

■ CISU governance review

September 2025

Indhold

Side 3	Baggrund
Side 4	Opsamling
Side 5	Nøgleobservationer
Side 8	Udfordringer i CISU's styringskæde
Side 10	Anbefalinger
Side 15	Appendiks



Baggrund

Formålet med det igangsatte review er, at styrke CISU's organisatoriske grundlag og sikre, at vedtægter, strukturer og praksis er tidssvarende, legitime og i overensstemmelse med god forvaltningsskik.

Der er gennemført en kritisk og konstruktiv analyse af CISU's governancestruktur med særlig fokus på selvforvaltningsmodellen, herunder hvordan modellen understøtter legitimitet, transparens og ansvarlig forvaltning af offentlige midler, samtidig med at bestyrelsen kan varetage sit fulde juridiske, økonomiske og strategiske ansvar.

Reviewet har omfattet en analyse af vedtægter, forretningsorden, demokrati, repræsentation og medlemsinvolvering, rollefordeling mellem bestyrelse og sekretariat, strategisk ledelse og beslutningsprocesser samt tilsyn, kontrol og ansvarlighed, herunder klagemuligheder og armlængde i puljeforvaltning.

Undersøgelsen baserer sig dels på et desk study af 25+ centrale interne dokumenter, dels på 15 interviews af bestyrelsesmedlemmer, suppleanter, menige medlemmer, tidligere revisor og sekretariatsledelsen.

Undersøgelsen er gennemført i august og september 2025.



Opsamling

CISU skal agere både som en interessevaretagende medlemsorganisation og som forvalter af puljemidler, der uddeles på vegne af Udenrigsministeriet. Derfor er god governance i CISU, at organisationen både lever op til de krav, som der stilles til god ledelse i den frivillige sociale sektor og til god fondsledelse

Analysen peger på, at bestyrelsens samlede kompetencer og samarbejdskultur ikke matcher de krav, som der stilles til god ledelse i den frivillige sociale sektor og til god fondsledelse. Det kræver justeringer, både i vedtægter, bestyrelsens forretningsorden, i arbejdsgange og i måden, bestyrelsen arbejder på, at ændre på dette.

Analysen viser også, at bestyrelsen i dag kun delvist varetager sit strategiske ansvar, hvilket skaber et tomrum, som sekretariatet i stigende grad fylder ud. Samtidig er rollefordelingen mellem bestyrelse, sekretariat og bevillingsudvalg uklar.

Medlemsdemokratiet, som det udfoldes på generalforsamlingen, udfordres bl.a. af fuldmagtsordningen, som svækker oplevelsen af repræsentation og legitimitet.

På baggrund af dette anbefaler vi en styrkelse af generalforsamlingen som det centrale medlemsforum, en tydeligere rollefordeling mellem bestyrelse og sekretariat, en målrettet indsats for at sikre de nødvendige kompetencer i bestyrelsen samt en øget medlemsinvolvering i strategiske spørgsmål.

Nøgleobservationer

På de følgende sider er principper for god ledelse i den frivillige sociale sektor og for god fondsledelse samlet i tre grupper:

- Strategisk ledelse og kompetencer
- Forvaltning
- Rollefordelinger

I den grønne blok til venstre er de fokuspunkter, som er belyst, oplistet. I blokken til højre er vores nøgleobservationer beskrevet.

Se også Appendiks, hvor generelle principper for governance i en frivillig forening og en fond er beskrevet.

Strategisk ledelse og kompetencer

Generelle principper omhandler

- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens kompetencer
- Evaluering
- Trivsel og arbejdsmiljø
- Opfyldelse af organisationens formål
- Transparens

Nøgleobservationer

- Bestyrelsen varetager kun i begrænset omfang sit strategiske, juridiske og økonomiske ansvar. Det ligger i dag i udstrakt grad hos sekretariatet, hvilket bl.a. betyder, at strategiplanen i store træk udarbejdes af sekretariatet og at bestyrelsen kun har mindre indflydelse på dens udarbejdelse.
- Bestyrelsen følger ikke systematisk op på den strategiske retning og realisering i forhold til vedtægter og formål.
- Den politiske interessevaretagelse udføres hovedsageligt af sekretariatet, og bestyrelsen spiller kun en begrænset rolle.
- Bestyrelsens samlede kompetencesæt udfordres dels af at bestyrelsesarbejdets kompetencekrav ikke afdækkes systematisk, dels af at bestyrelsen ikke sammensættes derefter med dækkende kompetencesæt.
- Der mangler en klar forståelse af, at man i rollen som bestyrelsesmedlem skal varetage hele CISU's interessefelt, og der mangler viden og træning i bestyrelsesarbejde som disciplin.
- Vigtige beslutninger i bestyrelsen foretages ved flertalsbeslutninger og der savnes inddragelse og søgning mod konsensus.
- Der er ingen klar procedure for behandling af klager over bestyrelsesmedlemmer, og det skaber risiko for sager med inhabilitet.



