

Handlingsplan – opfølgning på governance review 2025

Baseret på BESTYRELSENS SVAR PÅ GOVERNANCE REVIEW (MANAGEMENT RESPONSE)

Godkendt til bestyrelsesmøde 30.01.2026

INTRODUKTION

CISUs bestyrelse modtog på det ordinære bestyrelsesmøde den 3. oktober 2025 konsulenthuset PLUSS' rapport fra det gennemførte governance review (bilag 1). Reviewet belyste mange af de kendte udviklingsområder for den strategiske ledelse af CISU og giver en række anbefalinger til, hvordan de kan imødekommes.

Bestyrelsen har som helhed modtaget rapportens anbefalinger positivt. Sammen med sekretariatsledelsen bemærker vi, at der ikke nødvendigvis er enighed i alle rapportens mellemregninger. Til gengæld er der bred enighed om værdien af anbefalingerne, som alle bygger på principperne for god foreningsledelse. Flere anbefalinger er derfor allerede afspejlet i ændringer, bestyrelsen har iværksat siden konstitueringen i juni, og som vi ser positive resultater fra. Andre tiltag er ligeledes inkluderet i rammesætningen for CISUs nye strategi 2026-2030, der indstilles til generalforsamlingen i april 2026.

Bestyrelsen har derfor valgt at fokusere behandlingen på rapportens anbefalinger for fremtiden. Det har vi gjort ved først at modtage skriftlige kommentarer og vurdering fra sekretariatet, dernæst ved at gennemføre et ekstraordinært bestyrelsesmøde 5/11 for mere dybdegående drøftelse, herefter deling af bestyrelsens udkast til management response med interesserede medlemsorganisationer, og efterfølgende dialogmøde med medlemsorganisationerne 20/11.

Da en del af grundlaget for anbefalingerne handler om at sikre bred repræsentation og mindretalsrepræsentation i CISUs governance, har bestyrelsen valgt at gennemføre arbejdet med fuld inddragelse af alle suppleanter og intern revisor. Dermed deltager alle CISUs medlemsvalgte repræsentanter på ligeværdigt grundlag så implementeringsplanen kan dannes på baggrund af en inklusiv konsensus. Af den årsag omtales deltagerne som bestyrelsen+ i det følgende.

På det ekstraordinære møde 5/11, blev PLUSS-rapportens anbefalinger drøftet grundigt, og bestyrelsen+ kortlagde en omfattende enighed om langt størstedelen af rapportens anbefalinger, dog enkelte afgørende holdningsforskelle omkring valgsystem og fuldmagter, samt enkelte områder med behov for yderligere analyse og information fra sekretariatet. Drøftelserne tog udgangspunkt i både PLUSS-rapporten og sekretariatsledelsens input til management response. Herunder blev anbefalingerne nedbrudt i:

1. tiltag, der kan iværksættes umiddelbart inden for bestyrelsens kompetence,
2. tiltag, der kræver beslutning på generalforsamlingen i 2026, og
3. tiltag, som eventuelt skal vurderes på længere sigt eller som mulige alternativer.

Bestyrelsens udkast til management response og handleplan inden for de tre tiltagskategorier blev herefter delt med de interesserede medlemsorganisationer og drøftet ved et åbent medlemsmøde 20/11, hvor forpersonskabet og sekretariatsledelsen modtog yderligere input. På mødet fandt vi stort set samme meningsspredning blandt de deltagende medlemsorganisationer, som i bestyrelsen+.

Nøgleområder for medlemsdrøftelserne blev derfor valgsystem, og balancen mellem repræsentation, mindretalsbeskyttelse og krav om aktiv deltagelse. Sekundære drøftelser omhandlede modernisering af generalforsamlingens format (herunder mulige tematiske drøftelser/møder forud for afholdelse), bestyrelsens sammensætning og kompetenceprofil, samt enkelte strategi-relaterede emner som stabilitet i puljeforvaltning, forenkling og offentlig identitet. Til mødet blev medlemsorganisationerne opfordret til at give anbefalinger til PLUSS-rapportens implementering - herunder særligt til helhedsmodeller for bestyrelsesvalg og -sammensætning. Bestyrelsen+ har efterfølgende modtaget skriftlige bidrag fra en række medlemsorganisationer, der er inddraget i det fortsatte arbejde. Disse er lagt offentligt tilgængeligt på CISUs hjemmeside.

På det ordinære bestyrelsesmøde 3/12 drøftede bestyrelsen+ igen udkast til management response pba. medlemsorganisationernes og sekretariatets kommentarer og traf endelig beslutning om størstedelen af de fremsatte anbefalinger. En enkelt variabel i valgsystemet (reduktion af stemmeantal) afventer yderlige belysning fra sekretariatet, der ved næste møde 30/1 2026 skal give:

- en sammenligning af *best practice* ved stemmetal svarende til hhv. 2/3, 1/2 og 1/3 af antal bestyrelsesposter på valg, med fokus på balanceret repræsentation og mindretalsbeskyttelse
- en oversigt over fordele og ulemper (konsekvensanalyse) for beslutningen om at udskille bestyrelsesvalget til urafstemning og ved aktiv elektronisk deltagelse (hybrid) i selve generalforsamlingen.

