

# Ledelsesprincipper i IDA



Formand  
& bestyrelse

# Indhold

Indledning.....	3
Overordnede principper for governance og hovedbestyrelsens rolle.....	4
Bestyrelsesarbejde .....	7
Forretningsudvalgets rolle .....	8
Formandens roller og opgaver .....	9
Næstformandens rolle.....	11
Formanden for Ansattes Råds rolle .....	12
Den adm. direktørs roller og opgaver .....	13
Governance i IDA-koncernen.....	14

# Indledning

IDA er en medlemsejet organisation, hvor medlemsstyret er en væsentlig og grundlæggende værdi.

IDA er samtidig en koncern med stor omsætning og mange medarbejdere og med store ambitioner om at udvikle og vokse. En af forudsætningerne for at kunne lykkes som medlemsstyret organisation er, at IDA har stringente ledelsesprincipper, der sikrer, at:

- Hovedbestyrelsen (HB) er det centrale ledelsesorgan for fastlæggelse af vision, strategi og politikker – og med mulighed for løbende føling med og opfølgning på drift og strategiimplementering
- Formanden, der har flere forskellige opgaver (roller) som henholdsvis formand for foreningen IDA, som bestyrelsesformand for nogle af IDAs datterselskaber m.v. og som synlig formand og talsperson for medlemsforeningen – både internt og eksternt – har rum og støtte til at udfylde disse opgaver.
- Den ansatte ledelse har ledelsesrum til at forme organisationen og eksekvere daglig drift, så den af HB fastlagte vision med tilhørende strategier og politikker kan føres ud i livet.

Formålet med dette notat er at beskrive disse ledelsesprincipper.

# Overordnede principper for governance og hovedbestyrelsens rolle

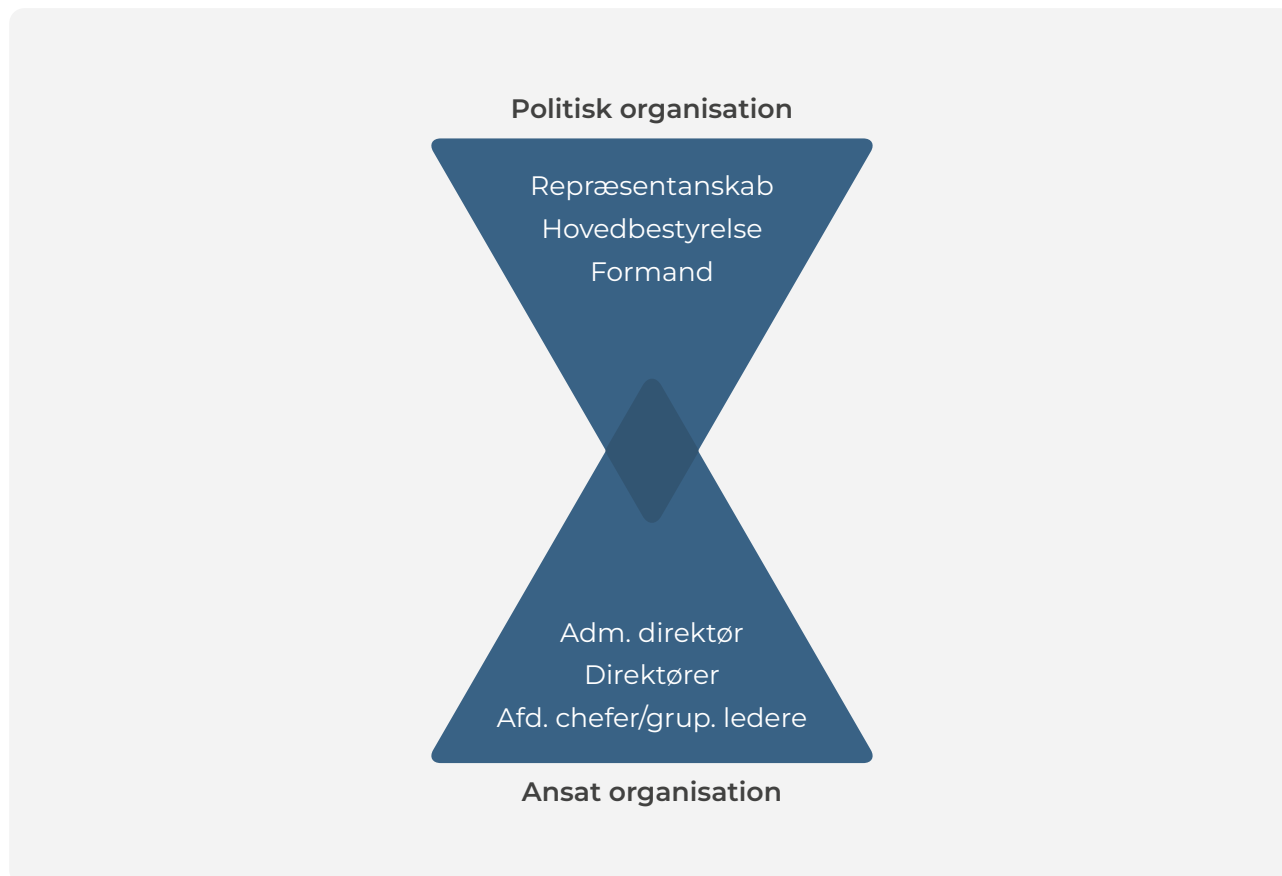
## Overordnede principper for governance i IDA

