

Referat fra DRC's bestyrelsesmøde den 8. december 2025

Nutid

Fra bestyrelsen:

Carsten Stendevad, forperson
 Caroline Tromer Dragsdahl
 Charlie Brown
 Henrik Bodskov
 Kim Simonsen
 Mette Fejfer
 Rasmus Stuhr Jakobsen
 Torben Huss
 Ulla Næsby Tawiah
 Vagn Berthelsen

Fra sekretariatet:

Charlotte Slente, Generalsekretær
 Vibeke Bach Madsen, sekretær
 Pia Løvengren Ravn, CFO, under punkt 3, 4 og 5
 Eva Grambye, ED for Strategi, Program & Results, under punkt 6

Afbud

Nina Boel
 Tarek Kelani, observatør (forperson i DFUNK)

Dagsorden

	Pointer		Indhold
1)	Godkendelse af dagsordenen og velkommen til Charlie Brown / Carsten Stendevad	Beslutning	Velkommen til Charlie Brown, som er den nye medarbejderrepræsentant, valgt af medarbejderne i DRC.
2)	Erklæring om interessekonflikt / Carsten Stendevad	Beslutning	Bestyrelsesmedlemmer oplyser, om de har interessekonflikter i forhold til emner, der behandles på mødet.
3)	Finansiell briefing / Pia Løvengren Ravn, CFO	Information	Bilag 3.0 Cover note financial briefing Bilag 3.1 Quarterly report Q3 2025 Bilag 3.2 October 2025 financial presentation Bestyrelsen præsenteres for budgetopfølgning for 3. kvartal 2025.
4)	Orientering fra revisionsudvalget	Information	Revisionsudvalget afholdt sit seneste møde den 26. november 2025. Bestyrelsen informeres om revisionsudvalgets arbejde.

	Pointer		Indhold
	/ Torben Huss, bestyrelsesmedlem i revisionsudvalget		
	PAUSE.		
5)	Godkendelse af budgettet for 2026 / Pia Løvengren Ravn, CFO	Beslutning	Bilag 5.0 Cover note for 2026 budget Bilag 5.1 Consolidated budget 2026 Bestyrelsen skal drøfte og vedtage budgettet for 2026.
6)	Strategi 2030 – tendens analyse, opdaterede konsekvensrapporter og proces / Eva Grambye, administrerende direktør for Strategi, Program og Resultater	Information og beslutning	Bilag 6.0 Cover note Towards Strategy 2030 Bilag 6.1 DRC Trends analysis Bilag 6.2 Updated Impact Statements Strategy 2030-processen er blevet genoptaget efter standsningen i foråret 2025 på grund af de amerikanske nedskæringer. Bestyrelsen vil blive introduceret til den opdaterede analyse af tendenser, bedt om at godkende de opdaterede <i>impact statements</i> og blive informeret om processen fremadrettet, herunder genoptagelse af involveringen af de to bestyrelsesmedlemmer.
	PAUSE.		
7)	Udnævnelse af bestyrelsesmedlem med fokus på global branding, kommunikation og public affairs / Carsten Stendevad	Beslutning	Bilag 7.0 Cover note Appointment of Board member Bilag 7.1 Presentation of candidate Forpersonskabet har ledet en rekrutteringsproces for et tredje udpeget bestyrelsesmedlem. Baseret på deres interviews vil de anbefale en kandidat til bestyrelsens godkendelse.
8)	Information fra Forpersonen og Generalsekretæren	Beslutning og information	Bilag 8.0 Cover note UBS Bank Switzerland Bilag 8.1 Authorization re UBS Bank Switzerland Bestyrelsen anmodes om at godkende at give bankadgang til navngivne DRC-medarbejdere.
9)	AOB		
	Opsummering efter mødet		Formålet er at evaluere kvaliteten af bestyrelsesmødet og at orientere bestyrelsen om den løbende dialog med generalsekretæren og EMT.

