

## Bestyrelsesseminar 14.-15. november 2024

### Til stede

#### Fra bestyrelsen:

Carsten Stendevad, forperson  
 Caroline Tromer Dragsdahl  
 Henrik Bodskov  
 Kim Simonsen  
 Mette Fejfer  
 Nina Boel  
 Rasmus Stuhr Jakobsen  
 Torben Huss  
 Ulla Næsby Tawiah  
 Vagn Berthelsen  
 Tarek Kelani, observatør (forperson i DFUNK)

#### Fra sekretariatet:

Charlotte Slente, Generalsekretær  
 Vibeke Bach Madsen, sekretær for bestyrelsen  
 Eva Grambye, Executive Director for Strategy,  
 Programme & Learning, punkt 2  
 Mads Sørensen, Executive Director for People &  
 Organization, punkt 3  
 Nirvana Shawky, Executive Director for  
 Partnership, Advocacy & External Relations,  
 punkt 4

### Dagsorden for torsdag den 14. november

Punkter		Kommentarer
<b>1) Velkommen til bestyrelsesseminaret</b> / Carsten Stendevad		Formålet med seminaret og uformelle diskussioner om bestyrelsens kapacitet og opbygning af bestyrelsen som et team.

### Dagsorden for fredag den 15. november

Punkter		Kommentarer
<b>2) Strategiske drøftelser – frem mod Strategi 2030</b> / Charlotte Slente, Generalsekretær	Diskussion og beslutning	Bilag 2.0 Cover note Strategic discussions – towards Strategy 2030 Bilag 2.1 Strategic ambition, Strategy 2030 Bilag 2.2 Global Results 2023 Bilag 2.3 Trends analysis from Strategy 2025 Bilag 2.4 Strategy 2025 Bestyrelsen vil blive orienteret om status på Strategi 2025 og EMT's ambitioner i forhold til 2030-strategien. Bestyrelsen vil blive bedt om at godkende de overordnede strategiske ambitioner for 2030: vision og breakthroughs. Endvidere vil bestyrelsen blive præsenteret for dilemmaer og de svære valg givet intentionen om bedre at prioritere og fokusere på strategien fremadrettet.
<b>3) People siden af DRC</b> / Mads Sørensen, ED for People & Organization	Diskussion	Bilag 3.0 Cover note The People Side of DRC Bilag 3.1 People and Talent Management Discussion note Bilag 3.2 DRC Workforce presentation

Punkter		Kommentarer
		Bestyrelsen har en strategisk diskussion af DRC's ambitioner om ansatte og talentudvikling. <ul style="list-style-type: none"> <li>DRC's fastlagte ambition og strategi på området</li> <li>Resultater indtil videre</li> <li>Eksempler på DRC's arbejde og udfordringer/dilemmaer på området</li> </ul>
<b>4) DRC Branding &amp; Fundraising-ambitioner</b> / Nirvana Shawky, ED for Partnership, Advocacy & External Relations	Diskussion	Bilag 4.0 Cover note DRC Branding & Fundraising ambitions Bilag 4.1 Revitalization of DRC's brand Bilag 4.2 Multi Markets fundraising strategy Bilag 4.3 Institutional Donors – ambitions and direction Bestyrelsen har en strategisk drøftelse af DRC's branding- og fundraising-ambitioner. <ul style="list-style-type: none"> <li>DRC's fastlagte ambition og strategi på området</li> <li>Resultater indtil videre</li> <li>Eksempler på DRC's arbejde og udfordringer/dilemmaer på området</li> </ul>
<b>5) Nyt fra DRC</b> / Carsten Stendevad og Charlotte Slente	Orientering	
<b>6) Opsummering og næste skridt</b> / Carsten Stendevad	Beslutning	På baggrund af diskussionerne på seminaret fastlægges kommende tiltag.