Den opsummerede handleplan herunder og den efterfølgende skematiske oversigt viser bestyrelsen+ meningskortlægning, drøftelser og beslutning for de enkelte anbefalinger fra PLUSS-rapporten. Øvrige detaljer kan findes i bestyrelsens mødereferater.

OPSUMERET HANDLEPLAN

Bestyrelsen gennemfører implementeringen af anbefalingerne i tre faser.

Fase 1: Umiddelbart (inden for bestyrelsens beslutningskompetence)

Bestyrelsen har gennemført en samlet og struktureret drøftelse af governance reviewets anbefalinger, herunder særligt valgsystemet, med afsæt i en matrix-model, der tydeliggør centrale valgvariable og deres indbyrdes sammenhænge i en helhedsmodel. Arbejdet har haft fokus på repræsentation, mindretalsbeskyttelse og begrænsning af den eksisterende "winner-takes-all"-model.

Bestyrelsen har besluttet at styrke bestyrelsesarbejdets kvalitet og strategiske niveau gennem følgende tiltag:

- Fastholdelse og målrettet brug af lukkede dagsordenspunkter til dybdegående strategiske drøftelser.

- Indførelse af systematiske mødeevalueringer i hele mødekredsen efter hvert bestyrelsesmøde.
- Skærpede krav til sekretariatets beslutningsoplæg, så disse i højere grad præsenterer analyserede alternativer og tydeliggør strategiske valg.

Samtidig anvendes den gældende forretningsordens muligheder for fleksibel inddragelse af ekstern faglig ekspertise uden stemmeret som et aktivt redskab i bestyrelsesarbejdet. Endelig har bestyrelsen øget sit fokus på CISUs eksterne identitet, kommunikation og medlemsinddragelse, bl.a. gennem aktiv deltagelse i medlemsmøder om governance og strategi.

Fase 2: Snarest muligt (frem mod GF 2026)

På bestyrelsesmødet 30. januar 2026 samler bestyrelsen det endelige beslutningsgrundlag for ændringer, der kræver generalforsamlingens godkendelse. Herunder ændring af valgsystemet, pba. konsekvensanalyser af reduceret stemmeantal pr. medlemsorganisation (1/3, 1/2 eller 2/3 af de valgbare pladser) samt en vurdering af de mulige konsekvenser ved forudgående bestyrelsesvalg og hybridformat for generalforsamlingen.

Med afsæt heri fremlægger bestyrelsen konkrete forslag til vedtægts- og praksisændringer til behandling på generalforsamlingen 2026. Det indebærer et samlet og gensidigt balanceret forslag om:

- Skriftlig og forudgående opstilling til bestyrelsesvalg.
- Gennemførelse af bestyrelsesvalg som urafstemning blandt medlemsorganisationerne forud for generalforsamlingen og uden mulighed for brug af fuldmagter.
- Reduktion af fuldmagter til én begrundet fuldmagt ved afstemninger på selve generalforsamlingen.
- Mulighed for digital/virtuel deltagelse og stemmeafgivelse på generalforsamlingen (hybridt format).

Bestyrelsen har instrueret sekretariatet i samtidig at arbejde videre med generalforsamlingens fremtidige form og medlemsprocesser, herunder tematiske møder forud for valg og GF, så demokratisk dialog, medlemsinddragelse og strategiske drøftelser styrkes bedst muligt.

Samtidig indstilles CISUs nye strategi 2026–2030 til generalforsamlingens godkendelse med tydelig mål- og resultatramme, klar målnedbrydning og fast struktur for strategisk rapportering, der kan danne grundlag for den fremtidige strategiske ledelse.

Fase 3: Efter GF 2026

Efter generalforsamlingen fokuserer bestyrelsen på konsolidering og evt. justering af de gennemførte ændringer. Effekten af det nye valgsystem evalueres med fokus på repræsentation og mindretalsbeskyttelse efter første anvendelse. Bestyrelsen arbejder aktivt videre med en samlet kompetenceprofil som grundlag for selvsvurdering, og eventuelle fremtidige ændringer i bestyrelsens sammensætning, herunder stillingtagen til eksterne deltagere og kompetencer. Parallelt hermed revideres forretningsordenen for at samtænke den med det anbefalede kodeks for bestyrelsesarbejdet.

Den vedtagne strategi underlægges fast effekt- og målopfølgning, herunder årlig "følg-eller-forklar"-rapportering på kodeks for bestyrelsesarbejdet, løbende evaluering af mødeform,

forretningsorden og bestyrelsesvejledning samt en mere struktureret praksis for strategisk rapportering. Medlemsorganisationernes erfaringer og input via surveys og medlemsmøder integreres som et fast element i den strategiske opfølgning og i vurderingen af CISUs synlighed, relevans og samlede impact.

