

Beskrivelse af bestyrelsens ledelse af CISU 2019-2020

BESTYRELSENS GRUNDLAG OG ROLLE

Politisk og juridisk grundlag

Bestyrelsen leder CISUs arbejde på grundlag af de på generalforsamlingen vedtagne gældende [vedtægter](#) (2018), [vision, mission og værdier](#) (2014 med ændring i vision 2018), [strategi 2018-21](#), [det udviklingspolitiske holdningspapir](#) (2012), og [bestyrelsens temaer og prioriteringer](#) samt det vedtagne budget for året.

CISUs Adfærdskodeks (2019) er gældende for bestyrelsens medlemmer og organisationens arbejde. Bestyrelsen udpeger en repræsentant til klagemekanismegruppen samt en suppleant til denne post; repræsentanten og suppleanten skal være valgt på forskellige valgår, for at sikre kontinuerlighed i gruppen. Opgaverne i forbindelse med klagemekanismegruppen er beskrevet i CISUs Adfærdskodeks.

Eksterne forpligtelser

Bestyrelsen er forpligtet af de opgaver, foreningen har påtaget sig over for Udenrigsministeriet inden for rammerne af den aftalte rulleplan med tilhørende budget og DERF-management kontrakten samt af aftalen med EU om Frame Voice Report. Bestyrelsen er desuden forpligtet af de aftaler, der foreligger med tredjeperson, herunder ansatte i sekretariatet.

Bestyrelsens strategiske rolle

Bestyrelsen leder organisationen på et strategisk niveau. Bestyrelsen delegerer i videst muligt omfang ansvaret for udførelse og udvikling af organisationens daglige arbejde til sekretariatsledelsen. Bestyrelsen vil samtidig fastholde en bred kontakt til medlemmerne så meget som muligt.

Bestyrelsens arbejde foregår på tre hovedområder:

1. Vedtagelse af strategiske mål, rammer og planer for organisationens virke igennem:

- Vedtagelser af mål og rammer for politiske, tematiske eller faglige indsatsområder i henhold til de vedtagne "temaer og prioriteringer" for bestyrelsen.
- Kommentering og godkendelse af de årlige aftaler med Udenrigsministeriet
- Godkendelse af aftaler med andre aktører om organisationens indsatser (F.eks. Globalt Fokus, CIVICUS, EU, indtægtsdækket virksomhed), som rækker ud over, hvad der kan henføres til daglig drift
- Vedtagelse af mål og rammer for bestyrelsens lobbyindsatser for eksempel på det udviklingspolitiske område, presseudspil, politiker-/ministermøde samt for bestyrelsens egen rejseaktivitet
- Forslag til overordnede strategiske mål og rammer samt budget til generalforsamlingens behandling

2. Overordnet monitorering og kvalitetssikring af organisationens ydelser igennem

- To årlige møder med monitorering af sekretariatets arbejdsgrupper på dagsordenen. Møderne lægges i forbindelse med det fælles møde med sekretariatet i september og med bestyrelsesmødet i februar. Monitoreringsmøderne tilrettelægges, så:
 - Bestyrelsen forud for mødet modtager en kort skriftlig status på alle sekretariatets arbejdsgrupper.
 - Monitoreringsmøderne vil have særligt fokus på årets aktuelle temaer og de øvrige prioriteter for bestyrelsesåret; derudover kan ledelsen udvælge 1-2 emner, som er særligt relevante at have fokus på til mødet.
 - Gruppeansvarlige for de udvalgte grupper eller emner deltager til denne del af bestyrelsesmødet:

- Der gøres status på arbejdsgruppens væsentligste driftsopgaver (hvis det er relevant med uddybning af det skriftlige), igangværende udviklingsopgaver samt orientering om evt. kommende udviklingsopgaver
 - Der orienteres om eventuelle uforudsete forhold ved arbejdsgruppens opgaver, som bestyrelsen bør være opmærksom på, fx manglende gennemførelse af en opgave
 - Gruppen har mulighed for at vælge et eller flere temaer til kort drøftelse på baggrund af et præcist spørgsmål
- Godkendelse af en årlig status fra sekretariatet på den organisatoriske og personalemæssige status og udvikling (juni)
 - Godkendelse af den årlige rapportering til Udenrigsministeriet (juni eller september). DERF-rapportering godkendes i DERF's styregruppe og fremlægges bestyrelsen til orientering. FVR godkendes af sekretariatsledelsen i samarbejde med de øvrige europæiske partnere og fremlægges bestyrelsen til orientering
 - Deltagelse i udarbejdelse og fremlæggelse af den årlige beretning og regnskab til generalforsamlingen (februar-marts)

Det er sekretariatsledelsens pligt løbende at orientere forpersonskabet om forhold af væsentlig betydning for CISUs arbejde, der enten falder uden for ovenstående, eller som har givet eller kan give anledning til kritik af CISU. Forhold af væsentlig betydning bringes altid videre til orientering i den øvrige bestyrelse.