## 1) Velkommen til bestyrelsesseminaret

Forperson, Carsten Stendevad, bød deltagerne velkommen til det årlige seminar, der giver mulighed for mere dybdegående strategiske diskussioner.

## Ad 2) Strategiske drøftelser – frem mod Strategi 2030

Følgende bilag blev sendt til deltagerne:

Bilag 2.0 *Cover note Strategic discussions – towards Strategy 2030*

Bilag 2.1 *Strategic ambition, Strategy 2030*

Bilag 2.2 *Global Results 2023*

Bilag 2.3 *Trends analysis from Strategy 2025*

Bilag 2.4 *Strategy 2025*

Generalsekretær Charlotte Slente gav status på Strategi 2025 og præsenterede Executive Management Teams (EMT) ambitioner for 2030-strategien – baseret på en analyse af globale tendenser, der er relevante for DRC.

### Status på Strategi 2025

Som en del af status på Strategi 2025 gav Charlotte Slente et kort overblik over, hvordan DRC er placeret bredt set i branchen, da den overordnede identitet, omdømme og positionering som en stor international

NGO har betydning for, hvordan DRC praktisk implementerer strategien og gør fremskridt mod de ambitiøse mål, der er opstillet på globalt, regionalt og landeniveau.

DRC opfattes som en fordrivelsesorganisation, en humanitær nødhjælpsorganisation og en beskyttelsesaktør. Dette afspejler på mange måder DRC's kerneidentitet, og der er mulighed for at bygge videre på vores eksisterende position: At styrke DRC's profil inden for fordrivelse og udnytte de kapaciteter, som organisationen allerede har. At blive en stærkere stemme i det humanitære system og udnytte vores erfarne, humanitære engagement på tværs af de lande, hvor DRC er operativ. Og at forblive principfast og drive internationale værdier og juridiske normer for yderligere at styrke rollen som en grundlæggende beskyttelsesaktør i et skrumpende humanitært rum.

Der er områder, hvor DRC arbejder på at styrke og forbedre, herunder tilpasning og styrkelse af DRC's rolle for at imødekomme organisationens vision om lokalisering, til at definere DRC's rum som både en humanitær og en organisation med udviklings-/langsigtet programmering og til at integrere DRC's grønne tilgang og reaktion på klimakrisen. Disse områder er strategiske udfordringer, der vil blive videreført til 2030-strategien.

**DRC's strategi 2025** indeholder to overordnede strategiske breakthroughs, der definerer den indvirkning, DRC sigter mod at have på mennesker og samfund, der er berørt af konflikt og fordrivelse, og understøtter DRC's vision og mission – grunden til, at DRC gør, hvad vi gør. Denne strategiske *impact* er,

- *Øget beskyttelse, lige for alle:* Mennesker, der er berørt af konflikt og fordrivelse, skal kunne søge sikkerhed og kræve basale rettigheder.  
I 2025 sigter DRC mod at støtte (direkte eller indirekte) **15 millioner mennesker**, der er berørt af konflikt og fordrivelse i at kunne søge sikkerhed og kræve basale rettigheder.
- *Bedre inklusion, på lige fod med andre:* Mennesker, der er berørt af konflikt og fordrivelse, skal være i stand til at forfølge selvforsørgelse.  
I 2025 sigter DRC mod (direkte eller indirekte) at have støttet **13 millioner mennesker**, der er berørt af konflikt og fordrivelse, i at forfølge selvforsørgelse.

Status for 2023 er



I 2023 registrerede DRC at have nået 8,26 millioner individer sammenlignet med de rapporterede 19,18 millioner i 2022.

Som nævnt i årsrapporten for 2023 skyldes faldet i resultaterne primært forfinelse af opgørelsesmetoden. Fra 2023 og fremefter anvendes en raffineret tilgang til opgørelsen af personer, der er nået. Den udelukker

tidligere inkorporeret indirekte nåede gennem masseudbredelse og digital formidling, eller hvor indirekte nåede ikke påviseligt bidrager til andre programkomponenter. Dette reducerer de samlede tal i forhold til tidligere år.