DETALJERET OVERSIGT OVER PLUSS-RAPPORTENS ANBEFALINGER			
Anbefaling	Bestyrelsen+ mener	Bestyrelsen gør	Handlingsplan
A1 Ophæv adgang til at stemme med fuldmagt	Der er bred enighed om at det nuværende valgsystem skaber udfordringer, og bør ændres så der sikres bedst mulig repræsentation. Efter opklarende spørgsmål blev det besluttet at behandle A1, A2 og A3 samlet, da de alle tre beskæftiger sig med repræsentation og legitimitet - men også er gensidigt afhængige. Bestyrelsen+ er enige at systemets største udfordring er, at det bliver <i>winner-takes-all</i> for de opstillede pladser. Det problem opstår hvis og når der er fløjdannelser mellem CISUs medlemsorganisationer. Der skal derfor dannes en model, der balancerer muligheden for at søge strategisk indflydelse med sikring af bred medlemsrepræsentation i bestyrelsen. Bestyrelsen+ bemærker at dialogen har vigtig værdi for demokratiske arbejde, og at CISU af den årsag tidligere har fravalgt brevstemmer og digital	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen+ inviterede på medlemsmøde 20/11 til at medlemsorganisationer kan byde ind med forslag til helhedsmodeller, og sekretariatet er inviteret til samme.	A1: Før GF 2026: Forslag til GF 2026 om at antallet af fuldmagter nedsættes
A2 Inddel i valggrupper (kategori A+B og C+D)		En arbejdsgruppe (Anne, Stefan, Clara) opstillede fem forskellige modeller, hvor anbefalingerne i forskelligt omfang balanceres mod hinanden. De tre modeller dannede udgangspunkt for videre behandling til bestyrelsesmødet 3/12.	A2: N/A
A3 Elektronisk afstemning		Med afsæt i de indkomne input præsenterede forpersonen en matrix-model som ramme for bestyrelsens drøftelser af helhedsmodeller, hvor ni variabler inddrages. På bestyrelsesmødet 3/12 besluttede bestyrelsen som et samlet kompromis at indstille følgende til generalforsamlingen: 1. At opstilling til bestyrelsesvalg fremover skal ske	A3: GF2027: Onlineafstemning introduceres til bestyrelsesvalg. Det gøres muligt at følge GF online.

	stemmeafgivelse for kun at tillade fuldmagter så stemmeafgivelse kunne påvirkes af debatten. Det blev derfor drøftet om elektronisk afstemning skulle kræve aktiv deltagelse gennem GF, eller om der var tale om en mere brevstemmelignende løsning. Bestyrelsen læner sig klart til aktiv deltagelse, men anerkender at bl.a. A5 og A6 sammenholdt med at der hidtil kun har været ét minut taletid/kandidatpræsentation ved GF at debatten i virkeligheden er meget begrænset, og det kan overvejes om bestyrelsesvalget evt. udskilles til en mere passiv valghandling. Bestyrelsen+ bemærker også at valggrupper kan føre til en partilignende struktur, og øge bestyrelsesmedlemmers baglandsfokus på bekostning af helhedsansvaret. Det kan evt. reguleres ved at alle stemmer på alle, men pladser fordeles pga. stemmeantal og valggruppe. Der er også spørgsmål ved om valggruppeinddeling pba. antal medlemmer eller bevillingsform kan skabe 'survivors-bias'.	skriftligt og forud for generalforsamlingen. Dermed uden valghandling og opstillingsmulighed på dagen for generalforsamlingen. 2. At bestyrelsesvalg fremover gennemføres som en urafstemning blandt medlemsorganisationerne forud for generalforsamlingen. Dermed også uden mulighed for brug af fuldmagt. 3. At antallet af stemmer, der kan afgives per stemmeberettigede organisation reduceres fra nuværende én stemme per valgbare plads til i stedet 2/3, 1/2 eller 1/3 af de valgbare pladser. Endelig beslutning herom træffes efter en konsekvensanalyse fra sekretariatet, der fremlægges til bestyrelsesmøde 30/1 2026. 4. At generalforsamlingen fremover åbnes for hybrid deltagelse med mulighed for elektronisk stemmeafgivelse og at brugen af fuldmagter derfor begrænses til maksimalt én begrundet	
--	---	---	--

	Bestyrelsen+ bemærker at en anden løsningsmulighed også kunne være at begrænse stemmeantallet, så antal stemmer pr medlemsorganisation begrænses til en %del af de valgbare pladser (f.eks. at hver organisation må afgive to stemmer, hvis der er fire pladser på valg) for at sikre bredere repræsentation. Input fra medlemsmødet 20/11 har peget på at bestyrelsesvalg evt. kan ændres så det alene er på forudgående opstilling - og evt. en valghandling separat fra de øvrige på GF (f.eks. elektronisk bestyrelsesvalg - fysisk afstemning for øvrige emner).	fuldmagt per deltagende organisation. Herudover 1. At sekretariatet bedes arrangere et eller flere tematiske møder forud for bestyrelsesvalg og generalforsamling, hvor kandidater kan deltage og bidrage i relevante debatter. 2. Bestyrelsen drøftede bestyrelsens størrelse som en integreret del af valgsystemet og er enige om at fastholde antallet af bestyrelsesmedlemmer ved det nuværende syv. 3. Bestyrelsen drøftede brugen af valggrupper og er enige om at søge mindretalsbeskyttelse gennem andre mekanismer - herunder reduktion af stemmeantal. Senere (2027->): Bestyrelsen vil efter to år vurdere effekten af ændringer til valgsystemet (tilknyttet B3) og tage stilling til om der skal foretages yderligere justering.	
--	---	---	--

