



Anbefalinger for **god ledelse** i den frivillige sociale sektor



Komitéen bliver betjent af Frivilligrådets sekretariat:

Frivilligrådet

Stationsvej 10

9460 Brovst

Tlf: 33935293

E-mail: info@frivilligraadet.dk

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Januar 2021

1. udgave, 1. oplag

Trykt udgave: ISBN 978-87-991005-5-2

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-991005-6-9

Layout: 4plus4

Tryk: Fjerritslev Tryk

Indhold

Forord	4
Målgruppen for Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor	6
"Følg eller forklar"-princippet	6
Redegørelse	7
Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor	9
1. Bestyrelsens opgaver og ansvar	9
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer	11
3. Evaluering af bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde	13
4. Trivsel og arbejdsmiljø	14
5. Opfyldelse af organisationens formål	15
6. Transparens	16

Forord

Den danske befolkning har i dag grundlæggende tillid til de frivillige sociale organisationer. Den tillid skal bevares og løbende udbygges, og det forudsætter, at omverdenen kan se, at organisationerne lever op til deres formål og anvender deres ressourcer på bedste vis. Det er forhåbningen, at anbefalingerne for god ledelse i den frivillige sociale sektor kan være et understøttende værktøj for sektorens organisationer i dette arbejde.

Den frivillige sociale sektor er kendetegnet ved stor diversitet hvad angår organisationers størrelser, arbejdsform, organisatoriske opbygning og økonomi. Denne mangfoldighed kan være en udfordring i forhold til at lave fælles anbefalinger for, hvad det vil sige at bedrive god organisatorisk ledelse i en frivillig social organisation. Men mangfoldigheden er også en styrke, fordi den sikrer, at indsatserne kan nå ud i alle kroge af landet, gøre brug af de mangeartede frivillige ressourcer og dermed møde udfordringer og problematikker i befolkningen.

Den frivillige sociale sektor er i høj grad drevet af viljen til at gøre en forskel for og med sårbare og udsatte medborgere. Samtidig finder man i den frivillige sociale sektor stor fokus på at skabe veldrevne organisationer og fremme et højt kompetenceniveau blandt ledere, medarbejdere og frivillige. Dette indebærer bl.a. prioritering af god ledelse og udvikling af bæredygtige organisationer.

Samtidig viser både praksis og forskning, at der kan være særlige udfordringer knyttet til organisationer i den frivillige sociale sektor. Blandt disse er at sikre god inddragelse af borgerne, at medarbejdere og frivillige har de nødvendige kvalifikationer samt at organisationerne har omverdenens tillid og opbakning.

Frivilligrådet har, som en del af Folketingets vedtagelse af finansloven i 2018, herunder udmøntning af satspuljen for 2019-2022, fået til opgave at udarbejde Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor.

Frivilligrådet udpegede i den forbindelse Komitéen for god ledelse i den frivillige sociale sektor (herefter "Komitéen"). Komitéen, som blev sammensat af repræsentanter fra den frivillige sociale sektor samt personer med kendskab til fonde, jura, revision og organisationsledelse, fik til opgave at udforme anbefalingerne under inddragelse af den frivillige sociale sektor.

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor er udarbejdet med øje for sektorens særlige forhold. Ambitionen er, at anbefalingerne kan være med til at styrke sektoren og fremme veldrevne og bæredygtige organisationer, der fortsat kan bidrage positivt til velfærdssamfundet. Anbefalingernes formål er således at styrke god ledelse.

Anbefalingerne er målrettet bestyrelser i den frivillige sociale sektor. Det er i sidste ende bestyrelsens ansvar, at organisationen er veldrevet og bæredygtig, at de ansatte og de frivillige trives, at organisationens formål bliver opfyldt, og at der er et godt samarbejde mellem bestyrelsen og den ansatte ledelse.

God ledelse styrker legitimitet og tillid, som er afgørende for de frivillige sociale organisationers virke. Det er uundværligt for at nå ud til de mennesker, som de er sat i verden for at hjælpe, hverve frivillige, sikre økonomiske ressourcer og præge de politiske beslutninger.