I 2024 har der været fokus på 4 **Must Wins**: Lokalisering, Greening & Adaptation, Emergency og Bæredygtige løsninger og langsigtet programmering, og dette fokus vil fortsætte i 2025.

### **Globale tendenser frem mod 2030 med relevans for DRC**

Strategi 2025 er baseret på en grundig tendensanalyse, der stort set stadig er gyldig set frem mod Strategi 2030.

- **Fordrivelsestendenser**  
Antallet af konflikter stiger, ligesom langvarig fordrivelse, fordrivelse og humanitære behov fortsætter med at stige.
- **Klimaforandringer**  
Den intense indvirkning af klimaændringer og miljøforringelse, som fordrevne oplever, er umiskendelig og vedvarende.
- **International humanitær lov og svækkelse af det humanitære system**  
Erosion af normer og svækkelse af respons mekanismer midt i mere komplekse konflikter.
- **Gabet i den humanitære finansiering vokser, og der er behov for alternative kilder.**
- **Lokalisering – inden for hele den humanitære sektor er finansieringen til lokale og nationale aktører fortsat beskeden, og opfordringen til lokalt ledet programmering fortsætter med rette.**
- **Urbanisering af fordrivelse**  
Urbanisering er et verdensomspændende fænomen, og over 60 % af flygtningene og 80 % af de internt fordrevne bor nu i bycentre.
- **Ungdom**  
Vi ser den største generation af unge mennesker i historien, og 90 % af dem bor i det globale syd. Dette fænomen er blevet omtalt som 'Youthquake'.

### **Strategi 2030:**

Efterhånden som de globale tendenser fortsætter og endda ser ud til at blive værre, foreslås det at overgangen til Strategi 2030 baseres på ambitionerne fra Strategi 2025. I den forstand opfattes det ikke, at der er behov for en disruptiv strategi – snarere en transformativ og fokuseret strategi.

Derfor er bestyrelsen blevet bedt om at give mandat til den strategiske retning med udgangspunkt i visionen og breakthroughs i Strategi 2025.

⇒ **Opsummering og konklusioner:** Bestyrelsen takkede for præsentationen og havde en diskussion, der reflekterede over globale tendenser, og hvordan dette bør og vil påvirke den strategiske retning for DRC.

Bestyrelsen giver mandat til den strategiske retning frem mod 2030 med udgangspunkt i visionen og de overordnede effektmål (breakthroughs) og anerkender, at det kan være nødvendigt at justere den præcise formulering.

I forhold til den videre proces vil bestyrelsen på møderne i 2025 drøfte den strategiske retning inden den forventede godkendelse på mødet i september 2025. Repræsentantskabet vil også drøfte den strategiske retning på det ordinære møde i juni.

### Ad 3) People siden af DRC

Følgende bilag blev sendt til deltagerne:

Bilag 3.0 *Cover note The People Side of DRC*

Bilag 3.1 *People and Talent Management Discussion note*

Bilag 3.2 *DRC Workforce presentation*

Mads Sørensen, Executive Director for People & Organization, holdt et oplæg om *People* siden af DRC og gav et overblik over arbejdsstyrken, *People & Talent Managements* ambitioner og udfordringer.

Effektiv *People & Talent Management* er afgørende for at nå organisationens strategiske mål og opretholde DRC's humanitære indflydelse. Der er sket betydelige fremskridt i forhold til at blive en mere professionel og struktureret organisation, samt at positionere DRC som en attraktiv arbejdsgiver inden for den humanitære sektor. På trods af disse bestræbelser er der fortsat udfordringer med at styre, udvikle og fastholde den globale arbejdsstyrke. Disse udfordringer, der i vid udstrækning er drevet af uforudsigelig finansiering og kompleksiteten ved at operere i ustabile miljøer, er ikke unikke for DRC og er generelt til stede i hele sektoren.