A4 Vælg to eksterne medlemmer til bestyrelsen	Bestyrelsen+ er meget positive omkring ekstern repræsentation som en stabiliserende og rådgivende faktor i selvforvaltningen. Drøftelserne drejede sig meget om i hvilket omfang eksterne repræsentanter skal gives stemmeret (i så fald valg fra generalforsamling) eller om de skal udpeges ved selvsupplering eller fra medlemsvalgte. I sammenhæng med A5 bemærker bestyrelsen+ at en vigtig kompetence for bestyrelsens medlemmer er kendskab til medlemsorganisationernes operationelle virkelighed. Der er samtidig tilslutning til inddragelse af eksterne, men ikke klarhed over præcis hvilke eksterne kompetencer, der vil være mest gavnlige. Herunder også hvor vidt de eksterne kompetencer skal gives fuld stemmeret/beslutningskompetence. Af den årsag vurderer bestyrelsen at endelig stillingtagen til A4 afhænger af de valgte løsninger til A1-3 og evt. en vurdering af deres effekt efter implementering.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen vil indledningsvist benytte forretningsordenens mulighed for ekstern deltagelse/inddragelse i bestyrelsesmøderne. Arbejdsgruppen for valgsystemet medtænkte A4 i dens arbejde og bestyrelsen besluttede 3/12 at tilknytte faglig ekspertise fleksibelt og eksternt med de muligheder der pt. findes i forretningsordenen fremfor gennem faste, valgte bestyrelsesposter. Snarest muligt (omkring GF 26): Bestyrelsen vil i forbindelse med A5 og A6 arbejde med kompetenceprofil og overvejelser om eksterne bestyrelsesmedlemmer efter GF 2026. Senere (2027->): På baggrund af erfaringerne med A1-3 og evt. ekstern inddragelse uden stemmeret vil bestyrelsen inden GF 2027 tage stilling til om eksterne bestyrelsesmedlemmer med fuld stemmeret skal indgå i valgsystemet.	Efter GF2026: • Benyt forretningsordenens mulighed for ekstern deltagelse/inddragelse i bestyrelsesmøderne. Inden GF2027: • På baggrund af erfaringerne med A1–A3 og eventuel ekstern inddragelse uden stemmeret skal bestyrelsen tage stilling til, om det skal genovervejes at lave forslag om, at eksterne bestyrelsesmedlemmer med fuld stemmeret skal indgå i valgsystemet.
--	---	--	--

	Samtidig giver den nuværende forretningsorden rig mulighed for at inddrage eksterne kompetencer uden stemmeret. Derfor er det en mulig mekanisme til at vurdere værdi og effekt på en relativt kort bane og i tilknytning til A5.		
A5 Udarbejd kompetenceprofil til bestyrelsen	Bestyrelsen er derfor enige i at en struktureret tilgang til at vurdere hvilke kompetencer, der er nødvendige, og om de er dækket ind af en nyvalgt bestyrelse, vil styrke kvaliteten i bestyrelsesarbejdet. De nødvendige krav til kompetencer i bestyrelsen hængsler dog i høj grad på resultaterne af mange af de øvrige anbefalinger. Implementeringen af denne anbefaling placeres derfor sent i processen (efter GF 2026).	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): Bestyrelsen vil etablere kompetenceprofil efter generalforsamlingen i 2026.	Efter GF2026: Bestyrelsen vil arbejde aktivt med kompetenceprofil til bestyrelsen
A6 Kompetencepræsentation før generalforsamling	Der gennemføres allerede skriftlig præsentation af kandidater forud for generalforsamlingen, og mundtlig præsentation (dog ikke debat) ved selve generalforsamlingen. Anbefalingen er som udgangspunkt dækket i vores nuværende system, men det er op til den enkelte kandidat at belyse sine	Umiddelbart (2-3 mdr): Den skriftlige præsentation af kandidater fastholdes, og i dialog med sekretariatet opfordres fremtidige kandidater til inddrage relevante kompetenceperspektiver. Snarest muligt (omkring GF 26): I tilknytning til arbejdet med A1-3 indstiller bestyrelsen til generalforsamlingen i 2026 at opstilling	Før GF2026: Bestyrelsen varsler inden GF2026 ny praksis, der indebærer: • Opstilling af kandidatur med udgangspunkt i format for kandidatpræsentation der udarbejdes af sekretariatet