- Medlemmerne vælger et repræsentantskab for tre år ad gangen
- Repræsentantskabet vælger en formand og en hovedbestyrelse
- Hovedbestyrelsen ansætter en adm. direktør
- Den adm. Direktør har, med ansvar over for HB, ansvar for at designe og bemande IDAs ansatte organisation, så den kan eksekvere den strategi, som HB beslutter.

Medlemsstyret sikres dels gennem det direkte valg af repræsentantskabet, dels gennem en tilrettelæggelse af hovedbestyrelsesarbejdet, der giver mulighed for, at HB-medlemmerne løbende gennem dialog i listebaglandet kan sikre et bredt fundament for de strategiske beslutninger, som HB træffer.

Rammer for honorar og vilkår for IDAs formand, næstformand og formanden for Ansattes Råd er fastsat af Repræsentantskabet. De specifikke aftaler i forhold til vilkår, tid og opgaver aftales med Hovedbestyrelsen. Rammer for barsel og andre livsbegivenheder aftales mellem formanden, næstformanden eller formanden for Ansattes Råd og Hovedbestyrelsen, så der også tages højde for den politisk valgte behov og livssituation.

**Figur 1: Principskitse for den øverste ledelse i IDAs organisation**



Jf. IDAs vedtægter nedsætter Hovedbestyrelsen et forretningsudvalg (FU), et sanktionsudvalg og et Ansattes Råd. Jf. vedtægterne er der en række områder, hvor Ansattes Råd har ansvaret.

Hovedbestyrelsen definerer den politiske retning og udpeger politiske udvalg. Formanden har i væsentlige sager pligt til at informere Hovedbestyrelsen og det pågældende udvalg i tilfælde af, at der er uoverensstemmelse mellem formandens udmeldinger på udvalgets område og den vedtagne politik. Hovedbestyrelsen kan ligeledes nedsætte grupper, der bidrager med teknisk-faglig viden som baggrund for politikformulering, og IDAs formand og næstformand kan efter behov nedsætte grupper, der kan rådgive henholdsvis formand og næstformand. Forslag til ny IDA-politik eller revision af eksisterende politiske holdninger, der tilføjer nye emner eller ændrer tidligere holdninger, skal godkendes af Hovedbestyrelsen. Opdatering af eksisterende politikker, der sker inden for rammerne af den godkendte politik, kan ske uden godkendelse i Hovedbestyrelsen.