Re 1) Godkendelse af dagsordenen og velkommen til Charlie Brown

Carsten Stendevad, DRC's forperson, bød Charlie Brown, valgt af DRC's ansatte, velkommen som medlem af bestyrelsen, og bestyrelsen havde en kort introduktionsrunde.

Dagsordenen blev godkendt som beskrevet ovenfor.

Re 2) Erklæring om interessekonflikt

Forpersonen anmodede bestyrelsen om at oplyse, om de har interessekonflikter i forhold til de punkter, der blev drøftet på mødet.

Ingen havde nogen interessekonflikt at erklære.

Re 3) Finansiell briefing

Bilag 3.0 *Cover note financial briefing*, bilag 3.1 *Quarterly report Q3 2025* og bilag 3.2 *October 2025 financial presentation* var blevet sendt til deltagerne.

Pia Løvengren Ravn, CFO, gennemgik budgettet i forhold til prognose 2 og de realiserede tal ved slutningen af oktober 2025.

Omsætningen når 95% af dets år-til-dato mål baseret på den anden prognose, hvilket er en forbedring sammenlignet med samme periode i 2024. Prognoseprocessen synes at have stabiliserede resultater, hvor forventningerne er mere i overensstemmelse med realistiske årsafslutningsresultater.

Bundlinjen er tæt på målet i oktober, men prognoserne for året vil blive værre, primært på grund af valutakursudsving og bevægende omkostninger i hovedkvarteret, som forventes finansieret af DRC's reserver.

Likviditeten forbliver stærk og på et gunstigt niveau.

⇒ **Opsamling:** Bestyrelsen udtrykte sin tak for briefing og oversigten.

2025 har været et meget vanskeligt år, og Bestyrelsen anerkendte, hvordan ledelsesteamet sammen med organisationen har været i stand til at styre organisationen gennem en svær periode.

Re 4) Orientering fra Revisionsudvalget

Torben Huss, repræsentant for bestyrelsen i Revisionsudvalget, orienterede bestyrelsen om forløbet i Revisionsudvalget.

Revisionsudvalgs møde 26. november

Ud over budgetopfølgning og budgettet for 2026 blev følgende emner behandlet:

- Ny opsætning til intern revision.
Fremadrettet vil den interne revision være temabaseret. Denne model er også tilpasset den nye, lavere kapacitet og det styrkede samarbejde med de eksterne revisorer.
Intern revision vil præsentere planen for 2026 på næste Revisionsudvalgs møde

⇒ **Opsamling:** Bestyrelsen takkede de to bestyrelsesmedlemmer, der arbejder i revisionsudvalget. Dette er vigtigt arbejde, og bestyrelsen er betrygget ved Revisionsudvalgets indsats.

Bestyrelsen satte pris på den foreslåede nye opsætning af den temabaserede interne revisionsfunktion.

Re 5) Godkendelse af budgettet for 2026

Bilag 5.0 *Cover note for 2026 budget* og bilag 5.1 *Consolidated budget 2026* var blevet sendt til deltagerne.

Pia Løvengren Ravn, CFO, fremlagde udkastet til budgettet for 2026, som også var blevet fremlagt for Revisionsudvalget den 26. november.

Budgettet for 2026 viser et fald fra budgettet for 2025 til niveauet for de realiserede resultat for 2024. Budgettet viser et beskedent overskud og inkluderer en buffer til uforudsete omkostninger som tab på valutakurserne.

De budgetterede udgifter afspejler den nye organisationsstruktur med en to-lags organisation (HQ og landeoperationer) og beslutningen om at have et fladt budget fra 2025 til 2026 på hovedkontorsniveau.

Som aftalt vil 2026 ikke inkludere et budget til strategiske investeringer og egne midler. Men Executive Management Team vil bede Bestyrelsen om at godkende brugen af nogle af de reserver, der er øremærket til finansiering af strategiske investeringer. Dette vil blive drøftet på bestyrelsesmødet i februar 2026.