	kompetencer og relevans for CISU. Bestyrelsen mener at systemet bør fastholdes, men at kandidaterne med fordel kan opfordres til at inkludere det. Bestyrelsen+ værdsætter den demokratiske styrke i at opstilling på dagen er mulig, men medgiver også at det kan stå i vejen for en struktureret kompetenceovervejelse. Bestyrelsen+ er i tvivl om det vil føre til flere kandidater/øget deltagelse hvis opstilling kun er skriftlig og ikke indebærer personlig præsentation på GF. I så fald kan valghandling til bestyrelsen også gennemføres mere passivt f.eks. ved brevstemmer.	fremover ikke skal være mulig på dagen og at bestyrelsesvalget i stedet gennemføres som urafstemning pba. skriftlig opstilling og evt. tematiske møder med mulighed for kandidatdeltagelse. Senere (2027->): På baggrund af kompetenceprofilen for bestyrelsen opfordres fremtidige kandidater til at inddrage denne i deres opstilling.	• Tydeligere kommunikation om opstillede kandidater til MOerne Efter GF2026: Bestyrelsen evaluerer om de foretagende justeringer har haft den ønskede effekt.
B1 Konkret og operationaliserbar strategiplan	Bestyrelsen+ tilslutter sig til fulde, og har allerede i sin instruks til sekretariatet for den nuværende strategiproces indskærpet at 1) bestyrelsen har det overordnede ansvar for strategiforslagets formulering, 2) at strategien skal beskæftige sig med CISUs egen indflydelsessfære, 3) være tydeligt målbar, og 4) klart medlemsinddragende i udviklingsprocessen.	Umiddelbart (2-3 mdr): Igangværende proces fastholdes. Snarest muligt (omkring GF 26): Igangværende proces fastholdes. Forretningsorden (C4) tilpasses så strategisk opfølgning og tilknyttede måltal bliver struktureret del af rapportering og drøftelse mellem sekretariat og bestyrelse. Måltal defineres i tæt dialog med generalsekretæren.	Før GF2026: Bestyrelsen gennemfører allerede planlagt inddragende strategiproces. Efter GF2026: • Måltal defineres i samarbejde mellem bestyrelse og sekretariat. • Forretningsorden tilpasses så strategisk opfølgning og tilknyttede måltal bliver

		Senere (2027->): Den nye strategi og dens effekt evalueres i 2027/2028 (Ref. B3).	struktureret del af rapportering og drøftelse mellem sekretariat og bestyrelse. Før GF 2027: Den nye strategi og dens effekt evalueres
B2 Vurdér og træf bestyrelsesbeslutninger med afsæt i strategiplan	Bestyrelsen+ er enig. Det kræver at strategien er tydelig og målbar, hvilket ikke har været tilfældet med den forrige. Der kan derfor først tages aktion herpå efter B1 og dermed generalforsamlingen 2026.	Umiddelbart (2-3 mdr): Knyttes til B1 Snarest muligt (omkring GF 26): Som en del af strategiforslaget tilknyttes mål- og resultatramme og en klar målnedbrydning inden for hvilken bestyrelsens beslutninger kan vurderes, og sekretariatets arbejde guides. Senere (2027->): Benyttes struktureret i tilknytning til B5 og B6.	Før GF2026: Se B1 Efter GF2026: Som en del af strategiarbejdet tilknyttes måltal og sekretariatet udarbejder handlingsplaner inden for hvilken bestyrelsens beslutninger kan vurderes, og sekretariatets arbejde guides.
B3 Følg systematisk op på dokumenteret impact (strategiplan, vision og mission)	Bestyrelsen+ er enig. Anbefalingen er tæt knyttet til B1 og B2.	Umiddelbart (2-3 mdr): Ny strategi designes til at være målbar, så systematisk og tæt opfølgning bliver bedre muligt. Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->):	Før GF2026: Se B1 og B2 Bestyrelsen fastsætter strategiens mål som del af strategiforslag. Bestyrelsen giver input til operationelle handleplaner. Efter GF2026: Sekretariatet fastlægger operationelle handleplaner samt mål- og resultatramme.

		Bestyrelsen indfører løbende effekt-vurdering på strategiens mål- og resultatramme i tæt dialog med generalsekretæren, der bedst kan identificere de enkelte KPI.	Begge dele til bestyrelsens orientering Der indføres løbende effekt-vurdering af ovenstående i bestyrelsens årsmødeplan.
B4 Etablér fortroligt rum i bestyrelsesarbejdet	Bestyrelsen+ er enig og noterer sig meget positive konsensusbaserede resultater både fra strategimødet (23/9), der blev gennemført uden observatører og det ekstraordinære bestyrelsesmøde om governance review (5/11), der blev gennemført som lukket. Det er vigtigt at det fortrolige rum benyttes rigtigt, og at beslutninger som udgangspunkt træffes åbent og transparent for medlemsorganisationerne. Den største værdi i det fortrolige rum, er muligheden for dybdegående drøftelser, der tillader os at bevæge os mod og med hinanden. Samtidig reducerer det til en vis grad fløjdannelser, og 'mini-møder' uden for bestyrelsesrummet. Lukkede bestyrelsesmøder eller -mødedele skal have klart og transparent formål og mål, og det er	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen fortsætter brugen af lukkede møder eller dagsordenpunkter - særligt hvor der er brug for dybdegående drøftelser. Bestyrelsen vil i stedet for fast brug af 'bestyrelsens time' forud for møder snarere lukke enkelte dagsordenpunkter og placere dem i slutningen af mødet. Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): Bestyrelsen tager stilling til og evaluerer standarden for bestyrelsesmøder i forbindelse med C4.	Før GF2026: Bestyrelsen lukker enkelte dagsordenpunkter og placere dem i slutningen af bestyrelsesmøder. Efter GF2026 (ved udgangen af bestyrelses år): Bestyrelsen evaluerer overstående praksis

