

## Referat fra forretningsudvalgets møde 13. november 2019

### Til stede

#### Fra forretningsudvalget:

Agi Csonka, forkvinde  
 Bettina Bach  
 Ibrahim Hakizimfura  
 Juliane Marie Neiiendam  
 Kim Simonsen  
 Peter Kellermann Brandorff  
 Rasmus Larsen Lindblom  
 Sophie Rytter  
 Marina Janell, observatør, forkvinde for DFUNK

#### Fra sekretariatet:

Mads Egeskov Sørensen, konstitueret generalsekretær  
 Vibeke Bach Madsen, sekretær for udvalget  
 Anne Mette Barfod, CFO, under punkt 2 og 3  
 Gerhard Korbo, Chef for Lærdansk, under punkt 3

### Dagsorden

	Punkter		Indhold
1)	<b>Godkendelse af dagsorden</b>	Beslutning	Bemærkninger til dagsorden
2)	<b>Budget 2020 – foreløbigt resultat</b> v/ Anne Mette Barfod	Orientering	Mundtlig præsentation af det foreløbige budget for 2020 (FU diskuterer og godkender budgettet d. 5. december).  Orienteringen skal give rammen for FU's drøftelse af de strategiske indsatser for 2020.
3)	<b>TEMA Integration, Lærdansk</b> v/ Gerhard Korbo	Drøftelse	Bilag FU har bedt Integration udarbejde en plan for afdelingen og integrationsarbejdet i Danmark. På dette møde sættes der fokus på Lærdansk (sprogundervisningen).
	<b>PAUSE</b>		
4)	<b>Strategiske indsatser for 2020</b> Indledning v/ Mads Egeskov Sørensen og Vibeke Bach Madsen	Drøftelse	Bilag Sekretariatets øverste ledelse (EMT) har mødtes til 2 dages seminar, hvor man primært drøftede budget 2020 og i mindre omfang de enkelte afdelingers strategiske indsatser og strategiske investeringer. FU skal drøfte og give deres bidrag til DRC's strategiske fokus for 2020.

	Punkter		Indhold
5)	Eventuelt		

## Ad 1) Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen kunne godkendes som ovenfor.

## Ad 2) Budget 2020 – foreløbigt resultat

Anne Mette Barfod, CFO, gennemgik i hovedtræk det foreløbige resultat af arbejdet med budget 2020.

Der budgetteres med svag stigning i indtægterne ift. resultatet i 2018.

Resultatet efter organisationsomkostninger og investeringer er i budget 2020 et meget lille plus.

Den internationale operation står nu for 90% af DRC's aktiviteter, hvilket reflekterer en mindre stigning i aktiviteter og et fald i Integrationsafdelingens aktiviteter. Asylafdelingen har formået at sikre en mindre stigning i aktiviteter i budget 2020.

Samlet set har man for budget 2020 søgt at lægge en rimelig konservativ vurdering på indtægtssiden - ikke mindst for Integration i Danmark. På det internationale område har man kun i beskedent omfang medtaget de forventede operationelle muligheder i fx Syrien og Venezuela, og ligeledes kun i begrænset omfang medtaget den udmeldte stigning i administrationsprocent hos UNHCR, da det alene gælder for nye kontrakter og kan være omgærdet af implementeringsrisici.

Det forventes således at sikre en betydelig stigning i resultatet for den samlede organisation; fra et forventet tocifret negativt resultat til et mindre positivt resultat.

De store risici for 2020 er at finde omkring DRC Dynamics: At den fulde implementering sikres, at alle omkostninger rapporteres til donorer og at der ikke er *underspendings* på projekterne.

Fremadrettet er det afgørende at den internationale operation er bæredygtig og leverer et mindre overskud samt ikke mindst at Privat Fundraising fortsat øger indtægterne – helst de frie midler.

Der var fra Forretningsudvalgets side ros og anerkendelse af det store arbejde med at lave et budget, der går fra et markant negativt resultat til et marginalt positivt resultat. Forretningsudvalget pointerede, at man ønsker et positivt resultat for 2020 og gerne lidt større end det foreløbige budget 2020 indikerer – om end det kan synes vanskeligt set i lyset af det fortsatte arbejde med implementering af DRC Dynamics og usikkerhederne i såvel den internationale operation som Integration i Danmark.

