

---

FINANSFORBUNDET, SEPTEMBER 2012

# UNION GOVERNANCE ANBEFALINGER TIL GOD FAGFORENINGSLEDELSE

---



---

# FORORD

Hermed præsenteres Finansforbundets reviderede Union Governance anbefalinger version 2012.

Finansforbundets Union Governance anbefalinger tager udgangspunkt i de Corporate Governance anbefalinger, som Fondsbørsens komité for god selskabsledelse har udarbejdet.

Der har de seneste 10 år været stor bevågenhed om selskabers anvendelse af Corporate Governance, ligesom offentlige institutioner er begyndt at arbejde med Public Governance. Bevæggrundene herfor er også relevante for faglige organisationer, og Finansforbundet har derfor arbejdet med Union Governance siden 2006.

Komiteen for god selskabsledelse har siden 2006 revideret Corporate Governance anbefalingerne 3 gange – i 2008, i 2010 og senest i 2011 – og det er med udgangspunkt heri, at vi nu har foretaget en revidering af vores Union Governance anbefalinger, hvor der er fokus på god fagforeningsledelse.

Vores tilgang til området er som hidtil præget af en udpræget stakeholder-tankegang. Forbundet er intet uden sine medlemmer, medarbejdere og det omkringliggende samfund, som det er en integreret del af. Tilsvarende er forbundet af væsentlig betydning for de enkelte medlemmer, andre organisationer, personalet og de finansielle virksomheder.

Udarbejdelsen af Union Governance skal også ses i lyset af vores værdigrundlag, hvoraf det fremgår, at Finansforbundet udøver sit virke gennem dialog, ansvarlighed, respekt og tillid med medlemmet i centrum. Dialogen og ansvarligheden er nogle af de bærende elementer i forhold til Union Governance.

Ledelsen af Finansforbundet skal udvise ansvarlighed over for hvervet og skal gennem dialog kunne stå til regnskab over for medlemmer og andre interessenter.

Det er derfor med tilfredshed, at vi fortsat kan konstatere, at forbundet på de vigtigste og fleste punkter lever op til anbefalingerne.

---

# FORMÅL/MÅL

Formålet er, at:

- skabe øget tillid hos Finansforbundets interessenter gennem fokus på og synlighed af repræsentative organers sammensætning og funktion og ved gennemsigtighed i ledelsesstrukturer og -procedurer
- inspirere til professionel ledelse af Finansforbundet
- sætte en ekstern standard for god ledelse af en fagforening.

Målet er at formulere konkrete centrale anbefalinger til Union Governance i forhold til:

- medlemmernes rolle og samspil med forbundets ledelse
- interessenternes rolle og betydning for forbundet
- åbenhed og gennemsigtighed
- hovedbestyrelsens opgaver og ansvar
- hovedbestyrelsens sammensætning
- hovedbestyrelsens og formandskabets aflønning
- strategisk styring
- revision og kontrol.

Derudover skabes der grundlag for at iværksætte en lokal debat i kredsbestyrelserne, der gør dem i stand til at vurdere, hvilke centrale anbefalinger, der bør følges lokalt, og debattere hvordan.

---

# MEDLEMMERNES ROLLE OG SAMSPIL MED FORBUNDETS LEDELSE

---

Forbundets medlemmer har en fælles interesse i, at forbundet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende kan skabe værditilvækst til medlemmerne. God forbundsledelse indebærer derfor, at forbundets ledelse sikrer et godt samspil mellem ledelsen og medlemmerne.

## UDØVELSE AF EJERSKAB OG KOMMUNIKATION

Medlemmernes engagement og ejerskab til beslutningerne sikres ved, at de får mulighed for og motiveres til at udøve deres rettigheder og indflydelse lettest muligt.

Det anbefales, at forbundet i forlængelse af medlemsdemokratiet og kredssystemet vurderer, hvordan informationsteknologi kan forbedre kommunikationen mellem forbundet og medlemmerne.