⇒ **Beslutninger:** Bestyrelsen godkendte budgettet for 2026.

Bestyrelsen udtrykte deres påskønnelse af den indsats, som ledelsen og medarbejdere havde lagt i at gøre det muligt at opnå et solidt budget med beskedne marginer. Dette blev fundet vigtigt og imponerende i lyset af de nuværende forhold i den humanitære sektor.

Bestyrelsen lykønskede også Executive Management Team og hele organisationen med at have justeret organisationen tidligere i år, så yderligere reduktioner og ændringer kunne undgås.

Endelig ser Bestyrelsen frem til at drøfte strategiske investeringer finansieret fra reserverne på bestyrelsesmødet i februar 2026.

Re 6) Strategi 2030 – tendens analyse, opdaterede konsekvensrapporter og proces

Følgende bilag til dette dagsordenspunkt var sendt til deltagerne: Bilag 6.0 Cover note Towards Strategy 2030, Bilag 6.1 DRC Trends analysis, Bilag 6. 2 Updated Impact Statements.

Eva Grambye, ED for Strategi, Program & Resultater, introducerede DRC Tendens analysen, de opdaterede impact statements og den fremadrettede strategiproces.

Efter at have sat udviklingen af strategien på pause tidligere i år, relancerer DRC nu strategiudviklingsprocessen og vil involvere både bestyrelsen, repræsentantskab og den bredere organisation. I mellemtiden er der gjort en indsats for at styrke grundlaget for udviklingen af strategien ved at opdatere DRC's Response Framework og udvikle en global forandringsteori.

DRC Tendens analyse 2025

Siden DRC gennemførte en tendens analyse i 2020 og opdaterede nogle nøgletrends i 2024, præsenteret for bestyrelsen i november 2024, har geopolitiske og humanitære systemomfattende ændringer (USA's finansieringskrise) skabt et behov for at opdatere vores kollektive forståelse af den overordnede situation, DRC befinder sig i.

Tendens analysen styrker evidensgrundlaget, forbinder interne og eksterne elementer og informerer den kommende strategi for organisationen, efterhånden som den udvikler sig.

Tendenserne kan opsummeres i to kategorier, der former fremtidig humanitær bistand:

The Brutal Paradox and Systemic Strain on Humanitarian Action	①	Complex and escalating crises, displacement and needs
	②	The Widening Chasm between needs and funding and Shifting Aid Paradigms
	③	Mounting Challenges to Humanitarian Access and Protection, including erosion of IHL
The Need for Reforming and Realigning for a People-Centred and Future-Ready Humanitarianism	④	Shifting Power to Frontlines: Imperative of Localization
	⑤	Leveraging Anticipatory Action and tech innovation
	⑥	Legitimacy crisis: Strengthen Accountability, Transparency and People-Centred Approaches
	⑦	Breaking siloes: HDP Nexus

Fra Breakthroughs til Impact Statements

På bestyrelsesmødet den 14. november 2024 godkendte bestyrelsen at fastholde visionen for DRC *Et værdigt liv for alle på flugt* i den kommende strategi, men bad om yderligere refleksion over de to *Breakthroughs*, da de ikke var fuldt intuitive og ikke fangede f.eks. klimaeffekter.

I sin refleksion over de to *Breakthroughs* blev Executive Management Team (EMT) enige om at forfølge en alternativ tilgang for at udtrykke organisationens ambition om at skabe effekt. Det blev erkendt, at de to foregående *Breakthroughs*, udarbejdet med henblik på Strategi 2025, i virkeligheden var blevet brugt lidt og havde udløst udfordringer i ekstern kommunikation på grund af deres tekniske kompleksitet. Derudover var EMT'en klar over, at resultatrapporteringen var blevet udfordret ved at skulle opdele de opnåede tal i to *Breakthroughs*, hvilket ikke var let at gøre. Dette blev endnu tydeligere under udviklingen af den globale forandringsteori.