Andre udvalg, der er et vigtigt element i medlemsstyret i IDA, er henholdsvis IDA Privat og IDA Offentlig, der begge hører under Ansattes Råd samt Regionernes Koordinationsudvalg (KUR) og Selskabernes Koordinationsudvalg (SKU).

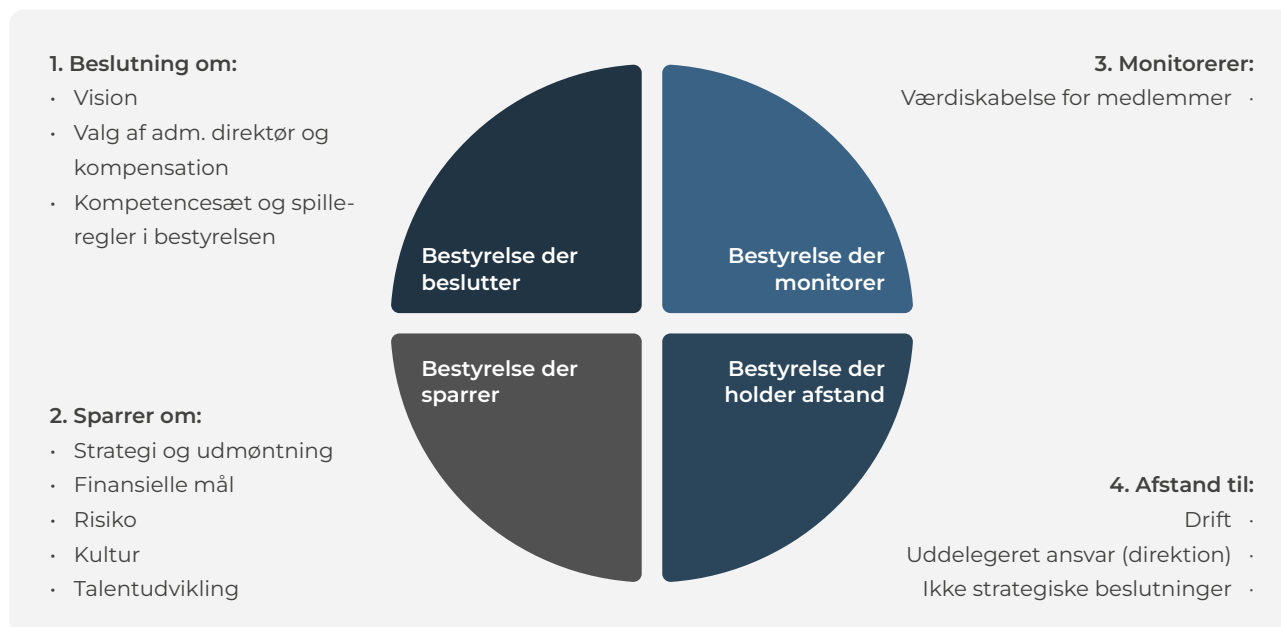
Også her er det væsentligt med såvel en afklaret rollefordeling som tæt samspil med den ansatte ledelse. Hovedprincipperne for roller og samspil er overordnet de samme som for roller og samspil mellem HB og den adm. direktør. Den direkte forbindelse mellem udvalg og den ansatte organisation sker dog mellem udvalgsformanden og den ansvarlige direktør/chef samt den medarbejder, der har ansvar for servicering af udvalget.

Den administrerende direktør har det overordnede ansvar for at understøtte IDAs øvrige politiske enheder.