## MERVÆRDI TIL MEDLEMMERNE

Medlemmerne har krav på, at forbundet varetager deres interesser optimalt, og at der løbende udvikles nye ydelser og services, der matcher medlemmernes behov.

Det anbefales derfor, at forbundet løbende tilpasser de politiske målsætninger, forbundets struktur, prioriterede indsatsområder, arbejdsopgaver og medlemsydelser på en sådan måde, at der sikres konstant værditilvækst til medlemmerne.

## LANDSMØDE

Aktiv inddragelse er en forudsætning for en demokratisk forankring af forbundets aktiviteter og beslutninger.

Det anbefales, at formandskab og hovedbestyrelse fremmer de delegeredes aktive inddragelse i landsmødedebatterne.

## FORBUNDETS ØKONOMI

Finansforbundets handlingsmuligheder og fortsatte eksistens afhænger af, at forbundets midler forvaltes med respekt og ansvarlighed.

Det anbefales derfor, at hovedbestyrelsen årligt vurderer, om forbundets centrale og decentrale økonomiske situation og struktur fortsat er i medlemmernes og forbundets interesse og redegør herfor. Det anbefales samtidig, at hovedbestyrelsen sikrer åbenhed om forbundets samlede økonomi- og formueforhold.

---

# INTERESSEENTERNES ROLLE OG BETYDNING FOR FORBUNDET

---

Det er afgørende for et forbunds trivsel og fremtidsmuligheder, at forbundet har gode relationer til sine interessenter (stakeholders). En interessent er enhver, der direkte berøres af forbundets dispositioner og virksomhed. Det er derfor ønskeligt, at forbundets ledelse driver og udvikler forbundet under behørig hensyntagen til sine interessenter og stimulerer til dialog med disse.

## FORBUNDETS POLITIK I RELATION TIL INTERESSEENTERNE

Forbundet er afhængig af en løbende udvikling og udbygning af relationer til interessenterne og eksterne netværk.

Det anbefales, at forbundet vedtager en politik for forbundets forhold til sine interessenter samt gensidige forventninger indeholdende eksempelvis mission, vision og værdier, og at denne politik løbende udvikles.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen mindst en gang i hver landsmødeperiode drøfter forbundets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til forbundet.

## INTERESSEENTERNES ROLLE OG INTERESSER

Det anbefales, at hovedbestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med forbundets politik herom. Det anbefales endvidere, at hovedbestyrelsen indgår i dialog med interessenterne og sikrer, at deres interesser og roller respekteres i overensstemmelse med forbundets politik.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen drøfter forbundets samfundsansvar.

---

# ÅBENHED OG GENNEMSIGTIGHED

Medlemmerne og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om forbundet. Deres forståelse af og relation til forbundet afhænger blandt andet af mængden og kvaliteten af den information, som forbundet offentliggør. Åbenhed og gennemsigtighed er væsentlige forudsætninger for, at interessenterne løbende kan medvirke til et konstruktivt samspil med forbundet.

## OPLYSNING OG AFGIVELSE AF INFORMATION

Som medlemsbaseret organisation er det vigtigt, at forbundet sikrer konstant fokus på målrettet kommunikation afhængig af budskab og modtager.

Det anbefales derfor, at alle væsentlige oplysninger af betydning for medlemmernes og omverdenens vurdering af forbundet og dets aktiviteter samt politiske mål, strategier og resultater offentliggøres.

## MEDLEMSRELATIONEN

Både formandskab og kredse har et ansvar for at indgå i konstruktiv dialog med forbundets medlemmer.

Det anbefales derfor, at der etableres en løbende dialog med medlemmerne, hvilket blandt andet kan ske ved afholdelse af medlemsmøder, indlæg i de skrevne og elektroniske medier mv.

## MEDLEMSYDELSER

Forbundet bør tilstræbe at sikre åbenhed om udbudet af medlemsydelser, samt medlemmernes tilfredshed hermed.

Det anbefales derfor, at der udvikles relevante nøgletal for medlemstilfredshed, som løbende måles og offentliggøres. Derudover anbefales det, at forbundet sikrer, at medlemmerne kan klage over sagsbehandling og rådgivning til en uvildig klageinstans.