Det blev derfor besluttet at formulere en samlet *Impact Statement* til erstatning for *Breakthroughs*, i et enklere og mere handlingsorienteret sprog, der også kunne være let at formidle i ekstern kommunikation og med fokus på resultaterne af den globale forandringsteori.

DRC's strategiudviklingsproces

Da fundamentet nu er blevet yderligere udviklet, udgør disse elementer et godt grundlag for at finde de strategiske *tensions* – kløften mellem de tendenser, DRC ønsker at adressere, og evnen til at handle på dem.

I første kvartal vil det primære arbejde med at identificere strategiske fokusområder blive foretaget af såkaldte sprint-grupper, hvor kvalitetssikringen udføres af en referencegruppe. Anbefalinger vil blive testet med involvering af CD'er og direktører i DRC, hvor de strategiske fokusområder itereres efter behov. Eksterne interessenter vil også blive inviteret til at deltage i processen som 'kritiske venner'.

Derudover anbefales det også fortsat at have to bestyrelsesmedlemmer, der følger processen lidt tættere med to hovedroller. For det første at være en kritisk ven for sprintgruppens facilitatorer. For det andet at være "ambassadører" for strategiprocessen ind i bestyrelsen.

Bestyrelsen forventes at godkende det første udkast til strategien i maj og det endelige udkast til strategien i juni.

Endelig er det planlagt at invitere Repræsentantskabet til et tematisk møde i april for at drøfte de strategiske områder og elementer. Repræsentantskabet vil blive præsenteret for det endelige udkast til strategien på det årlige Repræsentantskabsmøde i juni.

⇒ **Opsamling og beslutninger:** Bestyrelsen takkede for den grundige opdatering af trendanalysen og godkendte fremadrettet at have et enkelt impact statement, som erstattede de to Breakthroughs. Bestyrelsen bad om mindre justeringer af nogle formuleringer.

Desuden vil bestyrelsen foretrække en åben strategi og en adaptiv tilgang, givet de mange usikkerheder i sektoren.

Bestyrelsen besluttede at genudnævne Ulla Næsby Tawiah og Rasmus Stuhr Jakobsen som repræsentanter fra bestyrelsen til at engagere sig i udviklingen af strategien.

Re 7) Udnævnelse af bestyrelsesmedlem med fokus på global branding, kommunikation og public affairs

Følgende bilag til dette dagsordenspunkt er sendt til deltagerne: Bilag 7.0 *Cover note Appointment of Board member*, Bilag 7.1 *Presentation of candidate*

Carsten Stendevad, DRC's forperson, præsenterede kort processen for rekruttering af et udpeget bestyrelsesmedlem med kompetencer inden for global branding, global kommunikation og globale public

affairs. Bestyrelsen var blevet opdateret via e-mail gennem hele rekrutteringsprocessen, ledet af forpersonen – med grundig og fremragende pro bono hjælp fra et rekrutteringsfirma.

Ud af en lang liste af troværdige kandidater hentet fra pro bono-partneren, bestyrelsesmedlemmer samt en række uopfordrede højt kvalificerede kandidater, der har hørt om søgningen via deres netværk, havde forpersonskabet og Generalsekretæren to runder af interviews.

Forpersonskabet anbefaler, at Nilüfer Sahin inviteres til at indtræde i DRC's bestyrelse fra januar 2026.

Nilüfer Sahin er Senior Vice President for Kommunikation og Public Affairs hos Orkla Health. Hun har en lang og bred erfaring med strategisk ledelse inden for styrkelse af brand omdømme, strategisk historiefortælling og stakeholder management i en række organisationer og virksomheder. Hun er stærk inden for alle tre områder branding, kommunikation og public affairs.

⇒ **Beslutninger:** Bestyrelsen godkendte udnævnelsen af Nilüfer Sahin som medlem af bestyrelsen og ser frem til at byde hende velkommen i bestyrelsen fra januar 2026.