I den aktuelle situation står man over for det strategiske valg, om der skal skæres i forretningen her og nu, eller om der fortsat skal investeres i udvikling, så man fx kan tiltrække nye donorer og sikre fortsat udvikling. Forretningsudvalget anerkender, at den fortsatte udvikling er nødvendig. Dog med helt klar fokus på forretningsunderstøttende aktiviteter.

### Likviditet

DRC har monitoreret likviditeten nøje hele året, da overgangen til DRC Dynamics har medført, at ikke alle indtægter og udgifter bookes med det samme, hvilket giver en forsinkelse af betalinger fra donorer. Siden ultimo juni 2019, hvor der var en særlige indsats med rapportering til donorer via DRC Dynamics, er monitoreringen sket dagligt.

En lav likviditet opstår primært, fordi DRC opererer med forudbetalte projektudgifter og endnu ikke har modtaget de tilsvarende betalinger fra donorer.

Det er den situation, vi er i nu, og området er identificeret som prioritet nr. 1 i november.

Årets to sidste måneder er måneder, hvor forbruget er højst i den internationale operation, og det er nødvendigt at mobiliserer på tværs af organisationen for at sikre dedikeret opmærksomhed for at få skyldige beløb fra donorerne og tæt kontrol med pengestrømme.

Der er nedsat en taskforce med den konstituerede Generalsekretær, CFO og den Internationale Direktør, som på daglig basis sikrer koordinering af alle initiativer, der sikrer forbedret likviditet.

Forretningsudvalget takkede for orienteringen og meddelte, at man føler sig betrygget i, at der gøres det, som skal gøres. Det er et område, Forretningsudvalget ønsker at følge tættere og sikre den nødvendige opmærksomhed.

⇒ **Beslutning:** Forretningsudvalget ønsker fortsat et balanceret budget for 2020, gerne med et lille større positivt resultat end præsteret i det foreløbige budget 2020. Man ønsker tættere opfølgning i 2020. I forhold til likviditeten ønsker Forretningsudvalget ugentlig rapportering indtil likviditeten når et tilfredsstillende niveau.

### Ad 3) TEMA: Integration, Lærdansk

Udsendt som bilag til dette punkt var

- 3.1 Kommissorium for forretningsplan Integration 2020-25
- 3.2 TEMA: Integration Lærdansk

Forretningsudvalget har bedt Integrationsafdelingen udarbejde en plan for afdelingen og integrationsarbejdet i Danmark. På dette møde er fokus på Lærdansk (sprogundervisningen). Dette følges op på mødet 5. december, hvor der sættes fokus på Integrationsnet og Tolkeservice. På mødet 29. januar 2020 præsenteres første version af forretningsplan for Integration i Danmark med forventet endelig godkendelse af forretningsplanen primo marts.

Gerhard Korbo, Chef for Lærdansk, indledte punktet med en gennemgang af baggrunden for situationen Lærdansk, hvor rammevilkårene for Lærdansk har ændret sig væsentlig gennem de sidste år.

- Færre flygtninge er kommet til Danmark
- Ny lovgivning har medført at selvforsørgende kursister selv skal betale for danskundervisning
- Nye spillere på markedet har intensiveret konkurrencen og ændret fokus, så pris & omkostninger vægtes over kvalitet & resultater

Dette har medført fald i omsætningen og en væsentlig reduktion i indtjeningen for Lærdansk i 2019.

Dertil kommer, at Lærdansk kun delvist har formået at tilpasse organisationen og omkostningerne til de markante fald i indtægterne – primært pga. lange opsigelsesvarsler på lejemaal og ansatte.

Udkast til budgettet for 2020 er på et mindre negativt resultat. Dertil kommer en mindre engangsinvestering ift. overtagelsen af sprogcentret i Thisted.

Lærdansk har således en markant forbedring i resultatet fra 2019 til 2020.