3. Økonomistyring igennem

- Godkendelse af væsentlige budgetrevisioner (marts, september og efter behov)
- Godkendelse af udkast til budget for aftale med Udenrigsministeriet (september)
- Godkendelse af en halvårsrapportering foretages af kassereren med en efterfølgende orientering til bestyrelsen (september)
- Godkendelse af tilsagnshåndtering i Civilsamfundspuljen 3 gange årligt. Processen for dette uddybes nedenfor i afsnittet om kassererens opgaver.
- Godkendelse af det årlige regnskab til generalforsamlingen (marts)
- Godkendelse af det årlige budget til forelæggelse på generalforsamlingen (marts)

4. Information og kommunikation

- CISU arbejder med fuld gennemsigtighed i beslutningsprocesser, og alle referater fra bestyrelsens møder gøres tilgængelig for medlemmerne på hjemmesiden hurtigst muligt efter, at referatet er godkendt. Bestyrelsens møder er som udgangspunkt åbne for medlemmerne (se nærmere i bestyrelsens forretningsorden pkt.6 nedenfor)
- Bestyrelsen holder sig løbende orienteret og er i dialog om medlemmernes forhold og fremtidige ønsker til CISUs virke. Dette foregår blandt andet ved bestyrelsesmedlemmernes planlagte deltagelse i kurser og på medlemsmøder
- Når det findes relevant, kommunikerer bestyrelsen med medlemmerne via de kommunikationsværktøjer CISU har til rådighed (eksempelvis CISUs nyhedsbrev, Twitter, Facebook og mail)

BESTYRELSENS ARBEJDSFORM

Forretningsorden

Der er udarbejdet en forretningsorden for bestyrelsens formelle virke og processer. Den er en del af nærværende dokument (se nedenfor).

Forpersonskabet

Forpersonskabet består af forperson og næstforperson. Forpersonskabet er ansvarlig for en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens arbejde og dens møder. Sekretariatsledelsen og stabsmedarbejderen understøtter forpersonskabets tilrettelæggelse af arbejdet.

Der udarbejdes en årsplan, som sikrer en jævn fordeling af bestyrelsens arbejde over året.

Forpersonskabet og sekretariatsledelsen varetager sammen nødvendige afgørelser af drifts- og udviklingsmæssig karakter, som ligger ud over sekretariatsledelsens almindelige ledelseskompetence - på anmodning fra denne - herunder henvendelser fra offentlige medier. Forpersonskabet afgør, hvorvidt det er nødvendigt at inddrage bestyrelsen, før en beslutning kan træffes. Bestyrelsen informeres om afgørelser truffet af forpersonskabet.

Forpersonskabet er sammen med sekretariatsledelsen ligeledes ansvarlig for at tilrettelægge mål og rammer, omfang, form og deadlines for sekretariatets servicering af bestyrelsen med henblik på at understøtte dens arbejde inden for bestyrelsens vedtagne temaer og prioriteringer.

Kasserer og intern revisor

Kassereren er i samarbejde med sekretariatsledelsen og forpersonskabet ansvarlig for en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af årets budgetstyring og information af bestyrelse og generalforsamling.

Kassereren informeres straks ved væsentlige ændringer i forudsætningerne for årets budget og ved større ikke-forventelige økonomiske hændelser.

Kassereren inddrages i udformning af budgetindstillinger til bestyrelsen og fremlægger om muligt på møderne.

Tre gange årligt er der gennemgang af – og beslutninger om – tilsagnshåndtering i Civilsamfundspuljen, herunder fordeling imellem de respektive indsatsområder. I den forbindelse får kassereren det bagvedliggende materiale til gennemgang. Den øvrige bestyrelse vil få et ekstrakt af materialet samt en indstilling om tilsagnshåndteringen til godkendelse.

Den interne revisors rolle er primært at følge og vurdere de interne procedurer og arbejdsgange og om anvendelsen af midlerne er i overensstemmelse med generalforsamlingens beslutninger.

Kasserer og intern revisor gives adgang til en gennemgang af budget og regnskabsstatus mindst to gange i løbet af året, heraf den ene inden fremlæggelsen på generalforsamlingen. Kasserer såvel som intern og ekstern revisor kan til enhver tid gennemføre uanmeldte eller anmeldte forespørgsler og tilsyn.

Bestyrelsens medlemmer

Der udarbejdes en oversigt over årets opgaver og mål og deres placering på bestyrelsens møder.

Bestyrelsen fordeler ansvaret for sekretariatets arbejdsområder imellem sig. De bestyrelsesansvarlige for arbejdsområderne vil alene blive inddraget af sekretariatet i udformningen af eventuelle indstillinger til bestyrelsen. De bestyrelsesansvarlige skal i disse tilfælde blot kvalitetssikre indstillingerne og udrede eventu-

elle uklarheder. De bestyrelsesansvarlige skal ikke på forhånd godkende indstillingerne, da dette sker på baggrund af en fælles diskussion på bestyrelsesmøderne. De bestyrelsesansvarlige for arbejdsområdet fremlægger som udgangspunkt den proces, der har været forud for indstillinger fra gruppens område på mødet. Desuden skal de bestyrelsesansvarlige gerne være særligt opmærksomme på deres respektive områder ved den halvårslige skriftlige monitorering til bestyrelsen. De bestyrelsesansvarlige kan også i særlige tilfælde blive inddraget, hvis en arbejdsgruppe på sekretariatet anmoder om konkret sparring om udmøntning af beslutninger i bestyrelsen.