HBs rolle og samspil med den adm. direktør kan beskrives med fire områder:

1. Sager hvor HB alene har styringen
2. Sager hvor HB træffer beslutning med afsæt i sparring med den ansatte organisation
3. Sager hvor HB har kontrolfunktion
4. Sager hvor HB ikke har nogen rolle

**Figur 2: Hovedbestyrelsens roller og samspil med adm. direktør**



Kilde: Michael Useem – Boards that lead

# Bestyrelsesarbejde

Det er vigtigt, at arbejdet i HB tilrettelægges, så HB bliver det centrale ledelsesorgan gennem udfyldelse af sin rolle, både når HB selvstændigt skal styre, i samspil med den ansatte ledelse, som grundlag for strategiske beslutninger og i monitoreringen/kontrol af løbende drift m.v. HB-medlemmerne skal generelt have mulighed for at rådføre sig med listebaglandet i forbindelse med beslutningstagning.

Ud over de traditionelle HB-møder skal der afholdes et strategi- og budgetseminar. Derudover fremlægger formand og adm. direktør oplæg til mødeformer og arbejdsmetoder, der bedst muligt understøtter de beslutninger, som Hovedbestyrelsen skal træffe og som sikrer, at relevante parter inddrages.

HB arbejder med afsæt i et "årshjul", der sikrer overblik og giver HB mulighed for indsigt i og sparring om alle væsentlige områder af foreningens virke.

Der rapporteres løbende til HB på drift og strategi (herunder strategiøkonomi). Driftsrapporteringen benævnes Ledelsesinformation, LIS. Nedenfor ses oversigt over rapporteringer til HB gennem året.

**Tabel 1: Årsoversigt – rapporter til Hovedbestyrelsen**

Rapport	Frekvens	Indhold
LIS	Månedsvi	Nøgletal for IDA, herunder medlemmer, rådgivning, arrangementer, synlighed og ledighedstal
Strategistatus	Kvartalsvi	Opfølgning og status på udvikling i aktiviteter
Økonomisk rapportering, herunder strategiøkonomi	Kvartalsvi	Kvartalsvis afrapportering
Økonomisk rapportering	Årsbasis, første halvår	Årsrapport for Ingeniørforeningen, IDA  Årsrapport for Ingeniørforeningen, IDA revideres af en ekstern statsautoriseret revisor, behandles af Hovedbestyrelsen og indstilles til godkendelse i IDAs repræsentantskab.  I forbindelse med årsrapporten, udarbejdes særskilt en udvidet ledelsesrapportering, der blandt andet omhandler IDAs bæredygtighedsindsats, diversitet og samfundsansvar.

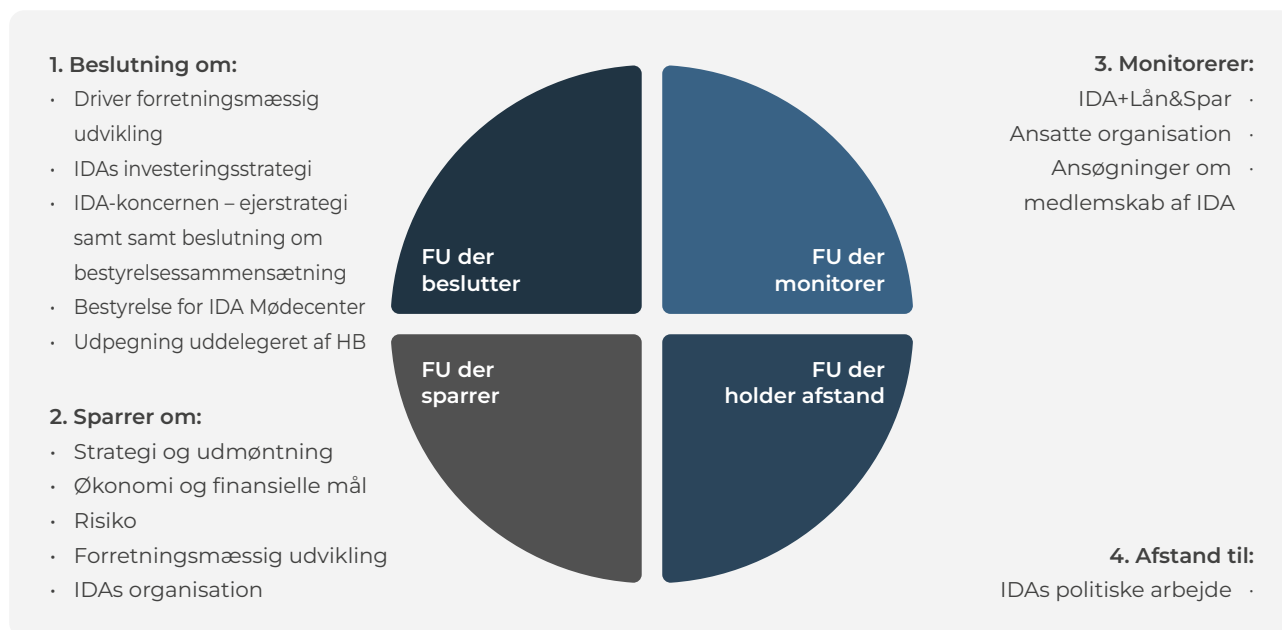
Både formanden, hvert enkelt øvrigt HB-medlem samt den adm. direktør har alle et væsentligt medansvar for, at arbejdet i HB bliver effektivt og værdiskabende.