## ÅRSREGNSKABET OG SUPPLERENDE OPLYSNINGER

Årsregnskabet skal leve op til den højeste standard for fagforbund og andre organisationer, følge udviklingen i god regnskabsskik og sikre sammenlignelighed med andre fagforbund.

Det anbefales derfor, at der udarbejdes et forbundsregnskab omfattende hele forbundet, inklusive kredsene.

Det anbefales derudover, at hovedbestyrelsen tager stilling til offentliggørelse af uddybende ikke-finansielle oplysninger. Eksempelvis oplysninger om forbundets:

- udvikling og vedligeholdelse af interne videnressourcer
- etiske og sociale ansvar samt arbejdsmiljø.

Ansvarlig brug af forbundets ressourcer spiller en central rolle for muligheden for at handle i medlemmernes interesser.

---

# ÅBENHED OG GENNEMSIGTIGHED

---

Det anbefales, at forbundets hovedbestyrelse nedsætter et udvalg, der har fokus på forbundets økonomiske forhold. Det anbefales i den forbindelse, at udvalget:

- sammensættes således, at det tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det – bistået af sekretariatet - har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle - samt regnskabs- og revisionsforhold
- i forbindelse med godkendelsen af årsregnskabet rapporterer om regnskabspraksis på de væsentligste områder
- årligt vurderer behovet for og omfanget af budgetopfølgning
- vurderer den eksterne revision
- overvåger den administrative ledelses budgetopfølgning.



---

# HOVEDBESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Hovedbestyrelsen skal varetage medlemmernes interesser under hensyn til de øvrige interessenter. Hovedbestyrelsens opgave er desuden at forestå den overordnede ledelse af forbundet samt udøve kontrol med den administrative ledelses arbejde. Endelig er det væsentligt, at hovedbestyrelsen i samarbejde med den administrative ledelse sikrer, at der sker en løbende udvikling af og opfølgning på de politiske ansvarsområder og prioriterede indsatsområder.

## HOVEDBESTYRELSENS OVERORDNEDE OPGAVER OG ANSVAR

Hovedbestyrelsen varetager den overordnede politiske ledelse, den økonomiske og ledelsesmæssige kontrol af forbundet og vurderer løbende formandskabets og den administrative ledelses arbejde.

Hovedbestyrelsens væsentligste opgaver er blandt andet, at:

- fastlægge de overordnede politiske mål og strategier og følge op på disse
- sikre klare retningslinjer for ansvarsfordeling, planlægning, opfølgning og strategisk styring
- udvælge en kvalificeret administrativ ledelse, fastlægge den administrative ledelses ansættelsesforhold, herunder retningslinier for udvælgelse og sammensætning samt sikre balance mellem opnåede resultater og aflønning
- sikre, at der er gode og konstruktive relationer til forbundets interessenter.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen:

- forud for hvert landsmøde vurderer, hvordan de politiske prioriteringer skal fastlægges på landsmødet
- mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og økonomiske ressourcer er til stede for, at forbundet kan nå sine strategiske mål
- mindst en gang i landsmødeperioden evaluerer forbundets overordnede politiske prioriteringer og strategier med henblik på at sikre, at landsmødets beslutninger realiseres
- hvert år drøfter forbundets aktiviteter for at sikre mangfoldigheden i forbundets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn.

## FORRETNINGSORDENER

Det anbefales, at hovedbestyrelsen mindst en gang i hver landsmødeperiode gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset forbundets virksomhed og behov.

## FORMANDSKABETS OPGAVER OG ANSVAR

Formandskabet har et særligt ansvar for at sikre, at hovedbestyrelsens opgaver varetages på bedst mulig måde.

Det anbefales derfor, at formandskabet påser, at det enkelte hovedbestyrelsesmedlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet.

---

# HOVEDBESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

---

Formandskabet bør desuden tilstræbe, at hovedbestyrelsens forhandlinger finder sted i den samlede hovedbestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede hovedbestyrelse.