Undergrupper med ansvar for Civilsamfundspuljen forventes at deltage i to årlige faglige dage sammen med bevillingssystemet og sekretariatet, samt ét årligt (status og dialog) medlemsmøde om Civilsamfundspuljen. Undergrupper indenfor for faglige ydelser forventes at deltage i et årligt (status og dialog) medlemsmøde om kapacitetsydelse. Indenfor for de øvrige puljer (DERF, FVR, Oplysning) kan der forekomme invitationer til lignende møder med mulighed for, at den ansvarlige i bestyrelsen deltager.

Sekretariatsledelse

Sekretariatsledelsen har ansvaret for og leder sekretariatets arbejde inden for ovenstående rammer. Sekretariatet udfører arbejdet selvstændigt ud fra en målsætning om at opnå høj kvalitet, godt omdømme og konkrete resultater i overensstemmelse med det vedtagne grundlag. Sekretariatet tilrettelægger selv sine arbejdsformer med henblik på at sikre den optimale opgaveløsning.

Sekretariatsledelsen skal rådgive og orientere bestyrelsen om, hvad der foregår i den relevante kontekst og i CISUs omgivelser, så bestyrelsen bedst muligt kender de rammer, de skal lede CISU inden for. Bestyrelsen har ansvar for også at holde sig orienteret ad andre mulige kanaler.

Sekretariatsledelsen er forpligtet til at informere forpersonskabet og om nødvendigt bestyrelsen ved væsentlige ændringer i forudsætningerne for sekretariatets planlagte udførelse af opgaverne såvel som sager, der kan føre til betydelig kritik af CISU.

Sekretariatsledelsen deltager normalt i bestyrelsesmøder som associerede medlemmer. Sekretariatsledelsen formidler bestyrelsens beslutninger til sekretariatet og sikrer, at de danner baggrund for sekretariatets arbejde.

Sekretariatsledelsen er forpligtet til at gøre bestyrelsen opmærksom på, hvis dens beslutninger strider mod grundlag og rammer for CISUs virke, eksterne forpligtelser eller lovmæssige/juridiske vilkår.

Stabsmedarbejder

Stabsmedarbejderen understøtter forpersonskabet og sekretariatsledelse i tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde og i opfølgning på beslutninger med videre, blandt andet gennem udsendelse af mødeindkaldelser, referatskrivning og tilrettelæggelse af møder med forpersonskabet.

Stabsmedarbejderen deltager som udgangspunkt i bestyrelsens møder som referent.

Al kommunikation mellem sekretariatet og bestyrelsen går i udgangspunktet via stabsmedarbejderen, som skal bidrage til en glidende kommunikation, fx at der bliver fulgt op på forespørgsler og spørgsmål. Stabsmedarbejderen holdes orienteret om kommunikation mellem de bestyrelsesansvarlige og sekretariatets arbejdsgrupper, fx ved at være Cc på mails.

Medarbejdernes deltagelse i bestyrelsens møder

Medarbejderne på sekretariatet har ret til fast deltagelse af en medarbejdervalgt repræsentant på alle bestyrelsens møder. Der kan være enkelte punkter, hvor repræsentanten ikke deltager som følge af habilitetsforhold, beskyttelse af personlige oplysninger m.v., jævnfør CISUs adfærdskodeks. Bestyrelsen kan af strategiske hensyn vælge at afholde (dele af) et møde uden medarbejderrepræsentation - for eksempel når det drejer sig om drøftelser af personaleforhold og indgåelse af aftaler herom.

Forperson og sekretariatsledelse aftaler deltagelse af øvrige medarbejdere i situationer, hvor det er fagligt / politisk relevant i hele eller dele af et bestyrelsesmøde. Ud over dette søges mindst et møde årligt afholdt på sekretariatet med mulighed for tematiske diskussioner med medarbejdernes deltagelse.

Åbenhed og højt informationsniveau

Grundlæggende bygger samarbejdet i bestyrelsen - og imellem bestyrelse og sekretariat - på tillid. Det forventes, at der udvises gensidig forståelse for hverandres roller og opgaver. Der arbejdes altid for at opnå bredest mulig konsensus og fælles grundlag i hele organisationen for CISUs indsatser.

