

Referat 11.august 2025

Mødekrede	Bestyrelsen, samt suppleanterne Rikke og Clara + Iben, Marie (medarbejderrepræsentant) og Helene (referent), Jeef (pkt. 1-3)
Tid	11.august 2025 kl. 15-17
Sted	Online
Indkaldere	Peter, Anne
Mødetype	Ekstraordinært bestyrelsesmøde om rekruttering af ny sekretariatsleder

1. Orientering om processen frem til nu (herunder indkomne kommentarer og ønsker), PHZ/IWR

Peter indledte mødet ved kort at beskrive status på rekrutteringsproces og dagsordenspunkter for dagens møde.

2. Den kommende proces - herunder Mercuri Urval, introduktion af Susanne Bentkjær, PHZ

Susanne Bentkjær fra Mercuri Urval præsenterede sig selv og sin baggrund. Susanne har tidligere arbejdet med rekruttering i flere NGO'er og FN. Susanne skal understøtte rekrutteringen af en ny leder i CISU. Til mødet i dag vil hun lytte til, hvad bestyrelsen finder vigtigt ift. proces, jobbeskrivelse og profil for ny leder. Derefter vil hun starte med at besøge sekretariatet for at afklare yderligere, hvilken profil der søges efter, og hvad kandidaterne skal vide. Derefter vil hun understøtte processen med at finde den rigtige kandidat og foreslå relevante profiler. Første skridt er, at ansættelsesudvalget fastlægger jobopslag og proces, hvorefter Susanne hjælper med at nå ud til de rette personer.

3. Jeefs kommentarer og anbefalinger til stillingsopslaget og jobprofil (styrker, svagheder, risici, fremtidsønsker m.v.)

Jeef indledte ved at fremhæve, at der var meget fokusering på en leder af en organisation fremfor ledelse af en sag. Tidligere ansættelsesprocesser i 2015, 2020 og 2023 var præget af beskrivelser af, hvordan organisering af ledelse understøttet af værdier, scenarier og budgetoverslag skulle se ud. Nuværende materiale synes at fokusere på en leder fremfor ledelse og dermed ud fra weberiansk organisatoriske forståelser fra den offentlige sektor og militær på rekruttering af øverste leder baseret på hierarkisk struktur og kontrol.

Derefter anbefalede han, at man søger efter en leder, der kan samle gennem ledelse af en sag med mange interessenter fremfor traditionelt fokus på en leder i hierarkiske systemer. CISUs sag er præget af mangfoldighed såvel som kompleksitet ikke kun pga. opbrud i den politiske situation herhjemme, men og så i form af det faktum at medlemmerne arbejder for mange forskellige sager i mange forskellige lande.

Ledelsesopgaven handler mest om at facilitere (92%) og meget mindre om kontrol (8%), da størstedelen af CISUs midler kanaliseres igennem puljer til projekter, som en leder ikke har kontrol over.

Ledelsesopgaven i CISU består kun i begrænset omfang af traditionel dilemmaledelse – dvs. simple enten/eller valg mellem alternativer. Da CISU er et åbent system med mange interessenter, høj kompleksitet og begrænset kontrol over finansielle og menneskelige ressourcer herunder interessenters/bevillingshaveres adfærd er ledelsesopgaven i særdeles høj grad at udføre paradoksledelse forstået som at skulle håndtere emner, der er hinandens forudsætninger, men ikke begge kan lade sig gøre. Klassiske eksempler på dette er forpligtelsen til at sikre midler til både store og små organisationer, som skal både skabe resultater i syd og samtidig med at styrke det folkelige engagement i Danmark.

Denne form for paradoksledelse kræver høj grad af integritet og ordentlighed, da der hele tiden skal findes nye balancer og vurderinger af hvornår de skal være med kant. Dette kræver høj grad af ledelsesmæssig legitimitet gennem personlige, faglige og strategisk adfærd.

Jeef anbefalede også, at rekrutteringsprocessen bør afspejle, at bestyrelsen står samlet, og processen skal være transparent, så alle i bestyrelsen og i videst mulig omfang medlemmer kan følge med. Ansættelsesudvalget bør repræsentere medlemskredsen bredt og have en balance mellem bestyrelsesmedlemmer og sekretariatsansatte, da lederen både skal være ansat af bestyrelsen og fungere i dagligdagen på sekretariatet.

Jeef blev spurgt ind til, om ledelsesrollen i CISU har ændret sig over årene. Til dette svarede han, at ledelsesrollen i CISU har ændret sig bl.a. fordi væksten i finansielle ressourcer de sidste 5 år ikke er blevet suppleret med den nødvendige forventningsafstemning med medlemsorganisationerne mht. vækstmuligheder baseret på offentlige finanser kanaliseret gennem CISU. Da CISU har haft vækst i midler har mange haft forventning om, at alle kunne vokse sig større og større. Dette er ikke muligt for alle, da der i så fald ikke længere vil være midler til bredden af CISUs medlemsorganisationer, som er en klar del af CISUs mandat fra UM. Derudover var der i 2016-21 et politisk mandat til at forenkle, mens de formelle krav er vokset de sidste 3-5 år – blandt pga. pres fra Rigsrevisionen. Dette er krav som CISU søger at skærme ift. medlemsorganisationer ved selv at påtage sig dem. Samtidig er CISUs portefølje vokset, hvilket øger kompleksiteten. Tidligere stod vi på ét ben, CSP, mens vi i dag har en langt mere diversificeret portefølje med flere puljer og ydelser og en tilsvarende differentieret organisationsstruktur.

