

NOTAT

Vedr.: Kodeks for god foreningsledelse i DANVA

Indledning

I det følgende redegøres for et kodeks for god foreningsledelse, som DANVA's bestyrelse ønsker at blive målt på. Det er således ikke opbygget med anbefalinger, som kan følges eller forklares, som det er kulturen i kodekser. Det er derimod i sin helhed udtryk for **ET LØFTE** fra DANVA's bestyrelse om at leve op til det beskrevne.

Formål og målgruppe

Kodekset udtrykker et løfte fra bestyrelsen, som sikrer, at bestyrelsen sammen med direktionen til enhver tid at leve op til de formulerede arbejds punkter/opmærksomhedspunkter om åbenhed, transparens, demokrati, etik samt effektivitet og professionalisme. Løftet har til formål at understøtte dels interessenteres tillid til foreningens virke dels foreningens omdømme.

Målgruppen for kodekset er således foreningens medlemmer, ansatte i sekretariatet, samarbejdspartnere og interessenter i øvrigt.

Opbygning af kodekset

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i fem temaer:

Samspil med medlemmerne
Åbenhed og gennemsigtighed
Bestyrelsens sammensætning og organisering
Bestyrelsens opgaver og ansvar
Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen

Hvert tema indledes med en beskrivelse af betydningen eller vigtigheden af temaet i en foreningssammenhæng efterfulgt af det konkrete løfte fra DANVA's bestyrelse om, hvordan man bestræber sig på at leve op til god praksis på området.

Opfølgning

Bestyrelsen vil én gang årligt evaluere sin praksis i forhold til det løfte, der gives i dette kodeks, og med et interval på 3-4 år tage stilling til behovet for en egentlig revision.

Samspil med medlemmerne

Medlemmer af DANVA udøver indflydelse på foreningens beslutninger gennem medlemskab, og generalforsamlingen er det formelle organ, hvor den samlede medlemskreds kan deltage i foreningens ledelse. Mellem de tidspunkter, hvor den fulde medlemskreds kan tilkendegive sig, er det bestyrelsen, der sammen med direktionen har det formelle ansvar for at lede foreningen.

Medlemmerne kan ud over den formelle adgang til at deltage i ledelsen af foreningen på generalforsamlingen involveres på mangfoldige områder. F.eks. gennem foreningens årlige regionalmøder, DANVAs medlemsloyalitetsprogram, /1/, høringer i forhold til lovrevisioner, arbejdsgrupper, netværk, task-forces, handletanke, medlemsundersøgelser m.v., /3/. I DANVA er medlemmerne i høj grad også skabere af foreningens virksomhed gennem deling af viden, udvikling af metoder og standarder på faglige områder samt via cases fra den virkelige verden. Disse bidrag stilles til rådighed i forbindelse med politisk interessevaretagelse.

Det handler om at finde balancen mellem medlemsinvolvering på den ene side og foreningens dynamik og beslutningskraft på den anden. Foreningen er ikke noget uden medlemmernes opbakning, men foreningen kan heller ikke være tilstrækkelig slagkraftig og agil, hvis der ikke fra medlemmerne udvises respekt for bestyrelsens og direktionens kompetence til, inden for de vedtagne politikker, strategier, og af-talte rammer at træffe selvstændige beslutninger og handle på de udfordringer og muligheder, der lø-bende møder dem. Det stiller store krav til information og kommunikation.