Der er fuld åbenhed om alle aktiviteter i udførelsen af arbejdet i sekretariatet og bestyrelsen. Bestyrelsens medlemmer har altid mulighed for at opnå indsigt i og information om sekretariatets arbejde, ligesom bestyrelsen skal sikre, at sekretariatet altid er bekendt med dets drøftelser, holdninger og beslutninger. Åbenhed og indsigt er alene begrænset af hensynet til private/personlige forhold og andre særligt følsomme oplysninger om ansættelser mv. jævnfør CISUs adfærdskodeks. Der opereres dog med en vis arbejdsdeling i informationsniveau mellem bestyrelsesmedlemmerne, som er beskrevet ovenfor, for at sikre en rimelig og håndterbar arbejdsbyrde.

BESTYRELSENS REPRÆSENTATION AF CISU VED EKSTERNE ARRANGEMENTER

Bestyrelsens medlemmer kan efter afgørelse i bestyrelsen deltage i studie-, lærings- eller konferencerejser finansieret under aftalen med Udenrigsministeriet eller af foreningens egne midler indenfor de gældende budgetter. Deltagerne er forpligtet til at udarbejde Terms of Reference (på linje med de ansatte) forud for rejsen og at afgive en skriftlig rapport over for bestyrelsen om rejsens udbytte.

Planlægning og prioritering af bestyrelsens repræsentation af CISU ved eksterne arrangementer skal sikre, at deltagelsen opfylder tre krav:

- Understøtter vores strategiske prioriteter og de valgte årlige temaer der er besluttet i CISUs strategi
- Der findes en fornuftig sammenhæng imellem udbytte og ressourceanvendelse, og at den økonomiske ramme overholdes
- At CISU så vidt muligt ikke går glip af repræsentation ved relevante arrangementer

Processen for planlægning og prioritering er som følger:

- **Overblik-planlægning**; ved første møde efter generalforsamlingen vil allerede planlagte arrangementer inkl. budget for deltagelse blive diskuteret. Så vidt muligt besluttes, hvilke arrangementer bestyrelsen deltager i, og hvem der skal deltage. Denne planlægning gentages til bestyrelsens møde i november. For at skabe overblik og sikre en bedre planlægning, vil en liste blive ajourført efter hvert bestyrelsesmøde med arrangementer bestyrelsen har deltaget i samt relevansen for CISU.
- **Indkommende arrangementer**; da ikke alle arrangementer er kendte ved bestyrelsesårets start. De arrangementer, der dukker op i løbet af året, skal helst fremlægges på det først komne bestyrelsesmøde under punktet "Nyt fra bestyrelsen". En evt. godkendelse af deltagelse vil ske direkte på bestyrelsesmøde, ud fra en vurdering af relevans med udgangspunkt i ovenstående tre krav.

Hvis arrangementet falder mellem to bestyrelsesmøder, skal den ønskede deltagelse kommunikeres via mail til den resterende bestyrelse, hvorefter godkendelse kan finde sted. Mailen skal ligeledes sendes til Stabsmedarbejderen med henblik på kontrol af de budgetmæssige konsekvenser.

- **Gratis arrangementer;** alle bestyrelsesmedlemmer kan deltage uden forudgående godkendelse. Det forventes, at deltagere efterfølgende giver en kort briefing af relevant indhold på det efterfølgende bestyrelsesmøde under punktet "Nyt fra bestyrelsen". Om muligt sender vedkommende senest 8 dage før mødet en mail til Stabsmedarbejderen, så det kan komme på mødets dagsorden.

REPRÆSENTATION / PRESSE

Bestyrelsen udpeger de personer, der over længere tid skal repræsentere CISU udadtil på politisk niveau i faste udvalg, bestyrelser og lignende (pt. drejer dette sig om repræsentationen i Udviklingspolitisk Råd).

Sekretariatsledelsen udpeger medarbejdere til repræsentation i eksterne udvalg og fora, der finder sted som led i den daglige drift og udvikling.

Forpersonskabet og sekretariatsledelsen aftaler med hvilket mandat og hvem, der skal agere over for eksterne aktører i konkrete sager på politisk/strategisk niveau. Sekretariatsledelsen har mandat til at udtale sig på vegne af CISU. Mandatet kan af sekretariatsledelsen videregives til andre relevante medarbejdere.

Alle typer af repræsentationer finder sted inden for rammerne beskrevet indledningsvis i dette papir. Repræsentanten søger i de respektive fora i videst muligt omfang at fremme de interesser, der udspringer heraf.

Faste repræsentationer

CISU er per maj 2017 repræsenteret i Globalt Fokus' styregruppe (Erik, valgt for 2017-19), bestyrelsen for Verdens Bedste Nyheder (Kim, valgt for 2017-19; er nu observatør og genindtræder i 2019 for et år), bevillingsudvalget i Globalt Fokus (Mette er udnævnt), bevillingsudvalget for Handicappuljen i Danske Handicaporganisationer (Christoph er udnævnt), styregruppen i Danish Interagency Safety Network (Bolette er udnævnt), rådgivende funktion for Dansk Flygtningehjælps Advisory Boards for Diaspora Puljen (Christoph er udnævnt), og Netværk af europæiske Civilsamfunds-paraplyorganisationer samt CIVICUS I4C (Jeef er udnævnt).