God ledelse understøtter gode processer og klare strukturer, der kan styrke organisationens formål. anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor sigter på at øge transparensen herunder sikre en tydeliggørelse af bestyrelsens opgaver og ansvar.

God ledelse styrker de frivillige sociale organisationers fokus på udvikling. anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor kan understøtte fokus på intern udvikling i organisationerne, så de er godt forberedt på morgendagens udfordringer og muligheder.

Komitéen håber, at anbefalingerne vil tjene som understøttende værktøj for bestyrelserne i arbejdet med god ledelse, så organisationerne kan udvikle deres vigtige arbejde og gøre en forskel for sårbare og udsatte medborgere.



Målgruppen for Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Målgruppen for Anbefalinger for god ledelse er organisationer i den frivillige sociale sektor, som ikke er omfattet af allerede eksisterende anbefalinger (som f.eks. Anbefalinger for God Fondsledelse). Anbefalingerne er udformet så de særligt retter sig mod organisationer, der i det seneste år har haft gennemsnitligt 2 eller flere medarbejdere. Da den frivillige sociale sektor er kendetegnet ved mange deltidsansættelser, er målgruppen for disse anbefalinger afgrænset ved antal personer og ikke ved antal årsværk.

Almennyttige fonde, der følger Anbefalingerne for God Fondsledelse, behøver ikke følge nærværende anbefalinger.

Det er samtidig Komitéens håb, at alle organisationer i den frivillige sociale sektor vil lade sig inspirere af anbefalingerne og anvende dem som pejlemærke i det løbende ledelsesarbejde. Ligeledes håber Komitéen, at anbefalingerne vil medvirke til at skabe større transparens for bidragsyderne.

Komitéen har vurderet, at målgruppen skal afgrænses til at omfatte organisationer med minimum 2 ansatte. Denne afgrænsning er foretaget, da nogle af anbefalingerne kræver en vis grad af organisatorisk og administrativ kapacitet at efterleve. Samtidig indikerer et vist antal ansatte også, at den pågældende organisations virke og samfundsmæssige betydning er betragtelig. Det udelukker bestemt ikke, at også organisationer med færre ansatte er af stor samfundsmæssig betydning og kan have glæde af alle eller nogle af anbefalingerne.

”Følg eller forklar”-princippet

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.

Redegørelse

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.

Til udarbejdelse af en redegørelse, er der udarbejdet et skema, som organisationer kan vælge at benytte. Skemaet 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

1

Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen har det overordnede ledelsesansvar og ansvar for organisationens strategiske retning. Derudover har bestyrelsen ansvar for at understøtte den ansatte ledelse i det daglige arbejde og føre tilsyn med organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt øvrige virke. Samtidig har bestyrelsen et internt demokratisk ansvar. Bestyrelsen har til opgave at sikre, at organisationen arbejder i overensstemmelse med dens formål og vedtægter defineret af den øverste myndighed (ofte generalforsamlingen). Hvis bestyrelsen skal kunne arbejde effektivt og velfungerende, er det væsentligt, at de rette rammer er til stede.

- 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.

Eksempelvis ved at bestyrelsen regelmæssigt vurderer den strategiske retning for organisationen i relation til vedtægterne og i den forbindelse tager initiativ til at foretage eventuelle justeringer, der måtte være behov for, i henholdsvis vedtægter og/eller strategi.

- 1.2. Det anbefales:** at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.

Eksempelvis kan en forretningsorden indeholde:

- » Regler for afvikling af bestyrelsens møder, hyppighed, tidspunkt, om der skrives referat, hvorvidt møderne er åbne, udarbejdelse af dagsorden, hvem der leder møderne mv.
- » En stillingtagen til hvorvidt den daglige ledelse deltager i bestyrelsesmøder eller dele af bestyrelsesmøder.
- » Formelle regler for bestyrelsens virke (tavshedspligt, habilitet).
- » Tydelige retningslinjer for formandens funktion og virke.
- » Økonomi i bestyrelsen (honorar for bestyrelsesarbejdet, mulighed for at bestyrelsesmedlemmer kan varetage lønnet arbejde i organisationen, kørepenge, diæter, gaver, betalte sociale arrangementer, bestyrelsesansvarsforsikring m.m.).
- » Intern og eksternt kommunikation (f.eks. hvordan og fra hvem beslutninger bliver kommunikeret ud til resten af organisationen og eventuelle medier).
- » Mandatfordeling mellem bestyrelse og den daglige ledelse (f.eks. hvem der har mandat til at træffe beslutninger inden for et givent område).

