

Copenhagen Business School 2015

Institut for Regnskab og Revision

Cand.merc. Finansiering og Regnskab (FIR)

Corporate governance & Performancemåling i NGOer

Corporate governance & Performance measurement in NGOs

Kandidatafhandling

Forfatter: Tommy Holmstrøm

Vejleder: Caspar Rose

Afleveringsdato: 15-04-2015

Antal anslag: 180.699

Antal normalsider: 75

Executive summary

The purpose of this thesis is to examine corporate governance and performance measurement in NGOs, and limits lack hereof, puts on public ability to evaluate performance of the organisations.

An analysis of level of compliance with recommendations on corporate governance by five of the largest Danish framework organisations yields a disappointing result. With 25 being the highest number of recommendations followed by any of the organisations, and 10 being the lowest number, there are significant room for improvements.

Growing importance of NGOs in the international arena, a series of publicized scandal and the erosion of public trust in NGOs, has put the organisations under an increasing pressure to justify their existence. Demand for NGOs to report on outcomes and impact, has resulted in some significant challenges for the NGOs. Causality linkage between intervention and results, are a main concern to credibility of the current non-financial performance measures. Most of the existing literature tend to put emphasize on how complicated these kind of measurements are, instead of trying to figure out, which method that yields the most correct results. With most knowledge obtained by trial and error, the importance of well-functioning evaluation procedures is not to neglect.

Financial performance measurement on the other hand are easy to measure, as all information is quantified and available in the account books. However, a significant challenge emerges, as the organisations do not share the same definition on cost included in the financial ratio. As put forward by analysis of the administrative expenses expressed as a percentage of revenue, some organisations include depreciation in the administrative expenses, and some do not. Some organisation use tools for time tracking, which makes it possible to perform a more aggressive allocation of costs on the different projects/programs.

The thesis concludes that there is a need to establish a best practice for corporate governance in NGOs and that this can be done by the establishment of a rating organisation.

Indholdsfortegnelse

Executive summary.....	1
1. Indledning	1
1.1. Problemformulering	2
1.2. Afgrænsning	2
1.3 Kildekritik.....	3
1.4. Litteraturen.....	4
1.4.1. Corporate governance i NGOer	4
1.4.2. Performancemåling i NGOer.....	6
2. Corporate Governance	9
2.1. Relevans i forhold til NGOer	11
2.2. Corporate Governance i de fem case organisationer	12
2.2.1. Økonomi	13
2.2.2. Bestyrelsessammensætning	13
2.2.3. Corporate Governance Scoreboard	14
2.3. Mellempfolkeligt Samvirke.....	15
2.3.1. Historie.....	15
2.3.2. Formål, vision og mission.....	15
2.3.3. Økonomi	16
2.3.4. Corporate Governance	17
2.3.4.1. Organisationen.....	18
2.3.4.2. Bestyrelsessammensætning	19
2.3.4.3. Score	20
2.4. Dansk Røde Kors.....	21
2.4.1. Historie.....	21
2.4.2. Formål, vision og mission.....	21
2.4.3. Økonomi	21
2.4.4. Corporate Governance	23
2.4.4.1. Organisationen.....	25
2.4.4.2. Bestyrelsessammensætning	26
2.4.4.3. Score	27
2.5. IBIS	28

2.5.1. Historie.....	28
2.5.2. Formål, vision og mission.....	28
2.5.3. Økonomi	28
2.5.4. Corporate Governance	29
2.5.4.1 Organisationen.....	32
2.5.4.2. Bestyrelsessammensætning	32
2.5.4.3. Score	34
2.6. CARE Danmark.....	34
2.6.1. Historie.....	34
2.6.2. Formål, vision og mission.....	34
2.6.3. Økonomi	35
2.6.4. Corporate Governance	36
2.6.4.1. Organisationen.....	38
2.6.4.2. Bestyrelsessammensætning	39
2.6.4.3. Score	40
2.7. Red Barnet	40
2.7.1. Historie.....	40
2.7.2. Formål, vision og mission.....	41
2.7.3. Økonomi	41
2.7.4. Corporate Governance	42
2.7.4.1. Organisationen.....	45
2.7.4.2. Bestyrelsessammensætning	46
2.7.4.3. Score	47
2.8. Internationalt.....	47
3. Performancemåling.....	48
3.1. Den Logiske Model	49
3.1.1. Kritik og anvendelighed	50
3.2. Contingency Framework	50
3.2.1. Kritik og anvendelighed	51
3.3. Nøgletal (KPI'er).....	52
3.3.1. Administrationsprocent.....	52
3.3.1.1. Administrationsprocenten i organisationerne.....	53
3.3.1.2. Fejlregning	55

3.3.1.3. Vurdering af administrationsprocents nuværende form.....	56
3.3.1.4. Forslag til ny administrationsprocent	57
3.3.2. Indsamlingsnøgletal	59
3.3.2.1. De to udvalgte nøgletal.....	59
3.3.2.2. CARE Danmark som case	60
3.3.2.3. Kommentarer til indsamlingsnøgletal.....	60
3.4. RAM-modellen.....	61
3.4.1. Baggrund for modellen:	61
3.4.2. Modellens opbygning:	62
3.4.2.1. Kritik af standarder	64
3.4.2.2. Gennemsigtighed	65
3.4.2.3. Ekstern kritik	66
3.4.3. Vurdering af RAM	66
3.5. Evalueringssystem	67
3.5.1. Kritik og anvendelighed	68
4. Konklusion.....	69
5. Litteraturliste.....	72

1. Indledning

Historisk opstod begrebet corporate governance som vi kender det i dag, i slutningen af 1980'erne og starten af 1990'erne, som følge af en række erhvervsskandaler i USA og England. Det var dog ikke førhen i 2001, at den første danske rapport om god selskabsledelse, med tilhørende anbefalinger var klar. Dette til trods for at adskillige europæiske lande op gennem 1990'erne allerede havde implementeret corporate governance. Erhvervsskandaler har sidenhen medført en øget debat af corporate governance og sået tvivl om konceptets evne til at forhindre disse.

Tilsvarende er NGO-sektoren gennem tiden, blevet ramt af en række skandaler, eksempelvis da Børnefonden bevidst skjulte sandheden om seksuelt misbrug af børn på et modtagecenter i Benin (EB, 2010), da Red Barnet udførte kreative bogføring op gennem 90'erne (JP, 2000), eller da ledelsen i Danmarks Jægerforbund systematisk overfakturerede og benyttede offentlige midler til privatbrug (Berlingske B, 2006). Skandaler, der i det private erhvervsliv sandsynligvis ville have udløst heftig debat om corporate governance og højnede krav om gennemsigtighed, men i NGO-sektoren forblev ved det, det var, blot en skandale.

Rækken af skandaler har for alvor sat befolkningens tillid til NGOerne på prøve. En undersøgelse udført af Epinion for DANIDA i 2013, viste at hele 46% af befolkningen mente at *"Størstedelen af udviklingsbistanden ender i de forkerte lommer"* (UM-C, 2014). Tilsvarende viser en Eurobarometer meningsmåling fra efteråret 2005, at 29% af danskerne var *"tilbøjelige til ikke at have tillid"* til NGOer (EK-HP, 2005). NGOernes manglende gennemsigtighed, gør hele sektoren sårbar. Hvis blot én enkelt organisation, eller én af sektoren associerbar organisation, træder ved siden af, som det var tilfældet i GGGI-sagen (Politikken A, 2013) har det effekt på hele sektoren.

NGOers stadigt mere betydningsfulde rolle inden for områderne udviklingsarbejde, nødhjælp mfl. har medført et stigende pres på fremvisning af resultater, på kort, mellem- og langsigte. Dette har skabt en række nye udfordringer for sektoren som helhed.

Aktualiteten af netop corporate governance i NGOer, forøges yderligere af de seneste lov ændringer til *lov om erhvervsdrivende fonde og lov om fonde og visse foreninger*.

For at imødegå disse udfordringer bør corporate governance og performance måling i NGOer tages op til fornyet debat.

1.1. Problemformulering

Med baggrund i ovenstående vil afhandlingen forsøge at afdække følgende hypoteser:

NGOers manglende fokus på corporate governance og gennemsigtighed, gør det svært for samfundet at evaluere og sammenligne organisationernes performance.

Etableringen af en uafhængig non-profit organisation der evaluerer og rangerer NGOer, vil øge fokus på gennemsigtighed og herigennem skabe grobund for en fælles standard for corporate governance i NGOer.

Underbyggende spørgsmål:

- Hvordan forholder danske NGOer sig til corporate governance og i hvilken grad følger de *anbefalinger for god selskabsledelse*?
- Hvordan aflønnes det øverste ledelsesorgan i NGOer og hvilken indflydelse har dette på tiltrækning af stærke kompetencer?
- Hvilke metoder anvendes til måling af performance i NGOer og er målene sammenlignelige på tværs af organisationerne?
- Hvordan vil øget fokus på corporate governance i NGOer påvirke organisationernes performance?
- Hvordan harmonerer øget gennemsigtighed med indsamling af økonomiske midler?
- Hvilke udenlandske eksempler er der for corporate governance i NGOer og hvordan håndhæves disse?

1.2. Afgrænsning

I belysningen af corporate governance vurderes det hvilke af *anbefalinger for god selskabsledelse* den enkelte organisation følger. Jeg tager udelukkende stilling til organisationernes corporate governance og forholder mig derfor ikke til om den nuværende ledelses evne til at lede organisationen. Formålet med corporate governance scoreboardet er at medvirke til overblik. En lavere score er således ikke ensbetydende med, at organisationen er dårlig men at denne ikke følger ligeså mange af anbefalingerne.

Valgte case organisationerne er alle rammeorganisationer, der i høj grad beskæftiger sig med udviklingsprogrammer og er derfor ikke repræsentative for hele den danske NGO-sektor. Valget begrundes med forventningen om, at de i kraft af deres status som rammeorganisation, opretholder den ypperste standard blandt danske NGOer i alle forhold, herunder gennemsigtighed, ledelse og regnskab.

Jeg vil i afhandlingen ikke udvikle og opstille en ny model til måling af performance i NGOer, men belyse en række problemstillinger og bidrage med forslag og idéer til etablering af metode standard.

Organisationernes faktiske performance vurderes ikke men opstillede finansielle nøgletal fungerer som illustration for betydning af metode forskelle. Afhandlingens formål er ikke at fortælle læseren hvilken af case organisationerne denne bør støtte, ligesom at der ikke konkluderes i hvilken organisation donorer opnår mest effekt for deres støtte. I stedet opfordres læseren til selv at danne egne holdninger, med udgangspunkt i de af afhandlingen fremførte problemstillinger.

Ingen af de fem case organisationer har taget stilling til *anbefalinger for god selskabsledelse* og hvorvidt en *anbefaling* følges eller ej, baseres derfor på tilgængeligt materiale. Jeg er dog af den overbevisning, at det gennem et bredt funderet materiale er lykkedes at give et retvisende billede.

1.3 Kildekritik

Der findes ikke et sæt danske anbefalinger i relation til corporate governance i NGOer, hvorfor *anbefalinger for god selskabsledelse* benyttes i stedet. Det vurderes at anbefalinger, på trods af at være rettet mod private selskaber, også findes anvendelige på NGOer. Eventuelt fremtidige anbefalinger for corporate governance i NGOer, vil givetvis have en anden ordlyd, men det vurderes at grundsubstansen og omfanget vil og bør være tilsvarende.

I afhandlingen anvendes en række artikler fra forskellige medier, som hjemmesider, tidsskrifter etc., som alle kan være genstand for subjektive holdninger. Artiklerne er med til at tegne ét nuanceret billede og bruges primært i eksemplificering af problemstillinger. Konklusioner baseres derfor aldrig på avisartikler alene.

Da analysen beror på offentligt tilgængeligt materiale og e-mail korrespondancer, er der risiko for kritik af enkelte udeblevne forhold i organisationerne (procedurer, bestyrelsevaluering etc.), selvom det givne forhold er tilstede. Dette vurderes at underbygge hypotesen om manglende gennemsigtighed og berettiger dermed i nogen grad kritikken. IBIS er som eneste organisation ikke vendt tilbage på mine henvendelser, hvorfor analysen heraf udelukkende beror på offentligt tilgængeligt materiale.

I forbindelse med afhandlingen er der foretaget en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse, delt via sociale netværk (Facebook og LinkedIn) og en række online fora (se bilag 1). Bredte blandt Respondenterne er forsøgt opnået ved målrettet at gå efter forskellige befolkningsgrupper (ældre, stude-

rende etc.), hvorved der er opnået en forholdsvis ligelig fordeling af besvarelse på tværs af køn og alder.¹ Undersøgelsen er ikke repræsentativ for hele den danske befolkning, men det vurderes ikke at have skelsættende betydning for afhandlingens konklusioner.

Det er min klare opfattelse, at jeg gennem en kritisk tilgang og et bredt funderet materiale, har formået at danne egne meninger og holdninger til de af handlingen fremsatte problemstillinger.

1.4. Litteraturen

Gennemgangen af litteraturen opdeles i de to indbyrdes relaterede emner, corporate governance og performancemåling i NGOer, som denne afhandling beskæftiger sig med. Corporate governance og performancemåling i den private sektor, har i årevis tiltrukket akademikers interesse og resulteret i en omfattende litteratur. Akademikers interesse for selvsamme emner i NGO-sektoren har dog vist sig at være mindre, hvorfor akademisk litteratur tilgængeligt via SSRN (Social Science Research Network), alle EBSCOHOST databaser og Google, er begrænset.

1.4.1. Corporate governance i NGOer

Akademisk litteratur som beskæftiger sig med corporate governance i NGOer, er meget begrænset og tilnærmelsesvis ikke eksisterende. Den primære kilde til information er derfor eksisterende kodeks' og anden vejledning i best practice for corporate governance, udarbejdet af et fåtal af NGO brancheorganisationer.

Morgan og Stewart (1998) argumenterer for at indførelsen af corporate governance i NGO-sektoren, bedst sker ved en selvreguleringsmekanisme i form af en frivillig brancheorganisation hvor medlemskab betinges af, at organisationen lever op til et minimum af normer og standarder. Der lægges stor vægt på fleksibilitet, hvorfor gældende normer og standarder afhænger af organisationens størrelse og type, samt at disse fungerer efter *følg eller forklar-princippet*.

Den danske brancheorganisation for indsamlingsorganisationer, ISOBRO, udstedte i 2004, De Indsamlingsetiske Retningslinjer. Retningslinjerne består af tre overordnede begreber, hvor det ene, "den åbne dørs princip", dækker over retningslinjer forbundet med struktur og ledelse, samt økonomiske og juridiske forhold. Særligt disse retningslinjer er interessante i forhold til

¹ En repræsentative undersøgelse, "Danskere og velgørenhed anno 2013", gennemført af to forskere på vegne af ISOBRO, er brugt til verificering af de indsamlede besvarelser. Til verificeringen har køn, alder og støtte inden for de seneste 12 måneder, fungeret som kontrolvariabler, med overvejende ligeligt sammenfald i repræsentationen i de to undersøgelser.

denne afhandling, da her bl.a. stilles krav til udformning af årsrapport/årsregnskab, ledelsesberetningen og den generelle gennemsigtighed i organisationen. Medlemskab af ISOBRO er betinget af overholdelse af De Indsamlingsetiske Retningslinjer (ISOBRO-HP A).

I 2006 udgav brancheorganisationen i Zimbabwe, *National Association of Non-Governmental Organisations* (NANGO), dens første vejledning i best practice for corporate governance i NGOer, under titlen *Zimbabwe NGO Corporate Governance Manual*. Formålet med manualen var/er at sætte fokus på ledelse af NGOer, ved at bidrage med råd og vejledning i forhold til bl.a. bestyrelsessammensætning, økonomisk ansvarlighed og bæredygtighed og evalueringer. Desværre er det tænkeligt at effekten af manualen hæmmes af, at den ikke stiller krav til organisationernes offentliggørelse af hvorvidt de rent faktisk følger anbefalingerne og at der ikke efterfølgende er etableret en form for kontrol. Yderligere kan man undres over en formulering i manualens indledning, hvor der i stedet for et krav til organisationerne, blot er en opfordring til dem om at have en forudsigelig og etisk korrekt adfærd.

"NANGO therefore urges its members to operate and behave in a predictable manner that is acceptable and is within the Zimbabwe NGO Code of Ethics." (NANGO-A, 2006)

I Irland har brancheorganisationen, The Irish Association of Non-Governmental Development Organisation (Dóchas), i samarbejde med Corporate Governance Institute of Ireland, i 2009 udarbejdet ét kodeks for corporate governance i irske udviklingsorganisationer (Irish Development NGOs Code of Corporate Governance). Kodekset er baseret på eksisterende anbefalinger og best practice i det kommercielle erhvervsliv og gør brug af *"følg eller forklar"-princippet*. Det er obligatorisk for medlemmer af Dóchas at tage stilling til kodekset, men der stilles ikke krav til offentliggørelsen af resultatet. Derimod opfordres medlemsorganisationerne til at synliggøre/offentliggøre deres stillingtagen til de enkelte anbefalinger. En hurtig gennemgang af flere større Dóchas medlemmer viste dog en manglende vilje/evne til offentliggørelse af resultaterne, hvilket er særligt kendetegnende ved den mest "fyldestgørende" beskrivelse fra Oxfam Ireland:

"We adhere to the recommendations as laid out by regulatory authorities such as the Charity Commission for N.I. (Code of Good Governance), the Dóchas-CGAI Irish Development NGOs (Code of Corporate Governance).."
(OXI-HP A)

1.4.2. Performancemåling i NGOer

De to årtier, 1990'erne og 00'erne, er af Gneiting (2008) karakteriseret ved en eksplosiv vækst i antallet og størrelsen af NGOer. Ebrahim (2003) forklarer væksten i NGOerne med, at den generelle opfattelse af, at NGOer er mere omkostningseffektive end regeringer i leveringen af sociale ydelser. Opfattelsen der gennem tiden er blevet udfordret adskillige gange af praktikere, medførte en øget andel af offentlige støttemidler som blev kanaliseret igennem udviklingsorganisationerne. Ebrahim og Gneiting beskriver begge, hvordan en række skandaler i de større organisationer fulgte i kølvandet på væksten, hvilket resulterede i at befolkningens tillid til organisationerne led et voldsomt knæk. Manglende tillid og organisationernes stadig mere fremtrædende rolle på den internationale udviklingsscene medførte en øget granskning af organisationerne og ét krav om ansvarlighed.

Definitionen af ansvarlighed i litteraturen er mange, men af de mere fremtrædende er Edward og Hulmes definition af ansvarlighed som værende;

“the means by which individuals and organizations report to a recognized authority (or authorities) and are held responsible for their actions”²

Debatten om ansvarlighed og spørgsmålet, hvem udviklingsorganisationerne skal stå til ansvar overfor, er helt centrale elementer i performancemåling af NGOer. Gneiting (2008) karakteriserer især sidstnævnte og den manglende definition af hvordan NGOers ”bundlinje” skal se ud, som det største problemstillinger og forhindringer i etableringen af en standard for performancemåling i NGOer.

NGOers ansvar inddeles i opadgående og nedadgående, hvor donorer i særlig grad er kendetegnende for den opadgående og støttemodtagerne for den nedadgående. I praksis fokuserer NGOer ofte på det opadgående ansvar og vælger derfor at fokusere deres måling af performance i forhold til de krav der stilles fra donorer (Ebrahim 2003). Bruderlein og Dakkak (2009) beskriver NGO-donor forholdet som værende principal-agent, der gradvist intensiveres i takt med at afhængigheden af den enkelte donor stiger. Øget donor indflydelse og pres på NGOer for, at kunne fremvise målbare resultater, er måske netop en af årsagerne til det Gneiting (2008) kalder for ”marketization” af non-profit sektoren. Gneiting (2008) retter en skarp kritik imod introduktionen af resultatbaseret ledelse i NGOer, da det dermed antages at forandring sker lineært. Yderligere argumenterer han for, at markedstilgangen og NGO sektoren ikke er to forenelige størrelse, da ”markedet” bygger på teorien om maksimering af velfærd. Derved vil donor og NGO (internt) allokere ressourcer til der hvor værdien af den samlede nyttefunktion er

² Se bl.a. Ebrahim (2003) og Tirone (2010)

størst og dermed økonomiseres menneskeliv, hvilket bl.a. er i strid med den rettighedsbaserede tilgang, hvor alle betragtes som ligeværdige.

DANIDA har med den nye RAM-model inkorporeret incitamenter i rammeaftalen med rammeorganisationerne. Sappington (1991) beskriver hvordan incitamenter kan være med til at styrke principalens kontrol af agentens adfærd. Særligt interessant er hans argumentationen for at agentens belønning ikke udelukkende skal baseres på faktisk performance, i de tilfælde hvor en kombination af performance og det signal agenten sender er et bedre udtryk for dennes indsats. Måden hvorpå RAM-modellen fungerer giver en klar indikation af, at kombinationen af signal og performance benyttes i denne, da NGOen selv bidrager med informationen som indgår i vurderingen.

Hill og Jones (1992) karakteriserer en organisation som et knudepunkt af implicitte og eksplicitte kontrakter, som i denne afhandling vil være mellem NGOen og dens interessenter. Asymmetrisk information gør det både dyrt og besværligt for den enkelte private donor, støttemodtager eller anden (mindre) interessant at monitorere ledelsen. Dermed opstår *free rider-problematikken*, idet mindre enkeltstående interessenter, sætter deres lid til at institutioner som eksempelvis DANIDA, vil varetage monitorering og disciplinering af NGOers ledelse.

I et studie af institutionelle investorers evne og vilje til disciplinering af ledelsen, fandt Rose (2007) ikke noget entydigt bevis for, en positiv sammenhæng mellem performance og ejerskab af institutionelle investorer. Derimod blev problemstillingen om institutionelle investorers evne til at varetage minoritetsaktionærernes interesse rejst, med begrundelser som bl.a. diversificerede porteføljer og kortsigtede porteføljeforvaltere. DANIDA har tilsvarende diversificeret deres "investering" og den øverste chef (udenrigsministeren) kan anses for kortsigtet, da denne er på valg minimum hvert fjerde år.

I tillæg til parallellen trukket imellem institutionelle investorer og offentlige institutioner/donorere som DANIDA, stiller Bruderlein og Dakkak (2009) sig kritiske over for, hvorvidt offentlige institutioner/donorere overhovedet tillader større NGO'er at fejle. Dårlige omtale som følge heraf, vil potentielt have en skadelig virkning på NGOens fremtidige indtjeningsmuligheder, samt på donors renommé idet denne skal stå til ansvar over for vælgerne. Problematikken kompliceres yderligere af Tirone (2011), som anser det for nødvendigt at regeringen stiller NGO'er til ansvar, da disse er i den bedste position til at vurdere og eventuelt sanktionere.

Thomson (2010) benytter ressourceafhængighedsteori til at beskrive udviklingen (eller mangel på samme) inden for performancemåling i non-profit

sektoren. Han argumenterer for at donor og NGO er indbyrdes afhængige, hvorfor donor kan have svært ved at stille krav til NGOen. Donors afhængighed af NGOen er fæstnet i manglende alternativer, da donor ikke selv er i stand til at udføre programarbejdet i samme omfang og antallet af NGOer med den rette kapacitet til at udføre programarbejdet, er begrænset.

Performancemåling i NGOer og non-profit sektoren har længe været til diskussion blandt akademikere og praktikere. Abdel-Kader og Wadongo (2011) beskriver hvordan der i litteraturen ofte sættes lighedstegn mellem performance og effektivitet, målt på nøgletal som administrationsprocent. Litteraturen omhandlende performancemåling og effektivitet i NGO sektoren, kritiseres af forfatterne for at være flygtig og de efterlyser en generel opfattelse af hvad performance i en NGO er. Ebrahim og Rangan (2010) er enige i denne kritik og beskriver størstedelen af litteraturen som værende under-teoretiseret og med manglende enighed om begreber. Bruderlein og Dakkak (2009) finder, at der er væsentligt mere litteratur der beskriver alle problemerne med måling af effekt (impact), end der er litteratur som beskriver hvordan performance bedst måles. Disse antagelser kan jeg kun stille mig enig i, da det i litteraturen ikke har været muligt at finde et funktionelt system for måling af ikke-finansiell performance.

Bruderlein og Dakkak (2009) beskriver hvordan NGOerne ofte undskylder den manglende måling af effekt og andre ikke-finansielle performancemål, med begrænsede ressourcer. Begrænsede ressourcer som undskyldning undermineres af studier udført af Thomson (2010), hvor der blev fundet bevis for at donors øgede mandat i forhold til rapportering af resultater, havde en indflydelse på omfanget af resultatmålingen i NGOerne. Dette var også tilfældet i de organisationer, hvor begrænsede ressourcer tidligere blev brugt som undskyldning for den mangelfulde resultatmåling.

Det er dog ikke kun den manglende måling og metoder til måling af ikke-finansiell performance i NGOer som mødes af kritik. Ifølge Ebrahim og Rangan (2010) står performancemåling overfor to store dilemmaer, i form af hvorvidt øget fokus på performancemåling tvinger organisationerne i retning af de "lette" projekter for dermed, at kunne fremvise gode resultater og om performancemåling blot er for at give donorer mulighed for at føle, at de agerer rationelt i deres donationer. Forfatterne konkluderer i samme artikel, at donationer ikke er styret af bedste performance og donorerne dermed ikke er rationelle i deres beslutning, men at donationer i stedet er præget af interesser og følelser. Gneiting (2008) fandt tilsvarende forudsættningen om rationelle donorer for urealistisk, hvilket i høj grad underbygges af Tirone (2009), der fandt bevist at private donorer i høj grad donerer penge for egen vindingsskyld, med formål som selvtilfredshed og ren samvittighed, frem for ønsket om et bedre liv for støttemodtagerne.

Brugen af diverse performancemål i NGO sektoren, har længe været debatteret. Gneiting (2008) argumenterer for at performancemåling i høj grad blot handler om at tilfredsstille donorerne og at resultaterne derfor ikke bliver brugt i en læringsproces. Tilsvarende understreger Abdel-Kader og Wadongo (2011), at der mangler forskning i hvorvidt resultaterne benyttes når der træffes strategiske beslutninger. En af de mest brugte metoder til performancemåling, Logical Framework Approach (LFA), kritiseres flere steder i litteraturen, for metodens tendens til at simplificere virkeligheden (Ebrahim, 2003), samt de begrænsninger den sætter for NGOers fleksibilitet i dagligdagen (Edward og Hulme, 1996). Det største problem i forbindelse med måling af ikke-finansielle resultater og effekt af velgørenhed er at sikre kausaliteten mellem indsats og resultat/effekt (Gneiting, 2008). Moore og Stewart (2008) foreslår, at interessenter i tilfælde af besværlig kvantitativ evaluering, i stedet fokuserer på i hvor høj grad organisationer lever op til eksisterende normer og standarder og evaluerer dem på baggrund af dette. Princippet antager, at hvis en organisation anses som velstruktureret og veldrevet, er det ikke nødvendigt for interessenter at evaluere den faktiske performance, da organisationer som følger best practice yder optimalt. Eksempler fra den private sektor sår imidlertid tvivl om dette princip, hvortil bl.a. OW Bunkers konkurs kan nævnes.

2. Corporate Governance

Definition af begrebet corporate governance er mange og definitionerne skal oftest ses i lyset af i hvilken relation corporate governance benyttes. Corporate governance afspejles i *Komitéen for god selskabsledelses* definition, som et system af interne procedure og kontrol;

"Det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed"

Hvorimod Monks og Minows definition fra 1995 i stedet afspejler corporate governance som relationen imellem flere interessenter;

Corporate governance is the relationship among various participants [chief executive officer, management, shareholders, employees] in determining the direction and performance of corporations" (CG-HP)

Vælger man i stedet Goergen og Renneboogs definition fra 2006, dækker begrebet corporate governance over en strømligning af ledelse og interessenters interesse;

"corporate governance system is the combination of mechanisms which ensure that the management (the agent) runs the firm for the benefit of one or several stakeholders (principals)" (CG-HP)

Uanset hvilken definition af corporate governance man vælger er udgangspunktet det samme, at ledelsen/styringen af et selskab skal ske forsvarligt, etisk og moralsk korrekt hvori der tages højde for mangfoldighed blandt interessenter.

Der findes to perspektiver hvorfra man kan anskue corporate governance og valget af perspektiv har stor betydning for opbygningen af et lands corporate governance. I det anglo-amerikanske ses corporate governance fra et shareholder perspektiv, hvor ledelsen prioriterer selskabets aktionærer over de øvrige interessenter. Perspektivet bygger på teorien om, at aktionærer er residual aflønnede og deres interesser dermed ikke opfyldes, førend interesser fra selskabets øvrige interessenter er opfyldt (se bl.a. Rose, 2004). Ledelsens præstation vurderes derfor ud fra dennes evne til at skabe merværdi for aktionærer (shareholder value).

I Danmark og flere andre lande anskues corporate governance fra et stakeholder perspektiv, hvor ledelsen har til formål at tilfredsstille alle selskabets interessenter. Ledelsen og selskabets samlede præstation, er derfor en funktion af flere faktorer som, miljø, jobsikkerhed, merværdi for aktionærer etc. Teorien bag perspektivet er, at et selskab gennem dets handlinger påvirker dets omgivelser, hvorfor at disse bør kompenseres førend ejerne af selskabet (se bl.a. Rose, 2004; García-Castro, Ariño, Rodriguez og Ayuso, 2008).

Anbefalinger for god selskabsledelse blev senest opdateret i maj 2014 og består aktuelt af 47 anbefalinger³. Selskaber optaget til handel på et reguleret marked skal jf. *årsregnskabsloven § 107 b*, tage stilling til anbefalingerne ud fra *følg eller forklar-princippet*.

Dansk corporate governance nåede en ny milepæl den 3 juni 2014, da folketinget stadfæstede den nye *lov om erhvervsdrivende fonde*, med bestemmelsen om, at fondsbestyrelsen skal redegøre dennes stillingtagen til *anbefalinger for god fondsledelse*, jf. *lov om erhvervsdrivende fonde § 60*. De 16 nye anbefalinger håndhæves gennem *følg eller forklar-princippet* og de erhvervsdrivende fond skal i deres regnskabsaflæggelse for 2015, forholde sig til anbefalingerne for første gang.

Det pointeres at NGOer som udgangspunkt ikke er underlagt *lov om erhvervsdrivende fonde*, men i stedet *lov om visse foreninger og fonde*, hvilket dermed fritager dem for at forholde sig til *anbefalinger for god fondsledelse*. En ny *lov om visse foreninger og fonde* blev ligeledes stadfæstet i juni 2014, men denne inkluderede ikke en bestemmelse om stillingtagen til *anbefalinger for god fondsledelse*.

³ Indeholdt i opdateringen var tilføjelse af kommentar til anbefaling 1.1.2.

2.1. Relevans i forhold til NGOer

Relevansen af corporate governance i NGOer kan begrundes på flere måder, hvor organisationernes størrelse og den komplekse natur af det arbejde de udfører, blot er to af hovedpunkterne.

Rettes opmærksomheden mod mængden af penge som hvert år kanaliseres gennem organisationerne, tegner DANIDA's tilskud på 2,81 mia. kr. til udviklingsorganisationerne alene i 2014, et billede af den betydelige størrelse organisationerne har. De 2,81 mia. kr. svarer til cirka 17% af den samlede danske bistand for 2014, hvortil der yderligere skal lægges donationer fra virksomheder og private.

Organisationernes størrelse sættes i nedenstående tabel (Tabel 1) i perspektiv, hvor det fremgår hvor mange ud af i alt 153 selskaber noteret på Københavns fondsbørs, som organisationerne er større end, målt på omsætning i 2013. Selskaber som vel og mærke er underlagt et krav om at forholde sig til *anbefalinger for god selskabsledelse*.

Tabel 1. Antal børsnoterede selskaber organisationen er større end, målt på omsætning i 2013

Antal børsnoterede selskaber som organisationen er større end, målt på omsætning i 2013				
Mellemfolkeligt Samvirke	Red Barnet	IBIS	CARE	Røde Kors
61	74	66	45	89

Kilde: Egen tilvirkning, med tal fra Orbis og organisationernes årsrapporter, se bilag 2.

Ledelsen i NGOer står over for en række udfordringer da der i langt højere grad end tidligere stilles krav til organisationernes evne til at evaluere og rapportere. Der er en tendens til at pengestærke donorer, som eksempelvis DANIDA, kræver at NGOerne dokumentere den mellem- og langsigtede effekt af deres indgriben. I sig selv er det rimeligt at stille krav til fremvisning af resultater, men en række problemstillinger opstår imidlertid heraf. Sikringen af kausalitet mellem indsats og resultater er et af de helt central problemer, da manglende kausaliteten medfører en fejlbehæftet måling af resultater.

Det er derfor ikke helt uvæsentligt at se nærmere på årsagen til at organisationer evaluerer. Såfremt evalueringerne udelukkende foretages for at imødegå donors krav om dokumentation, vil tvivl opstå for hvorvidt organisationerne vil have en tendens til;

- at måle på det som er målbart (let kvantificerbart), i stedet for det som reelt betyder noget og giver mening.
- at vælge de "lette" projekter/programmer frem for de mere komplekse og ikke så let målbare.
- at vælge type af service/arbejde ud fra målbarhed, frem for hvad støttemodtageren reelt mest har brug for.

Benyttes viden fra evalueringerne derimod internt i og organisationerne imellem, vil den være til stor gavn i; den løbende og fremtidig planlægning af programmer/projekter, sikring i valget af optimal forandringsteoretiske tilgang, belysningen af kausaliteten imellem indsats og resultater.

Benyttes samme argumentation som fremgår af *rapport om god selskabsledelse i Danmark 2005*, er fokus på corporate governance helt centralt i genopbygningen af befolkningens tillid til NGO-sektoren.

Den stigende tendens til at flere og flere offentlige institutioner i langt højere grad vælger at finansiere NGOer, frem for landes regeringer (Moore og Stewart, 2006) og det faktum, at tilskud fra DANIDA, inklusiv og eksklusiv EU og andre offentlige instanser, udgjorde henholdsvis 51% og 74% af case organisationernes samlede indtægter i 2013 (se bilag 3), sår i høj grad både tvivl om NGOers uafhængighed og hvem de primært står til ansvar overfor (Edwards og Hulme, 1996).

Corporate governance i NGOer er derfor relevant i sikringen af; at ledelsen er i besiddelse af de påkrævede kompetencer, optimal risikostyring, forsvarlig drift, procedurer for kapacitetsopbygning, at alle interessenter bliver hørt, at organisationerne bliver stillet til ansvar og at NGO-sektoren som helhed bliver mere gennemsigtig.

I NGO-sektoren er det ofte de små ting, der kan gøre forskel på liv og død.

2.2. Corporate Governance i de fem case organisationer

Corporate governance afsnittet for de enkelte organisationerne, tager udgangspunkt i materiale tilgængeligt via dennes hjemmeside og e-mail korrespondance med den i organisationerne rette vedkommende. Analysen beror på offentligt tilgængeligt materiale, hvorfor der er en risiko for, at anbefalinger der reelt følges af organisationen, vurderes som ikke fulgt grundet manglende materiale. Alle økonomiske udregninger for de fem case organisationer, er tilgængelig i bilag 16.

Afsnittet skal være med til at tegne et billede af, hvor gennemsigtig den enkelte organisation er. Kommentarer knyttes bl.a. til ledelsesberetning, vederlagspolitik, intern kontrol, evaluering og specifikke forhold/afvigelser i organisationerne.

2.2.1. Økonomi

Økonomi er en væsentlig del af alle organisationer, uagtet om de er for-profit eller non-profit. Der foretages en belysning af økonomien i organisationerne for perioden 2009 til 2013 (begge år inkl.), hvor bl.a. udviklingen i indtægter, egenkapital, gæld og afhængighed af donorsegmenter, danner grundlag for den samlede vurdering.

2.2.2. Bestyrelsessammensætning

Bestyrelsen og sammensætningen af denne, er i høj grad afgørende for en organisations succes. Det er bestyrelsen der fastlægger den overordnede strategi og retning for organisationen. Bestyrelse skal derfor besidde den rette viden og kompetence. For at vurdere bestyrelsen i de fem case organisationer, er der søgt information om de enkelte medlemmer med hensyn til, uddannelse, erfaring fra tidligere og nuværende jobs, samt hvorvidt det enkelte medlem kan karakteriseres som uafhængigt. Kriterierne for uafhængighed jf. *anbefaling* 3.2.1, er udgangspunktet for vurdering af hvorvidt et medlem kan karakteriseres som uafhængigt (bilag 13). Da *anbefalinger for god selskabsledelse* ikke har foreninger som målgruppe, har det vist sig nødvendigt med en delvist ændret tolkning af kriterierne i denne. Et bestyrelsesmedlem der samtidigt er del af ledelsen i en lokalafdeling, betragtes som afhængig, uagtet om denne modtager vederlag eller ej.

Det har desværre vist sig umuligt at indhente en kompetenceprofil for bestyrelsesmedlemmerne og vurderingen beror derfor udelukkende på individets uddannelse og erfaring. Dermed er der en risiko for at et bestyrelsesmedlem besidder yderligere kompetencer, samt usikkerhed om i hvilken grad kompetencer er udviklet hos det enkelte bestyrelsesmedlem. Suppleanter til bestyrelsen udelades i analysen, da de ingen effekt har på bestyrelsen førend førtidigt frafald af et nuværende medlem.

Den samlede bestyrelse i en organisation, skal som minimum besidde kompetencer på nedenstående områder (bilag 11):

- Strategi
- Økonomi
- Ledelse
- Politik og Kommunikation
- Risikostyring
- Evaluering og monitorering
- Jura
- Specialviden

Specialviden er viden brugbar i forbindelse med organisationens opfyldelse af mål, mission og vision, herunder viden relateret til; nødhjælp, udviklingsprogrammer for kvinder, ressourceforvaltning etc. Kompetencer i denne kategori vil derfor helt naturligt variere fra organisationerne imellem.

2.2.3. Corporate Governance Scoreboard

I analysen af organisationernes corporate governance opstilles et scoreboard, hvor værdien 1 gives hvis organisationen "*følger*" den givne anbefaling og 0 ved "*følger ikke*". Scoreboardet udelader tre af *anbefalinger for god selskabsledelse* grundet irrelevans. Dette drejer sig om anbefalingerne i 1.3.1, 4.1.3 og 4.1.4 der omhandler beredskabsprocedure ved overtagelsesforsøg og aktiebaseret aflønning. Derved kan den enkelte organisation opnå en samlet score på mellem 0 og 44, for de resterende 44 anbefalinger. Med scoreboardet muliggøres en tværgående sammenligning af organisationernes efterlevelse af *anbefalinger for god selskabsledelse*.

Ulempen ved at benytte værdierne 0 og 1 er eliminering af muligheden for "*følger delvist*", ensbetydende med at organisationer skal give en væsentlig klar indikation af at de følger en given anbefaling, da denne ellers vil blive vurderet som "*følger ikke*" og dermed score 0. Fordelen ved kun at benytte de to yderpunkt scenarier "*følger*" og "*følger ikke*", er en mere ensartet og fair vurdering af organisationerne, da scenariet "*følger delvist*" er væsentligt mere subjektivt end ved den mere simple enten/eller vurdering.

I vurderingen af organisationerne indgår primært informationer og materiale tilgængeligt på deres respektive hjemmesider, bl.a. årsregnskaber, vedtægter, etiske retningslinjer og referater fra årsmøder og bestyrelsesmøder. I vurderingen af enkelte anbefalinger, samt til brug i den generelle vurdering, er informationer indhentet per mail og/eller ved interview per telefon. Muligheden og betingelserne for besvarelse af spørgsmål har været ensartet på tværs af organisationerne, da alle parter er blevet stillet de samme spørgsmål.

Den individuelle score for anbefalingerne med tilhørende kommentarer, samt kildeinformation findes i bilagene 4 til 9.

2.3. Mellemfolkeligt Samvirke

2.3.1. Historie

Mellemfolkeligt Samvirke (efterfølgende forkortet som MS) blev oprindeligt stiftet under navnet "Fredsvenners Hjelpearbejde" d. 24. januar 1944, men i 1949 valgte man at foretage navneforandring til Mellemfolkeligt Samvirke. Foreningen blev opstartet i kølvandet på 2. verdenskrig og beskæftigede sig op gennem 1940erne og 1950erne primært med forsoning og genopbygning af det krigshærgede Europa. I slutningen af 1950erne blev MS kendt som den danske ulandsfrivilligorganisation og det øgede fokus mod Syd, resulterede i at man i 1963 for første gang nogensinde udsendte et hold statsstøttede u-landsfrivillige til Østafrika. MS var i perioden frem til 1974 forbeholdt de få, men omdannelsen til en åben medlemsforening i 1974, medførte en mere folkelig organisation og et bredere ulandsprogram.

Den danske stat har altid, gennem Udenrigsministeriet (DANIDA), ydet økonomisk støtte til MS' ulandsprogram og i 2006 overgik man til en egentlig rammeaftale (*tilskuddet til MS blev fra og med 2006 administreret på samme måde som de øvrige organisationer med rammeaftaler* (FM-A, 2006).) Foreningen blev i 2010 medlem af den verdensomspændende organisation ActionAid International og kunne nu, i tillæg til MS, kalde sig ActionAid Denmark (LMS).

2.3.2. Formål, vision og mission

"Mellemfolkeligt Samvirkes formål er at fremme mellemfolkelig forståelse og solidaritet, for gennem et samarbejde over nationale og kulturelle grænser at bidrage til en bæredygtig global udvikling og en retfærdig fordeling af jordens rigdomme" (MS-A).

MS mission består af to ligevægtige dele; at fremme ligestilling blandt mennesker rundt om i verden, uanset etnicitet, seksuelle orientering, religiøse overbevisning og nationalitet; samt at udrydde fattigdom. Overordnet set tager MS udgangspunkt i menneskerettigheder i forfølgelsen af deres mission og finder, at hovedårsagen til fattigdom skal findes i de strukturelle forhold mellem mennesker, nationalt, såvel som internationalt. MS tror på, at strukturer kan ændres og at dette bedst gøres ved kapacitetsopbygning i lokalsamfundet. Derfor støttes lokalsamfundet, gennem muligheden for at organisere sig, i deres kamp for mere demokratiske og bæredygtige alternativer til eksisterende strukturer.

På lang sigt er visionen for MS en verden helt uden fattigdom og hvor enhver har mulighed for og retten til et værdigt liv (MS-B).

2.3.3. Økonomi

MS er blot den fjerde største af de fem case organisationer, målt på samlede indtægter, dog kun marginalt overgået af IBIS. Måler man i stedet på organisationernes indtægter i form af deres rammeaftale, er MS den største danske organisation. Som følge af de i finansloven for 2014 fastlagte rammebevillinger, vil organisationen i 2015 modtage 149. mio. kr., hvilket er 28 mio. kr. mere end den næststørste organisationen, IBIS. MS' rammebevilling vil, som følge af den første RAM-vurderingen foretaget i fjerde kvartal 2014, i perioden 2016 til 2019 falde med samlet set 3,9 mio. kr., svarende til et fald på 0,65%.

I perioden 2009 til 2013 var den gennemsnitlige samlede indtægt cirka 250. mio. kr., hvoraf godt 75% er modtaget fra DANIDA og andre offentlige instanser. Andelen af offentlige midler har i hele perioden været faldende fra cirka 82% (2009) til 71% i 2013. Dette fald tilskrives især, øget fokus på indtægtsgenererende aktiviteter (kurser og lignende), med en stigende andel fra 13% (2009) til 22% i 2013, og en gennemsnitlig andel på 15% for hele perioden. Den gennemsnitlige andel af private donationer i perioden var 7% og for 2013 alene var andelen blot 5%.

MS havde i 2013 et samlet underskud på -4,196 mio. kr., hvilket resulterede i et fald i foreningens egenkapital fra cirka 17,4 mio. kr. til 13,2 mio. kr. En investering på 5,6 mio. kr. i "*fundraising understøttende aktiviteter*", er årsagen til det negative resultat (MS-C, 2014). I de foregående år har foreningen oppebåret positive resultater og deraf haft en positiv udvikling af egenkapitalen.

Egenkapitalen blev i 2010 forøget med cirka 6,0 mio. kr., hvilket svare til en stigning på 87% i forhold til året før. Af årets resultat på 3,8 mio. kr. blev 1,1 mio. kr. overført til egenkapitalen, hvorimod den resterende stigning på 4,9 mio. kr. skyldes en væsentlig ændring i regnskabspraksis, hvor en større del af posten "*Bundne midler*" nu i stedet føres på egenkapitalen. Denne ændring benævnes ikke i afsnittet om "*Anvendt regnskabspraksis*", men af noterne fremgår enkelte omklassificeringer.

Omklassificeringen i 2010 havde stor effekt på foreningens gæld/egenkapital forhold, der faldt fra 9,6 (2009) til 6,59 i 2010, til trods for en samlet forøgelse af kort- og langfristede gældsforpligtelser på næsten 12,8 mio. kr. Det er nærliggende at tro, at ønsket om optagelse af yderligere gæld, har været en medvirkende årsag til omklassificering. I den efterfølgende periode, ses et fald i gælds/egenkapital forholdet, der i 2013 at udgøre 5,77.

I kraft af rammeaftalen med DANIDA, vurderes en stor del af de fremtidige indtægter at være garanterede. Sammenholdt med en stadig stigende andel

af indtægter genereret fra aktiviteter og investeringen i "*fundraising understøttende aktiviteter*" der skal være med til at vende den negative udvikling i donationer fra private, vurderes den nuværende og fremtidige økonomi positivt i MS.

2.3.4. Corporate Governance

MS er på flere punkter den førende af de fem organisationer indenfor corporate governance, hvilket dels kommer til udtryk gennem den højst opnåede score i corporate governance scoreboardet (se afsnit 2.3.4.3. Score), men også i mængden og kvaliteten af offentliggjort materiale. Organisationen offentliggør, som den eneste af de fem, referater fra samtlige bestyrelsesmøder, hvilket er med til at give en god indsigt i de aktuelle forhold der gør sig gældende.

Organisationen offentliggøre adskillige interne og eksterne evalueringsrapporter der både indeholder konkrete målsætninger og information om hvorvidt målene er blevet opfyldt. Evalueringerne forholder sig kritisk til en række faktorer og bidrager med forslag til fremtidige ændringer, der er med til at gøre organisationen eller programmet endnu bedre.

Ud over en økonomisk gennemgang af året der gik, indeholder ledelsens beretning i årsrapport 2013, en gennemgang af strategiske og organisatoriske målsætninger. Ledelsesberetningen mangler dog at leve op til enkelte af *anbefalingerne for god selskabsledelse*, da oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne ikke er indeholdt i denne, jf. anbefalingerne 3.3.2. og 4.2.3.

I forhold til ledelsesudvalg nedsat af bestyrelsen, er MS' kommunikation mangelfuld. Oplysninger om udvalg, såsom kommissorier, aktiviteter og medlemsoversigt, er ikke tilgængelige, med undtagelse af den offentliggjorte formanden for økonomi- og revisionsudvalget. MS er blot én af to organisationer med et revisionsudvalg.

Vederlagspolitikken er gennemskuelig og ansatte (ekskl. generalsekretæren) på sekretariatet aflønnes i henhold til gældende overenskomster og/eller aftaler, tillagt lokalaftaler om visse tillæg. Der afholdes ikke individuelle lønforhandlinger og lønnen i MS afspejler det gennemsnitlige for NGO-branchen (MS-HP A). Generalsekretæren er ansat på en åremålskontrakt og modtog i 2013 en månedsløn på 65.602 kr. inkl. tillæg. Dertil skal lægges arbejdsgiverbetalt pensionsbidrag, der formodes at være 11,4%, svarende til den af AC-overenskomsten fastsatte procent (OK-AC, 2013). Det samlede månedlige vederlag for generalsekretæren, beløber sig derfor til modtager 73.080 kr. (inkl. pension). Ved afskedigelse udbetales der ikke fratrædelsesgodtgørelse (MS-HP B).

