

# God foreningsledelse i Muskelsvindfonden

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Medlemmernes rolle og samspil med organisationsledelsen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Udøvelse af ejerskab og kommunikation .....	3
2.2 Aktiver og værdibeholdning.....	3
<b>3. Interessenternes rolle og betydning for organisationen</b> .....	<b>3</b>
3.1 Organisationens politik i relation til interessenterne .....	4
3.2 Åbenhed og gennemsigtighed .....	4
3.3 Oplysning og afgivelse af information .....	5
<b>4. Repræsentantskabet og bestyrelsernes opgaver og ansvar</b> .....	<b>5</b>
4.1 Bestyrelsernes overordnede opgaver og ansvar .....	5
4.2 Bestyrelsesformændenes opgaver .....	6
4.3 Forretningsorden .....	6
4.4 Information fra ledergruppen til bestyrelserne.....	6
<b>5. Bestyrelsernes sammensætning</b> .....	<b>7</b>
5.1 Rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer .....	7
5.2 Introduktion til bestyrelsesmedlemmer .....	8
5.3 Antallet af bestyrelsesmedlemmer.....	8
5.4 Bestyrelsernes uafhængighed.....	9
5.5 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer .....	10
5.6 Mødefrekvens .....	10
5.7 Tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter.....	10
5.8 Valgperiode .....	10
5.9 Anvendelse af udvalg under repræsentantskabet.....	11
5.10 Evaluering af bestyrelsernes og direktionens arbejde .....	11
<b>6. Frivilligt bestyrelsesarbejde og ledergruppens vederlag</b> .....	<b>12</b>
6.1 Politik for personlige omkostninger knyttet til bestyrelsesarbejde .....	12
6.2 Ledergruppens vederlag .....	12
6.3 Åbenhed om ansættelsesforhold .....	12
<b>7. Risikostyring</b> .....	<b>13</b>
7.1 Identifikation af risici .....	13
7.2 Plan for risikostyring .....	13
7.3 Åbenhed om risikostyring .....	13
<b>8. Revision</b> .....	<b>14</b>
8.1 Bestyrelsens indstilling til valg af revisor .....	14
8.2 Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn .....	14
8.3 Resultatet af revisionen .....	14
<b>9. Ni anbefalinger til den daglige leder</b> .....	<b>14</b>

## 1. Indledning

*Hvordan ledes Muskelsvindfonden? Hvordan er Musholm Bugt Feriecenter, Rehabiliteringscenter for Muskelsvind og Indsamlingsorganisationen knyttet sammen med Muskelsvindfonden? Hvem sidder i de forskellige fondes bestyrelser, og ud fra hvilke kriterier vælges bestyrelsesmedlemmerne?*

Mange medlemmer af Muskelsvindfonden kender ikke svaret på disse spørgsmål. Derfor har Muskelsvindfondens repræsentantskab ønsket at skabe mere åbenhed og gennemsigtighed omkring det organisatoriske landskab gennem vedtagelse af principperne for God Foreningsledelse i Muskelsvindfonden.

Principperne er inspireret af den omfattende proces, som i flere år har medført store kulturelle og organisatoriske ændringer i toppen af dansk erhvervsliv, som følge af det såkaldte Nørby udvalgs anbefalinger til *Corporate Governance* - god selskabsledelse – eller Association Governance, som det hedder i foreningsssammenhænge.

Åbenhed og gennemsigtighed omkring rekruttering af medlemmer til bestyrelser, generelle ledelsesprincipper for både valgte og ansatte personer, samt samspillet mellem de forskellige politiske organer i Muskelsvindfonden og dens associerede fonde, er vigtige elementer i udviklingen af en forening, der i sin formålsparagraf lægger vægt på at løse de opgaver, som medlemmerne finder væsentlige.