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.

Eksempelvis ved at bestyrelsen forholder sig til grænseflader mellem bestyrelses- og ledelsesarbejde.

Eksempelvis ved at bestyrelsen drøfter arbejds- og ansvarsfordelingen med den daglige ledelse.

Eksempelvis ved at bestyrelsen fastlægger den daglige ledelses mandat.

Eksempelvis ved at dagsordenen til bestyrelsesmøderne indeholder et punkt, hvor der tages aktivt stilling til, hvad der skal kommunikeres fra mødet internt i organisationen såvel som eksternt.

1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.

Eksempelvis ved jævnligt at opdatere sig på gældende lovgivning, der er relevant for organisationens arbejde.

Eksempelvis ved at udarbejde en tjekliste, som genbesøges årligt, samt at man ved tvivlsspørgsmål opsøger rådgivning.

Eksempelvis ved løbende at vurdere risiko for organisationen – herunder overvejelser om bestyrelsesansvarsforsikring, arbejdsskadeforsikring, forsikring af frivillige m.m.

Organisationernes formål og fokus er meget forskelligartede, og både sammensætningen af og behovet for kompetencer i bestyrelserne kan derfor variere. Det kan være en udfordring at sikre de rette kompetencer til bestyrelsen, men ikke desto mindre er det vigtigt for opnåelsen af organisationens formål.

Bestyrelsen bør først og fremmest afdække kompetencebehovet i bestyrelsen. Organisationer bør derfor før valg eller udpegning til bestyrelsen foretage en afdækning af bestyrelsens aktuelle kompetencer samt hvilke kompetencer, der fremover vil være behov for.

Det er derudover centralt, at bestyrelsens medlemmer så vidt muligt komplementerer hinanden. For at sikre dette bør der være fokus på kompetenceafklaring og -udvikling. Dette styrker bestyrelsens evne til at have blik for egne styrker og svagheder i kompetencesammensætning, hvorigennem de kan lave de nødvendige justeringer – eksempelvis gennem kompetenceudvikling. Det kan overvejes at supplere valgte bestyrelsesmedlemmer med et antal fagligt udpegede medlemmer.

Ydermere kan fastsættelse af tidsafgrænsede valgperioder samt et loft for hvor mange år (f.eks. max ti år) et bestyrelsesmedlem maksimalt må være en del af bestyrelsen bidrage til at sikre dynamik og fornyelse i bestyrelsen.

Følgende kompetencer udgør eksempler, der kan ønskes i en bestyrelse. Den enkelte bestyrelse bør afgøre, hvilke kompetencer, der er behov for, men det bør tilstræbes at have en bred bestyrelse, der repræsenterer forskellige kompetencer og evt. har et relevant netværk, som kan komme organisationen til gavn.

- » Faglige kompetencer i relation til organisationens virke
- » Kommunikationskompetencer
- » Kompetencer i rollen som arbejdsgiver for eventuelle ansatte
- » Kompetencer inden for interessevaretagelse
- » Organisatoriske kompetencer
- » Samarbejdskompetencer
- » Strategiske og værdimæssige kompetencer
- » Økonomiske og juridiske kompetencer

2.1. **Det anbefales:** at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.

Eksempelvis ved at bestyrelsen gerne hvert andet år foretager en afdækning af dens kompetencer samt udformer en plan for kompetenceudvikling og/eller indhentning af eksterne kompetencer, så den også fremadrettet kan fungere effektivt og i overensstemmelse med organisationens formål.