# Forretningsudvalgets rolle

Forretningsudvalget (FU) skal – på vegne af og med reference til HB:

- Overvåge og drive den taktiske og strengt forretningsmæssige udvikling af IDA, herunder sikre, at der er styr på økonomien, IDAs investeringsstrategi og på de forretningsmæssige samarbejdsrelationer.
- Agere sparringsrum for formand og adm. direktør i forretningsmæssige spørgsmål, herunder sparring vedrørende udvikling af organisation og it.
- Sparre om tilrettelæggelsen af den gode proces for HB i forhold til behandling af forretningspolitiske processer/sager.
- Behandle og løse sager af ikke-politisk karakter, herunder det løbende forhold til leverandører, IDA-familiemedlemmer, fonde, sager vedr. Statikeranerkendelsesordningen og lignende.
- Følge IDAs datterselskaber og fastsætte ejerstrategier for datterselskaberne, herunder særligt ift. økonomi. Derudover træffer FU beslutning om bestyrelsessammensætning i datterselskaberne og FU fungerer som bestyrelse for Ingeniørforeningens Mødecenter.
- Behandle udpegninger, som er uddelegeret af HB.

Figur 3: Forretningsudvalgets (FU) roller og samspil med adm. direktør





# Formandens roller og opgaver

IDAs formand arbejder på fuld tid for organisationen. Baggrunden er, at formandsopgaven i IDA rummer en række forskellige, og hver for sig tidskrævende, opgaver:

- A. Formand for IDAs Hovedbestyrelse
- B. Bestyrelsesformand for IDA Forsikring og Ingeniørforeningens Mødecenter samt for Engineer the Future
- C. Foreningsformand for IDAs mange aktive
- D. Profilering og repræsentation af foreningen over for medlemmer og omverdenen

## **Ad a) og b)**

Formand for IDAs Hovedbestyrelse og bestyrelsesformand for datterselskaber i IDA-koncernen samt for Engineer the Future.

Formanden har ansvar for politisk og strategisk ledelse:

- Ansvar over for bestyrelsen: Strategisk niveau, udvikling, overordnet økonomi, politiske sager
- Ledermøderne – herunder ansvar for proces for afvikling, god ro og orden m.v.
- Ansvarlig for dagsorden og punkter på dagsorden
- God dialog med bestyrelsesmedlemmerne mellem møderne når relevant
- Ansvar for at samarbejdet mellem formand og adm. direktør samt mellem bestyrelse og adm. direktør fungerer tilfredsstillende for alle parter og om nødvendigt at handle derpå
- Sparringspartner til adm. direktør mellem bestyrelsesmøderne.
- Afse nødvendig tid til forberedelse af bestyrelsesmøderne med adm. direktør.

IDAs formand tilrettelægger foreningens arbejde i samråd med IDAs næstformand og formanden for Ansattes Råd.