MS har etableret en whistleblower-ordning, forankret i deres *Anti-corruption Code of Conduct*. Ansatte kan anonymt rapportere ved mistanke eller viden om magtmisbrug for egen vinding. Det understreges også at whistleblowers aldrig bør straffes medmindre, der beviseligt er fremsat falske anklager (MS-D, 2011). I *Complaints and response mechanism framework*, gives støttemodtagere og andre interessenter lignende mulighed for, at rapportere uhensigtsmæssig adfærd. Denne politik er knap så fokuseret på sager om magtmisbrug (om end disse også håndteres), men er nærmere en tilskyndelse af indberetninger omhandlende alt fra dårlig distribution af nødhjælp, utilfredshed med kampagnestil, favoriseringer af delfællesskaber etc. (MS-E, 2011).

Den interne kontrol/revision varetages af den *parlamentarisk revision*, bestående af tre valgte medlemmer af MS-Rådet. Medlemmerne vælges for en toårig periode og bestyrelsesmedlemmer er ikke valgbare til den parlamentariske revision. Den parlamentarisk revision fungerer i princippet som en stabsfunktion, der refererer til repræsentantskabet. Organisationen har tidligere oplevet problemer i forhold til risikostyringen og manglende rettidig information mellem sekretariatet og bestyrelsen. Dette kommer til udtryk i overskridelsen af TCDC budgettet for 2014, hvor bestyrelsen først blev gjort opmærksom på dette, hen mod slutningen af regnskabsåret. Bestyrelsen har efterfølgende foretaget en række tiltag, der skal forhindre et lignende tilfælde (MS-F, 2014).

2.3.4.1. Organisationen

MS har tre ledelsesniveauer, hvor *MS-Rådet* er det øverste ledelsesorgan, i karakteren af et repræsentantskab, bestyrelsen og direktionen (sekretariatet). *MS-Rådet* består af mellem 50 til 120 medlemmer (ekskl. bestyrelsesvalgte rådsmedlemmer), der alle vælges for en 2-årig periode. Alle medlemmer og ansatte i MS, er valgbare til *MS-Rådet*, der blandt andet fastlægger foreningens overordnede politikker og strategier, ansætter og afskediger bestyrelsen, samt vælger parlamentarisk revision og statsautoriseret revisor.

Bestyrelsen i MS består af 13 medlemmer hvoraf 11 medlemmer vælges af *MS-Rådet*, én medarbejdervalgt og én repræsentant fra ActionAid International. Valgbar til de 11 poster, er udelukkende medlemmer af *MS-Rådet*, der ikke er lønnet i MS samtidig. Bestyrelsen har ansvaret for at varetage *MS-Rådets* interesser mellem *Rådsmøderne*, samt at ansætte og afskedige generalsekretæren (MS-A).

Direktionen i sekretariatet er det nederste af de tre ledelse niveauer og varetager, under ledelse af generalsekretæren, den daglige drift af organisationen. Generalsekretæren arbejder ud fra de retningslinjer som bestyrelsen udstikker og er ansvarlig for at stille information til rådighed på forlangende.

I 2006 indkaldte bestyrelsen til et ekstraordinært repræsentantskabsmøde og fremsatte et forslag om omdannelse af repræsentantskabet til en generalforsamling. Generalforsamlingen skulle efterfølgende være åben for alle medlemmer af MS og ligeledes ville alle medlemmer være valgbare til bestyrelsen. Dette forslag faldt, da et flertal af repræsentantskabet stemte imod (MS-G, 2014). Man kan kun håbe på, at bestyrelsen i fremtiden vil fremsætte dette forslag igen, da en omdannelse fra råd til generalforsamling, vil kunne styrke tilsynet med bestyrelsen i form af øget faglige kompetencer.

2.3.4.2. Bestyrelsessammensætning

MS bestyrelse består af seks mænd og syv kvinder, hvoraf ni af medlemmer kan karakteriseres som uafhængige. De resterende fire bestyrelsesmedlemmer, tæller henholdsvis; en medarbejderrepræsentant, som per definition ikke er uafhængig; to kollektive medlemmer, som vurderes at repræsentere et større medlems interesser og en repræsentant fra ActionAid International, der besidder en ledende stilling i en associeret forening (ActionAid UK).

Bestyrelsen har ikke udarbejdet en oversigt over hvilke kompetencer denne bør råde over og måske netop dette er medvirkende til de manglende kompetencer inden for *økonomi*.⁴ Det er utilstrækkeligt, at en bestyrelse for en forening af denne størrelse, ikke som minimum har ét medlem med særlige kompetencer inden for økonomi. Bestyrelsen kan derfor være svækket i forbindelse med bl.a., tilsyn af den daglige ledelse (generalsekretæren, økonomidirektøren etc.), regnskabsforståelse og –praksis, finansielle risici og økonomisk ansvarlighed. Forhøjede omkostninger til rådgivning kan ligeledes være en afledt effekt af manglende kompetencer.

Med undtagelse af kompetenceområdet økonomi, er bestyrelsen godt repræsenteret inden for de enkelte områder. Bestyrelsen har gennem udstationeringer, forskning og arbejds erfaringer, tilegnet sig en betydelig mængde specialviden, der i kombination med kompetenceområdet *evaluering og monitorering*, er med til at understøtte opfyldelse af målsætninger. Bestyrelsen bærer tydeligt præg af en filantropisk bestyrelse i modsætning til en professionel bestyrelse, idet kun medlemmer af rådet er valgbare. Herudover tages der ikke stilling til hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over.

Det positive ved at kun rådsmedlemmer er valgbare, er sikring af et vist engagement og tro på foreningens mission. I modsætning kan denne regel fungere som en barriere mod inddragelsen af stærke faglige kompetencer i form af eksterne bestyrelseskandidater, da disse givetvis ikke har viet en stor del

⁴ Mailkorrespondance med Birgit Møller Jensen, d. 8 januar 2015. Mellemfolkeligt Samvirke

af deres liv til filantropi. Denne påstand underbygges desuden af organisationen selv, da MS i 2014 konkluderede, at være nødsaget til at gøre en ekstra indsats for at finde de rette kandidater til økonomistillingerne. Dette skete i erkendelse af at disse kandidater ikke nødvendigvis normalt beskæftiger sig med/inden for NGO-sektoren (MS-H, 2014). I en rapport fra 2012 om ledelse og styring, bliver der ligeledes udtrykt bekymring for bestyrelsens generelt manglende erfaring fra den private sektor (MS-I, 2012).

Omdannelsen til en generalforsamling, som forslået og nedstemt i 2006, kunne måske have givet et positivt løft til bestyrelsens samlede kompetencer, idet man ville udvide feltet af potentielle kandidater fra 120 til 5.779 (MS-C, 2014). En omdannelse ville have været i god tråd med organisationens egen problemstilling i forhold til rekruttering af økonomimedarbejder, da bestyrelsen givetvis ville sende et signal om at den ikke blot bestod af NGO-insidere.

En kandidats opstillingsgrundlag til bestyrelsen indeholder primært tidligere erfaring fra internt i organisationen, samt visioner for fremtiden, og ikke hvilke kompetencer denne bidrager med eller hvilke forudsætninger kandidaten har for at føre visionen ud i livet (MS-HP C). Dette strider mod organisationens egen rekrutteringspolitik, om at finde de bedst egnede kandidater.

Bestyrelsesarbejdet i MS er ulønnet og organisationen har valgt ikke at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring, hvorfor udfordringen med at indhente kompetencestærke bestyrelsesmedlemmer synes at være forstærket.⁵

2.3.4.3. Score

MS har opnået en samlet score på 25, svarende til en efterlevelseshøjdeprocent, af *anbefalinger for god selskabsledelse*, på 56,8%. Scoren er den højeste blandt de fem case organisationer og sammen med Røde Kors, den eneste organisationer der følger mindst 50% af anbefalingerne. Nedenstående er de fremhævede punkter for MS:

- Eneste organisation med en klar politik i forhold til mangfoldighed, indeholdende målsætning og målopfyldelse (anbefaling 2.1.6).
- Eneste organisation med en fastlagt procedure for evaluering af bestyrelsen, direktionen og samarbejdet mellem de to (anbefalingerne 3.5.1, 3.5.3 og 3.5.4).
- Har et revisionsudvalg (anbefalingerne 3.4.3, 3.4.4 og 3.4.5)

⁵ Mailkorrespondance med Birgit Møller Jensen, d. 8 januar 2015. Mellemfolkeligt Samvirke, Bilag 12

2.4. Dansk Røde Kors

2.4.1. Historie

Dansk Røde Kors (efterfølgende forkortet DRK) blev stiftet i 1876 som *Foreningen af syge og såredes pleje under krigsforhold*. Efter adskillige år og to navneskifte, fik organisationen i 1921 navnet *Dansk Røde Kors*. Foreningen, der primært havde til formål at uddanne sygeplejerske og yde førstehjælp til folk i særligt farlige jobs, har siden 1883 tilbudt førstehjælpskurser og udgav i 1912 sin første lærebog i førstehjælp. I 1917 blev grunden for det Røde Kors vi kender i dag lagt, da en større omstrukturering førte til oprettelsen af lokale afdelinger og DRK blev omdannet til en landsforening. Flere lokal afdelinger begyndte i 1950'erne at oprette børnehaver og plejehjem, da det først var i 1960'erne at kommune og stat begyndte at varetage de sociale opgaver. I 1984 påbegyndte DRK arbejdet med asylansøgere og i 1993 var antallet af asylcentre oppe på 160, hvilket dog sidenhen er blevet mindsket betydeligt som følge af et fald i antallet af asylansøgere.

DRK var i 1992 blandt de første organisationer til at indgå en rammeaftale (DANIDA A, 2004). I dag beskæftiger de sig med alt fra nødhjælp, til ofre for krig eller naturkatastrofer, til besøgsvennetjenesten (DRK-A).

2.4.2. Formål, vision og mission

"Røde Kors i Danmark forhindrer og afhjælper menneskelig nød, lidelse og diskrimination gennem: socialt arbejde og asyl- og flygtningearbejde, internationalt katastrofe- og bistandsarbejde, førstehjælp og samariterarbejde, kommunikations- og fortaleral arbejde og skaffer ressourcer til arbejdet."

(DRK-B, 2013)

DRK's mission er at forbedre sårbare menneskers livssituation, med udgangspunkt i respekt og ved hjælp af upartiske, neutrale og uafhængige medmenneskelige handlinger. Med den danske befolknings opbakning, vil Røde Kors være tilstede i alverdens brændpunkter med fokus på humanitær indsats, samt at bidrage til det sociale arbejde i Danmark (DRK-B, 2013).

DRK's overordnede vision er:

Gennem frivillig indsats forhindrer og afhjælper Dansk Røde Kors menneskelig nød, lidelse og diskrimination (DRK-HP A).

2.4.3. Økonomi

For at gøre DRK's indtægter sammenlignelige med de andre organisationer, er alle indtægter fra asylarbejdet (531,5 mio. kr. i 2013) udeladt. Alligevel er den resterende indtægt på 712,3 mio. kr., hele 305 mio. kr. større end Red Barnets og derfor placere DRK sig solidt på tronen som den største af de 5 organisationer. DRK vil i 2015 modtage 78 mio. kr. i form af deres rammeaftale med DANIDA, hvilket er svarende til cirka det halve af det MS modtager.

Den nye RAM-vurdering vil i perioden 2016-2019, bidrage med en øget rammebevilling til DRK på samlet set 10 mio. kr. og dermed er organisationen den ene af blot to organisationer med positiv effekt af RAM-modellen.

I perioden 2009 til 2013 lå de gennemsnitlige samlede indtægter på cirka 607,5 mio. kr., hvor ca. 43% stammede fra private donationer, 51% fra DANIDA og andre offentlige instanser. En stor del af de private donationer bliver foretaget i forbindelse med humanitære katastrofer, eksempelvis krig og oversvømmelser, hvorfor den samlede værdi af disse er stærkt korreleret med antallet af katastrofer. Andelen af midler fra offentlige instanser har i de sidste to år af perioden været stigende og lå i 2013 på 57%. Denne stigning skyldes dels en kraftig vækst i støttekroner fra det offentlige (58% fra 2009 til 2013), kombineret med lavere vækstrater i private donationer (32% fra 2009 til 2013). Øvrige indtægter fra bogsalg, genbrug og afholdelse af kurser har været nogenlunde konstant gennem hele perioden. De samlede årlige indtægter er fra 2009 til 2013 steget med 212 mio. kr., svarende til en stigning på 44,2%.

I 2013 var DRK's resultat for året på 9,237 mio. kr., hvilket er det næsthøjeste i perioden (i 2012 var overskuddet på 18,766 mio. kr.). Disponering af overskuddet sker på reservationer i forskellige fonde (katastrofefonden, nationale fond, etc.), samt på de frie reserver under egenkapitalen. Fordelingsnøglen for resultatet kan variere fra år til år, hvilket blandt andet skyldes at resultatet består af to komponenter; resultat for landforeningen og resultat for lokal afdelingerne.

Egenkapitalen har udviklet sig negativt i perioden og fra i 2010 at have været på 114,2 mio. kr., var den i 2013 faldet til 80,4 mio. kr. I 2011 faldt egenkapitalen med 32,6 mio. kr., til trods for årets resultat på 2,074 mio. kr. mens passiver i alt faldt med cirka 12 mio. kr. En stor del af tabet af egenkapital skyldtes overførsel af værdi til andre poster i balance, herunder i særlig grad til reservationer. Gæld/egenkapital forholdet er i perioden øget fra 4,82 (2009) til 6,95 i 2013, en stigning på 44%. Dette skyldes primært reduktionen af egenkapitalen, da den samlede gæld blot er forøget med 5,22%. Indtægt/egenkapital forholdet i DRK er i 2013 på 8,9, det laveste af case organisationerne. Som det ligeledes er tilfældet for CDK, kan der stilles spørgsmål ved om DRK bør øge deres velgørende aktiviteter. Ratioen for DRK er dog behæftet med en vis usikkerhed, grundet udeladelsen af asylarbejdet og deraf tilpasning af balancen.

Økonomien i DRK er tilfredsstillende og særligt den høje andel som private donationer udgør af de samlede indtægter vurderes som en styrke, da dette mindsker eksponeringen over for den enkelte indtægtskilde. Samtidig vurderes det, at foreningen er i stand til at tilpasse sine omkostninger i forhold

til indtægter, da denne er beskæftiget inden for en bred vifte af velgørenhed. Eksempelvis er det nemmere at nedskalere nødhjælp end et udviklingsprogram, hvilket gør DRK yderst fleksibel, sammenlignet med organisationer der primært beskæftiger sig med programudvikling.

2.4.4. Corporate Governance

DRK følger næstflest af *anbefalingerne for god selskabsledelse* og organisationen adskiller sig både positivt og negativt fra de andre på flere punkter. Organisationens udarbejder ikke en årsberetning, hvorfor man er nødsaget til at læse om de opnåede resultater enkeltstående. Navigationen rundt på hjemmesiden i søgen efter resultater, bliver hurtigt uoverskuelig, hvilket formentlig vil afholde nogle fra at sætte sig ind i DRK's arbejde og/eller støtte. Seneste publicerede årsberetning var i 2012 og denne gjaldt kun asyl arbejdet. Derfor vurderes det at være i DRK's og interessenternes interesse, at der publiceres en samlet årsberetning, hvor årets vigtigste resultater fremhæves.

Det er tiltrængt at den generelle informationspolitik i DRK tages op til en grundig revurdering. Informationer tilgængelige via deres hjemmeside er både sparsomme og af væsentlig ringe kvalitet, sammenlignet med de øvrigt analyseret organisationer. Det har hverken været muligt at finde evalueringer af DRK's arbejde eller en egentlig strategi plan. På hjemmesiden er et link med overskriften "*Vision og strategi*" ved at klikke på dette, fremkommer en side med fem abstrakte linjer, der hverken giver indblik i den nuværende og fremtidige strategi (DRK-HP A). Et lignende eksempel med manglende information, er at finde på siden omhandlende samarbejdet med ECHO. På listen over ECHO støttede projekter, findes der kun et "dummy-projekt" (hjemmeside skabelons eksempel) selvom der af selvsamme side fremgår, at Røde Kors har samarbejdet med ECHO siden 1998 (DRK-HP B).

En væsentlig del af den manglende og sparsomme information, skyldes givetvis at DRK har en "todelt" hjemmeside, en offentlig og en for frivillige (*Mit Røde Kors*). Dele af siden *Mit Røde Kors* er ikke mulig at tilgå uden brugerlogin og kun frivillige kan få sådan ét. Det er muligt at tilgå nyheder og referater fra landsmøder, hvorimod der ved forsøg på at tilgå referater fra bestyrelsesmøder og strategiplaner, gives beskeden "*Hov, du er ikke logget på!*" (DRK-HP C). I bund og grund er det fint med et "mødested" for frivillige, men det er ærgerligt når resultatet er, at den brede befolkning afskæres fra brugbare og relevant information. Dette giver i høj grad et billede af manglende gennemsigtighed i DRK.

Ledelsen beretter i årsrapporten for 2013 om den økonomiske udvikling i hele organisationen, samt udviklingen i fokusområderne. Gennemgang er

dog primært økonomisk funderet og tegner derfor ikke et særligt godt billede af hvordan selve velgørenheden har udviklet sig. Det er naturligvis interessant at følge økonomien for de enkelte områder, men uden koblingen mellem midler brugt og effekten deraf, efterlades man med indtrykket af, at det er vigtigst at vise hvor store beløb det er lykkedes at indsamle, samt omkostningsniveauet. DRK bør have et større kommunikativt fokus på at formidle de projektrelaterede opnåede resultater og igangværende processer i ledelsesberetningen eller i en årsberetning.

I ledelsesberetningen tegnes et billede af udviklingen i egenkapital og reserver og der redegøres for DRK's finansielle uafhængighed, en uafhængighed der er vigtig i forhold til de institutionelle donorerers stadigt stigende krav om egenfinansiering. Det er positivt at ledelsen forholder sig til de fremtidige finansieringsmæssige udfordringer, samt betydningen af disse for DRK. Som det er tilfældet i de fire andre organisationer, følger DRK ikke anbefalingerne 3.3.2 og 4.2.3, da ledelsesberetningen ikke indeholder information om bestyrelsesmedlemmerne.

Af anvendt regnskabspraksis i årsrapporten 2013, fremgår det, at der ikke afskrives på ejendomme, da den løbende foretagne vedligeholdelse vurderes at opretholde værdien. Dette føjer yderligere usikkerhed til ejendommernes bogførte værdi og gennemsigtigheden af balancen forringes. Velgørende organisationernes manglende skattepligt og deraf ingen skattemæssig gevinst af afskrivninger, kan være en mulig årsag til at DRK ikke afskriver på ejendomme. Det vurderes dog at afskrivninger på ejendomme også tjener til formål for ledelsens kontrol af aktivernes værdi, hvorfor afskrivninger bør foretages alligevel.

DRK har to faste ledelsesudvalg, *Økonomi- og revisionsudvalget* og *Valgforberedelsesudvalget*, hvor førstnævnte udelukkende består af bestyrelsesmedlemmer og sidstnævnte består af fire ikke bestyrelsesmedlemmer. Det har ikke været muligt at finde et kommissorium eller en aktivitetsoversigt for *Økonomi- og revisionsudvalget* og af medlemmer oplyses kun hvem formanden er. I DRK's vedtægter er der fastsat en række opgaver som varetages af *Økonomi- og revisionsudvalget* og ikke overraskende relaterer størstedelen af disse opgaver sig til gennemgang af budgetter, årsregnskaber, revision osv. I tillæg er det *Økonomi- og revisionsudvalget* der har ansvaret for monitorering af korruption og den tilhørende whistleblower-ordning, hvor ansatte fortroligt kan rapportere ved mistanke om korruption. Som deltagende part i udviklingen af anti-korrupsions-strategien er det uhensigtsmæssigt at udvalget forestår monitoreringen af denne, da udvalget herved i nogen grad vil bedømme kvalitet og implementering af eget arbejde (DRK-C, 2013).

I kommissoriet for *Valgforberedelsesudvalget* fremgår det, at udvalget har ansvaret for forberedelse og tilrettelæggelse i forbindelse med valg til *hovedbestyrelsen*. *Valgforberedelsesudvalget* sørger for at *Landsmødet* modtager en skriftlig og fyldestgørende præsentation af de enkelte kandidater, samt at kandidatfeltet i videst muligt omfang giver *Landsmødet* mulighed for at sammensætte en bestyrelse, der afspejler mangfoldigheden i befolkningen. I *Komitéens* anbefalinger vedrørende opstilling af kandidater til bestyrelsen (3.1.2), udsendelse af valgmateriale (3.1.3), samt nedsættelsen af et nomineringsudvalg (3.4.6), fremgår det bl.a. at processen skal være transparent for bestyrelsen og at nomineringsudvalget nedsættes med bestyrelsesformanden som formand. *Valgforberedelsesudvalget* nedsættes og består ikke af bestyrelsesmedlemmer, men dets format er tilsvarende og derfor vurderes DRK til at følge disse anbefalinger.

Vederlagspolitikken er gennemsækelig og ansatte (ekskl. generalsekretæren) på *Landskontoret* aflønnes i henhold til overenskomsten indgået mellem DRK og fire fagforbund. Lønssystemet er bygget op om Finansministeriets skalatrin for Tjenestemænd med mulig for yderligere tillæg. Ved individuelle lønregulering forhandlet mellem den enkelte medarbejder og dennes chef, skal chefen efterfølgende skriftligt begrunde den givne lønregulering over for tillidsrepræsentanterne. Det bliver ligeledes offentliggjort inden for den respektive afdeling (økonomi, fundraising etc.), hvem der har fået lønregulering og begrundelse herfor. Generalsekretæren er ansat på en særskilt kontrakt og hvoraf et månedligt vederlag inkl. pension på 111.652,87 kr. fremgår. I tillæg ydes der biltilskud på op til 8.200 kr. per måned, samt dækning af udgifter forbundet med internet, mobiltelefon og kontingenter på diverse aviser og tidsskrifter, samt en fratrædelsesgodtgørelse svarende til 3 måneders løn ved opsigelse. Røde Kors er den eneste af organisationer hvor generalsekretærens ansættelseskontrakt er tilgængelig for offentligheden. Dette skyldes muligvis den medieombruste sag vedrørende Jørgen Poulsens fratrædelse (Berlingske A, 2007).

2.4.4.1. Organisation

DRK består af en landsforening og 214 lokalafdelinger, hver med egen bestyrelse (valgt for en toårig periode). Landsforeningen består af *hovedbestyrelsen*, *landskontoret* (sekretariatet) og *Landsmødet* (øverste myndighed) (DRK-HP D). Repræsentanter til *Landsmødet* udpeges af bestyrelsen i lokalafdelingerne og hver påbegyndte tusinde medlem, berettiger lokalafdelingen til udpegning af en repræsentant. Lokalafdelingens første repræsentant vil altid være bestyrelsesformanden for denne.

Hovedbestyrelsen tæller 16 medlemmer, hvoraf 15 valgt af *Landsmødet* og 1 valgt af de lønnede medarbejdere på *landskontoret* (sekretariatet). Alle

medlemmer af DRK er valgbare til *hovedbestyrelsen*, der vælges for en fire-årig periode. Bestyrelsesmedlemmer begrænses af vedtægter til maksimalt at bestride den samme post i to sammenhængende perioder (DRK-B, 2013). Formanden for *Økonomi- og revisionsudvalget*, Benny Schwartz, har været medlem af *hovedbestyrelsen* siden 1993, hvilket blot understreger manglende effekt af den, i vedtægter, fastsatte regel. Det er *hovedbestyrelsens* opgave at varetage den overordnede ledelse af Røde Kors imellem landsmøderne, samt at ansætte og afskedige generalsekretæren.

Under ledelse af generalsekretæren forestår *Landskontoret* den daglige administration og driften af DRK's internationale arbejde. Generalsekretæren er ansvarlig for ansættelse og afskedigelse af det lønnede personale på *landskontoret* og andre funktioner efter bestyrelsens nærmere fastlagte retningslinjer.

2.4.4.2. Bestyrelsessammensætning

Hovedbestyrelsen i DRK består af otte mænd og otte kvinder, hvoraf blot ét enkelt medlem kan betragtes som uafhængig. Den store overvægt af afhængige bestyrelsesmedlemmer skyldes at, otte medlemmer er nuværende bestyrelsesformænd i én lokalforening, én er næstformand i en lokalforening, én har siddet i *Hovedbestyrelsen* i 22 år, én er medarbejderrepræsentant, to er aktivitetsledere for henholdsvis genbrug og samaritter, én har været formand for folkeretsudvalget i 15 år og én er tidligere landsformand for Ungdommens Røde Kors.

I DRK er samtlige cirka 78.000 medlemmer valgbare, men den høje andel af afhængige bestyrelsesmedlemmer, rejser spørgsmålet om hvor stor mulighed ét menigt medlem har for at blive valgt til bestyrelsen. Valgforberedelsesudvalget har udarbejdet en liste over ønskelige kompetencer kandidater til bestyrelsen bør besidde (dog understreges det at det ikke er et krav at bestyrelseskandidater besidder dem alle) hvor det øverste punkt på listen er "*Røde Kors erfaringer*". Hvorvidt at kompetencerne er listet i den rækkefølge de findes vigtigst benævnes ikke, men sammensætning af bestyrelsen bevidner at erfaringer i DRK regi tillægges betydelig vægt (DRK-D, 2012).

Derfor fostres en mistanke om kammerateri og frygt for hvordan bestyrelsen reelt sammensættes, samt om bestyrelsens samlede kompetencer lider under dette. I tillæg er det kun afdelingsbestyrelserne, *hovedbestyrelsen* og dennes medlemmer, Ungdommens Røde Kors, Færøsk Røde Kors og Grønlandsk Røde Kors der kan opstille kandidater til *hovedbestyrelsen*. Frygten for opofrelse af kompetencer til fordel for det enkelte individ, gøres dog til skamme i belysningen af de nuværende kompetencer i bestyrelsen, da denne besidder kompetencer i samtlige otte kompetenceområder.

Bestyrelsen er bedst repræsenteret i kompetenceområdet *ledelse*, hvilket er forventeligt da en stor del andel af bestyrelsesmedlemmerne er formænd i lokalforeningerne. Dette vurderes at være kompetencegivende inden for ledelse, da den manglende direktion i lokalforeningerne, må være ensbetydende med at bestyrelsen forestår den daglige ledelse. At bestyrelsen ligeledes besidder en høj andel af *specialviden*, falder helt naturligt i tråd med tidligere nævnt ønskede kompetence, "*Røde Kors erfaring*". En større andel af bestyrelsesmedlemmer har dog i tillæg til erfaring i DRK også erfaring fra arbejde i den kommercielle og/eller kommunale sektor.

Den gode repræsentation i størstedelen af kompetenceområderne tillægges i høj grad valgforberedelsesudvalget, der har til opgave at sikre, at bestyrelsen er i besiddelse af de påkrævede kompetencer. Valgforberedelsesudvalget udarbejder en opstillingsgrund for kandidaterne, som bl.a. indeholder kompetencer, erfaringer i DRK og anden erhvervserfaring, samt motivation. Forbedringsmulighed i forhold til kompetenceområderne *risikostyring* og *evaluering og monitorering*, vurderes at være tilstede og *valgforberedelsesudvalget* bør derfor sikre en yderligere tilstrømning af kompetencer hertil.

Det er bemærkelsesværdigt og ganske interessant at *valgforberedelsesudvalget* i deres opstillingsgrundlag sondre mellem "*nuværende og tidligere hverv og anden erfaring i Røde Kors*" og "*arbejdserfaring*", hvilket blot understreger vigtigheden af erfaringer opnået uden for den velgørende sektor (DRK-E, 2014). Bestyrelsesarbejdet i DRK er ulønnet, men der er tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring, hvilket vurderes at påvirke evnen til at tiltrække kandidater med ekstern erfaring positivt.⁶

2.4.4.3. Score

Den samlede score for DRK i corporate governance scoreboardet er 23, svarende til en efterlevelseshenholdsprocent på 52,3% og dermed den anden højeste score blandt organisationerne. Nedenstående er de fremhævede punkter for DRK:

- Eneste organisation der følger anbefalingerne om en transparent udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen (anbefaling 3.1.2 og 3.1.3).
- Eneste organisation med nomineringsudvalg (anbefaling 3.4.6).
- Redegør for kompetencer i bestyrelsen (anbefaling 3.1.1).
- Har et revisionsudvalg (anbefalingerne 3.4.3, 3.4.4 og 3.4.5).
- Eneste organisation der ikke følger anbefalingen om uafhængighed i bestyrelsen (anbefaling 3.2.1).

⁶ Mailkorrespondance med Lene Krogh, d. 4 februar 2015. Røde Kors, bilag 14

- Redegøre ikke for væsentlige strategiske og forretningsmæssige risici i ledelsesberetningen (anbefaling 5.1.1)

2.5. IBIS

2.5.1. Historie

IBIS blev oprindeligt stiftet den 3. november 1966 under navnet WUS-Danmark, en dansk gren under organisationen World University Service (WUS). I starten formidlede WUS-Danmark stipendier til studerende fra udviklingslande, men i kraft af en større politisk bevidsthed blandt studerende, voksede interessen for internationalt politisk arbejde. I starten var det primært støtte til de befrielsesbevægelser der kæmpede mod apartheidstyret og den portugisiske kolonimagt i Sydafrika. Midler til støtte blev indsamlet i samarbejde med Operation Dagsværk, men staten støttede også WUS-Danmark økonomisk. Samarbejdet med befrielsesbevægelserne bevirkede, at WUS-Danmark distancerede sig fra det internationale WUS og i 1970 stiftedes WUS-Danmark som en selvstændig organisation.

I 1991 løsrev WUS-Danmark sig helt fra det internationale WUS og skiftede i samme ombæring navn til IBIS. Fra tidligere primært at have engageret sig i Afrika (med undtagelse af et enkelt projekt i Chile og Bolivia), øgede IBIS deres engagement i Sydamerika i kampen for befolkningens demokratiske rettigheder (IBIS-HP A). I 2014 opnåede IBIS observatørstatus i den internationale organisation OXFARM, som et første skridt i retning af et eventuelt medlemskab (IBIS-HP B).

IBIS' rammeaftale blev indgået i 1992 (DANIDA A, 2004).

2.5.2. Formål, vision og mission

"IBIS er en non profit organisation, som arbejder for en retfærdig verden, hvor alle mennesker har lige adgang til uddannelse, indflydelse og ressourcer. IBIS arbejder med udvikling i udvalgte ulande og bekæmper i Danmark og internationalt årsagerne til fattigdom og ulighed." (IBIS-A, 2012)

IBIS inddeler deres mission i tre kategorier lokalt, nationalt, globalt. Lokalt arbejder IBIS for at styrke det enkelte individs rettigheder, sikre god uddannelse og adgang til viden for, at alle har mulighed for at tage del i samfundet. Nationalt kæmper IBIS for demokratisk udvikling der skal sikre, at alle befolkningsgrupper kan deltage i politiske beslutninger. Globalt engagere IBIS sig i forsvaret af fattiges rettigheder overfor blandt andet de industrialiserede lande, der er med til at skabe global økonomisk ulighed (IBIS-HP C).

2.5.3. Økonomi

I perioden 2009-2013 havde IBIS en gennemsnitlig årlig indtægt på samlet 223,5 mio. kr., hvilket placerer dem på listen som den fjerde største af de fem case organisationer. Dog havde IBIS i 2013 en samlet årlig indtægt på

277,3 mio. kr., hvilket i stedet placerer dem som den tredje største organisation, en indtægt på 28,2 mio. kr. højere end MS. Den gennemsnitlige andel af offentlige midler er den højeste blandt de fem organisationer, da disse udgjorde hele 93% af de samlede indtægter. Dette var også tilfældet for 2013 hvor private donationer blot udgjorde 7% (4% gennemsnitligt) og de resterende 93% var offentlige midler. I perioden er indtægter fra private donationer steget med hele 116,3%, hvor indtægter fra det offentlig blot er steget med 23,7%. IBIS har ingen indtægtsgenererende aktiviteter lig dem set hos MS og DRK.

IBIS vil i 2015 modtage 121 mio. kr. i form af deres rammeaftale og dermed er de den næststørste rammeorganisation. Organisationen står dog til at miste dele af deres rammebevilling som følge af den seneste RAM-vurdering, der i perioden 2016-2019 har en samlet negativ effekt på 7 mio. kr.

Årets resultat i 2013 bød på et underskud på 1,883 mio. kr., det største og eneste i hele perioden. Underskuddet resulterede i et tilsvarende fald i egenkapitalen til 12,8 mio. kr. De samlede gældsforpligtelser faldt fra 2012 til 2013 med 13,7 mio. kr., hvilket primært skyldes lavere overførsel af *ikke anvendte øremærkede midler*, da posterne *anden gæld, hovedkontor og anden gæld, landekontorer* steg med 3,69 mio. kr. (55%). Den mindre egenkapital sammenholdt med den markant lavere samlet gældssætning, bevirkede at gæld/egenkapital forholdet ligeledes faldt fra 3,87 (2012) til 3,19, det laveste niveau af de fem organisationer. IBIS har et indtægt/egenkapital forhold på 21,7 i 2013, hvilket er en smule over gennemsnittet for de fem organisationer på 18,7.

IBIS har samlet set en sund økonomi og det lave forhold mellem gæld og egenkapital, set i forhold til de andre organisationer, giver indikation af muligheden for øget gældssætning. Den høje eksponering over for udsving i den offentlige støtte, er dog væsentlig at bemærke. Ledelsen redegør i årsrapporten 2013 for, at IBIS i fremtiden stadig vil have stærk fokus på institutionel fundraising, som primært dækker over midler fra offentlige instanser (danske og udenlandske). Dette kan potentielt tvinge de private midlers andel af de samlede indtægter længere ned.

2.5.4. Corporate Governance

I analysen af corporate governance i IBIS er der fremkommet en række positive elementer, hvortil især kommunikationen af igangværende og fremtidige aktiviteter/tiltag vejer tungt. Eksempelvis foreligger der på IBIS' hjemmeside, femårige strategiplaner for fokusområderne uddannelse og samfundsledelse/politik (governance), samt den generelle strategi for partnerskaber. I forlængelse af strategiplanerne er det muligt at læse om organisationens politik for områderne udvindingsindustrien, klimaforandringer og

bekæmpelse af korruption. Det er også muligt at læse om forandringsteorien benyttet af IBIS' i deres arbejde og om metoden *The Change Triangle*, der benyttes af IBIS ved fortalervirksomhed (advocacy). Informationerne er fyldestgørende og i forklaringen af det forandringsteoretiske fundament, synliggøres det hvorledes denne adskiller sig fra det tidligere teoretiske fundament (IBIS-B, 2007). Desværre er det kun det aktuelle/nyeste materiale der i høj grad er tilgængeligt via IBIS' hjemmeside. Eksempelvis er der ikke en samlet oversigt over referater fra generalforsamlinger, men blot et link til referat fra den seneste. I en søgning via google var det muligt at finde frem til referatet fra generalforsamlingen i 2013.

IBIS har ikke offentliggjort programevalueringer siden 2012, hvor den seneste *IBIS' Performance Report* udkom. I rapporten er det muligt at læse om de enkelte programmers målsætning, opnåede resultater i løbet af året, samt eventuelle afvigelser fra den oprindelige plan og hvilken læring dette medførte. Dette var med til at give et godt indblik i IBIS' arbejde og forståelsen af de udfordringer organisationen måtte stå overfor. IBIS bør genoptage udgivelse af denne rapport, så det tilgængelige materiale afspejler både muligheder og udfordringer i relation til udviklingsarbejdet.

Ledelsens beretning i årsrapporten 2013 indeholder en kort vurdering af økonomiske resultater, såvel som de af udviklingsprogrammerne opnåede resultater. De økonomiske resultater vejer dog tungest og udgør således cirka 2/3 af ledelsesberetningen, hvilket er rimeligt da årsrapporten suppleres af en årsberetning, hvor de væsentligste programrelaterede resultater præsenteres i billeder og tekst. I tillæg til gennemgangen af årets indtægter og udgifter, redegøres der i ledelsesberetningen også for forholdet mellem egenkapital og omsætning. Det er positivt at bestyrelsen aktivt har taget stilling til og fastsat en målsætning for netop dette forhold. Ved at have et acceptabelt udsving på +/-2%p i forhold til en målsætning på 5%, har bestyrelsen helgarderet sig mod en manglende opfyldelse af målet, da en egenkapital i intervallet 8,32 mio. kr. til 19,41 mio. kr. ville være acceptabelt i 2013. Det vurderes at der med dette interval ikke signaleres ét egentligt ønske om at have kontrol med udviklingen i egenkapital.

I bestyrelsen er forretningsudvalget og programudvalget obligatoriske og bestyrelsen kan i tillæg vælge at nedsætte midlertidige tematiske udvalg. Bestyrelsen har mulighed for at indhente ressourcepersoner til, at bistå udvalgsarbejdet såfremt de vurderer dette nødvendigt. Af IBIS' hjemmeside fremgår opgaverne varetaget af de to obligatoriske udvalg, men beskrivelserne er meget generelle og giver derfor ikke et egentlig indblik i hvad udvalgene foretager sig i løbet af året. Der offentliggøres tillige ikke kommissorier, aktiviteter eller medlemsoversigt for udvalgene, dog er det muligt at se

hvilke udvalg det enkelte styrelsesmedlem sidder i. Særligt i forhold til forretningsudvalget ville det være interessant at se hvorvidt styrelsen gør brug af ressourcepersoner. Dette skyldes, at forretningsudvalget har tilsynet med og ansvaret for økonomien og styrelsen i kraft af manglende kompetencer inden for økonomi (uddybes i afsnit om bestyrelsessammensætning), ville benytte én eller flere ressourceperson(er) som kompensation.

IBIS introducerede i 2009 en antikorrupsionspolitik og gav samtlige medarbejdere et kursus i denne. Code of Conduct underskrives af samtlige medarbejdere som dermed forpligter sig til at overholde dette. I 2013 trådte en egentlig whistleblower-ordning i kraft, som byggede videre på principperne i Code of Conduct. I Code of Conduct indgik det allerede, at medarbejderne var forpligtiget til at rapportere ved mistanke om korruption. Dette blev dog vurderet utilstrækkeligt og man etablerede derfor en egentlig whistleblower-ordning, så alle medarbejdere vidste hvordan de skulle håndtere en mistanke om brud på organisationen Code of Conduct.

Varetagelsen af den interne revision af ovenstående whistleblower-ordning sker af den parlamentariske revisor, som vælges af generalforsamlingen uafhængigt af styrelsen. Hvert år udfærdiger den parlamentariske revision en rapport indeholdende, kommentarer til regnskabet og styrelsens arbejde, samt gennemgang af igangværende svindelsager. Den nuværende parlamentariske revisor har bestyret denne post siden 2006 og har ingen økonomisk baggrund. Det kan derfor virke en smule utrygt at personen som bl.a. "holder øje" med økonomien ikke har erfaring eller uddannelse inden for økonomi.

Det er også værd at bemærke, at den nuværende parlamentariske revisor tidligere har siddet i IBIS' styrelse fra 1988-2000 og som formand i to perioder, hvoraf den ene var 1996-1999. Det interessante herved er, at han dermed har været formand i styrelsen, samtidig med at den nuværende næstformand også sad i styrelsen (han/hun har siddet siden 1998). Herudover har den parlamentariske revisor været leder for et IBIS program i Vestafrika i perioden 2001 til 2004 (U-landsnyt A). Referater fra generalforsamlingerne i 2013 og 2014, giver ingen indikation af, at eventuelle modkandidater opstilles til posten som parlamentarisk revisor og måske netop dette er årsagen til den manglende økonomiske baggrund og tvivl om den parlamentariske revisions uafhængighed af bestyrelsen (IBIS-C, 2006).

IBIS har en gennemskuelig vederlagspolitik, hvor lønnen følger de aktuelle overenskomster og takster i staten. Generalsekretæren er ansat på en årsmålskontrakt og i oktober 2013 udgjorde det månedlige vederlag, 66.425,67

kr. inkl. pension. Denne følger også statens takster og fratrædelsesgodtgørelsen kan maksimalt udgøre 12 måneders løn, jf. *Cirkulære om rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten Fratrædelsesgodtgørelsen*.

2.5.4.1 Organisationen

IBIS består af tre ledelsesniveauer, generalforsamling, styrelse og sekretariat. Generalforsamlingen er den øverste myndighed i IBIS og vælger hvert år mindst 7 medlemmer til styrelsen. Velkomne på generalforsamlingen er støttemedlemmer, såvel som kollektive medlemmer og medlemmer af foreningen. De to sidstnævnte har stemmeret ved generalforsamlingen (IBIS-HP D). Det er positivt at IBIS åbner op for en bredere skare af medlemmer, om end de ikke har stemmeret. På generalforsamlingen i 2014 blev stemmeret til støttemedlemmer forslået og styrelsen lovede at drøfte dette i løbet af året (IBIS-D, 2014).

Antallet af styrelsesmedlemmer er fastsat i vedtægterne og styrelsen består af 14 medlemmer valgt for en toårig periode, hvor mindst halvdelen af *styrelsen* er på valg hvert år. Medlemmer kan genvælges og der er ikke sat grænser for maksimalt antal sammenhængende perioder eller alder. Valgbare til *styrelsen* er medlemmer af foreningen og én repræsentant per kollektivt medlem, dog ikke ansatte og/eller udsendte. Kandidater opstilles ikke til en specifik post i *Styrelsen*, men i stedet konstituere *styrelsen* sig selv og vælger en formand af sin midte. *Styrelsen* er ansvarlig for organisationens økonomi, politik, drift, udvikling, samt ansættelse og afskedigelse af generalsekretæren. Den daglige drift af sekretariatet varetages af generalsekretæren (IBIS-A, 2012).

2.5.4.2. Bestyrelsessammensætning

Styrelsen (bestyrelsen) i IBIS er i skrivende stund sammensat af seks mænd og syv kvinder hvor samtlige medlemmer med undtagelse af ét, betragtes som uafhængige. Næstformanden har været medlem af styrelsen siden 1998 og betragtes derfor som afhængig, jf. *anbefaling 3.2.1*. Styrelsens forkvinde blev valgt ind i 2004 og dermed det næstlængst siddende medlem. I blandt de resterende bestyrelsesmedlemmer har størstedelen været medlem i ét par år. Dette er interessant, da der gives en indikation af, at næstformanden og forkvinden besidder væsentlig mere indflydelse end de resterende medlemmer. Dette er selvom det i IBIS' vedtægter fremgår, "*i tilfælde af stemmelighed bortfalder forslaget*" og dermed teoretisk set placere samtlige medlemmer på lige fod (IBIS-A, 2012). Organisationen er den eneste af de fem, som fraviger reglen om, at formandens afgørende stemme, jf. *lov om fonde og visse foreninger § 20. stk. 2*. Der er ikke valgt en medarbejderrepræsentant til styrelsen.

Hverken via IBIS' hjemmeside eller ved henvendelse per mail har det været muligt at finde en, af styrelsen udarbejdet, oversigt over hvilke kompetencer denne bør råde over og det antages derfor at en sådan oversigt ikke er udarbejdet. Antagelsen underbygges yderligere af det manglende kompetencefokus ved opstilling af kandidater til styrelsen, hvor et opstillingsgrundlag ikke er obligatorisk, samt at det er muligt på generalforsamlingen mundtligt at opstille indtil umiddelbart før valget. Valgproceduren synes derfor en smule tilfældig og sikringen af tilstrækkelige kompetencer i styrelsen synes ikke at være tilstede.

Styrelsen er godt repræsenteret i fem ud af de otte kompetenceområder og en overvejende del af medlemmerne er enten beskæftiget eller tidligere beskæftiget med udviklingsarbejde. Dette har primært været i form af udsendelse, programplanlægning- og rådgivning eller evalueringsarbejde, hvilket i særlig grad har bidraget med kompetencer inden for området *specialviden*. Modsat er medlemmernes erfaringer fra det private/kommercielle erhvervsliv yderst begrænset, hvilket givetvis er den primære årsag til de manglende kompetencer inden for *økonomi*. Som nævnt i analysen af MS, kan en manglende forståelse for økonomi potentielt svække tilsynet med generalsekretæren og sekretariatet, samt medføre højere omkostninger til ekstern rådgivning. Styrelsen støttes af den parlamentariske revisor i tilsynet med ledelsen, men som det nævnes i tidligere afsnit, er de økonomiske kompetencer også her begrænsede. Blandt styrelsens medlemmer findes der blot ét enkelte medlem med kompetencer inden for *Jura*. I dette tilfælde er det inden for skatteret/politik og denne kompetence kommer til sin ret, da ét af IBIS' fokusområder er skattepolitik og i særlig grad kampen mod såkaldte "*skattely*" (IBIS-HP E). Der bør sikres tilgang af ét eller flere styrelsesmedlemmer med økonomisk baggrund og eventuelt et medlem med kompetencer inden for menneskerettigheder og/eller international lovgivning.

Styrelsen bør udarbejde en oversigt over kompetencer denne skal råde over dernæst sikre en tilgang af de manglende kompetencer, gennem en ny og mere grundig valgproces. Det bør ikke være muligt at opstille til styrelsen på selve generalforsamling, men derimod skal opstillingen ske skriftligt forudgående. Ved opstilling til styrelsen bør det skriftlige opstillingsgrundlag minimum indeholde informationer om kandidatens faglige kompetencer, uddannelse og tidligere arbejds erfaring.

Arbejdet i styrelsen er ulønnet, dog er det muligt at kompensere styrelsens forkvinde/formand for tabt arbejdsfortjeneste på op til 60.000 kr. årligt, hvilket er det beløb den nuværende forkvinde kompenseres med (IBIS-HP F).

2.5.4.3. Score

I corporate governance scoreboard opnår IBIS en efterlevelseshenvisning på 38,6%, dvs. at IBIS dermed følger 17 af anbefalingerne for god selskabsledelse. Dette er det anden laveste antal blandt de fem organisationer og der er især store muligheder for forbedringer i forhold til sammensætningen af bestyrelsen. Nedenstående er de fremhævede punkter for IBIS:

- Flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige (anbefaling 3.4.2.)
- Følger ikke 18 af de 20 anbefalinger for bestyrelsens sammensætning og organisering (hovedgruppe 3)

2.6. CARE Danmark

2.6.1. Historie

I 1987 blev CARE Danmark (efterfølgende forkortet CDK) stiftet som en del af CARE International og er derved den yngste af de fem case organisationer. Organisationen har primært beskæftiget sig med befolkningen i landdistrikter, hvor de har ydet støtte i form af råd og vejledning tilpasset de lokale forhold. CDK indgik i 1995 en rammeaftale med Udenrigsministeriet, der skulle være med til at sikre økonomisk råderum fremover (WA, 2001). I 2003 intensiverede man fundraising kampagnerne, hvilket ikke blot øgede pengestrømmen fra private, men ligeledes også udbredte den almene befolknings kendskab til organisationen (CDK-A).

2.6.2. Formål, vision og mission

"Organisationen er almennyttig og uafhængig af religiøse og politiske bevægelser.

1. Det er organisationens formål at fremme økonomisk udvikling i udviklingslandene, bidrage til at tilfredsstille de basale menneskelige behov og derigennem forbedre livskvaliteten.

2. Det er organisationens formål at fremskaffe støtte til at gennemføre udviklings programmer med henblik på varig afhjælpning af hungersnød, fattigdom og sygdom i udviklingslandene.

3. Det er organisationens formål at assistere ved naturkatastrofer og i andre nødsituationer.

4. Organisationens skal tillige udøve en oplysnings- og informationsvirksomhed i forbindelse med gennemførelsen af sine programmer" (CDK-B, 2012).

CDK's mission er at hjælpe de fattige i landdistrikterne rundt om i verden med at dyrke bæredygtigt land- og skovbrug. Støtten sker i partnerskab med lokale organisationer og udgangspunktet er hjælp til selvhjælp. Uddannelse

og oplysning er derfor to vigtige parametre, når lokalbefolkningen skal forbedre deres eget liv.