Bestyrelsen vil arbejde for:

- At organisationen udarbejder en strategi for medlemsdialog, der sikrer, dels at medlemmerne får en hensigtsmæssig indsigt i organisationen interessevaretagelse samt forvaltning af medlemmer-nes interesser, dels at bestyrelsen kender medlemmernes holdninger, interesser og synspunkter.
- At tilrettelæggelse af generalforsamlingen sker under hensyntagen til understøttelse af aktivt medlemsdemokrati, og at regler for anvendelse af fuldmagter på generalforsamlingen giver mu-lighed for reel aktiv stillingtagen fra fuldmagtsgiver til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
- At medlemmerne kan se deres vej ind i DANVA's organisation, f.eks. i arbejdsgrupper, task for-ces, rådgivende udvalg, /2/, m.v. og valg til foreningens bestyrelse, DANVA medlemsarbejde, /3/.
- At medlemmerne oplever en nem adgang til foreningens kerneydelser, jf. foreningens strategi, /4/.
- At medlemmerne aktiveres i forbindelse med videndeling, udvikling af standarder og faglig udvik-ling i sektoren (DANVAs rådgivende udvalg), /3/.
- At medlemmerne i hensigtsmæssigt omfang involveres i udvikling og kvalitetssikring af forenin-gens politikker og strategi.

Åbenhed og gennemsigtighed

Det er afgørende for DANVAs virke og omdømme, at medlemmer, ansatte i sekretariatet, samarbejds-partnere og interessenter i øvrigt har tillid til, at foreningen drives professionelt, ordentligt og ansvars-fuldt, samt at foreningen lever op til sit formål.

Kommunikation – såvel den skriftlige som den løbende orientering og dialog i diverse fora – er et afgø-rende middel til at etablere denne tillid. Dertil kommer, at hensigtsmæssig åbenhed om beslutninger og processer fremmer mulighederne for at bidrage til og påvirke. Kommunikation af foranstående karakter er centrale for et velfungerende medlemsdemokrati.

DANVAs beretning er en vigtig kilde til åbenhed om foreningens forhold og udvikling. Beretningen udar-bejdes én gang årligt i et virtuelt strategisk univers, de e tilgængeligt fra foreningens hjemmeside. Beret-ningen skal naturligvis følge de vedtægtsmæssige bestemmelser, men også informere om foreningens centrale aktiviteter og formål, samt hvad der i øvrigt måtte være i medlemmernes interesse. Foreningens hjemmeside er generelt en anden vigtig kilde til information.

Bestyrelsen vil arbejde for:

- At udarbejde en strategi for ekstern kommunikation, som på hensigtsmæssig vis imødekommer behovet om åbenhed og behovet fra medlemmerne og omverdenen for relevant information om foreningen og dens virke.
- At tilskynde direktion og sekretariat til at agere med åbenhed og transparens under behørig hen-syntagen til de konkrete omstændigheder, /5/.
- At foreningen giver rammerne for relevante netværk eller aktiviteter, der er selvkørende, og som ved deres samspil med sekretariatet understøtter foreningens formål herunder det politiske ar-bejde.
- At beretningen og den årlige strategistatus indeholder en redegørelse for, hvordan DANVA lever op til foreningens overordnede formål og aktuelle strategi, herunder forenings samfundsmæssige betydning og ansvar.
- At beretningen og den årlige strategistatus indeholder en redegørelse for organisationens aktivi-teter

- At foreningens hjemmeside som minimum sikrer adgang til foreningens strategi, foreningens vedtægter, materiale og bilag til årets generalforsamling, information om bestyrelsen og de enkelte medlemmers baggrunde og kvalifikationer, samt om ledelsen og organiseringen af sekretariatet.

Bestyrelsens sammensætning og organisering

DANVAs bestyrelse repræsenterer medlemmerne, og den bør derfor først og fremmest være sammensat repræsentativt for medlemmerne. Samtidig skal bestyrelsen sammensættes, så den er kompetent til at varetage sine opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig karakter.

Vedtægterne giver de formelle rammer for bestyrelsens sammensætning, som sker hvert fjerde år, når generalforsamlingen vælger bestyrelsen. Inden for disse rammer kan bestyrelsen definere hvilke kompetencer, den har behov for, og hvorledes den bør sammensættes for at imødekomme foreningens behov og samtidig være repræsentativ for medlemmerne, herunder med respekt for mangfoldighed, fornyelse og kontinuitet. Kendskab til disse informationer skal sikre, at valghandlingen sker på et så oplyst grundlag som muligt, og at medlemmerne har mulighed for at kvalificere den bestyrelse, de sammensætter på generalforsamlingen.