	vigtigt at de ikke gennemføres på bekostning af medlemsorganisationernes overordnede indsigt i bestyrelsens arbejde.		
B5 Kodeks for bestyrelsens arbejde (afsæt i principper for god governance)	Bestyrelsen+ er enig og betragter kodekset som et nødvendigt bilag til forretningsordenen. På den korte bane vil vi tillægge os anbefalingen om mødeevalueringer og tæt dialog med sekretariatet herom (C2) og på baggrund af løbende fælles læring få et kodeks på plads sammen med forretningsordenen.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen har indført evaluering efter hvert bestyrelsesmøde fra 3/12 og frem. Evalueringen involverer alle i mødekredsen og føres til referat. Evalueringen danner grundlag for formødet for næste bestyrelsesmøde (koordination af dagsorden) og dens påvirkning af næste dagsorden præsenteres ved bestyrelsesmødet og føres til referat, så læring fastholdes. Snarest muligt (omkring GF 26): Efter vedtagelse af ny strategi knyttes formulering af forretningsorden (C4) og kodeks sammen. Senere (2027->): Kodeks og de samlede møde-evalueringer vurderes inden GF 27 og fast årligt derefter. Se B6.	Før GF2026: Der indføres evaluering som en del af hvert bestyrelsesmøde for alle tilstedeværende. Efter GF2026: Efter vedtagelse af ny strategi knyttes formulering af forretningsorden og kodeks sammen. Udkast til det arbejde gennemføres i samarbejde mellem forperson og sekretariat. Inden GF2027 (og årligt derefter): Kodeks og mødeevalueringer vurderes.
B6	Bestyrelsen+ er enig. Se B5.	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL	Se under B5

Følg systematisk op på efterlevelse af kodeks (årlig følg eller forklar)		Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): Årlig følg eller forklar gennemføres forud for generalforsamlingen og præsenteres på førstkomende bestyrelsesmøde efter.	Inden GF2027 (og fast derefter): Årlig følg eller forklar gennemføres forud for generalforsamlingen og præsenteres på førstkomende bestyrelsesmøde efter.
C1 Fastlæg central strategisk rolle (kriterier for ansøgninger, fordelingsnøgler og modaliteter under behørig hensyntagen)	Bestyrelsen+ vurderer at anbefalingen er generel og svær at knytte op på enkelt praksis. Bestyrelsen+ er fuldstændig enige i, at bestyrelsen skal tillægge sig en tydelig strategisk rolle og ansvar. Vi vurderer dog ikke at f.eks. de præcise ansøgningskriterier og fordelingsnøgler bør være en løbende bestyrelsesdrøftelse. Vi mener det vil bryde med armslængdeprincippet for selvforvaltningen. Bestyrelsen skal i stedet fastsætte rammerne herfor som langsigtede variabler - f.eks. i forbindelse med strategiudvikling og derefter holde sekretariatets udførelse op mod de strategiske målsætninger og rammer, så der sikres størst mulig stabilitet, transparens og forudsigelighed for bevillingssøgere.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen noterer, og tilslutter sig fuldt, nødvendigheden af den tydelige strategiske rolle. Udmøntningen ses tydeligst som en tværgående prioritet i implementeringen af de øvrige anbefalinger. Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): Ifm. årlig evaluering tages stilling til om drøftelser og beslutninger på rette niveau og fokus. Se B5 og B6.	Før GF2026: Forslag om at rolle præciseres i vedtægter Inden GF2027: Evaluering af om drøftelser og beslutninger på rette niveau