Principperne for God foreningsledelse i Muskelsvindfonden rummer således definition af begrebet uafhængige bestyrelsesmedlemmer og hensigtserklæringer omkring, hvor mange af bestyrelsesmedlemmerne i RCFM, Musholmfonden og Indsamlingsorganisationen som bør være omfattet af denne definition. Dokumentet beskriver ligeledes principper for, hvordan bestyrelserne bør samarbejde og koordinerer deres indsats, og det rummer nogle konkrete beskrivelser af de forventninger, vi kan tillade os at have til bestyrelsesformænd, næstformænd og menige bestyrelsesmedlemmer, samt eventuelt vederlag for deres arbejde.

Afslutningsvis er der medtaget ni anbefalinger for de administrative ledere i Muskelsvindfondens ledergruppe. Disse anbefalinger er en omskrevet version af en række offentlige topchefers kodeks for den gode leder i den offentlige sektor. God foreningsledelse er vedtaget i Muskelsvindfondens repræsentantskab 29. februar 2008, suppleret med et nyt afsnit ved repræsentantskabsmødet 30. August 2008 og rettet efter Muskelsvindfondens Landsmøde 2010, som følge af ændringer i Muskelsvindfondens vedtægter.

*Anbefalingerne er opdelt i syv hovedafsnit og et bilag. Hvert hovedafsnit indledes med nogle overordnede rationaler, som beskriver baggrunden for, at emnet er genstand for anbefalinger. Dernæst følger de konkrete anbefalinger, som repræsentantskabet foreslår med udgangspunkt i rationale. Endelig er der i varieret omfang knyttet kommentarer til anbefalingerne. Kommentarerne er ikke en egentlig del af anbefalingerne, men indeholder*

*bl.a. praktiske anvisninger og eksempler på, hvorledes organisationen kan anvende anbefalingerne. Vi gør opmærksom på, at vi skelner mellem Årsrapport og Årsberetning i dokumentet. Årsrapporten indeholder årsregnskab, kort ledelsesberetning og revisorpåtegning, og udarbejdes af revision i samarbejde med direktionen, mens Årsberetningen er Muskelsvindfondens bestyrelses skriftlige beretning, som offentliggøres før landsmødet i Muskelkraft og indeholder en beretning om foreningens aktiviteter.*

## **2. Medlemmernes rolle og samspil med organisationsledelsen**

*Alle sygdomsbekæmpende og humanitære organisationer, deres medlemmer og samfundet har en fælles interesse i, at organisationerne til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav, og dermed vedblive med at være med til at sætte en dagsorden og arbejde i overensstemmelse med deres formål. Dette gælder også for Muskelsvindfonden.*

*God organisationsledelse indebærer bl.a., at de politiske organer og direktion gør sig klart, at et samspil mellem ledelse og medlemmer er af væsentlig betydning for organisationen. Som beslutningstagere på landsmødet og ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse gennem deltagelse i foreningslivet, kan medlemmerne medvirke til, at ledelsen varetager medlemmernes interesser bedst muligt og sikrer en effektiv udnyttelse af organisationens ressourcer på kort og på langt sigt.*

*God organisationsledelse forudsætter derfor hensigtsmæssige rammer, der tilskynder medlemmerne til at indgå i en dialog med Muskelsvindfondens ledelse og med hinanden. Dette kan bl.a. fremmes ved en styrkelse af landsmødets og andre landsdækkende medlemsaktiviteters rolle som forum for kommunikation og beslutninger.*

### **2.1 Udøvelse af ejerskab og kommunikation**

Vi **tilstræber** i Muskelsvindfonden, at kommunikationen mellem organisationen og medlemmerne samt mellem organisationens medlemmer indbyrdes gøres så let og omkostningsfrit som muligt for medlemmerne bl.a. ved brug af informationsteknologi. God foreningsledelse skal således være tilgængeligt for medlemmerne på Muskelsvindfondens hjemmeside.

*Kommentar:* Dette kan motivere medlemmerne til at udøve deres rettigheder og indflydelse.

### **2.2. Aktiver og værdibeholdning**

Vi **tilstræber**, at Muskelsvindfondens bestyrelse med passende mellemrum vurderer, hvorvidt organisationens aktiver og værdibeholdning fortsat er i medlemmernes og organisationens interesse, samt redegør for denne vurdering i årsrapporten.