Visionen er klar, man vil skabe vedvarende resultater for de fattige, samt langsigtet at være danskeres fortrukne velgørende organisation (CDK-A).

2.6.3. Økonomi

CDK er den mindste af de fem case organisationen, målt på både den samlede gennemsnitlig årlig indtægt og på indtægter i form af rammebevilling. I gennemsnit havde CDK en samlet indtægt på 115,8 mio. kr., godt halvdelen af den fjerde største organisations (MS). Rammebevillingen for 2015 vil beløbe sig til 48. mio. kr. I tillæg opnår CDK den største fremgang i den seneste RAM-vurdering og kan derfor se frem til en samlet stigning i rammebevillingen på 17,3 mio. kr. i perioden 2016 til 2019, svarende til en stigning på 9%. Ændringen i rammebevillingen ændrer ikke ved, at CDK er den mindste af de fem organisationer, uanset om det er målt på samlede indtægter eller rammebevillingsbeløb.

Den samlede indtægt i CDK steg i perioden, 2009 til 2013, fra 110 mio. kr. til 122 mio. kr., en stigning på 10,7%. Stigningen relatere sig primært fra 2012 til 2013, da man her oplevede en samlet stigning på 8,2%. I 2013 udgjorde private donationer en andel på 23% og offentlige midler havde en andel på 74% af de samlede indtægter. Begge andelen har gennem perioden ligget stabilt på disse niveauer, med udsving på højst +/- 2%point. CDK har på nuværende tidspunkt, samt tidligere, ikke haft indtægtsgenererende aktiviteter.

CDK har i hele perioden præsenteret positive resultater for året, med et periode gennemsnit på 1,75 mio. kr. Resultatet for 2013 var lød på 1,69 mio. kr. i overskud, mod 0,5 mio. kr. i året før. De positive resultater gennem hele perioden har medførte en konsolidering af egenkapitalen, som i 2009 var på 5,35 mio. kr. til i 2013 at være 12,1 mio. kr. Konsolideringen af egenkapitalen har medført, at indtægt/egenkapital forholdet i 2013 er på 10, 52% lavere end gennemsnittet for alle fem organisationer i 2013. Spørgsmål kan derfor rejses om hvorvidt egenkapitalen er for høj og CDK i stedet bør øge de velgørende aktiviteter.

Gældsforpligtelserne er i perioden 2009 til 2013 faldet fra 36,9 mio. kr. til 27,6 mio. kr. og sammenholdt med fordoblingen af egenkapitalen, er CDK's gæld/egenkapital forhold faldet fra 7,91 (2009) til 3,28 i 2013.

CDK har ikke haft en tilsvarende eksplosiv vækstrate i indtægterne, som det er tilfældet med de andre case organisationer, alligevel kunne det tyde på at CDK har haft problemer med at finde nok programmer at støtte og man derfor har valgt at konsolidere egenkapitalen. Det anses som positivt, at de private donationer har udviklet sig i nogenlunde samme grad som støtten fra

det offentlige, da eksponering over for nedskæringer i den offentlig støtte derfor mindskes. Samlet set vurderes CDK til at have en sund økonomi.

2.6.4. Corporate Governance

Af de fem case organisationerne, følger CDK tredjeflest *anbefalinger for god selskabsledelse* og placere sig dermed midt i feltet. Organisationen har generelt en god informationspolitik og på lige fod med MS har man valgt at offentliggøre den seneste ansøgning om rammeaftale. Det har ikke været muligt at finde tidligere rammeansøgninger, hvorfor det er uvist om offentliggørelsen er et nyt tiltag. Rammeansøgningen bestående af de to dokumenter *CARE Danmark Strategy 2014-2017* og *CARE Danmark Results Reporting 2010-2013*, er godt struktureret og er forsynet med en forklaring af punkternes relation til RAM-standarderne.

CDK's programevaluering har udviklet sig gennem årene og der ses en tydelig forbedring i indhold og præsentation, fra de publicerede evalueringerne i 2010 til evalueringer publiceret i 2013, hvor bl.a. anbefalinger og indhøstede erfaringer nu også listes. Dog er evalueringen af programmer i Niger kun tilgængelige på Fransk, hvilket ikke er tilstrækkeligt. I tillæg offentliggøres der ud over programevalueringer, DANIDA evalueringer og CDK's svar på disse. Desværre har det ikke været muligt at finde, en procedure for evaluering af bestyrelsen og direktion eller selve evalueringerne, referater fra bestyrelsesmøder eller referater fra repræsentantskabsmøder.

Der offentliggøres ikke kommissorier, aktiviteter eller medlemsoversigt for de nedsatte ledelsesudvalg på organisationens hjemmeside, men det var muligt at rekvirere kommissorierne ved henvendelse per mail. Dette er ikke tilstrækkeligt for at organisationen følger *Komitéens anbefaling 3.4.1*, da offentliggørelse på hjemmesiden er et kriterium i denne.

Årsberetningen og årsrapporten er sammenlignet med de andre organisationer, langt fra fyldestgørende og cirka 1/4 af teksten i årsberetningen er eksakt magen til den der fremgår i årsrapporten. Der mangler en god beskrivelse af opnåede resultater, målsætninger og hvilken retning organisationen bevæger sig i. Det sidstnævnte er det dog muligt at læse om i strategiplanen, men der bør som minimum indgå en kort beskrivelse af dette i årsberetningen og ledelsesberetningen, samt en eventuel henvisning til yderligere information. I ledelsesberetningen, eller regnskabsberetningen som CDK kalder den, knyttes primært kommentarer til de økonomiske resultater (deraf måske navnet) og yderligere information om bestyrelsen fremgår ikke, jf. *anbefaling 3.3.1*. Dog er det positivt, at de forretningsmæssige risici og det langsigtede mål om opbygning af egenkapitalen beskrives kort i regnskabsberetningen.

De detaljerede årsregnskaber og vedtægter for fonden er ikke tilgængelige via CDK's hjemmeside og man skal derfor lave en forespørgsel per mail på disse. CDK bør, til trods for den gode responstid der er på henvendelser, gøre disse tilgængelige direkte via deres hjemmeside, da hele proceduren med forespørgsel findes overflødig. Yderligere bør CDK optimere deres hjemmeside, så denne bliver mere overskuelig og samtidigt sikre, at alle links henviser til de rigtige steder og ikke blot omdirigerer til forsiden.

CDK har ikke etableret en whistleblower-ordning og det fremgår af antikorrupsionsprincipperne på deres hjemmeside, at *"I kampen mod svindel følger CARE Danmark de ti antikorrupsionsprincipper, som DANIDA har fastsat i 2003"* (CDK-HP A) .

Det indikerer, at bestyrelsen ikke har brugt nævneværdigt tid på at udforme en selvstændig antikorrupsionspolitik, men i stedet har CARE påtaget sig den af DANIDA udstykket politik. Manglende udfærdigelse af egne antikorrupsionsprincipper og klare nedfældede principper for rapportering af mistanke om korruption, kan have en negativ effekt på graden af korruption der opdages, da medarbejderne kan føle usikkerhed og utilpashed ved at rapportere.

CDK's interne revision varetages af en repræsentantskabsvalgt kritisk revisor, jf. bestemmelse i fondens vedtægter. Det har ikke været muligt at finde yderligere information om den kritiske revisor, men det antages, at dennes funktion ikke adskiller sig særligt fra standard definitionen, som er

"En kritisk revision indebærer, at revisorerne også kontrollerer, om foreningens midler er blevet brugt i overensstemmelse med det, der er blevet besluttet, og om bestyrelsens økonomiske handlemåde er acceptabel i forhold til foreningens formål og aktiviteter." (CFS A)

Et af de væsentligste kritikpunkter af corporate governance i CDK, er manglende gennemsigtighed i forhold til løn. Medarbejderne i CDK er ikke omfattet af overenskomst og udgangspunktet er derfor ansættelse på individuel kontrakt, dog fremgår det af et jobslag for kampagnemedarbejdere at timelønnen er 120 kr., hvorfor disse formodes ansat på en standardiseret kontrakt (CDK-HP B). Derimod fremgår der ingen løn i et jobopslag for en teamleder, hvor det blot fremgår at de tilbyder en god fast timeløn (JOB-HP A). Uden en offentliggjort lønpolitik er det derfor svært for interessenter at vurdere og sammenligne lønniveauet i CDK med tilsvarende andre organisationer. Som eneste af de fem organisationer, oplyser CDK ikke generalsekretærens løn på hverken deres hjemmeside eller i årsregnskabet, hvor der i stedet blot fremgår, at den samlede løn for ledelsen, bestående af fem medarbejdere, udgjorde 3,415 mio. kr. Direkte adspurgt oplyste generalsekretæren i 2010 til U-landsnyt.dk, at han modtog en løn på 73.600 kr. inkl.

2.6.4.1. Organisationen

Ved at være stiftet som en fond og ikke en forening, adskiller CDK's organisationsstruktur sig fra de fire andre organisationer. Repræsentantskabet er den øverste myndighed i fonden og består af maksimalt 100 medlemmer, hvoraf en del er repræsentanter for de kollektive medlemmer, medens den resterende del er personlige medlemmer. Nye medlemmer indstilles af bestyrelsen til repræsentantskabets godkendelse eller ved en direkte udpegning af repræsentantskabet (CDK-B, 2012).

Bestyrelsen i CDK vælges af repræsentantskabet og består af syv til elleve medlemmer, valgt for en treårig periode. Valgbarhed til bestyrelsen fremgår ikke af *vedtægter for CARE Danmark* og det formodes derfor, at alle myndige personer er valgbare. Bestyrelsen har til opgave at udarbejde den overordnede strategi for organisationen, sikre varetagelsen af repræsentantskabets interesser mellem repræsentantskabsmøderne, samt ansætte og afskedige generalsekretæren. Generalsekretæren varetager den daglige drift og en ledelsen af sekretariatet.

Som følge af fondskonstruktionen valgte CDK i 1994 at etablere en støtteforening, med det primære formål at indsamle penge til fonden. I bestyrelsen for støtteforeningen er der seks medlemmer, hvoraf tre vælges på generalforsamlingen og tre udpeges af CDK's bestyrelse, for en periode på ét år ad gangen. CDK's støtteforening følger derfor *anbefalingen 3.1.5.* om at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal være på valg hvert år. Alle personlige- og kollektive medlemmer kan møde på generalforsamling. Af *love for støtteforeningen* fremgår det bl.a., at støtteforeningens bestyrelse vælger en formand blandt de af CDK's bestyrelse udpegede medlemmer og at formandens stemme gør udslaget ved stemmelighed. Disse bestemmelser afholder potentielt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, og derigennem generalforsamlingen, fra at have bestemmende indflydelse.

CDK's organisationsstruktur og vedtægter for både fonden og støtteforening, skaber potentielt nogle ledelsesmæssige udfordringer. Særligt findes det problematisk, at bestyrelsen indstiller nye medlemmer til optagelse i repræsentantskabet og at repræsentantskabet samtidigt vælger bestyrelsen. Herved opstår der en potentiel risiko for, at bestyrelsen i deres indstilling af nye medlemmer, varetager egne interesser frem for fondens og derfor kun indstiller nye medlemskandidater som peger på dem som medlemmer af bestyrelsen. Det er vigtigt at pointere, at dette blot er en risiko og at der ikke er beviser for, hvorvidt dette har fundet sted.

2.6.4.2. Bestyrelsessammensætning

Den nuværende bestyrelse i CDK består af ti uafhængige bestyrelsesmedlemmer, fordelt på henholdsvis fire mænd og seks kvinder. Det længst siddende bestyrelsesmedlem blev valgt ind i 2004 og nærmer sig derfor, den af *anbefaling 3.2.1*, fastsætte grænse på 12 år, hvorefter denne ikke længere er at betragte som uafhængig. Dog kan der sås tvivl ved, hvorvidt de resterende 1-2 år i bestyrelsen, reelt set gør nogen forskel.

Det har ikke været muligt at rekvirere en af bestyrelsen udarbejdet redegørelse over hvilke kompetencer denne skal råde over, men i en e-mail fra Frank Lausten (administrationschef / CFO) er det oplyst, at én sådan er udarbejdet. Bestyrelsen er i besiddelse af betydelige kompetencer, hvorfor netop fokus på sammensætning af bestyrelsen ud fra kompetencer ikke er utænkeligt. I analysen af de andre organisationer er især manglende erfaring, fra det private erhvervsliv blevet pointeret flere gange. Dette er langt fra tilfældet i CDK, hvor bestyrelsen består af flere højt profilerede direktører og ledere fra det danske erhvervsliv.⁷ I en pressemeddelelse fra 2004, udtalte den daværende og nuværende generalsekretær, "*Vi har tradition for, at kendte og respekterede profiler fra bl.a. erhvervslivet stiller op til vores bestyrelse*" (U-landsnyt B).

CDK har tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring og da bestyrelsesarbejdet er ulønnet, tillægges forsikringen en stor betydning for evnen til at tiltrække ledere fra det private erhvervsliv.

Modsat de efterspurgte erfaringer fra det private erhvervsliv i flere af de andre organisationer, efterlyses der i stedet erfaringer fra NGO-branchen i CDK. Dette skyldes formodentlig ovenstående tradition. Det tætteste bestyrelsen kommer på at have NGO erfaring, er et bestyrelsesmedlem tidligere erhverv som ambassadør for Danmark i en række DANIDA-lande. Det er utilstrækkeligt, at bestyrelsen mangler kompetencer inden for jura, da dette bl.a. dækker over, menneskerettigheder, ejendomsret og international lovgivning. Der kan argumenteres for, at disse kompetencer retmæssigt findes i sekretariatet, men der kan stilles spørgsmålstegn ved hvorvidt en bestyrelse i en udviklingsorganisationen på tilfredsstillende vis kan fastlægge strategien uden særlige kompetencer inden for eksempelvis menneskeret?

Det vurderes, at CDK ikke følger *anbefalingerne* omhandlende udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen (3.1.2.), udsendelse af en kandidatbeskrivelse (3.1.3.) og nedsættelse af nomineringsudvalg (3.4.6.). Der fremgår ikke bestemmelser i fondens vedtægter for, hvordan kandidater

⁷ Se bilag 13 for oversigt

opstilles, hvilke krav der er til beskrivelsen af kandidater, proceduren ved stemmelighed etc., samt den manglende benævnelse af et nomineringsudvalg i *forretningsordenen for bestyrelse og udvalg*. Organisationen bør derfor udarbejde en beskrivelse af opstillings- og valgproceduren og sikre sig, at denne er tilgængelig for dem der måtte finde den relevant.

2.6.4.3. Score

I corporate governance scoreboardet opnåede CDK en samlet score på 18, hvilket svarer til en efterlevelseshenrykkelse på 40,9%. CDK bør forbedre gennemsnittet i forhold til lønforhold og bestyrelsen bør vedtage deres egen antikorrupsionspolitik, hvori en form for whistleblower-ordning forankres. Nedenstående er de fremhævede punkter for CDK:

- Har ikke en overskuelig og klar vederlagspolitik for ledelsen (anbefaling 4.1.1.).
- Eneste organisation hvor samtlige bestyrelsesmedlemmer er betragtet som uafhængige (anbefaling 3.2.1)
- Følger ikke anbefalingen om bestyrelsens stillingtagen til en whistleblower-ordning (anbefaling 5.2.1.).
- Flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige (anbefaling 3.4.2.)

2.7. Red Barnet

2.7.1. Historie

Den 14. marts 1945 blev Red Barnet (efterfølgende forkortet RB) stiftet, som følge af, at den daværende departementschef i socialministeriet Hans Henrik Koch, i 1944 var i Sverige, for at studere deres forberedelser til krigens afslutning. Erfaringerne han havde gjort sig, bragte han til Danske Kvinders Nationalråd, som straks nedsatte et udvalg, der senere blev til RB. Formålet var at hjælpe med genopbygningen af Centraleuropa og hjælpe nødstedte børn. RB beskæftigede sig primært med nødhjælp frem til 1961, hvor man gik ind i kampen mod spedalskhed i Indien. Dette var det første egentlige udviklingsprojekt og fokus havde nu rykket sig fra nødhjælp i undtagelsessituationer.

I 1989 blev FN's første Børnekonvention vedtaget hvilket blev det ideologiske udgangspunkt for RB, en børnepolitisk grundlov. Det efterfølgende årti blev turbulent for RB. Fra i 1993 at have haft en rekord stor omsætning på 320 mio. kr., en stigning på 4000% i forhold til 1988, faldt omsætningen drastisk i 1995, grundet væsentlige nedskæringer i den økonomiske støtte fra EU. De følgende seks år gennemlevede RB den værste krise nogensinde, med underskud på flere millioner og en egenkapital på -2,8 mio. kr. i 2000, truede organisationens fortsatte virke. Det var derfor til stor glæde for Red Barnet,

at der i juni 2001 blev indgået en rammeaftale med DANIDA, som siden da er blevet opretholdt (Strand, 2005).

2.7.2. Formål, vision og mission

Organisationens formål er at hjælpe, direkte og indirekte, de dårligst stillede børn, såvel nationalt som internationalt (RB-A).

RB's mission er at hjælpe udsatte børn og forbedre den måde hvorpå verden behandler børn. Ved at give børnene en stemme, vil RB skabe øjeblikkelige, bæredygtige og vedvarende forandringer, med udgangspunkt i barnets bedste. RB vil med ansvarlighed, integritet, høje mål og ambitioner, arbejde mod deres vision; *"..en verden, hvor ethvert barns ret til deltagelse, overlevelse, udvikling og beskyttelse er en realitet"* (RB-HP A).

2.7.3. Økonomi

RB er den anden største og fjerde største organisation af de fem, målt på henholdsvis samlede årlige indtægter og rammebevilling. I 2013 var de samlede indtægter 407,3 mio. kr., hvilket er en stigning på 89,2% siden 2009. Den kraftige stigning skyldes i høj grad vækst i indtægterne fra det offentlige og EU. Indtægterne fra EU steg i perioden 2009 til 2013 fra 28,4 mio. kr. til 156,7 mio. kr. og indtægterne fra det offentlige steg fra 106,6 mio. kr. til 162,9 mio. kr., hvilket svarer til stigninger på henholdsvis 452% og 53%. I samme periode faldt de private donationer med cirka 4,5%. Den kraftige stigning i indtægter fra EU, skyldes især en 200% forøgelse fra 2012 til 2013.

Stigende indtægter fra det offentlige og EU, samt fald i indtægter fra private har medført, at andelen af private donationer af de samlede indtægter er faldet fra 35% i 2009 til 18% i 2013. Tilsvarende er andelen som offentlige midler og EU tilsammen udgjorde steget fra 66% til 78%.

I 2015 vil RB modtage 56 mio. kr. i form af rammebevilling, men dette beløb vil være faldende i perioden 2016 til 2019, grundet den seneste RAM-vurdering. Det samlede fald i rammebevillingen for hele perioden er 3,2 mio. kr.

RB præsenterede i 2013 et overskud på 0,177 mio. kr., mod de foregående tre års underskud på samlet 1,113. Det samlede underskud for perioden har medført et fald i egenkapitalen fra 12,9 mio. kr. i 2009 til 11,97 mio. kr. i 2013. I samme periode faldt de samlede gældsforpligtelser med 6,21 mio. kr., til i 2013 at udgøre 74,25 mio. kr. Dette svarer til et gæld/egenkapital forhold på 7,2 i 2013, det højeste af de fem organisationer, samt en stigning på 0,13 i forhold til 2009.

I 2013 var RB indtægt/egenkapital forhold på 34, hvilket er 91,8% højere end gennemsnittet for de fem case organisationer. Sammenholdt med gæld/egenkapital forholdet, giver det en indikation af en høj gearing i RB, set i forhold til de øvrige organisationer.

RB's økonomi er på nuværende tidspunkt sund, dog kan den eksplosive vækst i tilskud fra EU, hurtigt lede tankerne tilbage på de katastrofale seks år startende i 1995. I tillæg præsterede RB kun overskud (marginalt) i 2013, hvor den kraftigste vækst i indtægterne ligeledes indtrådte. Af ledelsesberetningen for 2013 fremgår det at væksten i støtten fra EU, skyldes store bevillinger til humanitær hjælp i bl.a. Syrien og at man forventer en fortsat vækst i 2014 (RB-B). En stor del af væksten i indtægter skyldes derfor midlertidige bevillinger til humanitært hjælpearbejde og det kan blot håbes, at RB ikke begår samme fejl som i slutningen af 90'erne.

2.7.4. Corporate Governance

RB udmærker sig positivt på flere punkter i forhold til corporate governance, men er imidlertid også den organisation som følger færrest af *anbefalingerne for god selskabsledelse*. Derfor er der helt naturligt en række problemstillinger som gør sig gældende i RB. Ét af de mest kritisable punkter, er den langsomme offentliggørelse af årsrapporter, der først finder sted elleve måneder efter afslutning af regnskabsåret. Derfor var det først i december 2014, at årsrapporten for 2013 blev offentliggjort og dette er selvom årsrapporten blev underskrevet af den samlede bestyrelse d. 22 maj 2014.

Årsagen til den store forsinkelse er, at repræsentantskabet skal godkende regnskabet på det årlige repræsentantskabsmøde. Ifølge *vedtægterne* kan repræsentantskabsmødet og det årlige landsmøde afholdes i forbindelse med hinanden inden udgangen af oktober, hvorefter det tog yderligere én måned at offentliggøre regnskabet på deres hjemmeside. Forsinkelsen i offentliggørelsen af årsrapporterne gør det svært for interessenter at danne et billede af den aktuelle økonomiske situation i RB, da regnskabstallene allerede er forældede. Dette ville for sin vis også være tilfældet hvis årsrapporten udkom i maj måned, dog ville donorer have syv frem for én måned, hvori de kunne vælge at støtte på ét oplyst grundlag.

Indholdet af årsrapporterne er derimod ganske godt og ledelsesberetningen indeholder en gennemgang af RB's udvikling strategisk, såvel som økonomisk. Heri beskrives de igangværende organisatoriske ændringer i RB og hvilke udfordringer og muligheder dette skaber. Ledelsesberetningen indeholder dog ikke en redegørelse af kapitalberedskabet, forretningsmæssige risici eller information om bestyrelsesmedlemmerne jf. *anbefaling 3.2.2*.

Selvom ledelsesberetningen samlet set er ganske god, er en uklarhed opstået i forbindelse med oprettelsen af en stilling som vicegeneralsekretær. Det fremgår her, at:

"Der blev etableret en vicegeneralsekretærstilling til aflastning af generalsekretæren, bl.a. grundet generalsekretærens internationale arbejde, hvis omfang har været stærkt stigende."

Dette står i skærende kontrast til efterfølgende tekst:

"Internationalt har Red Barnet overdraget ansvaret for den praktiske implementering af programmer i samarbejdslande til Save the Children International (SCI)"

Tillagt et udsnit af et efterfølgende afsnit:

"Red Barnet gennemfører ikke længere programmer gennem egne landekontorer, men gennem SCI" (RB-B).

Det kan virke en anelse modsigende at oprette en ny stilling grundet bl.a. øget internationalt arbejde, når dette mere eller mindre er overdraget til SCI.

I RB's årsberetning kan der læses om fokusområdernes vigtigste resultater, samt kort om hvilken indsats det kommende år byder på. Desværre mangler der dybde i beretningerne og historiernes indhold minder mest af alt om bagsideteksten på en bog. Dermed ikke sagt, at årsberetningen er overflødig og ubrugelig det er bare ærgerligt, at RB ikke udnytter dens potentiale til fulde, ved at definere målsætninger og målopfyldelse. I Red Barnets femårige strategiplan kan der læses om de fremtidige fokusområder og de deraf påkrævede indsatser, men heller ikke her er der defineret konkrete målsætninger. Det er derfor svært for interessenter at vurdere RB's performance, da det ikke er muligt, at holde denne op imod målsætningerne.

Efter et program er overstået, er det muligt at finde en evaluering på organisationens hjemmeside. Evalueringerne er dog en smule forklædte i det, det ikke fremgår af titlerne, at det er en evaluering. Eksempelvis findes en evaluering med titlen *"Our lives aren't like the lives of other children"*, hvilket mest af alt leder tankerne hen på, én publikation som beskriver de forhold børn rundt om i verden lever under, frem for en evaluering af et allerede overstået program. Den ovenstående evaluering indeholder en fyldig gennemgang af resultater, men heraf fremgår kun ét mål for antallet af børn de skal nå. Der mangler således en god opstilling af flere konkrete målsætninger, delmålsætninger og målopfyldelse. Evalueringen forholder sig kritisk til resultaterne og konklusionerne til sidst, og udmønter sig samtidigt i anbefalinger for det videre arbejde (RB-C, 2012).

Proceduren for evaluering af bestyrelsen og direktionen er ikke beskrevet og tillige fremstår det ikke, at sådanne bliver udført. Kommissorier, medlemsoversigt og opgaver for de nedsatte faste og midlertidige ledelsesudvalg er ikke tilgængelige, men af *vedtægter for Red Barnet* fremgår det, at bestyrelsen skal udarbejde og vedligeholde kommissorierne. I tillæg kan det påpeges, at de i Red Barnet Ungdom (efterfølgende forkortet RBU) nedsatte ud-

valg bliver offentliggjort, med en tilhørende kort beskrivelse af udvalgets opgaver. Referater fra bestyrelsesmøder og/eller generalforsamlinger i RB er heller ikke tilgængelige, hvilket kan virke ulogisk, da samtlige referater af bestyrelsesmøder, generalforsamlinger, udvalgsmøder o. lign. offentliggøres for RB's datterforening, RBU.

Det er dog ikke udelukkende i forbindelse med tilgængeligheden af information omkring udvalg og referater, at RB må se sig overgået af datterforeningen. RBU udgiver i forbindelse med årsregnskabet en rapport fra den interne revision, som knytter kommentarer til selve årsregnskabet og gennemgår og forklarer de interne processer i RBU. Den interne revision er forankret i *vedtægterne for Red Barnet Ungdom* og vælges hvert år på Landsmødet. I RB udgives der hverken en rapport fra den interne revision og i *vedtægterne for Red Barnet* indgår der ikke nogen bestemmelse om valg til intern revision. Det er derfor uvist om Red Barnet har en intern revision, men indikationer peger mest i retning af, at de ikke har. RBU fremstår derfor samlet set, som den mest gennemsigtige af de to foreninger og RB bør derfor lade sig inspirere af tiltagene i datterforeningen.

RB har, som den ene af to organisationer, ikke etableret en whistleblower-ordning og det har ikke været muligt at finde bevis for, hvorvidt bestyrelsen har taget stilling til etableringen af én. Det er muligt at læse om RB's politik for antikorruption, samt hvilke forholdsregler der tages i forbindelse med indgåelsen af partnerskab med en virksomhed og inddelingen af disse i tre risikokategorier *lav, middel og høj*. Antikorrupsions politikken giver ingen indikation af, at henvendelser ved mistanke om korruption er sat i system, hvilket bl.a. ses ved udsagnet "*Hvis vi får henvendelser om mistanke om korruption, eller hvis vores revisorer opdager uregelmæssigheder i regnskaber, undersøger vi straks forholdene til bunds.*" (RB-HP B).

Dette korte udsnit er også med til at underbygge antagelse om, at RB ingen intern revision har, da det må formodes at den ville være benævnt her. Det må formodes, at de tre øvrige organisationer ved etableringen af de respektive whistleblower-ordninger, har vurderet nødvendigheden af netop disse. Det er tankevækkende om årsagen til manglende etablering af et tilsvarende system i RB skyldes, en generelt lavere risiko for korruption eller blot manglende indblik i omfanget af korruption.

Størstedelen af medarbejderne i RB ansættes på en overenskomst mellem RB, AC-organisationerne og HK. Undtagelser til de overenskomst ansatte er, generalsekretæren, afdelingsledere og sektionsledere med personaleansvar, som i stedet har individuelle ansættelseskontrakter (RB-D, 2013). Det har ikke været muligt at finde en vederlagspolitik for aflønning af ledelsen og RB's giver som eneste forklaring på de forskellige lønniveauer på

tværs af organisationerne, at det kommer an på ansvar. Dog fremgår det gennemsnitslønnen for en afdelingsleder i 2013 var 64.250 kr. (inkl. pension og tillæg) og at generalsekretæren i 2013 modtog et månedligt vederlag på 78.443 kr. (inkl. pension og tillæg), samt at Hovedbestyrelsens arbejde er ulønnet.

Vedlagspolitikken i RB er kun delvist gennemsigtig, hvor overenskomsten medvirker til høj gennemsigthed, mens billede mudres af de manglende retningslinjer for individuelle ansættelseskontrakter. Det har ikke været muligt at finde information om fratrædelsesgodtgørelse på RB's hjemmeside, men er af dagbladet Information oplyst til at være to måneders løn (Information A, 2007). RB følger derfor ikke *komitéens anbefaling, 4.1.1.* om en klar og overskuelig vederlagspolitik.

RB har en "todelt" hjemmeside, én offentlig og én forbeholdt de frivillige (Frivillignet). I modsætning til DRK's hjemmeside for frivillige, er det muligt, at få adgang til RB's uden at være frivillig. Den tilgængelige information på RB's Frivillignet er dog meget sparsom og har ikke bidraget med yderligere materiale til analysen.

2.7.4.1. Organisationen

RB er en landsdækkende organisation bestående af 65 lokalafdelinger organiseret i tre regioner. Hver lokalforening har egen bestyrelse og vedtægterne fastsættes af Hovedbestyrelsen og er fælles for alle lokalforeninger. Blandt lokalforeningens medlemmer og personlige medlemmer vælges der hvert år én repræsentant og én suppleant til RB's Repræsentantskab. Repræsentantskabet er den øverste myndighed RB og Hovedbestyrelsen refererer til dette.

Hovedbestyrelsen består af samlet 11 medlemmer, hvoraf 9 vælges af Repræsentantskabet, 1 vælges af medarbejderne i RB og 1 udpeges af RBU. Medlemmer af lokalforeninger, Hovedbestyrelsen eller Repræsentantskabet, kan opstille kandidater til Hovedbestyrelsen eller faste udvalg. Valgbare er alle medlemmer af en lokalforening og/eller personlige medlemmer, som ikke er ansat i RB. Hvert år er 1/3 af de Repræsentantskabsvalgte Hovedbestyrelsesmedlemmer på valg og valget er gældende i tre år, med mulighed for genvalg. Hovedbestyrelsen konstituerer sig selv, dog vælges formanden af Repræsentantskabet.

Generalsekretæren og andet ledende personale ansættes og afskediges af Hovedbestyrelsen. Ud fra nærmere fastsatte retningslinjer, varetager generalsekretæren den daglige ledelse af RB. Generalsekretæren deltager i Hovedbestyrelsens møder, dog uden stemmeret (RB-A).

2.7.4.2. Bestyrelsessammensætning

I den nuværende RB Hovedbestyrelse sidder der fem mænd og seks kvinder, hvoraf otte medlemmer betragtes som uafhængige. De resterende tre medlemmer tæller henholdsvis; én medarbejderrepræsentant, som per definition er afhængig; ét medlem er nuværende formand i Maribo Lokalforening og ét medlem repræsenterer RBU. RB følger derfor *anbefaling 3.2.1.* om, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer bør være uafhængige.

Der er af Hovedbestyrelsen ikke udarbejdet en oversigt over de samlede kompetencer denne bør råde over, men ét udvalg under Hovedbestyrelsen udarbejdede i 2009 en profilbeskrivelse af den ønskede formand. Profilbeskrivelsen blev senest revideret af Hovedbestyrelsen i forbindelse med formandsvalget 2013 og profilbeskrivelsen stiller bl.a. krav til formandskandidaters personlige kompetencer, ledelses- og samarbejdsevner, samt dennes forhold til RB's aktiviteter. Ved forskellige lejligheder har Hovedbestyrelsen beskæftiget sig med hvilke kompetencer der var tilstede og hvilke der eventuelt var behov for.⁸ Dette har ingen beviselig effekt haft på efterfølgende valg til Hovedbestyrelsen og der gives i *Red Barnets vedtægter* en indikation af, at i stedet for de nødvendige kompetencer tilstræbes det, at alle regioner er repræsenteret i Hovedbestyrelsen.

Grundet manglende fokus på kandidaters kompetencer ved valg til bestyrelsen, ville det være forventeligt, at bestyrelsen ligeledes ville mangle enkelte kompetencer. Det er dog langt fra tilfældet i RB, hvor bestyrelsen besidder kompetencer i samtlige otte områder og tilmed er den bestyrelse med den mest ligelige fordeling på tværs af områderne. Bestyrelsen har både medlemmer beskæftiget i NGO-branchen og i det private erhvervsliv, hvilket giver en god balance mellem den professionelle- og filantropiske bestyrelse. Det er vigtigt, at bestyrelsen er i stand til at varetage organisationens værdier og målforfølgelse, samtidigt med at drive en forretning. Uanset hvilken organisation der betragtes skal der skabes "overskud" for at der kan ydes velgørenhed.

RB følger ikke de af *anbefalinger for godselskabsledelse* udstykkede retningslinjer i forholdt til, at indstillingen af kandidater skal være transparent for bestyrelsen og tage hensyn til mangfoldighed, kompetencer mv. Alligevel er det lykkedes at sammensætte en bestyrelse i besiddelse af de ønskværdige kompetencer og tankerne ledes derfor hen på det gamle ordsprog "*if it*

⁸ Mailkorrespondance med Mette Bjarløv, d. 2 februar 2015, bilag 15

ain't broken, don't fix it".⁹ Det vurderes dog, at RB bør have en mere fokuseret og transparent valgprocedure og derigennem sikre de fremtidige kompetencer i bestyrelsen.

Bestyrelsen besluttede i januar 2015 at tegne en ledelsesansvarsforsikring (bestyrelsesansvarsforsikring), men det er desværre ikke oplyst hvilke tanker der ligger til grund for denne beslutning.¹⁰ Det er interessant at se, hvorvidt denne beslutning vil have indflydelse på det fremtidige felt af opstillede bestyrelseskandidater.

2.7.4.3. Score

Antallet af *anbefalinger for god selskabsledelse* som RB følger er det laveste af de fem organisationer. RB præsterer kun, at opnå en samlet score på 10, hvilket er svarende til en efterlevelseshenholdsprocent på blot 22,7%. Corporate governance niveauet i RB er uacceptabelt lavt og organisationen før forbedre sig på flere punkter. Det forventes som minimum, at RB formår at opnå samme gennemsigtighed som i datterforeningen RBU. Nedenstående er de fremhævede punkter for RB:

- Eneste organisation der ikke følger anbefalingen om bestyrelsens redegørelse for kapitalstrukturen (anbefaling 2.1.3.).
- Manglende overskuelig og klar vederlagspolitik for ledelsen (anbefaling 4.1.1.).
- Følger ikke anbefalingen om bestyrelsens stillingtagen til en whistleblower-ordning (anbefaling 5.2.1.).
- Følger ikke 19 af de 20 anbefalinger for *bestyrelsens sammensætning og organisering* (hovedgruppe 3).
- Redegør ikke for væsentlige strategiske og forretningsmæssige risici i ledelsesberetningen (anbefaling 5.1.1.)

2.8. Internationalt

I relation til gennemsigtighed, informationsdybde, professionalisering af organisationerne og corporate governance generelt, er danske NGO'er bagud i forhold til deres engelske søster organisationer. Dette kommer bl.a. til udtryk i den betydelige forskel i informationen indeholdt i årsrapporterne, hvor der af de engelske NGO'er bl.a. fremgår oplysninger om; målsætninger og resultater, faste ledelsesudvalgs medlemmer og opgaver, risikostyring og interne kontroller, samt bestyrelsens ansvarsopgaver. Værd at bemærke er, at ledelsesudvalg som minimum tæller; økonomi- og revisionsudvalg, norminerings- og vederlagsudvalg (CUK, 2013; RCUK, 2013; AAUK, 2013 og STCUK, 2013).

⁹ Populært ordsprog citeret af Bert Lance (1977).

¹⁰ Mailkorrespondance med Mette Bjarløv, d. 2 februar 2015, bilag 15

Generelt set er der en betydelig mængde information tilgængelige på de respektive engelske NGOers hjemmesider, hvor der bl.a. findes; udførlige beskrivelser af samtlige bestyrelsesmedlemmer, informationspolitik og ansvarlighedspolitik. Sammenlignet med de danske NGOers hjemmeside, tyder det på at de engelske NGOer har et reelt ønske om at bidrage med oplysninger, hvorimod de danske gør det af "tvang" og ofte bidrager med ufyldstgørende information (se bl.a. beskrivelse af bestyrelsesmedlemmer).

Et godt eksempel på den genelle forskel mellem de danske og engelske NGOer, er stillingtagen til hele problematikken om ansvarlighed, gennemsigtig og befolkningens manglende tillid. CARE International UK forsøger f.eks. at imødegå den manglende tillid fra befolkningen, ved at komme med begrundelser for, hvorfor man bør stole på dem (CUK-HP).

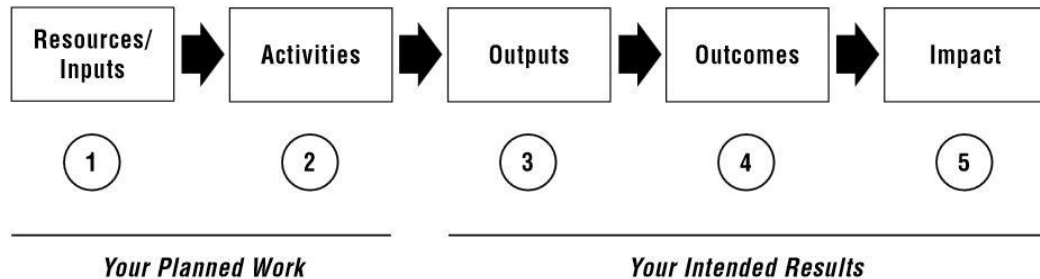
3. Performancemåling

Hvordan måler man bedst performance i NGOer? Dette har gennem tiderne været et af de helt centrale spørgsmål i relation til hvor effektiv en NGO er. Længe har man benyttet finansielle nøgletal til at vurdere performance i erhvervsvirksomheder, hvor nøgletal som overskudsgrad, afkastningsgrad og egenkapitalforretningen, belyser den økonomiske udvikling i virksomheden og hvorvidt ledelsen har formået at tilføje eller destruere økonomisk værdi. Hvis man skulle benytte denne metode til at vurdere NGO performance, ville organisationerne eller tredjemand, være nødsaget til, at fastsætte den økonomiske værdi af den udførte velgørenhed. Principielt vil dette betyde, at den økonomiske værdi af mennesker, uddannelse, glæde mv. skal fastsættes, hvorfor værdien vil være subjektiv og i bedste-fald svært kvantificerbar. Nødvendigheden af finansielle nøgletal til måling af NGOers performance bør ikke negligeres, men derimod skal der tages højde for begrænsninger i nøgletallenes forklaringsevne.

3.1. Den Logiske Model

Den Logiske Model er en af grundstenene i velgørende organisationernes evaluering af resultater og er mere eller mindre udtalt i samtlige evalueringsmetoder i brug på nuværende tidspunkt. Den findes i et utal af versioner, men fælles for dem er visualiseringen af kausaliteten mellem input og output. Som illustreret i nedenstående figur (Figur A), består modellen af to hovedkategorier *Your Planned Work* og *Your Intended Results*.

Figur A. The Basic Logic Model.



Kilde: W.K. Kellogg Foundation. (2004). Logic model development guide. Side 2 (9)

I forhold til velgørende organisationer synes modellen, at være et godt udgangspunkt for evaluering af deres arbejde. Det skal dog pointeres, at succesfulde indgreb af velgørende organisationer, ikke er lig med resultater af alle tre typer. I den eksisterende litteratur er der forskellig opfattelse og definition af de tre typer af resultat. Denne afhandling benytter sig af nedenstående definitioner:

- *Outputs* – Let målbart øjeblikkeligt resultat(er)
- *Outcomes* – Mellem og langsigtet effekt af indgriben
- *Impact* – Vedvarende forandring af konteksten, forårsaget af et eller flere indgreb adresseret mod hovedårsagen

Den Logiske Model hjælper den velgørende organisation til at illustrere hvilke mål der ønskes opnået, ved brug af midler i en given aktivitet. Ved større humanitære katastrofer som eksempelvis hungersnød eller krig, hvor velgørende organisationer bidrager med nødhjælp i form af mad, vand, telte og akut lægehjælp, vil målingen af performance primært være på *output*. Hvis den velgørende organisation derimod etablerer en skole, vil performance blive målt på både *Outputs* og *Outcomes*, da der må formodes en længerevarende positiv effekt af, at børn går i skole. Målingen af den reelle effekt kompliceres dog af udefrakommende faktorerers påvirkning. Den sidste og målbart sværeste form for resultat er *impact*. *Impact* indtræffer først på længere sigt, hvilke i høj grad stiller krav til måden hvorpå kausalitet opnås.

3.1.1. Kritik og anvendelighed

Logical Framework Approach (LFA) er den mest udbredte variant af den logiske model og benyttes af NGOer til formulering af Civilsamfunds-projekter i deres ansøgning om støtte fra bl.a. EU's udviklingsfond, Verdensbanken og enkeltbevillinger fra DANIDA (CISU-A, 2013). LFA er, som det fremgik af litteraturgennemgangen, gennem tiden blevet kritiseret for at forenkle komplekse problemstillinger og mindske NGOers fleksibilitet i dagligdagen. Yderligere er metoden blevet kritiseret for sit fokus på problemer frem for styrker og muligheder, samt dens vestlige videnskabelige tilgang, hvori alt arrangeres i kasser og strukturer (CISU, 2013) og hvor forandring sker lineært.

Modellen/metoden er på trods af kritikken, organisationerne behjælpelig i formulering og visualisering af udviklingsprojekter og –programmer. Den er med til at give udefrakommende et struktureret overblik over måden hvorpå organisationernes udviklingsarbejde fungerer.

3.2. Contingency Framework

Opstilling af mål i performancemåling, skal afspejle den velgørende organisations indgriben. *Den logiske model* inddeler resultaterne i tre kategorier, men bidrager ikke med yderligere viden til relevansen af at måle organisationer på henholdsvis *Outputs*, *Outcomes* og *Impact*. Ved brug af organisations *theory of change* og *operational strategy* bestemmer *Contingency Framework* brugbarhed af mål i de tre kategorier.

Figur B. Contingency Framework for Measuring Social Performance.

Theory of Change	Complex	Institutional Results • Change in societal norms and policies (on rights and freedoms, good governance, efficient markets) • Measure outputs and “influence” (intermediate outcomes)	Ecosystem Results • Economic development, comprehensive rural development and natural resource management, collaborative development • Measure outcomes and impacts
	Focused	Niche Results • Basic and emergency services, soup kitchens, crisis drop-in centers and hotlines • Measure inputs, activities, outputs	Integrated Results • Service delivery (in health, education, employment), immunization campaigns, complex emergency services • Measure aggregate outputs, outcomes, and sometimes impacts
		Focused	Complex
Operational Strategy			

Kilde: Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance. *HBS Working Paper 10-099*, side 53.

Theory of Change beskriver styrken af kausalitet mellem input og output (*cause-effect relationship*). Hvis sammenhængen kan anskues som lineær, samt klar og tydelig, har organisationen en fokuseret (*focused*) *theory of change*. Er sammenhængen derimod ikke lineær, er organisationen kompleks (*complex*) i dens *theory of change*. Nødhjælp til katastrofe ofre kendetegner en fokuseret *theory of change*, da uddeling af mad (aktivitet), afhjælper sult (resultat) og resultatet af denne aktivitet er let målbar (sulten er (midlertidigt) forsvundet). I modsætning har organisationer en mere kompleks *theory of change* i de tilfælde hvor de forsøger at påvirke offentlige institutioner i udsatte lande. Her er det ikke klart og tydeligt hvilken effekt aktiviteter som, demonstration foran regeringsbygningen, øget internationalt pres, igangsættelse af nye programmer mv., hver i sær har haft. Resultatet er affødt af flere enkeltstående aktiviteter og dermed er linket mellem input og output svækket.

Operational strategy kan ligesom *theory of change* kategoriseres som enten fokuseret eller kompleks. Den fokuserede organisation vil varetage en enkelt opgave, eksempelvis udelukkende uddeling af mad i brandpunktet. I takt med at organisationen gradvist øger antallet af opgaver den varetager stiger kompleksiteten i dens *Operational strategy*. Dette er tilfældet hvis organisationen i tillæg til uddeling af mad, selv fremstillede maden, holdt egen flåde af fly til transport mv. *Operational strategy* kan lidt sammenlignes med "værdikæden" der kendes fra kommercielle virksomheder. Her vil den fokuserede organisation varetage et enkelt led, hvorimod den komplekse vil varetage flere (vertikal-integration) (Ebrahim og Rangan, 2010).

3.2.1. Kritik og anvendelighed

Modeller er ofte en simplificering af virkeligheden og *Contingency Framework* er ingen undtagelse. Det synes urealistisk at inddele velgørende organisationernes arbejde i fire kategorier, da det ikke er utænkeligt, at en organisation vil befinde sig midt mellem to eller flere af kvadranterne. Ikke desto mindre giver *Contingency Framework* et billede af hvornår de forskellige typer af resultater er relevante at måle på. Modellen er ligeledes blevet kritiseret for kun at have fokus på donorer og dermed glemme de resterende interessenter (stakeholders), samt det øgede fokus på hvad der for en organisation er målbart medfører, at utilsigtede (positive/negative) resultater af aktiviteterne overses (CFEI, 2011).

Donorer ønsker i stigende grad at vide hvad deres støttekroner går til. Dette har lagt et pres på velgørende organisationer i form af gennemsigtighed og dokumenterbarhed af resultater. Der er muligvis opstået en kløft imellem donorerne krav til resultatmåling og hvad organisationerne finder målbart. *Contingency Framework* er et skridt i retning af en strømlining af donorer

forventninger og organisationernes måling af resultater. Donor vil ud fra modellen kunne få en fornemmelse af hvilke resultater en det bør være muligt for organisationen at dokumentere. Dette hjælper donor i at gøre krav om fremvisning af resultat gældende over for organisationen. Tilsvarende vil NGOerne kunne skabe sig et overblik over donors forventninger til måling af resultater og dermed være rustet til at indfri disse.

Contingency Framework skaber grobund for et korrekt sammenligningsgrundlag. Organisationerne der befinder sig i samme kvadrant bør som udgangspunkt rapportere samme type af resultater forstået som, at en organisation i kvadranten *Niche Results*, ikke bør rapportere hvilken *Impact* denne har opnået ved sine aktiviteter, men derimod rapportere *Outputs*. Ved at skabe en ensartet tilgang til hvilke typer af resultater organisationerne bør måle hvornår, vil man opnå et bedre sammenligningsgrundlag. En ensartning af organisationernes tilgang er dog kun brugbar, såfremt der etableres en standard for måling af resultattyperne og derigennem sikre kausalitet.

3.3. Nøgletal (KPI'er)

I udgangspunktet er regnskabsbaserede nøgletal uden tvivl den letteste måde at sammenligne velgørende organisationer på tværs af hinanden. Men som Abdel-Kader og Wadongo (2011) pointerer i deres artikel, er succes og effektivitet i en dimension (eks. finansielt) ikke ensbetydende med succes og effektivitet i en anden (ikke-finansielt). Dermed ikke sagt, at finansielle nøgletal ikke vigtige, for som Ebrahim og Rangan (2010) påpeger, kan finansielle nøgletal fungere som en målestok for hvor meget der kan benyttes til at understøtte fremtidige aktiviteter.

I slutningen af 2013 udarbejdede Deloitte på vegne af ISOBRO, et notat hvori der blev foreslået principper for beregning af nøgletallene; *overskudsgrad ved indsamlinger*, *formålsprocent*, *administrationsprocenten*, *konsolideringsprocent*, *sikkerheds-margin*, *soliditetsgrad* og *likviditetsgrad*. Principperne har efterfølgende i 2014, modtaget ros og støtte fra medlemmerne af ISOBRO (ISOBRO-A, 2014).

