

MS bestyrelses-retreat: Referat

Lørdag 15. november kl. 10:15-20:00

Søndag 16. november kl. 09:00-13:30

Hesede Hovedgård, 1, 4690 Haslev,
Danmark

Til stede:

Fra bestyrelsen: Haifaa Awad, Dines Justesen, Erik Vithner, Morten Kjærum, Johan Hedegaard Jørgensen, Yasmin Davali, Sally Mersoumi, Stine Thuge, Maha Gilani (suppleant), (delvist online: Rasmus Andersen (pkt. 4)).

Fra PR: Niels Arnfred

Fra sekretariatet: Tim Whyte, Britt Helene Andersen, Marianne Møllmann, Christina Thiemer, Kamilla Lindgren, Sara Brandt (punkt 3).

Fraværende:

Fra bestyrelsen: Steen Folke, Emilie Esmann Andersen, Julie Lindmann.

Fra PR: Mette Roerup, Homma Yusuf

Lørdag 15. november kl 10

<u>Punkt</u>	<u>Agenda</u>	<u>Referat</u>	<u>Bilag</u>	<u>Ansvarlig</u>
1.	Godkendelse af dagsorden for retreat	Velkomst og indledning Forkvinden bød velkommen til retreatet og takkede for planlægningen samt Dines for at have taget over ved sidste møde.	<i>01 Agenda 15.-16.11.2025</i>	Haifaa Awad

- Forkvinden fremhævede, at MS' økonomi og politiske standpunkt er centrale fokusområder og dele af det strategiske *Vendepunkt*. Det er de to områder, der er i fokus ved dette seminar.
- Forkvinden bemærkede, at de seneste to år har været udfordrende og har rystet MS, hvilket gør det nødvendigt at skabe klarhed og fælles retning.
- Hun opfordrede alle til at være ærlige og modige i dialogerne - både under retreatet og i den efterfølgende opfølgning.

Strategisk rammesætning

- Den nye organisationsstruktur er på plads, og fokus er nu på konsolidering og fremdrift - "fra at kravle til at gå".
- Forkvinden understregede behovet for at sætte pejlemærker, som kan måles og følges op på, for at sikre fremdrift.

Gruppediskussion

- Deltagerne blev bedt om at afstemme forventninger og identificere to punkter, som er vigtige at tage med fra retreatet. Diskussionen skulle give umiddelbare refleksioner om, hvor MS står nu, og hvor den skal bevæge sig hen.

Plenum - centrale pointer fra deltagerne

- *Vigtigheden af en fælles forståelse af MS' status og ønsket om at fokusere på styrker frem for udelukkende kriser blev fremhævet. Der blev understreget behov for at aktivere bestyrelsens netværk på en koordineret måde, og det blev bemærket, at Vendepunktet har skabt klarhed om formål.*
- *Glæden ved muligheden for at styrke relationer i bestyrelsen og gå mere i dybden med tidligere drøftelser blev fremhævet.*
- *MS' sårbarhed over for mediastorme blev påpeget, og der blev understreget behov for at styrke de gode historier eksternt.*

		• <i>Det blev fremhævet, at MS står stærkt, men at det er en udfordring at skabe folkelig forståelse for tab af rettigheder. Der blev opfordret til mere konkret kommunikation og færre buzzwords.</i> • <i>Medlemsbasens kritiske betydning blev understreget, og der blev peget på behovet for en forebyggende medieindsats samt stærke budskaber for at sikre MS' robusthed.</i> • <i>Spørgsmålet om stereotyper om MS - hvilke er korrekte, og hvilke skal ændres - blev rejst. Der blev fremhævet behov for at styrke MS' muligheder for fundraising og diversificering.</i> • Dagsordenen for retreatet blev godkendt.		
2.	Godkendelse af referat 04.11.2025	Godkendelse af referat • Referatet fra bestyrelsesmødet den 4. november 2025 blev godkendt uden bemærkninger. Drøftelse om eksterne repræsentationer • Der blev fulgt op på spørgsmålet om MS' repræsentation i Rådet for Menneskerettigheder, som tidligere havde været drøftet. Bestyrelsen fastholdt, at eksterne repræsentationer skal tage udgangspunkt i MS' strategiske interesser og ske på en måde, der understøtter begge organisationer. • Overgangen blev drøftet med fokus på klar kommunikation og en respektfuld afslutning for nuværende repræsentant og overlevering til ny repræsentant, Sally. • Forkvinden påtog sig ansvaret for at tage dialogen videre med nuværende repræsentant og forsøge at finde den bedst mulige løsning.	<i>02 Referat 04.11.2025</i>	Haifaa Awad