## **3. Interessenternes rolle og betydning for organisationen**

*Det er afgørende for en organisations trivsel og fremtidsmuligheder, at organisationen har gode relationer til sine interessenter. En interessent er enhver, der direkte berøres af*

organisationens dispositioner og virksomhed. Det er derfor ønskeligt, at organisationens ledelse driver og udvikler organisationen under behørig hensyntagen til dets interessenter og stimulerer til dialog med disse. Et frugtbart samspil mellem organisationen og dets interessenter forudsætter åbenhed samt gensidig respekt.



### 3.1 Organisationens politik i relation til interessenterne

Vi **tilstræber**, at bestyrelserne i Muskelsvindfondens organisatoriske felt reflekterer over og klarlægger deres relationer til organisationens interessenter.

*Kommentar:* En sådan refleksion kan eksempelvis indeholde en evaluering og en vurdering af udviklingen i samarbejdet med andre, samt i hvilket omfang parterne har Muskelsvindfondens idégrundlag, grundlæggende værdier og formål.

### 3.2 Åbenhed og gennemsigtighed

Medlemmer, herunder potentielle medlemmer og frivillige, og øvrige interessenter, herunder bidragsydere, samarbejdspartnere og sponsorer, har i forskelligt omfang behov for information om organisationen. Deres forståelse af og relation til Muskelsvindfonden afhænger bl.a. af informationsmængden og kvaliteten af den information, organisationen offentliggør eller meddeler. Åbenhed og gennemsigtighed er væsentlige forudsætninger for, at organisationens medlemmer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til organisationen og dens fremtidsperspektiver og dermed kan medvirke til et konstruktivt samspil med organisationen.

### **3.3 Oplysning og afgivelse af information**

Vi **tilstræber**, at bestyrelsen for Muskelsvindfonden udarbejder procedurer, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for medlemmernes, de frivilliges, samt samarbejdspartneres og bidragsyderes vurdering af organisationen og dens aktiviteter samt forretningsmæssige mål, strategier og resultater offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde, medmindre offentliggørelse kan undlades efter de ISOBRO's indsamlingsetiske regler, som kan læses på [www.isobro.dk](http://www.isobro.dk). Mål, strategier og resultater skal være en naturlig del af bestyrelsens skriftlige årsberetning.

*Kommentar:* Vi tilstræber, at offentliggørelse også omfatter brug af organisationens hjemmeside, og at nærværende dokument om God foreningsledelse også gøres tilgængelige på denne.

## **4. Repræsentantskabet og bestyrelsernes opgaver og ansvar**

*Det påhviler Muskelsvindfondens repræsentantskab at varetage medlemmernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.*

*For så vidt angår den ledelsesmæssige arbejdsfordeling mellem repræsentantskab, bestyrelse og direktion, er det repræsentantskabets opgave at fastlægge de overordnede politiske rammer for foreningens arbejde, mens Muskelsvindfondens bestyrelse forventes at påtage sig ansvaret for at forestå den driftsmæssige og strategiske ledelse af organisationen, samt fastlægge retningslinjerne for og udøve kontrol med direktionens arbejde.*

*Bestyrelserne for RCFM, Musholmfonden og Indsamlingsorganisationen forventes ligeledes at påtage sig ansvaret for at forestå den driftsmæssige og strategiske ledelse af deres organisationer.*

*Bestyrelserne for alle de juridiske enheder forventes endvidere løbende at holde Muskelsvindfondens bestyrelse orienteret om alle væsentlige forhold og ændringer i de respektive fonde.*

*Udvikling og fastlæggelse af hensigtsmæssige strategier for fondene er således en væsentlig ledelsesopgave. Bestyrelserne må i samarbejde med direktionerne sikre, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på de nødvendige strategier.*

### **4.1 Bestyrelsernes overordnede opgaver og ansvar**

Vi **tilstræber**, at bestyrelserne mindst en gang årligt drøfter og fastlægger deres væsentligste opgaver i relation til varetagelsen af den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af organisationen samt den løbende vurdering af direktionens arbejde. Resultatet af denne drøftelse fremlægges ved et årligt dialogmøde mellem ledergruppen og alle bestyrelserne i Muskelsvindfonden, RCFM, Musholmfonden og Indsamlingsorganisationen. Hver bestyrelse anbefales at forholde sig til prioriterede potentialer og risici i fremlæggelsen af deres strategiske overvejelser .