Samtlige nøgletal fremsat af ISOBRO vil ikke blive gennemgået, da dette ikke vurderes at give yderligere indsigt i brugen og anvendeligheden af finansielle nøgletal i NGOer.

3.3.1. Administrationsprocent

Administrationsprocenten er det mest brugte nøgletal til fremstilling af effektiviteten i en velgørende organisation. Formålet er at give en indikation af hvor stor en procentdel af organisationens totale omsætning, der bliver brugt på administration og derfor i teorien ikke gavner støttemodtagerne. Ofte bliver administrationsprocenten brugt af medier til sammenligning af

hvilke organisationer der er mest/mindst effektive (U-landsnyt C). Senest er der fremkommet et reguleringsforslag fra politisk side om en defineret grænse for administrationsudgifter (ISOBRO-A, 2014).

De velgørende organisationer har i længere tid kæmpet med at retfærdiggøre deres administrative omkostninger og dette er med rette, da der er omkostninger i forbindelse med intern kapacitetsopbygning. Organisationerne er nødsaget til at bruge midler på at sikre kvaliteten i deres arbejde, forhindre misbrug af støttekroner, indsamling og deling af erfaringer, samt prioritering af programmer/projekter for, at opnå en tilfredsstillende distribution af støttemidler. I de velgørende organisationer synes der at være konsensus for, at administrationsprocenten ikke er retvisende for organisationernes effektivitet og effekt (U-landsnyt C).

3.3.1.1. Administrationsprocenten i organisationerne

Samtlige case organisationer i denne afhandling, har udregnet og oplyst deres administrationsprocent, enten via deres hjemmeside, årsberetningen eller årsregnskab. Administrationsprocenter i denne analyse fremgår af organisationernes årsregnskaber og en mindre afvigelse fra procentsatser oplyst på hjemmesiderne kan forekomme, da enkelte hjemmesider benytter sig af afrundede tal. I tillæg fremgår det af årsregnskaber i større eller mindre grad, hvordan administrationsprocenten er opgjort. Nedenstående tabel (Tabel 2) viser administrationsprocenten for de fem case organisationer.

Tabel 2. Oversigt over administrationsprocenten for case organisationerne.

Administrationsprocent	2012	2013
Mellemfolkeligt samvirke	7,0%	6,1%
CARE	12,0%	13,0%
IBIS	6,8%	5,2%
Red barnet	6,7%	6,0%
Dansk Røde Korts	7,3%	6,0%

Kilde: Organisationernes årsregnskaber for 2012 og 2013.

Hvis man anser administrationsprocenten som værende et godt udtryk for hvor effektiv en organisation er, fremstår CARE som værende yderst ineffektiv. Det er en selvfølge, at ændringer i en organisations samlede indtægter og udgifter vil have indvirkning på administrationsprocenten og størrelsen af disse poster er derfor af væsentlig betydning. Målt på indtægter i alt er de øvrige case organisationer mindst to gange større end CARE og en ændring i samlede indtægter og/eller udgifter, kan derfor have en betydelig større effekt på CARE's administrationsprocent.

Her skal tillægges forskellen på organisationernes betegnelse for administrative omkostninger. CARE er eksempelvis den eneste organisation hvor det direkte fremgår, at afskrivninger er inkluderet. Ved gennemgang af årsregnskaberne for de øvrige organisationer, fandtes der ingen evidens for, at disse inkluderede afskrivninger i administrationsprocenten. Det skal dog pointeres, at CARE's administrationsprocent ikke falder betydeligt, ved ekskludering af afskrivninger i opgørelsen.

En betydelig forskel i opgørelsen af administrationsprocenten vil kunne opnås hvis organisationerne benytter sig af timeregistrering. Hvis de administrative medarbejdere i en organisation timeregistrerer deres arbejde, således at den reelle udgift kan henføres direkte til en aktivitet, flyttes omkostningen fra administrationen til aktiviteten. Det bevirker, at den målte medarbejders tid ikke længere er med i opgørelsen af administrationsprocenten og resultatet er et fald i procenten. IBIS er den organisation der mest åbenlyst benytter sig af denne metode, i deres regnskab fremgår det;

"Den lave administrationsprocent var et udtryk for vedholdende økonomistyring og styring af de personalemæssige ressourcer samt tidsregistrering til støtte og monitorering af programmer og projekter." (IBIS-E, 2014).

I noten for "øvrige omkostninger" fremgår det, at IBIS i 2013 nåede op på 39,5 mio. kr. samlet set, hvor af 25 mio. kr. posteres som *"anvendt til faglig støtte og monitorering af programmer og projekter"*. Dermed opgøres de egentlige administrationsomkostninger til blot at være 14,46 mio. kr. IBIS har desuden noteret sig, at lønomkostninger globalt set steg i perioden 2012 til 2013, men at dette ingen reel økonomisk betydning har (for øvrige omkostninger), da omkostninger til den faglige støtte og monitorering af projekter og programmer også steg. Det lader til at IBIS har indført en mere aggressiv strategi i forhold til timeregistrering. En bedre allokeringen af "øvrige omkostninger" ud på programmer/projekter, vil alt andet lige sænke administrationsprocenten.

Metoden med tidsregistrering og dermed allokering af "fælles" omkostninger til de enkelte programmer er fuldt ud i tråd med ISOBRO's definition af administrationsprocenten. Af beregningen fremgår omkostningsdelen som; *"administrationsomkostninger + ikke-fordelbare fællesomkostninger"* (ISOBRO-B, 2014), hvilket i takt med mediernes sammenligninger på baggrund af administrationsprocenten, åbenlyst opfordrer organisationerne til, at fordele så mange omkostninger som muligt på programmer/projekter. Der er derfor intet til hinder for, at organisationerne begynder at allokere omkostninger forbundet med printere, computer og lignende, ud på programmer/projekter, på baggrund af antal sider udskrevet eller "computer time forbrug".

Administrationsprocenten går hånd i hånd med den af organisationen valgte regnskabspraksis. Det er derfor nødvendigt at få etableret en fælles regnskabspraksis, hvor organisationerne i så stort et omfang som muligt, følger det samme format i opstillingen af resultatopgørelse og balance. På en ISOBRO fagdag i maj 2014, blev et eksempel regnskab præsenteret. Eksempel regnskabet, der er udarbejdet i samarbejde med Deloitte, har til formål at sikre en forholdsvis ensartet beregning af diverse nøgletal, ved at sætte fokus på organisationernes præsentation af deres resultatopgørelse (ISOBRO-B, 2014).

3.3.1.2. Fejlberegning

I gennemgangen af organisationernes årsregnskaber og egen beregning af administrationsprocenten, fremkom flere afvigelser mellem denne og den af årsregnskabet oplyste administrationsprocent. Det pointeres, at klassificeringen af omkostninger som værende administrative, ikke er min personlige, men derimod organisationernes egne oplyste tal og nedenstående tabel (Tabel 3) er blot en simpel genberegning af administrationsprocenten.

Tabel 3. Gennemsnitlige forskel i oplyste og beregnede administrationsprocent.

Gennemsnitlige forskel	%-point	tKkr.
Mellemfolkeligt samvirke	0,3%	820
CARE	1,7%	2.010
IBIS	0,0%	12
Red barnet	-0,2%	-918
Dansk Røde Kors	0,8%	5.357

Kilde: Egen tilvirkning af forskellen i oplyste og beregnede administrationsprocenten, med baggrund i tal fra organisationernes årsrapporter for 2012 og 2013.

Tabellen viser tydeligt at enkelte organisationer har stødt på udfordringer i den endelige beregning af administrationsprocenten. Den gennemsnitlige forskel for organisationen IBIS vurderes reelt set til 0 kr. da forskellen skyldes afrundinger. Red Barnet har som den eneste organisation en negativ gennemsnitlig forskel, hvilket er ensbetydende med, at den oplyste administrationsprocent er for høj. Dette skyldes med stor sandsynlig den "grove" afrunding til nul decimaler. Størrelsen af tallene taget i betragtning findes det misvisende at benytte en så grov afrunding. Ses derimod på de øvrige organisationer findes forskellen for stor til, at skyldes afrunding. I beregningen af administrationsprocenten er omkostningsposten i resultatopgørelsen for CARE; *administration i alt*, Mellemfolkeligt samvirke; *administration af ledelse*, Dansk Røde Kors; *Generel ledelse og administration*, Red Barnet; *Generel ledelse og administration* og for IBIS; *Øvrige omkostninger*.

Særligt for Dansk Røde Kors, er de samlede indtægter eksklusiv indtægter på asylområdet, jf. deres egen beregning. I deres ledelsesberetning for

2013, fremgår et skema over udviklingen i administrationsprocenten, samt en beskrivende tekst indeholdende tal brugt i beregningen. De oplyste bruttoudgifter for 2013, stemmer dog ikke overens med den efterfølgende resultatopgørelse, hvilket i modsætning var tilfældet i årsregnskabet for 2012.

Hvorvidt der er tale om fejl i beregning af organisationernes oplyst administrationsprocent eller om de i deres beregninger benytter andre tal, er uvist. Men skulle tilfældet være det sidste, er dette en klar indikation af manglende gennemsigtighed i deres regnskaber. Såfremt tilfældet er fejlbehæftede beregninger er det foruroligende, at samtlige regnskaber har modtaget en revisor påtegning uden forbehold og en udtalelse af, at oplysninger i ledelsesberetningen stemmer overens med årsregnskabet.

3.3.1.3. Vurdering af administrationsprocents nuværende form

Administrationsprocenten er i dens nuværende form utilstrækkelig i en sammenligning af velgørende organisationer. Dette skyldes den store forskel i organisationernes klassificering af hvilke omkostninger der indgår som administrative. En fælles regnskabspraksis og en ensartet præsentation af resultatopgørelse og balance, er en nødvendighed før administrationsprocenten er brugbar i forhold til sammenligning.

Den øgede brug af værktøjer til registrering af tidsforbrug med henblik på allokering af omkostninger, er med til at skævvride det overordnede billede af hvad administrationsomkostninger er. Tidsregistreringen sår også tvivl i forhold til organisationernes påstande om, at de administrative omkostninger er forbundet med kapacitetsopbygning. Det er antageligt, at IBIS på baggrund af tidsregistrering, fordeler omkostninger forbundet med støtte og monitorering ud på de enkelte programmer/projekter derved reducerer posten administration betydeligt. De kapacitetsopbyggende omkostninger bliver derfor en stadig mere svindende del af administrationsomkostningerne.

Det er svært for donorer og andre at forstå begrebet administrationsprocent eller rettere at forstå dette korrekt. I spørgeskemaundersøgelsen gennemført i forbindelse med denne afhandling, blev der spurgt ind til respondenternes kendskab til administrationsprocenten. Nedenstående er en summering af de væsentligste resultater i relation til administrationsprocenten. For spørgsmålet "*Hvilke af nedenstående tror du er en del af administrationsprocenten?*" er det kun dem som har svaret "*Ja*" til at de ved hvad begrebet administrationsprocent dækker over.

- *Ved du hvad begrebet administrationsprocent dækker over?*
 - *Ja:* 134 respondenter (69%)
 - *Nej:* 59 respondenter (31%)
- *Hvilke af nedenstående tror du er en del af administrationsprocenten? (Vælg gerne flere)*
 - *Korrekt:* 18 respondenter (13%)
 - *(Løn til medarbejdere på kontor, omkostninger til kontorer)*
 - *Forkert:* 116 respondenter (87%)
 - *(Forskellige kombinationer af de resterende svarmuligheder)*
 - *Kombination med højeste frekvens:* 47 respondenter (35%)
 - *(Løn til medarbejdere på kontor, omkostninger til kontorer, Indsamlingsomkostninger (fundraising))*

Spørgeskemaet gennemført i forbindelse med denne afhandling, bekræfter blot utilstrækkeligheden af administrationsprocenten i dennes nuværende form.

3.3.1.4. Forslag til ny administrationsprocent

Det fremgår af de tidligere afsnit, at der er adskillige kritikpunkter i forhold til administrationsprocenten. Særligt forskellen i organisationernes kategorisering af hvad administrative omkostninger er og det deraf mangelfulde sammenligningsgrundlag, samt donorers (og øvrige aktørers) opfattelse af hvad administrationsprocenten indeholder vægter tungt i kravet om en "ny" administrationsprocent.

For at den nye administrationsprocent skal være brugbar er det nødvendigt, at denne er enkel og ikke lader sig påvirke af organisationers individuelle tiltag for at opnå en lav administrationsprocent. Organisationerne skal fortsat bruge værktøjer som tidsregistrering og lignende, da disse kan være yderst brugbare i styring og monitorering af organisationen. Disse værktøjer bør dog ikke bruges til fordeling af fælles omkostninger ud på programmer/projekter, med henblik på at mindske administrationsomkostningerne.

Derfor skal den "nye" administrationsprocent indeholde samtlige omkostninger afholdt i Danmark, herunder (men ikke udtømmende);

- Hovedkontor (lønninger, lokaler, biler, revision, afskrivninger, konsulentbistand, rejser og andre omkostninger)
- Indsamlingsomkostninger
- Finansielle omkostninger
- Information, oplysning og andet forbundet med medlemsarbejde

- Projektforberedelse, monitorering og evaluering

Det kan diskuteres hvorvidt omkostninger til personale og faciliteter er direkte relateret til programmer/projekter, eksempelvis sygeplejersker, huse, mad til personale i udviklingslandene, skal indgå i de administrative omkostninger. Et argument for inkludering er nødvendigheden af disse for implementering og udførelse af nødhjælpen/udviklingsbistanden og derigennem en egentlig omkostning til administration af støttemidler. Argumenter i mod kunne være, at der ingen omkostninger er forbundet såfremt programmer/projekter ikke igangsættes. Udfordringerne med at fortalerarbejde vil opfattes som ren administration og en uhensigtsmæssig høj administrationsprocent, da alle omkostninger med undtagelse af fysisk overdragelse af mad og medicin vil være administrationsomkostninger. I denne diskussion findes det, at argumenter imod vægter tungest og disse omkostninger derfor ikke skal inkluderes i administrationsprocent, på nuværende tidspunkt.

Tabel 4. Sammenligning af oplyste og nye administrationsprocent.

Administrationsprocent	Oplyst		Ny	
	2013	2012	2013	2012
Mellemfolkeligt samvirke	6,1%	7,0%	23,2%	19,4%
CARE	13,0%	12,0%	20,8%	21,3%
IBIS	5,2%	6,8%	17,4%	16,0%
Red Barnet	6,0%	6,7%	13,8%	17,9%
Dansk Røde Kors	6,0%	7,3%	24,7%	27,4%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af tal i organisationernes årsrapporter for 2012 og 2013. Beregning af den nye administrationsprocenten er findes i Bilag 10

Som det fremgår af ovenstående tabel (Tabel 4), har den nye beregningsmetode en væsentlig effekt på størrelsen af administrationsprocenten. Organisationernes hierarkiske orden ændrer sig også således, at CARE ikke længere fremstår som den "mindst" effektive, hvilket var tilfældet i tidligere afsnit.

Den nye beregningsmetode vil givetvis møde stærk modstand i de velgørende organisationer, da administrationsprocenterne vil stige drastisk og dermed udstillende organisationerne som værende bureaukratiske. Ikke desto mindre bør organisationernes frygt for, at blive udstillet som ineffektive og bureaukratiske ikke forhindrer implementeringen af denne mere korrekte og retvisende metode. Derimod bør man i større grad stille krav til organisationerne for en redegørelse af omkostningerne forbundet med administration.

Kritikken af den nuværende administrationsprocenten tilskrives af flere som værende ensidig og unuanceret, som følge af organisationernes mang-

lende evne eller vilje til at kommunikere præmisserne for, at yde velgørenhed (Information B, 2013). Den nye beregningsmetode for administrationsprocenten tilbyder et fælles sammenligningsgrundlag. Organisationer med de højeste administrationsprocenter bør dog ikke fortolkes som ineffektive, de skal blot på en tilfredsstillende og fyldestgørende måde, kommunikere og begrunde den øgede brug af ressourcer til administration. Et eksempel på mangelfuld kommunikation af ressourceforbrug relateret til administration, er Red Barnets oprettelse af en vicegeneralsekretær stilling.¹¹

I tillæg vil den nye administrationsprocent forenkle overblikket over den procentvise fordelingen af omkostninger i forhold til samlede indtægter, da dette kun vil bestå af tre komponenter; *administrationsomkostningsprocent*, *formålsprocent* og *konsolideringsprocent*. *Formåls- og konsolideringsprocenten*, er ligeledes del af ISOBRO's foreslåede nøgletal.

3.3.2. Indsamlingsnøgletal

En velgørende organisation er afhængig af dens evne til at generere/indsamle midler for, at kunne udøve dens mission. Effektive indsamlinger med høje afkast spiller derfor en væsentlig rolle for organisationerne. I dette afsnit vil nøgletallene *return on investment (ROI)* og *omkostninger per indsamlet krone (OPK)* blive belyst. For analysen af indsamlingsnøgletal dækker begreberne *indsamling* og *donation* udelukkede privat finansiering fra virksomheder, fonde, privatpersoner mv. Offentlig finansiering som eksempelvis rammebevilling medtages derfor ikke som en del af de indsamlede midler.

3.3.2.1. De to udvalgte nøgletal

I kommercielle virksomheder beskæftiger man sig i høj grad med begrebet *return on investment (ROI)*, der beskriver forholdet mellem overskud og investeret kapital. Ved knappe ressourcer kan *ROI* benyttes til sammenligning af projekter og deraf allokere ressourcer til projektet med den højeste *ROI* (risiko ikke taget i betragtning). Velgørende organisationer kan for indsamlingsaktiviteter beregne *ROI* og derigennem fastlægge hvorvidt der ved en given investering/omkostning, kan opnås et tilfredsstillende afkast.

Velgørende organisationer kan også beregne *omkostninger per indsamlet krone (OPK)*, der beskriver hvor mange øre det koster at generere én kroners indtægt. Dette nøgletallet udtrykkes i modsætning til *ROI* i absolutte tal og angiver hvor stor andel af donationen der går til at dække indsamlingsomkostninger. *OPK* er ligesom *ROI* velegnet i vurderingen af en eller flere indsamlingsaktiviteter internt. De velgørende organisationerne benytter sig

¹¹ Dette er beskrevet i tidligere afsnit om corporate governance i Red Barnet.

på nuværende tidspunkt af *OPK* utrykt i procent i deres kommunikation af udgifterne forbundet med indsamling.

Det vurderes at *OPK* eller denne udtryk i procent er de mest intuitive og af donorer fortolkningsvenlige nøgletal, hvorfor disse egner sig bedst til ekstern kommunikation. *ROI* derimod egner sig ikke til ekstern kommunikation, da det er besværligt for donorerne at udregne hvor stor en andel af deres donation, der går til dækning af indsamlingsudgifter.

3.3.2.2. CARE Danmark som case

Da beregningen af indsamlingsnøgletal er identisk for de fem case organisationer, vurderes det tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i en enkelt organisation, til at belyse og eksemplificere problemstillingerne relateret til indsamlingsnøgletal. CDK er blevet udvalgt som case organisation, da denne har den mest informative årsrapport set i forhold til denne analyse. CDK afviger derfor hverken positivt eller negativt fra de fire andre organisationer set i forhold til beregningen af indsamlingsnøgletal, men bidrager blot med mere detaljeret information.

I nedenstående tabel (Tabel 5) er de to nøgletal *return on investment (ROI)* og *omkostninger per indsamlet krone (OPK)* beregnet for det enkeltstående donorsegment og for alle donorsegmenter samlet. Den nederste række i tabellen er et udtryk for den af CDK oplyste udgift i procent af de samlede indtægter, der bruges på *information og indsamling* (CDK-HP C).

Tabel 5. Beregning af ROI og OPK for CARE.

UDVALGTE POSTER FOR INDSAMLING	Indtægter	Udgifter	ROI	OPK
Bidragydere	11.755	3.995	194%	0,340
Danmarks Indsamling	3.167	236	1242%	0,075
Virksomheder og fonde	8.671	566	1432%	0,065
Indsamling i alt (private bidrag og gaver)	28.163	6.508	333%	0,231
Genberegning af CARE's oplyste %-sats	121.986	7.333	1564%	0,060

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af tal fra CDK's årsrapport 2013.

Tabel 5 tydeliggøre den store forskel i lønsomheden af donorsegmenterne, hvor særligt segmentet *Bidragydere* skiller sig ud. I dette segment indgår støtte fra privatpersoner i form af enkeltstående donationer og faste medlemskaber. I CDK's egen beregning indgår organisationens samlede indtægter, herunder også rammebevillingen.

3.3.2.3. Kommentarer til indsamlingsnøgletal

Den store forskel i lønsomheden af de enkelte donorsegmenter bidrager til diskussionen om hvor retvisende organisationernes oplyste indsamlingsudgifter i procent er. Som privatperson (*bidragyder*) får man det indtryk at

blot 6% af ens donation går til at dække udgifter forbundet med indsamlingen, hvilket må siges at være væsentligt lavere end de for segmentet beregnede 34%. Dette er misvisende og skyldes at CDK inkluderer indtægter i beregningen der intet har med indsamling fra private at gøre.

I en gennemgang af CDK's udgiftsposter til information og indsamling, findes det svært at argumentere for en inklusion af offentlige midler i beregning af udgiftsprocenten, da ingen af posterne indikere at være forbundet med netop disse (CDK-C, 2013). Ved at medtage yderligere indtægter, uden samtidig at tage højde for udgifter relateret til genereringen af disse, forvrænges det samlede billede. Offentlige tilskud inkluderes af alle fem case organisationerne i beregningen af hvor stor en procentandel udgifter til indsamling udgør, af indtægterne.

Dette er særligt et støjende element i forbindelse med sammenligning af organisationer på tværs af ramme- og ikke-rammeorganisationer. Rammeorganisationerne fremstår herved væsentligt mere effektive til indsamling. For at skabe et godt sammenligningsgrundlag er organisationerne derfor nødsaget til, at beregne og oplyse udgifterne udtrykt i procent eller *OPK* for de enkelte segmenter.

3.4. RAM-modellen

RAM er Udenrigsministeriets seneste model for fordeling af rammeorganisationers bevillinger. Forskelligt fra tidligere, er modellen fokuseret på organisationernes evne til at skabe resultater og præsentere disse på en tilfredsstillende måde. Organisationerne vil ud fra deres performance, opnå en større eller mindre proportionel andel af de til enhver tid gældende rammebevillinger på finansloven. Vurdering af organisationerne foretages internt i Udenrigsministeriet, på baggrund af organisationernes indsendte rapporter.

3.4.1. Baggrund for modellen:

I perioden 1992-2005 havde Udenrigsministeriet kun rammeaftaler med tre større danske velgørende organisationer. Yderligere tre organisationer kom til i 2006, så det samlede antal organisationer med rammeaftaler nåede op på seks. Siden 2013 har der dog været en kraftigt stigning af antallet af rammeorganisationer og i løbet af 2015 vil antallet nå helt op på 18 organisationer. Stigningen i antallet af rammeorganisationer har affødt et ønske om at harmonisere værktøjerne, brugt i vurderingen af de enkelte organisationer og skabe en øget gennemsigtigheden i forhold til bevillinger givet til velgørende organisationer. Udenrigsministeriet har derfor listet følgende som hensigten bag RAM:

- *Transparens omkring allokeringen af de årlige tilsagnsrammer til rammeorganisationerne*
- *Belønning af de rammeorganisationer, der leverer de bedste resultater*
- *Dokumentation af tilstrækkelig høj kvalitet af resultater, som organisationerne bidrager til*
- *Forudsigelighed som et grundvilkår for langsigtet planlægning (WA, 2001)*

Derfor valgte man fra Udenrigsministeriets side i foråret 2013, at påbegynde udviklingen af *Ressource Allocation Model (RAM)* i samarbejde med NGO Forum. RAM vil fungere som fordelingsnøglen i den proportionelle fordelingen af den samlede årlige ramme bevilling på finansloven (UM-A, 2014). En øget bevilling til enkelte eller flere organisationer, vil forårsage et fald i bevillinger til øvrige NGOer (UM-A, 2014). Da en rammeorganisation risikere at miste en del af sin bevilling, forventes det af Udenrigsministeriet, at RAM vil være adfærdspåvirkende. RAM skal være med til at sikre, at alle "trækker" i den samme retning ved at fremme:

- *God planlægning, management og monitorering af udviklingsresultater*
- *Troværdig rapportering om resultater og svagheder efterfulgt af professionel risikohåndtering*
- *Vedvarende læring baseret på indhøstet erfaringer og innovative tilpasning til fremtidige tendenser (WA, 2001)*

3.4.2. Modellens opbygning:

RAM består af en række kriterier inddelt i de tre hovedgrupper; Støtteberettigelse (*Eligibility*), basis-finansiering (*Base-funding*) og resultats-baseret finansiering (*performance-based funding*). Kriterierne under støtteberettigelse, dækker over nogle helt grundlæggende ting som eksempelvis, at organisationen skal have eksisteret i mindst ét år og have 50 faste medlemmer. Basis-finansiering består af kriterier der skal sikre, at organisationen følger de overordnede strategier og politikker i DANIDA, samt at denne har en kapacitet til at opnå resultater. Støtteberettigelse og basis-finansiering er mere eller mindre statiske faktorer i RAM og ændringer i disse vil som udgangspunkt kun finde sted ved mistanke om væsentlige ændringer i forholdene hos den enkelte organisation. Det formodes at DANIDA tidligere har foretaget en vurdering af hvorvidt en potentiel rammeorganisation havde det rette format, til at indgå i en rammeaftale. Disse to hovedgrupper er at betragte som en skematisering af tidligere eksisterende formaliteter.

I selve hjertet af RAM finder vi resultat-baseret finansiering, som er den mest interessante del i forhold til denne afhandling. Det er i denne del af RAM, at

organisationernes opnåede resultater vil blive vurderet og dernæst sammenlignet. Vurderingen foretages på baggrund af 24 standarder, der alle vurderes ud fra skalaen i Figur C:

Figur C. LEADS descriptor table

Score	Descriptor
The score '5' is given, when there is:	Comprehensive indication of implementation and/or indication of an established approach/system in supporting the standard
The score '4' is given, when there is:	Solid indication that supports the standard
The score '3' is given, when there is:	Indication that supports the standard
The score '2' is given, when there is:	Some indication that supports the standard
The score '1' is given, when there is:	Weak indication that supports the standard

Kilde: Udenrigsministeriet. (2014). Bilag 2: RAM-modellen. Administrative Retningslinjer for Danske Organisationer Med Rammeaftale Med Udenrigsministeriet, side 4.

Som det fremgår af ovenstående figur er det ikke muligt at opnå scoren "0", dvs. at selvom en organisation reelt set ikke har opnået et resultat og blot "tabt" pengene, vil denne alligevel score "1", svarende til en målopfyldelse på 20%. Dette virker en smule kontraintuitivt, at blive belønnet for et resultat man ikke har opnået, om end det kun er 20%. Da alle organisationer vurderes ud fra den samme model vil det dog ikke have en skævvridende effekt på scorerne, da alle egentlige "0'er", vurderes som "1'er".

De 24 standarder er inddelt i 4 hovedgrupper: *Strategisk planlægning (8 standarder)*, *afrapportering af resultater (10 standarder)*, *strategisk finansiering for bæredygtighed (3 standarder)*, *rolle som dansk civilsamfundsorganisation (3 standarder)* (UM-A, 2014). Udenrigsministeriets har ladet standarderne vægte forskelligt og giver dermed en klar indikation af i hvilken rækkefølge hovedgrupperne rangere i den samlede vurdering. Som det fremgår af nedenstående tabel (Tabel 6), ligger en stor del af vægten på *afrapportering af resultater*, hvilket umiddelbart synes intuitivt.

Tabel 6. Vægt i procent per standard

Vægt i procent point per standard	
Strategisk planlægning	3,75%
Afreportering af resultater	5,00%
Strategisk finansiering for bæredygtighed	3,33%
Rolle som dansk civilsamfundsorganisation	3,33%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af tal fra: Udenrigsministeriet. (2014). Bilag 2: RAM-modellen. Administrative Retningslinjer for Danske Organisationer Med Rameaftale Med Udenrigsministeriet

Ikke overraskende beskæftiger standarderne i denne hovedgruppe sig med organisationernes evne til at rapportere og ikke mindst dokumentere opnåede resultater. Organisationerne skal dokumentere den direkte afledte effekt af deres aktiviteter, samt beskrive den risikostyring der skal sikre den langsigtede effekt. Flere af standarderne beskæftiger sig med evaluering af partnerskaber og opbygning af egen, såvel som partnerens kapacitet til at agere i konteksten. Dette synes at være nogle ganske rimelig og relevante krav at stille, da opbygning af lokal kapacitet, medfører større uafhængighed af de danske NGO'er på langsiget.

3.4.2.1. Kritik af standarder

Enkelte af standarderne i RAM vurderes til i særlig grad at stå over for udfordringer. Udfordringerne findes blandt andet i rapporteringen af resultater, forårsaget af processen omkring denne. Som led i planlægning af en aktivitet, opstiller organisationerne en række handlinger, kriterier og mål. Disse forbliver internt hos organisationen og skal ikke kommunikeres til Udenrigsministeriet før end evalueringen finder sted. Dette synes dog at skabe en vis usikkerhed om brugbarheden af evalueringen, da en organisation enten kan vælge at sætte uambitiøse mål eller ligefrem afpasse resultater og mål med hinanden ved afreporteringen. I kraft af, at rammefinansieringen delvist afhænger af de opnåede resultater, gives der et økonomisk incitament til at foretage "skrivebords"-justeringer ved afreporteringen og dermed fremstå i et bedre lys. Hvorvidt organisationerne vil lade sig friste til at være kreative i deres rapporteringer, må tiden vise, men denne formentlig utilsigtede effekt, skaber ikke desto mindre en væsentlig usikkerhed i forhold til resultaterne.

Som nævnt i afsnittet om *Modellens opbygning* virker det intuitivt, at størstedelen af vægten er placeret på *afreportering af resultater* i kraft af, at det er resultat-baseret finansiering. Det virker dog en smule besynderligt, at Udenrigsministeriet har tildelt laveste vægtning til standard nr. 19; "*Value for money*" "*The organisation has established transparency around goal achievements vs. resources spend*" (UM-A, 2014), for hvad kan man bruge resultaterne til hvis de ikke er gennemsigtige? I standard nr. 19 forbindes gennemsigthed med en kritisk vurdering af metode til måling af resultater,

herunder validitet og pålidelighed. Det er uhensigtsmæssigt, at organisationer kan opnå højeste score i *afrapportering af resultater*, hvorefter det er muligt få den laveste score i, hvor valide og pålidelige resultaterne er. Derudover vil det ved en direkte sammenligning af organisationer ud fra et økonomisk synspunkt, alt andet lige, være ønskværdigt at opnå den højeste *value for money* (forstået som effekt/effektivitet per krone).

Den anden sidste RAM standard (nr. 23) omhandler organisationernes engagement og indflydelse i relevante danske politikker. Denne standard virker skævvridende og en tilnærmelsesvis mulig favorisering af visse organisationer frem for andre. Det er uhensigtsmæssigt at have en standard som i høj grad er påvirket af offentlige debatter, da fokus på et specifikt emne, vil skabe et særledes favorabelt udgangspunkt for organisationer der er beskæftiget inden for dette. Som modargument kan det påstås, at de øvrige organisationer må være bedre til, at sætte dagsordenen. Dette synes dog at være et urimeligt krav at stille, grundet forskellen i organisationernes størrelse. At politik, som ofte er karakteriseret som subjektivt, indbringes i en (tilstræbt) objektiv model, virker malplaceret.

3.4.2.2. Gennemsigtighed

Harmonisering af vurderingsværktøjer og øget gennemsigtighed var blandt bevæggrundene for indførelsen af RAM. Harmoniseringen i vurderingen synes at være opnået, da denne nu forefindes skematiseret. Dette giver organisationerne et klarer indblik i, hvad der kræves af dem og på hvilke punkter de vil blive vurderet. I forhold til gennemsigtigheden lader RAM dog noget tilbage at ønske. I tidligere afsnit blev der rettet kritik mod standard nr. 19, på baggrund af vægttildeling. Ved en gennemgang af selve processen for vurderingen af organisationerne, anses en større trussel mod gennemsigtigheden at fremkomme, dette udmøntes i nedenstående citat:

The MFA will publish the overall scoring results per organisation, while feedback and information on own scoring will be shared with the individual organisation only. (UM-A, 2014)

At organisationernes samlede score bliver offentliggjort og dermed muliggøre sammenligning, er selvfølgelig positivt for gennemsigtigheden. Men at Udenrigsministeriet i samme ombæring vælger, at hemmeligholde belægget for forskellen i scorerne, strider imod øget gennemsigtighed. Et eksempel herpå kan være to organisationer, hvor den ene har opnået en samlet score på "50" og den anden "55". Her er det kun muligt at sammenligne to i grunden intetsigende tal, hvorved organisationen med den laveste score ingen mulighed har for at vurdere retfærdigheden i scoren. Dette skaber mistillid til objektiviteten i vurderingerne. I tillæg har RAM et ønske om at fremme vedvarende læring og tilpasning til fremtidige tendenser, men hvis erfaring

og vurdering af hvad der er korrekt (i forhold til UM/DANIDA) ikke deles, er dette en hæmsko for incitamentet til at indføre RAM.

Organisationer der er del af et større internationalt netværk (MS indgår i ActionAid, DRK i Red Cross International osv.), kan rapportere resultater opnået af det samlede netværk i forbindelse med RAM (UM-A, 2014). Gennemsigtheden i brugen af danske rammemidler synes derfor at svækkes, da manglende sporbarhed, kan gøre det svært at belyse effekten af det danske bidrag. Det skal dog pointeres, at undertegnede er klar over, at det kan være svært at spore den enkelte bidragskrone og finansiering af større projekter nødvendigvis kommer fra flere kilder, men usikkerheden i forbindelse med dette synes at være relevant.

3.4.2.3. Ekstern kritik

Henrik Nielsen, der arbejder for Globalt Fokus, har kritiseret RAM for at være for ressourcekrævende. Han postulere sågar at ressource forbruget til rapporteringen, overstiger det beløb som en organisation risikere at miste ved at rapportere ufyldestgørende. Kritikken retter han også imod hvorvidt rapporteringerne er brugbare eller om organisationerne blot ender med at rapportere det som modparten ønsker at høre (U-landsnyt D). Hos MS, har man oplevet et øget brug af ressourcer til rapportering. Stigning tilskrives dog både det større omfang af rapporteringen og at det er første gang de skal rapportere efter de nye krav. Der er derfor usikkerhed forbundet med det reelle ressourceforbrug i fremtiden, da de interne rapporteringssystemer løbende vil blive tilpasset i forhold til kravene i RAM.¹²

3.4.3. Vurdering af RAM

I det private erhvervsliv har fokus længe været på performance, tilgængelige finansielle midler er blevet investeret i virksomheder eller afdelinger ud fra deres performance. I fordelingen af den rammebevilligede udviklingsbistand, betød organisationernes performance intet i forhold til størrelsen af bevillingen. RAM synes at være et kærkomment tiltag, set fra et økonomisk perspektiv, da gode resultater nu belønnes og dårlige straffes. Kritikken i de ovenstående afsnit skal ses i lyset af, at den første RAM vurdering finder sted i vinteren 2014. Det formodes at en tilpasning af RAM vil ske i takt med, at udfordringerne melder sig. Udenrigsministeriet er med RAM på vej i den rigtige retning, hvor offentlige midler tildeles dem, som bedst egner sig til at forvalte disse.

Der er en helt grundlæggende problemstilling i forhold til, at vurderingerne foretages på baggrund af materiale indsendt af organisationerne selv. Organisationerne er til en vis udstrækning i stand til at præge det overordnede

¹² Interview med Helene Ellemann-Jensen, Organisational Development Advisor, Mellemfolkeligt samvirke (ActionAid Denmark)

billede af sig selv. Dette giver incitament til at sortere de mindre gode resultater fra og udelukkende rapportere de bedste, for derigennem at fremstå fordelagtig. Der er en potentiel risiko for, at organisationerne vurderes ud fra deres evne til at fortælle hvor gode de "er", frem for hvor gode de reelt er i forhold til de øvrige NGO'er.

3.5. Evalueringssystem

Charity Navigator (herefter CN) og Better Business Bureau Wise Giving Alliance (herefter BBB) er to amerikanske uafhængige organisationerne som foretager rating af en lang række af non-profit organisationerne i USA. Der er betydelig forskel i rating system og metode som benyttes af de to organisationer og i én sammenligning af 68 organisationerne, ratet af både CN og BBB, fandt Gneiting (2008) modstridende bedømmelser i godt en tredjedel af tilfældene. Dette er unægteligt med til, at så tvivl om brugbarheden og troværdigheden af rating systemerne. Dog skal det pointeres at CN's rating system efterfølgende er blevet opdateret og flere parametre er tilføjet, hvorfor resultatet, af en lignende undersøgelser på nuværende tidspunkt, ville kunne afvige.

I CN's bedømmelse af den enkelte organisation, indgår udelukkende offentligt tilgængeligt materiale, i form af organisationernes hjemmesider og indsendte IRS Form 990's (CN-HP A). Organisationerne bedømmes på en række finansielle nøgletal, herunder administrationsprocent, samt hvorvidt de har en whistleblower-politik eller en procedure for fastlæggelse af kompensation til CEO'en. Selve kvaliteten af procedurer mv. bedømmes ikke hvorfor det er muligt, at opnå topscorer for en CEO kompensations procedure a la: "CEO'ens kompensation aftale mellem bestyrelsesformand og CEO". Rating systemet er opdelt i to dele, "*Financial performance*" og "*Accountability and Transparency*". De syv finansielle parametre bidrager hver med en score på 0-10 (ud fra et fastsat skema med satser), hvor summen (plus 30) udgør organisationens finansielle performance (CN-HP B). Anden del består af en grundscore på 100, hvorfra der fratrækkes et antal point for hver af de 17 parametre organisationen ikke lever op til. Antallet af point er statisk for det enkelte parametre, men kan godt variere parametrene imellem (vægtning af parametre) (CN-HP C). Scoren for finansiell performance, samt ansvarlighed og gennemsigtighed lægges sammen, hvorefter organisationen tildes 0-4 stjerner (CN-HP D).

BBB's rating system vurderer organisationerne på hvorvidt de 20 standarder opfyldes eller ikke opfyldes. Forskelligt fra CN's rating system, er det organisationerne selv der bidrager med informationerne direkte til BBB. Organisationerne er overfor BBB, selv ansvarlige for at dokumentere opfyldelsen af

en given standard. Som dokumentation indgår en række formularer og dokumenter, herunder politik for evaluering etc. og organisationernes IRS Form 990 benyttes til verificering. Opfyldes alle standarder får organisation status som, akkrediteret velgørenhed (*Accredited Charity*), mens manglende opfyldelse af én enkelt standard, medfører at organisationen "dumper" (BBB-HP A). Akkrediterede organisationer kan (mod årligt gebyr) blive en del af *BBB National Charity Seal* programmet, der berettiger til brug af akkrediteringssegl på organisationens hjemmeside og i marketing (BBB-HP B).

3.5.1. Kritik og anvendelighed

Rating systemerne og organisationerne bag, har længe været anderkendt for de gode intentioner, men er gennem tiden også blevet mødt af kritik. Kritikken har bl.a. lydt i form; at de forvirre mere end de gavner, rating organisationernes manglende opfyldelse af egne standarder og forskellige niveauer af due diligence (RR, 2005). Denne kritik er dog møntet på hele branchen for rating af non-profit organisationer og ikke blot CN og BBB.

I analysen af performancemåling, danner afhandlingen yderligere grundlag for kritik af CN og BBB's rating systemer. Markant forskel i organisationernes metode til opgørelse af nøgletal som administrationsprocent og indsamlingsnøgletal, gør praktisk talt organisationerne umulige at sammenligne. Ikke desto mindre benytter CN og BBB de nøgletal som organisationerne selv rapportere i bedømmelsen af organisationerne. Den efterhånden konstante kritik af finansielle nøgletals manglende forklaringsgrad i forhold til kvalitet, gør sig ligeledes gældende. Grundlaget for enkelte af rating systemernes parametre kan også anfægtes, hvor høj finansiell performance i CN, eksempelvis er betinget af at organisationen formår at øge indtægter og programudgifter med henholdsvis 8% og 7% årligt (se bl.a. rating af American Red Cross og ActionAid USA).

Til trods for, den kritik og udfordringer som rating systemerne bliver mødt med, har de alligevel medbragt en række positive elementer. Der er en tendens til, at de organisationer med høj rating, ofte henviser til dette på deres hjemmeside og/eller markedsføringsmateriale (Gneiting, 2008). Af de 507 BBB akkrediterede organisationerne, betaler 361 for at bruge BBB's akkrediteringssegl (BBB-HP C), hvilket i en vis udstrækning indikerer høj signalværdi i ratings.

I spørgeskemaundersøgelsen udført i forbindelse med afhandlingen blev der spurgt, "*Ville du støtte anderledes hvis man indførte en mærkning af velgørende organisationer i stil med e-mærkning?*". Respondenternes svar fordelte sig på følgende måde:¹³

- *Ja, jeg ville kun støtte organisationer som var mærket: 30 respondenter (25%)*
- *Jeg ville for det meste støtte organisationer som var mærket: 55 respondenter (46%)*
- *Nej, jeg ville støtte alle uanset om de er mærket eller ej: 11 respondenter (9%)*
- *Ved ikke: 23 respondenter (19%)*

Effekten af ratings (certificeringer, mærkning etc.) understøttes yderligere af ovenstående resultat, da 71% af respondenterne svarer, at de enten kun vil støtte eller for det meste vil støtte mærkede organisationer, frem for de øvrige.

Signalværdien i ratings afhænger i høj grad af udbredelsen af én given certificering, mærkning etc., sagt på en anden måde, det handler om gennem en kritisk masse at gøre ratings selvforstærkende.

4. Konklusion

Danske NGOer reguleres efter *lov om fonde og visse foreninger* og er derfor ikke underlagt, at skulle tage stilling til hverken *anbefalinger for god selskabsledelse* eller *anbefalinger for god fondsledelse*. Case organisationerne offentliggør ikke hvorvidt de alligevel aktivt har valgt at tage stilling til anbefalingerne, men meget tyder på at de ikke forholder sig til dem. Dette fremgår af corporate governance scoreboardet (bilag 9), hvor MS som højest scorende organisation, følger 25 af *anbefalinger for god selskabsledelse*, medens RB blot følger 10. I forhold til de i alt 44 inkluderede anbefalinger, vurderes det at organisationerne kun i lav grad følger anbefalingerne.

Analysen af corporate governance i organisationerne viser, at en best practice for ledelse af danske NGOer endnu ikke er etableret. Bestyrelsernes sammensætning bærer tydeligt præg, af manglende fokus på kompetencer ved opstilling af kandidater. Dette ses eksempelvis ved, at kun DRK har et nomineringsudvalg og at det kun er to ud af fem organisationer, hvori bestyrelsen har udarbejdet en oversigt over kompetencer denne bør besidde.

¹³ Medtaget i statistik er kun respondenter som tilsvarende havde svaret "ja" at have givet støtte til velgørenhed inden for de seneste 12 mdr., da deres holdning vurderes at forklare den reelle betydning for af mærkningsordningen. Inklusion af alle respondenter ændrer ikke ved billedet.

Det er ikke fundet bevist, at bestyrelsesarbejdet i kraft af at være ulønnet, er med til at hindre organisationerne i at tiltrække stærke kompetencer. Dette er en smule overraskende, da bestyrelsen stadig kan ifalde et ansvar og blive erstatningsansvarlig og derved hæfter personligt. Organisationerne DRK, CDK og RB har valgt at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring, hvilket muligvis har en tendens til at agere modvægt til det ulønnede arbejde. Det har ikke været muligt at bestemme den reelle effekt af bestyrelsesansvarsforsikringen på NGOers tiltrækning af stærke kompetencer.

Generelt er gennemsigtighed i NGO-sektoren meget lav. Manglende retningslinjer for hvad organisationerne bør offentliggøre, medfører at både mængde og kvaliteten af informationer tilgængeligt om den enkelte organisation varierer meget. Eksempler herpå er IBIS og DRK's manglende programevalueringer, RB's 11 måneder forsinkede regnskab DRK's todelte hjemmeside og CDK manglende oplysninger om lønforhold.

Den manglende gennemsigtighed påvirker i høj grad forklaringsgraden af de finansielle performancemål. Analysen af administrationsprocenten, viser betydelige forskelle i hvilke omkostninger NGOer vælger at inkludere i de administrative omkostninger, samt en stigende tendens til at benytte timeregistrering for at reallokere omkostninger ud på projekter/programmer. På trods af at NGOer i årevis har beklaget sig over fokus på administrationsprocent som en indikator for performance, går de selv forrest i det man kan kalde administrationsprocentens "race to the bottom".

Hvis opmærksomheden i stedet rettes mod indsamlingsnøgletallene, viser analysen tydeligt hvor misvisende disse er for private donorer. Vælger en privat donor at give 100 kr. til velgørenhed, fås hurtigt det indtryk at kun 6% går til dækning af omkostninger til indsamling, medens CDK's faktiske procentsats i analysen er udregnet til op imod 34%. NGOerne bør tilstræbe en mere korrekt gengivelse af den faktiske andel af donationer der går til dækning af omkostninger forbundet med indsamlingen. Det kan dog tænkes at afholde en række donorer fra at støtte, hvis de kendte de reelle omkostninger, men dette berettiger ikke NGOerne til at skjule realiteterne.

Desværre forværres gennemsigtighed kun yderligere, når det drejer sig om de ikke-finansielle performancemål. Dette er imidlertid ikke kun NGOernes skyld, men i lige så høj grad et resultat af problemstillingen omkring kausalitet. Organisationerne står over for en række udfordringer i forhold donors krav til illustration af resultat og hvad der reelt er målbart. Der er dog altid organisationernes ansvar, at de på en klar og tydelig måde, formår at kommunikere, udfordringer, usikkerheder o.lign. i forbindelse med rapportering af resultater.

Senest har DANIDA stillet en række nye krav til rammeorganisationernes rapportering af resultater, i form af RAM-modellen. Desværre, har DANIDA i RAM-modellen valgt, at rapporteringernes gennemsigthed tildeles laveste vægtning. DANIDA bør som den største danske donor, og i forlængelse af hele diskussionen om institutionelle investorer, gå forrest i ønsket om øget gennemsigthed.

I udlandet har der gennem flere år eksisteret en række organisationer som forestår rating af NGO'er. En tilsvarende organisation findes ikke på nuværende tidspunkt i Danmark, men det vurderes at etableringen af en sådan, vil være med til at sætte fokus på gennemsigthed. Da der eksisterer stor usikkerhed i forhold til performancemåling af særligt ikke-finansielle performancemål, vil det ikke være hensigtsmæssigt at sammenligne og rangere organisationerne på nuværende tidspunkt, men i stedet fungere som en mærkeordning.

Det kan derfor konkluderes, at den første hypotese har sin rigtighed og den anden hypotese har sin rigtighed ved udeladelse af ordet "rangere".