Alle CISUs repræsentationer af langvarig karakter skal til enhver tid fremgå af hjemmesiden.

CISUs medarbejdere deltager desuden i forskellige arbejdsgrupper under Globalt Fokus og i samarbejdet med de øvrige puljeordninger (Danske Handicapforeninger, Dansk Ungdoms Fællesråd, Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling og Globalt Fokus).

Forpersonskabet beslutter sammen med sekretariatsledelsen, hvem CISU opstiller til sekretariatsrepræsentation i eksterne bestyrelser og lignende fora. Repræsentationer i bevillingsudvalg og lignende udpeges dog af sekretariatsledelsen.

Bestyrelsens egne eksterne repræsentationer herunder deltagelse i relevante møder og konferencer besluttet af bestyrelsen selv.

For repræsentationer på møder og konferencer af væsentlig interesse for bestyrelsen skal repræsentanterne senest 3 dage efter et møde rundsende en mail med maks. fem bullets om de væsentligste observationer fra mødet til sekretariat og bestyrelse, evt. med hjælp fra stabsmedarbejderen. Hvis der er behov for

yderligere orientering eller debat, tager repræsentanten det op under det faste statuspunkt på det næste bestyrelsesmøde.

Såfremt, at der imellem møderne i de forskellige fora er behov for bestyrelsens stillingtagen til spørgsmål af væsentlig karakter, inddrages i første omgang forpersonskabet, som tager stilling til, om spørgsmålet skal forelægges den samlede bestyrelse.

Pressehenvendelser

Det tilsigtes, at pressehenvendelser går til forpersonskabet og sekretariatsledelse eller kommunikationskonsulent, med mindre der er tale om henvendelser relateret til den daglige drift, hvor relevante personer kan påtage sig at besvare henvendelsen.

Sekretariatet skal sikre forpersonskabet den fornødne støtte til at håndtere henvendelser. Forpersonskabet tilbydes om nødvendigt træning i mediehåndtering. Sekretariatet forsyner forpersonskabet med relevante oplysninger og indgår i nødvendigt omfang i sparring om udtalelser, interviews m.v. Sekretariatsledelse kan gives mandat til at udtale sig på vegne af CISU - og kan videregive mandatet til en relevant medarbejder.

PERSONALEFORHOLD

Overenskomst

Der er udarbejdet en lokal overenskomst, der regulerer de løn- og ansættelsesmæssige forhold i sekretariatet. Bestyrelsen godkender fornyelse af overenskomsten samt de særskilte aftaler for ledelsens løn- og ansættelsesforhold.

Ledelsesudvikling

Forpersonskabet holder lederudviklingssamtaler med sekretariatsledelsen på årlig basis. Bestyrelsen informeres om det generelle udkomme af samtalerne i den årlige redegørelse om personaleforhold.

Ansættelser

Sekretariatsledelsen foretager ansættelser af medarbejdere inden for de aftalte budgetmæssige rammer. Bestyrelsen deltager ikke i ansættelser af medarbejdere, medmindre der er tale om konkrete særlige omstændigheder, eller der er tale om ansatte med selvstændige ledelsesfunktioner. Bestyrelsesmedlemmer med ansvar for hhv. CSP, DERF, FVR og OPL godkender ansættelser inden for puljernes bevillingsstruktur.

Ved ansættelse af sekretariatsledelse vælger bestyrelsen sin egen arbejdsform. Den skal sikre, at medarbejderne er repræsenteret i hele ansættelsesforløbet (jobprofil/samtale/indstilling), medmindre helt særlige forhold taler imod.

Afskedigelser

Afskedigelser, hvor der ikke er tale om almindeligt kontraktudløb, foretages af sekretariatsledelsen, efter godkendelse af bestyrelsen på baggrund af en begrundet indstilling. Afskedigelse (der ikke er begrundet i medarbejderens egne forhold) sker under stærkest mulig hensyntagen til medarbejderen, som gives mest mulig støtte til opkvalificering, jobsøgning etc. i opsigelsesperioden. Afskedigelser foretages i henhold til det givne overenskomstmæssige / lovmæssige grundlag og god praksis.

Årlig redegørelse om personaleforhold til bestyrelsen

Sekretariatsledelsen giver mindst en gang årligt en redegørelse til bestyrelsen om personalesituationen og personalevilkårene på sekretariatet, normalt efter gennemførelse af medarbejdersamtaler i maj/juni.