	Bestyrelsen+ finder at den tydelige strategiske rolle som udgangspunkt praktisk dannes af flertallet af de øvrige anbefalinger.		
C2 Sekretariatet som udførende stabsfunktion, der leder opad	Bestyrelsen+ er enig og ønsker at sikre at bestyrelsens fokus forbliver på strategisk niveau. Bestyrelsen+ vurderer at mange strategiske beslutninger i praksis er landet i sekretariatet og at det bl.a. skyldes uklarhed omkring strategiske målsætninger. Bestyrelsen+ noterer at nuværende praksis er, at bestyrelsesindstillinger i hovedreglen er ensidige (godkend eller afvis) og at mange orienteringer egentlig er unødvendige for den strategiske styring. Det betyder at afvisninger fra bestyrelsen medfører store forsinkelser og retur-til-tegnebræt frem for et skift til et opstillet alternativ. Bestyrelsen ønsker derfor færre ensidige godkendelsesindstillinger, og til gengæld i højere grad beslutningsoplæg med flere muligheder - dog altid også med sekretariatets anbefaling.	Umiddelbart (2-3 mdr): Sekretariatet pålægges at vise hvilke alternativer, der er analyseret/fravalgt i orienteringer og indstillinger til bestyrelsen. Det betyder ikke fuldstændig analyse for alle sekretariatets valg, men bestyrelsen skal som minimum kunne se, hvilke variabler, der har været inddraget i overvejelserne. Beslutningsoplæg til bestyrelsen skal i videst muligt omfang frem over udformes med to eller flere reelle valgmuligheder sammen med sekretariatets anbefaling blandt dem. Ændringerne implementeres i tæt dialog mellem forpersonskabet og generalsekretæren ved formøderne, og justeres efter løbende evaluering og behørigt ressourcehensyn i sekretariatet. Snarest muligt (omkring GF 26): NIL	Før GF2026: Beslutninger til bestyrelsen udformes med muligheder og anbefaling i videst mulige omfang. Løbende: Ændringerne implementeres og justeres efter løbende evaluering og behørigt ressourcehensyn i sekretariatet. Efter GF2026: Ny praksis forankres i forretningsordenen og års-mødeplan.

	Bestyrelsen ønsker ligeledes en bedre tydeliggørelse og drøftelse af strategiske valg. Herunder større synliggørelse af de analyser, der ligger bag sekretariatets valg og indstillinger til bestyrelsen.	Senere (2027->): Efter løbende evaluering og erfaringsindsamling forankres mulighed/anbefaling-modellen i forretningsordenen.	
C3 Faste rutiner for sekretariatets afrapportering (status og strategiske mål)	Bestyrelsen+ er enige i behovet for løbende og struktureret rapportering på de vigtigste målsætninger for strategien. Vi noterer at der i forvejen er et meget stort batteri af godkendelsesindstillinger i bestyrelsens årsplan som egentlig ikke er afgørende for strategisk styring. Bestyrelsen+ tilslutter derfor kun delvist anbefalingen, og mener det er vigtigt at der rapporteres struktureret på de strategiske målsætninger (se B3), men at der skal fastholdes fleksibilitet til at bestyrelsesmøder i højere grad kan indeholde drøftelser og vurderinger end blot afrapportering, der i stedet bør modtages som skriftligt grundlag for aktive drøftelser.	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL Snarest muligt (omkring GF 26): I forbindelse med C4 og B3 justeres årsmødeplanens indholds-oversigt. Senere (2027->): Sekretariatet bedes vurdere i hvor stort omfang statusrapporteringer kan gennemføres digitalt/skriftligt for at friholde drøftelsestid på møderne.	Efter GF2026: Tydeliggøres i ny årsmødeplan og relateres til strategiske målsætninger. Før GF2027: Det vurderes om ny praksis har haft den ønskede effekt.
C4	Bestyrelsen+ er enige.	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL. Skal følge øvrige ændringer.	Inden GF2026: Nuværende forretningsorden og årsmødeplan

Sanering og for- simpling af for- retningsordene n (for konse- kvent imple- mentering af øvrige)	Bestyrelsen+ noterer at den nu- værende opdeling i forretningsor- den og bestyrelsesvejledning utydeliggør bestyrelsens ansvar og beslutningskompetence. Her- under at det ikke fremgår tydeligt hvordan "Bestyrelsens Ledelse af CISU" er udviklet eller besluttet. En forenkling af forretningsorde- nen bør indeholde en generel be- styrelsesvelkomst/onboarding, en simpel forretningsorden og en un- derliggende håndbog/vejledning, der tydeliggør både hvad der er bestyrelsens beslutningskompe- tence, men også hvad der er erfa- ringsmæssig best practice og hvorfor. Hertil rettelsesblad for alle tre dele med erfaringsopsamling og begrundelse for ændringshisto- rikken.	Snarest muligt (omkring GF 26): Rettelser til forretningsorden bear- bejdes efter generalforsamlingen 2026. Senere (2027->): Forretningsordenen og underlig- gende dokumenter inkl. bestyrel- seshåndbog evalueres og revideres årligt af bestyrelsen forud for generalforsamlingen.	evalueres af bestyrelsen (med øje for diverse anbefalinger i gover- nance review) Efter GF2026: Rettelser til forret- ningsorden bearbejdes med ny version til godkendelse efter valg af ny bestyrelse. Inden GF2027 (og fremadret- tet): Forretningsordenen og un- derliggende dokumenter inkl. bestyrelseshåndbog evalueres og revideres årligt af bestyrelsen
D1 Skab en bred debat om CISUs formål (jf. §2 i vedtæg- terne)	Bestyrelsen+ er enige. Behovet for synliggørelse og de- bat om CISUs formål er allerede afspejlet i bestyrelsens retnings- linjer for den nye strategi. Bestyrelsen+ mener det er afgø- rende at CISU kan sætte tydelige ord på værdien af partnerskabs- modellen og den værdi der skabes	Umiddelbart (2-3 mdr): Synlighed for CISUs formål og rolle er allerede udpeget klar som prioritet for strategi-arbejdet i se- kretariatet. Snarest muligt (omkring GF 26): Strategiforslaget indeholder tyde- ligt fokus på CISUs rolle, indflydel- sessfære og øget synlighed og medlemsinddragelse.	Inden GF2026: • Bred debat om formål i for- bindelse med strategipro- ces • Forslag om ny formålspa- ragraf til debat og beslut- ning på GF Før GF2027: Evaluering af strate- gien relateret til formålsparagraf