5. Litteraturliste

- (AAUK, 2013), *ActionAid.org.uk – Annual report 2013*, tilgængelig: http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/actionaid_2013_trustees_report_stg12_final.pdf [Online]
- Abdel-Kader, M.G. & Wadongo, B. 2011, "Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya"
- (BBB-HP A), *BBB.org – Implementation Guide*, tilgængelig: <http://www.bbb.org/new-york-city/charities-donors/implementation-guide/> (2015, 22-01-2015)
- (BBB-HP B), *BBB.org – About Charity Seal Licensing*, tilgængelig: <http://www.bbb.org/cincinnati/charities-donors/about-charity-seal-licensing/> (2015, 22-01-2015)
- (BBB-HP C), *Give.org - BBB Wise Giving Alliance Annual Report 2013*, tilgængelig: <http://www.give.org/globalassets/wga/annual-reports/bbb-wga-2013-annual-report.pdf> [Online]
- (Berlingske A, 2007), Frich, M. 2007, "Jørgen Poulsen får 750.000 kr." *Berlingske Tidende*, 6 december. Tilgængelig: <http://www.b.dk/danmark/joergen-poulsen-faar-750.000-kr> (2007, 18-02-2015)
- (Berlingske B, 2006), Tarp, D. 2006, "Skandalen i Danmarks Jægerforbund eksploderer", *Berlingske Tidende*, 13. maj. Tilgængelig: <http://www.b.dk/danmark/skandalen-i-danmarks-jaegerforbund-eksploderer> (2006, 18-02-2015)
- Bruderlein, C. & Dakkak, M. 2009, "Measuring Performance Versus Impact: Evaluation Practices and their Implications on Governance and Accountability of Humanitarian NGOs", *Political Science Network: International Cooperation*.
- (CDK-A), *CARE.dk - Vision 2020*, tilgængelig: http://www.care.dk/wp-content/uploads/2012/11/vision2020_DK_web.pdf (2012, 26-02-2015)
- (CDK-B, 2012), *Vedtægter for CARE Danmark – fonden for frivillig ulandsbistand*, 2012, CARE Danmark [Vedlagt som bilag]
- (CDK-C, 2013), Årsrapport 2013, 2013, CARE Danmark, tilgængelig: http://www.care.dk/wp-content/uploads/2012/11/aarsberetning_2013_DK_web.pdf [Online]

(CDK-HP A), CARE.dk – Antikorrupsionsprincip, tilgængelig: <http://www.care.dk/etik/i-programlandene/antikorruption/> (2015, 26-02-2015)

(CDK-HP B), CARE.dk – Bliv Face2Face-kampagnemedarbejder for CARE Danmark tilgængelig: <http://www.care.dk/om-care/job-hos-care/care-danmark-soger-kampagnemedarbejdere/> (2015, 26-02-2015)

(CDK-HP C), CARE.dk – Regnskab, tilgængelig: <http://www.care.dk/om-care/regnskab/>, (2014, 01-12-2014)

(CDK-HP D), CARE.dk – Senior Management Team, tilgængelig: <http://www.careinternational.org.uk/who-we-are/senior-management-team> (2015, 27-02-2015)

(CFEI, 2011) Jayawickrama, S. 2011, "The Limits of Nonprofit Impact: Examining A Recent Scholarly Analysis", *Center for Evaluation Innovation*, oktober 2011, tilgængelig: <http://www.evaluationinnovation.org/publications/news-letter/issue-archive/2011/oct/advocacy-evaluation-update-12/limits-non-profit-impact> [Online]

(CFS A), Frivillighed.dk - Foreningens økonomi – kom godt i gang, tilgængelig: <http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Foreningens+%F8konomi/686> (2006, 01-12-2014)

(CI-HP A), CareInternational.org – Board of trustees, tilgængelig: <http://www.careinternational.org.uk/who-we-are/board-of-trustees> (2015, 27-02-2015)

(CISU-A, 2013), CISU.dk - Guide til formulering af civilsamfunds-projekter med brug af Logical Framework Approach, LFA. 3. udgave 2013, tilgængelig: <http://www.cisu.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fCISU%2fTryksager%2fGuide-CS-projekter-+2013-web.pdf> [Online]

Caspar, R. 2007, "Can institutional investors fix the corporate governance problem?, Some Danish evidence".

(CN-HP A), CharityNavigator.org – How Do We Rate Charities' Accountability and Transparency?, tilgængelig: http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1093#VSkHi_mUd1g (2015, 11-04-2015)

(CN-HP B) *CharityNavigator.org – Financial Ratings Tables*, tilgængelig: <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48#.VSxA2lpTsps> (2015, 11-04-2015)

(CN-HP C) *CharityNavigator.org – Accountability and Transparency Ratings Tables*, tilgængelig: <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1283#.VSxAhFpTsps> (2015, 11-04-2015)

(CN-HP D) *CharityNavigator.org – How Do We Calculate Overall Score and Star Rating?*, tilgængelig: <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1287#.VSkmCfmUd1g> (2015, 11-04-2015)

(CN-HP E), *CharityNavigator.org – Mission*, tilgængelig: http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=17#.VSjzT_mUd1g (2015, 11-04-2015)

(CG-HP), *Corpgov.net – What is Corporate Governance?*, tilgængelig: <http://corpgov.net/library/corporate-governance-defined/> (28-10-2014)

(CUK, 2013), *CAREInternational.org.uk – Annual report 2013*, tilgængelig: http://www.careinternational.org.uk/attachments/1316_Annual%20Report%202013.pdf [Online]

(CUK-HP), *CAREInternational.org.uk – Why you can trust CARE*, tilgængelig: <http://www.careinternational.org.uk/who-we-are/why-you-can-trust-care>, (2015, 27-02-2015)

(DANIDA A, 2004), *UM.dk - DANIDAS NGO-Samarbejde 2004*, tilgængelig: <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Samarbejde/Civil-org/Dokumenter/Aars/Danidas%20NGO%20samarbejde%202004%20-%20til%20nettet.pdf> (2005, 11-04-2015)

(DRK-A), *RodeKors.dk – Dansk Røde Kors' historie – kort fortalt*, tilgængelig: https://www.rodekors.dk/media/14723/roedekors_historien-kort-fortalt.pdf (2011, 17-02-2015)

(DRK-B, 2013), *RodeKors.dk – Vedtægter for Røde Kors i Danmark*, tilgængelig: http://www.rodekors.dk/media/362805/vedtaegter_2013_ny_version.pdf [Online]

(DRK-C, 2013), *RodeKors.dk – Røde Kors i Danmarks holdning til korruption*, tilgængelig: <http://www.rodekors.dk/media/279829/Roede-Kors-holdning-til-korruption.pdf> [Online]

(DRK-D, 2012), *RodeKors.dk, Mitrodekors.dk – Beskrivelse af kompetencer i hovedbestyrelsen i Røde Kors i Danmark*, tilgængelig: [http://mitrodekors.dk/sites/default/files/uploads/public/dokument_files/uploads/Lands-mode/beskrivelse af kompetencer i hovedbestyrelsen i roede kors i danmark.doc](http://mitrodekors.dk/sites/default/files/uploads/public/dokument_files/uploads/Lands-mode/beskrivelse_af_kompetencer_i_hovedbestyrelsen_i_roede_kors_i_danmark.doc) [Online]

(DRK-E, 2014), *RodeKors.dk, Mitrodekors.dk – Opstillingsgrundlag Sven Bak-Jensen*, tilgængelig: [http://mitrodekors.dk/sites/default/files/uploads/public/sven bak-jensen.pdf](http://mitrodekors.dk/sites/default/files/uploads/public/sven_bak-jensen.pdf) [Online]

(DRK-HP A), *RodeKors.dk – Vision og strategi*, tilgængelig: <http://www.rodekors.dk/om-os/organisation/vision-og-strategi> (2015, 20-01-2015)

(DRK-HP B), *RodeKors.dk – EU samarbejde*, tilgængelig: <http://www.rodekors.dk/om-os/eu> (2015, 17-02-2015)

(DRK-HP C), *RodeKors.dk, Mitrodekors.dk – Om Hovedbestyrelsen* tilgængelig: <http://mitrodekors.dk/aktiviteter/hovedbestyrelsen> (2015, 17-02-2015)

(DRK-HP D) *RodeKors.dk – Organisation*, tilgængelig: <http://www.rodekors.dk/om-os/organisation> (2015, 13-02-2015)

(EB-HP, 2010), Wallberg, F. 2010, "Børnefonden overtrådte reglerne" *Ekstra Bladet*, 21. juni, Tilgængelig: <http://ekstrabladet.dk/112/article4159294.ece> [Online]

Ebrahim, A. & Rangan, V.K., 2010, "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", *HBS Working Paper 10-099*

Ebrahim, A. 2003, "Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs", *World Development*, vol. 31, no. 5, pp. 813-829.

Edwards, M. & Hulme, D. 1996, "Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations", *World Development*, vol. 24, no. 6, pp. 961-973.

Edwards, M. & Hulme, D. 1995, "NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World", *Journal of International Development*, vol. 7, no. 6, pp. 849-856.

(EK-HP, 2005), Europa-Kommissionens repræsentation i Danmark, 2005, *Eurobarometer 64*, tilgængelig: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb64/eb64_dk_nat.pdf [Online].

(EI-HP, 2014), *Evaluationinnovation.org - The Limits of Nonprofit Impact: Examining A Recent Scholarly Analysis | CEI*. Tilgængelig: <http://www.evaluationinnovation.org/publications/newsletter/issue-archive/2011/oct/advocacy-evaluation-update-12/limits-nonprofit-impact> [Online]

(Erhvervsfondsloven, 2014), *Lov om erhvervsdrivende fonde*, 2014, Erhvervs- og Vækstministeriet, tilgængelig: <https://www.retsinformat.dk/forms/r0710.aspx?id=163656> [Online]

(Finanslov, 2006), *OES-CS.dk - Finanslov for finansåret 2006*, tilgængelig: <http://www.oes-cs.dk/bevillingslove/doc-topic.cgi?book=BEVPUBL.FL06A&topic=6.33.01&searchtype=3> [Online]

(FM-A, 2006), Finansministeriet, 2006, *Finanslov for finansåret 2006*, tilgængelig: <http://oes-cs.dk/olapdatabase/finanslov/index.cgi> [Online]

(Fondsloven, 2012), *Lov om fonde og visse foreninger*, 2012, Justitsministeriet, tilgængelig: <https://www.retsinformat.dk/Forms/R0710.aspx?id=138731> [Online]

(FØ, 2006) *Frivillighed.dk - Foreningens økonomi – kom godt i gang*, 2006, tilgængelig: <http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Foreningens+%F8konomi/686> [Online]

García-castro, R., Ariño, M.A., Rodriguez, M.A. & Ayuso, S. 2008, "A cross-national study of corporate governance and employment contracts", *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, no. 3, pp. 259-284.

Gneiting, U. 2008, "Assessing the Effects of Market-Based Performance Measurement on NGOs", *Journal of Development and Social Transformation*, vol. 5.

Hill, C.W.L. & Jones, T.M. 1992, "STAKEHOLDER-AGENCY THEORY", *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 2, pp. 131-154.

(IBIS-A, 2012), *IBIS.dk - Vedtægter for IBIS*, tilgængelig: http://ibis.dk/sites/default/files/PDF%20global/Board-GA/ibis_vedtægter_dk_2012_0.pdf [Online]

(IBIS-B, 2007), *IBIS.dk - Position Paper: IBIS and Rights Based Approaches*, tilgængelig http://ibis.dk/sites/default/files/media/pdf_global/methods_and_approaches/promm_7_ibis_rights_based_approach.pdf [Online]

(IBIS-C, 2006), *IBIS.dk – IBIS-fokus nr. 110* tilgængelig: http://is-suu.com/ibis.dk/docs/110_dec_06/15 [Online]

(IBIS-D, 2014), *IBIS.dk - Referat af IBIS' generalforsamling 2014*, tilgængelig: http://ibis.dk/sites/default/files/media/pdf_global/board-ga/referat_fra_ibis_gf_2014.pdf [Online]

(IBIS-E, 2014), *IBIS.dk – Årsrapport 2013*, tilgængelig: http://ibis.dk/sites/default/files/PDF%20global/Finance%20PDF/aarsregnskab_2013_med_underskrifter.pdf [Online]

(IBIS-HP A), *IBIS.dk – IBIS Historie*, tilgængelig: <http://ibis.dk/om-ibis/ibis-historie/> (2015, 21-01-2015)

(IBIS-HP B), *IBIS.dk – IBIS er blevet observatør i Oxfarm*, tilgængelig: <http://ibis.dk/om-ibis/skal-ibis-vaere-medlem-af-oxfam/> (2015, 21-01-2015)

(IBIS-HP C), *IBIS.dk – Vision*, tilgængelig: <http://ibis.dk/om-ibis/om-ibis/vision-og-mission/> (2015, 21-01-2015)

(IBIS-HP D), *IBIS.dk – Generalforsamling* tilgængelig: <http://ibis.dk/generalforsamling/> (2015, 19-02-2015)

(IBIS-HP E), *IBIS.dk – Skat* tilgængelig: <http://ibis.dk/skat/> (2015, 19-02-2015)

(IBIS-HP F), *IBIS.dk – Løn i IBIS* tilgængelig: <http://ibis.dk/loen-i-ibis/> (2015, 21-02-2015)

(Information A, 2007) Richter, L., 2007, "NGO'er gør det også for pengenes skyld", *Information*, 8 december, tilgængelig: <http://www.information.dk/151578> [Online]

(Information B, 2013), Løw J. 2013, "Velgørenhed på markedsvilkår", *Information*, 26-03-2013, tilgængelig: <http://www.information.dk/455623> [Online]

(ISOBRO-A, 2014), *ISOBRO.dk - Bestyrelses- og udvalgsberetning 2013/2014*, tilgængelig: http://www.isobro.dk/fileadmin/filer/repr%C3%A6sentant-skab/2014/Bestyrelses-og_udvalgsberetning_2013-2014_rev_aug_2014.pdf pp. 12, [Online]

(ISOBRO-B, 2014), *ISOBRO.dk - Fagdag: Kommunikationschefer og regnskabschefer*, tilgængelig: http://www.isobro.dk/fileadmin/filer/Medlemsmøder/1_Formiddag_14_05_22_Fagdag_kommunikationschefer_oekonomichefer_adm_pct_oplaeg_RH_ISOBR0_VEJLE.pdf [Online]

(ISOBRO-HP A), *ISOBRO.dk – Vedtægter for ISOBRO – Indsamlingsorganisationernes brancheorganisation*, tilgængelig: <http://www.isobro.dk/om-isobro/vedtaegter/> (2015, 06-04-2015)

(JOB-HP A), *Jobindex.dk - Annonce ID: 3898648 CARE Danmark søger teamleder*, tilgængelig: <http://www.jobindex.dk/cgi/open.cgi?rm=job-net&id=5996767> (2015, 27-02-2015)

(JP, 2000) Collignon, P., 2000, "Mimi Jakobsen i spidsen for Red Barnet" *Jyllands-Posten*, 04. August, tilgængelig: <http://jyllands-posten.dk/indland/ECE3293751/Mimi+Jakobsen+i+spidsen+for+Red+Barnet/> [Online]

(KD, 2013) Ukendt forfatter, 2013. "Forsker: Luksusrejser afspejler problem i ngo-verdenen". *Kristeligt Dagblad*, 14 oktober, <http://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/forsker-luksusrejser-afspejler-problem-i-ngo-verdenen> [Online]

(KFGF, 2014), *GodFondsLedelse.dk - Anbefalinger for god fondsledelse*, tilgængelig: <http://godfondsledelse.dk/file/537281/anbefalingerforgodfondsledelse.pdf> [Online]

(KFGS, 2013) *CorporateGovernance.dk - Anbefalinger for god selskabsledelse*, tilgængelig: <http://corporategovernance.dk/file/522921/anbefalinger-for-god-selskabsledelse-2013-senest-opdateret-november-2014.pdf> [Online]

(KFK-A, 2005) Københavns Fondsbørs' komité for god selskabsledelse, 2005, *Rapport om god selskabsledelse i Danmark 2005*, tilgængelig: http://www.fsr.dk/~media/Files/FSR/Faglige_informationer/Andre%20for-retningsomraader/Virksomhedsledelse/Noerby_III.ashx [Online]

(LMS), *Leksikon.org - Mellempfolkeligt Samvirke*, tilgængelig <http://www.leksikon.org/art.php?n=1712> (2010, 08-01-2015).

Moore, M. & Stewart, S. 1998, "Corporate governance for NGOs?", *Development in Practice*, vol. 8, no. 3, pp. 335-342.

(MS-A), *Vedtægter for Mellempfolkeligt Samvirke*, 2014, tilgængelig: <http://www.ms.dk/om-os/vedtaegter> (2015, 17-02-2015)

(MS-B), *MS.dk - Sammen mod fattigdom*, tilgængelig: <http://www.ms.dk/strategi/sammen-mod-fattigdom> (2015, 17-02-2015)

(MS-C, 2014), *MS.dk – Årsregnskab 2013*, tilgængelig: http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/forening/Aarsregnskab_2013.pdf [Online]

(MS-D, 2011), *MS.dk – Anti-corruption Code of Conduct*, tilgængelig: <http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/infopolitik/anti-corruption-code-of-conduct.pdf> [Online]

(MS-E, 2011) *MS.dk - Complaints and response mechanism*. Tilgængelig: <http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/infopolitik/complaints-and-response-mechanism.pdf> [Online]

(MS-F, 2014) *MS.dk - Referat fra bestyrelsesmøde d. 5 november 2014*. Tilgængelig: <http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/bestyrelsen/referater/2014/0511-2014.pdf> [Online]

(MS-G, 2014), *MS.dk – Referat ekstraordinært repræsentantskabsmøde d. 28 januar 2006*. (vedlagt som bilag)

(MS-H, 2014), *MS.dk – HR figures according to AAI Global HROD*, tilgængelig: standards. http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/forening/human_resource_figures_2013_ssr-annexe_1.pdf [Online]

(MS-I, 2012), *MS.dk - Review of AADK's Management and Governance*, tilgængelig: http://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/dokumenter/evalueringer/management_and_governance_reports.pdf [Online]

(MS-HP A), *MS.dk - Ansættelse i Mellemfolkeligt Samvirke*, tilgængelig: <http://www.ms.dk/job/ansaettelse> (2015, 17-02-2015)

(MS-HP B), *MS.dk - Løn til generalsekretær og ledelse*, tilgængelig: <http://www.ms.dk/informationspolitik/loen> (2015, 17-02-2015)

(MS-HP C), *MS.dk – Dines Justesen*, oprindeligt set: <http://mellemfolkeligt-samvirke.dk/sw46246.asp> (12-01-2015), tilgængelig nu: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TG8c4h0FPNIJ:mellemfolkeligtsamvirke.dk/sw46246.asp+&cd=1&hl=da&ct=clnk&gl=dk>

(NANGO-A, 2006), *Zimbabwe NGO Corporate Governance Manual*, tilgængelig: <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/ZMBW1.pdf> [Online]

- (OK-AC, 2013), Moderniseringsstyrelsen - *Cirkulære om overenskomst for akademikere i staten*. Tilgængelig: <http://hr.modst.dk/Ser-vice%20Menu/Love%20regler%20og%20aftaler/Circular/2013/020-13%20-%20Akademikere%20i%20staten.aspx> [Online]
- (OXI-HP A), *OxfamIreland.org – About Oxfam*, tilgængelig: <https://www.oxfamireland.org/provingit/about-oxfam> (2015, 14-03-2015)
- (Politikken A, 2013), Heinskou, N., Skærbæk, M., & Sennov, S. 2013. *Ngo'er frygter at blive ramt af Løkke-sag*. Politikken, 13 oktober 2013, tilgængelig: <http://politiken.dk/indland/politik/ECE2103858/ngoer-frygter-at-blive-ramt-af-loekke-sag/> [Online]
- (RB-A), *RedBarnet.dk - Vedtægter for Red Barnet*, tilgængelig: <http://www.redbarnet.dk/Strategi-og-politik.aspx?ID=189&ProductID=PROD93> (2012, 24-02-2015)
- (RB-B), *RedBarnet.dk – Årsrapport (Årsregnskab) 2013*, tilgængelig: <http://www.redbarnet.dk/%C3%85rsrapporter-og-regnskaber.aspx?ID=89> (2014, 24-02-2015)
- (RB-C, 2012), *RedBarnet.dk - Our lives aren't like the lives of other children*, tilgængelig: http://www.redbarnet.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fMaterialer%2fResultater%2fRed_Barnet_Best_practices_hiv_aids_stigma_juli_2012.pdf [Online]
- (RB-D, 2013), *DM.dk - Overenskomst 2013-2015 mellem Red Barnet og AC-organisationerne og Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund*, tilgængelig: <http://www.dm.dk/~media/LoenOgAnsaettelse/regelguide/RedBarnetOK.ashx> [Online]
- (RB-HP A), *RedBarnet.dk – Om os*, tilgængelig: <http://www.redbarnet.dk/Om-os.aspx?ID=172> (2015, 26-01-2015)
- (RB-HP B), *RedBarnet.dk – Antikorruption*, tilgængelig: <http://www.redbarnet.dk/Antikorruption.aspx?ID=2152> (2015, 24-02-2015)
- (RB-HP C), *RedBarnet.dk – Resultater*, tilgængelig: <http://www.redbarnet.dk/Resultater.aspx?ID=188&ProductID=PROD317> (2015, 24-02-2015)
- (RC- HP A), *Redcross.org.uk - Our trustees*, tilgængelig: <http://www.redcross.org.uk/About-us/Who-we-are/Governance-and-annual-reports/Our-governance/Our-trustees> , (2015, 24-02-2015)

- (RCUK, 2013), *Redcross.org.uk* – Annual report 2013, tilgængelig: <http://www.redcross.org.uk/About-us/Who-we-are/Governance-and-annual-reports/Trustees-report-and-accounts> [Online]
- Rose, C. 2004, "Stakeholder Orientation vs. Shareholder Value—A Matter of Contractual Failures", *European Journal of Law and Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 77-97.
- (RR, 2005), *Nationalassembly.org* – Rating the Raters – An Assessment of Organizations and Publications That Rate/Rank Charitable Nonprofit Organizations, tilgængelig: <http://nationalassembly.org/uploads/publications/documents/ratingtheraters.pdf> [Online]
- (SL, 2011), *Selskabsloven*, 2011, Erhvervs- og Vækstministeriet, tilgængelig: <https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=135933&exp=1> [Online]
- (STCUK, 2013) *SaveTheChildren.org.uk* – Annual report 2013, tilgængelig: http://www.savethechildren.org.uk/sites/default/files/images/Annual_report_2013.pdf [Online]
- (Strand, 2005) Strand, C., 2005, "Red Barnets historie", *Red Barnet rapport, marts 2005*, tilgængelig: http://www.redbarnet.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fMaterialer%2fUndervisningsmateriale%2fRed_Barnets_historie.pdf [Online]
- Thomson & Dale, E. 2010, "Exploring the Role of Funders' Performance Reporting Mandates in Nonprofit Performance Measurement", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no. 4, pp. 611-629.
- Tirone, D.C. 2011, *Donor Accountability and NGO Performance*, https://ncgg.princeton.edu/IPES/2011/papers/F220_rm3.pdf [Online]
- (U-landsnyt A), *U-landsnyt.dk* – Kandidater til styrelsen i IBIS, tilgængelig: <http://www.u-landsnyt.dk/navnenyt/nyt-job/kandidater-til-styrelsen-i-ibis> (2015, 21-02-2015)
- (U-landsnyt B), *U-landsnyt.dk* – Nye profiler i CARE Danmarks bestyrelse, tilgængelig: <http://www.u-landsnyt.dk/navnenyt/nyt-job/nye-profiler-i-care-danmarks-bestyrelse> (2015, 25-02-2015)
- (U-landsnyt C), *U-landsnyt.dk* – Forenklet debat om velgørenhed skader dansk nødhjælp, tilgængelig: <http://www.u-landsnyt.dk/nyhed/16-02-13/forenklet-debat-om-velg-renhed-skader-dansk-n-dhj>, (2013, 25-02-2015)

(U-landsnyt D), *U-landsnyt.dk* – Så er der deadline på de første RAM rapporter, tilgængelig: <http://www.u-landsnyt.dk/blog/337/s-er-der-deadline-p-de-f-rste-ram-rapporteringer> (2013, 25-02-2015)

(UM-A, 2014) *UM.dk - Bilag 2: RAM-modellen. Administrative Retningslinjer for Danske Organisationer Med Rammeaftale Med Udenrigsministeriet*, tilgængelig: <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Samarbejde/Civil-org/Adm-retn-linjer/Rammer/rev%20rammer%202013/Bilag%20%20RAM.pdf> [Online]

(UM-B, 2014) *UM.dk - Administrative retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med udenrigsministeriet*, tilgængelig: <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Samarbejde/Civil-org/Adm-retn-linjer/Rammer/rev%20rammer%202013/Retningslinjer%20rammer%20rev%20Jan%202015.pdf> [Online]

(UM-C, 2014) *UM.dk - Danskernes holdning og kendskab til udviklingsbistand 2013*, tilgængelig: <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Det-goer-vi/U-landsoplysning/Danskernes%20holdninger%20og%20kendskab%20til%20udviklingsbistand%202013.pdf> [Online]

(WA, 2001) *Webarkiv.ft.dk - Alm. del - bilag 65*, tilgængelig: http://webarkiv.ft.dk/Samling/20011/udv-bilag/URU/Almdel_bilag65.htm [Online]

(ÅRL, 2013) *Årsregnskabsloven, 2013*, Erhvervs- og Vækstministeriet, tilgængelig: <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=158560> [Online]

Bilag 1

Rækkenavn	Antal af Ved du hvad begrebet administrationsprocent dækker over?	
Ja	134	69%
Nej	59	31%
Hovedtotal	193	
Hvilket køn		
Kvinde	84	44%
Mand	109	56%
	193	
Hvilken aldersgruppe		
18-34	80	41%
35-55	72	37%
56+	41	21%
	193	
Har du givet til velgørenhed indenfor de sidste 12 måneder?		
Ja	119	62%
Nej	74	38%
	193	
Hvorfor støtter du ikke velgørenhed		
De fleste af pengene går alligevel til administration	5	7%
Jeg har ikke lyst til at støtte velgørenhed	11	15%
Jeg har ikke råd	23	31%
Jeg har ikke tillid til at pengene bliver brugt korrekt	19	26%
Mine 100 kroner gør alligevel ingen forskel	1	1%
Ved ikke	15	20%
	74	
Fordeling på alder og køn		
Kvinde	84	
18-34	36	43%
35-55	32	38%
56+	16	19%
Mand	109	
18-34	44	40%
35-55	40	37%
56+	25	23%
Antal af Ville du støtte anderledes hvis man indførte en mærkning af velgørende organisationer i stil med e-mærkning?		
Ja, jeg ville kun støtte organisationer som var mærket	47	24%
Jeg ville for det meste støtte organisationer som var mærket	72	37%
Nej, jeg ville støtte alle uanset om de er mærket eller ej	26	13%
Ved ikke	48	25%
	193	100%
Antal af Ville du støtte anderledes hvis man indførte en mærkning af velgørende organisationer i stil med e-mærkning? (filtreret på dem som har støttet)		
Ja, jeg ville kun støtte organisationer som var mærket	30	25%
Jeg ville for det meste støtte organisationer som var mærket	55	46%
Nej, jeg ville støtte alle uanset om de er mærket eller ej	11	9%
Ved ikke	23	19%
	119	100%

Bilag 2

	Company name	revenue	avail.
133.	ADMIRAL CAPITAL A/S	0	2014
152.	COPENHAGEN CAPITAL A/S	20	2013
151.	UNITED INTERNATIONAL ENTERPRISES LTD.	251	2013
138.	VICTOR INTERNATIONAL A/S	3.334	2013
149.	MEDICAL PROGNOSIS INSTITUTE A/S	4.050	2013
148.	STRATEGIC INVESTMENTS A/S	7.829	2013
147.	WIRTEK A/S	8.622	2013
146.	TRAVELMARKET A/S	9.777	2013
145.	ZEALAND PHARMA A/S	13.876	2013
111.	VICTORIA PROPERTIES A/S	15.570	2013
144.	INVESTERINGSELKABET LUXOR A/S	15.615	2014
143.	BIOPORTO A/S	16.625	2013
141.	PRIME OFFICE A/S	19.960	2013
142.	SSBV-ROVSING A/S	20.064	2014
139.	ENALYZER A/S	24.815	2013
150.	NEUROSEARCH A/S	28.756	2014
137.	ASGAARD GROUP A/S	29.039	2014
135.	KIF HAENDBOLD ELITE A/S	30.590	2014
140.	VIBORG HANDBOLD KLUB A/S	31.743	2014
136.	EUROINVESTOR.COM A/S	34.340	2013
114.	VELOXIS PHARMACEUTICALS A/S	38.148	2014
132.	CHEMOMETEC A/S	41.396	2014
134.	EGNSINVEST EJENDOMME TYSKLAND A/S	41.709	2013
131.	GERMAN HIGH STREET PROPERTIES A/S	45.959	2013
128.	ATHENA IT-GROUP A/S	47.292	2014
130.	BLUE VISION A/S	47.984	2013
129.	CBRAIN A/S	50.825	2013
127.	COPENHAGEN NETWORK AS	53.041	2013
86.	NORDIC SHIPHOLDING A/S	60.002	2013
124.	SILKEBORG IF INVEST A/S	65.375	2013
123.	MERMAID A/S	66.012	2013
126.	HVIDBJERG BANK AKTIESELSKAB	66.300	2014
125.	DANTAX A/S	66.783	2014
73.	GREENTECH ENERGY SYSTEMS A/S	76.044	2013
122.	FAST EJENDOM DANMARK A/S	81.242	2013
121.	ERRIA A/S	81.610	2013
120.	AALBORG BOLDSPILKLUB A/S	82.010	2013
119.	ESOFT SYSTEMS A/S	82.919	2013
118.	SMALL CAP DANMARK A/S	88.001	2013
117.	NTR HOLDING A/S	88.100	2013
157.	FORMUEPLEJE MERKUR A/S	100.325	2014
115.	BERLIN IV A/S	107.162	2014
112.	BRONDBY IF A/S	115.643	2013
116.	AARHUS ELITE A/S	117.616	2014
109.	TOTALBANKEN A/S	119.600	2013
110.	EXIQON A/S	123.584	2014
113.	MOENS BANK A/S	128.300	2014
102.	LOLLANDS BANK A/S	130.300	2014
107.	JOBINDEX A/S	134.971	2013
106.	FIRSTFARMS A/S	135.723	2013
108.	KREDITBANKEN A/S	144.800	2014
105.	BRD. KLEE A/S	149.267	2014
104.	NORDFYNS BANK A/S	160.700	2014
103.	SALLING BANK A/S	166.700	2014
100.	NORDICOM AS	196.471	2013
99.	FYNSKE BANK A/S	217.200	2013
98.	NEWCAP HOLDING A/S	220.692	2013
47.	SIMCORP A/S	225.181	2014
94.	RIAS A/S	238.195	2014
92.	RTX A/S	241.488	2014
97.	SKJERN BANK	248.500	2014
95.	LAND & LEISURE A/S	260.384	2014
93.	GABRIEL HOLDING A/S	265.535	2014
96.	ROBLON A/S	268.741	2014
101.	OESTJYDSK BANK A/S	271.000	2014
90.	SVEJSEMASKINEFABRIKKEN MIGATRONIC A/S	271.497	2013
91.	BANK OF GREENLAND	282.900	2014
89.	DJURSLANDS BANK A/S	292.000	2014
88.	TOPSIL SEMICONDUCTOR MATERIALS A/S	312.447	2013
155.	FORMUEPLEJE EPIKUR A/S	344.614	2014
85.	SKAKO A/S	346.052	2013
87.	GLUNZ & JENSEN A/S	377.966	2014
83.	DELTAQ A/S	394.934	2013
82.	TK DEVELOPMENT A/S	407.000	2013
80.	ATLANTIC PETROLEUM P/F	417.421	2013
40.	OSSUR HF	436.637	2014
78.	STYLEPIT A/S	441.707	2014
79.	EXPEDIT A/S	441.952	2013
81.	NOERRESUNDBY BANK A/S	448.800	2014
76.	DANTHERM A/S	481.525	2013
84.	INTERMAIL A/S	483.323	2014
77.	NORDJYSKE BANK A/S	495.800	2014
69.	JUTLANDER BANK A/S	504.800	2014
75.	MOLS-LINIEN A/S	535.524	2013

Organisation	Omsætning, 2013	Antal mindre
MS	249.163	61
Red Barnet	407.341	74
IBIS	277.335	66
CARE	121.986	45
Dansk Røde Kors	712.392	89

Bilag 2

74.	F. E. BORDING A/S	535.807	2013
72.	LAAN & SPAR BANK A/S	608.900	2014
67.	GENMAB A/S	663.570	2014
70.	ANDERSEN & MARTINI A/S	677.185	2013
71.	DANSKE ANDELSKASSERS BANK A/S	688.600	2014
68.	TIVOLI A/S	735.900	2013
26.	CHR. HANSEN HOLDING A/S	740.900	2014
66.	EGETAEPPEP A/S	784.837	2014
65.	GYLDENDALSKE BOGHADEL NORDISK FORLAG A/S	858.633	2013
64.	RINGKJOEBING LANDBOBANK	867.400	2014
63.	COLUMBUS A/S	882.200	2013
33.	TORM A/S	995.434	2014
59.	BOCONCEPT HOLDING A/S	1.026.133	2014
60.	SCANDINAVIAN BRAKE SYSTEMS A/S	1.033.623	2013
61.	NORTH MEDIA A/S	1.050.900	2014
57.	SP GROUP A/S	1.102.193	2013
56.	JEUDAN A/S	1.129.103	2013
58.	BAVARIAN NORDIC A/S	1.212.501	2014
62.	VESTJYSK BANK A/S	1.229.600	2014
54.	H & H INTERNATIONAL A/S	1.312.061	2013
53.	PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S	1.318.295	2013
50.	HARBOES BRYGGERI A/S	1.364.322	2014
51.	AMBU A/S	1.383.000	2014
3.	SOLAR A/S	1.533.000	2014
52.	BRODRENE HARTMANN A/S	1.581.400	2014
49.	DK COMPANY A/S	1.581.538	2013
45.	FLUGGER A/S	1.877.263	2014
18.	DAMPSKIBSSELSKABET NORDEN A/S	2.153.954	2014
44.	NNIT A/S	2.204.532	2014
42.	DALHOFF LARSEN & HORNEMAN A/S	2.214.100	2013
43.	ALK-ABELLO A/S	2.246.000	2014
41.	BRODRENE A & O JOHANSEN A/S	2.309.941	2013
48.	ALM. BRAND A/S	2.543.000	2014
39.	ARKIL HOLDING A/S	2.776.421	2013
38.	BANG & OLUFSEN A/S	2.813.900	2014
37.	SPAR NORD BANK	3.283.700	2014
32.	IC GROUP A/S	3.316.600	2014
35.	MATAS A/S	3.344.500	2013
34.	MONBERG & THORSEN A/S	3.384.800	2013
31.	COPENHAGEN AIRPORTS A/S	3.644.500	2013
30.	HOJGAARD HOLDING AS	4.045.600	2013
28.	SANISTAL A/S	4.315.627	2013
27.	ROYAL UNIBREW A/S	4.483.640	2014
29.	SYDBANK A/S	4.667.000	2014
5.	VESTAS WIND SYSTEMS A/S	6.084.000	2014
25.	AURIGA INDUSTRIES A/S	6.702.417	2014
24.	GN STORE NORD AS	6.798.000	2014
23.	PER AARSLEFF AS	7.376.973	2014
21.	JYSKE BANK A/S (GROUP)	8.233.000	2014
19.	PANDORA A/S	9.010.000	2014
22.	WILLIAM DEMANT HOLDING A/S	9.209.000	2014
36.	EAST ASIATIC CO LTD A/S	9.269.000	2014
15.	COLOPLAST A/S	11.678.000	2014
16.	NOVOZYMES A/S	11.759.000	2014
17.	DFDS AS	12.097.088	2014
13.	TOPDANMARK A/S	12.529.000	2013
20.	SCHOUW & CO A/S	12.957.400	2014
46.	ROCKWOOL INTERNATIONAL A/S	15.100.000	2014
14.	H. LUNDBECK A/S	15.258.000	2014
12.	NKT HOLDING A/S	15.926.000	2014
11.	TRYG A/S	19.820.000	2014
9.	TDC A/S	24.670.000	2014
10.	FLSMIDTH & CO. A/S	27.118.000	2014
8.	DANSKE BANK A/S	42.271.000	2014
7.	DSV DE SAMMENSLUTTEDE VOGNMAEND AF 13-7 1976 A/S	45.710.000	2014
4.	CARLSBERG A/S	66.695.000	2014
2.	ISS A/S	78.459.000	2013
1.	NOVO NORDISK A/S	84.369.000	2014
6.	A.P. MOLLER - MAERSK A/S	267.845.000	2014

UDELADT, GRUNDET MANGLENDE OMSÆTNING

55.	SJÆLSO GRUPPEN A/S	n.a.	2012
153.	DANSKE INVEST - DANMARK	n.a.	
154.	FORMUEPLEJE SAFE A/S	n.a.	2014
156.	FORMUEPLEJE PENTA A/S	n.a.	2014
158.	FORMUEPLEJE PARETO A/S	n.a.	2014
159.	FASTPASSCORP A/S	n.a.	2013
160.	SCANDINAVIAN PRIVATE EQUITY A/S	n.a.	2013
161.	DKTI A/S	n.a.	2013
162.	ACCESS STRATEGO A/S	n.a.	2013
163.	NUNAMINERALS A/S	n.a.	2013
164.	RELLA HOLDING A/S	n.a.	2013

Bilag 3

	2013	2012	2011	2010	2009	Gns.
<i>Samlede indtægter</i>						
MS	249.163	253.131	285.324	239.171	225.004	250.359
Red Barnet	407.341	286.948	308.440	253.757	215.246	294.346
IBIS	277.335	202.217	211.783	208.524	217.411	223.454
CARE	121.986	112.761	118.063	115.750	110.202	115.752
Dansk Røde Kors	712.392	583.733	668.497	573.416	500.255	607.659
<i>Udvikling i samlede indtægter (YoY)</i>						
MS	-2%	-11%	19%	6%	0%	3%
Red Barnet	42%	-7%	22%	18%	10%	17%
IBIS	37%	-5%	2%	-4%	3%	7%
CARE	8%	-4%	2%	5%	24%	7%
Dansk Røde Kors	22%	-13%	17%	15%	-4%	7%
<i>Private midler af samlede indtægter</i>						
MS	5%	6%	8%	10%	5%	7%
Red Barnet	18%	26%	31%	39%	35%	30%
IBIS	7%	11%	7%	5%	4%	7%
CARE	23%	22%	22%	23%	24%	23%
Dansk Røde Kors	39%	44%	46%	46%	42%	43%
<i>Offentlige midler af samlede indtægter</i>						
MS	71%	72%	73%	76%	82%	75%
Red Barnet	78%	69%	62%	58%	63%	66%
IBIS	93%	89%	93%	95%	95%	93%
CARE	74%	72%	74%	72%	74%	73%
Dansk Røde Kors	57%	51%	49%	48%	51%	51%
<i>Andel af øvrige af samlede indtægter</i>						
MS	2%	5%	6%	1%	0%	3%
Red Barnet	4%	5%	7%	3%	2%	4%
IBIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CARE	4%	6%	5%	4%	2%	4%
Dansk Røde Kors	4%	5%	5%	6%	7%	5%
<i>Gæld / Egenkapital</i>						
MS	5,77	5,57	4,77	6,59	9,60	6,46
Red Barnet	7,20	7,68	6,96	8,39	7,07	7,46
IBIS	3,19	3,87	2,88	3,34	4,53	3,56
CARE	3,28	4,21	3,88	6,51	7,91	5,16
Dansk Røde Kors	6,95	6,59	6,18	4,52	4,82	5,81
<i>Udvikling i egenkapital</i>						
MS	-24,1%	11,7%	21,6%	87,2%	3,7%	20,0%
Red Barnet	1,5%	-2,6%	-0,7%	-5,6%	3,6%	-0,7%
IBIS	-12,8%	3,6%	8,3%	46,8%	73,0%	23,8%
CARE	16,2%	4,5%	31,8%	41,4%	59,5%	30,7%
Dansk Røde Kors	2,7%	-4,1%	-28,5%	5,0%	-13,1%	-7,6%
<i>Egenkapital</i>						
MS	13.188	17.384	15.563	12.798	6.836	13.154
Red Barnet	11.965	11.788	12.099	12.180	12.899	12.186
IBIS	12.778	14.660	14.157	13.078	8.908	12.716
CARE	12.103	10.413	9.966	7.562	5.349	9.079
Dansk Røde Kors	80.355	78.252	81.610	114.219	108.803	92.648
<i>Udvikling i årets resultat (YoY)</i>						
MS	-330%	-31%	-31%	1477%	-74%	2,02
Red Barnet	157%	-269%	88%	-255%	262%	-0,03
IBIS	-474%	53%	74%	11%	2151%	3,63
CARE	278%	81%	-9%	11%	670%	2,06
Dansk Røde Kors	-11%	805%	181%	-198%	-110%	1,34
<i>Årets resultat</i>						
MS	-4.196	1.821	2.644	3.832	243	869
Red Barnet	177	-310	-84	-719	463	-95
IBIS	-1.883	503	1.079	4.169	3.759	1.525
CARE	1.690	447	2.404	2.214	1.995	1.750
Dansk Røde Kors	16.737	18.766	2.074	-2.557	-859	6.832
<i>Indtægter / Egenkapital</i>						
MS	18,9	14,6	18,3	18,7	32,9	20,7
Red Barnet	34,0	24,3	25,5	20,8	16,7	24,3
IBIS	21,7	13,8	15,0	15,9	24,4	18,2
CARE	10,1	10,8	11,8	15,3	20,6	13,7
Dansk Røde Kors	8,9	7,5	8,2	5,0	4,6	6,8

Bilag 4

SCOREBOARD DANSK RØDE KORS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	Formandskonferencer, medlemsblade	Vedtægter + medlemsblade
1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	1	Røde Kors 7 principper	Vedtægter
1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	0	Ingen kvartalsrapport, kun årligt	
1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	1	Udsendelse af grundlæggende materiale 2 måneder før og mulighed for repræsentanter på landsmødet kan komme med forslag	Vedtægter
1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	0	Der kan ikke stemmes ved fuldmagt	Vedtægter
1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagesestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagesforsøget.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	1	Bestyrelsens opgaver er beskrevet i dokumentet "beskrivelse af rollen som hovedbestyrelsesmedlem i røde kors danmark", bestyrelsen planlægger og afholder årsmøder for afdelingernes aktiviteter, samt afholder formandskonferencer	Vedtægter + Beskrivelse af rollen som hovedbestyrelsesmedlem i røde kors danmark
2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	1	Gennemgang af fokus områderne i Mit Røde Kors, og beskrivelse af udviklingen i fokus områderne i ledelsesberetningen	Mit Røde Kors (Blad) + årsrapport 2013
2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	1	Redegør for finansiell uafhængighed i form af bl.a. reservationer i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	1	Hovedbestyrelsen fastsætter reglerne for generalsekretærens funktion og beføjelser	Vedtægter
2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	0	Ingen oplysninger om dette	
2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	0	Intet krav til mangfoldighed i nævnt	Årsrapport 2013 + hjemmeside + vedtægter
2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	1	Politikker vedtaget i form af strategi, principper og holdninger	Vedtægter + Mit Røde Kors (blad) + http://www.rodekors.dk/om-os/holdninger
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	1	Kaldes præsident og vicepræsident (ingen vicepræsident på nuværende tidspunkt)	Vedtægter
2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	1	Valgforberedelsesudvalget redegøre for kompetencer bestyrelsen skal være i besiddelse af før hvert valg til hovedbestyrelsen	Beskrivelse af kompetencer i hovedbestyrelsen i Røde Kors i Danmark
3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	1	Valgforberedelsesudvalget står for indstilling af kandidater til valg	Kommissorium Landsmødets valgforberedelsesudvalg
3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.	1	Valgforberedelsesudvalget udsender information om kandidater forud for landsmødet	Kommissorium Landsmødets valgforberedelsesudvalg
3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	0	Ingen fastsat aldersgrænse	Vedtægter
3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	0	De vælges for 4 år ad gangen	Vedtægter

Bilag 4

SCOREBOARD DANSK RØDE KORS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser - inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, - være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, - have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	0	1 af 16 bestyrelsesmedlemmer er uafhængig	Uafhængighedsskema
3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: - den pågældendes stilling, - den pågældendes alder og køn, - om medlemmet anses for uafhængigt, - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, - udløbet af den aktuelle valgperiode, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt - krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	0	Er ikke indeholdt i ledelsesberetningen	Årsraport 2013
3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	0	Medlemmer af de faste ledelsesudvalg offentliggøres, men ingen beskrivelse af væsentligste aktiviteter i løbet af året	http://mitrodekors.dk/node/3048
3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	0	Ikke muligt med nuværende bestyrelse	Uafhængighedsskema
3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at - formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigst i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	1	Oplysning om revisionsudvalg i vedtægter	Vedtægter
3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: - regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	1	Oplysning om revisionsudvalg i vedtægter	Vedtægter
3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget: - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	1	Oplysning om revisionsudvalg i vedtægter	Vedtægter
3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: - beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, - årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, - årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, - overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og - foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	1	Valgforberedelsesudvalget	Kommissorium Landsmødets valgforberedelsesudvalg

Bilag 4

SCOREBOARD DANSK RØDE KORS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.4.7. Det anbefales , at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg , som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	0	Ingen oplysninger om evalueringsprocedure for bestyrelsen	
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	0	Antallet af medlemmer er fastsat jf. vedtægterne	Vedtægter
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	0	Ingen oplysninger om evaluering af direktionen	
3.5.4. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger om evaluering af bestyrelsen og direktionens samarbejde	
4.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	1	Medarbejdere i Dansk Røde Kors er ansat på overenskomst, med undtagelse af bestyrelsen som er ulønnet og generalsekretæren som har en særskilt aftale	Vedtægter + generalsekretær kontrakt + Overenskomst for ansatte i Dansk Røde Kors
4.1.2. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	1	Medarbejdere i Dansk Røde Kors er ansat på overenskomst, med undtagelse af bestyrelsen som er ulønnet og generalsekretæren som har en særskilt aftale	Vedtægter + generalsekretær kontrakt + Overenskomst for ansatte i Dansk Røde Kors
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.4. Det anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	1	3 måneders fratrædelsesgodtgørelse jf. ansættelseskontrakten og Ledaftalen	Generalsekretær kontrakt + Ledaftalen + Overenskomst for ansatte i Dansk Røde Kors
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklæres og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	0	Møde hvert andet år	Vedtægter
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	1	Ingen aflønning af bestyrelse jf. vedtægterne	Vedtægter
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	0	Ingen oplysninger om dette i årsrapporten	Årsrapport 2013
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	0	Ingen information omkring dette i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	1	Fortrolig hotline	Røde Kors i Danmarks holdning til korruption
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	1	Økonomi- og revisionsudvalget sikrer den regelmæssige dialog	Vedtægter
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	1	Det antages at Økonomi- og revisionsudvalget varetager denne opgave, da de skal rådgive bestyrelsen i forbindelse med regnskab og revision	Vedtægter

Bilag 5

SCOREBOARD IBIS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	Udsender nyhedsbreve hver måned, politikker og strategier er tilgængelige på deres hjemmeside.	Arbejdsprogram 2014-2015 http://ibis.dk/nyheder/
1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	1	Politikker for interaktion med interessenter vedtaget på flere punkter	IBIS Rights Based Approach, The change triangle
1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	0	Ingen kvartalsrapport, kun årligt	
1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	1	Alle medlemmer kan bede om ordet.	Forslag til Forretningsorden for IBIS' generalforsamling 2014
1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	0	Kun mulighed for fuldmagt hvis man opholder sig permanent i udlandet og der nævnes ikke noget om mulighed for at tage stilling til hvert enkelte punkt.	Vedtægter
1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	1	Styrelsen fastsætter selv sin forretningsorden, samt uarbejder et kommissorium	Vedtægter
2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	1	De redegør for strategier på deres hjemmeside, løbende 5 år frem, samt redegøre for strategiske ændringer i ledelsesberetningen (årsrapporten)	Arbejdsprogram 2014-2015 + Årsrapport 2013 + http://ibis.dk/om-ibis/strategier-og-politikker/
2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	1	Redegør for finansielle forhold i den parlamentariske revisor rapport, samt i ledelsesberetningen i årsrapporten, hvor der fastsættes et ønsket mål for egenkapitalen	Årsrapport, Rapport fra Ibis parlamentariske revisor
2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger om dette	
2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	0	Ingen oplysninger om dette	
2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	0	Intet krav til mangfoldighed i nævnt	Årsrapport 2013 + hjemmeside + vedtægter
2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	1	Mange strategier og politikker for de enkelte områder	Hjemmeside - Strategier og Politikker
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	1	Der er en næstformand	Årsrapport 2013
2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	0	Man opstille umiddelbart indtil lige før afstemning og den eneste præsentation af medlemmerne er deres egen på 2 min.	Forslag til Forretningsorden for IBIS' generalforsamling 2014, vedtægter
3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.	0	Man opstille umiddelbart indtil lige før afstemning og den eneste præsentation af medlemmerne er deres egen på 2 min.	Forslag til Forretningsorden for IBIS' generalforsamling 2014, vedtægter
3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	0	Ingen aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer	Vedtægter
3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	0	På valg hvert andet år	Vedtægter

