

## Referat af Djøfs bestyrelsesmøde den 17.06.2026

Godkendt af Djøfs bestyrelse den 30.06.2026

### Fra bestyrelsen deltog:

Sara Vergo (formand)  
Anne Bach Waagstein (næstformand)  
Bjarke Søndergaard  
Ingeborg Gade  
Johanne Nordmann  
Kassem Ibrahim  
Laurits Rasmussen  
Lisa Herold Ferbing

### Afbud:

Steen Vinderslev (næstformand)

### Fra sekretariatet deltog:

Tomas Therkildsen  
Camilla Struckmann  
Carsten Topholt  
Mads Carstensen  
Laura Lund Olsen  
Jens Rask (pkt. 1)  
Wenche Quist (referent)

## 1. Revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2025/26 samt Opdateringsprotokollat

### Formål

Djøfs regnskab revideres af en statsautoriseret revisor valgt af repræsentantskabet. Som en del af revisionsarbejdet udarbejdes, i lighed med tidligere år, et revisions-protokollat om det forberedende revisionsarbejde, som skal underskrives af bestyrelsen.

Med passende mellemrum udarbejder ekstern revisor et nyt protokollat vedrørende vilkår for revisionsopgaven med tilpasninger og fornyelser, der adresserer ændringer i lov- eller revisionsmæssige forhold. Dette skal ligeledes underskrives, både for Djøf samt for Investerings sammenslutningen I/S.

### Indstilling

Sekretariatet indstiller, at bestyrelsen godkender og underskriver

- Revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2025/26 fra PriceWaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PWC).
- Revisionsprotokollat vedrørende ansvarsforhold, revisionens omfang og rapportering (Opdateringsprotokollat) fra PWC

Alle protokollater sendes til digital underskrift via Penneo og udsendes fra PWC.

### Referat

Økonomichef Jens Rask orienterede om det gennemførte revisionsarbejde og den tilhørende revisionsprotokol. Det blev bl.a. fremhævet, at den eksterne revision i særlig grad har set på budget og forecast, herunder aktivering af udviklings- og it-omkostninger samt håndteringen af betalingen af det fysiske Djøfblad.

Endvidere er kontingentområdet gennemgået særskilt. PWC har desuden peget på personafhængighed i forbindelse med momsafregning i lyset af, at der er få medarbejdere i økonomiafdelingen.

PWC's hovedkonklusion er, at der er et pålideligt grundlag for den videre regnskabsrevision. Revisionsprotokollatet udsendes til digital underskrift via Penneo.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og stillede opfølgende spørgsmål og betragtninger.

Bl.a. bemærkedes PWC's henvisning til påpasselighed i relation til likviditet og det forhold, at underskud kan skabe likviditetsmæssige udfordringer – dette skal også ses i lyset af den fase, Djøf befinder sig i med behov for større henlæggelser og betydningen af korrekt aktivering af midler. Jens Rask anførte, at der udarbejdes forecast også for likviditet, ligesom der er udarbejdet et notat om aktiveringspraksis, som er formidlet til alle relevante dele af organisationen. Djøf har valgt alene at aktivere midler vedrørende eksterne it-konsulenter – ikke øvrige omkostninger. Det er derfor et område, der har stor bevågenhed, og som udvikler sig som forventet.

Bestyrelsen henviste også til bemærkningen om personafhængig viden vedrørende moms og spurgte til opfølgning og eventuel anvendelse af AI. Jens Rask oplyste, at der arbejdes på at reducere personafhængigheden, men at man endnu ikke er i mål, og at processen forventes at kunne blive afhjulpet af AI, men dog næppe bliver fuldt AI-båret.

Bestyrelsen spurgte dernæst til realismen i de estimerede overskud for Djøf Forsikring. Det blev bekræftet, at estimerterne vurderes realistiske; udviklingen ser gradvist bedre ud, om end det har taget længere tid end forventet at få dertil.

Endelig bemærkede bestyrelsen, at PWC henstiller, at bestyrelsen overvejer at optimere driften af Djøfbladet. Camilla Struckmann oplyste, at der i efteråret har været drøftelser herom, herunder den realiserede mulighed for betalingsblad, færre udgivelser og momsfrigtagelse.

På denne baggrund godkendte bestyrelsen revisionsprotokollatet mundtligt. Protokollatet fremsendes efterfølgende til digital underskrift via Penneo.

Opdateringsprotokollatet vedrørende ansvarsforhold, revisionens omfang og rapportering blev kort omtalt. Bestyrelsen tog opdateringsprotokollatet til efterretning, og det underskrives ligeledes digitalt via Penneo.

## **2. Nyt fra direktionen ved Tomas Therkildsen**

### **Formål**

Direktionen ved Tomas Therkildsen orienterer om aktuel status på større sager og aktiviteter i sekretariatet.

### **Indstilling**

Sekretariatet indstiller, at bestyrelsen fremsætter indspil til og tager direktionens orientering til efterretning.