Forretningsorden for bestyrelsens arbejde 2019-2020

1. Ifølge vedtægterne fastsætter bestyrelsen selv sin forretningsorden. På det første møde efter generalforsamlingen fastlægger bestyrelsen sin forretningsorden for det kommende år. Der foretages konstituering af forperson, næstforperson og kasserer.
2. Bestyrelsens arbejde tilrettelægges i henhold til nærværende "Beskrivelse af Bestyrelsens ledelse af CISU"
3. Forpersonen og/eller næstforpersonen leder møderne. Ledelsen af møderne kan for et enkelt møde ad gangen overlades til andre bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst 4 af medlemmerne er til stede. Beslutninger træffes med almindeligt stemmeflertal. I tilfælde af stemmelighed er forpersonens stemme afgørende.
4. Foreningen repræsenteres udadtil af forpersonen og/eller næstforpersonen, der kan overdrage opgaver i forbindelse hermed til bestyrelsesmedlemmer, sekretariatsledelse eller en anden ansat. Tegningsret i forbindelse med kontrakter er uddelegeret til sekretariatsledelsen. Den økonomiske tegningsret i det daglige arbejde inden for de aftalte budgetter er uddelegeret til sekretariatsledelsen og beskrevet under attestationsprocedurer for CISU. Der kan dog kun indgås aftaler om egentlige lån, køb af ejendom og større økonomiske dispositioner (over 125.000 kr.) under medvirken af forperson, næstforperson og kasserer. Når et bestyrelsesmedlem udtaler sig på vegne af bestyrelsen eller optræder som repræsentant for bestyrelsen, forventes det, at man er loyal over for den samlede bestyrelses beslutninger og synspunkter. Suppleanter kan ikke repræsentere bestyrelsen uden mandat fra bestyrelsen.
5. På bestyrelsesmøderne deltager bestyrelsens medlemmer. Sekretariatsledelsen er associeret til møderne uden stemmeret. Desuden deltager en medarbejderrepræsentant som observatør uden stemmeret. Andre af sekretariatets medarbejdere og andre, der måtte deltage jævnfør beskrivelsen af bestyrelsens ledelse af CISU, deltager uden stemmeret.
6. Bestyrelsens møder er åbne for medlemmer. En oversigt over bestyrelsens ordinære møder fremgår af hjemmesiden. Bestyrelsen har fastlagt en tilmeldingsfrist på fem hverdage af hensyn til lokaleforhold. Åbenheden er alene begrænset af hensynet til private/personlige forhold og andre særligt følsomme oplysninger om ansættelser mv. Bestyrelsen kan dog i særlige tilfælde vælge at holde et lukket møde eller mødepunkt, såfremt der er tale om helt nødvendige politisk/strategiske hensyn.
7. Bestyrelsen afholder 8 ordinære møder om året, som indkaldes af forpersonskab og sekretariatsledelse. Med mindre særlige forhold gør sig gældende, skal varslet for mødetidspunkt være mindst 3 uger.
8. Bestyrelsen kan dog hasteindkaldes til møde - evt. telefonmøde - og eventuelt uden udsendelse af mødeindkaldelse og dagsorden, hvis principielle sager kræver omgående afgørelse.
9. Dagsorden fastlægges normalt af forperson, næstforperson og sekretariatsledelsen. Alle punkter rejst af generalforsamling og bestyrelsesmedlemmer skal optages på dagsordenen.
10. Der kan kun træffes beslutninger i sager, der er optaget som selvstændige punkter på dagsordenen. Til alle beslutninger og godkendelser skal der normalt foreligge en indstilling til punktet på det fælles format.
11. Bestyrelsesmedlemmer, der ønsker særskilte punkter optaget på dagsordenen, meddeler dette til forperson, stabsmedarbejder eller sekretariatsledelse senest 10 dage før mødet.
12. Dagsorden udsendes en uge før mødet. Mødepapirer udsendes normalt en uge før mødet.