Bilag 5

SCOREBOARD IBIS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser - inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, - være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, - have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	1	12 af 13 bestyrelsesmedlemmer er uafhængige	Uafhængighedsskema
3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: - den pågældendes stilling, - den pågældendes alder og køn, - om medlemmet anses for uafhængigt, - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, - udløbet af den aktuelle valgperiode, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt - krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	0	Er ikke indeholdt i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	0	De enkelte faste udvalg står opført på IBIS hjemmeside, men der er ikke offentligt tilgængelige kommissorier.	http://ibis.dk/om-ibis/om-ibis/styrelsen/
3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	1	Ved udvalg på mindst 3 personer, vil flertallet af medlemmerne være uafhængige, derfor vurderes det at IBIS følger anbefalingen.	Uafhængighedsskema
3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at - formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium, samt medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: - regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium, samt medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget: - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	1	Den parlamentariske revisor varetager den interne revision	

Bilag 5

SCOREBOARD IBIS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt nomineringsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	0	Ingen oplysninger om evalueringsprocedure for bestyrelsen	
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	0	Antallet af medlemmer er fastsat jf. vedtægterne	Vedtægter
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	0	Ingen oplysninger om evaluering af direktionen	Performance Report 2012
3.5.4. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger om evaluering af bestyrelsen og direktionens samarbejde	Performance Report 2012
4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	1	Der er ingen variable komponenter, IBIS følger statens takster og aktuelle overenskomster	http://ibis.dk/loen-i-ibis/
4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	1	Der er ingen variable komponenter	http://ibis.dk/loen-i-ibis/
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	

Bilag 5

SCOREBOARD IBIS			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
4.1.4. Det anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	1	Generalsekretæren er ansat på åremålskontrakt der følger statens takster, hvilket maksimalt kan give ham en fratrædelsesgodtgørelse på 12 måneders løn.	Cirkulære om rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten. + http://ibis.dk/loen-i-ibis/
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	0	Ingen oplysninger om dette i referaterne fra generalforsamlingerne	Referater fra generalforsamling 2013 og 2014
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	1	Ingen aflønning af bestyrelsen, derfor formodes det at der ikke fremsættes forslag til aflønning.	Referater fra generalforsamling 2013 og 2014 + http://ibis.dk/loen-i-ibis/
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	0	Ingen oplysninger om dette i årsrapporten	Årsrapport 2013
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	1	I ledelsesberetningen redegøres der for udfordringer og ændringer til strategien, samt nuværende risici.	Årsrapport 2013
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	1	IBIS har en omfattende whistle-blower ordning	Whistle-blower Mechanism in IBIS
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	0	Den parlamentariske revisor er i dialog med revisoren, men denne er ikke en del af bestyrelsen. Umiddelbart er der ingen indikation af at bestyrelsen udveksler informationer med revisoren	Referat generalforsamling 2013
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	0	Revisor vælges af generalforsamlingen. (formodes at honorar indgår i denne process)	Vedtægter

Bilag 6

SCOREBOARD RED BARNET			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
1.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	Publicere "dit Red Barnet" 4. gange årligt og kommer løbende med nyheder, hvori de tager stilling til aktuelle situationer	Hjemmeside http://www.redbarnet.dk/Nyheder.aspx?ID=18
1.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	1	Politikker for samarbejdspartnere og interaktion med andre interessenter	http://redbarnet.dk/Nyhed.aspx?ID=25&PID=54&NewsID=925
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	0	Ingen kvartalsrapport, kun årligt og den årlige er meget forsinket	
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	0	Forslag til dagsordenen kan udelukkende fremsættes af en lokal forening eller medlemmer af hovedbestyrelsen og ikke have det almene medlem af repræsentantskabet Kun rettidige forslag kan komme til beslutning på repræsentantskabsmødet jf. vedtægternes § 13, stk. 1	Vedtægter
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	0	Der afgives en fuldstændig fuldmagt, gældende for hele mødet	Vedtægter
1.3.1. Det anbefales , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	1	Hovedbestyrelsen vedtager selv sin forretningsorden, der er dog fastsat minimum antal møder i vedtægterne	Vedtægter
2.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	1	I ledelsesberetningen, nævnes ændringer i strategien, samt hvordan denne ser ud i fremtiden	Årsrapport 2013
2.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	0	Ingen oplysninger eller kommentarer til foreningens kapitalstruktur, på foreningens hjemmeside eller årsrapport	Årsrapport 2013 + hjemmeside
2.1.4. Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger omkring dette	
2.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	0	Ingen oplysninger omkring dette	
2.1.6. Det anbefales , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	0	Organisationen har en Gender Policy der fungere som en guideline. Der er ikke konkrete mål og status deraf tilgængeligt.	
2.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	1	Politikker for samarbejdspartnere og interaktion med andre interessenter,	http://redbarnet.dk/Nyhed.aspx?ID=25&PID=54&NewsID=925
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	1	Der vælges både formand og næstformand	Vedtægter
2.3.2. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	0	Ingen oplysninger omkring dette og ingen indikation af at bestyrelsesformanden ikke undtagelsesvis kunne udføre særlige driftsopgaver.	
3.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	0	Ingen oplysninger omkring dette	
3.1.2. Det anbefales , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	0	Indstilling af kandidater kan foretages af medlemmer af lokalforeningerne, hovedbestyrelsen eller repræsentantskabet	Vedtægter
3.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.	0	Der udsendes en liste med navne og beskrivelse af de kandidater der stiller op, men beskrivelserne er ikke fyldestgørende.	Vedtægter + brev til lokalforeninger om formandsvalg
3.1.4. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	0	Der er ikke fastsat nogen aldersgrænse i vedtægterne	Vedtægter
3.1.5. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	0	Valg perioden er 3 år	Vedtægter

Bilag 6

SCOREBOARD RED BARNET			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser - inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, - være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, - have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	1	8 af 11 bestyrelsesmedlemmer er uafhængige	Uafhængighedsskema
3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	0	Ingen oplysninger om udvalg	
3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: - den pågældendes stilling, - den pågældendes alder og køn, - om medlemmet anses for uafhængigt, - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, - udløbet af den aktuelle valgperiode, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt - krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	0	Ikke indeholdt i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	0	Kommissorier offentliggøres ikke, men ifølge vedtægterne skal disse udarbejdes af bestyrelsen	Vedtægter
3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	0	Ingen oplysninger om dette og muligheden for at sammensætte udvalg der ikke lever op til denne standard er tilstede	
3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at - formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgs-kommissorium, samt medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansielt rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: - regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgs-kommissorium, samt medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget: - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgs-kommissorium og medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres, samt intern revision ikke nævnes nogen steder	

Bilag 6

SCOREBOARD RED BARNET			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt nomineringsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	0	Ingen informationer omkring evaluering	
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	0	Antallet af medlemmer er fastsat jf. vedtægterne	Vedtægter
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	0	Ingen informationer omkring evaluering	
3.5.4. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger om evaluering af bestyrelsen og direktionens samarbejde	
4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	0	Bestyrelsen aflønnes ikke, men der foreligger ikke nogen vederlagspolitik for direktionen. En stor del af Red Barnets medarbejder er underlagt en overenskomst, men generalsekretæren, afdelingsledere og sektionsledere med personaleansvar er undtaget fra denne.	http://www.redbarnet.dk/S%C3%A5dan-bruger-vi-pengene.aspx?ID=143
4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkrav og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgår en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	1	Ingen variable komponenter	http://www.redbarnet.dk/S%C3%A5dan-bruger-vi-pengene.aspx?ID=143
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.4. Det anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	1	Fratrædelsesgodtgørelse er to månedslønne	http://www.information.dk/151578
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	0	Ingen oplysninger om dette	

Bilag 6

SCOREBOARD RED BARNET			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	1	Ingen aflønning af bestyrelsen, derfor formodes det at der ikke fremsættes forslag til aflønning.	
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	0	Ingen information omkring dette i årsrapporten	Årsrapport 2013
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	0	Ingen information omkring dette i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	0	Ingen information om en whistleblower-ordning eller overvejelse af en. Måden det står skrevet på hjemmesiden indikere at dette ikke er sat i system.	http://www.redbarnet.dk/Antikorrruption.aspx?ID=2152
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	0	Ingen oplysninger omkring dette	
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	0	Revisor vælges af repræsentantskabet. (formodes at honorar indgår i denne process)	Vedtægter

Bilag 7

SCOREBOARD MELLEMFOLKELIGT SAMVIRKE			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	Åben informationspolitik og fremsendelse af dokumenter til MS-Rådet før møder, alle bestyrelsesmøde referater tilgængelige på hjemmesiden	Referater fra bestyrelsesmøder
1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	1	Der er flere politikker som beskriver forhold til organisationen interessenter	Sammen mod fattigdom
1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	0	Ingen kvartalsrapport, kun årligt	
1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	1	Der udsendes dagsorden for Rådsmøde senest 4 uger før mødet	Vedtægter
1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	0	Afstemning i rådet kræver personligt fremøde	Vedtægter
1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	1	Væsentlig indikation af at dette sker, da bestyrelsens forventede rolle bør kortlægges i skriftlige præsentationer	Referat fra bestyrelsesmøde d. 11-12-2013, vedtægter
2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	1	Årlig risiko rapportering til AAI	Spørgsmål til rådsmøde 2014
2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	1	Redegør for finansielle forhold i Årsrapporten, hvor det nævnes at investering sagtens kan trækkes over egenkapitalen, hvilket indikere en stillingtagen til kapitalstrukturen	Årsrapport 2013
2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	1	Der lægges planer for det kommende år for sekretariatet	Referat fra bestyrelsesmøde d. 11-12-2013
2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	1	Der lægges planer for det kommende år for sekretariatet	Referat fra bestyrelsesmøde d. 11-12-2013
2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	1	Meget fokus på mangfoldighed blandt medarbejderne, samt vidtrækkende information og analyse omkring dette	HR figures according to Global HROD standards
2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	1	Adskillige politikker vedtaget	Sammen mod fattigdom
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	1	Næstformand valgt jf. hjemmeside	http://www.ms.dk/om-os/bestyrelsen
2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for - hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, - sammensætningen af bestyrelsen, samt - de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	0	Bestyrelsen har ikke udarbejdet en oversigt over hvilke kompetencer denne skal råde over.	E-mail besvarelse af spørgsmål fra Birgit Møller Jensen
3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes - øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder - krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, - om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	0	Der er ikke fastsat nogen aldersgrænse i vedtægterne	Vedtægterne
3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	0	Bestyrelsen er valgt for en 2 årig periode	Vedtægterne

Bilag 7

SCOREBOARD MELLEMFOLKELEGT SAMVIRKE			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser - inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, - være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, - have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	1	9 af 13 bestyrelsesmedlemmer er uafhængige	Uafhængighedsskema
3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: - den pågældendes stilling, - den pågældendes alder og køn, - om medlemmet anses for uafhængigt, - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, - udløbet af den aktuelle valgperiode, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt - krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	0	Ikke indeholdt i ledelsesberetningen, dog enkelte ikke fyldestgørende oplysninger tilgængelige via hjemmesiden	Årsrapporten 2013 + hjemmeside
3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	0	Ingen oplysninger om dette og muligheden for at sammensætte udvalg der ikke lever op til denne standard er tilstede	
3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at - formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	1	Finance and Audit Committee er en løbende støtte funktion til bestyrelsen	Referat fra bestyrelsesmøde d. 01-10-2014, Terms of Reference (Finance and Audit Committee)
3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: - regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	1	Finance and Audit Committee er en løbende støtte funktion til bestyrelsen	Referat fra bestyrelsesmøde d. 01-10-2014, Terms of Reference (Finance and Audit Committee)
3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget: - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	1	Finance and Audit Committee er en løbende støtte funktion til bestyrelsen, intern revision foretages af den parlamentariske revision bestående af 3 ikke medlemmer af bestyrelsen	Referat fra bestyrelsesmøde d. 01-10-2014 + Terms of Reference (Finance and Audit Committee) + Vedtægterne

Bilag 7

SCOREBOARD MELLEMFOLKELIGT SAMVIRKE			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	0	Ingen oplysninger om dette og da bestyrelsen ikke har lavet en oversigt over kompetencer denne skal råde over, er usandsynligt at et sådanne udvalg eksistere	E-mail besvarelse af spørgsmål fra Birgit Møller Jensen
3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	1	2 til 3 gange om året skriftlig evaluering efter bestyrelsesmøde, samt en større evaluering op til rådsmødet	Board Meeting Agenda 05-02-2014
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	0	Antallet af medlemmer er fastsat i vedtægterne	Vedtægterne
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	1	Årlig planer for sekretariat	Referat fra bestyrelsesmøde d. 11-12-2013
3.5.4. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	1	Dialog mellem bestyrelse og direktion behandles og optimeres løbende	Referater fra bestyrelsesmøder
4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	1	Lønpolitikken i Mellemfolkeligt Samvirke er gennemsigtig og der forekommer ikke individuelle lønforhandlinger. Der benyttes ikke variable komponenter	Interview med Helene Ellemann-Jensen, Organisational Development Advisor + HR figures according to AAI Global HROD standards + http://www.ms.dk/job/ansættelse
4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesafklønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	1	Vederlaget indeholder ikke variable komponenter	Interview med Helene Ellemann-Jensen, Organisational Development Advisor, mellemfolkeligt samvirke,
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.4. Det anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	1	Ingen fratrædelsesgodtgørelse	Interview med Helene Ellemann-Jensen, Organisational Development Advisor, mellemfolkeligt samvirke
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	0	Ingen oplysninger om dette og det fremgår ikke af referater fra rådsmøder	Referater fra rådsmødet 2013 + 2012
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	1	Bestyrelsen modtager ikke løn eller vederlag for deres arbejde	http://www.actionaid.dk/sw145142.asp
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	0	Indgår ikke i årsrapporten	Årsrapporten 2013
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	1	Ledelses beretning med overordnet gennemgang af strategi og udfordringer	Årsrapporten 2013

Bilag 7

SCOREBOARD MELLEMFOLKELIGT SAMVIRKE			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	1	Whistleblower mechanism	Anti-corruption Code of Conduct
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	1	Finance and Audit Committee er reference punkt mellem bestyrelsen og eksterne revisorer	Referat fra bestyrelsesmøde d. 01-10-2014, Terms of Reference (Finance and Audit Committee)
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	0	Valget af revisor foretages af MS-Rådet	Referat fra bestyrelsesmøde d. 01-10-2014, Terms of Reference (Finance and Audit Committee)

Bilag 8

SCOREBOARD CARE DANMARK			
Anbefaling	Score	Kommentarer	Dokument/kilde
1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	CARE Danmark udgiver hvert kvartal CARE Magasinet og adskillige mellemliggende publikationer	Hjemmeside
1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	1	Forskellige retningslinjer for medarbejdere i ind og udland i deres interaktion med omverdenen	http://www.care.dk/etik/
1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	0	Ingen kvartalsrapport, kun årligt	
1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	1	Fremsendelse af dagsorden, ledelsens skriftlige beretning, årsregnskab o.lign. før repræsentantskabsmødet, alle medlemmer kan stille spørgsmål og tilføje punkter til dagsordenen	Vedtægter
1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	0	Ingen information omkring dette	
1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetægt af sine opgaver.	1	Beskrivelse af roller, ansvarsfordeling o.lign., bestyrelsen udarbejder en forretningsorden	Bilag til DANIDA evaluering af CARE Danmark 2013 + vedtægter
2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	1	Der findes en overordnet strategi for CARE International og så bliver pågående ændringer i CARE Danmarks strategi nævnt i DANIDA evaluering	Årsrapport, The CARE 2020 Program Strategy, DANIDA Evaluering af CARE Danmark 2013
2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	1	Ledelsesberetningen under årets resultat og forventninger. CARE Danmarks langsigtede mål er opbygning af egenkapitalen	Årsrapport 2013
2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	1	Beskrivelse af roller, ansvarsfordeling o.lign.	Bilag til DANIDA evaluering af CARE Danmark 2013
2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	0	Ingen oplysninger om dette	
2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	0	Ingen oplysninger om dette	
2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	1	Forskellige retningslinjer for medarbejdere i ind og udland i deres interaktion med omverdenen	http://www.care.dk/etik/
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	1	Der vælges både formand og næstformand	Vedtægter
2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	0	ingen oplysninger om dette	
3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	1	Bestyrelsen har udarbejdet en redegørelse for hvilke kompetencer denne skal råde over.	E-mail besvarelse af spørgsmål fra Frank Lausten.
3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	0	Ingen aldersgrænse for medlemmer af bestyrelsen	Vedtægter
3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	0	En valgperiode er på 3 år (CARE Danmarks støtteforening udeladt af betragtning)	Vedtægter

3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	1	Samtlige bestyrelsesmedlemmer vurderes at være uafhængige	Uafhængighedsskema
3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	0	Ingen oplysninger om dette	
3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt • krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	0	Indgår ikke i ledelsesberetningen	Årsrapport 2013
3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	0	Offentliggøres ikke på hjemmesiden	Hjemmeside
3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	1	Såfremt der måtte være udvalg, er samtlige uafhængige	Uafhængighedsskema
3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at • formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgskommissorium, samt medlemmer af et eventuelt revisionsudvalg ikke offentliggøres	
3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.	0	Ingen oplysninger om revisionsudvalg i forretningsorden for bestyrelse og udvalg	Forretningsorden for bestyrelsen CARE Danmark Fonden (rekvireret per mail, ikke tilgængeligt på hjemmesiden)
3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget: • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	1	Repræsentantskabet vælger en kritisk revisor til at forestå den interne revision.	Vedtægter

3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	0	Ingen oplysninger om nomineringsudvalg i forretningsorden for bestyrelse og udvalg	Forretningsorden for bestyrelsen CARE Danmark Fonden (rekvireret per mail, ikke tilgængeligt på hjemmesiden)
3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgs-kommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	Forretningsorden for bestyrelsen CARE Danmark Fonden (rekvireret per mail, ikke tilgængeligt på hjemmesiden)
3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	0	Ingen oplysninger om dette, da udvalgs-kommisiorium samt medlemmer af et eventuelt vederlagsudvalg ikke offentliggøres	Forretningsorden for bestyrelsen CARE Danmark Fonden (rekvireret per mail, ikke tilgængeligt på hjemmesiden)
3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	0	ingen oplysninger om evaluering af bestyrelsen	
3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	0	Ingen oplysninger om dette, vedtægterne giver dog mulighed for at have 7-11 bestyrelsesmedlemmer	Vedtægter
3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	0	Ingen oplysninger om evaluering af direktionen	
3.5.4. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	0	Ingen oplysninger om evaluering af bestyrelsen og direktionens samarbejde	
4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	0	Ingen oplysninger om lønpolitikken i CARE Danmark, med undtagelse af timelønnen til gademedarbejdere.	http://www.care.dk/om-care/job-hos-care/
4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkrav og målbare udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	1	Generalsekretæren aflønnes med fast månedsløn. Variable komponenter antages derfor ikke at være tilstede i organisationen. Ligeledes modtager gademedarbejdere (fundraiser) fast timeløn	E-mail besvarelse af spørgsmål fra Frank Lausten. + http://www.care.dk/om-care/job-hos-care/
4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.		Ikke væsentlig, udelades af scoreboard	
4.1.5. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	1	Maksimalt 6 måneders løn ved fratrædelse.	http://www.information.dk/151578
4.2.1. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	0	Ingen oplysninger om lønpolitikken i CARE Danmark, med undtagelse af timelønnen til gademedarbejdere.	http://www.care.dk/om-care/job-hos-care/
4.2.2. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	1	Ingen aflønning af bestyrelsen, derfor formodes det at der ikke fremsættes forslag til aflønning.	

4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	0	Ingen information omkring dette i årsrapporten	Årsrapport 2013
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	1	Udfordringer i forhold til indsamling nævnes i ledelsesberetningen og det pointeres at bestyrelsen og den daglige ledelse skal arbejde på at forbedre dette	Årsrapport 2013
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	0	Anti-korrupsionsprincipper i CARE er fastsat af DANIDA og der indikeres ikke at der er et system for rapportering.	Antikorrupsionsprincipper http://www.care.dk/etik/i-programlandene/antikorruption/
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	0	Ingen oplysninger om dette	
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	1	Det fremgår af vedtægterne at bestyrelsen vælger ekstern revisor og det tilhørende revisionshonorar.	Vedtægter

Bilag 9

Corporate governance scoreboard					
Anbefaling	MS	IBIS	Red Barnet	CARE Danmark	Dansk Røde Kors
Anbefalinger i alt	44	44	44	44	44
Score i alt	25	17	10	18	23
Efterlevelsprocent	56,8%	38,6%	22,7%	40,9%	52,3%
1.1.1.	1	1	1	1	1
1.1.2.	1	1	1	1	1
1.1.3.	0	0	0	0	0
1.2.1.	1	1	0	1	1
1.2.2.	0	0	0	0	0
1.3.1.	0	0	0	0	0
2.1.1.	1	1	1	1	1
2.1.2.	1	1	1	1	1
2.1.3.	1	1	0	1	1
2.1.4.	1	0	0	1	1
2.1.5.	1	0	0	0	0
2.1.6.	1	0	0	0	0
2.2.1.	1	1	1	1	1
2.3.1.	1	1	1	1	1
2.3.2.	0	0	0	0	0
3.1.1.	0	0	0	1	1
3.1.2.	0	0	0	0	1
3.1.3.	0	0	0	0	1
3.1.4.	0	0	0	0	0
3.1.5.	0	0	0	0	0
3.2.1.	1	1	1	1	0
3.3.1.	0	0	0	0	0
3.3.2.	0	0	0	0	0
3.4.1.	0	0	0	0	0
3.4.2.	0	1	0	1	0
3.4.3.	1	0	0	0	1
3.4.4.	1	0	0	0	1
3.4.5.	1	1	0	1	1
3.4.6.	0	0	0	0	1
3.4.7.	0	0	0	0	0
3.4.8.	0	0	0	0	0
3.5.1.	1	0	0	0	0
3.5.2.	0	0	0	0	0
3.5.3.	1	0	0	0	0
3.5.4.	1	0	0	0	0
4.1.1.	1	1	0	0	1
4.1.2.	1	1	1	1	1
4.1.3.	0	0	0	0	0
4.1.4.	0	0	0	0	0
4.1.5.	1	1	1	1	1
4.2.1.	0	0	0	0	0
4.2.2.	1	1	1	1	1
4.2.3.	0	0	0	0	0
5.1.1.	1	1	0	1	0
5.2.1.	1	1	0	0	1
5.3.1.	1	0	0	0	1
5.3.2.	0	0	0	1	1

Bilag 10

Mellemfolkeligt Samvirke (ActionAid)	2013	2012
Arbejde i Danmark	12.056	10.372
Ikke-programrelaterede udgifter ifm. Indtægtsgenererende aktiviteter (IGA)	18.737	14.371
Administration og ledelse	15.560	19.102
Fundraising	11.378	5.260
I alt	57.731	49.105

Indtægter i alt	249.163	253.131
-----------------	---------	---------

Administrationsprocent	23,17%	19,40%
------------------------	--------	--------

CARE Danmark	2013	2012
Information/PR	825	731
Indsamling	6.508	7.870
<i>Administration</i>		
Personale	11.245	10.787
Drift (lokaler, kontorhold, rejser mm.)	4.814	3.013
Care International	1.264	1.069
Afskrivninger	714	503
I alt	25.370	23.973

Indtægter i alt	121.986	112.761
-----------------	---------	---------

Administrationsprocent	20,80%	21,26%
------------------------	--------	--------

IBIS	2013	2012
Løn og andre personaleomkostninger	25.935	19.357
Rejser og møder	1.426	1.534
Lokaler og vedligehold	2.905	2.242
Øvrige kontorholdsomkostninger	1.474	938
Finansielle omkostninger	181	182
Revision, konsulentbistand m.v.	2.180	2.096
Information, oplysning, medlemsarbejde	1.529	660
Indsamlingsarbejde, fundraising	2.349	3.311
Afskrivninger	824	838
Andet	700	1.278
I alt	39.502	32.436

Indtægter i alt	227.335	202.217
-----------------	---------	---------

Administrationsprocent	17,38%	16,04%
------------------------	--------	--------

Red Barnet	2013	2012
Informationsaktiviteter	6.985	5.109
Indsamlingsudgifter	26.777	27.103
Generel ledelse og administration	22.583	19.237
I alt	56.345	51.448

Indtægter i alt	407.341	286.948
-----------------	---------	---------

Administrationsprocent	13,83%	17,93%
------------------------	--------	--------

Dansk Røde Kors	2013	2012
Indsamlede midler (udgifter)	114.181	106.763
Finansielle udgifter	3.695	2.351
Oplysning og information	11.814	9.537
General ledelse og administration	49.126	50.578
I alt	178.816	169.229

Indtægter i alt	723.066	617.325
-----------------	---------	---------

Administrationsprocent	24,73%	27,41%
------------------------	--------	--------

Administrationsprocent	Oplyst		Ny	
	2013	2012	2013	2012
Mellemfolkeligt samvirke	6,1%	7,0%	23,2%	19,4%
CARE	13,0%	12,0%	20,8%	21,3%
IBIS	5,2%	6,8%	17,4%	16,0%
Red Barnet	6,0%	6,7%	13,8%	17,9%
Dansk Røde Kors	6,0%	7,3%	24,7%	27,4%

Bilag 11

Dansk Røde Kors	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik og kommunikation	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
Hanna Line Jakobsen	x		x	x				x
Sven Bak Jensen	x	x	x					
Benny Schwartz	x	x	x		x		x	
Lillian E. Christensen			x					x
Egon Schlosser			x	x				x
Kristian Vejle			x					x
Claus Jon Jonsen			x					
Randi Bjerre			x					
Peter Theilmann			x			x		
Rushy Rashid Højbjerg			x					x
Gerda Pinstrup		x						
Tyge Trier	x			x			x	x
Thorkild Sloth Pedersen		x	x	x				
Anne Lerche Norlund			x	x		x		
Margit Sandvang Larsen		x						x
Birgitte Damgaard Nielsen	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Mellemfolkeligt Samvirke	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik og kommunikation	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
Helle Munk Ravnborg	x			x			x	x
Dines Justesen								x
Anders Refslund Hamming						x		x
Steen Folke				x	x	x		
Nana Gerstrøm Alsted			x			x		x
David Archer	x				x	x		x
Gunver Bennekou			x	x				x
Ellen Buch-Hansen	x			x	x	x		x
Tea Fromholt Hansen			x		x	x		x
Silas Harrebye				x				
Karen Jørgensen			x				x	x
Trine Pertou Mach			x	x	x	x	x	x
Andreas Dybkjær-Andersson			x					

CARE	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik og kommunikation	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
Christian S. Nissen	x	x	x	x		x		
Bjarne H. Sørensen		x	x	x				x
Anette Følsgaard	x	x	x		x			
Catharina Collet			x					
Henriette Frandsen-Melau			x			x		
Mariann Fischer Boel				x	x			x
Orla Grøn Pedersen	x		x					x
Ulla Röttger	x		x					
Ingelise Bogason	x	x	x		x			x
Andreas Hastrup				x				x

Bilag 11

IBIS	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik og kommunikation	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
Poul Erik Christoffersen	x		x					
Anders Reimers Larsen				x	x	x	x	x
Ane Bak Foged				x				x
Christine Rasmussen				x	x	x		x
Jan Nikolaj Kristensen	x		x		x	x		x
John Hansen				x	x	x		x
Katrine Nørtoft Magelund			x					x
Maria Dyrberg					x	x		x
Marianne Vestergaard			x		x	x		x
Merete Høgh Jeppesen				x				
Niels Martiny			x	x				
Nikolai Lang			x	x				x
Mette Müller	x			x				

Red Barnet	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik og kommunikation	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
Lars S. Andersen	x		x				x	x
Michala Tarbo Andersson		x		x				
Martin Primdahl	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Linda Sommer				x				
Tom Jon Jonsen	x	x	x					
Charlotte Würtz Lund				x				
Signe Bohnfeldt Brandt			x	x	x	x		
Elsebeth Krogh	x	x	x		x	x	x	x
Bent Dalager	x		x		x			
Lars Stilling Netteberg			x		x	x	x	x
Cecilie Hansen	x		x	x				

Organisation	Kompetenceområde							
	Strategi	Økonomi	Ledelse	Politik	Risiko	E&M	Jura	Ekspertise
	Mellemfolkeligt Samvirke	3	0	6	6	5	7	3
	Røde Kors	4	5	12	5	1	2	7
	IBIS	3	0	6	8	6	1	9
	CARE Danmark	5	4	8	4	3	2	0
	Red Barnet	5	3	7	5	4	3	3
Gennemsnit	4	2,4	7,8	5,6	3,8	4	1,8	6,8

Bilag 12 – Mailkorrespondance m. Birgit Møller Jensen (MS)

Fra: Tommy Holmstrøm

Sendt: 8. januar 2015 15:52

Til: Birgit Møller Jensen

Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Kære Birgit,

Mange tak for dit hurtige og brugbare svar.

Med venlig hilsen,

Tommy

Fra: Birgit Møller Jensen <BJensen@ms.dk>

Sendt: 8. januar 2015 14:49

Til: Tommy Holmstrøm

Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Kære Tommy,

Her nogle hurtige svar:

Ms har ikke tegnet nogen bestyrelsesansvarsforsikring og bestyrelsen har ikke lavet en oversigt over hvilke kompetencer, denne skal råde over. Alle medlemmer af vores råd kan stille op til bestyrelsen og det er rådet, der vælger bestyrelsen.

Jeg kender ikke revisionshonoraret til Deloitte – de udfører en række forskellige revisionsopgaver for MS og derfor kan man ikke sige præcist, hvad revisionshonoraret i forhold til revision af årsregnskabet er.

Venlig hilsen

Birgit

Birgit Møller Jensen

Assistant to the Secretary General, Board and Council

Phone [+45 7731 0018](tel:+4577310018)

Cell phone [+45 2022 5215](tel:+4520225215)

Fælledvej 12, 2200 København N

[Bliv medlem](#)

[Like MS on Facebook](#)

Fra: Tommy Holmstrøm [mailto:toho07ab@student.cbs.dk]

Sendt: 8. januar 2015 13:42

Til: Birgit Møller Jensen

Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Hej Birgit,

Først og fremmest godt nytår.

I udarbejdelsen af mit speciale er der opstået nogle nye spørgsmål, som jeg håber at du kan være behjælpelig med at besvare:

- Har MS tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring?
- Hvor stort er revisionshonoraret til Deloitte for revision af jeres årsregnskab?
- Har bestyrelsesen udarbejdet en redegørelse for hvilke kompetencer denne skal råde over?

På forhånd mange tak for din hjælp og hav en god dag.

Med venlig hilsen,

Tommy Holmstrøm

Fra: Birgit Møller Jensen <BJensen@ms.dk>

Sendt: 28. oktober 2014 09:44

Til: Tommy Holmstrøm

Cc: Helene Ellemann-Jensen

Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Kære Tommy,

Jeg kan hurtigt svare på spørgsmålene om aflønning:

MS bruger ikke performance som indikator i aflønning af medarbejderne – og medarbejderne aflønnes efter overenskomst, hvor indplacering sker på baggrund af anciennitet efter endt uddannelse, hvilket betyder, at kvalifikationer heller ikke er en indikator ved lønindplaceringen.

De andre spørgsmål vil min kollega, Helene Ellemann-Jensen (cc. på denne mail) gerne svare på. Du er velkommen til at ringe til hende (i dag tirsdag inden kl 12.30 eller i morgen) på tlf. 7731 0056 eller alternativt sende hende en mail, således at I kan aftale et tidspunkt, der passer jer begge, hvor I kan tale sammen, da det er nemmere at tale om disse spørgsmål.

De bedste hilsner

Birgit

Birgit Møller Jensen

Assistant to the Secretary General, Board and Council

Phone [+45 7731 0018](tel:+4577310018)

Cell phone [+45 2022 5215](tel:+4520225215)

Fælledvej 12, 2200 København N

[Bliv medlem](#)

[Like MS on Facebook](#)

Fra: Tommy Holmstrøm [<mailto:toho07ab@student.cbs.dk>]
Sendt: 27. oktober 2014 13:44
Til: Birgit Møller Jensen
Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Hej Birgit,

Tak for din mail.

Det har stadig relevans for mig at få besvaret nogle spørgsmål, men jeg vil godt revidere de fremsendte spørgsmål, da fokus har flyttet sig en smule i mit speciale.

Jeg vil dog vurdere at det vil være væsentligt nemmere og overskueligt for dig at besvare nedenstående spørgsmål:

- Hvilke værktøjer benytter i jer af til performancemåling?
 - Senest er RAM modellen blevet introduceret for rammeorganisationer, men har i jeres egne modeller, metoder og hvilke?
 - Indrager i støttemodtagerne i jeres evalueringer?
- Benytter mellemfolkeligt samvirke sig af incitaments aflønning, altså løn i forhold til performance?
- Bliver medarbejdere aflønnet efter kvalifikationer?

Hvis det er nemmere for dig at besvare spørgsmålene per telefon, vil dette også være en mulighed.

På forhånd mange tak for din hjælp.

Mvh

Tommy Holmstrøm

Fra: Birgit Møller Jensen <BJensen@ms.dk>
Sendt: 24. oktober 2014 11:08
Til: Tommy Holmstrøm
Emne: VS: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Kære Tommy,

Denne mail havde desværre "gemt sig" i min inboks – hvis det fortsat er aktuelt, vil jeg prioritere at besvare spørgsmålene i næste uge, jeg vil derfor bede dig tilkendegive, om det giver relevans i næste uge.

Venlig hilsen

Birgit

Birgit Møller Jensen

Assistant to the Secretary General, Board and Council

Phone [+45 7731 0018](tel:+4577310018)

Cell phone [+45 2022 5215](tel:+4520225215)

Fælledvej 12, 2200 København N

[Bliv medlem](#)

[Like MS on Facebook](#)

Fra: Kenneth Ewald **På vegne af** MS e-mail

Sendt: 22. september 2014 10:51

Til: Birgit Møller Jensen

Emne: VS: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Hej Birgit,

Har du mulighed for svare nedenstående?
eller mener du at den skal andet steds i huset?

Kenneth Ewald

Front Desk Officer

Phone [+45 7731 0000](tel:+4577310000)

Fælledvej 12, 2200 København N

[Bliv medlem](#)

[Like MS on Facebook](#)

Fra: Tommy Holmstrøm [<mailto:toho07ab@student.cbs.dk>]

Sendt: 18. september 2014 15:24

Til: MS e-mail

Emne: VS: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGO'er

Kære Mellempfolkeligt samvirke,

Til rette vedkommende:

Da jeg er i gang med min kandidatafhandling omhandlende Corporate Governance i NGO'er/CSO'er ville jeg sætte stor pris på at i ville tage jer tid til at besvare nogle enkelte spørgsmål.

Kort om min afhandling:

I kraft af min afhandling har jeg sat mig for at undersøge den nuværende grad for efterlevelse og stillingtagen til de danske anbefalinger for Corporate Governance. Da anbefalingerne for

Corporate Governance er soft-law og kun gøres gældende overfor børsnoterede selskaber, ser jeg det som særdeles spændende hvorvidt andre har taget anbefalingerne til sig og gør brug af dem.

Derfor har jeg følgende spørgsmål til jer:

- Har i taget stilling til anbefalingerne for Corporate Governance?
 - Hvis ja, hvordan? (Har i lavet et dokument/vedtægt eller lignende som kan fremsendes?)
 - Her tænker jeg på stillingtagen til bestyrelsessammensætning og organisering, vederlagspolitikker, overordnede opgaver og ansvar, uafhængighed og kompetencer i bestyrelsen, evalueringer, risikostyring og lignende.
 - Hvis nej, hvorfor ikke?
- Er jeres organisation selvejende eller et datterselskab af en verdensomspændeorganisation?
 - Hvem står ledelsen i Danmark til ansvar overfor? Hvem er jeres "ejere"?
 - Hvis selvejende har i så datterselskab hvor i står som ejere?
- Hvilke værktøjer benytter i jer af til performancemåling?
 - Senest er RAM modellen blevet introduceret for rammeorganisationer, men har i jeres egne modeller, metoder og hvilke?
- Hvordan har udviklingen den senere tid i de krav (større) bidragsydere og samarbejdspartner stiller til jer?
 - Er de øget? Faldet?

Jeg håber at i vil tage jer tid til at besvare ovenstående eller enkelte af ovenstående spørgsmål. For god ordensskyld skal jeg oplyse jer om at denne mail er blevet sendt til flere større organisationer, da jeg ønsker at danne et generelt billede.

Ingen informationer vil blive videregivet til tredjemand, med undtagelse af vejleder og censor på afhandlingen.

Hvis der måtte være spørgsmål eller lignende kan jeg kontaktes per mail, brev og telefon.

På forhånd mange tak og hav en god dag

Med venlig hilsen,
Tommy Holmstrøm
Bonkesvej 12, 1. tv.
2650 Hvidovre
Tlf: 6169 0574
E-mail: toho07ab@student.cbs.dk

Min baggrund:

Mit navn er Tommy Holmstrøm, jeg er 26 år og i gang med at afslutte min kandidatuddannelse på CBS, som cand.merc i finansiering og regnskab. Jeg arbejder som Direktionsassistent i en større international virksomhed, hvor jeg varetager nye investeringer, værdiansættelse og CSR rapportering for den danske afdeling.

Bilag 13

DANSK RØDE KORS								
Navn	Stilling	Køn	Uafhængig	Valgt ind	Udvalg	Jobs	Uddannelse	Kompetencer
Hanna Line Jakobsen	Præsident	Kvinde	Nej	2009	n/a	Projektchef i Det Obelske Familiefond, tidligere chefkonsulent i efteruddannelsesafdeling DJØF (4 år), præsident i ungdommens røde kors (2005-2009)	Diplom udd. i Ledelse, kand. i forvaltning	Strategi, ledelse, organisationsstruktur, kommunikation
Sven Bak Jensen	Vicepræsident	Mand	Nej	2013	n/a	Fmd. Røde Kors Hørsholm, lederstillinger i Magasin du Nord, selvstændig konsulent, workshops om ledelse, strategi og økonomi, forskellige bestyrelsesposter	Cand.merc	ledelse, strategi, bestyrelsesarbejde, kommunikation, økonomi, risikostyring
Benny Schwartz	Medlem	Mand	Nej	1993	Fmd. økonomi- og revisionsudvalget	Seniorpartner i advokatfirmaet Rønne & Lundgren	Advokat	Ledelse, strategi, økonomi, ret og lovgivning
Lillian E. Christensen	Medlem	Kvinde	Nej	n/a	n/a	Fmd. Røde Kors Sæby og Netværk nord, i røde kors siden 1977, tidligere samarit, nu besøgsleder,	n/a	udstationeret, samarit
Egon Schlosser	Medlem	Mand	Nej	n/a	Strategi ad-hoc udvalg	Fmd. Røde Kors Midtlys Afdeling, Tidligere kommunalbestyrelse i Årsløve gennem 20 år	n/a	Foreningsarbejde, politik, kommunale instanser
Kristian Vejle	Medlem	Mand	Nej	2013	n/a	Fmd. Røde Kors Hobro, Lektor radiografuddannelsen (Nordjylland)	Radiograf	Undervisning, radiografi
Claus Jon Jonsen	Medlem	Mand	Nej	2011	Strategi udvalg,	Pensionist, bestyrelsesmedlem hovedstadens røde kors (1994-2011, fmd. 2008-2011), aktivitetsleder genbrug, bestyrelsesmedlem Helsingør Lokalforening	n/a	Ledelse
Randi Bjerre	Medlem	Kvinde	Nej	n/a	n/a	HR Advisor (udvælger og uddanner delegater) i Røde Kors	n/a	Ledelse, rekruttering, uddannelse
Peter Theilmann	Medlem	Mand	Nej	2002		Efterløønner, Indsamlingskoordinator RKI i Aalborg, Samarit og aktivitetsleder for samariterne i Aalborg	n/a	Ledelse, projektkoordinering, evaluering og monitorering
Rushy Rashid Højbjerg	Medlem	Kvinde	Ja	<2008	Nationalt udvalg	Journalist, forfatter, kursusleder, områdeleder Illum/magasinet, mangfoldighedskoordinator IKEA/Danmark	Tolkeuddannet, efteruddannelser i journalistik	Presse, undervisning, ledelse, tolke, salg, mangfoldighed
Gerda Pinstrup	Medlem	Kvinde	Nej	n/a	n/a	Fmd. Rebild afdeling, Bankfuldmægtig	Bankuddannet	Bankvæsen, økonomi
Type Trier	Medlem	Mand	Nej	n/a	n/a	Advokat og underviser på KU, Fmd for folkeretsudvalget 1995-2009, Institut for menneskerettigheder, ledelse i IT-virksomhed (8 år), næstformand UNESCO National Commission	Jurist	Menneskerettigheder, jura, domstole, sagførsel, ytringsfrihed, patientrettigheder, ledelse, politik
Thorkild Sloth Pedersen	Medlem	Mand	Nej	2011	n/a	Fmd. i Ringkøbing afdeling, Chef i ældre- og handicapområdet varde kommune, administrationschef varde kommune	Kand. i statskundskab	Ledelse, kommunalpolitik, administration, økonomi, udvikling
Anne Lerche Norlund	Medlem	Kvinde	Nej	2013	n/a	Næstfmd. Røde Kors Nyborg, projektkonsulent Middelfart Kommune, forvaltningschef Enhedsforvaltningen, skolechef middelfart kommune, uddannelsesleder	Lærer, Diplom ingeniør i ledelse	Ledelse, uddannelse, kommunalpolitik, forvaltning, projektledeelse, evaluering og monitorering

Bilag 13

MELLEMFOLKELIGT SAMVIRKE

Navn	Stilling	Køn	Uafhængig	Valgt ind	Udvalg	Jobs	Uddannelse	Kompetencer
Helle Munk Ravnborg	Forkvinde	Kvinde	Ja	2012	n/a	Seniorforsker ved DIIS (særlig fokus på fattigdomsbekæmpelse i landområder, social inklusion og miljømæssig bæredygtighed), Konsulent for DANIDA,	Kand. I udviklingsstudier, PhD i miljøplanlægning og socioteknologisk planlægning	udvikling i landdistrikter, miljø og klima, ejendomsret og investeringer, naturressourceforvaltning, global økonomi styring
Dines Justesen	Næstformand	Mand	Ja	2005	n/a	Senior FPGA Ingeniør hos Altera Denmark, Alliance Ledertræningsseminar, Arbejdslejr aktivist siden 1993	Ingeniør	Matematik, udstationeret
Anders Refslund Hamming	Kollektivt medlem (Dansk Magisterforening)	Mand	Nej	2012	Fmd. Finance and Audit Committee	Lektor UC Syddanmark, formand for censorformandskabet for pædagoguddannelser	Kand. I Pædagogik og dansk	Undervisning, kvalitative undersøgelser, udstationeret,
Steen Folke	MS repræsentant i AAI	Mand	Ja	2012	MS Repræsentant i AAI	Seniorforsker ved DIIS (virkning af udviklingsbistand) (pensioneret), teamleader for Evaluering af FN's UNDP-program i Angola	n/a	Evaluering, forskning, behandling af store datamængder, politik, risikostyring
Nana Gerstrøm Alsted	Medlem	Kvinde	Ja	2011	n/a	Lærer og projektleder ved Jyderup Højskole, konsulent og medstifter af Ingerfair (ledelse af frivillige)	Kand. I sociologi	Undervisning, projektledelse, udstationeret, ledelse af frivillige, evaluering og monitorering
David Archer	ActionAid International	Mand	Nej	2010	n/a	Head of Programme Development ActionAid International	BA i filosofi og engelsk	25 års erfaring i ActionAid, udvikling og implementering af programmer og metoder, evaluering og monitorering, risikostyring
Gunver Bennekou	Medlem	Kvinde	Ja	2013	n/a	Tidligere direktør for Danmarks Naturfredningsforening, tidligere chef for miljøstyrelsens Pesticidkontor	Biolog	Politik, miljø, bæredygtighed, ledelse, implementering af initiativer
Ellen Buch-Hansen	Medlem	Kvinde	Ja	2013	n/a	Konsulent/rådgiver i DANIDA, chef for DANIDA's landbrugssektorprogram	Kand. I kulturgeografi	Strategisk kommunikation, udstationeret, politik, landbrugsektoren, Evaluering og monitorering, risikostyring
Tea Fromholt Hansen	Medlem	Kvinde	Ja	2010	n/a	Projektleder hos KBH+, Projektleder hos Projektakademiet, træning af trænere i MS	Kand. I socialantropologi	Projektledelse, uddannelsesplanlægning, erfaringsbaseret læring, udstationeret, evaluering og monitorering, risikostyring, pers./kultur
Silas Harrebye	Medlem	Mand	Ja	2013	n/a	Assistent professor (adjunkt) på RUC institut for samfund og globalisering, konsulent Rambøll Management (international udvikling)	PhD. I kreativ aktivisme, deltage demokrati	Politisk analyse, politik, forskning, undervisning
Karen Jørgensen	Medarbejderrepræsentant	Kvinde	Nej	2008	n/a	ledelsesspecialist i MS, programmerarbejder i UM, Tema koordinator MS,	kand. I sociologi og international udvikling	Menneskerettigheder, demokrati, civilsamfund, organisationer, ledelse
Trine Pertou Mach	Medlem	Kvinde	Ja	2007	n/a	Medlem af folketinget for SF, projektleder institut for menneskerettigheder, senior innovations rådgiver og projektleder Nordic Built, tidl. Forkvinde MS.	Kand. I statskundskab	international politik, politik, innovation, projektledelse, menneskerettigheder, bestyrelsesarbejde, evaluering og monitorering, risikostyring
Andreas Dybkjær-Andersson	Kollektivt medlem, DUF	Mand	Nej	2014	n/a	Netværkskoordinator Red Barnet, konstitueret generalsekretær i Danske Kirkers Råd	n/a	Ledelse, networking, trossamfund