Formanden har desuden ansvar for at aftale kontrakt, vilkår m.v. med den adm. direktør.

Formanden repræsenterer derudover foreningen som (delvis) ejer af følgende datterselskaber med eksternt rekrutteret bestyrelse:

- Teknologiens Mediehus A/S
- Mannaz A/S

### Ad c)

Foreningsformand for de aktive.

Motivere og anerkende foreningens mange aktive ved konkret (i det omfang det tidsmæssigt er muligt) at deltage i fx.:

- Regionernes generalforsamlinger
- Formandsmøder forår og efterår
- Arrangementer i IDA Offentlig og IDA Privat
- Konferencer, arrangementer i fagtekniske selskaber og udvalg, i regionerne m.v.
- Dialog med bl.a. KUR og SKU efter deres ønske
- Koordinering blandt udvalgsformænd
- Tilgængelighed over for listeførere og andre foreningspolitiske fora

### Ad d)

Repræsentere og profilere foreningen over for omverdenen.

Repræsentere og profilere foreningen over for omverdenen ved at:

- Skabe, styrke og pleje eksterne relationer, som styrker foreningens indflydelse, virke og profil, herunder relevante ministre, ministerier og politikere, andre organisationer, uddannelsesinstitutioner, forretningspartnere, internationale organisationer m.v.
- Bidrage til særlige initiativer, der er af væsentlig interesse for medlemmerne, såsom medforslagsstiller på borgerforslag eller fx medstifter af større landsdækkende partnerskaber. Hovedbestyrelsen skal godkende initiativer af denne karakter.
- Håndtere og koordinere alle former for pressehenvendelser.
- Deltage i paneldebatter, konferencer, prisuddelinger, receptioner m.v.
- Repræsenterer foreningen i AC's bestyrelse, Association of Nordic Engineers bestyrelse samt i internationale organisationer, hvor det er vurderet relevant og godkendt af Hovedbestyrelsen.

Formanden deltager efter aftale i sparring om særlige udviklingsaktiviteter med adm. direktør, områdedirektører m.fl.

Den adm. direktør har ansvaret for, at formanden har effektiv bistand til løsning af opgaverne som foreningsformand og som ekstern repræsentant for foreningen. Som led heri trækker formanden direkte på relevante medarbejdere i den ansatte organisation.

# Næstformandens rolle

Næstformanden fungerer som sparringspartner for formanden og den administrerende direktør om politisk ledelse og politikudvikling i IDA. Næstformanden er født medlem af Forretningsudvalget, IDA Forsikrings bestyrelse, IEF Fonden, IDA Mødecenter samt Vidensformidlingsfonden.

Udover at fungere som stedfortræder for formanden i IDA er næstformanden, som udgangspunkt stedfortræder for formanden i Engineer the Future og partnerskaber i øvrigt. Næstformanden skal således være forberedt på at kunne fungere som mødeleder ved formandens forfald.

Næstformandens opgaver aftales med formanden og HB, og i den forbindelse aftales næstformandens tid. IDAs næstformand honoreres i henhold til Repræsentantskabets beslutning om aftale om honorering og vilkår. Hovedbestyrelsen beslutter om eventuelle bestyrelseshonorarer, som oppebæres af næstformanden ved bestyrelsesposter på IDAs vegne, skal tilfalde næstformanden eller modregnes i næstformandens honorar.

# Formanden for Ansattes Råds rolle

Formanden for Ansattes Råd fungerer også som formand for Dispositionsfondens bestyrelse. AR-formanden sikrer derudover dialog med bestyrelsesmedlemmerne i Ansattes Råd, IDA Offentlig og IDA Privat samt med IDAs repræsentant i Akademikernes A-kasses bestyrelse. AR-formanden fungerer ligeledes som sparringspartner for IDAs formand og næstformand.