13. Stabsmedarbejderen udarbejder i samarbejde med sekretariatsledelsen hurtigst muligt og senest 14 dage efter mødet et referat, som sendes til forpersonen. Forpersonen læser referatet igennem indenfor 24 timer, og laver rettelser om nødvendigt. Forpersonen sender referatet, som godkendt af forpersonen med tydeligt markerede ændringer og en klar deadline på tilbagemeldinger, ud til resten af bestyrelsen (inklusiv ledelse, stabsmedarbejder og medarbejderrepræsentant til orientering). Resten af bestyrelsen sender kommentarer og rettelser til forpersonen. Godkendelse sker på *No objections basis*; dvs. svares der ikke inden deadline, opfattes det som godkendt. Forpersonen sender samlet rettelser til stabsmedarbejderen, og når der er fulgt op på disse, betragtes referatet som godkendt. Er der større uoverensstemmelser tages referatet op på næste møde.
14. Denne forretningsorden kan kun fraviges, hvis mindst 4 af bestyrelsens medlemmer er til stede, og kun hvis alle de tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer godkender det.
15. Forpersonskabet og sekretariatsledelse behandler i fællesskab uopsættelige bestyrelsessager til senere godkendelse eller efterretning i bestyrelsen, såfremt det ikke er muligt (herunder elektronisk) at inddrage bestyrelsen i processen.
16. Rejseomkostninger for bestyrelsens medlemmer i forbindelse med møderne refunderes for den mest hensigtsmæssige offentlige transport. Der kan refunderes med statens satser for anvendelse af egen bil, såfremt den offentlige transport vil medføre store ulemper i forhold hertil. Der ydes ikke diæter eller lignende til bestyrelsens medlemmer. Der vil være almindelig fortæring ved mødedeltagelse, og omkostninger til almindelig forplejning under rejser i forbindelse med bestyrelsens arbejde refunderes. Eventuelle overnatninger arrangeres og betales normalt fra sekretariatet. Ved deltagelse i rejser af mere end to døgn varighed ydes der dagpenge i overensstemmelse med regler for ansatte.
17. Der kan efter anmodning ydes refusion for dokumenteret tabt arbejdsfortjeneste ved bestyrelsesmøder og særligt aftalt repræsentation på vegne af bestyrelsen - samt i nødvendigt omfang til pasning af bestyrelsesmedlemmernes børn under møder mv. Det enkelte bestyrelsesmedlem kan rekvirere kontormaterialer, (elektroniske) hjælpemidler til låns, børnepasningsbetaling o.l. efter behov hos sekretariatet, der i tvivlstilfælde drøfter anmodningen med forpersonen.
18. Der ydes et årligt honorar til forperson, næstforperson og kasserer (eller den pågældendes organisation/arbejdsplads), som fastsat i budgettet. Fordelingen imellem de tre beslutes på bestyrelsens første møde. I særlige tilfælde kan bestyrelsen efter anmodning yde honorar for andre opgaver, fx repræsentation af CISU, såfremt der er behov for en betydelig arbejdsindsats for at løfte opgaven. Hvis opgaven er af længere varighed, skal honoraret fremgå af næste års forslag til generalforsamlingen om budget.
19. Suppleanter indtræder ved permanent udtræden af et bestyrelsesmedlem (eller efter bestyrelsens beslutning ved længerevarende fravær) i den rækkefølge, de er valgt. Suppleanter modtager dagsordener med bilag til bestyrelsesmøder på mail til orientering.
20. God skik fordres ved kommunikation på mail: Det skal fremgå tydeligt, hvilken form for mail-anmodning, der er tale om, når man sender en mail til bestyrelsen: orientering, ønske om kommentering eller aktiv tilbagemelding, "sign off" beslutning, eller "sign on" beslutning. Beslutningsmail kan kun udsendes af forperson, næstforperson, sekretariatsledelse eller stabsmedarbejder og normalt kun ved hastende sager med et klart beslutningsforslag/grundlag med en fastsat deadline.

Om bestyrelsens ansvar

Der er meget sjældent erstatningsager eller strafferetlige sager, som omhandler ansvar for bestyrelser i foreninger. CISU har dog fået udarbejdet nedenstående tekst af Advokat Birgitte Brøbech i april 2017 til vejledning for CISUs bestyrelse.

CISU har desuden tegnet en Bestyrelsesansvarsforsikring, der sikrer bestyrelsen mod personlige erstatningskrav med mindre, der er tale om åbenlyst bevidst ulovlige beslutninger og handlinger samt beslutninger og handlinger tydeligt foretaget for egen vindings skyld.

Bestyrelsens erstatnings- og strafferetlige ansvar

Et bestyrelsesmedlem kan blive erstatningsansvarligt, hvis følgende tre grundlæggende betingelser alle er opfyldt:

1. Der skal være et ansvarsgrundlag, som består i, at bestyrelsesmedlemmet forsætligt (med vilje) eller uagtsomt (uden at have udvist den fornødne agtpågivenhed)
2. har påført CISU selv, CISU's kreditorer eller tredjemand en skade med et deraf følgende tab.
3. Skaden skal dermed være opstået som følge af bestyrelsesmedlemmets adfærd (årsagssammenhæng).

I forhold til punkt 1 kan det især være vanskeligt at fastslå, hvad der skal til, for at et bestyrelsesmedlem har handlet uagtsomt. Det overordnede svar er, at et bestyrelsesmedlem har handlet uagtsomt, hvis han/hun ikke har handlet, som et almindeligt, fornuftigt og vidende bestyrelsesmedlem ville have gjort i en tilsvarende situation.

Bedømmelsen af, om en given adfærd er ansvarspådragende, sker blandt andet på baggrund af de pligter og regler, som bestyrelsen skal efterleve og overholde i f.eks. lovgivning, vedtægter, forretningsorden, interne retningslinjer, aftaler med eksterne donorer, tilskudsgivere, partnere, mv.

Der findes ikke nogen foreningslov, der opridser de opgaver, som en foreningsbestyrelse er forpligtet til at udføre, således at manglende efterlevelse eventuelt kan udløse et erstatningsansvar, hvis der er opstået et tab. Selvom CISU ikke er erhvervsdrivende, kan lov om erhvervsdrivende fonde § 38 som følge af størrelsen og omfanget af CISU's aktiviteter give et fingerpeg om, hvilke krav der stilles til bestyrelsesmedlemmerne.