DRC's overordnede ambition for *People & Talent Management* fokuserer på at forbedre fastholdelse, engagement og ansvarlighed for at sikre, at organisationen er klar til nuværende og fremtidige humanitære udfordringer. Dette forfølges gennem fire strategiske mål: engagerede medarbejdere, stærke ledere, en inkluderende kultur og øget ansvarlighed. Disse mål understøttes af vigtige initiativer, der har til formål at forbedre arbejdsstyrkens bæredygtighed og operationelle modstandsdygtighed, samtidig med at vi adresserer nogle af de store udfordringer, vi står over for.

DRC ses som en ekspertorganisation og er en meget decentraliseret organisation, der sætter ledelse og kultur i centrum. Fokus på fair belønning og kompensationer, successionsplanlægning ved at diversificere talentpipelines samt læring og udvikling er andre nøglefaktorer.

En af de vigtige KPI'er inden for dagsordenen er ambitionen om at have 50 % nationalt ansatte i alle lederstillinger. Organisationen ligger et godt stykke over dette mål, når man ser på alle ledere og tæt på målet med hensyn til topledelsestillinger.

DRC følger løbende medarbejdernes engagement via undersøgelser, der sendes til alle medarbejdere to gange om året. Disse undersøgelser følges op af handlingsplaner.

⇒ **Opsamling:** Bestyrelsen takkede for præsentationen og havde en diskussion, der reflekterede over *People & Talent Management*. Det er afgørende at tiltrække de talenter, der er nødvendige for enhver organisation, hvor medarbejderne er den vigtigste ressource. Dette er en diskussion, som bestyrelsen bør deltage i regelmæssigt.

Et vigtigt strategisk område at følge er lokaliseringsdagsordenen, og hvordan dette vil påvirke den strategiske retning for *People & Talent Management*. *People & Organization* er engageret i et løbende arbejde med en operationel model, der passer til disse fremtidige scenarier.

### Ad 4) DRC Branding & Fundraising-ambitioner

Følgende bilag blev sendt til deltagerne:

Bilag 4.0 *Cover note DRC Branding & Fundraising ambitions*

Bilag 4.1 *Revitalization of DRC's brand*

Bilag 4.2 *Multi Markets fundraising strategy*

Bilag 4.3 *Institutional Donors – ambitions and direction*

Nirvana Shawky, Executive Director for Partnership, Advocacy & External Relations, gav en præsentation om DRC's branding- og fundraising-ambitioner – retningen, resultaterne og udfordringerne for vækst.

Afdelingen for Partnership, Advocacy & External Relations (PAER) blev etableret i 2023 for at konsolidere indsatsen for at forbedre DRC's position som en indflydelsesrig aktør og dialogpartner med donorer, politiske aktører, politiske beslutningstagere og det humanitære system samt med offentligheden. Dette både for at påvirke opfattelsen og behandlingen af flygtninge og fordrevne, men bestemt også for at sikre den indkomst, der er nødvendig for, at DRC kan finansiere bestræbelserne på at give et værdigt liv til alle på flugt.

Drivkræfterne for PAER's leverancer er vækst, branding og indflydelse – områder, der hænger sammen. De strategiske prioriteter er

- Optimeret partnerskabsengagement
- Øget kvalitet og fleksibel finansiering
- Forbedrede måder at arbejde på
- Styrket fortalervirksomhed og kommunikation

### **Diversificering af finansieringsstrømme**

Inden for donor- og fondsområderne er det det overordnede strategiske fokus at diversificere indtægtsstrømmene. DRC's repræsentationer i Berlin, Bruxelles og Genève – og fra 2025 i Washinton DC – spiller en vigtig rolle i at præpositionere DRC i forhold til muligheder.