Bilag 13

CARE DANMARK

Navn	Stilling	Køn	Uafhængig	Valgt ind	Udvalg	Jobs	Uddannelse	Kompetencer
Christian S. Nissen	Formand	Mand	Ja	2005	Nej	Tidligere generaldirektør i DR, Adm. Dir. Rigshospitalet, konsulent, administrator på Nationalmuseet	Kand. I filosofi og samfundsfag, kand. I statskundskab	Administration, forandringsledelse, organisationskultur, virksomhedsledelse, evaluering og monitorering
Bjarne H. Sørensen	Næstformand	Mand	Ja	2012	Fmd. Projektudvalg	Ambassadør i flere DANIDA-lande (32 år), bestyrelsen i IFU og IØ, leder for center for kultur og udvikling	Civilingeniør	Diplomati, ledelse, investering
Anette Følsgaard	Medlem	Kvinde	Ja	2014	n/a	Medlem af Mærsk Familiefond, Adm. Dir. Victoria Properties,	n/a	Investering, fondsledelse, ejendomme, risikostyring
Catharina Collet	Medlem	Kvinde	Ja	2011	Fmd. Erhvervsudvalg	Europæisk Vicepræsident Europa Nostra, Direktør CMC, Erhvervspsykolg AIM A/S, Erhvervspsykolog Observa A/S	Kand. I filosofi og psykologi	Kulturformidler, erhvervspsykologi, networking indenfor NGOer, ledelse
Henriette Frandsen-Melau	Medlem	Kvinde	Ja	2010	Erhvervsudvalg	Underdirektør i DR HR, chef for HR-udvikling i Carlsberg	Psykolog	HR, forandringsledelse, organisation, evaluering og monitorering
Mariann Fischer Boel	Medlem	Kvinde	Ja	2013	n/a	Fødevareminister og EU-kommisær, medlem af Rockwool Fondens bestyrelse, fmd. i Healthcare Denmark	Højere handelseksamen	Politik, landbrug, fødevarerikkerhed, risikostyring
Orla Grøn Pedersen	Medlem	Mand	Ja	2007	Erhvervsudvalg	Fmd. Jarlfonden og PixieGene, adm. Dir. I Dansk Svineproduktion	Kand. I agronomi (landbrug)	Landbrug, virksomhedsledelse, innovation og udvikling, strategi
Ulla Röttger	Medlem	Kvinde	Ja	2009	Erhvervsudvalg	CEO ARC I/S, bestyrelsesmedlem DTU, bestyrelsesmedlem Højteknologifonden, bestyrelsesmedlem RISØ	Civilingeniør i stærkstrøm	Teknologisk udvikling, bestyrelsesarbejde, ledelse af kommunalvirksomhed, forskning
Ingelise Bogason	Medlem	Kvinde	Ja	2014	n/a	Tidligere adm. dir. Alecia, næstformand i BankInvest, adm. dir. I CSC, Salgs- og marketing direktør CSC, bestyrelsesmedlem i Grundfos	Kand. I samfundsfag og historie	Investering, salg og marketing, virksomhedsledelse, opkøb af virksomheder, innovation, økonomi, risikostyring
Andreas Hastrup	Medlem	Mand	Ja	2004	n/a	Land- og Skovbruger, Folketingskandidat for LA, Fmd. P.P. Woodland Company P/L	Agrarøkonom (landbrug)	Skov- og landbrug, bæredygtighed, miljøpolitik, CSR, politik

Bilag 13

IBIS								
Navn	Stilling	Køn	Uafhængig	Valgt ind	Udvalg	Jobs	Uddannelse	Kompetencer
Poul Erik Christoffersen	Næstformand	Mand	Nej	1998	Fmd. Programudvalget	Leder Ungdomsbyen, leder pædagogisk forsøgscenter, lærer, medstifter Liviafonden	Læruddannet	Innovation, ledelse, fonde, strategi
Anders Reimers Larsen	Medlem	Mand	Ja	2014	Programudvalget	Sekretariatsleder i Operation Dagværk, Programrådgiver (IBIS), Skattepolitik (ActionAid Uganda)	Kand. i udviklingsstudier og social antropology	International udvikling, kapacitetsopbygning (risikostyring), kvalitativ forskning, udstationeret, skattepolitik, politik, jura, Evaluering og monitorering, risikostyring
Ane Bak Foged	Medlem	Kvinde	Ja	2014	Programudvalget	Studertermedhjælper i UM, Praktikant i IBIS, Forskningsassistent	Kand. i statskundskab, kand. i Afrika og International Udvikling	International udvikling, offentlig politikker og administration, udstationeret
Christine Rasmussen	Medlem	Kvinde	Ja	2011	Nej	International koordinator i Københavns Kommune, E&M rådgiver UNICEF, konfliktløsning i Colombia	Sociolog	Evaluering og monitorering, kapacitetsopbygning (risikostyring), udstationeret, fortalervirksomhed, politik, kommunikation,
Jan Nikolaj Kristensen	Medlem	Mand	Ja	2010	Nej	Projektleder CAP Partner, koordinator AIDSnet, Senior udviklingsrådgiver IBIS,	Kand. i udviklingsstudier og interkultural virksomhedsstrategi	Projektstyring, Evaluering og Monitorering, risikostyring, strategi
John Hansen	Medlem	Mand	Ja	2011	Nej	Udviklingskonsulent Hjørring Sundhedscenter, skolelærer, lærerkredsformand skoledirektør, seniorrådgiver DANIDA i Mozambique	Folkeskolelærer	Udstationeret, rådgivning i uddannelse, politik, Evaluering og Monitorering, risikostyring
Katrine Nørtoft Magelund	Medlem	Kvinde	Ja	2013	Forretningsudvalget	Specialkonsulent Frederiksberg Kommune, IBIS Styrelse fra 2004-2010	Kand. i statskundskab	Arbejdsmarkedsområdet, udstationeret, koordinering af frivillige
Maria Dyrberg	Medlem	Kvinde	Ja	2014	Programudvalget	International rådgiver Ungdommens Røde Kors, E&M rådgiver UNICEF	Kand. i samfunds- og fysisk uddannelse og sport	Evaluering og monitorering, risikostyring, udstationeret
Marianne Vestergaard	Medlem	Kvinde	Ja	n/a	nej	Evaluerings specialist UM, Evalueringsmedarbejder FN, E&M rådgiver og programmanager IBIS	Kand. i statskundskab	Evaluering og monitorering, teamleder, risikostyring
Merete Høgh Jeppesen	Medlem	Kvinde	Ja	2014	Forretningsudvalget	Politiskrådgiver i EU-Parlamentet for S, IBIS styrelse fra 2008-2012, Praktikant Concord Danmark	Kand. i statskundskab	Strategisk kommunikation, politik
Niels Martiny	Medlem	Mand	Ja	2013	Forretningsudvalget	Konsulent AFS, International konsulent UVM, Koordinator ActionAid, styrelsen IBIS 2009	Kand. i social antropolgy	Projektkoordinering, uddannelses konsulent
Nikolai Lang	Medlem	Mand	Ja	2011	Nej	Kommunikationschef Verdens Skove, projektleder Verdens Bedste Nyheder, konsulent DANIDA, dokumentar produktion	Kand. i PR/kommunikation	Kommunikation, projektstyring, politik
Mette Müller	Forkvinde	Kvinde	Ja	2004	Forretningsudvalget	Projektleder Bestsellerfonden, medlem af CISUs bevillingsudvalg,	Kand. i Afrikanske studier	Organisationsudvikling, projektplanlægning, civilsamfundsorganisering, politik, strategi

Bilag 13

RED BARNET

Navn	Stilling	Køn	Uafhængig	Valgt ind	Udvalg	Jobs	Uddannelse	Kompetencer
Lars S. Andersen	Formand	Mand	Ja	2012	n/a	Partner Bech-Bruun, fmd. Jorton Holding A/S, fmd. DJØFs Forlag, fmd. D60, fmd. Boligbeton A/S, fmd. Hustømmerne A/S, fmd. Nyt Juridisk Forlag, tidligere fmd. Danske Advokater, juridisk konsulent Lægeforeningen	Jurist, PhD i funktionærret	Ansættelsesret, konfliktløsning, foreningsret, arbejdsret, undervisning, fonde og selvejende institutioner, strategi, ledelse, jura
Michala Tarbo Andersson	Næstformand	Kvinde	Ja	2006	Fmd. Frivilligudvalget, fmd. Nationalt Udvalg	Chefkonsulent Fredensborg Kommune, Udviklingskonsulent Halmø Kommune, Projektleder HIT, Projektmedarbejder CARE	Kand. i internationale udviklings- og velfærdsstudier	Strategisk kommunikation, politik, offentlig administration, udvikling, velfærd, økonomi
Martin Primdahl	Medlem	Mand	Ja	2009	n/a	Frivillig i Red Barnet Ungdom, tidl. Fmd. for Red Barnet ungdom	Ingen info	Ingen info
Linda Sommer	Medlem	Kvinde	Nej	2012	n/a	Fmd. Maribo Lokalforening, Kriminalassistent, byrådsmedlem (kons.), medlem af Plan B	Politiassistent	Politik, konflikthåndtering, kommunikation
Tom Jon Jonsen	Medlem	Mand	Ja	2012	n/a	Nordic Salesdirector i Newell Rubbermaid, bestyrelsesmedlem Modo Secure, New account Manager PaperlinX (International & Strategic Business)	MBA i Management	Ledelse, salg, strategi, forretningsudvikling, økonomi
Charlotte Würtz Lund	Medlem	Kvinde	Ja	2013	Udvalg for uddannelse, udvikling og deltagelse	Tekstforfatter, oversætter,	Kand. i engelsk og kommunikation	Kommunikation
Signe Bohnfeldt Brandt	Medlem	Kvinde	Ja	2012	n/a	Udviklingskonsulent Herlev kommune, Projektleder Dansk Røde Kors	Kand. i undervisnings psykologi, PRINCE2 Foundation, Process konsulent	Processer, undervisning, projektledelse, udvikling, politik, pers./kultur, evaluering og monitorering, risikostyring
Elsebeth Krogh	Medlem	Kvinde	Ja	2012	n/a	Dir/ejer Copenhagen Consultants, direktør for Center for Kultur og Udvikling, seniorkonsulent COWI A/S, international chef i Folkekirkens Nødhjælp, kursusleder hos DANIDA, medl. DANIDAS styrelse (1996-2005)	kand. i kulturgeografi og dansk, Executive MBA	ledelse og organisationsudvikling, strategi, udviklingsbistand, udvikling, menneskerettigheder, systemisk ledelse, civil-militært samarbejde, undervisning, internationale relationer, evaluering og monitorering, risikostyring, økonomi
Bent Dalager	Medlem	Mand	Ja	2012	n/a	Managing Director for Financial Services Nordic i Accenture, leder i Andersen Consulting, konsulent PLS Consult	Kand. i datalogi, Harvard training in Leading Professional Service Firms, VL-80 course in Management	Ledelse, outsourcing, crm, strategi, processer, IT, mobility, transformation, evaluering og monitorering, risikostyring
Lars Stilling Netteberg	Medarbejderrepræsentant	Mand	Nej	<2006	n/a	Senior programchef i Red Barnet, programchef i Red Barnet, Familieplejekonsulent i Frederiksborg Amt	Professionshøjskolen - Ledelse og organisation	Ledelse, projektstyring, kapacitetsopbygning (risikostyring), menneskerettigheder, program evaluering
Cecilie Hansen	Formand RBU	Kvinde	Nej	2013	n/a	Fmd. Red Barnet Ungdom	Kand. i kognitiv semiotik	Kommunikation, ledelse, strategi

Bilag 13

Uafhængig	MS	Dansk Røde Kors	CARE	IBIS	Red Barnet
Ja	9	1	11	12	8
Nej	4	13	0	1	3
I alt	13	14	11	13	11

Køn	MS	Dansk Røde Kors	CARE	IBIS	Red Barnet
Mand	6	8	5	6	5
Kvinde	7	6	6	7	6
I alt	13	14	11	13	11

Bilag 14 – Mailkorrespondance m. Lene Krogh (Røde Kors)

Fra: Tommy Holmstrøm

Sendt: 4. februar 2015 16:17

Til: Lene Krogh

Emne: Sv: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGOer

Hej Lene,

Mange tak for din mail, det kan bestemt bruges.

Med venlig hilsen,

Tommy Holmstrøm

Fra: Lene Krogh <lekro@rodekors.dk>

Sendt: 29. januar 2015 19:37

Til: Tommy Holmstrøm

Emne: SV: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGOer

Kære Tommy,

Tak for din mail. Jeg beklager lang svartid. Jeg har skrevet svaret på dine spørgsmål med røde nedenfor. Jeg håber du kan bruge det.

Mvh.

Lene Krogh

CFO, Røde Kors

Fra: Tommy Holmstrøm [mailto:toho07ab@student.cbs.dk]

Sendt: 8. januar 2015 13:58

Til: Lene Krogh

Emne: Kandidatafhandling om Corporate Governance i NGOer

Hej Lene,

Først og fremmest godt nytår!

Jeg er på nuværende tidspunkt i gang med at udarbejde mit speciale omkring Corporate Governance i NGOer og ville derfor høre om du eller en anden har mulighed for at hjælpe med besvarelsen af nogle spørgsmål?

- Har Dansk Røde Kors tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring? **Ja**
- Hvor stort er revisionshonoraret til KPMG for revision af jeres årsregnskab? **Det er desværre fortroligt ifølge vores aftale med KPMG.**
- Har bestyrelsesen udarbejdet en redegørelse for hvilke kompetencer denne skal råde over? **Ja, jeg vedhæfter en oversigt over de kompetencer, som vores valgforberedelsesudvalg har udvalgt kandidater ud fra ifm. seneste valg.**

På forhånd tak og hav en god dag.

Med venlig hilsen,

Tommy Holmstrøm

Cand.merc. i Finansiering og Regnskab

Bilag 15 – Mailkorrespondance m. Mette Bjarløv (Redbarnet)

Fra: Mette Bjarløv <mbj@redbarnet.dk>

Sendt: 2. februar 2015 17:08

Til: Tommy Holmstrøm

Emne: SV: Årsregnskab 2013

Kære Tommy.

Jeg er blevet opmærksom på at jeg ikke har svaret på din mail. Det beklager jeg! Se i mailen nedenfor for mine svar.

Med venlig hilsen

Mette Bjarløv

Økonomi og administrationschef

MBJ@redbarnet.dk | Direkte: [+45 3524 8507](tel:+4535248507) | Mobil: [+45 3112 3246](tel:+4531123246) | Skype: mbj_redbarnet
Red Barnet | Rosenørns Allé 12, 1634 Kbh. V | Tlf [+45 3536 5555](tel:+4535365555) | redbarnet.dk |

Fra: Tommy Holmstrøm [mailto:toho07ab@student.cbs.dk]

Sendt: 8. januar 2015 13:36

Til: Mette Bjarløv

Emne: SV: Årsregnskab 2013

Hej Mette,

Først og fremmest godt nytår.

I forbindelse med min udarbejdelse af min kandidatafhandling er der opstået nogle spørgsmål, som jeg håber du har mulighed for at besvare:

- Har Red Barnet tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring? **RB: På Hovedbestyrelsesmøde fredag den 30.1. er det besluttet at tegne en ledelsesansvarsforsikring. Red Barnet har ikke tidligere haft en sådan.**
- Hvor stort er revisionshonoraret til Deloitte for revision af jeres årsregnskab? **RB: Det varierer fra år til år afhængig af hvor mange særopgaver der opstår. I de sidste år har vi brugt mellem 200.000 og 300.000 kr. på revision af årsregnskab. Derudover har vi udgift til revisionshonorar for udarbejdelse af forskellige projektrengskaber. Dette varierer alt efter antallet af projektrengskaber og eventuelle særopgaver.**
- Har bestyrelsesen udarbejdet en redegørelse for hvilke kompetencer denne skal råde over? **RB: Red Barnet er en folkelig, demokratisk organisation, så hoved-kriteriet for at sidde i bestyrelsen er, at man kan blive valgt. Hovedbestyrelsen har ved forskellige lejligheder beskæftiget sig med, hvilke kompetencer, der var repræsenteret og hvilke behov der var for andre kompetencer. Derudover har Hovedbestyrelsen, når der skulle vælges formand, gjort ret meget ud af at beskrive hvilke faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer og erfaringer, som man ville efterspørge hos en kommende formand.**

På forhånd mange tak for din hjælp.

Med venlig hilsen,

Tommy Holmstrøm

Fra: Mette Bjarløv <mbj@redbarnet.dk>

Sendt: 1. december 2014 13:16

Til: Tommy Holmstrøm

Emne: SV: Årsregnskab 2013

Kære Tommy.
Hermed Red Barnets årsregnskab for 2013.

Med venlig hilsen

Mette Bjarløv

Økonomi og administrationschef

MBJ@redbarnet.dk | Direkte: [+45 3524 8507](tel:+4535248507) | Mobil: [+45 3112 3246](tel:+4531123246) | Skype: mbj_redbarnet
Red Barnet | Rosenørns Allé 12, 1634 Kbh. V | Tlf [+45 3536 5555](tel:+4535365555) | redbarnet.dk |

Fra: Tommy Holmstrøm [mailto:toho07ab@student.cbs.dk]

Sendt: 26. november 2014 13:07

Til: Mette Bjarløv

Emne: SV: Årsregnskab 2013

Kære Mette,

Tak for din mail.

Jeg vil se frem til at modtage dette.

På forhånd mange tak,

Med venlig hilsen

Tommy Holmstrøm

Fra: Mette Bjarløv <mbj@redbarnet.dk>

Sendt: 19. november 2014 10:09

Til: Tommy Holmstrøm

Emne: SV: Årsregnskab 2013

Kære Tommy.

Red Barnets årsregnskab blev godkendt på Repræsentantskabsmøde søndag den 26. oktober. Jeg afventer stadig det underskrevne regnskab, men vil sende det til dig, så snart jeg modtager det.

Med venlig hilsen

Mette Bjarløv

Økonomi og administrationschef

MBJ@redbarnet.dk | Direkte: [+45 3524 8507](tel:+4535248507) | Mobil: [+45 3112 3246](tel:+4531123246)

Red Barnet | Rosenørns Allé 12, 1634 Kbh. V | Tlf [+45 3536 5555](tel:+4535365555) | redbarnet.dk |

Fra: Tommy Holmstrøm <toho07ab@student.cbs.dk>

Sendt: 14. november 2014 13:33

Til: Red Barnet

Emne: Årsregnskab 2013

Kære Red Barnet,

Jeg er på nuværende tidspunkt i gang med at udarbejde mit speciale om Corporate Governance i NGOer.

Derfor ville jeg høre om det var muligt at modtage en kopi af jeres årsregnskab for 2013, da det ikke har været muligt at finde dette på jeres hjemmeside?

På forhånd mange tak!

Med venlig hilsen,

Tommy Holmstrøm

Cand.merc. FIR, Copenhagen Business School

Bilag 17

Side 17

Mellemfolkeligt Samvirke											
	2013		2012		2011		2010		2009	2008	
Offentlige	176.635	-3,6%	183288	-11,8%	207730	14,6%	181234	-1,2%	183523	193039	
Indtægtsgenererende aktiviteter	53.875	31,6%	40939	7,1%	38231	20,3%	31790	12,0%	28372	28283	
Private	13.654	-9,2%	15033	-34,7%	23013	-1,4%	23335	93,4%	12068	11813	
Øvrige	4.999	-64,0%	13871	-15,2%	16350	481,4%	2812	170,1%	1041	900	
I alt	249.163	-1,6%	253.131	-11,3%	285.324	19,3%	239.171	6,3%	225.004	234.035	
Procent-andel af samlede indtægter											
Offentlige	71%		72%		73%		76%		82%	82%	
Indtægtsgenererende aktiviteter	22%		16%		13%		13%		13%	12%	
Private	5%		6%		8%		10%		5%	5%	
Øvrige	2%		5%		6%		1%		0%	0%	
	100%		100%		100%		100%		100%	100%	
Årets resultat	-4.196	-330,4%	1.821	-31,1%	2.644	-31,0%	3.832	1477,0%	243	-74,0%	933
Egenkapital Ultimo	13.188	-24,1%	17.384	11,7%	15.563	21,6%	12.798	87,2%	6.836	3,7%	6.593
Langfristet Gæld	19.788	410,0%	3.880	-4,6%	4.065	-49,0%	7.966	243,4%	2.320	-17,1%	2.800
Kortfristet Gæld	43.076	-43,0%	75.528	38,4%	54.560	-14,2%	63.603	12,6%	56.482	14,2%	49.477
Anlægsaktiver	4.923	12,1%	4.393	-13,9%	5.104	-42,4%	8.864	6564,7%	133	-58,3%	319
Omsætningsaktiver	71.129	-23,0%	92.399	33,7%	69.084	-8,5%	75.503	15,3%	65.505	11,9%	58.551
											-
D/E	5,77		5,57		4,77		6,59		9,60		8,93
E/D	0,17		0,18		0,21		0,15		0,10		0,11

Info:

Offentlige er inkl. administrationsbidrag

Indtægtsgenererende aktiviteter dækker over kurser og lign.

Private dækker over indsamlinger og donationer

Øvrige indtægter

Regnskabstallene er hentet fra Årsrapporterne forskudt 1 år frem, med undtagelse af 2013 tallene.

Dette er gjort for at sikre eventuelle senere kommende korrektioner er med i tallene

Bilag 17

	Red Barnet									
	2013		2012		2011		2010		2009	2008
Offentlige	162.912	11,0%	146.738	-4,0%	152.807	55,7%	98.148	-7,9%	106.556	-6,1%
EU	156.728	200,2%	52.202	40,6%	37.140	-25,0%	49.549	74,5%	28.399	88,4%
Private	72.422	-1,1%	73.205	-24,0%	96.363	-1,4%	97.712	28,8%	75.850	19,6%
Øvrige	15.279	3,2%	14.803	-33,1%	22.130	165,1%	8.347	88,0%	4.440	-2,0%
I alt	407.341	42,0%	286.948	-7,0%	308.440	21,5%	253.757	17,9%	215.246	9,5%
										196.538
Andel										
Offentlige	40%		51%		50%		39%		50%	58%
EU	38%		18%		12%		20%		13%	8%
Private	18%		26%		31%		39%		35%	32%
Øvrige	4%		5%		7%		3%		2%	2%
	100%		100%		100%		100%		100%	100%
Årets resultat	177	157,1%	-310,00	-269,0%	-84,00	88,3%	-719,00	-255,3%	463,00	261,7%
Egenkapital Ultimo	11.965	1,5%	11.788	-2,6%	12.099	-0,7%	12.180	-5,6%	12.899	3,6%
Langfristet Gæld	2.797	-4,0%	2.912	3,1%	2.825	-3,1%	2.914	-2,6%	2.992	-2,4%
Kortfristet Gæld	71.448	-5,7%	75.783	9,4%	69.276	-20,5%	87.140	15,6%	75.358	-2,6%
Anlægsaktiver	13.684	10,1%	12.430	19,1%	10.440	9,4%	9.546	4,4%	9.145	5,5%
Omsætningsaktiver	72.526	-7,1%	78.053	5,8%	73.760	-20,4%	92.688	12,9%	82.104	-2,5%
Check	-		-		-		-		-	-
D/E	7,20		7,68		6,96		8,39		7,07	7,46
E/D	0,14		0,13		0,14		0,12		0,14	0,13

Info:

Midler fra DANIDA, andre offentlige midler, forskydning i formålsbestemte midler, administrationsbidrag fra DANIDA
Midler fra EU, administrationsbidrag fra EU
Private bidrag og indsamlinger
Resten

Regnskabstallene er hentet fra Årsrapporterne forskudt 1 år frem, med undtagelse af 2013 tallene.
Dette er gjort for at sikre eventuelle senere kommende korrektioner er med i tallene

Bilag 17

	IBIS										
	2013		2012		2011		2010		2009		2008
Offentlige	121.386	14,0%	106.498	-12,2%	121.249	0,2%	121.026	-0,3%	121.349	-0,4%	121.825
Øvrige institutionelle (offentlige)	135.239	83,8%	73.568	-3,5%	76.197	-0,8%	76.795	-10,8%	86.059	9,4%	78.697
Private	20.222	-7,0%	21.753	54,9%	14.041	35,1%	10.390	11,1%	9.349	3,0%	9.072
Andre tilskud	488	23,0%	397	34,2%	296	-5,4%	313	-52,2%	654	-17,2%	790
I alt	277.335	37,1%	202.217	-4,5%	211.783	1,6%	208.524	-4,1%	217.411	3,3%	210.384
Andel											
Offentlige	44%		53%		57%		58%		56%		58%
Øvrige institutionelle (offentlige)	49%		36%		36%		37%		40%		37%
Private	7%		11%		7%		5%		4%		4%
Andre tilskud	0%		0%		0%		0%		0%		0%
	100%		100%		100%		100%		100%		100%
Årets resultat	-1.883	-474,3%	503,00	53,4%	1.079,00	74,1%	4.169,00	10,9%	3.759,00	2150,9%	167,00
Egenkapital Ultimo	12.778	-12,8%	14.660	3,6%	14.157	8,3%	13.078	46,8%	8.908	73,0%	5.148
Langfristet Gæld	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-
Kortfristet Gæld	28.000	-33,4%	42.069	57,7%	26.670	-12,9%	30.615	-2,7%	31.475	15,4%	27.281
Anlægsaktiver	3.403	11,5%	3.052	33,4%	2.287	52,4%	1.501	60,0%	938	0,3%	935
Omsætningsaktiver	37.374	-30,4%	53.677	39,3%	38.540	-8,7%	42.192	7,0%	39.445	25,2%	31.494
Check	-		-		-		-		-		-
D/E	3,19		3,87		2,88		3,34		4,53		6,30
E/D	0,31		0,26		0,35		0,30		0,22		0,16

Midler fra DANIDA, administrationsbidrag fra DANIDA
Midler fra andre offentlige instanser (herunder humanitær hjælp)
Indsamling og private donationer
Øvrige (tips- og Lottopulje etc)

Bestsellerfonden

Regnskabstallene er hentet fra Årsrapporterne forskudt 1 år frem,
med undtagelse af 2013 tallene.
Dette er gjort for at sikre eventuelle senere kommende korrektioner er med i tallene

Bilag 17

	CARE									
	2013		2012		2011		2010		2009	2008
Offentlige	66.423	19,2%	55.732	-16,1%	66.450	0,9%	65.830	3,3%	63.733	33,7%
EU og andre offentlige	23.238	-8,9%	25.522	24,2%	20.543	14,9%	17.877	1,3%	17.651	-16,5%
Private	27.635	10,6%	24.981	-2,2%	25.534	-5,4%	26.988	0,3%	26.904	56,0%
Øvrige	4.690	-28,1%	6.526	17,9%	5.536	9,5%	5.055	164,1%	1.914	-38,1%
I alt	121.986	8,2%	112.761	-4,5%	118.063	2,0%	115.750	5,0%	110.202	23,6%
Andel										
Offentlige	54%		49%		56%		57%		58%	53%
EU og andre offentlige	19%		23%		17%		15%		16%	24%
Private	23%		22%		22%		23%		24%	19%
Øvrige	4%		6%		5%		4%		2%	3%
	100%		100%		100%		100%		100%	100%
Årets resultat	1.690	278,1%	447,00	81,4%	2.404,00	-8,6%	2.214,00	11,0%	1.995,00	670,0%
Egenkapital Ultimo	12.103	16,2%	10.413	4,5%	9.966	31,8%	7.562	41,4%	5.349	59,5%
Langfristet Gæld	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Kortfristet Gæld	27.609	-17,4%	33.408	16,6%	28.655	-31,3%	41.698	12,9%	36.946	-12,9%
Anlægsaktiver	2.778	1,5%	2.737	74,9%	1.565	28,1%	1.222	30,0%	940	-33,3%
Omsætningsaktiver	36.934	-10,1%	41.084	10,9%	37.056	-22,9%	48.038	16,2%	41.355	-6,8%
Check	-		-		-		-		-	-
D/E	3,28		4,21		3,88		6,51		7,91	13,65
E/D	0,30		0,24		0,26		0,15		0,13	0,07

Al administrationsbidrag er lagt til offentlige

Regnskabstallene er hentet fra Årsrapporterne forskudt 1 år frem, med undtagelse.
med undtagelse af 2013 tallene
Dette er gjort for at sikre eventuelle senere kommende korrektioner er med i tallene
Årsberetning 2009+2010 brugt

Bilag 17

Dansk Røde Kors											
	2013		2012		2011		2010		2009		2008
Offentlige (DANIDA)	312.409	33,7%	233.646	3,6%	225.424	-0,8%	227.132	10,0%	206.475	4,5%	197.672
EU og andre offentlige	92.463	42,0%	65.124	-37,5%	104.192	111,8%	49.185	-1,7%	50.053	-17,4%	60.621
Private	276.014	7,1%	257.749	-15,7%	305.617	15,4%	264.843	26,9%	208.741	-6,3%	222.863
Øvrige	31.506	15,8%	27.214	-18,2%	33.264	3,1%	32.256	-7,8%	34.986	-11,3%	39.429
I alt	712.392	22,0%	583.733	-12,7%	668.497	16,6%	573.416	14,6%	500.255	-3,9%	520.585
	-5.800		-5.700		-5.799		-5.740		-5.800		-5.801
Andel											
Offentlige (DANIDA)	44%		40%		34%		40%		41%		38%
EU og andre offentlige	13%		11%		16%		9%		10%		12%
Private	39%		44%		46%		46%		42%		43%
Øvrige	4%		5%		5%		6%		7%		8%
	100%		100%		100%		100%		100%		100%
Årets resultat	16.737	-10,8%	18.766,00	805%	2.074,00	181,1%	-2.557,00	-197,7%	-859,00	-109,7%	8.826,00
Egenkapital Ultimo	80.355	2,7%	78.252	-4,1%	81.610	-28,5%	114.219	5,0%	108.803	-13,1%	125.158
Langfristet Gæld	9.846	-2,1%	10.053	-7,3%	10.841	-4,7%	11.374	-1,4%	11.531	0,0%	10.073
Kortfristet Gæld	468.200	9,6%	427.084	3,7%	411.950	5,4%	390.797	-3,3%	403.927	-4,6%	423.280
Anlægsaktiver	76.384	-2,5%	78.331	-0,4%	78.625	1,6%	77.369	7,5%	72.001	9,8%	65.580
Omsætningsaktiver	482.018	10,3%	437.058	2,6%	425.776	-3,0%	439.021	-2,9%	452.260	-8,3%	492.930
Check	-1		515.389		504.401		516.390		-		
						-11.989					
D/E	6,95		6,59		6,18		4,52		4,82		4,46
E/D	0,14		0,15		0,16		0,22		0,21		0,22

For 2013 vurderes det at administrationsbidragene er inkluderet i de oplyste tal, da der ikke forefindes yderligere information lig dem fra tidligere årsrapporter. Regnskabstallene er hentet fra Årsrapporterne forskudt 1 år frem, med undtagelse af 2013 tallene. Dette er gjort for at sikre eventuelle senere kommende korrektioner er med i tallene. Balancen for Dansk Røde Kors er blevet korrigeret for Asylafdelingen, ved at fratrække Asylafdelingen immaterielle anlægsaktiver og modposteret direkte på EK, Asylafdelingens driftsmidler er ligeledes fratrasket og modposteringen sker på Anden Gæld. Mellemregning med Udlændingesservice fratrasket krediteret under aktiver og debiteret på kortfristet gæld under passiver. Asylafdelingens anlægsaktiver blev først fordelt på immaterielle og driftsmidler i Årsrapporten for 2011, derfor er hele denne aktiv masse fratrasket kortfristet gæld i 2008 og 2009. Årets resultat i resultatopgørelsen er renset for resultatet fremkommet af Asylarbejdet. På balance er den korrigering foretaget på Omsætningsaktiver og egenkapitalen.

Bilag 17

Rammebevilling									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MS	156.000	149.000	149.000	149.000	149.000	149.000	149.000	149.000	149.000
Dansk Røde Kors	70.000	70.000	70.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000
IBIS	113.000	113.000	113.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000
CARE Danmark	43.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Red Barnet	50.000	50.000	50.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
596.000									
Rammebevilling RAM-Fordeling									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MS					149.000	147.500	148.200	148.200	148.200
Dansk Røde Kors					78.000	80.200	80.600	80.600	80.600
IBIS					121.000	118.800	119.400	119.400	119.400
CARE Danmark					48.000	52.100	52.400	52.400	52.400
Red Barnet					56.000	55.000	55.200	55.300	55.300
592.100									
Effekt af RAM									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MS					0,00%	-1,01%	-0,54%	-0,54%	-0,54%
Dansk Røde Kors					0,00%	2,82%	3,33%	3,33%	3,33%
IBIS					0,00%	-1,82%	-1,32%	-1,32%	-1,32%
CARE Danmark					0,00%	8,54%	9,17%	9,17%	9,17%
Red Barnet					0,00%	-1,79%	-1,43%	-1,25%	-1,25%
-0,65%									
3,21%									
-1,45%									
9,01%									
-1,43%									
Absolutte effekt af RAM									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 I alt
MS					-	-1.500	-800	-800	-800
Dansk Røde Kors					-	2.200	2.600	2.600	2.600
IBIS					-	-2.200	-1.600	-1.600	-1.600
CARE Danmark					-	4.100	4.400	4.400	4.400
Red Barnet					-	-1.000	-800	-700	-700
-3.900									
10.000									
-7.000									
17.300									
-3.200									

Info:

Finansloven 2012, 2013 og 2014

Tal for 2018 og 2019 antaget til at være lig 2017



CARE DANMARK

FONDEN FOR FRIVILLIG ULANDBISTAND

JEMTELANDSGADE 1

2300 KØBENHAVN S

REGNSKAB 2013

(27. REGNSKABSÅR)

Godkendt på bestyrelsesmødet d. 19. marts 2014

INDHOLDSFORTEGNELSE

	Side
LEDELSESPÅTEGNING	1
DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER	2
REGNSKABSBERETNING	4
ØKONOMISKE HOVEDTAL	7
ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS	8
RESULTATOPGØRELSE FOR 2013	9
BALANCE PR. 31. DECEMBER 2013	10
PENGESTRØMSOPGØRELSE	11
NOTER	12

LEDELSESPÅTEGNING

Ledelsen og bestyrelsen har aflagt årsregnskab for 2013. Årsregnskabet er behandlet og vedtaget dags dato.

Årsregnskabet er aflagt i henhold til lov om visse fonde og foreninger samt Fondens vedtægter.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig og de udøvede regnskabsmæssige skøn for forsvarlige, ligesom årsregnskabet efter vores opfattelse indeholder de oplysninger, der er relevante for at bedømme Fondens økonomiske forhold. Det er derfor vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af Fondens aktiver og passiver, den finansielle stilling samt af resultatet af Fondens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2013.

København, den 19. marts 2014

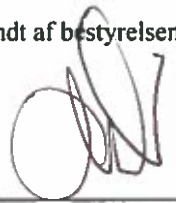


Niels Toft
Generalsekretær

Frank Lausten
Administrationschef

BESTYRELSE

Godkendt af bestyrelsen den 19. marts 2014



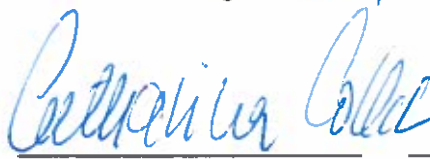
Christian S. Nissen
Formand

Bjarne H. Sørensen
Næstformand

Orla Grøn Pedersen

Anette Følsgaard

Mariann Fischer Boel

Henriette Frandsen-Melau

Catharina Collet

Niels Elers Koch

Ulla Röttger

Den uafhængige revisors erklæringer

Til bestyrelsen og repræsentantskabet i CARE Danmark Fonden for frivillig u-landsbistand

Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for CARE Danmark Fonden for frivillig u-landsbistand for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013. Årsregnskabet omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse, noter og anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet aflægges efter lov om fonde og visse foreninger samt Fondens vedtægter.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med lov om fonde og visse foreninger samt Fondens vedtægter. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for fondens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af fondens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, og om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af fondens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af fondens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013 i overensstemmelse med lov om fonde og visse foreninger samt Fondens vedtægter.

Udtalelse om regnskabsberetningen

Vi har i henhold til lov om fonde og visse foreninger samt Fondens vedtægter gennemlæst regnskabsberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i regnskabsberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Hillerød, den 19. marts 2014

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Carsten Blicher

statsautoriseret revisor

REGNSKABSBERETNING

Projekter og programmer

CARE Danmark er en privat og uafhængig hjælpeorganisation, der yder langsigtet udviklingsbistand. CARE Danmark er en del af CARE International – en af verdens største humanitære organisationer.

CARE Danmark har siden sin begyndelse i 1987 fokuseret på at styrke fattige mennesker på landet, så deres levevilkår forbedres, og deres rettigheder anerkendes og respekteres. CARE Danmark har et særligt fokus på retten til mad og klimaforandringerne konsekvenser for de fattige i udviklingslandene.

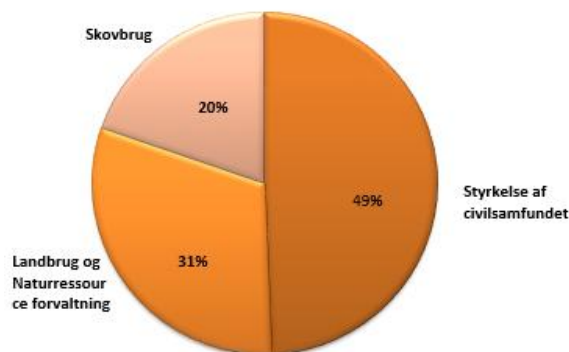
CARE Danmark modtager halvdelen af sine indtægter fra Danida i form af støtte til helt konkrete projekter og programmer. Herudover modtager CARE Danmark støtte fra andre institutionelle donorer som EU og regeringerne i Storbritannien, Finland og Østrig. Endvidere modtager CARE Danmark midler fra virksomheder, fonde og private bidragsydere. Danida og EU kræver, at CARE Danmark selv finansierer en del af projekterne.

I 2013 udgjorde de samlede bidrag til projekter og programmer inklusive administrationsbidrag i alt 90 millioner kroner fordelt med 58 millioner fra Danida, 24 millioner fra EU og andre institutionelle donorer og 8 millioner fra virksomheder, fonde og private donorer til formålsbestemte projekter.

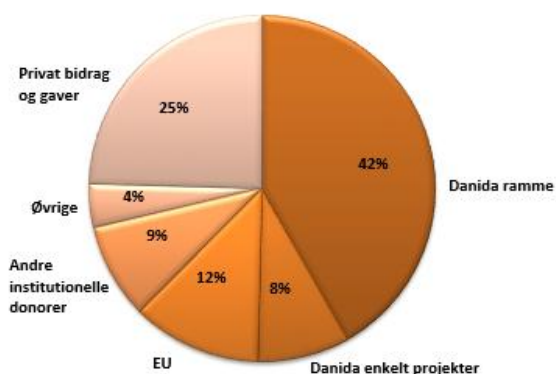
I 2013 udvidede CARE Danmark med fire nye Danida- og EU-finansierede projekter i Nepal, Niger og Laos. Med private midler fra Danmarks Indsamling er der etableret et projekt, som styrker fattige kvinders jordrettigheder i Niger.

Ved årets afslutning havde CARE Danmark i alt 36 projekter i ni programlande.

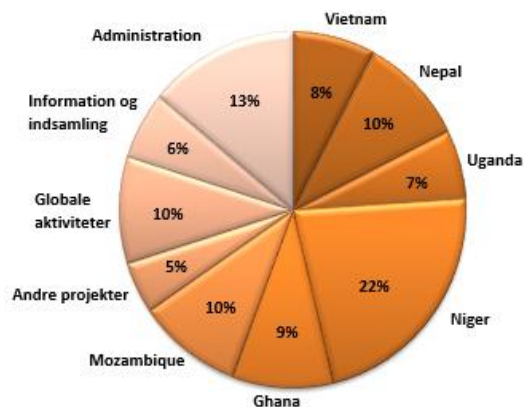
Sektorfordelt anvendelse 2013



Indtægter 2013



Udgifter 2013



De formålsbestemte midler til konkrete projekter overføres til CAREs landekontorer i takt med, at de anvendes i projekterne. I regnskabet indgår anvendelsen af midlerne på tidspunktet for overførslen til udlandet eller på tidspunktet for afholdelse af eventuelle omkostninger i Danmark. Der aflægges særskilt regnskab til offentlige donorer for de enkelte bevillinger.

FORMÅLSBESTEMTE INDTÆGTER TIL PROJEKTER OG OPLYSNING

Ekskl. adm. bidrag	2013	2012	2011 <i>Tusinde kr.</i>	2010	2009
Danida rammeaftale	44.861	44.861	40.194	40.157	40.221
Danida øvrige	9.207	11.061	7.523	23.900	16.677
EU	13.364	10.903	7.998	8.635	10.168
Andre offentlige bevillinger	9.874	14.619	12.545	9.242	7.483
Private bidrag og gaver	7.744	6.921	8.591	9.746	8.175
INDTÆGTER I ALT	85.050	88.365	76.851	91.680	82.724

Indsamlingsaktiviteter

I 2013 indsamlede CARE Danmark i alt 28,2 millioner kroner fra privatpersoner, virksomheder og fonde, hvilket udgjorde 25 procent af de samlede indtægter. Indtægterne fra privatpersoner, virksomheder og fonde ligger over 2012-niveauet.

Størstedelen af årets privatindsamling kom fra faste bidragydere og støttemedlemmer, der samlet støttede med 16,5 millioner kroner – heraf 4,6 millioner kroner givet som medlemskontingent.

I 2012 havde CARE Danmark 15.472 støttemedlemmer, mens tallet i 2013 var 15.295. Antallet af bidragydere steg fra 25.092 i 2012 til 26.022 i 2013.

Samarbejde med virksomheder er en væsentlig del af CARE Danmarks indsamlingsstrategi. CARE Danmark har blandt andet med 'Kilimo Biashara' projektet i Kenya et strategisk partnerskab med Coop. Hertil kommer samarbejdet omkring Velgørenhedsknappen på pantautomaterne i Coops supermarkeder. Et samarbejde der i 2013 indbragte i omegnen af 3 millioner kroner til CARE Danmarks arbejde.

I 2013 modtog CARE Danmark 8,7 millioner kroner, heraf 4,6 millioner kroner til formålsbestemte projekter, fra virksomheder og fonde, hvilket er mere end dobbelt så meget som i 2012, hvor CARE Danmark modtog 4 millioner kroner.

CARE Danmark var også i 2013 en del af Danmarks Indsamling, hvor 76 millioner kroner blev samlet ind til familier i Afrika. CARE Danmarks andel af indsamlingen var 3,1 millioner kroner til et projekt i Niger.

Det er tilfredsstillende, at det igen i år er lykkedes for CARE Danmark at holde et samlet højt niveau på indsamlingsresultatet. CARE Danmark oplever dog i lighed med andre organisationer et øget frafald og et fald i donationernes størrelse. Et forhold som bestyrelsen og CARE Danmarks daglige ledelse må arbejde på at forbedre i de kommende år. Den fortsat stabile opbakning og støtte fra private danskere er helt central for CARE Danmarks arbejde og fremtid.

ANTAL BIDRAGYDERE OG MEDLEMMER

	2013	2012	2011	2010	2009
Antal bidragydere 31.12	26.022	25.092	20.755	19.246	20.721
Antal individuelle støttemedlemmer	15.295	15.472	12.837	9.486	7.041

Administration

I udgifterne til administration indgår alle personale-, lokale- og driftsomkostninger herunder afskrivninger, som ikke er specifikt knyttet til aktiviteter vedrørende projekter, information eller indsamling.

Administrationsprocenten er steget fra 12 procent i 2012 til 13 procent i 2013. Det skyldes et fald i de samlede indtægter fra de offentlige institutioner. Det er forventningen, at indtægterne fra offentlige institutioner i 2014 vil være på samme niveau som i 2013.

Ledelsen arbejder målrettet på at nedbringe administrationsprocenten til 12 procent.

Årets resultat og forventninger til 2014

Det afsluttende regnskab for 2013 fremviser et overskud på 1.691.000 kroner, og per 31. december 2013 udgør egenkapitalen 12,1 millioner kroner. CARE Danmark fortsætter dermed de senere års positive økonomiske vækst. Årets resultat er tilfredsstillende i forhold til CARE Danmarks langsigtede mål om opbygning af egenkapitalen.

CARE Danmark forventer i 2014 et positivt resultat på i alt 3 millioner kroner til en yderligere konsolidering af egenkapitalen. Rammebevillingen med Danida er på 48 millioner kroner, og der forventes i 2014 at være mulighed for supplerende enkeltprojekter fra Danida. Samtidig forventes det positive samarbejde med EU og andre udenlandske institutionelle donorer at fortsætte i 2014.

Der er ikke indtruffet hændelser efter regnskabsperiodens udløb, som væsentligt vil kunne forrykke Fondens økonomiske stilling.

ØKONOMISKE HOVEDTAL FOR CARE DANMARK

for perioden 2009-2013

FORMÅLSBESTEMTE MIDLER TIL PROJEKTER, PROGRAMMER OG OPLYSNING

	2013	2012	2011	2010	2009
INDTÆGTER					
Danida rammeaftale	44.861	44.861	40.194	40.157	40.221
Danida øvrige	9.207	11.061	7.523	23.900	16.677
Den Europæiske Union	13.364	10.903	7.998	8.635	10.168
Andre offentlige bevillinger	9.874	14.619	12.545	9.242	7.483
Private bidrag og gaver	7.744	6.921	8.591	9.746	8.175
Indtægter før periodisering	85.050	88.365	76.851	91.680	82.724
Heraf periodisering af offentlige tilskud	7.309	-5.732	13.797	-4.083	1.282
Heraf periodisering af private tilskud (Operation Dagsværk)	0	0	0	1.383	2.058
INDTÆGTER I ALT	92.359	82.632	90.648	88.980	86.064
ANVENDT					
Ulandsprojekter	91.218	83.666	88.706	87.264	85.443
Ulandsoplysning	0	170	0	11	639
ANVENDT I ALT	91.218	83.836	88.706	87.275	86.082
ÅRETS BALANCE FORMÅLSBEST. MIDLER	1.141	-1.203	1.942	1.705	-18
Heraf overført til kapitalkonto for formålsb. kapital	1.141	-1.203	1.942	1.705	-18

ANDRE MIDLER

	2013	2012	2011	2010	2009
INDTÆGTER					
Private bidrag og gaver	19.891	18.060	16.943	15.859	16.671
Administrationsbidrag	5.046	5.542	4.936	5.856	5.553
Andet	4.690	6.526	5.536	5.055	1.914
INDTÆGTER I ALT	29.627	30.128	27.415	26.770	24.138
UDGIFTER					
Ulandsprojekter	3.708	4.380	3.174	4.291	2.491
Information/PR	825	731	832	836	653
Indsamling	6.508	7.870	6.756	5.775	4.381
Administration	18.037	15.372	16.191	15.359	14.210
Ekstraordinære omkostninger	0	125	0	0	390
UDGIFTER I ALT	29.078	28.478	26.953	26.261	22.125
ÅRETS BALANCE ANDRE MIDLER	549	1.650	462	509	2.013
Heraf overført til disponibel kapital	549	1.650	462	509	2.013

ÅRETS RESULTAT

	2013	2012	2011	2010	2009
ÅRETS RESULTAT	1.690	447	2.404	2.214	1.995
Årets resultat er disponeret således:					
Overført til disponibel kapital	549	1.650	462	509	2.013
Overført til kapitalkonto for formålsbestemt kapital	1.141	-1.203	1.942	1.705	-18
I alt	1.690	447	2.404	2.214	1.995

ANTAL BIDRAGYDERE OG MEDLEMMER

	2013	2012	2011	2010	2009
Antal bidragydere 31.12	26.022	25.092	20.755	19.246	20.721
Antal individuelle medlemmer	15.295	15.472	12.837	9.486	7.041

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Generelt

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med lov om fonde og visse foreninger samt Fondens vedtægter.

Regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Resultatopgørelsen

Formålsbestemte indtægter

Midler, der modtages til specifikke formål som f.eks. projekter eller oplysningsaktiviteter, indtægtsføres under formålsbestemte indtægter.

Offentlige tilskud indtægtsføres på tidspunktet for anmodning om udbetaling.

Offentlige tilskud vedrørende rammeaftalen med Udenrigsministeriet indtægtsføres først i det efterfølgende år, hvis de er bevilliget til CARE Danmark i regnskabsåret men vedrører det efterfølgende år og er modtaget på balancedagen.

Offentlige tilskud, som indtægtsføres i regnskabsperioden, men som ikke anvendes i årets løb, overføres til projektkonti under regnskabsposten "Periodisering af offentlige tilskud". I regnskabsposten er endvidere indeholdt tilskud fra tidligere år, der anvendes i indeværende regnskabsperiode, samt renter af projektkonti.

Private bidrag og gaver, der ikke anvendes til deres formål i årets løb, overføres til den disponible kapital under egenkapitalen. I overførslen er der endvidere indeholdt bidrag og gaver fra tidligere år, der anvendes i indeværende regnskabsperiode.