*Kommentar:* Bestyrelserne for RCFM, Indsamlingsorganisationens og Musholmfondens væsentligste opgaver vil normalt bl.a. omfatte:

- at fastlægge de overordnede mål og strategier og følge op på disse
- at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring
- at udvælge en kvalificeret direktion, fastlægge direktionens ansættelsesforhold, herunder udarbejde retningslinjer for udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikre, at direktionens vederlag afspejler de resultater, den opnår.
- at sikre, at der er gode og konstruktive relationer til organisationens interessenter

## **4.2 Bestyrelsesformændenes opgaver**

Vi **tilstræber**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en funktionsbeskrivelse af de enkelte bestyrelsesformænds og eventuelt næstformænds opgaver, pligter og ansvar. Vi tilstræber, at bestyrelsesformændene påser, at de enkelte bestyrelsesmedlemmers særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for organisationen. Bestyrelserne kan, hvis de skønner det nødvendigt, vælge en næstformand til at fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for denne.

*Kommentar:* Bestyrelsesformændene har et særligt ansvar for at sikre, at bestyrelserne og ikke mindst samarbejdet imellem dem fungerer tilfredsstillende, og at bestyrelsernes opgaver varetages på bedst mulig måde.

Dette kan bl.a. ske ved, at bestyrelsesformændene tilstræber, at alle forhandlinger og alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og at mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen og kan reagere hurtigt og effektivt. Det sker også ved, at bestyrelsesformændene i de enkelte fonde jævnligt taler sammen og afstemmer deres arbejde med hinanden.

## **4.3 Forretningsorden**

Vi **tilstræber**, at forretningsordenen altid er tilpasset den enkelte bestyrelses behov, og mindst én gang årligt gennemgås af alle bestyrelser med henblik på at sikre dette og den størst mulige gennemsigtighed i hele Muskelsvindfondens organisatoriske felt.

*Kommentar:* Det er væsentligt, at bestyrelsens forretningsorden er et effektivt og operationelt redskab ved løsningen af bestyrelsernes opgaver.

## **4.4 Information fra ledergruppen til bestyrelserne**

Vi **tilstræber**, at bestyrelserne fastlægger procedurer for den enkelte direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt

med henblik på at sikre, at der løbende tilgår den enkelte bestyrelse de oplysninger om den juridiske enheds virke, som bestyrelsen har behov for.

*Kommentar:* Direktionen præsenterer kvartalsvist en økonomisk orientering inklusiv resultatopgørelser og balancer. Kritiske hændelser, der kan påvirke årets resultat i negativt omfang, reporteres dog øjeblikkeligt. Direktionen må under alle omstændigheder sikre, at væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet herom.

## 5. Bestyrelsernes sammensætning

*Det er væsentligt, at bestyrelserne for Muskelsvindfonden, RCFM, Musholmfonden og indsamlingsorganisationen er sammensat på en sådan måde, at de på en effektivt og fremadrettet måde er i stand til at varetage deres ledelsesmæssige, herunder strategiske opgaver i organisationen, og samtidig være konstruktive og kvalificerede sparringspartnere for direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at bestyrelserne i enkelte juridiske enheder altid handler uafhængigt af særinteresser. Muskelsvindfondens repræsentantskab og bestyrelserne i de enkelte fonde må derfor sikre sig, at deres sammensætning og arbejdsform afspejler de krav, organisationens aktuelle situation og forhold stiller.*

### 5.1 Rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer

Vi **tilstræber**, at Muskelsvindfondens repræsentantskab sikrer en *formel, grundig og gennemsigtig proces* for udvælgelse og indstilling af kandidater til Muskelsvindfondens repræsentantskab, og med henblik på at sikre en sammensætning af bestyrelserne for Muskelsvindfonden, RCFM, Musholmfonden og indsamlingsorganisationen, der tilsammen giver de kompetencer i bestyrelserne, som er nødvendige for, at de kan udføre deres opgaver på bedst mulig måde.

