

BESTYRELSENS SVAR PÅ GOVERNANCE REVIEW (MANAGEMENT RESPONSE)

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 forpersons-kabet 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.

OPSUMMERET 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 eksterne 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
A1 Ophæv adgang til at stemme med fuldmagt	Der er bred enighed om at det nuværende valg-system 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 fløjannelser 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 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	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.
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.
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 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

	begrænset, og det kan overvejes om bestyrelsesvalget evt. udskilles til en mere passiv valg-handling. 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'. 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).	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 stemmeafgivning og at brugen af fuldmagter derfor begrænses til maksimalt én begrundet 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. 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.	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.
A5	Bestyrelsen er derfor enige i at en struktureret tilgang til at vurdere hvilke kompetencer, der er	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL

Udarbejd kompetenceprofil til bestyrelsen	nødvendige, og om de er dækket ind af en ny-valgt 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).	Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): Bestyrelsen vil etablere kompetenceprofil efter generalforsamlingen i 2026.
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 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.	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 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.

B1 Konkret og operationa- lisérbar 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. Senere (2027->): Den nye strategi og dens effekt evalueres i 2027/2028 (Ref. B3).
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.
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->):

		Bestyrelsen indfører løbende effekt-vurdering på strategiens mål- og resultatramme i tæt dialog med generalsekretæren, der bedst kan identificere de enkelte KPI.
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 fløjddannelser, og 'mini-møder' uden for bestyrelsesrummet. Lukkede bestyrelsesmøder eller -mødedele skal have klart og transparent formål og mål, og det er vigtigt at de ikke gennemføres på bekostning af medlemsorganisationernes overordnede indsigt i bestyrelsens arbejde.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen fortsætter brugen af lukkede møder eller dagsordenspunkter - særligt hvor der er brug for dybdegående drøftelser. Bestyrelsen vil i stedet for fast brug af 'bestyrelsens time' forud for møder snarere lukke enkelte dagsordenspunkter 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.
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	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.

	fælles læring få et kodeks på plads sammen med forretningsordenen.	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.
B6 Følg systematisk op på efterlevelse af kodeks (årlig følg eller forklar)	Bestyrelsen+ er enig. Se B5.	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL Snarest muligt (omkring GF 26): NIL Senere (2027->): 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	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

	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. Bestyrelsen+ finder at den tydelige strategiske rolle som udgangspunkt praktisk dannes af flertallet af de øvrige anbefalinger.	Senere (2027->): Ifm. årlig evaluering tages stilling til om drøftelser og beslutninger på rette niveau og fokus. Se B5 og B6.
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 ressource-hensyn i sekretariatet. Snarest muligt (omkring GF 26):

	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.	NIL 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 indholdsoversigt. Senere (2027->): Sekretariatet bedes vurdere i hvor stort omfang statusrapporteringer kan gennemføres digitalt/skriftligt for at friholde drøftelsestid på møderne.
C4 Sanering og forsimpning af forretningsordenen (for konsekvent implementering af øvrige)	Bestyrelsen+ er enige. Bestyrelsen+ noterer at den nuværende opdeling i forretningsorden og bestyrelsesvejledning tydeliggør bestyrelsens ansvar og beslutningskompetence. Herunder at det ikke fremgår tydeligt hvordan "Bestyrelsens Ledelse af CISU" er udviklet eller besluttet. En forenkling af forretningsordenen bør indeholde en generel	Umiddelbart (2-3 mdr): NIL. Skal følge øvrige ændringer. Snarest muligt (omkring GF 26): Rettelser til forretningsordenen bearbejdes efter generalforsamlingen 2026. Senere (2027->): Forretningsordenen og underliggende dokumenter inkl. bestyrelseshåndbog evalueres og

	bestyrelsesvelkomst/onboarding, en simpel forretningsorden og en underliggende håndbog/vejledning, der tydeliggør både hvad der er bestyrelsens beslutningskompetence, men også hvad der er erfaringsmæssig best practice og hvorfor. Hertil rettelsesblad for alle tre dele med erfaringsopsamling og begrundelse for ændringshistorikken.	revideres årligt af bestyrelsen forud for generalforsamlingen.
D1 Skab en bred debat om CISUs formål (jf. §2 i vedtægterne)	Bestyrelsen+ er enige. Behovet for synliggørelse og debat om CISUs formål er allerede afspejlet i bestyrelsens retningslinjer for den nye strategi. Bestyrelsen+ mener det er afgørende at CISU kan sætte tydelige ord på værdien af partnerskabsmodellen og den værdi der skabes 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.	Umiddelbart (2-3 mdr): Synlighed for CISUs formål og rolle er allerede udpeget klar som prioritet for strategi-arbejdet i sekretariatet. Snarest muligt (omkring GF 26): Strategiforslaget indeholder tydeligt fokus på CISUs rolle, indflydelsessfære og øget synlighed og medlemsinddragelse. 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.	Umiddelbart (2-3 mdr): Bestyrelsen drøftede konkret ekstern 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

	Både i relation til D1 og D2 er der behov for langt større og mere dynamisk inddragelse af medlemsorganisationerne.	og mest effektive offentlige kommunikation i januar 2026. Snarest muligt (omkring GF 26): Senere (2027->): 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	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 forenklingdagsorden, 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.

	direkte dialog med bestyrelse og sekretariat herom.	Senere (2027->): I den løbende opfølgning på strategiens målsætninger (B2 og B3) bør medlemserfaringer (herunder medlemssurvey) og -input inddrages i størst muligt omfang.
--	---	--