3.	Strategisk Diskussion: Det Politiske Vendepunkt v. Sara Brandt	Bestyrelsen drøftede MS' strategiske retning med fokus på at styrke MS' relevans og opbakning. Der blev arbejdet med overordnede prioriteringer for 2026, herunder hvordan MS kan fastholde sin rolle som en stærk civilsamfundsaktør, styrke alliancer og kommunikere tydeligt om MS' værdier og mærkesager.		Sara Brandt
4.	Generalsekretærens årlige refleksioner til bestyrelsen	Indledning • Tim indledte med at takke bestyrelsen for opbakning og mange gode diskussioner gennem året. • Han gav en kort refresh på <i>Vendepunktet</i> og satte rammen for refleksionerne. Tim diskuterede i sit oplæg blandt andet: • Status på strategisk position • Kommunikation og politisk profil • ActionAid og internationale relationer • Strategiske udfordringer og muligheder Diskussion og input fra bestyrelsen • <i>Muligheden for at engagere MS i fredsarbejde i Sudan blev drøftet, herunder vurdering af kapacitet og den strategiske signalværdi, som en sådan indsats kan have.</i> • <i>Behovet for at udvikle en forretningsmodel for events, der ikke er afhængig af momentum, blev fremhævet.</i> • <i>Status på frivilligstrategien blev efterspurgt, og det blev konstateret, at strategien er delvist intakt, men tilpasses som følge af lukningen af Mellemrummet.</i> • <i>Tempoet i planerne i tilfælde af et folketingsvalg i april blev taget op, og det blev foreslået, at der etableres en arbejdsgruppe; dette forslag opnåede opbakning.</i> • <i>Vigtigheden af åben og tydelig kommunikation om nye økonomiske tiltag over for medlemmerne blev understreget.</i>	<i>03 Semi-Annual Report on the implementation of the strategy 2025 (orientering)</i>	Tim Whyte

		• <i>Behovet for klar og tydelig kommunikation om forandringer og konkrete opgaver blev påpeget, med henblik på at undgå usikkerhed og forandringsfatigue blandt medarbejderne.</i> Opfølgning og næste skridt • Revidering af frivilligstrategien. • Møder i programudvalget om ActionAid-samarbejdet og internationale indsatser. • Transparent kommunikation til medlemmer om økonomiske tiltag		
--	--	---	--	--

Søndag 16. november

<u>Punkt</u>	<u>Agenda</u>	<u>Referat</u>	<u>Bilag</u>	<u>Ansvarlig</u>
5	Opsamling fra lørdag	Opsummering af forventninger • Forkvinden indledte med at samle op på gårsdagens forventninger og pointerede vigtigheden af at fastholde den fælles retning, som blev etableret. • Hun understregede, at der nu skal fokus på eksekvering og opfølgning, så arbejdet ikke taber momentum. Derefter var der en kort gruppediskussion med følgende centrale pointer fremlagt i plenum: • <i>Det blev fremhævet som positivt, at bestyrelsen er alignet, men der blev samtidig stillet spørgsmål ved, hvordan eksekvering og opfølgning sikres. Behovet for en klar koordinering af deling af information blev understreget, så bestyrelsen involveres i de rette sager og ikke i alt for mange detaljer. Det blev påpeget, at der skal tænkes strategisk i forhold til at få hele MS med på den nye måde at arbejde og kommunikere (jf. Punkt 3).</i>		Haifaa Awad