Det anbefales, at:

- der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformændenes opgaver, pligter og ansvar
- formandskabet indkalder og leder hovedbestyrelsesmøderne med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

## KOMMUNIKATION MELLEM DEN ADMINISTRATIVE LEDELSE OG HOVEDBESTYRELSEN

Der skal løbende tilgå hovedbestyrelsen de nødvendige oplysninger om forbundets virksomhed. Den administrative ledelse skal under alle omstændigheder sikre, at alle væsentlige oplysninger tilgår hovedbestyrelsen, uanset om denne har anmodet herom.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen fastlægger procedurer for den administrative ledelses rapportering og øvrige kommunikation med hovedbestyrelsen.

## MEDARBEJDERREPRÆSENTATION

Det anbefales, at medarbejderne i forbundets sekretariat har repræsentation og taleret i hovedbestyrelsen.

## MØDEFREKVENS

Det anbefales, at hovedbestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til en på forhånd fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes hensigtsmæssigt i lyset af forbundets behov.

## TIDEN TIL HOVEDBESTYRELSESARBEJDET

Det er væsentligt, at det enkelte hovedbestyrelsesmedlem på forhånd gør sig klart, hvilke tidsmæssige krav hovedbestyrelsesarbejdet stiller, og afsætter tilstrækkeligt tid til sine opgaver i hovedbestyrelsen.

## ALDERSGRÆNSE

Forbundets hjemmeside bør indeholde oplysninger om alder og køn på de enkelte hovedbestyrelsesmedlemmer.

Det anbefales, at forbundet vurderer anvendelse af aldersgrænse for hovedbestyrelsesmedlemmer.

## VALGPERIODE

Det anbefales, at medlemmer af hovedbestyrelsen vælges for en landsmødeperiode. Balancen mellem fornyelse og kontinuitet skal søges sikret, særligt for så vidt angår formandskabet. Forbundets hjemmeside bør beskrive tidspunktet for medlemmets indtræden, hvorvidt genvalg har fundet sted samt udløbet af den nye valgperiode.

---

## ANVENDELSE AF HOVEDBESTYRELSES- UDVALG

Hovedbestyrelsen kan nedsætte udvalg, der arbejder med afgrænsede emner.

Det anbefales, at der udarbejdes et kommissorium for de enkelte udvalg, hvori udvalgenes ansvarsområde og kompetence fastlægges.

## EVALUERING AF ARBEJDET

Hovedbestyrelsens arbejde skal løbende evalueres, og der bør fastsættes klare kriterier for evalueringen. Ved evalueringen af den samlede hovedbestyrelse, er det blandt andet nærliggende at vurdere, i hvilket omfang målsætningerne for de prioriterede indsatsområder og politiske strategier er blevet realiseret.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor hovedbestyrelsens og de enkelte medlemmers - herunder formandskabets - arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres. Det anbefales desuden, at evalueringen, som bør foretages én gang årligt, foretås af formandskabet, og at resultatet drøftes i den samlede hovedbestyrelse. Det anbefales desuden, at hovedbestyrelsen på forbundets hjemmeside oplyser om fremgangsmåden ved evalueringen - herunder i hvilket omfang denne har givet anledning til væsentlige ændringer i hovedbestyrelsens interne organisering og arbejdsgange.

---

# HOVEDBESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Det er væsentligt, at hovedbestyrelsen er sammensat på en sådan måde, at den på en effektiv måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige og strategiske opgaver i forbundet og samtidig være en kvalificeret sparringspartner for formandskabet og den administrative ledelse. Det er ligeledes væsentligt, at hovedbestyrelsen handler uafhængigt af særinteresser.

## VALG AF HOVEDBESTYRELSESMEDLEMMER

Hovedbestyrelsen og kredsene skal i fællesskab sikre en bestyrelsessammensætning, der tilsammen giver de kompetencer i hovedbestyrelsen, som er nødvendige for, at hovedbestyrelsen kan udføre sine opgaver bedst muligt.