Med fokus på engagement, præpositionering og partnerskabsopbygning er det vurderingen, at DRC har øgede muligheder for vækst.

Det nuværende landskab viser dog et voksende humanitært finansieringsgab og øget konkurrence om midler. Det seneste og kommende valg i mange af de største donorlande gør det uklart, hvad de vil betyde for finansiering og fokusområder af interesse for DRC, især i forhold til traditionelle institutionelle donorer. Så DRC skal være i stand til at positionere sig og tilpasse sig – at tale ind i dagsordener for at forblive relevant og en foretrukken partner, men uden at tabe DRC's kernemandat af syne. For at føje til dette billede vil lokaliseringsdagsordenen påvirke INGO'er som DRC.

Derfor er diversificeringen af finansieringsstrømme – massemarkeder og filantropi, globale fonde og den private sektor endnu vigtigere for DRC fremover.

### **Revitalisering af DRC-brandet**

DRC's brand er forankret i vores dybe engagement i at tjene og støtte fordrevne personer, og brandet er meget anerkendt blandt institutionelle donorer og interessenter i NGO-samfundet. På verdensplan bliver DRC's indsats bemærket, og siden 2013 har DRC været rangeret blandt verdens allerbedste internationale humanitære organisationer, hvilket repræsenterer højt kvalitetsaftryk – hvilket styrker vores brandopfattelse blandt interessenter.

DRC-brandet giver dog ikke stærk nok genklang i det offentlige, den private sektor og blandt offentlige influencers. Med vores strategiske ambitioner om at være en førende fordrivelsesorganisation og vores stigende globale tilstedeværelse i konflikter rundt om i verden, er der behov for at revitalisere vores kernebrandidentitet.

Denne revitalisering ses ikke som en traditionel transformation af hele brandet. Det vil være en trinvis intern proces, som korresponderer med DRC's strategi, og sikrer, at DRC er et stærkt, globalt brand med en klar og overbevisende masterfortælling. Det vil være udgangspunktet for især hvordan DRC positionerer sig over for eksterne interessenter: Branding, kommunikation og fundraising-aktiviteter på tværs af DRC, der imødekommer vækst, branding og indflydelse.

⇒ **Resumé:** Bestyrelsen takkede for præsentationen og havde en diskussion, der reflekterede over DRC's branding- og fundraising-ambitioner.

Fra bestyrelsen er der stor opbakning til den retning, der er sat, og bestyrelsen glæder sig til at se resultaterne – skridt for skridt.

## Ad 5) Nyt fra DRC

- **Ali Al Mokdad træder ud af bestyrelsen**

I lyset af den igangværende omstrukturering af hovedkvarteret og optimeringen i FRISC-afdelingen vil Ali Al Mokdads rolle som Head of Policies, Processes and Tools ikke længere være en del af organisationsstrukturen. Som følge heraf og uden andre relevante egnede muligheder i DRC vil Ali desværre afslutte sin ansættelse i organisationen inden udgangen af december 2025.

- **Omstrukturering af DRC's hovedkvarter**

Bestyrelsen blev i oktober orienteret om en omstrukturering i DRC's hovedkvarter. Dette er afslutningen på den organisatoriske transformation, der har været i gang i organisationen de sidste par år. Målene, der er blevet evalueret i det sene forår 2024, var at skabe en klarere ramme for service og leverancerne til vores landekontorer, skabe klarere ansvarlighed, forenkle vores processer og styrke vores globale kapacitet.

- **Møder med medlemsorganisationer (MO) 13/11-2024**

De administrerende direktører for DRC's medlemsorganisationer, der ikke kunne deltage i møderne medio august, var inviteret til møde med Carsten og Charlotte den 13. november.

Også dette møde var meget interessant og viste, at MO'erne ser og anerkender DRC's rolle. Vores arbejde er inspirerende, og information fra DRC bruges af MO'er.