Vi tilstræber, at det bl.a. sker ved:

- At der sammen med indkaldelsen til landsmødet udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidater til Muskelsvindfondens repræsentantskab og nuværende medlemmer af repræsentantskabet, og at denne beskrivelse indeholder oplysninger om kandidaternes øvrige tillids- og bestyrelsesposter i såvel private firmaer som offentlige instanser eller andre NGO- organisationer, samt øvrige organisationsopgaver.
- At der sammen med indkaldelsen til det repræsentantskabsmøde, hvor valg til de øvrige bestyrelser er på dagsordenen, foreligger en beskrivelse af de opstillede kandidater udenfor repræsentantskabet til Muskelsvindfondens bestyrelse og af de uafhængige kandidater til de øvrige bestyrelser. Beskrivelsen indeholder oplysninger om bestyrelseskandidaternes øvrige tillids- og bestyrelsesposter i private firmaer som offentlige instanser eller andre NGO organisationer, samt øvrige organisationsopgaver.

- At der gives oplysning om de rekrutteringskriterier, som bestyrelse eller repræsentantskab har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer m.v., som det efter Muskelsvindfondens bestyrelses opfattelse er væsentlige at have repræsenteret i de enkelte bestyrelser, og at der sikres medlemmerne af repræsentantskabet mulighed for at drøfte disse rekrutteringskriterier, inden valgbehandlingen finder sted.
- At der sammen med indkaldelsen til landsmødet eller i forbindelse med årsberetningen redegøres for bestyrelsernes sammensætning med oplysning om de individuelle medlemmers eventuelle særlige kompetencer og professionelle kvalifikationer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv.

*Kommentar:* Muskelsvindfondens repræsentantskab må sikre, at de af repræsentantskabet indstillede bestyrelseskandidater har den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til organisationens behov. Det er af afgørende betydning, at bestyrelse og repræsentantskab altid er i stand til at forklare og synliggøre dens handlinger over for medlemmerne.

## 5.2 Introduktion til bestyrelsesmedlemmer

Vi **tilstræber**, at nye bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen modtager en introduktion til organisationen. Vi tilstræber, at bestyrelserne årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

*Kommentar:* Opdatering af kompetence og sagkundskab må afpasses det individuelle bestyrelsesmedlem og sikre, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem er i stand til at:

- Indgå i en kvalificeret dialog med direktionen om organisationens strategiske udvikling og fremtidsmuligheder.
- Tilegne sig og bevare et overblik over organisationens kerneområder, aktiviteter og de pågældende branches forhold.
- Deltage aktivt i bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsesmedlemmer har i øvrigt selv et ansvar for aktivt at sætte sig ind i og løbende holde sig orienteret om organisationens og den pågældende branches forhold.

## 5.3 Antallet af bestyrelsesmedlemmer

Vi **tilstræber**, at bestyrelserne ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, og

sådan at størrelsen giver mulighed for, at bestyrelsens kompetencer og erfaringer passer til organisationens behov.

Vi tilstræber, at bestyrelserne med passende mellemrum overvejer, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til organisationens behov.

#### **5.4 Bestyrelsernes uafhængighed**

Med henblik på at bestyrelserne for RCFM, Musholmfonden og Indsamlingsorganisationen kan handle uafhængigt af særinteresser og overholde gældende regler om adskillelse mellem juridiske enheder **tilstræbes** det, at mindst halvdelen af de valgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige. Vi tilstræber samtidig, at tidligere medlemmer af direktion og ledergruppe ikke kan vælges til Muskelsvindfondens bestyrelse eller til bestyrelserne nogle af de associerede fonde.