Det anbefales derfor, at forbundet opstiller et ”kompetencebillede” af egnede kandidater, herunder visse kompetencer som man forventes at besidde som hovedbestyrelsesmedlem, ved at hovedbestyrelsen og kredsene i fællesskab definerer kompetencekrav og ønskede kvalifikationer for hovedbestyrelsesmedlemmer.

Det anbefales, at hovedbestyrelsen oplyser om de rekrutteringskriterier, som kredsene og hovedbestyrelsen har fastlagt, herunder krav til erfaring med politisk arbejde, professionelle kvalifikationer mv.

Det anbefales endvidere, at der ved valg/udpegning til hovedbestyrelsen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters faglige kompetencer og erfaringer, herunder relevante poster og ledelseshverv. Denne beskrivelse lægges ud på forbundets hjemmeside.

## INTRODUKTION TIL OG UDDANNELSE AF NYE HOVEDBESTYRELSESMEDLEMMER

Det anbefales, at hovedbestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen i samarbejde med formandskabet tager stilling til, om der er behov for supplerende uddannelse.

Uddannelsen bør være afpasset det enkelte hovedbestyrelsesmedlem og sikre, at de er i stand til at indgå i en kvalificeret dialog med den samlede hovedbestyrelse om forbundets politiske udvikling. Derudover bør de tilbydes mulighed for at tilegne sig og bevare et overblik over forbundets kerneområder, aktiviteter og finanssektorens forhold.

Hovedbestyrelsesmedlemmer har derudover selv et ansvar for løbende at holde sig orienteret om forbundets og finanssektorens forhold samt for at deltage aktivt i hovedbestyrelsens arbejde.

---

#### ANTAL MEDLEMMER AF HOVEDBESTYRELSEN

Det anbefales, at antallet af medlemmer af hovedbestyrelsen ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle har mulighed for at deltage aktivt.

#### HOVEDBESTYRELSENS UAFHÆNGIGHED

Hovedbestyrelsen skal være sammensat således, at den kan handle uafhængigt af særinteresser i forhold til helheden.

Det anbefales derfor, at der sikres en bred repræsentation af kredsene i hovedbestyrelsen.

Det anbefales endvidere, at hovedbestyrelsesmedlemmerne skal være særligt opmærksomme på, at de i hovedbestyrelsen arbejder for hele forbundets interesser.

---

# HOVEDBESTYRELSENS OG FORMANDSKABETS AFLØNNING

---

En konkurrencedygtig aflønning er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente hovedbestyrelsesmedlemmer. Hovedbestyrelsen og formandskabets aflønning bør være rimelig i forhold til de stillede opgaver og det medfølgende ansvar. Det er vigtigt, at der er åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af hovedbestyrelsen og formandskabets aflønning.

## AFLØNNING

Det anbefales, at det samlede vederlag (honorar, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et konkurrencedygtigt niveau og afspejler hovedbestyrelsen og formandskabets selvstændige indsats og værdiskabelse for forbundet.

## PRINCIPPER FOR AFLØNNING

Det anbefales, at hovedbestyrelsen vedtager principper for honorering og oplyser herom på forbundets hjemmeside. Principperne skal fastlægge, hvordan forbundet vil rapportere om, hvem der får hvad i aflønning.

Det anbefales endvidere, at der som en del af oplysningen om den samlede honorering oplyses om eventuelle pensionsforpligtelser for forbundet over for politisk valgte.

## SPECIFIKATION AF AFLØNNING

Det anbefales, at der på forbundets hjemmeside gives oplysning om størrelsen af de enkelte hovedbestyrelsesmedlemmers samlede specificerede aflønning og andre fordele af væsentlig art, som hovedbestyrelsesmedlemmet modtager i forbindelse med hovedbestyrelseshvervet.

## PRINCIPPER FOR BONUS/INCITAMENTSPROGRAMMER

Det anbefales, at der ikke anvendes bonus- og incitamentsprogrammer for forbundets hovedbestyrelse og formandskab.