- *Det blev påpeget, at processen for opfølgning på pkt. 3 bør være hurtig, da det vurderes som problematisk, hvis der går op til to måneder, før der følges op på de kontakter, bestyrelsen har aktiveret. Der blev efterlyst en plan for, hvordan sekretariatet vil arbejde videre med input og netværk.*
- *Det blev foreslået, at forankringen af arbejde omkring pkt. 3 sker i det politiske udvalg med tæt koordinering mellem relevante personer, samt at opfølgning på økonomi håndteres via FRAC. Disse undergrupper forventes at rapportere tilbage til bestyrelsen.*
- *Spørgsmålet om, hvorvidt MS kan/skal skrue ned for kommunikationen om Gaza udadtil, blev rejst. Det blev præciseret, at programarbejdet ikke vil blive nedskaleret, men at diskussionen handler om den eksterne kommunikation, som bør fokusere på alle de indsatser, MS står på mål for. Det blev vurderet, at MS fortsat skal være markant, men kommunikere bredere og mere strategisk.*
- *Der blev stillet spørgsmål ved, hvad der virker i kommunikationen. Hvis klima ikke giver engagement, kan Syrien måske være et alternativ – dog uden at gå på kompromis med MS' værdier.*
- *Det blev påpeget, at kommunikationen skal være strategisk og understøtte den værdimæssige overliggende "håb og handlekraft". Materiale fra Syriensturen bør bruges løbende og gennearbejdes for at styrke MS' profil.*
- *Behovet for at tænke bredere strategisk blev fremhævet, herunder MS' rolle i en verden under omkalifatring. Det blev vurderet, at EU bør indgå som en central aktør i fremtidige strategiske overvejelser, da unionen udgør en demokratisk bastion.*

Kernebudskaber fra opsamlingen

- Hurtig opfølgning på netværkskontakter og strategiske indsatser.
- Kommunikationsstrategien skal balancere markant profil med bredere budskaber og fokus på flagskibsprojekter.

		• Værdimæssig overligger “<i>håb og handlekraft</i>” skal være styrende for al kommunikation. • Strategisk inddragelse af EU.		
6	Økonomisk bæredygtighed og nye finansieringsmodeller: Den nye finansielle strategi	Introduktion til strategien • Britt introducerede formålet med den nye økonomiske strategi og fremhævede det gode og konstruktive samarbejde med FRAC. • Strategien har til hensigt at gøre MS økonomisk bæredygtig og mindre afhængig af statslige bevillinger, med klare principper, milepæle, KPI'er og systematisk opfølgning. De syv finansielle principper (rammesætning fra slides) • Strategien bygger på syv principper, som blev gennemgået og drøftet i mødet: ○ Der skal opnås et gennemsnitligt årligt overskud på minimum 2 mio. kr. i perioden 2026-2030. ○ Egenkapitalen skal øges til minimum 20 mio. kr. ved udgangen af 2030 (svarende til ca. +9 mio. kr. over fem år). ○ Der skal sikres minimum 10 mio. kr. i investeringskapital via årlige hensættelser og/eller ny kapital fra investorer/samarbejdspartnere (især via ejendomsudvikling). ○ Private indtægter prioriteres gennem indtægtsgenererende initiativer og vækst i privat fundraising (medlemskaber, donationer, virksomhedssamarbejder). ○ Programfinansiering skal diversificeres med fokus på alternative donorer og fonde for at reducere afhængighed af staten. ○ Løninddækning og/eller administrative besparelser på minimum 1 % årligt af supportomkostninger. ○ Der skal sikres tæt performancestyring og opfølgning på KPI'er, så der udvises rettidig omhu på tværs af økonomien.	04 Økonomisk Strategi 2026-2030	Britt Helene Andersen

Følgende punkter blev gennemgået. For detaljer, se slides.

- Privat fundraising og medlemsvækst:
 - *Der blev spurgt til årsagerne til, at medlemmer ikke fornyer deres medlemskab, og det blev forklaret, at dette primært skyldes økonomiske forhold hos medlemmerne.*
 - *Der blev spurgt til succesraten for telemarketing, og det blev understreget, at medlemmerne er helt afgørende for MS' økonomi, med et årligt overskudsbidrag på omkring 10 mio. kr. Det blev fremhævet, at indsatsen fremover bør fokusere mere på relationsdannelse, eksempelvis gennem nyhedsbreve og personlig kontakt, og mindre på automatisering og brug af AI i det direkte medlemsarbejde.*
- Indtægtsgenererende aktiviteter blev gennemgået.
 - *Der blev spurgt til GC's forretningsmodel, og det blev forklaret, at GC er 100 % brugerfinansieret uden tilskud fra Danida. Konceptet bygger på at sælge meningsfulde rejser med fokus på mellemfolkelighed, læring og oplevelser frem for traditionelle "bounty-strand"-rejser.*
- Donorfunding og diversificering
- Supportomkostninger, effektivisering og løn
 - *Der blev spurgt til overenskomsten og den stigende lønsum, og det blev forklaret, at forhandlingerne genoptages primo 2026, at der er en statslig ramme, og at en større lønstigning vil nødvendiggøre reduktioner i staben.*
 - *Det blev refereret fra drøftelsen i FRAC, at der ikke er økonomisk råderum til at imødekomme store lønstigninger. MS har en begrænset egenkapital som skal genopbygges, samtidig udgør lønningerne en stigende andel af budgettet, så forhandlingsrummet er begrænset. Volumen forventes ikke at vokse markant, og lønandelen kan blive for stor, hvis lønstigningerne fortsætter.*