For at et medlem af bestyrelsen i denne sammenhæng kan anses for at være uafhængigt, må det enkelte medlem ikke:

- Være ansat i eller have været ansat i Muskelsvindfonden inden for de sidste 5 år.
- Være eller have været medlem af direktionen i organisationen.
- Være medlem af Muskelsvindfondens repræsentantskab
- Være professionel rådgiver for organisationen eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for organisationen.
- I øvrigt have en væsentlig strategisk interesse i organisationen andet end som medlem.

Derudover anses sponsorer eller personer, der har nære bånd til Muskelsvindfondens ledergruppe eller bestyrelse, ikke for uafhængige.

Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed.

Vi tilstræber, at bestyrelserne mindst én gang årligt i deres redegørelse i forbindelse med landsmøde eller årsberetning oplyser, hvilke bestyrelsesmedlemmer der ikke anses for at være uafhængige.

I forbindelse med repræsentantskabets opstillingsproces bør det oplyses, hvilke nye kandidater til bestyrelserne, der anses for at være uafhængige, og at dette begrundes. Vi tilstræber, at årsberetningen indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne:

- Den pågældendes stilling.

- Den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske organisationer samt krævende organisationsopgaver.

### **5.5 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer**

Vi **tilstræber**, at den enkelte organisation overvejer behovet for, at systemet med medarbejder- eller frivillighedsvalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på organisationens hjemmeside.

*Kommentar:* Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de af repræsentantskabet valgte bestyrelsesmedlemmer.

### **5.6 Mødefrekvens**

Vi **tilstræber**, at de enkelte bestyrelser mødes med jævne mellemrum i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af organisationens behov, og at den årlige mødefrekvens offentliggøres i årsrapporten. Bestyrelserne bør endvidere oplyse hinanden om deres møde- og arbejdsplaner.

### **5.7 Tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter**

Vi tilstræber, at bestyrelsesmedlemmer, der samtidig indgår i en direktion i en aktiv organisation, ikke beklæder mere end tre menige bestyrelsesposter eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i organisationer, der ikke er en del af koncernen, medmindre der foreligger særlige omstændigheder. Ligeledes anbefales det, at ingen uafhængige bestyrelsesmedlemmer har sæde i mere end en af Muskelsvindfondens og associerede fondes bestyrelser, samt at medlemmer af Muskelsvindfondens repræsentantskab maksimalt kan være medlem af to bestyrelser, inklusiv Muskelsvindfondens.

*Kommentar:* Det er væsentligt, at det enkelte bestyrelsesmedlem på forhånd gør sig klart, hvilke tidsmæssige krav bestyrelsesarbejdet stiller og afsætter tilstrækkelig tid til sine opgaver i bestyrelsen, ligesom det er vigtigt at sikre, at hensigten med at have flere bestyrelser er at få tilført viden, udvikling og rådgivning.

### **5.8 Valgperiode**

Vi **tilstræber**, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer i RCFM, Musholmfonden og indsamlingsorganisationen vælges for perioder af to år ad gangen efter det ordinære landsmøde, og at repræsentantskabet i samarbejde med de enkelte bestyrelser i den sammenhæng sikrer balancen mellem fornyelse og kontinuitet, særligt for så vidt angår

formands- og næstformandsposten. Alle bestyrelsesmedlemmer i en bestyrelse bør så vidt muligt ikke udskiftes på én gang.

Vi **tilstræber**, at både årsrapporter og årsberetning oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den nye valgperiode.

*Kommentar:* Et bestyrelses- eller repræsentantskabsmedlem, som har siddet i et organ i de tre år, en valgperiode til f.eks. repræsentantskabet er, må være indstillet på at sætte sit mandant til rådighed, hvis medlemmets tid til deltagelse i det politiske arbejde er utilfredsstillende for bestyrelsen eller repræsentantskabets arbejde. Eller fordi medlemmets kompetencer ikke længere efterspørges af organisationen, jf. den årlige evaluering.