Anvendelse af formålsbestemte midler

Årets omkostninger i form af overførsler til og fra projektlandene, samt udgifter afholdt af CARE Danmark vedrørende de enkelte projekter, medtages under posten "Anvendelse af formålsbestemte midler".

Indtægtsførsel af andre indtægter

Private bidrag indtægtsføres på modtagelsestidspunktet. Hvor der eksisterer et forudgående tilsagn vil private bidrag indtægtsføres på tidspunktet for tilsagnet.

Administrationsbidrag indtægtsføres i takt med indtægtsførsel af formålsbestemte midler.

Balancen

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver omfatter andet driftsmateriel samt indretning af lejede lokaler. Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Alle anlægsaktiver afskrives lineært over fire år bortset fra investeringer i indretning af lejede lokaler som afskrives over otte år.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Tilgodehavender

Tilgodehavender er værdiansat til amortiseret kostpris eller en lavere nettorealiseringsværdi opgjort på grundlag af en individuel vurdering af de enkelte fordringer.

Egenkapital

Til egenkapitalen henregnes formålsbestemt kapital.

RESULTATOPGØRELSE

for perioden 1. januar 2013 - 31. december 2013

	Noter	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
INDTÆGTER			
FORMÅLSBESTEMTE INDTÆGTER			
Offentlige projekttilskud	(1)	77.306	81.444
Private bidrag og gaver	(3)	7.744	6.921
FORMÅLSB. INDTÆGTER FØR PERIODISERING		85.050	88.365
Periodisering af offentlige tilskud	(2)	7.309	-5.732
FORMÅLSB. INDTÆGTER I ALT		92.359	82.633
ANDRE INDTÆGTER			
Private bidrag og gaver	(3)	19.891	18.060
Administrationsbidrag	(4)	5.046	5.542
Andet	(5)	4.690	6.526
ANDRE INDTÆGTER I ALT		29.627	30.128
INDTÆGTER I ALT		121.986	112.761
UDGIFTER			
ANVENDT AF FORMÅLSBESTEMTE MIDLER			
Ulandsprojekter	(6)	91.218	83.666
Ulandsoplysning	(6)	0	170
ANVENDT AF FORMÅLSB. MIDLER I ALT		91.218	83.836
ANVENDT AF ANDRE MIDLER			
Ulandsprojekter		3.708	4.380
Information/PR	(7)	825	731
Indsamling	(8)	6.508	7.870
Administration			
Personale	(9)	11.245	10.787
Drift (lokaler, kontorhold, rejser mm.)		4.814	3.013
CARE International		1.264	1.069
Afskrivninger	(10)	714	503
Administration i alt		18.037	15.372
Ekstraordinære omkost. (CARE Int. bestyrelsesmøde)		0	125
ANVENDT AF ANDRE MIDLER I ALT		29.078	28.478
UDGIFTER I ALT		120.296	112.314
ÅRETS RESULTAT		1.690	447
Årets resultat er disponeret således:			
Overført til disponibel kapital		549	1.650
Overført til kapitalkonto for formålsbestemt kapital		1.141	-1.203
I alt		1.690	447

BALANCE

pr. 31. december 2013

	Noter	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
AKTIVER			
ANLÆGSAKTIVER			
Depositum		22	22
IT	(11)	881	1.005
Bil	(11)	188	0
Øvrige anlægsaktiver	(11)	1.687	1.710
ANLÆGSAKTIVER I ALT		2.778	2.737
OMSÆTNINGSAKTIVER			
Tilgodehavender mm.			
Tilgodehavende projekttilskud	(12)	22.310	22.297
Andre tilgodehavender	(13)	3.054	3.901
Periodeafgrænsningsposter	(14)	539	1.027
Tilgodehavender mm. i alt		25.903	27.225
Likvide beholdninger	(15)	11.031	13.859
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT		36.934	41.084
AKTIVER I ALT		39.712	43.821
PASSIVER			
EGENKAPITAL			
Bunden kapital			
Fondskapital		200	200
Bunden kapital i alt		200	200
Disponibel kapital			
Saldo 01.01.		10.213	9.766
Årets regulering		1.690	447
Disponibel kapital i alt	(16)	11.903	10.213
EGENKAPITAL I ALT		12.103	10.413
GÆLD			
Bankgæld		0	1.650
CI mellemfinansiering projekt		4.098	2.234
Projektkonti offentlige tilskud	(17)	19.024	26.333
Anden gæld	(19)	4.487	3.191
GÆLD I ALT		27.609	33.408
PASSIVER I ALT		39.712	43.821
Andre økonomiske forpligtigelser	(20)		
Garantier og sikkerhedsstillelse	(20)		

PENGESTRØMSOPGØRELSE

for perioden 1. januar 2013 - 31. december 2013

	2013			2012		
	Formålsbestemte midler	Andre midler	Samlede midler	Formålsbestemte midler	Andre midler	Samlede midler
Offentlige projekttilskud, private bidrag og gaver	92.359	29.627	121.986	82.633	30.128	112.761
Reguleringer i pengebindinger vedrørende offentlige projekttilskud	-4.471	0	-4.471	-4.294	0	-4.294
Pengestømme fra offentlige projekttilskud, private bidrag og gaver	87.888	29.627	117.515	78.339	30.128	108.467
Reguleringer af pengebindinger vedrørende tilgodehavender og gæld	0	1.644	1.644	0	-418	-418
Investering i anlægsaktiver	0	-1.014	-1.014	0	-2.240	-2.240
Tilbageførsel af afskrivninger	0	973	973	0	669	669
Overførsler til projekter/landekontorer samt Information/PR	-91.218	-4.533	-95.751	-83.836	-5.235	-89.071
Anvendt til indsamling	0	-6.508	-6.508	0	-7.870	-7.870
Anvendt til personale og administration	0	-18.037	-18.037	0	-15.372	-15.372
Pengestrømme til projekter, drift og investeringer i alt	-91.218	-27.475	-118.693	-83.836	-30.466	-114.302
Netto pengestrømme	-3.330	2.152	-1.178	-5.497	-338	-5.835
Likvide beholdninger og bankgæld ved årets begyndelse	13.769	-1.560	12.209	19.266	-1.222	18.044
Årets pengestrømme	-3.330	2.152	-1.178	-5.497	-338	-5.835
Likvide beholdninger og bankgæld ved årets afslutning	10.439	592	11.031	13.769	-1.560	12.209

NOTER

(1) OFFENTLIGE PROJEKTTILSKUD INKL. RENTER

	Formåls- bestemt	Administra- tionsbidrag	Modtaget i alt inkl. renter	2012 (t.kr.)
Udenrigsministeriet/DANIDA, rammebevilling	44.861	3.139	48.000	48.000
Udenrigsministeriet/DANIDA, ikke ramme	9.207	586	9.793	11.684
Den Europæiske Union	13.364	496	13.860	11.666
Øvrige	9.874	297	10.171	15.183
I alt modtaget offentlige projekttilskud	77.306	4.518	81.824	86.533

(2) PERIODISERING OFFENTLIGE PROJEKTTILSKUD

	Modtaget formålsbestemt	Anvendt projekter	Periodisering af tilskud	2012 (t.kr.)
Udenrigsministeriet/DANIDA, rammebevilling	44.861	45.371	-510	1.502
Udenrigsministeriet/DANIDA, ikke ramme	9.207	12.303	-3.096	-5.862
Den Europæiske Union	13.364	12.043	1.321	4.723
Øvrige	9.874	14.898	-5.024	5.369
I alt periodisering offentlige projekttilskud	77.306	84.615	-7.309	5.732

(3) PRIVATE BIDRAG OG GAVER

	Formålsbestemte bidrag og gaver	Administra- tionsbidrag	Andre bidrag og gaver	Private bidrag og gaver i alt	2012 (t.kr.)
Bidragydere	244	0	11.511	11.755	13.794
Danmarks Indsamling	2.945	222	0	3.167	3.856
Tilskud fra støtteforening	0	0	4.570	4.570	3.745
Fonde	2.955	206	553	3.714	2.637
Virksomheder	1.600	100	3.257	4.957	1.402
I alt private bidrag og gaver	7.744	528	19.891	28.163	25.434

(4) ADMINISTRATIONS BIDRAG

	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Udenrigsministeriet/DANIDA, rammebevilling	3.139	3.139
Udenrigsministeriet/DANIDA, ikke ramme	586	623
Den Europæiske Union	496	763
Øvrige	297	564
Private bidrag og gaver	528	453
I alt administrationsbidrag	5.046	5.542

(5) ANDET INKL. TIPS- OG LOTTOMIDLER

	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Posten kan specificeres således:		
Tilskud fra tipspuljen til landsdækkende almennyttige organisationer, jf. retningslinjerne i bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010, er modtaget og anvendt til organisationens samlede virksomhed (drift):	477	446
Tilskud fra tipspuljen til almennyttige konkrete formål, jf. bekendtgørelse nr. 317 af 5. maj 2000, § 5, stk. 3, er modtaget i 2013 til anskaffelse af kopi/printmaskine og Smart Board:	18	21
Løndækning	669	787
Projektstøtte/CI PECCN	2.230	3.563
Lejeindtægter 92-Gruppen, DIPD, NCG og EDC	833	181
Distributionstilskud	175	170
Momskompensation SKAT	233	162
Kompensation i forbindelse med flytning til Jemtelandsgade	0	1.000
Andet	55	196
I alt	4.690	6.526

(6) ANVENDT AF FORMÅLSBESTEMTE MIDLER TIL U-LANDS PROJEKTER

	Overført til	Anvendt	Anvendt	2012
	projekt	i Danmark	i alt	(t.kr.)
Anvendt af offentlige midler				
Udenrigsministeriet/DANIDA, rammebevilling				
Ghana	3.803	1.521	5.324	3.215
Nepal	6.140	998	7.138	4.237
Niger	6.842	1.913	8.755	8.981
Uganda	5.068	1.164	6.232	7.518
Vietnam	5.548	453	6.001	9.232
Mozambique	4.205	370	4.575	2.576
Tanzania	540	559	1.099	841
PECCN	0	3.164	3.164	3.721
Tilsyn, Review & Rejser	0	423	423	372
Forundersøgelser & evalueringer	0	1.115	1.115	780
Globale aktiviteter	0	497	497	852
Programrelateret oplysning	0	830	830	831
Revision	0	218	218	203
DANIDA rammebevilling i alt	32.146	13.225	45.371	43.359
Udenrigsministeriet/DANIDA, ikke ramme				
<u>Vietnam</u>				
Pacode II	0	0	0	1.071
<u>Nepal</u>				
Jiwan II	0	0	0	1.482
Bharosa	1.822	156	1.978	1.265
<u>Uganda</u>				
Slogin	0	0	0	14
<u>Mozambique</u>				
Score	0	0	0	286
<u>Niger</u>				
Kvindes Jord	368	0	368	2.098
<u>Global</u>				
PES II	523	315	838	1.914
Southern Voices	0	428	428	3.131
Southern Voices II	0	6.280	6.280	253
NGO forum	0	0	0	148
ALP	2.387	24	2.411	5.261
DANIDA ikke rammebevilling i alt	5.100	7.203	12.303	16.923
Udenrigsministeriet/DANIDA i alt	37.246	20.428	57.674	60.282
Den Europæiske Union				
<u>Nepal</u>				
Mukti	802	0	802	410
Janseep	0	0	0	1.227
Unnati	684	0	684	0
<u>Vietnam</u>				
Eccode	0	0	0	1.158
Sieed	0	0	0	1.518
Iven	589	0	589	0
<u>Niger</u>				
Fredens Brønde	75	0	75	454
Tarka	7.672	0	7.672	0
Projeune	1.002	0	1.002	0
<u>Ghana</u>				
Giraf	1.185	34	1.219	1.413
Den Europæiske Union i alt	12.009	34	12.043	6.180
Øvrige				
ALP, MoFA, Finland	3.647	0	3.647	836
ALP, DFID, UK	7.047	1.570	8.617	6.463
Nordic Climate Facility	0	620	620	-119
PECCN, CARE UK, DFID	0	0	0	61
PECCN, ICRAF	0	0	0	28
CARE Østrig ALP contr.	0	1.600	1.600	142
Rockefeller Carbon Finance, Tanzania	0	0	0	413
EEP, Mekong	0	0	0	1.027
Climate Smart Agriculture, CARE UK	0	83	83	239
ICRAF, CCAFS, Nairobi	207	21	228	68
SACC Climate Smart, CARE UK	0	102	102	0
SACC ACRES	0	1	1	92
Øvrige i alt	10.901	3.997	14.898	9.250
Anvendt af offentlige midler i alt	60.156	24.459	84.615	75.712
Anvendt af private midler				
Mozambique	1.325	0	1.325	1.344
Nepal	97	0	97	0
Vietnam	120	0	120	117
Niger	407	626	1.033	2.082
Ghana	1.062	86	1.148	1.689
Kenya	1.590	31	1.621	899
Uganda	376	0	376	1.439
Tanzania	883	0	883	453
Globalt	0	0	0	101
Anvendt af private midler i alt	5.860	743	6.603	8.124
Anvendt i alt	66.016	25.202	91.218	83.836

(7) INFORMATIONSDUDGIFTER

Posten kan specificeres således:	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Årsberetning	29	22
Hjemmeside	71	47
Pressekampagner og presseture	35	193
Diverse oplysningsudgifter	269	339
Konsulentydelse og uddannelse	179	7
CARE bladet	242	123
I alt informationsudgifter	825	731

Diverse oplysningsudgifter omfatter bl.a. oplysningskampagner og udvikling af informationsmateriale.

(8) INDSAMLINGSUDGIFTER

Posten kan specificeres således:	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Hvervning af nye medlemmer og bidragydere	2.611	3.016
Eksisterende medlemmer og bidragydere	1.384	2.120
Virksomheder og fonde	566	85
Kampagner og events	236	109
CARE bladet og direct mails	483	1.061
Diverse marketing og fundraising udgifter	1.119	1.473
Konsulent ydelser og uddannelse	109	6
I alt informationsudgifter	6.508	7.870

(9) PERSONALEOMKOSTNINGER

Posten kan specificeres således:	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Løn & gager	8.937	8.840
Pension	1.580	1.403
Sociale omkostninger	481	484
Andre personaleomkostninger	247	60
I alt personaleomkostninger	11.245	10.787

CARE Danmark har i regnskabsperioden gennemsnitligt beskæftiget 31 fuldtidsansatte på sekretariatet, hvilket er 1 mere end i 2012.

Af de 31 fuldtidsansatte på sekretariatet er 3 tidsbegrænsede ansættelser.

Bestyrelsen har i lighed med sidste år ikke modtaget honorar for deres arbejde.

Ledelsen består af 5 medarbejdere. Den samlede løn for ledelsen udgør i 2013 i alt t. kr. 3.415

(10) AFSKRIVNINGER

	IT inkl. software	Bil	Øvrige anlægsakt.	I alt	2012 (t.kr.)
Afskrivninger	419	62	492	973	669
Tab ved afgang	0	0	0	0	0
Refusion	-112	-16	-131	-259	-166
Netto afskrivning	307	46	361	714	503

Beløbet vedrører afskrivninger på materielle anlægsaktiver med fradrag af refusion.

(11) MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

	IT inkl. software	Bil	Øvrige anlægsakt.	I alt	2012 (t.kr.)
Anskaffelsessum					
Saldo 01.01.2013	4.443	385	4.079	8.907	6.667
Tilgang i årets løb	295	250	469	1.014	2.240
Afgang i årets løb	0	-385	0	-385	0
Anskaffelsessum 31.12.2013	4.738	250	4.548	9.536	8.907
Afskrivninger					
Saldo 01.01.2013	3.438	385	2.369	6.192	5.523
Årets afskrivninger	419	62	492	973	669
Afskrivninger vedr. afgang	0	-385	0	-385	0
Afskrivninger 31.12.2013	3.857	62	2.861	6.780	6.192
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2013	881	188	1.687	2.756	2.715

(12) TILGODEHAVENDE PROJEKTTILSKUD

Posten kan specificeres således:	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
ALP - Danida	3.000	3.000
ALP - MoFA Finland	0	2.980
ALP - DFID	2.429	2.359
Bharosa/Nepal - Danida	0	2.199
Mukti, Nepal - EU	710	808
Unnati, Nepal - EU	924	790
Giraf/Ghana - EU	0	1.477
Tarka/Niger - EU	1.651	6.440
Sieed, Vietnam - EU	0	536
Eccode, Vietnam - EU	0	410
Iven, Vietnam - EU	1.116	907
Projeune, Niger - EU	9.052	0
GO - FoFo, Laos - EU	660	0
Mælkevejen, Niger - Danida	1.800	0
Bechgaard, Mozambique	968	0
NCF, Mekong	0	391
I alt tilgodehavende projektilskud	22.310	22.297

(13) ANDRE TILGODEHAVENDER

Posten kan specificeres således:	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Bidrag og gaver periodisering	2.079	1.738
Debitorer	177	1.372
CI bidrag til PECCN	87	0
Lønrefusion	230	274
CI revolving fund	340	340
Diverse tilgodehavender	141	177
I alt andre tilgodehavender	3.054	3.901

(14) PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Posten kan specificeres således:	2013	2012
	(t.kr.)	(t.kr.)
Forudbetalt løn	97	94
IT serviceydelser	247	7
Alarm og telefon abonnementer	30	34
Diverse forudbetalte omkostninger	165	892
I alt periodeafgrænsningsposter	539	1.027

(15) LIKVIDE BEHOLDNINGER

Posten kan specificeres således:	2013	2012
	(t.kr.)	(t.kr.)
Projektbankkonti (formålsbestemte)	10.239	13.569
Bunden fondskapital	200	200
Øvrige likvide midler	592	90
I alt likvide beholdninger	11.031	13.859

(16) DISPONIBEL KAPITAL

Posten kan specificeres således:	2013	2012
	(t.kr.)	(t.kr.)
Anden disponibel kapital		
Saldo 01.01	3.501	1.851
Overført jf. resultatdisponering	549	1.650
Anden disponibel kapital i alt	4.050	3.501
Formålsbestemt kapital		
Hensat 01.01	6.712	7.915
Overført jf. resultatdisponering	1.141	-1.203
Formålsbestemt kapital i alt	7.853	6.712
Disponibel kapital i alt	11.903	10.213

Formålsbestemt kapital i alt kan specificeres således	2013	2012
	(t.kr.)	(t.kr.)
Mozambique	1.193	664
Ghana	0	775
Østafrika	1.549	1.555
Nepal	445	0
Danmarks Indsamling 2010 (note 18)	0	615
Danmarks Indsamling 2012 (note 18)	2.181	2.527
Danmarks Indsamling 2013 (note 18)	2.017	0
Gavekoncept	468	576
Formålsbestemte hensættelser i alt	7.853	6.712

Den formålsbestemte kapital påregnes anvendt til formålet senest 2015

(17) PROJEKTKONTI

Modtagne, men ikke anvendte projektmidler kan specificeres således:		2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)	
Saldo 01.01		26.333	20.601	
Årets periodisering		-7.309	5.732	
Saldo 31.12		19.024	26.333	
Projektkontiene pr. 31.12 kan specificeres således:		2.013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)	
<u>Niger</u>				
Kvinders Jord, Danida	Note (a)	0	368	
Fredens Brønde II, EU		29	103	
Tarka, EU		-8	6.121	
Mælkevejen, Danida	Note (d)	1.682	0	
Projeune, EU		7.869		
<u>Vietnam</u>				
Iven, EU		1.302	848	
<u>Nepal</u>				
Bharosa, Danida	Note (b)	1.162	3.140	
Mukti, EU		667	805	
Unnati, EU		917	738	
<u>Laos</u>				
GO - Fogo		617	0	
<u>Global</u>				
PES, II, Danida		0	838	
Projekter Danida Rammebevilling		-6.493	-5.983	
<u>Ghana</u>				
Giraf, EU		0	1.457	
<u>Øvrige</u>				
ALP, MoFA Finland		1.772	5.844	
ALP, Dfid UK		6.216	6.363	
Nordic Climate Facility		0	-364	
Climate Smart Agriculture, CARE UK		0	83	
ICRAF, CCAFS, Nairobi		0	95	
SACC Climate Smart, CARE UK		0	-92	
SACC ACRES		202	0	
ALP bidrag CARE Østrig		148	1.433	
ALP, Danida	Note (c)	-176	-569	
Souther Voices, Danida		0	533	
Southern Voices II, Danida		3.118	4.572	
Projektkonti 31.12		19.024	26.333	
For enkeltstående DANIDA bevillinger kan yderligere oplyses	(a) Kvinder Jord	(b) Bharosa	(c) ALP	(d) Mælkevejen
Ubrugte midler primo året	368	3.140	-569	0
+ Modtaget tilskud fra Danida	0	0	3.000	1.800
- Overført til udland	-368	-1.822	-2.387	0
- Danske omk.	0	-156	-24	0
- Adm.bidrag	0	0	-196	-118
Nettorenter	0	0	0	0
Ubrugte midler ultimo året	0	1.162	-176	1.682

(18) DANMARKS INDSAMLING

Posten kan specificeres således:	Indsamling 2013	Indsamling 2012	Indsamling 2010
	(t.kr.)	(t.kr.)	(t.kr.)
	Niger	Uganda	Afrika og Haiti
Ubrugte midler primo året	0	2.527	615
+ Indsamlet	3.135	32	0
- Overført til udland	-271	-376	-615
- Danske omk.	-628	0	0
- Adm.bidrag	-219	-2	0
Ubrugte midler ultimo året	2.017	2.181	0

(19) ANDEN GÆLD

Posten kan specificeres således:	2013	2012
	(t.kr.)	(t.kr.)
Feriepengeforpligtigelser og feriepenge	1.560	1.517
Offentlige kreditorer	104	90
Øvrige skyldige omkostninger	2.823	1.584
I alt anden gæld	4.487	3.191

(20) ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTIGELSER

		2013	2012
		(t.kr.)	(t.kr.)
Forpligtigelse vedr. husleje	Der er i 2012 indgået erhvervslejekontrakt for Jemtelandsgade 1 med Ejendomsselskabet Egtoftevej ApS med en årlig husleje på t. kr. 2.533. Lejemålet er uopsigeligt for CARE Danmark indtil 1. juli 2020. Herefter kan lejemålet opsiges med 6 måneders varsel. Der resterer per 31.12.2013	17.733	20.266
Tidsubegrænset bankgaranti og sikkerhedsstillelse	Stillet til fordel for Jemtelandsgade 1 I/S	1.267	1.267

9 LOKALFORENINGER

- 9.1 Der kan til opfyldelse af foreningens formål oprettes lokalforeninger.
- 9.2 Såfremt en kreds af medlemmer ønsker at oprette lokalforening, skal dette meddeles foreningens bestyrelse, der kan godkende eller nægte at godkende lokalforeningen.
- 9.3 Bestyrelsen kan stille betingelser til vedtægterne for en lokalforening for at godkende denne.
- 9.4 Bestyrelsens nægtelse af at godkende en lokalforening kan af den kreds af medlemmer, der har ønsket lokalforeningen oprettet, indbringes for den næste ordinære generalforsamling.

10. TEGNING OG HÆFTELSE

- 10.1 Foreningen forpligtes ved underskrift af 3 bestyrelsesmedlemmer, hvoraf den ene skal være formanden.
- 10.2 Foreningens forretningsfører har fuldmagt til at modtage indbetalinger og betale indgåede forpligtelser.
- 10.3 Foreningen hæfter kun for sine forpligtelser med foreningens formue. Der påhviler ikke medlemmer eller bestyrelse nogen personlig hæftelse.

11. LOVÆNDRINGER

- 11.1 Til ændring af foreningens love kræves mindst 2/3 majoritet.

12. OPLØSNING

- 12.1 Til foreningens opløsning kræves mindst 2/3 majoritet af foreningens medlemmer. Er 2/3 af medlemmerne ikke til stede ved generalforsamlingen, kan bestyrelsen – senest 30 dage efter – indkalde til en ny generalforsamling, hvor opløsning kan vedtages med 2/3 af de afgivne stemmer.
- 12.2 I tilfælde af foreningens opløsning tilfalder eventuelle foreningens tilhørende aktiver CARE Danmark. Denne bestemmelse kan alene ændres med samtykke fra CARE Danmark.

Således vedtaget på foreningens generalforsamling den 28. marts 1998.

LOVE
FOR
STØTTEFORENINGEN

CARE
DANMARK

1.	<u>NAVN OG HJEMSTED</u> Foreningens navn er Støtteforeningen CARE Danmark. Foreningens hjemsted er Københavns Kommune.	5.3	Bestyrelsesmøde afholdes når formanden finder det fornødent, eller når 3 bestyrelsesmedlemmer kræver det. Dagsorden skal angives i indkaldelsen, der skal ske med mindst 1 uges og højst 4 ugers varsel.		medlemmer med angivelse af dagsorden skriftligt forlanger det, i sidste tilfælde senest månedsdagen efter begæringens modtagelse eller dog senest i førstkommende CARE Nyt, der opfylder tidsfristen i 8.3.
2.	<u>FORMÅL</u> Foreningens formål er at fremme CARE Danmarks aktiviteter gennem information og tilskud til CARE Danmark.	5.4	Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen, heriblandt formanden er til stede. I tilfælde af stemmelighed gør formandens stemme udslaget.	8.3	Generalforsamlinger indkaldes med angivelse af dagsorden enten ved brev til medlemmerne med mindst 30 dages varsel, eller ved indkaldelse i et CARE Nyt, der udkommer senest 30 dage før generalforsamlingen.
3.	<u>FORENINGENS MIDLER</u> Fonden har ingen egenkapital ved stiftelsen.	5.5	Over bestyrelsens forhandlinger føres en protokol, der underskrives af samtlige tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer.		Forslag til behandling på generalforsamlingen skal være sekretariatet i hænde senest 14 dage før afholdelsen.
4.	<u>MEDLEMSKAB</u> 4.1 For at blive optaget som medlem skal den pågældende for medlemsåret, der skal svare til kalenderåret, betale kontingent.	6.	<u>REGNSKAB OG REVISION</u>	8.4	For at være stemmeberettiget på generalforsamlingen skal man have været medlem i mindst 3 måneder. På generalforsamlingen har hvert medlem en stemme. Afgivelse af stemme på generalforsamlingen kan ske ved fuldmagt.
4.2	Som enkeltmedlemmer optages enkeltpersoner, virksomheder og foreninger.	6.1	Foreningens regnskabsår er kalenderåret.		Ved afstemninger gælder i almindelighed simpel stemmeflerhed, jf. dog §§ 11 og 12 nedenfor.
4.3	Kontingentet, der kan være differentieret, afhænger af, om medlemmet er en enkeltperson eller en kollektiv enhed, fastsættes af generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen.	6.2	Regnskabet skal før den ordinære generalforsamling være revideret af en statsautoriseret revisor.	8.5	Dagsorden for den ordinære generalforsamling skal indeholde:
5.	<u>BESTYRELSE</u>	7.	<u>ADMINISTRATION</u>		1. Valg af dirigent 2. Formanden aflægger beretning 3. Bestyrelsen fremlægger regnskab 4. Vedtagelse af kontingent for det kommende kalenderår 5. Behandling af indkomne forslag 6. Valg af medlemmer til bestyrelse m.m. a. valg af medlemmer til bestyrelsen b. valg af suppleanter til bestyrelsen c. valg af statsautoriseret revisor d. valg af evt. revisorsuppleant Eventuelt
5.1	Foreningens arbejde ledes af en bestyrelse, der består af 6 medlemmer, hvoraf halvdelen udpeges af bestyrelsen for CARE Danmark, og halvdelen vælges på den ordinære generalforsamling. Bestyrelsens medlemmer udpeges/vælges for 1 år ad gangen. Medlemmerne kan genvælges og genudpeges. Generalforsamlingen vælger endvidere 2 suppleanter, som kan deltage i bestyrelsesmøderne.	7.1	Foreningens daglige administration varetages af CARE Danmark.	8.6	
		7.2	Som forretningsfører for foreningen fungerer den til enhver tid værende generalsekretær for CARE Danmark.		
		8.	<u>GENERALFORSAMLING</u>		
		8.1	Foreningens årlige generalforsamling afholdes inden udgangen af hvert års juni måned.		
5.2	Bestyrelsen, der konstituerer sig umiddelbart efter generalforsamlingen, vælger blandt de af medlemmerne, der er udpeget af CARE Danmark, en formand. Bestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden.	8.2	Ekstraordinær generalforsamling kan indkaldes, når bestyrelsen finder det nødvendigt og skal indkaldes, når mindst 100		

VEDTÆGTER

CARE DANMARK - fonden for frivillig ulandsbistand



I. NAVN OG HJEMSTED

1. Organisationens navn er CARE Danmark, fonden for frivillig ulandsbistand.
2. Organisationens hjemsted er Københavns Kommune.
3. Organisationen er aktiv overalt i Danmark.

II. FORMÅL

Organisationen er almenyttig og uafhængig af religiøse og politiske bevægelser.

1. Det er organisationens formål at fremme økonomisk udvikling i udviklingslandene, bidrage til at tilfredsstille de basale menneskelige behov og derigennem forbedre livskvaliteten.
2. Det er organisationens formål at fremskaffe støtte til at gennemføre udviklingsprogrammer med henblik på varig afhjælpning af hungersnød, fattigdom og sygdom i udviklingslandene.
3. Det er organisationens formål at assistere ved naturkatastrofer og i andre nødsituationer.
4. Organisationen skal tillige udøve en oplysnings- og informationsvirksomhed i forbindelse med gennemførelsen af sine programmer.

For at kunne opfylde disse formål vil organisationen:

- a. *Støtte miljøbeskyttende projekter, som kan bidrage til at bekæmpe ørkenspredning og bevare eller genskabe landbrugsjord.*
- b. *Støtte udviklingen af fødevarerproducerende smålandbrug samt andre ernæringsprogrammer.*
- c. *Støtte primære sundhedsprogrammer samt støtte formidlingen af sygdomsforebyggende oplysningsvirksomhed.*
- d. *Støtte hjælpeprogrammer for flygtninge, deres integrering eller repatriering.*

e. Støtte andre udviklingsaktiviteter.

f. Støtte undsætnings- og nødhjælpsprogrammer.

Under opfyldelsen af sin formålsparagraf vil organisationen samarbejde med CARE International samt i videst muligt omfang samarbejde med andre uafhængige nationale CARE organisationer.

III. ØKONOMI

1. Organisationen er en selvejende institution.
2. Organisationen vil opnå indtægter til at finansiere sine aktiviteter:
 - a. *Ved at indsamle midler fra offentligheden i Danmark;*
 - b. *Ved at søge finansiell støtte fra regeringer og internationale organisationer;*
 - c. *Gennem afkastet af organisationens formue;*
 - d. *På enhver anden måde, der er i overensstemmelse med organisationens formål og almenyttige karakter.*
3. Regnskab
 - a. *Organisationen skal udarbejde et årsregnskab.*
 - b. *Organisationens regnskabsår er fra den 1. juli 1998 kalenderåret. Ved stiftelsen var regnskabsåret fastlagt fra den 1. juli til den 30. juni. Det første regnskab efter omlægning af regnskabsperioden løber fra den 1. juli 1998 til den 31. december 1998.*
4. De midler, som organisationen tilvejebringer, skal efter afholdelse af de nødvendige administrative omkostninger ved organisationens drift anvendes til de formål, der er beskrevet i nærværende vedtægter.
5. Ingen skal kunne drage økonomisk fordel af organisationen, hverken gennem urimelig betaling for ydelser eller gennem aktiviteter, der ikke er omfattet af organisationens formål.
6. Organisationens egenkapital ved stiftelsen udgjorde kr. 200.000,00, der blev indbetalt kontant.

IV. ORGANISATIONENS STRUKTUR

1. Organisationen ledes af en af et repræsentantskab valgt bestyrelse.
2. Bestyrelsen ansætter en generalsekretær, hvis opgave det er at varetage den daglige ledelse af organisationens forhold.

V. REPRÆSENTANTSKABET

1. Repræsentantskabet kan bestå af op til 100 medlemmer, hvoraf en del er kollektive medlemmer udpeget af danske organisationer eller foreninger, medens resten er personlige medlemmer.
2. Forslag om optagelse af nye medlemmer kan indstilles af bestyrelsen til repræsentantskabets godkendelse eller udpeges direkte af repræsentantskabet.
3. Repræsentantskabet vælger en formand og en næstformand af sin midte.
4. Repræsentantskabet vælger bestyrelsen.
5. Repræsentantskabet vælger en kritisk revisor, der ved sin gennemgang af regnskabet skal påse, at anvendelsen af organisationens midler sker i overensstemmelse med formålet.
6. Hvert medlem har een stemme.
7. Der afholdes ordinært repræsentantskabsmøde en gang årligt, inden 6 måneder efter afslutningen af organisationens regnskabsår. Indkaldelse med dagsorden skal udsendes mindst 4 uger inden repræsentantskabsmødet. Med indkaldelsen skal følge den af bestyrelsen udarbejdede skriftlige beretning. Inden 14 dage før repræsentantskabsmødets afholdelse skal til medlemmerne af repræsentantskabet udsendes det af bestyrelsen godkendte regnskab for det foregående regnskabsår.
8. Ekstraordinært repræsentantskabsmøde skal indkaldes af bestyrelsesformanden eller af bestyrelsen, hvis mindst en tredjedel af bestyrelsesmedlemmerne begærer dette.

Endvidere kan repræsentantskabet indkaldes til møde af repræsentantskabets formand, eller det skal indkaldes, når mindst en tredjedel af medlemmerne kræver dette, ved skriftlig henvendelse med angivelse af dagsorden. Repræsentantskabsmødet skal afholdes senest 6 uger efter en sådan anmodning og skal indkaldes med mindst 4 ugers varsel.

9. Repræsentantskabet ledes af en dirigent, valgt af repræsentantskabet. Dirigenten behøver ikke at være medlem af repræsentantskabet.
10. Såfremt et medlem af repræsentantskabet ønsker at fremkomme med et punkt til dagsordenen, skal medlemmet skriftligt informere bestyrelsen herom senest 3 uger før mødets afholdelse.
11. Der udarbejdes protokollat for alle møder.
12. Protokollatet underskrives af dirigenten og formanden.
13. Beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal.
14. Bestyrelsens beslutning om indstilling til fondsmyndigheden om tilladelse til ændring af organisationens vedtægter eller dens opløsning kræver, at to tredjedele af repræsentantskabets medlemmer tiltræder forslaget. Hvis der opnås stemmeflertal men ikke den krævede to tredjedels majoritet, kan forslaget fremsættes på et ekstraordinært repræsentantskabsmøde, som skal afholdes inden 2 måneder efter det første repræsentantskabsmøde. På dette ekstraordinære repræsentantskabsmøde kan ændringsforslaget eller beslutningen om at opløse organisationen vedtages ved simpelt stemmeflertal.

VI. DAGSORDEN FOR DET ORDINÆRE REPRÆSENTANTSKABSMØDE

1. Valg af dirigent.
2. Forelæggelse af bestyrelsens beretning.
3. Forelæggelse til orientering af det godkendte regnskab.
4. Forelæggelse af aktivitetsprogram og budget. Kommentarer og debat.
5. Eventuelt indkomne forslag til dagsordenen.
6. Valg af bestyrelsesmedlemmer og suppleanter.
7. Valg af en kritisk revisor.
8. Valg af kollektive og personlige medlemmer til repræsentantskabet.
9. Eventuelt.

VII. BESTYRELSEN

1. Bestyrelsen skal bestå af 7-11 personer, som vælges af repræsentantskabet.
2. Bestyrelsesmedlemmer og to suppleanter vælges for en periode af 3 år ad gangen. Hvert år vælges en tredjedel af bestyrelsens medlemmer. Genvalg kan finde sted.
3. Bestyrelsen vælger formand og næstformand af sin midte.
4. Bestyrelsen repræsenterer organisationen udadtil og er over for repræsentantskabet ansvarlig for, at organisationens aktiviteter udføres i overensstemmelse med nærværende vedtægter.
5. Bestyrelsen kan udarbejde en forretningsorden om udførelsen af sit arbejde.
6. Bestyrelsen vælger til at revidere organisationens regnskab en statsautoriseret revisor.
7. Formanden og næstformanden er hver især bemyndiget til at tegne organisationen sammen med et andet medlem af bestyrelsen eller sammen med generalsekretæren. Ved optagelse af lån og kreditter, hvilket bestyrelsen kan beslutte med almindelig stemmeflerhed, tegnes organisationen dog af formanden eller næstformanden i

forening med to øvrige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen kan give generalsekretæren fuldmagt til at underskrive på organisationens vegne.

VIII. OPLØSNING AF ORGANISATIONEN

1. Organisationen kan opløses frivilligt ved beslutning på et repræsentantskabsmøde, der indkaldes specielt til dette formål. En sådan beslutning skal godkendes af to tredjedele af alle repræsentantskabets medlemmer, jf. dog artikel V nr. 14.
2. Ved organisationens opløsning skal midlerne bruges i overensstemmelse med formålet.

Vedtaget på ekstraordinært
repræsentantskabsmøde 1. juni 2011



care®
JO FØR | JO BEDRE

CARE Danmark
Jemtelandsgade 1
2300 København S
+ 45 35 200 100
care@care.dk
www.care.dk

af Mellemfolkeligt Samvirkes ekstraordinære

repræsentantskabsmøde

den 28. januar 2006 afholdt på Borups Højskole i København

1. Valg af dirigenter
2. Godkendelse af procedure og tidsplan
3. Beretning fra formanden/styrelsen og fremlæggelse af forslag til intern udtalelse
4. Præsentation og debat af forslag til vedtægtsændringer

MS' formand Søren Hougaard bød velkommen og åbnede mødet med en kort orientering om baggrunden for formålet med den ekstraordinære indkaldelse, at foreningen skulle omdannes til fremtidigt at være en generalforsamling.

Ad pkt. 1 Valg af dirigenter

Søren Hougaard foreslog på styrelsens vegne Mette Bloch og Knud Vilby som dirigenter på mødet. Repræsentantskabet valgte enstemmigt de foreslåede dirigenter.

Ad pkt. 2 Godkendelse af procedureregler og tidsplan

Dirigenterne overtog mødet og konstaterede, at indkaldelsen var udsendt til repræsentantskabets medlemmer den 21. november 2005 og dermed var lovligt varslet, jvf. vedtægternes § 10, stk. 1 og 2. Videre foreslog dirigenterne, at følgende stemmetællere blev valgt blandt medlemmerne:

- Benny Rasmussen, Ingeborg Ellegaard, Anders Brandt og Pia M. Larsen.

Fra sekretariatet valgtes:

- Jonna Rives, Lene Dedenroth, Iain Smith, Tine Lange og Vibeke Odd Jensen.

Repræsentantskabet godkendte de foreslåede stemmetællere og tidsplanen.

Ad pkt. 3 Formandens mundtlige beretning

Søren Hougaard præsenterede sin beretning med titlen:

Det nye Mellemfolkeligt Samvirke klar til nye udfordringer

Herefter holdt PAB formand fra MS TCDC Mr Okech-Owiti et indlæg, hvor han sluttede af med en opfordring til forsamlingen om et møde mellem alle PAB formænd og Mellemfolkeligt Samvirke i Danmark i løbet af 3 måneder.

Repræsentantskabet godkendte formandens beretning og efter en debat, om bl.a. PAB formandens forslag, blev dette modificeret til, at et sådant møde kan afholdes i forbindelse med andre møder, fx ved det førstkommende Annual Policy Meeting.

Dirigenterne bearbejdede den interne resolution om det fremtidige fokus i Mellemfolkeligt Samvirke under navnet: *Mellemfolkeligt Samvirke arbejder for demokrati – verdens fattigste skal have indflydelse.*

Efter dirigenternes ændringsforslag blev afstemningsresultatet, at 89 stemte for, ingen stemte imod, mens 9 undlod at stemme. Grundlaget var 98 repræsentantskabsmedlemmer med stemmeret.

Ad pkt. 4 Præsentation og debat af forslag til vedtægtsændringer

Nils Brøgger Jakobsen fremlagde det forslag til vedtægtsændringer, som styrelsen havde vedtaget på sit møde den 11.januar 2006. Grundlaget var på tidspunktet 86 stemmeberettigede repræsentantskabsmedlemmer.

Ad styrelsens:

§ 1 Formål

Mellemfolkeligt Samvirkes formål er at fremme mellemfolkelig forståelse og solidaritet, for gennem et samarbejde over nationale og kulturelle grænser at bidrage til en bæredygtig global udvikling og en retfærdig fordeling af jordens rigdomme.

Efter flere ændringsforslag kom paragraffen til afstemning med resultatet, at det ovenfor nævnte oprindelige forslag fik 68 stemmer for, ændringsforslaget fra Lars Josephsen (*Mellemfolkeligt Samvirkes aktiviteter skal foregå gennem et samarbejde over nationale og kulturelle grænser, som styrker opbygningen af demokratisk baserede civilsamfund på lokalt, nationalt og globalt niveau*) fik 16 stemmer, mens 2 undlod at stemme.

Det oprindelige forslag fra styrelsen opretholdtes således.

Ad styrelsens:

§ 6 Generalforsamling

Stk. 1. Generalforsamlingen er Mellemfolkeligt Samvirkes øverste myndighed.

Stk. 2. Alle medlemmer af Mellemfolkeligt Samvirke har adgang til generalforsamlingen.

Stk. 3 Adgang, stemmeret og valgbarhed er betinget af, at kontingent er betalt og tilmelding foretaget senest to uger inden mødets afholdelse.

Stk. 4. Kollektive medlemmer (inkl. paraplyorganisationer) med mere end 25.000 medlemmer kan deltage på generalforsamlingen med én yderligere stemmeberettiget deltager for hver påbegyndt 25.000 medlemmer af foreningen, dog max fem deltagere pr. kollektiv medlemsorganisation.

Stk. 5. Generalforsamlingen fastlægger selv sin forretningsorden.

Stk. 6. Deltagelse i generalforsamlingens arbejde og afstemninger kræver personligt fremmøde. Generalforsamlingens vedtagelser træffes med almindeligt stemmeflertal, såfremt intet andet er foreskrevet.

Et forslag til § 6 stk. 2 om *at andre skulle kunne deltage i generalforsamlingen*, indstillede formandskabet til afvisning. Et flertal stemte imod, hvorefter forslaget faldt.

Stk. 3: Foreslås afvist af formandskabet. Faldet efter afstemning.

Stk. 4. Forslag fra styrelsen om 5 max. deltagere pr. kollektiv medlemsorganisation. Efter afstemning faldt ændringsforslaget.

Et forslag til nyt Stk. 7: *Bestyrelsen fastsætter et deltagergebyr som anvendes til rejseudligning.*

Her var det formandskabets anbefaling at ændringsforslaget kunne vedtages med tilføjelsen "Bestyrelsen "kan" fastsætte ...".

Optællingen viste 59 stemmer for ændringen, 15 stemmer for det oprindelige ændringsforslag, mens 1 undlod at stemme. Nyt stk. 7 tilføjes herefter:

Stk. 7. Bestyrelsen kan fastsætte et deltagergebyr, som anvendes til rejseudligning.

Ad styrelsens:

§ 7 stk. 5. Valg til Bestyrelsen:

a. Generalforsamlingen vælger 11 bestyrelsesmedlemmer.

b. Valget gælder for 2 år, således at halvdelen af bestyrelsen er på valg hvert år.

c. Valget foretages i valgforsamlinger, således at de kollektive medlemmers repræsentanter på Generalforsamlingen vælger 3 medlemmer af bestyrelsen og de personlige medlemmer vælger 8 medlemmer af bestyrelsen.

Et ændringsforslag blev stillet til stk. 5 a og 5 c. Ændringsforslaget faldt efter afstemning.

Ændringsforslag til § 9 Bestyrelsen.

Stk. 1. Bestyrelsen består af 11 medlemmer. Ansatte i MS Danmark udpeger en observatør til bestyrelsen.

30 stemte for, 50 stemte for det oprindelige, mens 5 undlod at stemme. Ændringsforslaget faldet.

Stk. 3. Bestyrelsen konstituerer sig selv og fastsætter selv sin forretningsorden. Den kan nedsætte permanente og midlertidige udvalg. For ændringsforslaget stemte 28. For det oprindelige forslag (Stk. 3. Bestyrelsen konstituerer sig selv og fastsætter selv sin forretningsorden. Den kan nedsætte permanente og midlertidige udvalg. Der skal ved nedsættelse af udvalg tilstræbes en ligelig kønsfordeling) stemte 45, mens 5 undlod at stemme. Ændringsforslaget faldet.

Afstemmingsresultatet af et nyt stk. 3B Bestyrelsesmøder er åbne med mindre særlige hensyn taler imod, som formandskabet ikke støttede, blev vedtaget af et flertal.

§ 10 Global Advisory Council

Stk. 1 Bestyrelsen nedsætter et Global Advisory Council (GAC), der har til opgave at rådgive bestyrelse og generalforsamling om brede strategiske spørgsmål vedr. foreningens arbejde. Programlandenes Policy Advisory Boards skal være repræsenteret ved mindst 6 medlemmer.

Stk. 2 GAC kan have op til 30 medlemmer, der repræsenterer væsentlige interne og eksterne interessenter i ind- og udland.

Stk. 3. GAC afholder et årligt ordinært møde og kan i øvrigt indkaldes efter behov.

Stk. 4. Bestyrelsen udpeger formanden for GAC. GAC fastlægger i øvrigt selv sin forretningsorden og dagsorden

Der kunne ikke skabes flertal for § 10, hvorefter det blev vedtaget at hele § 10 udgik, efter optælling.

Afslutningsvis skulle der foretages afstemning om de samlede vedtægtsændringer.

Til stede i salen var 85 på afstemningstidspunktet. Der var enstemmighed for alle vedtægtsændringer.

Herefter overgik forsamlingen til at være en generalforsamling med ét punkt på dagsordenen:

Præsentation og valg af bestyrelsesmedlemmer:

Ifølge vedtægternes § 9, stk. 1 skulle der vælges 7 blandt de personlige medlemmer, 3 blandt de kollektive og 1 blandt Mellemfolkeligt Samvirkes personalegruppe, hvilket valg finder sted efterfølgende.

Følgende havde meldt deres kandidatur blandt de personlige medlemmer:

Anne Sørensen, Berit Asmussen, Carl Nielsen, Dines Justesen, Jesper Klinte, Lisbet Fich, Mette Schou Heise, Nils Brøgger Jakobsen, Peter Hjortkjær Jørgensen, Steen Folke.

Blandt de kollektive medlemmer havde følgende meldt deres kandidatur:

Børge Nommensen (DGI), Michael Hedelund (DUF), Søren Hougaard (3F)

Den efterfølgende skriftlige afstemning gav følgende resultat:

Personlige medlemmer:

Nils Brøgger Jakobsen	95 stemmer	valgt for 2 år
Berit Asmussen	89 stemmer	valgt for 2 år
Steen Folke	87 stemmer	valgt for 2 år
Anne Sørensen	79 stemmer	valgt for 2 år
Lisbet Fich	75 stemmer	valgt for 1 år
Mette Schou Heise	57 stemmer	valgt for 1 år
Dines Justesen	53 stemmer	valgt for 1 år
Carl Nielsen	39 stemmer	1. suppleant
Jesper Klinte		2.suppleant
Peter Hjortkjær Jørgensen		3.suppleant

Kollektive medlemmer:

Søren Hougaard	17 stemmer	valgt for 2 år
Børge Nommensen	10 stemmer	valgt for 2 år
Michael Hedelund	9 stemmer	valgt for 1 år

Det første bestyrelsesår løber fra 28.januar til 16.september 2006.

Afslutningsvis takkede Søren Hougaard følgende afgangende styrelsesmedlemmer for deres indsats i de forløbne år:

Camilla Pedersen, Carl Nielsen, Claus Larsen-Jensen, Jan Kjær, Jonna Rives, Maiken Claudi Lassen, Pernille Neergaard og Sten Schaumburg-Müller.

Generalforsamlingen sluttede kl. 18.00.

Referat Anne Claudi