- 2.2. Det anbefales:** at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.

Eksempelvis ved at organisationens vedtægter understøtter en optimalt sammensat bestyrelse ud fra den enkelte organisations behov.

Eksempelvis ved at der i tilfælde af medlemsvalgt bestyrelse er mulighed for at supplere med bestyrelsesmedlemmer, der besidder kompetencer, som bestyrelsen mangler/har særligt behov for.

Eksempelvis ved at bestyrelsen overvejer muligheden for at gennemgå uddannelse/opkvalificering for at sikre, at bestyrelsen er i besiddelse af de rette kompetencer.

Eksempelvis ved at der arbejdes for mangfoldighed i bestyrelsen.

Eksempelvis ved at organisationer, der har udfordringer med at tiltrække de rette kompetencer til bestyrelsen gennem direkte valg på eksempelvis generalforsamlingen, overvejer at supplere disse valg med udpegninger til bestyrelsen.

Eksempelvis ved at bestyrelsen nedsætter et Advisory Board med særligt kendskab til målgruppen, hvis dette ikke er repræsenteret i bestyrelsen.

- 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.

Eksempelvis ved at sikre, at et eventuelt genvalg af et udpeget bestyrelsesmedlem skal ske aktivt.

Eksempelvis ved at sikre, at et bestyrelsesmedlem kun kan genvælges, såfremt bestyrelsesmedlemmet med et eventuelt genvalg ikke overskrider grænsen for, hvor længe et bestyrelsesmedlem maksimalt må være en del af bestyrelsen.

3

Evaluering af bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde

Evaluering af både bestyrelsen og den daglige ledelses arbejde kan være et nyttigt redskab, som kan være med til at sikre, at bestyrelsen og den daglige ledelse fortsat arbejder effektivt og i overensstemmelse med organisationens formål og vedtægter.

3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.

Eksempelvis ved at bestyrelsen jævnligt evaluerer eget arbejde, f.eks. op til generalforsamlingen. Dette kan gøres skriftligt eller mundtligt.

Eksempelvis ved at formanden foretager enkeltvise, evaluerende samtaler med de resterende bestyrelsesmedlemmer.

Eksempelvis ved at en ekstern aktør foretager en evaluering af bestyrelsens arbejde.

Eksempelvis ved at bestyrelsen en gang årligt evaluerer bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde.

Eksempelvis ved at bestyrelsen evaluerer sit samarbejde med ledelsen, organisationens aktiviteter og/eller arbejdsmiljøet i organisationen.

De frivillige og ansattes indsats er afgørende for organisationernes arbejde. Det er derfor centralt, at der internt i organisationerne skabes gode rammer for den frivillige indsats og et godt arbejdsmiljø for de ansatte. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at den daglige ledelse opstiller de rette rammer og strukturer til at understøtte denne opgave.

- 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.

Eksempelvis ved at bestyrelsen initierer arbejdet med og godkender organisationens værdigrundlag samt personale- og frivilligpolitik.

Eksempelvis ved at bestyrelsen sikrer, at organisationens ansatte, frivillige og forskellige målgrupper får indflydelse og medbestemmelse ift. strategi, mål, aktiviteter m.m. Herunder opfordrer til, at frivillige og ansatte indstiller repræsentanter til bestyrelsen.

Eksempelvis ved at bestyrelsen arbejder for mangfoldighed i gruppen af ansatte og frivillige.

Eksempelvis ved at bestyrelsen sikrer, at der i organisationen er procedurer for håndtering af mobning og krænkelser, og at bestyrelsen sikrer, at ansatte og frivillige har kendskab til disse procedurer.

Eksempel ved at bestyrelsen har fokus på, at der er en god kultur i organisationen, så det er et godt sted at være frivillig og ansat.

- 4.2. Det anbefales:** at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.

Eksempelvis ved at bestyrelsen drøfter organisationens APV-resultater.

Eksempelvis ved at bestyrelsen følger op på den daglige leders trivsel og udvikling.