		○ <i>Bestyrelsen var enige i FRACs anbefaling om at indtage en fast position i forhandlingerne.</i> ○ <i>Det blev fremhævet, at både lønninger og vilkår i MS er relativt gode ift staten med høj fleksibilitet, frihed og afspadsering m.v., hvorimod eksempelvis specialkonsulenter i staten ikke har øvre arbejdstid.</i> ○ <i>Det blev foreslået, at turnover og APV følges tæt som temperaturmåling på trivsel og fastholdelse af medarbejdere</i> • EU-finansiering, kommunikation og organisation ○ <i>Der blev spurgt, hvorfor EU ikke var nævnt eksplicit i donorfundingslides, og det blev forklaret, at EU indgår under kategorien "andre end Danida" i diversificeringen. Det blev af bestyrelsen opfordret til, at der søges markant mere EU-funding, og at dette gøres synligt i strategien.</i> • Strategisk retning, risikostyring og opfølgning ○ <i>Det blev understreget, at FRAC har gennemgået risikomatrixen grundigt, og der er udarbejdet klare scenarier for handling og omprioritering; dette har bidraget til øget tryghed.</i> ○ <i>Det blev af Dines, formand for FRAC, suppleret, at arbejdet med strategi og budget er væsentligt forbedret, og fokus i FRAC er nu rettet mod, hvordan løbende opfølgning og strategisk omprioritering bedst kan sikres.</i> • Bestyrelsens kommentarer generelt: ○ <i>Strategien blev rost for at fremstå mere gennearbejdet og forankret end tidligere, og det blev understreget, at monitoreringen skal være stram for at bevare overblikket, samt at bestyrelsen bør modtage samme løbende input som FRAC.</i>		
--	--	---	--	--

		○ Det blev fremhævet, at strategien er ambitiøs og gennearbejdet, og der blev spurgt til, hvad midlerne konkret skal anvendes til. Det blev forklaret, at en stærk egenkapital giver MS frihed, innovationskraft og adgang til flere donorer. ○ Koblingen mellem programmer og kapacitet blev taget op, og det blev præciseret, at der ikke sker nedskæringer i programmerne, da donormidlerne ligger her. Opgaven er at gøre MS mere attraktiv for nye donorer og styrke centertanken, samtidig med at der sættes mere på innovation. ○ Det blev bemærket, at nye kommunikationsformer også kan styrke medarbejdernes oplevelse af fællesskab. ○ Vigtigheden af at styrke forholdet til journalister blev understreget som en forebyggende strategi i mediebilledet. Beslutninger: • Den økonomiske strategi blev godkendt af bestyrelsen. Opfølgning og næste skridt (diskussion + slides) • Der udarbejdes konkrete business-planer og KPI-sæt for den økonomiske strategi; kvartalsvise Deep Dives fastlægges 4 gange årligt, FRAC-rapportering halvårligt og bestyrelsesopfølgning 1-2 gange årligt.		
7.	Budget 2026 – drøftelse og evt. vedtagelse	Indledning og overblik • Britt præsenterede hovedpunkterne i budgettet for 2026-2028, herunder de økonomiske forudsætninger, risici og strategiske prioriteringer. • Budgettet blev gennemgået i detaljer, og bestyrelsen fik mulighed for at stille opklarende spørgsmål.	05 Budget 2026-2028 (godkendelse) 06 Risiko matrix 2. halvår 2025 (orientering)	Britt Helene Andersen