Derudover blev han spurgt ind til valg af titel i sammenhæng med hvad rollen skal indebære af politisk interessevaretagelse og geografisk tilstedeværelse (i København/Aarhus). Til det svarede han, at han ikke er den rigtige til at svare på titel, da han i 2020 afslog daværende bestyrelses tilbud om ændring i titel såvel som stigning i løn. Ledelse ligger ikke i titlen, men i handlinger og miljøet i Danmark er så begrænset, at man meget hurtigt vil blive vurderet ud fra sine handlinger

og ikke sin titel. På engelsk er det dog vigtigt at signalere hierarki – fx CEO. Han kunne konstatere at der i dag også i små organisationer er en del, der har titel af direktører eller generalsekretær.

Placeringen uden for København er en del af CISUs fortælling som repræsentant for det brede folkelige engagement. Det har styrket vores image at stå uden for det københavnske NGO-miljø, og udviklingsordførere kommer typisk fra andre dele af landet. Politisk har vi altid været til stede med den fortælling i de rigtige sammenhænge. Medarbejdere er ofte i København, og Jeef er der som leder ca. én gang om ugen. Ulempen er primært fravær ved uformelle og spontane NGO-kaffemøder, som dog oftest er på programmedarbejderniveau.

CISU har de seneste haft stort fokus på politisk arbejde, hvilket også er en del af forklaringen på CISUs vækst. Denne vækst bygger på løbende, men diskret, interessevaretagelse – vi har ikke profileret os offentligt på det men opnået resultater gennem ordførere og top embedsfolk. Dette betyder, at vores medlemmer ikke har hørt så meget om CISUs arbejde for at sikre vækst. Måske er tiden kommet til også at kommunikere om det og ikke kun udføre den.

Relationen til andre sektorer er vigtig, og når det kommer til ressourcemobilisering, skal vi være realistiske. CISUs forretningsmodel har de sidste 5 år bygget på, at vi udover CSP bevilling på finansloven er lykkedes med at sikre over 900 mio. kr.- dvs. yderligere 180 mio. kr. årligt primært fra UM. Relevans uden for boblen er vigtig, både uden for sektoren og uden for landet. Private midler af forskellig art er i højeste grader relevant for medlemmer med emner, der appellerer til finansiering fra den private sektor. På trods af arbejde siden 2018 med danske fonde er det ikke lykkedes at skaffe finansiering, der matcher volumen i CISUs finansieringsgrundlag. Ledere fra P. Dues fond, Legofonden såvel som Novofonden har alle fremhævet manglende interesse i at bruge CISU mellemlid – vi er endda blevet kaldt fordyrende, kolonialistisk mellemlid.

4. Drøftelse: Gennemgang af stillingsopslag med fokus på bestyrelsens ønsker (PHZ/SB) **Til beslutning: Jobtitel, prioritering mellem fokusområder (hvad er vigtigst for profilen), retningslinjer til MU for formulering af endeligt opslag/profil**

Susanne indledte med at efterspørge ord på, hvad der adskilte CISU fra andre steder, og hvorfor det er en attraktiv arbejdsplads. Bestyrelsen tog en runde med inputs.

Bestyrelsesmedlemmer kom med forskellige inputs. Noget af det der blev drøftet var, at en leder skal kunne arbejde for bedre rammevilkår for civilsamfundet i Danmark og globalt, agere uafhængigt af stat og privatsektor, og have stærke samarbejds- og kommunikationsevner. Ledelseserfaring, en holistisk tilgang til ledelse, evne til at motivere 30 medarbejdere i Aarhus, samt politisk interessevaretagelse er centrale krav.

Der skal være fokus på visioner, ressourcemobilisering og partnerskaber uden for sektoren. Stillingsopslaget bør være åbent i sprog og tone, så det appellerer bredere end til folk, der allerede er i civilsamfundet.

Medarbejderrepræsentanten nævnte at det for medarbejderne er vigtigt, at en ny leder kender til den nuværende flade struktur på sekretariatet samt at en ny leder har evne og viden til at kunne motivere.

Bestyrelsen talte sig frem til, at spørgsmålet om bopæl skal være fleksibelt, men at en ny leder som de nuværende skal have fast arbejdsplads i Aarhus.

Der var delte meninger om titel – forslagene spændte fra *Executive Director* til *Generalsekretær* – med overvejelser om signalværdi og pondus.

Susanne udarbejder et revideret opslag på baggrund af kommentarerne og sender det til NOB.

5. Sammensætning af ansættelsesudvalg og godkendelse af efterfølgende proces.

Bestyrelsen fastslog at ansættelsesudvalget kommer til at bestå af forperson og næstforperson, samt suppleant Rikke, som repræsentanter fra bestyrelsen. Derudover indgår Iben som repræsentant fra ledelsen og Marie som medarbejderrepræsentant. Sekretariatet repræsenteres dermed igennem Marie og Iben. Susanne vil ligeledes indgå i udvalget.

Alle i ansættelsesudvalget indgår på lige fod ift. input til proces, deltagelse i samtaler og beslutning.

Følgende tidsplan blev fastlagt:

- Senest 2.september: Opslag offentliggøres
- 1.oktober: Ansøgningsfrist
- 6.oktober: Shortlist møde i ansættelsesudvalg
- 10.oktober: Første samtaler
- Samtalerne køres af Susanne resten af udvalget er med som observatører
- Der kan inviteres op til 8 personer til samtale
- Samtalerne foregår i Aarhus
- Uge 42: Kandidattest og referencer
- Cases som forberedelse til anden samtale
- Uge 43: Anden samtale
- 31.oktober (senest): Kontrakt underskrevet
- 1.december: Ønsket opstart