## FRATRÆDELSESORDNINGER

Det anbefales, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres på forbundets hjemmeside.

---

# STRATEGISK STYRING

---

Effektiv strategisk styring er en forudsætning for at hovedbestyrelsen bedst muligt kan udføre de opgaver, som det påhviler den at varetage. Den strategiske styrings formål er at udvikle en forståelse i organisationen af forbundets politiske og operationelle mål og prioriterede indsatsområder, samt at sikre en løbende opfølgning. Med henblik herpå analyseres de udfordringer, der knytter sig til målsætningerne og forbundets aktiviteter, for at identificere de samlede risici for, at målene ikke opfyldes.

## IDENTIFIKATION AF STRATEGISKE MÅLSÆTNINGER

Det anbefales, at hovedbestyrelsen og den administrative ledelse sikrer en løbende opfølgning på de prioriterede indsatsområder og politiske strategier, herunder identifikation af væsentlige målsætninger, kritiske succesfaktorer og risici.

## PLAN FOR STRATEGISK STYRING

Det anbefales, at den administrative ledelse på baggrund af de prioriterede indsatsområder udarbejder en plan for forbundets strategiske styring til godkendelse i hovedbestyrelsen.

Det anbefales endvidere, at den administrative ledelse løbende rapporterer til hovedbestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de politiske ansvarsområder og prioriterede indsatsområder samt tilknyttede målsætninger og risici. Rapporteringen bør blandt andet omfatte arbejdsgange og handlingsplaner, som kan sikre opfølgning/justering af indsatsen i forhold til disse målsætninger og risici.

## PRIORITERING

Det anbefales, at den administrative ledelse overvåger udviklingen i forhold til de prioriterede indsatsområder og politiske strategier og sikrer, at der sker en løbende prioritering og justering af ressourceindsatsen.

## ÅBENHED

Det anbefales, at forbundet oplyser om forbundets politiske og strategiske styring.

---

# REVISION OG KONTROL

---

Sikring af en kompetent og uafhængig revision er et væsentligt led i hovedbestyrelsens arbejde. Det anbefales, at aftalegrundlaget og dermed rammerne for revisionens arbejde aftales mellem hovedbestyrelsen og den administrative ledelse.

## ØKONOMISK REVISION

Det anbefales, at:

- hovedbestyrelsen efter samråd med den administrative ledelse foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. til brug for indstilling til landsmødet om valg af revisor
- revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem forbundets hovedbestyrelse og revisor
- hovedbestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsregnskabet, drøfter regnskabspraksis på de væsentligste områder og væsentlige regnskabsmæssige skøn samt vurderer hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis
- resultatet af revisionen drøftes på møder med hovedbestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner, eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.

## INTERN REVISION

Det anbefales, at landsmødet vælger interne revisorer blandt kredsbestyrelsesmedlemmer, som ikke er

medlem af forbundets hovedbestyrelse til understøttelse af forbundets kontrol- og risikosystemer.

Det anbefales, at tidligere medlemmer af forbundets hovedbestyrelse tidligst kan vælges som revisorer 4 år efter, at de er udtrådt af hovedbestyrelsen. Det anbefales endvidere, at tidligere medlemmer af et kredsformandskab tidligst kan vælges som revisorer 4 år efter, at de er udtrådt af kredsformandskabet.

## POLITISK REVISION

Det anbefales, at hovedbestyrelsens og formandskabets indsats og resultater løbende evalueres med basis i de politiske ansvarsområder og prioriterede indsatsområder.

## ADMINISTRATIV REVISION

Det anbefales, at hovedbestyrelsen evaluerer den administrative ledelses og sekretariatets arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte kriterier. Derudover bør samarbejdet mellem hovedbestyrelsen og den administrative ledelse evalueres én gang årligt ved en formaliseret dialog.









FINANSFORBUNDET

---

APPLEBYS PLADS 5 / POSTBOKS 1960 / 1411 KØBENHAVN K / TELEFON 32 96 46 00  
WWW.FINANSFORBUNDET.DK