AR-formandens opgaver fremgår af IDAs Lov og vedtægter. Eventuelle yderligere opgaver aftales med HB, og i den forbindelse aftales AR-formandens tid. AR-formanden honoreres i henhold til Repræsentantskabets beslutning om aftale om honorering og vilkår. Hovedbestyrelsen beslutter om eventuelle bestyrelseshonorarer, som oppebæres af AR-formanden ved bestyrelsesposter på IDAs vegne, skal tilfalde AR-formanden eller modregnes i AR-formandens honorar.

# Den adm. direktørs roller og opgaver

Det er vigtigt for IDA, at IDAs formand og IDAs adm. direktør har et tæt og tillidsfuldt samspil med gensidig respekt for deres respektive roller i organisationen.

Ved alle opgaver, der relaterer sig til bestyrelsesarbejdet, er det den adm. direktør, der, bistået af Ledelsessekretariatet, er bindeleddet til den ansatte organisation.

## Ansvar for den adm. direktør

- At formanden til alle tider er informeret om væsentlige forhold, herunder økonomiske forhold, sager eller hændelser, der kan skabe dårlig omtale, give intern uro eller andet.
- At formanden er klædt på og professionelt forberedt i alle sager vedr. IDAs forhold og til møder med eksterne parter.
- Alt materiale, herunder såvel form som kvalitet, der fremlægges for formand/bestyrelse-/forretningsudvalg.
- Proaktivt at lægge oplæg frem for formand/forretningsudvalg/hovedbestyrelse om forandringer i omverdenen, der kan få betydning for foreningens overordnede strategi og udvikling samt udviklingsoplæg, som har strategisk betydning.
- Har ansvaret for at holde formanden/forretningsudvalget/hovedbestyrelsen informeret på et passende niveau om daglig drift, økonomi, implementering af strategi og særlige udviklingsprojekter samt udfordringer i forbindelse hermed.
- Ansvar for hele den ansatte organisation, alle ansatte, løn og ansættelsesvilkår, strategi, udvikling og drift inden for rammer fastlagt af HB og FU.

Den adm. direktør træffer beslutning om væsentlige ændringer i den ansatte organisation og ansættelse/afskedigelse af direktører samt chefen for politik og presse efter samråd med formanden.

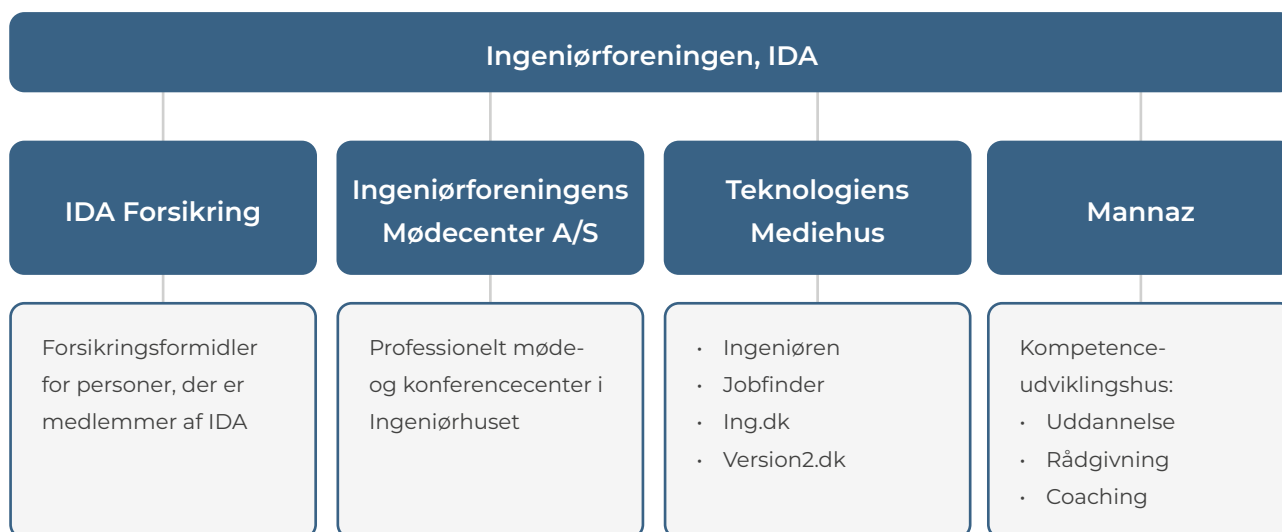
Det forventes, at den adm. direktør har en bred kontakt til IDAs væsentlige interessenter, er synlig internt og har løbende berøring med IDAs aktive. I forbindelse med eksterne repræsentationer sker dette efter samråd med formanden.