## 5.9 Anvendelse af udvalg under repræsentantskabet

Ifølge vedtægterne har repræsentantskab og bestyrelse mulighed for at nedsætte udvalg.

Hvis repræsentantskabet eller bestyrelsen nedsætter et udvalg, **tilstræbes** det, at dette alene sker vedrørende forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse eller repræsentantskab. Såfremt der nedsættes udvalg, **tilstræber** repræsentantskabet eller bestyrelsen at nedsatte udvalg skal opstille en tidshorizont for udvalgets arbejdsopgave og et klart kommissorium dets arbejde, hvori udvalgets ansvarsområde og kompetence fastlægges.

Vi **tilstræber**, at væsentlige punkter i de enkelte udvalgs kommissorium oplyses i organisationens årsberetning, og at navnene på medlemmerne i det enkelte udvalg samt antallet af møder i løbet af året ligeledes oplyses i årsberetningen.

*Kommentar:* Det beror på de konkrete omstændigheder i den enkelte fond, herunder bestyrelsens størrelse og arbejdsform samt kompleksitet, hvorvidt udvalg bør nedsættes. Det er væsentligt, at bestyrelsen eller repræsentantskabet sikrer sig, at etableringen af et udvalg ikke medfører, at væsentlig information, som alle medlemmer af repræsentantskab eller bestyrelse bør modtage, alene tilgår udvalget. Bilag A indeholder en række vejledninger, som kan anvendes, såfremt bestyrelsesudvalg nedsættes.

## 5.10 Evaluering af bestyrelsernes og direktionens arbejde

Vi **tilstræber**, at Muskelsvindfondens bestyrelse fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsernes og de individuelle medlemmers, herunder bestyrelsesformændenes arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet, og at der fastsættes klare kriterier for evalueringen.

Vi **tilstræber**, at evalueringen af bestyrelserne foretages én gang årligt, at den forestås af bestyrelsesformændene, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, at resultatet drøftes i den samlede bestyrelse og i den årlige dialog mellem direktionen og alle bestyrelserne, og at der i årsberetningen oplyses om fremgangsmåden ved bestyrelsernes selvevaluering.

Vi **tilstræber**, at bestyrelserne én gang årligt evaluerer deres respektive ledere eller direktørs arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte fælles, klare kriterier.

Vi **tilstræber**, at ledergruppe og Muskelsvindfondens repræsentantskab fastlægger en procedure, hvorved samarbejdet mellem bestyrelserne og direktionen én gang årligt evalueres ved dels en formaliseret dialog mellem den enkelte direktør og dennes bestyrelsesformand, dels en formaliseret dialog mellem de enkelte bestyrelsesformænd og formanden for Muskelsvindfondens bestyrelse og sidst, men ikke mindst ved det samlede dialogmøde for alle bestyrelserne. Vi tilstræber, at de enkelte bestyrelsesformænd forelægger resultatet af evalueringerne for deres bestyrelser.

*Kommentar:* Ved evalueringen af den samlede bestyrelse er det bl.a. nærliggende at vurdere, i hvilket omfang tidligere fastlagte strategiske målsætninger og planer er blevet realiseret.

## **6. Frivilligt bestyrelsesarbejde og ledergruppens vederlag**

*Arbejde i Muskelsvindfondens repræsentantskab og bestyrelser er frivilligt. Det er samtidig vigtigt, at der er åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for direktionens ansættelsesforhold.*

### **6.1 Politik for personlige omkostninger knyttet til bestyrelsesarbejde**

Repræsentantskabet udarbejder en politik for dækning af omkostninger, der knyttes til bestyrelsesmedlemmernes arbejdsindsats – herunder befordringsgodtgørelse, diæter, repræsentationsudgifter og evt. lønkomensation.