Re 8) Meddelelser fra forpersonen og generalsekretæren

Følgende bilag til dette dagsordenspunkt var blevet sendt til deltagerne: Bilag 8.0 Cover note UBS Bank Switzerland og Bilag 8.1 Authorization re UBS Bank Switzerland

Beslutning om nye underskrivere på Geneva Representationens bankkonto hos UBS Bank Switzerland

Bestyrelsen er blevet anmodet om at godkende at give bankadgang til navngivne DRC-medarbejdere.

Som en del af ændringerne i strukturen i Genève og vores løbende indsats for at sikre en smidig økonomisk drift anmodes bestyrelsen om at godkende til at give bankadgang til tre kolleger (fuldt navn, jobtitel og tjenestested):

- Dasa Vasilova, finanskoordinator, Geneva Representation
- Linda Nelausen Povlsen, økonomichef, hovedkontoret i København
- Jesper Brian Hansen, finanschef, hovedkontoret i København
- Lone Læbel Ehlers, leder af hovedkontoret for finans og kasse, hovedkontoret i København

Denne autorisation vil gøre det muligt for dem at oprette og godkende betalinger fra DRC's UBS-konto, som holdes af DRC Genève-repræsentationen, i overensstemmelse med DRC's etablerede finansielle procedurer, krav om dobbelt godkendelse og kollektiv underskriftstilladelse.

Disse underskriftsbeføjelser er nødvendige for at opretholde operationel kontinuitet og sikre rettidig behandling af betalinger. Eksisterende kontroller, herunder adskillelse af opgaver og overholdelse af DRC's finansielle politikker, vil forblive gældende.

⇒ **Beslutninger:** Bestyrelsen godkendte de nye underskrivere og vil underskrive godkendelsen i en skriftlig proces.

- **Mahmoud Mohamad, næstforperson for DFUNK, bliver den nye observatør fra DFUNK i bestyrelsen**

Mahmoud overtager efter Tarek Kelani, som har meddelt, at han træder tilbage som DFUNKs observatør.

Bestyrelsen ser frem til at byde Mahmoud velkommen, og sekretariatet vil sørge for at planlægge onboarding.

- **SG-missionen til Tchad den 9.-15. november**

Formålet med denne mission var at synliggøre den humanitære situation i Sudan og Tchad som følge af den eskalerende konflikt i Sudan og andre humanitære kriser, som Tchad bærer hovedparten af.

Missionen gav mulighed for at bringe information om den forværrede humanitære situation i Sudan og Tchad samt vigtigheden af, at det internationale samfund støtter modtagelsen af flygtninge.

Det gav mulighed for at udtrykke taknemmelighed over for de tchadiske myndigheder og værtssamfund samt at anmode tchadiske myndigheder om at facilitere bæredygtig humanitær adgang til Sudan som en måde at reducere presset på Tchads grænse og fungere som en stabiliserende faktor ved at forhindre yderligere fordrivelse.

- **SG-møder i Genève 2.-3. december**

Hovedfokus for besøget var debatten om det humanitære reset. Det gav mulighed for opfølgning, især med repræsentanter fra det globale nord – EU, Tyskland, Sverige – og den danske permanente mission. Der var også udveksling med Kenyas permanente mission, hvilket gav et perspektiv fra det globale syd, samt direkte engagement med OCHA, den formelle stemme for det humanitære reset.

Et møde med højkommissær Grandi gav mulighed for at tage afsked og en mulighed for at reflektere over tidligere fordrivelsestendenser og overvejelser om udsigterne for de kommende år.

Re 9) Enhver anden forretning

Der var intet til punktet.

Bestyrelsesmøder i 2026

Bestyrelse/1 26. februar

Bestyrelse/2 Seminar 18. til 19. maj

Bestyrelse/3 22. juni

Bestyrelse/4 14. september

Bestyrelse/5 7. december