	i samspillet mellem de danske medlemsorganisationer og partnere i det globale syd. CISU er allerede langt fremme på de udviklingspolitiske dagsordener men vi mangler synlighed og godt sprog herfor både internt og eksternt.	Senere (2027->): Evaluering af strategien som løbende del af B1 og B3.	
D2 Skab bred debat om den impact, der skabes af puljemidlerne	Bestyrelsen+ er enige. Behovet for synliggørelse af CISUs resultater og impact er allerede sat som afgørende fokus for den kommende strategi. Bestyrelsen har taget skridt til øget synlighed bl.a. gennem forpersonskabet, men ønsker at sikre god og tydelig afstemning med sekretariatet. Både i relation til D1 og D2 er der behov for langt større og mere dynamisk inddragelse af medlemsorganisationerne.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen drøftede konkret eksternt identitet og kommunikation på bestyrelsesmøde 3/12 med udgangspunkt i hvordan CISU bedst engagerer sig i den offentlige debat. Output afspejles i sekretariatets kommunikationspraksis, og tæt opfølgende dialog mellem bestyrelse og generalsekretær. Forperson, generalsekretær, og sekretariatets kommunikationsteam koordinerer årsprioriteter og mekanismer for bedst mulige og mest effektive offentlige kommunikation i januar 2026. Snarest muligt (omkring GF 26): Senere (2027->): Synlighed og medlemsinddragelse evalueres som en del af strategien.	Før GF2026: • Bestyrelsen debatterer eksternt identitet og kommunikation • Output afspejles i sekretariatets kommunikationspraksis Inden GF2027: Synlighed og medlemsinddragelse evalueres som en del af strategien.

D3 Inddrag medlemmerne så strategien ikke bliver top-down.	Bestyrelsen+ er enige. Bestyrelsen+ bemærker at medlemsinddragelse hidtil for ofte er blevet oplevet som overfladeinddragelse, uden egentlig føring af dagsordenerne. Vi mener derfor helt generelt at medlemsinddragelsen og medlemsorganisationernes direkte indflydelse på CISUs strategiske prioriteter skal styrkes. Derfor er det bl.a. sat som fokus i den kommende strategi, men skal også indføres i bestyrelsens og sekretariatets øvrige praksis. Det er bestyrelsen+ opfattelse at sekretariatet allerede har været meget lydhøre over for de ønsker, og vi har samlet set oplevet en positiv medlemsinddragelse og lydhørhed i møderne i efteråret 2026. Bestyrelsen+ ser derfor frem til fortsat god dialog og inddragelse i formuleringsarbejdet. Det er som et led i samme tråd, at der gennemføres medlemsmøde om governance review og direkte dialog med bestyrelse og sekretariat herom.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen kommenterede på første udkast til ny strategi og lagde vægt på bl.a. større selvansøgelse hos CISU og behov for at afspejle medlemsorganisationernes prioriteter både i relation til lokal-ledet udvikling (og hvad det betyder i praksis), i relation til den stærkt ønskede forenklingsskemaorden, målsætninger for CISUs puljer (de dele, der ligger inden for vores egen indflydelsessfære) og i relation til offentlig synlighed. Bestyrelsen har prioriteret at deltage - som minimum med forpersonskabet - i alle medlemsmøder omkring strategiudkastet, og også på højskoleweekenden i Askov. Bestyrelsen har efter samme princip også indkaldt til medlemsmøde om governance review 20/11, da det i lige så høj grad handler om medlemsorganisationernes indflydelse på CISUs strategiske retning (og styring). Snarest muligt (omkring GF 26): Afstemning på GF om ny strategi. Senere (2027->):	Før GF2026: • Medlemsinddragelse i strategiproces • Forslag om ny strategi fremlægges for og debatteres af generalforsamlingen Før GF2027: I den løbende opfølgning på strategiens målsætninger bør medlemserfaringer (via medlemssurvey) og -input inddrages i størst muligt omfang.
---	--	--	---

		I den løbende opfølgning på strategiens målsætninger (B2 og B3) bør medlemserfaringer (herunder medlemssurvey) og -input inddrages i størst muligt omfang.	
--	--	--	--