

Anbefalinger for god ledelse i private sociale tilbud

Socialtilsynets indikator 8c: En kompetent og aktiv bestyrelse

Det nærmeste, vi kommer en officiel standard for god ledelse i private sociale tilbud, er indikator 8c i Socialtilsynets kvalitetsmodel, hvor det fremgår, at tilbuddet skal have *en kompetent og aktiv bestyrelse*. Kravet gælder de private sociale tilbud, der bliver drevet som selskaber eller selvejende institutioner og dermed har en bestyrelse som den overordnede ansvarlige ledelse.

For at komme et skridt nærmere i forståelsen af, hvordan en kompetent og aktiv bestyrelse udfylder sin rolle, kan det være nærliggende at skele til andre områder for at finde inspiration.

Anbefalinger for God Ledelse af Selskaber

På selskabsområdet har man siden udgivelsen af Nørby-udvalgets rapport i 2001 haft fokus på god selskabsledelse i Danmark. Arbejdet blev sat i gang efter flere skandaler i store børsnoterede selskaber i 1990'erne, bl.a. Nordisk Fjer og Baltica.

Der er senest i december 2020 kommet en revideret udgave af *Anbefalinger for God Ledelse af Selskaber*. Anbefalingerne træder således i kraft for det regnskabsår der starter 1. januar 2021. Anbefalingerne er retningslinjer for "best practice" for ledelse af *børsnoterede selskaber*. Det væsentligste formål med anbefalingerne er at sikre, at investorerne får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. For at skabe den nødvendige transparens for investorer og andre interessenter, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej (*følg eller forklar-princippet*). Det er vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling. Anbefalingerne findes på hjemmesiden www.corporategovernance.dk og administreres af Komitéen for God Selskabsledelse.

Anbefalinger for God Fondsledelse

Følg-eller-forklar-princippet er fulgt med over i *Anbefalinger for God Fondsledelse*, der har eksisteret siden 2014, og som skal følges af erhvervsdrivende fonde. De seneste reviderede anbefalinger er fra juni 2020.

Det overordnede mål med disse anbefalinger er at bidrage til, at ledelsen alene varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde. Det er således væsentligt for fondenes virke og omdømme, at offentligheden har tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for det omgivende samfund.

Anbefalingerne for God Fondsledelse skal medvirke hertil blandt andet gennem anbefalinger om gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde. Fonde omfattede af erhvervsfondsloven skal via deres årsrapporter redegøre for, hvordan de forholder sig til anbefalingerne, uanset om de følges eller ej.

Udviklingen af anbefalingerne varetages af Komitéen for God Fondsledelse, og de findes på hjemmesiden www.godfondsledelse.dk.

Der er god læring i at bemærke sig Komitéen for God Fondsledelses indledning til anbefalingerne, hvor forskellen mellem anbefalinger og lovgivning bliver forklaret:

"Anbefalingerne er "soft law", og er dermed mere fleksible end lovgivning (hard law). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumsstandard, afspejler soft law en højere standard end lovgivningen ved at være udtryk for "best practice". Soft law er endvidere kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold. Soft law er lettere at tilpasse, og er mere dynamisk end lovgivningen, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

Der er stor forskel på de enkelte erhvervsdrivende fonde, deres formål, aktiviteter, størrelse m.v. og dermed på, hvad der vil være god ledelse af den enkelte erhvervsdrivende fond, herunder i en mindre og en større fond. Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis er én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt."

Anbefalinger for God Ledelse i den Frivillige Sociale Sektor

Det seneste skud på stammen er *Anbefalinger for God Ledelse i den Frivillige Sociale Sektor*, som første gang blev offentliggjort i januar 2021 på baggrund af et udviklingsarbejde udført af Frivilligrådet i den nedsatte komité for god ledelse i den frivillige sociale sektor. Anbefalingerne blev bestilt af partierne bag satspuljeforliget i 2018.

Ambitionen med disse anbefalinger er, at de kan være med til at styrke sektoren og fremme veldrevne og bæredygtige organisationer, således at de 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 således, 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. Til formålet har Komitéen udarbejdet et "følg-eller-forklar-skema".

Anbefalingerne findes på Frivilligrådets hjemmeside: <https://frivilligraadet.dk/good-governance-projektet/anbefalinger>

Private tilbud på det sociale område

Selskaber, selvejende institutioner og fonde, der driver tilbud på det sociale område, er takstfinansierede af kommunerne og underlagt offentligt tilsyn. Det vil derfor være nærliggende for en bestyrelse at hente inspiration fra de nævnte anbefalinger om god ledelse. Særligt Anbefalingerne for God Ledelse i den Frivillige Sociale Sektor findes anvendelige.

Bestyrelsens overvejelser, om tilbuddet lever op til anbefalingerne, vil være med til at skabe en større bevidsthed om bestyrelsens og tilbuddets roller og ansvar. Hvis bestyrelsen endog vælger at lægge sine overvejelser åbent frem på tilbuddets hjemmeside eller i forbindelse med årsrapporteringen, vil det bidrage til at skabe større transparens og legitimitet om tilbuddets forvaltning af ansvar og midler på det omkringliggende samfunds vegne.

Forslag til Anbefalinger for God Ledelse i Private Sociale Tilbud

(Med udgangspunkt i de 16 Anbefalinger for God Ledelse i den Frivillige Sociale Sektor)

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 tilbuddets strategiske retning og tilbuddets vedtægter og formål.
- 1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.
- 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.
- 1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over tilbuddets juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.

2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

- 2.1. Det anbefales: at tilbuddet løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.
- 2.2. Det anbefales: at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.
- 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.

3. Evaluering

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

4. Trivsel og arbejdsmiljø

4.1. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer organisatoriske rammer og procedurer, der skaber et godt arbejdsmiljø for de ansatte.

4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på tilbuddets arbejdsmiljø.

5. Opfyldelse af organisationens formål

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

5.2. Det anbefales: at målgruppen så vidt muligt inddrages ved tilrettelæggelsen af tilbuddets ydelser, indsatser og aktiviteter, samt ligeledes ved evaluering af tilbuddets ydelser og indsatser.

6. Transparens

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

6.2. Det anbefales: at der er åbenhed om tilbuddets økonomi, herunder det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel daglig ledelse modtager, samt at årsregnskabet hvert år offentliggøres.

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

6.4. Det anbefales: at det så vidt muligt undgås, at bestyrelsesmedlemmer påtager sig andre lønnede opgaver i tilbuddet 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.

6.5. Det anbefales: at bestyrelsen forholder sig til, hvordan det sikres, at der ikke er modstridende interesser mellem tilbuddets formål og eventuelle stifteres, ejeres eller investorers aktiviteter eller virke.