

# ”Følg eller forklar”-skema

## Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

### Fonden Mødrehjælpen

Udfyldt og godkendt af Mødrehjælpens Hovedbestyrelse i november 2023 og april 2024 under vejledning af Mødrehjælpens advokat Henrik Bonné.

## 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](http://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?
<b>1. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
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.	I forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for det foregående år drøfter Hovedbestyrelsen fremdriften i det strategiske arbejde. Dette sker én gang årligt. Derudover kan der være løbende drøftelser af det strategiske arbejde efter behov.		
1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.	Hovedbestyrelsen har vedtaget en forretningsorden. Forretningsordenen sikrer, at Hovedbestyrelsen arbejder effektivt.		

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.	Forretningsordenen indeholder nærmere bestemmelser om forholdet mellem Hovedbestyrelsen og direktionen og mellem formanden for Hovedbestyrelsen og direktionen. Hovedbestyrelsen fastlægger en målsætning og de hovedretningslinjer efter hvilke direktionen skal agere.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.</p>	<p>I forbindelse med udfærdigelsen af årsrapporten for det foregående år deltager Fondens revisor i et møde med Hovedbestyrelsen. På dette møde gennemgås alle eventuelle risikofaktorer og andre forpligtelser.</p> <p>Direktionen orienterer på årsregnskabsmødet om eventuelle ændringer i forhold til organisationens juridiske forpligtelser, eksempelvis i relation til persondatalovgivning, governance, arbejdsmiljø samt whistleblower-ordning i det forløbne år.</p> <p>Direktionen følger løbende op på gældende lov, GDPR-compliance samt forsikringsaftaler m.v.</p>		
<p><b>2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer</b></p>			

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.	<p>Når der udpeges nye medlemmer, tages der stilling til hvilke kompetencer der måtte være behov for.</p> <p>Alle nye bestyrelsesmedlemmer modtager grundig introduktion. Hovedbestyrelsens formand gennemfører et indledende møde med alle nye hovedbestyrelsesmedlemmer, og drager herigennem omsorg for at de introduceres til Mødrehjælpens organisation og virke. Nye hovedbestyrelsesmedlemmer har endvidere mulighed for møder med Mødrehjælpens økonomichef, revisor og/eller advokat for en yderligere styrkelse af kendskabet til organisationen og rammerne for dens virke.</p>		

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.	Hovedbestyrelsen er, i kraft af vedtægtens bestemmelser herom, bredt sammensat med en repræsentant for de lønnede medarbejdere, repræsentanter for de frivillige samt medlemmer udpeget på baggrund af deres faglige kompetencer og ekspertise eller særlige interesse for Mødrehjælpens arbejde. Hovedbestyrelsen arbejder på baggrund af indstillinger fra direktionen, der fremlægges på Hovedbestyrelsens møder.		

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.	<p>I henhold til vedtægterne vælges medlemmer for en periode på 2 år, mens medlemmer der udpeges, udpeges for en periode på 4 år.</p> <p>Der er i henhold til vedtægterne ikke nogen grænse for, hvor længe et medlem må være en del af Hovedbestyrelsen.</p>	Mødrehjælpen opererer ikke med et aldersloft, eller med andre begrænsninger af muligheden for at genudpege medlemmer af hovedbestyrelsen, idet hovedbestyrelsen finder det af væsentlig betydning, for udmøntningen af Mødrehjælpens formål, at der er mulighed for at prioritere bestyrelsesmedlemmernes kompetencer, herunder erhvervs- og bestyrelseserfaring og uddannelsesbaggrund, samt tilgodese hensynet til kontinuiteten i hovedbestyrelsen.	
<b>3. Evaluering</b>			
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.	Bestyrelsens og direktionens arbejde evalueres én gang årligt i forbindelse med udfærdigelsen af årsrapporten for det foregående år.		
<b>4. Trivsel og arbejdsmiljø</b>			



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>Hovedbestyrelsen godkender organisering og værdigrundlag m.v</p> <p>Personalepolitik godkendes i Samarbejdsudvalget..</p> <p>Direktionen orienterer efter behov hovedbestyrelsen om relationen til de frivillige i Mødrehjælpen, ligesom Hovedbestyrelsen modtager meldinger hovedbestyrelsen via frivilligudvalget og de af repræsentantskabet valgte medlemmer af hovedbestyrelsen.</p>		

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.	<p>Hovedbestyrelsen har uddelegeret opgaven til direktionen. Der er etableret en arbejdsmiljøorganisation og et samarbejdsudvalg. Organisationen følger reglerne omkring løbende gennemførelse af en Arbejdspladsvurdering, APV. Resultatet heraf fremlægges og drøftes i chefgruppen og i samarbejdsudvalget.</p> <p>Direktionen orienterer på årsregnskabsmødet om eventuelle ændringer i arbejdsmiljøet for de ansatte og HR-årsrapporten fremlægges til drøftelse i Hovedbestyrelsen.</p>		
<b>5. Opfyldelse af organisationens formål</b>			
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.	Bestyrelsen modtager løbende en opfølgning på strategien fra direktionen. Dette omfatter opfyldelsen af formålet.		

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.	Der er etableret et forældrepanel, som inddrages i forbindelse med tilrettelæggelsen af organisationens tilbud, og brugerne involveres aktivt i undersøgelser bl.a. med henblik på evaluering af organisationens forskellige indsatser. Mødrehjælpen arbejder resultatbaseret og følger såvel progression i indsatser som brugernes tilfredshed.		
<b>6. Transparens</b>			
6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.	Vedtægterne, der er tilgængelige på hjemmesiden, fastlægger principperne for sammensætningen af Hovedbestyrelsen.  På hjemmesiden fremgår bestyrelsens medlemmers navn, stilling, oplysninger om andre bestyrelsesposter samt andre forhold af relevans for bestyrelsesarbejdet.		

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>Organisationens årsregnskab offentliggøres hvert år på hjemmesiden.</p> <p>I årsregnskabet oplyses det samlede vederlag til bestyrelse og til direktion. Hovedbestyrelsen finder, at en oplysning om det samlede vederlag giver offentligheden den fornødne indsigt i niveauet for disse omkostninger.</p>		
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.	I den af Hovedbestyrelsen vedtagne forretningsorden er der angivet nærmere kriterier for bestyrelsesmedlemmernes 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.	I henhold til vedtægterne er der et medlem af Hovedbestyrelsen, der er valgt blandt de lønnede medarbejdere, og som derfor har lønnede opgaver i organisationen. I den af Hovedbestyrelsen vedtagne Forretningsorden er der nærmere bestemmelser om bestyrelsesmedlemmernes adgang til at løse faglige opgaver for organisationen, herunder om et eventuelt vederlag i denne forbindelse.		
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.	Der er udarbejdet retningslinjer og politikker, som etiske retningslinjer og investeringspolitik m.v., der regulerer spørgsmålet om eventuelle modstridende interesser.		