### **Referat**

#### *Økonomi*

Tomas Therkildsen redegjorde for, at regnskabsåret er ved at blive afsluttet, og at økonomien for året ser meget tilfredsstillende ud. Der forventes et overskud på ca. 11 mio. kr.

Overskuddet skyldes en kombination af øgede kontingentindtægter, der primært skyldes flere erhvervsaktive privatansatte medlemmer – og det særligt fra den private sektor, øgede indtægter hos Kurser og Uddannelser, der sætter rekord i år samt vakancer i stillinger, der har medført en mindre udgift på løn på ca. 14 mio. kr.

Det blev bemærket, at IT-projekter i øvrigt ikke er afskrevet i år, idet alene udgifter til eksterne konsulenter er afskrevet, da projekterne først afskrives ved ibrugtagning.

Den samlede økonomiske udvikling vurderes som positiv, med forbedret likviditet og kassebeholdning.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og spurgte bl.a. om vakante stillinger er indarbejdet i budgettet. Tomas Therkildsen svarede, at det ikke er tilfældet, og at omfanget heraf i høj grad er et resultat af tilfældigheder.

#### *Medlemsudvikling*

Tomas Therkildsen orienterede dernæst om, at Djøf har en samlet medlemsvækst på 1,6%, hvilket svarer til målet for år 1 i den aktuelle strategiperiode.

Formanden efterspurgte tal for, hvem der har meldt sig ind og ud fordelt på delforeninger og evt. andre parametre, sekretariatet finder relevante. Sekretariatet vil udarbejde og fremlægge disse tal.

#### *Kommercielle aktiviteter*

##### *Djøfbladet*

Tomas Therkildsen orienterede om udviklingen i Djøfbladets distribution efter omlægningen til betaling for tilsendelse af den trykte udgave: 15,7% af de erhvervsaktive medlemmer har frmeldt bladet, dvs. at ca. 10.400 af de erhvervsaktive medlemmer modtager ikke længere bladet, mens 66.470 fortsat modtager det. Antallet af modtagere ligger klart over forventningen og har en positiv effekt på økonomien i Djøfbladet. Djøf har en interesse i at sende det fysiske blad, da det har en markedsføringseffekt – og er en meget direkte kontakt med medlemmerne. Omlægningen tegner derfor godt og var påkrævet, idet DAO-omkostningerne tidligere var for tunge til at fortsætte den fysiske udsendelse af bladet uden ekstrabetaling, og at faldende annonceindtægter yderligere udfordrede økonomien i den tidligere model.

##### *Forsikring*

Tomas Therkildsen orienterede dernæst om udviklingen i Djøf Forsikring, som udviser en stabil stigning i både kundebestand og policesum. Djøf har nu netop rundet ca. 10.000 erhvervsaktive kunder (mod ca. 16.000 i den tidligere aftale med Codan).

Medlemstilfredsheden vurderes også som høj, og forsikringsforretningen giver nu et overskud.

Det nævntes, at det kan være kommunikativt forvirrende, at forsikringen nogle steder omtales som "Djøf Forsikring" og andre steder som "Købstædernes Forsikring". Tomas Therkildsen præciserede, at det skyldes, at Djøf står for salg og service, mens skadebehandlingen håndteres af Købstædernes Forsikring, men at begge navne fremtræder i forbindelse med skadesbehandlinger.

##### *Klimamåling i Djøf*

Afslutningsvist præsenteredes resultaterne af en ny klimamåling i Djøf, som er baseret på et nyt måleredskab, og det er derfor ikke muligt at sammenligne med tallene fra sidste år.

Den overordnede "organisationstemperatur" ligger på 7,7 på en 10-skala, mod et branchegennemsnit på 7,4. Tomas Therkildsen vurderede denne score som tilfredsstillende, særligt i lyset af, at der i det seneste år har været betydelige forandringer i både rådgivningsområdet og det digitale område. På disse områder er tilfredsheden lavere end gennemsnittet. Hvad angår de øvrige parametre, ligger Djøf pænt i forhold til branchen på de fleste parametre. Der er også foretaget målinger på direktionen, og her kan der ikke sammenlignes med branchen i øvrigt, da denne måling ikke vanligvis foretages. Vurderingen af direktionen ligger relativt lavt med en score på 5,6.

I drøftelsen bemærkedes det, at direktioner generelt rangeres lavt i sådanne målinger, og at det i højere grad er nærmeste leder, der har betydning for medarbejdernes tilfredshed. Det påpegedes også, at det fortsat er vigtigt at tage utilfredshed med direktionen alvorligt, da frustrationerne afspejler reelle forhold i organisationen.

Bestyrelsen spurgte til benchmark – er det sammenlignelige organisationer, vi måles op imod og er det reelt sammenligneligt, når det bl.a. er svenske organisationer, vi sammenlignes med? Tomas Therkildsen svarede, at det er nordiske lande, hvilket vurderes sammenligneligt med danske forhold og at det typisk er offentlige organisationer, medlemsorganisationer mv., der indgår i analysen.