Af bestemmelsen fremgår, at det bl.a. er bestyrelsens opgave

- at sikre en forsvarlig organisation af virksomheden,
- at kontrollere, at bogføring og regnskabsafleggelse foregår på en måde, der efter forholdene er tilfredsstillende,
- at kontrollere, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- at kræve, at bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om foreningens finansielle forhold,
- at kontrollere, at direktionen udøver sit hverv på en ansvarlig og kompetent måde og efter bestyrelsens retningslinjer,
- at kontrollere, at der til enhver tid er tilstrækkelig økonomisk likviditet.

Det er vigtigt i relevante dokumenter at klargøre opgaver og ansvarsområder både i CISU internt og i relation til eksterne samarbejdspartnere.

Der er som udgangspunkt en bredere margin for bestyrelsens fejlskøn, hvis bestyrelsen har varetaget CISU's interesser, mens der er en smal margin, hvis irrelevante interesser har spillet ind ved bestyrelsens afgørelse.

Normen for forsvarlig adfærd skal fastlægges på et generelt niveau. Bestyrelsesmedlemmernes manglende individuelle forudsætninger eller manglende tid medfører ikke en mildere bedømmelse i forhold til ansvar, men kan i nogle tilfælde medføre, at erstatningens størrelse bliver nedsat.

De fleste sager om bestyrelsesansvar handler om ansvar for passivitet. Ikke om bestyrelsen burde have handlet anderledes. Passivitet er ikke nødvendigvis slet ingen handling, men kan være forsømmelse af at drage de nødvendige beslutningsmæssige konsekvenser af en given situation. F.eks. at undlade at lukke en tabsgivende afdeling eller ikke at afskedige en stadig forsømmende direktør.

I retspraksis lægger domstolene vægt på den viden, som bestyrelsen havde på det pågældende tidspunkt om f.eks. økonomien, eller som bestyrelsen burde have haft herom, og de skridt som bestyrelsen tog på baggrund af den viden.

Der lægges også vægt på, om bestyrelsen - efter at være blevet advaret om f.eks. alvorlige økonomiske problemer - gjorde en betydelig indsats for at få overblik og kontrol over situationen. F.eks. ved at afholde mange møder, udarbejde handleplaner, nedsætte arbejdsgrupper med henblik på at finde løsninger og knytte kyndige personer til sig for at løse problemerne.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen holder det nødvendige antal møder og skriver overvejelser, argumenter og beslutninger ind i mødereferater, som vil være et afgørende bevis under en erstatningssag.

Højesteret har i den såkaldte AOF-dom fastslået, at ansvaret for bestyrelsesmedlemmer i en organisation af den størrelse som AOF i Aarhus - i forhold til antal medarbejdere, omsætning og aktiviteter - skal bedømmes på samme måde som ansvaret for bestyrelsesmedlemmer i erhvervsdrivende virksomheder. Også selvom AOF's formål var ideelt (det vil sige ikke-erhvervsdrivende), og bestyrelsesarbejdet var ulønnet. Det samme må antages at gælde for CISU's bestyrelsesmedlemmer.

Der er ikke et kollektivt ansvar for bestyrelsesfejl. Ansvaret bedømmes individuelt, og hvert bestyrelsesmedlems ansvar skal afgøres for sig. Men flere eller alle bestyrelsesmedlemmer kan pådrage sig ansvar for samme forsømmelse.

Ansvaret er sædvanligvis solidarisk overfor den skadelidte. Det betyder, at alle erstatningspligtige bestyrelsesmedlemmer hver især hæfter for hele erstatningen, men at det medlem, der har betalt hele erstatningen, bagefter kan kræve, at de andre erstatningspligtige bestyrelsesmedlemmer hver især betaler deres del af erstatningen.

Bestyrelsesmedlemmer er ikke ansvarlige for dispositioner foretaget før eller efter, bestyrelsesmedlemmet kom/var i bestyrelsen. Et nyt bestyrelsesmedlem er dog forpligtet til at stille spørgsmål ved en mulig problematisk beslutning, der er truffet, før vedkommende kom med i bestyrelsen, og evt. få beslutningen omgjort. Nye bestyrelsesmedlemmer gives tid til at komme ind i arbejdet.

Foruden et økonomisk erstatningsansvar kan et bestyrelsesmedlem også ifalde et strafansvar, som kan udløse en fængsels- eller bødestraf. Hertil kræves, at bestyrelsesmedlemmet forsætligt har overtrådt bestemmelser i straffeloven eller har medvirket til, at andre har gjort det. Det kan for eksempel være strfl. § 260 om ved trussel om at åbenbare privatlivet tilhørende forhold tvinge nogen til at gøre, tåle eller undlade noget, strfl. § 122 og 144 om bestikkelse, strfl. § 299 om returkommision, strfl. § 110c om andre illegitime betalinger eller strfl. § 280 om mandatsvig. Et strafansvar kan også udløses, hvis et bestyrelsesmedlem forsætligt eller uagtsomt har overtrådt strafbelagte bestemmelser i speciallovgivningen, som for eksempel kan være arbejdsmiljølovgivning, skattelovgivning, miljølovgivning eller årsregnskabsloven.