

Udkast til anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Indhold

Udkast til anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor	1
Forord	2
Målgruppen for anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor	3
”Følg eller forklar”-princippet	4
Redegørelse	4
Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor	5
1. Bestyrelsens opgaver og ansvar	5
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer	6
3. Evaluering af bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde	7
4. Trivsel og arbejdsmiljø	8
5. Opfyldelse af organisationens formål	8
6. Transparens	9

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 vores forhåbning, 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 indsætterne 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 sårbare og udsatte medborgere. Samtidig finder man i den frivillige sociale sektor stort 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 udviklingen 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 og herunder udmøntning af satspuljen for 2019-2022, fået til opgave at udarbejde anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor. Frivilligrådet udpegede derfor komitéen for god ledelse i den frivillige sociale sektor (herefter "komitéen"). Komitéen blev sammensat af repræsentanter fra den frivillige sociale sektor samt personer med kendskab til fonde, jura, revision og organisationsledelse og 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.

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. Anbefalingerne for god ledelse i den frivillige sociale sektor sigter derfor på at øge transparensen og 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 således understøtte fokus på intern udvikling i organisationerne, så man 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.

Med anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor ønsker komitéen at bidrage til sektorens fortsatte arbejde med at sikre bedre rammer for de frivillige sociale organisationer. Komitéen anbefaler, at Frivilligrådet i de kommende år får mulighed for løbende at indhente erfaringer med efterlevelsen af anbefalingerne i den frivillige sociale sektor for at kunne vurdere behovet for justeringer og videreudvikling.

Komitéen bag anbefalingerne for god ledelse i den frivillige sociale sektor:

Rasmus Kjeldahl (Direktør, Børns Vilkår), Thit Aaris-Høeg (Direktør, Fonden for Socialt Ansvar og Fonden for Sociale Investeringer), Jens Maibom (Formand, KFUMs Sociale Arbejde), John Hebo Nielsen (Formand, Frivilligcenter Gentofte og FriSe), Mette Grovermann (Generalsekretær, Isobro), Henrik Tvarnø (Direktør, A. P. Møller Fonden), Christian Dalmoose Pedersen (Partner, Deloitte), Marianne Philip (Partner, Kromann Reumert) og Mads Roke Clausen (Formand, komitéen og Frivilligrådet).

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 2/5/10¹ eller flere medarbejdere.

¹ Komitéen har drøftet både hvordan og hvor målgruppen for anbefalingerne skal afgrænses uden endnu at have fastlagt sig på en afgrænsning. Komitéen ønsker derfor nu at modtage sektorens input.

Komitéen har bl.a. drøftet muligheden for at opdele målgruppen således at større organisationer (f.eks. med 10 ansatte eller derover) forventes at leve op til anbefalingerne, mens mindre organisationer blot opfordres til det.

Ligeledes har komitéen drøftet, om målgruppen skulle afgrænses til organisationer med minimum 2, 5 eller 10 ansatte. Det er dog vigtigt at understrege, at selv ved en afgrænsning på minimum 10 ansatte vil organisationer uden for målgruppen naturligvis være velkomne til at lade sig inspirere og forholde sig til anbefalingerne på lige fod med organisationer i målgruppen.

For at belyse antallet af ansatte i de frivillige organisationer er der gennemført en særkørsel for gruppen af landsdækkende frivillige sociale organisationer hos Danmarks Statistik. Undersøgelsen bygger på data fra 2017, som er det senest tilgængelige år. Analysen bygger på registerbaserede oplysninger om antal personer og årlige timetal.

I 2017 var der gennem hele året ansat 15.872 personer, svarende til godt 4.200 årsværk. Der er således tale om en sektor med mange deltidsansatte.

Analysen viser, at 2 pct. af de landsdækkende organisationerne havde 2 eller færre ansatte. 5 pct. af organisationerne havde 5 eller færre ansatte, mens 11 pct. havde 9 eller færre ansatte. (Fodnoten fortsættes på næste side)

Vi ved, at der findes ca. 500 regionale og godt 5.000 lokale foreninger, men der findes ikke registerbaserede tal for disse organisationers ansatte. Men det vurderes, at de regionale organisationer vil have en vis lighed med de landsdækkende, om end de vil have flere organisationer med få ansatte. De små lokale må forventes at have en høj andel med få ansatte.

Komitéen opfordrer til, at der i høringsvarene reflekteres og argumenteres for hvorvidt anbefalingerne også bør omfatte mindre organisationerne med minimum to eller fem ansatte.

Det er samtidig komiteens 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 2/5/10 ansatte. Denne afgrænsning er foretaget, idet 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 betydelig. Det udelukker bestemt ikke, at også organisationer med færre ansatte er af stor samfundsmæssig betydning eller 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.

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

1. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for organisationens strategiske retning samt ansvar for at understøtte ledelsen 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 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 foretager de justeringer, der eventuelt 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 ekstern kommunikation (hvordan og fra hvem bliver beslutninger kommunikeret ud til resten af organisationen og evt. medier).
- Mandatfordeling mellem bestyrelse og den daglige ledelse (hvem 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 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.

2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

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 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 2/4² 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.

² Komitéen mener, det er vigtigt at der fastsættes en valgperiode til bestyrelsen på maksimalt 2 eller 4 år, da dette er med til at understøtte bestyrelsens opmærksomhed på, om denne besidder de kompetencer, der aktuelt er behov for i den enkelte organisation. Derudover vil en passende valgperiode sikre dynamik og fornyelse i bestyrelsen. Komitéen ønsker sektorens input til, om den maksimale grænse skal være ved 2 eller 4 år.

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 enkeltvis, 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.

4. Trivsel og arbejdsmiljø

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 rammer 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.

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.

6. Transparens

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.

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 aktiviteter.

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

6.6. Det anbefales: at der er åbenhed om beslutningsprocesser i organisationen, således at det er tydeligt hvordan interessenter kan opnå medbestemmelse og indflydelse i organisationen.

Eksempelvis ved at det fremgår tydeligt hvilke fora man som målgruppe eller medlem kan deltage i (f.eks. udvalg, bestyrelse, frivilligråd el. lign.)

Eksempelvis ved at bestyrelsen overvejer, hvordan relevante interessenter inddrages bedst muligt i beslutningsprocesser.