### **3. Introduktion til ny bestyrelse**

#### **Formål**

Som fortsættelse af præsentationsrunden på sidste bestyrelsesmøde, drøfter bestyrelsen sin arbejdsform, forventninger til arbejdet i bestyrelsen og relationen mellem Djøfs bestyrelse og delforeningsbestyrelserne. Dermed sikres gensidig forventningsafstemning og retning for arbejdet i indeværende bestyrelsesår.

#### **Indstilling**

Formanden indstiller, at bestyrelsesmedlemmerne drøfter nedenstående elementer i bestyrelsesarbejdet for at sikre et godt afsæt for den nyvalgte bestyrelses arbejde, herunder hensynet til god onboarding af de tre nyvalgte bestyrelsesmedlemmer.

#### **Referat**

Formanden orienterede indledningsvist om, at punktet var en opfølgning fra sidste møde, hvor der ikke var tid til mere end en præsentationsrunde.

Tomas Therkildsen gengav herefter hovedpunkterne i Kodeks for god foreningsledelse, herunder principper om transparens, demokratiske processer og den politiske struktur i Djøf. Særligt samspillet mellem politikere og sekretariat er centralt og beror på, at arbejdet præges af tillid og åbenhed, en respekt for rollefordelingen, hvor sekretariatet er udøvende, og bestyrelsen er besluttende, dvs. at bestyrelsen er beslutningstager og ikke sagsbehandler.

Tomas Therkildsen pegede på, at rollefordelingen bliver mere kompleks, når frivillige gennemfører arrangementer m.v., idet den type opgaver ud fra en principiel rollefordeling ligger hos sekretariatet. I praksis går bestyrelsen derfor indimellem 'ned i driften', og det er en balancegang, men grundprincippet er det, der er beskrevet i kodekset.

Det understregedes, at det *ikke* er hensigten at begrænse politikernes mulighed for at rejse spørgsmål. Det væsentlige er, at der kan tales åbent om rollefordelingen, og at man erkender, at grænserne kan være flydende. Bestyrelsen skal ikke holde sig tilbage, men være opmærksom på niveauet for involvering. I forlængelse heraf bemærkedes det, at konkrete sager ofte anvendes som indgang til drøftelser, fordi det kan være vanskeligt at sætte ord på de mere overordnede problemstillinger uden at tage udgangspunkt i konkrete eksempler.

Tomas Therkildsen fremsatte derefter en række generelle overvejelser og gode råd til bestyrelsesarbejdet, bl.a.:

- Bestyrelsen er bestyrelse for hele Djøf og alle medlemmer – ikke kun særlige dele eller segmenter.
- Vigtigheden af at prioritere emner:
  - Bestyrelsesmedlemmerne har mange sager på hjertet, men der er begrænset mødetid.
  - Udover klassisk bestyrelsesarbejde med strategi og økonomi skal Djøfs bestyrelse også arbejde politisk.

- Sekretariatet opfordrer til, at bestyrelsen i høj grad bruger sekretariatet:
  - Sekretariatet ønsker at blive involveret og støtte op om bestyrelsens arbejde.
  - Jo mere klar bestyrelsen er omkring sin intention med et punkt, desto bedre kan sekretariatet bidrage.
- Der bør være plads til uenighed i bestyrelsen:
  - Uenigheder kan håndteres gennem kompromiser eller klare valg, hvor det er nødvendigt.
- Der skal findes en balance mellem governance og medlemsfokus:
  - Øget fokus på governance vil typisk ske på bekostning af tid og ressourcer til andre aktiviteter.
- Strategien blev fremhævet som et vigtigt pejlemærke for bestyrelsens prioriteringer og beslutninger.

Formanden pegede på, at bestyrelsens behandling af en sag meget beror på en god skarphed i indstillingerne til bestyrelsen, så det tydeligt fremgår, hvad der skal beslattes eller drøftes – og dermed er tydeligt, på hvilket niveau bestyrelsen træffer beslutning (strategisk, ikke driftsmæssigt/detaljeret).

Afslutningsvist bemærkedes det, at flertalsafgørelser kan øge konfliktniveauet ved at skabe "vindere og tabere".

#### **4. Eventuelt**

Et bestyrelsesmedlem spurgte til, hvordan det var gået på FM-mødet. Tomas Therkildsen oplyste, at der vil blive gennemført en evaluering på september-mødet, både i form af en skriftlig evaluering og en mundtlig drøftelse på selve mødet.

Det blev dernæst påpeget, at bestyrelsen ønsker at modtage referater tidligere, da det kan være vanskeligt at huske mødets forløb flere uger efter. Formanden orienterede om, at dette ønske er fremsat overfor sekretariatet, og at man endvidere har fokus på niveauet for referater, og at der overvejes en model med et kort beslutningsreferat kombineret med en transskription af mødet som baggrundsmateriale.

Mødet afsluttedes kl. 19.45, hvorefter bestyrelsen havde 'egen tid'.