Forvaltning

Generelle principper omhandler

- Selvforvaltningsproblematikken
- Armslængde
- Uafhængighed
- Gennemsigtighed
- Kompetencer
- Strategisk compliance

Nøgleobservationer

- Der udtrykkes tilfredshed med bevillingsudvalgenes arbejde og armslængde til sekretariat og bestyrelse.
- Uafhængigheden udfordres af, at bestyrelsesmedlemmer prioriterer deres egne organisationers interesse i beslutningsprocesser omkring kriterier og fordelingsnøgler for puljerne. Puljereformen nævnes som et eksempel, hvor særinteresser spillede en væsentlig rolle, og hvor neutralitet og habilitet ikke blev klart sikret.
- Armslængdeprincippet svækkes af, at bestyrelsen involverer sig i administrative detaljer omkring puljefordeling.
- Indtryk af manglende gennemsigtighed om kriterier og beslutninger, herunder begrundelse for prioritering af midler. Flere beslutninger opleves som baseret på "ønsker og antagelser" fremfor faglige analyser.
- Det fremhæves, at bestyrelsen ofte mangler nødvendige kompetencer inden for forvaltningsloven og økonomi for at kunne håndtere selvforvaltningsproblematikker.
- Bestyrelsen kritiseres for at fokusere for meget på enkeltsager som bevillinger og tilsagn i stedet for at arbejde med en helhedsorienteret strategisk compliance. Der efterlyses en mere systematisk opfølgning på strategiske mål og effektmåling af puljernes anvendelse.



Rollefordelinger

Generelle principper omhandler

- Formel og faktisk rollefordeling mellem bestyrelse, sekretariat, bevillingsudvalg
- Besættelse af rollerne
- Kontrol af rollerne
- Medlemsdemokrati
- Medlemsinvolvering

Nøgleobservationer

- Roller og ansvar mellem bestyrelse, sekretariat og bevillingsudvalg forekommer uklare, og praksis afviger fra reglerne. Dette var særligt tydeligt ved puljereformen, hvor sekretariatet havde det sidste og afgørende ord.
- Bestyrelsen blander sig nogle gange i sekretariatets opgaver og sekretariatet blander sig i bestyrelsens opgaver.
- Medlemsdemokratiet udfordres af et formelt generalforsamlingsformat med fysisk stemmeafgivelse og lav medlemsdeltagelse, samt af et kun begrænset omfang af diskussionsmøder blandt medlemmerne.
- Afstemningsprocedurernes fuldmagtsordning kritiseres dels for at skævvride repræsentativiteten, dels for manglende mekanismer for mindretalsbeskyttelse.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen sker på baggrund af en kort kandidatpræsentation, som ikke giver mulighed for en grundig forståelse og diskussion af kandidaternes kompetencer.
- Bestyrelsen fungerer som et forum for forskellige interessegrupper og den arbejder de facto ikke som et fællesskab, der har et samlet formål og en strategi for civilsamfundet.

Udfordringer i CISUs styringskæde

For **general-forsamlingen** er midlet (penge) blevet et mål i sig selv

2

Medlemmerne er uenige om CISU's mål, og fordeler sig i konkurrerende grupperinger

1

Sekretariatet griber det strategiske tomrum for at sikre driften

4

Bestyrelsen vælges på magt frem for kompetencer

3



Forstærkende faktorer

Udfordret legitimitet

- Fuldmagter
- Repræsentativitet
- Transparens om valgmetoder

**Generalfor-
samlingens
legitimitet**

Manglende match af kompetencer

- Bestyrelsens kompetencebehov
- Kandidaters kompetenceprofil
- Viden og tilgang til arbejdet

**Bestyrelsens
kompetencer**

**Sekretariatets
rolle**

Uklar rollefordeling

- Skillelinje mellem bestyrelse og sekretariat
- Formelt versus praksis

Anbefalinger



- Styrk generalforsamlingens legitimitet og bestyrelsens kompetencer
- Gør bestyrelsen strategisk og samarbejdende
- Skab klar rollefordeling mellem bestyrelsen og sekretariat
- Involver medlemmerne i strategiprocessen

Styrk generalforsamlingens legitimitet og bestyrelsens kompetencer

Giv generalforsamlingen en bredere legitimitet

- Ophæv adgang til at stemme per fuldmagt
- Vurdér om det skal være muligt at stemme elektronisk
- Inddel i valggrupper (kategori A+B og C+D), fx så gruppe A+B vælger to (eller tre) bestyrelsesmedlemmer og gruppe C+D vælger tre (eller fire) bestyrelsesmedlemmer

Styrk bestyrelsens kompetencer

- Vælg to eksterne medlemmer til bestyrelsen, som skal bidrage med særlige kompetencer og være uafhængige af CISU's medlemsorganisationer
- Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen og foreslå, hvordan kandidater kan dokumentere deres kvalifikationer ved opstilling til bestyrelsen
- Opfordring til at opstillede kandidater en uge før generalforsamling fremsender præsentation, hvor de beskriver hvilke kompetencer, de bidrager med