Bestyrelsens medlemmer skal handle uafhængig af personlige særinteresser og DANVAs direktion, men i overensstemmelse med medlemmernes samlede interesser og holdninger.

Bestyrelsen vil arbejde for:

- I passende tid inden generalforsamlinger med valg til bestyrelsen at redegøre for 1) hvilke kompetencer bestyrelsen med fordel bør råde over for bedst at kunne udføre sine opgaver, 2) den aktuelle sammensætning af bestyrelsen samt de enkelte medlemmers stilling, alder, medlems-type og -kategori, dato for indtræden i bestyrelsen, varighed af den aktuelle valgperiode, øvrige ledelses- og tillidshverv mv., 3) bestyrelsens egen vurdering af størrelse, sammensætning og struktur, samt 4) hvordan bestyrelsens sammensætning afspejler medlemmerne.
- At kandidater til bestyrelsen forud for den årlige ordinære generalforsamling stiller oplysninger til rådighed for medlemmerne om sin alder, køn, geografi, medlemstype og -kategori, øvrige ledelses- og tillidshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, samt relevante kompetencer.
- At sikre tilstedeværelsen af de nødvendige kompetencer til specifikke emner i bestyrelseslokalet ved eventuelt at supplere de valgte medlemmer med ad hoc tilknytning af eksterne videnspersoner og/eller efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmer ved brug af foreningens arrangementer og kurser.
- At generalforsamlingen godkender forslag til bestyrelsens vederlag.

Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal sikre værdien i foreningen både på kort og langt sigt, herunder sikre at foreningen lever i forhold til medlemmernes og øvrige interessenters forventninger. I dette ligger at varetage den overordnede og strategiske ledelse af foreningen, at fastlægge foreningens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede, at ansætte en kompetent direktion og fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt at udøve kontrol med direktionen.

Det er centralt, at bestyrelsen løfter sit strategiske ansvar i tæt samspil med direktionen. Dette indebærer bl.a. gennemførelse af årlige strategimøder/-seminarer samt forløb om udvikling af flerårige foreningsstrategier med involvering af medlemmerne, og hvor bestyrelsen – for at kunne påvirke og tage ejerskab – konsulteres af direktionen flere gange i strategiprocessen, inden bestyrelsen og endeligt generalforsamlingen sanktionerer den endelige strategi.

En forening som DANVA har tre hovedopgaver: 1) politisk interessevaretagelse, 2) facilitering af viden og relationer og 3) leverance af services og rådgivning. Disse opgaver stiller forskellige krav til strategi, organisering, ledelse, kompetencer, økonomi og forretningsmodel, og dermed også forskellige krav til

bestyrelsens rollevaretagelse – som henholdsvis politikudvikler, som ambassadører for medlemsaktiviteter og som rammesætter af indtægtsgivende aktiviteter med opfølgning på mål, indsatser og økonomi.

På samme måde som medlemsvirksomhederne skal bestyrelsen sikre, at DANVA som forening forholder sig til sit samfundsansvar, herunder med formulering af en purpose for foreningens virke, samt lægge et etisk perspektiv på god forvaltning af magt og ansvar. I dette ligger også hensynet til bæredygtighed.

Opnåelse af foreningens strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage ledelsen af sekretariatet samt tilse, at sekretariatets ledelse løbende udvikles. Det er bestyrelsens opgave at fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen og sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning og risikostyring.