- **Tema Repræsentantskabsmøde 13. november – Globale tendenser relevante for DRC's arbejde**

Repræsentantskabet blev inviteret til at reflektere og diskutere globale tendenser som forberedelse til den kommende strategiperiode. Generalsekretær Charlotte Slente holdt oplæg om globale tendenser, der er relevante for DRC's arbejde, efterfulgt af gruppediskussioner og refleksioner.

- **Forlængelse af den prioriterede nødsituation i det besatte palæstinensiske område (oPt) med tre måneder**

Erklæringen om en prioriteret nødsituation i det besatte palæstinensiske område (oPt) er pr. 6. november blevet forlænget med tre måneder. Nødsituationen i Gaza fortsætter på grund af den eskalerende konflikt, som er blevet intensiveret og udvidet geografisk. Den humanitære situation er blevet forværret, mens humanitære aktører oplever begrænset adgang, øgede restriktioner og et forværret operationelt miljø.

Siden maj 2024 har DRC været aktivt engageret i oPt gennem en partnerskabstilgang og arbejdet sammen med lokale partnere om at udvide den humanitære indsats. Den fortsatte israelske besættelse forværrer den langvarige krise i regionen, hvilket resulterer i alvorlige humanitære udfordringer. Situationen er eskaleret siden oktober 2023 med israelske militære offensiver i Gaza og på Vestbredden uden fortilfælde i omfang, hvilket har resulteret i intensiverede humanitære behov. DRC er fortsat forpligtet til at redde liv og lindre lidelser i Gaza og på Vestbredden gennem en multisektoriel indsats, der prioriterer de fordrevne palæstinenseres behov og anvender konfliktsensitive tilgange.



- **Libanon en prioriteret nødsituation pr. 30. september 2024**

Siden begyndelsen af israelske bombardementer i slutningen af september er situationen i Libanon hurtigt blevet forværret, hvilket har resulteret i ca. 2.036 tilskadekomne og mere end 9.662 sårede, hvoraf 76 % af disse skader er sket siden den 16. september. Fjendtlighederne har ført til en betydelig fordrivelseskrise, og Libanons regering anslår op mod 1,2 millioner internt fordrevne. Derudover er mere end 240.000 mennesker, herunder libanesiske (30 %) og syriske flygtninge (70 %), krydset grænsen til Syrien for at søge sikkerhed. Den humanitære indsats kompliceres yderligere af begrænset adgang til nogle berørte områder og de stigende leveomkostninger, som har tvunget mange fordrevne familier ind i overfyldte og utilstrækkelige indkvarteringer.

- **Mixed Migration Centre, en del af DRC**

MMC, er et globalt netværk, der beskæftiger sig med dataindsamling, forskning, analyse og politik- og programudvikling om blandet migration, med regionale knudepunkter i Afrika, Asien og Stillehavsområdet, Europa og Latinamerika og et globalt team baseret i København, Genève og Bruxelles.

Mens MMC's institutionelle forbindelse til DRC sikrer, at dets arbejde er baseret på den operationelle virkelighed, fungerer det som en uafhængig kilde til data, forskning, analyse og politikudvikling om blandet migration for politiske beslutningstagere, praktikere, journalister og den bredere humanitære sektor. MMC udgiver en kvartalsvis opdatering om blandede migrationstendenser og dynamikker rundt om i verden og et globalt nyhedsbrev.

Man kan tilmelde sig nyhedsbrevet her: [Forside | Centret for blandet migration](#).

## Ad 6) Opsummering og næste skridt

Bestyrelsens opsummering og beslutninger blev noteret under hvert af dagsordenspunkterne.

### Bestyrelsesmøder i 2024

Bestyrelse/7 9. december

### Bestyrelsesmøder i 2025

Bestyrelse/1 Inkluderet i mission 18.-23. februar

Bestyrelse/2 14. maj

Bestyrelse/3 25. juni

Bestyrelse/4 15. september

Bestyrelse/5 8. december