Gør bestyrelsen strategisk og samarbejdende

Tag det strategiske ledelsesansvar

- Iværksæt og tag ansvar for en konkret og operationaliserbar strategiplan, hvor centrale aspekter diskuteres blandt medlemmerne
- Vurder og træf bestyrelsesbeslutninger med afsæt i strategiplanen
- Følg systematisk op på hvilken dokumenteret impact, CISU skaber i forhold til strategien og det strategiske grundlag (mission og vision)

Fastsæt og efterlev kodeks og transparens i bestyrelsesarbejdet

- Etablér et fortroligt rum i bestyrelsesarbejdet, som kan skabe rammerne for et godt arbejdsklima
- Udarbejd kodeks for bestyrelsens arbejde med afsæt i principper for god governance i en frivillig forening og en fond
- Følg systematisk op på efterlevelse af kodeks, fx årlig opfølgning via "Følg eller forklar"-skema om anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor – og send det ud sammen med oplæg til generalforsamling

Skab klar rollefordeling mellem bestyrelse og sekretariat

Tydeliggøre rollefordelingen

- Fastlæg, at bestyrelsen har den centrale strategiske rolle med at fastlægge kriterier for ansøgninger, samt fordelingsnøgler og modaliteter under hensyntagen til troværdig armslængde til puljemidler, den vedtagne strategi, forvaltningsloven samt indgåede aftaler med UM og andre
- Sørg for, at sekretariatet fungerer som en udførende stabsfunktion, der leder opad til bestyrelsen
- Etabler faste rutiner for at sekretariatet systematisk afrapporterer til bestyrelsen, omkring status på puljer og strategiske mål for organisationen, ud fra de retningslinjer som bestyrelsen udstikker
- Gennemfør en generel sanering og forenkling af forretningsordenen for at sikre konsekvent implementering af ovenstående

§ 2 CISU – Civilsamfund i Udviklings formål er:

At understøtte, at medlemsorganisationerne er kvalificerede og ansvarlige samarbejdspartnere i et udviklingssamarbejde, der bidrager til at bekæmpe årsager til fattigdom og styrker civilsamfundet globalt. At understøtte, at medlemsorganisationers arbejde i Danmark skaber viden og debat om livsvilkårene for mennesker, som lever under fattige vilkår, om globale sammenhænge – og om, at det mellemfolkelige engagement nytter.

At CISU – Civilsamfund i Udvikling og medlemsorganisationerne er synlige fortalere for gode vilkår og rammer for det folkelige udviklingssamarbejde.

Foreningen varetager desuden medlemsorganisationernes interesser i henhold til generalforsamlingens beslutninger herom.

Foreningen kan igennem aftaler med Udenrigsministeriet og andre udføre konsulent-, kursus- og informationsvirksomhed ligesom foreningen – efter godkendelse af bestyrelsen – kan påtage sig at forvalte midler/puljer på vegne af Udenrigsministeriet eller andre, såfremt den primære målgruppe er foreningens medlemsorganisationer.

Involver medlemmerne i strategiprocessen

Styrk medlemsinvolvering

- Skab en bred debat om CISU's formål som medlemsorganisation, jf. §2 i vedtægterne
- Skab en bred debat om den impact, der bliver skabt via puljemidlerne
- Inddrag medlemmerne i strategien, så den ikke bliver en top-down strategi

■ Appendix



Generelle principper for governance i en frivillig forening og en fond

1. Bestyrelsens opgaver og ansvar
 - a. Årligt check af strategisk retning vs vedtægter og formål
 - b. Forretningsorden udarbejdet, kendt og fulgt
 - c. Ledelsesinstruks udarbejdet, kendt og fulgt
 - d. Kendskab til organisationens forpligtelser og risici
 - e. Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger
2. Bestyrelsens kompetencer
 - a. Kompetencebehov løbende afdækket
 - b. Bredt sammensat og med dækkende kompetencer
 - c. Struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen
 - d. Valgperioden fastsat, incl. alders- og tidsgrænse
3. Evaluering
 - a. Årlig evaluering af bestyrelsens arbejde
 - b. Årlig evaluering af ledelsens arbejde
4. Trivsel og arbejdsmiljø
 - a. Skaber rammer og gode vilkår for den frivillige indsats
 - b. Følger årligt op på arbejdsmiljøet
5. Opfyldelse af organisationens formål
 - a. Forholder sig årligt til organisationens opfyldelse af sit formål
 - b. Inddrager målgruppen i tilrettelæggelse af tilbud, indsatser og evaluering
6. Transparens
 - a. Åbenhed om bestyrelsens sammensætning, herunder medlemmernes, navn, stilling, alder, køn, hverv, kompetencer, afhængig/uafhængig etc.
 - b. Mindst 1/3 af medlemmerne er uafhængige af vederlag, uddelinger, ansættelse, familie etc.
 - c. Åbenhed om organisationens økonomi og vederlag
 - d. Kriterier for vurdering af bestyrelsesmedlemmernes inhabilitet
 - e. Undgå andre lønnede opgaver udenfor bestyrelsesarbejdet, hvis det er muligt
 - f. Ingen modstridende interesser mellem organisationens formål og donorer/investorer virke og formål