Bestyrelsen vil i sit arbejde:

- Mindst en gang årligt tage stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver, eventuelt via et årshjul.
- Mindst en gang årligt tage stilling til foreningens overordnede strategi, herunder forholde sig til foreningens overordnede formål, samfundsansvar og risici som led i at understøtte foreningens vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdi. Foreningen vil forklare herom i ledelsesberetningen og via bestyrelsens referater.
- Fremme bæredygtighedsmål som en integreret del af foreningens strategi.
- Påse, at foreningen har en struktur for medlemskab, som understøtter, at foreningens strategi og langsigtede værdi er i medlemmernes og foreningens interesse, herunder med fokus på de demokratiske beslutningsprocesser, demokratiske organer, demokratiske medlemsrettigheder, kontingentstruktur og medlemsskabstyper.
- Med passende interval sætte etik på dagsordenen og bede direktionen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i sekretariatet og i medarbejdernes samvirke med medlemmerne og andre interessenter, der lever op til samfundets etiske normer.
- Etablere en whistleblower-ordning.
- Mindst hvert tredje år gennemføre en ekstern bestyrelsesevaluering.

Bestyrelsens samarbejde med direktionen

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af foreningen og sikre rammerne for den daglige ledelse af foreningen. Direktionen skal varetage den daglige ledelse af foreningen.

Udvælgelse og ansættelse af direktionen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af foreningen gennem ansættelse af en kvalificeret direktion – herunder at sikre, at direktionen gennem sin aflønning og ansættelseskontrakt er styret af hensigtsmæssige incitamenter set i forhold til foreningens formål og strategier. Honorering af direktionen bør for at sikre legitimiteten over for medlemmerne fastsættes således, at den kan siges at være markedskonform, når man skeler til andre foreninger af lignende størrelse og opgavesammensætning.

Det er vigtigt, at direktionen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og direktionen evaluerer på samarbejdet. En vurdering af direktionen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for foreningen.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man erfarer, at direktionen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af direktionens profil over for medarbejdere, medlemmerne og foreningens eksterne interessenter.

Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde og samtidig skabe en kultur for at kunne forholde sig professionelt, kritisk til direktionens arbejde. Ansvaret for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos direktionen. Bestyrelsen skal udelukkende interessere sig for det, som direktionen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, herunder om der forefindes de nødvendige politikker for, hvordan foreningen drives i dagligdagen – eksempelvis HR-politikker, IT-politikker,

kommunikationspolitikker etc. Samt at der udøves en ledelse i sekretariatet, der giver følgeskab hos medarbejderne, så disse via deres adfærd over for medlemmerne og samarbejdspartnere også bidrager til at skabe tillid til foreningens virke.

Bestyrelsen vil i sit arbejde:

- Fastlægge retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægge krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.
- Mindst en gang årligt drøfte direktionens udvikling, og successionsplaner.
- Mindst en gang årligt evaluere direktionens arbejde og resultater.
- Tilse at direktørkontrakten 1) fastlægger af direktionens vederlag på et niveau, der ikke afviger væsentligt fra normen for tilsvarende stillinger, 2) forpligtiger direktionen til at oplyse bestyrelsen om biindtægter og andre økonomiske interesser, der kan risikere at være i konflikt med interesserne hos foreningen, samt 3) sikrer at nærtstående familiemedlemmer til medlemmer af direktionen eller andre i den daglige ledelse ikke har forretningsrelation personligt eller indirekte med foreningen.
- Forpligtige direktionen til at oplyse bestyrelsen om tillidshverv, foreningsmedlemskaber, medlemskab af netværk mv., der kan risikere at være i konflikt med interesserne hos foreningen. Oplysninger herom skal fremgå af foreningens hjemmeside.

Ovenstående arbejdsopgaver delegerer bestyrelsen til formand/formandskabet

Referencer

- /1/ DANVAs medlemsloyalitetsprogram: <https://www.danva.dk/om-danva/danva-medlemsloyalitetsprogram/>
- /2/ DANVAs rådgivende udvalg: <https://strategi.danva.dk/governance-og-medlemsarbejdet/>
- /3/ DANVAs medlemsarbejde: <https://strategi.danva.dk/governance-og-medlemsarbejdet/>
- /4/ DANVAs strategi 2024-2028: <https://strategi.danva.dk/>
- /5/ DANVAs Kommunikationsstrategi 2024-2028: Link følger