### **6.2 Ledergruppens vederlag**

Vi **tilstræber**, at det samlede vederlag (grundløn, bonus, kursrelaterede incitamentsordninger, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et for humanitære organisationer rimeligt niveau og afspejler direktionens selvstændige indsats og værdiskabelse for organisationen.

### **6.3 Åbenhed om ansættelsesforhold**

Vi **tilstræber**, at der i årsrapporten gives oplysning om ledelsens fratrædelsesordninger og opsigelsesvarsler og andre fordele af væsentlig art, som ledelsesmedlemmer modtager fra organisationen eller de øvrige fonde i organisationen.

## 7. Risikostyring

*Effektiv risikostyring er en forudsætning for, at bestyrelserne på bedst mulig måde kan udføre de opgaver, som det påhviler dem at varetage. Det er derfor væsentligt, at bestyrelserne påser, at der etableres hensigtsmæssige systemer til styring af risici og i øvrigt sørger for, at sådanne systemer til enhver tid opfylder organisationens behov. Risikostyringens formål er bl.a. at:*

- *Udvikle og fastholde en forståelse i organisationen af dens strategiske og operationelle mål, herunder at identificere de kritiske succesfaktorer for opnåelse af mål.*
- *Analysere de muligheder og udfordringer, som er knyttet til realiseringen af ovennævnte mål og risikoen for, at de ikke opfyldes.*
- *Analysere de væsentlige aktiviteter, der finder sted i organisationen for at identificere de risici, der er knyttet hertil.*
- *Fastlægge organisationens risikovillighed.*

### 7.1 Identifikation af risici

Vi **tilstræber**, at bestyrelse og direktion ved udarbejdelsen af organisationens strategi og overordnede mål identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen heraf.

### 7.2 Plan for risikostyring

Vi **tilstræber**, at direktionen på baggrund af de identificerede risici udarbejder en plan for virksomhedens risikostyring til bestyrelsens godkendelse, og at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentlige risikoområder.

*Kommentar:* Rapporteringen til bestyrelsen kan bl.a. omfatte arbejdsgange og handlingsplaner, som kan eliminere, reducere, dele eller acceptere disse risici. Rapporteringen kan passende foregå ved forelæggelsen af budget for det kommende år.

### 7.3 Åbenhed om risikostyring

Vi **tilstræber**, at organisationen i sin årsrapport oplyser om organisationens risikostyringsaktiviteter.

## 8. Revision

*Sikring af en kompetent og uafhængig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde. Vi tilstræber, at aftalegrundlaget og dermed rammerne for revisionens arbejde aftales mellem bestyrelse og revision.*

### 8.1 Bestyrelsens indstilling til valg af revisor

Muskelsvindfondens bestyrelse bør efter samråd med direktionen foretage en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. til brug for indstilling til repræsentantskabet om valg af revisor for Muskelsvindfonden og de associerede fonde.

### 8.2 Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn

I forbindelse med at Muskelsvindfondens bestyrelse sammen med revisor gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil) **tilstræbes** det at drøfte regnskabspraksis på de væsentligste områder samt væsentlige regnskabsmæssige skøn, samt at vurdere hensigtsmæssigheden i den valgte regnskabspraksis.

### 8.3 Resultatet af revisionen

Vi **tilstræber**, at resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.

## 9. Ni anbefalinger til den daglige leder

På baggrund af Nørby-udvalgets anbefalinger til Corporate Governance har en række offentlige topledere udviklet et kodeks med ni konkrete anbefalinger for den gode leder i den offentlige sektor. Inspireret af dette har Muskelsvindfonden omskrevet disse anbefalinger til god NGO-ledelse:

1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen
3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen
4. Du skaber en organisation, hvor organisationens formål og værdigrundlag har betydning for den enkelte medarbejders indsats og motivation
5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater, formål og effekter
6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning
7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen
8. Du udviser professionel og personlig integritet
9. Du værner om NGO-organisationernes legitimitet, demokratiske værdier og uafhængighed af partipolitiske og kommercielle interesser