# Governance i IDA-koncernen

IDA-koncernen består – udover foreningen Ingeniørforeningen, IDA – af en række datterselskaber:

- Teknologiens Mediehus A/S (delvis ejet)
- Mannaz A/S
- Ingeniørforeningens Mødecenter A/S
- IDA Forsikring

**Figur 4: IDA-koncernen**



Teknologiens Mediehus A/S og Mannaz A/S drives som selvstændige virksomheder og har bestyrelser med eksternt rekrutterede bestyrelsesmedlemmer.

IDAs formand repræsenterer IDA som ejer i forhold til selskaberne og har kontakten til bestyrelsesformændene om bl.a. den overordnede strategi for selskaberne. IDAs forretningsudvalg træffer beslutning om, hvem der skal indsættes som bestyrelsesmedlemmer og formandskab i selskaberne.

IDAs adm. direktør er medlem af Teknologiens Mediehus og Mannaz' bestyrelser.

Teknologiens Mediehus og Mannaz A/S afrapporterer løbende om driften via hovedtal i kvartalsregnskaber samt årsrapporten.

Følgende principper beskriver, i hvilke situationer IDAs datterselskabers (Teknologiens Mediehus og Mannaz) bestyrelsesformænd henholdsvis skal underrette og indhente mandat hos IDAs formand:

- Bestyrelsesformanden orienterer særskilt IDAs formand, hvis der er udsigt til en negativ udvikling i selskabets aktivitetsniveau og/eller resultat, og når der sker ændringer i selskabets øverste ansatte ledelse.
- Bestyrelsesformanden indhenter mandat via IDAs formand vedr. beslutninger af væsentlig betydning for virksomhedens fremtidige virke, indtjening, forretningsmodel, samspil med IDA etc.
- Bestyrelsen indhenter mandat via IDAs formand, hvis selskabet ønsker at flytte, frasælge væsentlige dele af virksomheden eller gennemføre investeringer, opkøb eller lignende, som kan påføre selskabet nye risici, og/eller for den enkelte investering eller det enkelte opkøbs vedkommende udgøre en investering på mindst 15 pct. af selskabets aktiver.

I forbindelse med indhentning af mandat, må der påregnes procestid til Forretningsudvalgets eventuelle involvering.

De øvrige datterselskaber (Ingeniørforeningens Mødecenter A/S og IDA Forsikring) drives i det daglige med behørig respekt for deres respektive vedtægter, fundats m.v. som en integreret del af Ingeniørforeningen, IDA.

- Bestyrelsen for Ingeniørforeningens Mødecenter udgøres af IDAs forretningsudvalg og har IDAs formand som bestyrelsesformand.
- IDA Forsikring ledes af en bestyrelse på seks medlemmer, af hvilke to vælges af og blandt IDA Forsikrings medlemmer på en generalforsamling. IDA vælger tre medlemmer, IDAs formand, næstformand og et forretningsudvalgsmedlem til at repræsentere IDA i IDA Forsikrings bestyrelse. IDAs formand er også formand for IDA Forsikring. Bestyrelsen vælger et sjette medlem med særlige forsikringsfaglige kompetencer.

IDAs adm. direktør er også adm. direktør/øverste administrative ansvarlige for Ingeniørforeningens Mødecenter og IDA Forsikring.