Kontingentstigning

- Der blev præsenteret forslag om en kontingentstigning på 5 kr. pr. måned, hvilket vil give en merindtægt på ca. 1 mio. kr. årligt (fra 290 kr. til 350 kr. om året).
 - *Det blev understreget, at scenarierne skal gennemtænkes, herunder om der bør indføres et lavere kontingent for frivillige, samt om den foreslåede stigning reelt udgør en stigning eller blot en omfordeling.*
 - *Det blev påpeget, at det er vigtigt med transparens omkring årsagerne til kontingentstigningen.*
 - *Det blev besluttet at undersøge mulighederne for differentierede kontingenter samt konsekvenserne for medlemsfrafald.*
 - *Det blev foreslået, at en kontingentstigning på 10 kr. kunne overvejes, samtidig med at der kommunikeres tydeligt, hvilke nye tiltag stigningen skal finansiere.*
- Der var fuld opbakning til, at sekretariatet arbejder videre med forslag til kontingentstigning og præsenterer et gennemarbejdet forslag for bestyrelsen.

Budgetgennemgang og hovedtal

- Budget 2026 viser et forventet overskud på 2,8 mio. kr.. Af dette beløb planlægges op til 1 mio. kr. investeret i private fundraising-initiativer, samtidig med at der sikres et minimumsoverskud på 2 mio. kr.
- Samlet resultat for 2026:
 - Indtægter: -238,4 mio. kr.
 - Udgifter: 235,7 mio. kr.
 - Resultat: 18,2 mio. kr. før fair share og admin fee, samlet -2,7 mio. kr. efter alle poster (se slide 3).
- Budgettet indeholder 25 mio. kr. er potential funding, hvilket indebærer en vis risiko i administrations-bidrag svarende til ca. 1,6 mio. kr., da disse midler endnu ikke er sikret.

		Strategisk retning 2026-2028 (kvalificeret fra slides) - MS styrker sin økonomiske bæredygtighed gennem målrettet vækst, diversificering af indtægter og reduceret afhængighed af Danida: Bestyrelsens kommentarer og beslutning <i>Der blev spurgt, om der foreligger operationelle handlingsplaner bag budgetposterne, og det blev bekræftet, at der findes konkrete planer for rekruttering af nye medlemmer, fundraising samt justering af aktiviteter i takt med udviklingen.</i> <i>Det blev fremhævet, at arbejdet med strategi og budget er væsentligt forbedret og giver øget tryghed. På FRAC var fokus rettet mod løbende opfølgning og strategisk omprioritering.</i> <i>Det blev forklaret, at investering i privat fundraising ikke fremgår direkte af budgettet, men kræver bestyrelsens tilladelse til at anvende en del af overskuddet.</i> <i>Der blev opfordret til løbende kommunikation og strategisk sparring med bestyrelsen og FRAC i forbindelse med ændringer.</i> <i>Det blev anbefalet, at der rækkes ud mellem møderne, og at dialogen om medlemskab og events holdes åben.</i> Formelle beslutninger og opfølgning Budgettet for 2026-2028 blev godkendt af bestyrelsen. Det blev besluttet, at sekretariatet arbejder videre med forslag til kontingentstigning og medlemsstruktur. - Bestyrelsen holdes løbende orienteret om ændringer og risikostyring.		
8.	Afrunding & AOB	Afrunding og refleksioner Afrundingen blev indledt med en understregning af, hvor vigtigt det har været at tage de strategiske diskussioner, og sekretariatets mod og grundighed i processerne blev anerkendt.		Haifaa Awad

- | | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Det blev fremhævet, at det er illustrativt, at hele ledergruppen (LT) har været til stede og klar til at gennemføre de forandringer, der er blevet drøftet.• Det blev påpeget, at der er sket en stor forandring i både bestyrelsens sammensætning og ledelsen. Det blev understreget, at mod også handler om at kunne sige fra over for baglandet, når forandringer er nødvendige.• Det blev vurderet som vigtigt at fastholde en trofast fortælling og vise, at MS er meget mere end Gaza, med fokus på langsigtet overlevelse baseret på værdier.• En særlig tak blev givet for tydelig ledelse fra Tims og Forkvindens side – samt for synlighed både internt i bestyrelsen og eksternt. | |
|--|---|--|

Beslutninger

- | | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Det blev aftalt at aflyse decembermødet, da budgettet nu er godkendt.• Forkvinden opfordrede til at holde kommunikationskanalerne åbne og sikre løbende opdatering til bestyrelsen og FRAC ved ændringer. | |
|--|--|--|