5

Opfyldelse af organisationens formål

De frivillige sociale organisationer er med til at løfte væsentlige samfundsopgaver. Organisationerne er ofte talerør for udsatte grupper i samfundet. De bidrager med konkrete hjælpe- og rådgivningsydelser samt ved at skabe sociale fællesskaber. Og ikke mindst har organisationerne en innovativ rolle ved at identificere hidtil udækkede behov og udvikle nye metoder.

Idet de frivillige organisationer har så mangeartede formål, kan der ikke opstilles én metode til vurdering af, hvorvidt en given organisation arbejder effektivt og virkningsfuldt. Der er derfor op til hver enkelt bestyrelse at tilse, at organisationen lever op til sit formål og opnår de ønskede virkninger for målgruppen. Ligeledes er det vigtigt, at organisationens forskellige målgrupper inddrages i evalueringen af organisationens aktiviteter.

- 5.1. Det anbefales:** at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.

Eksempelvis ved at bestyrelsen gennemgår organisationens aktiviteter og forholder sig til, om disse lever op til organisationens formål og har de ønskede virkninger.

Eksempelvis ved at bestyrelsen i årsberetningen er opmærksom på at relatere årets aktiviteter til organisationens overordnede mål.

- 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.

Eksempelvis ved at inddrage målgruppen i udvikling af nye og eksisterende tiltag, så det sikres, at organisationen udvikler sig i takt med målgruppen.

Eksempelvis ved at lade målgruppen evaluere indsatser og aktiviteter, der er tilpasset den pågældende målgruppe.

Gennemsigtighed og åbenhed er væsentligt for at sikre, at målgruppen, bidragsydere, frivillige, pårørende, samarbejdspartnere og andre interessenter har mulighed for at vurdere og forholde sig til organisationen. Transparens i de frivillige sociale organisationer har dermed betydning for, at både interne og eksterne interessenter bevarer tilliden til den enkelte organisation.

Der vil dog være information, som er fortrolig, herunder f.eks. interne forhold som medarbejderoplysninger, aftaleforhold mv. Disse oplysninger skal naturligvis ikke deles.

Transparens er derudover også afgørende for, at der er et velfungerende foreningsdemokrati, som alle relevante aktører har mulighed for at deltage i og bidrage til. Anbefalingerne for transparens kan hjælpe organisationen med at imødekomme behovet for åbenhed og gennemsigtighed og dermed sikre, at der er tillid til organisationen.

6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.

Eksempelvis ved at det fremgår af årsregnskabet og organisationens hjemmeside, hvem der er bestyrelsesmedlemmer, hvordan bestyrelsen er valgt eller udpeget, valgperiodens længde samt en eventuel grænse for, hvor længe et bestyrelsesmedlem kan sidde i bestyrelsen.

Eksempelvis ved at bestyrelsen og ledelsen oplyser, hvilke andre bestyrelsesposter eller hverv de besidder, samt tager stilling til, om det kan skabe interessekonflikter.

Eksempelvis ved at bestyrelsen forholder sig til bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed samt indbyrdes uafhængighed mellem bestyrelsens medlemmer.

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.

Eksempelvis ved at årsregnskabet hvert år offentliggøres på organisationens hjemmeside eller på anden vis gøres tilgængeligt.

Eksempelvis ved at oplysninger om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel daglig ledelse modtager, indgår som en del af organisationens årsregnskab.

Eksempelvis ved at der er åbenhed og gennemsigtighed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af hvert enkelt medlem af bestyrelsens og den daglige ledelses vederlag og løn.

6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.

Eksempelvis ved at der opstilles kriterier for, hvornår et bestyrelsesmedlem er inhabilt i en sag.

Eksempelvis ved at dagsordenen for bestyrelsens møder indeholder et punkt, hvor der aktivt tages stilling til eventuel inhabilitet vedrørende de punkter, der skal behandles på dagsordenen.

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.

Eksempelvis ved at opstille retningslinjer for i hvilke situationer bestyrelsesmedlemmer kan påtage sig lønnet arbejde i organisationen.