Der arbejdes fortsat på trend- og markedsanalyse på det samlede integrationsområde, som også kan have betydning for vurderingen af Lærdansk. Kursisttallene på Lærdansk er på landsplan er 50/50 ift. flygtninge og selvforsørgende. Og umiddelbart viser tallene for selvforsørgendes tilmelding til startmoduler i september 2019 en stigning på 20% ift. tilsvarende i 2018. Der synes således at være en positiv "tilpasning" til de nye krav om egenbetaling for selvforsørgende.

I 2020 vil der særligt være fokus på fremadrettet at sikre en rentabel forretning med optimering af følgende elementer:

- **Økonomistyring og kontraktstyring**, herunder udvikling af en lønsomhedsmodel baseret på operationelle og regnskabsdata.
- **Projektsalg og mersalg** til kommuner og virksomheder
- **Fokus på kunderelationer og konkurrenter i et konkurrenceudsat marked**, herunder dialog med kontrakt kommuner om behov for afstemning af leverancer sammenholdt med kontraktvilkår.
- **Opkvalificering af ledelse og nøglemedarbejdere**

Forretningsudvalget takkede for det store arbejde og den systematiske fremstilling. Det er et godt udgangspunkt som forberedelse til Forretningsudvalgets strategiske drøftelser om en samlet forretningsplan for Integration i Danmark.

⇒ **Beslutning:** Forretningsudvalget bad sekretariatet undersøge mulighederne at fremskynde arbejdet, så Forretningsudvalget havde mulighed for at godkende endelig forretningsplan for Integration på mødet 29. januar 2020.

## Ad 4) Strategiske indsatser for 2020

Udsendt som bilag 4 var *Præsentation, ExCom strategiske drøftelser 2019*

Mads Egeskov Sørensen, konstitueret Generalsekretær præsenterede det overordnede strategiske fokus for 2020 – det sidste og afsluttende år i DRC 2020 Strategien. Også i 2020 vil der være stærkt fokus på skarpe prioriteringer set i lyset af såvel den økonomiske situation som kapaciteten i organisationen til udvikling og implementering af nye initiativer. Det er således fortsat et krav til de strategiske indsatser, at de skal være direkte forretningsunderstøttende.

### Overordnet fokus i 2020

- Bæredygtig forretning og økonomi
  - International afdeling: Multi-purpose partnerskaber og alternativ finansiering
  - Integration: bæredygtig og balanceret økonomi (turn around)
  - Fundraising: Branding awareness, fokus på international funding
  - Risk & Compliance: Fortsat fokus på styrkelse af DRC's beredskab på området.
- **One DRC**
  - Optimeret anvendelse af specialer og kompetencer på tværs af organisationen
- **Digitalisering**
  - DRC Dynamics: Fortsat implementering og gevinstrealisering
  - Opbygning af bæredygtig IT organisation (forberedelse til yderligere digitalisering)
  - IT systemer og initiativer, der understøtter compliance
- **Kommunikation – fortalrarbejde & indflydelse**
  - Levering af løsninger: Fortsat sikre indflydelse
  - Opbakning til DRC's arbejde: Stærkere brand, positive historier, involvering af bidragsydere
- **Verdensmål – øget fokus på DRC's bidrag**
  - #5: Ligestilling
  - #11: Bæredygtigt forbrug (indkøbspolitik)

- #13: Klimaindsats: fokus på klima aftryk

Der var et ønske om at temasætte udvalgte strategiske (og operationelle) områder, områder som Forretningsudvalget særligt ønsker at følge. Det drejer sig i første omgang om:

- Bæredygtig forretning og økonomi
- Privat fundraising
- Fortalervirksomhed

Disse fokusområder vil tillige afspejle sig i den opfølgning Forretningsudvalget har på de strategiske indsatser (det strategiske årshjul i Forretningsudvalget).

## **Ad 5) Eventuelt**

Der var intet til eventuelt.

### **FU møder i 2019**

FU/7 5. december kl. 15-18

### **FU møder i 2020**

FU/1 29. januar kl. 15-18

FU rejse: 7.-15. marts er reserveret

FU/2 22. april kl. 15-18

FU/3 19. maj kl. 15:30-17 (inden Repræsentantskabsmødet)

FU/4 3. juni kl. 15-18

FU/5 14. september kl. 15-18

FU/6 12. november kl. 15-18

FU/7 7. december kl. 15-18 med efterfølgende julearrangement