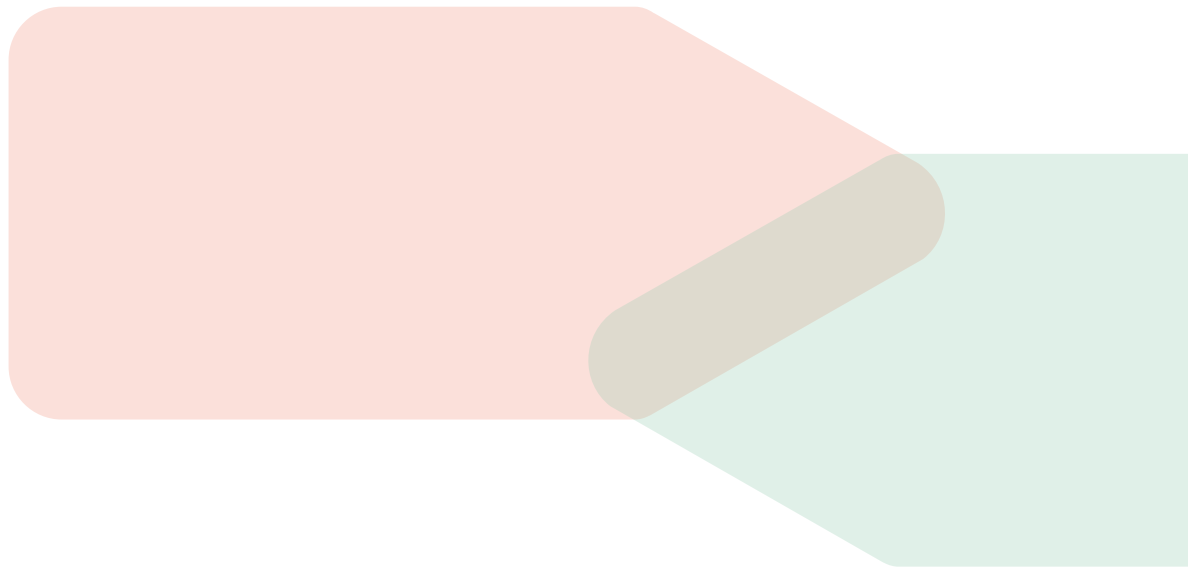
Eksempelvis ved at specificere hvis der er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

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.

Eksempelvis ved at opstille kriterier som skal overholdes af eventuelle donorer.

Eksempelvis ved at bestyrelsen overvejer eventuelle modstridende interesser mellem organisationens formål og eventuelle donorer og investorers aktiviteter.

Eksempelvis ved at sikre, at organisationen ikke modtager støtte fra donorer, der arbejder mod organisationens formål eller interesser.



Anbefalingerne er udarbejdet af Komitéen for god ledelse i den frivillige sociale sektor bestående af:

Rasmus Kjeldahl, Direktør, Børns Vilkår

Thit Aaris-Høeg, Administrerende Direktør, Fonden for Socialt Ansvar og Fonden for Sociale Investeringer

Jens Maibom Pedersen, Formand, KFUM's Sociale Arbejde

John Hebo Nielsen, Formand, Frivilligcenter Gentofte og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark

Robert Hinnerskov, Generalsekretær, ISOBRO (medlem af Komitéen 1. juni 2019 – 1. september 2019)

Mette Groverman, Generalsekretær, ISOBRO (medlem af Komitéen 1. september 2019 – 1. september 2020)

Jette Schmidt Lund, Seniorkonsulent, ISOBRO (medlem af Komitéen fra d. 1. september 2020)

Henrik Tvarnø, fhv. Direktør, A. P. Møller Fonden

Christian Dalmoose Pedersen, Statsautoriseret revisor, Deloitte

Marianne Philip, Partner, Kromann Reumert

Mads Roke Clausen, Formand, Frivilligrådet og Komitéen for god ledelse i den frivillige sociale sektor



Frivilligrådet ■ Stationsvej 10 ■ 9460 Brovst ■ frivilligraadet.dk