

# Rapport fra DMR-DMRU sammenlægningsudvalget

Opdateret: 10. april 2018

## Indhold

Hovedkonklusion .....	1
Indledning.....	2
DMRs og DMRUs identitet og vision .....	3
Identitet:.....	3
Vision:.....	4
DMRs og DMRUs roller og funktioner .....	4
Risikoanalyse .....	6
Identificering af risici .....	6
Risikovurdering.....	7
Konklusion .....	9
Bilag 1: Interessentanalyse.....	10
Bilag 2: Risikovurdering og håndtering.....	12
Risikohåndtering.....	14
Bilag 3: Notat fra møder med Udenrigsministeriet.....	15
Debriefing efter review af DMRU puljen, 31. oktober 2017 .....	15
Møde foranlediget af Udenrigsministeriet, 3. november 2017 .....	16
Årlig ledelseskonsultation i Udenrigsministeriet d. 17. januar 2018 .....	17
Bilag 4: Fælles værdigrundlag for DMR og DMRU.....	19

## Hovedkonklusion

*Hvilken form for samarbejde mellem DMR og DMRU kan bedst gavne medlemsorganisationerne?*

Denne rapport giver sammenlægningsudvalgets svar på det spørgsmål på baggrund af de undersøgelser og drøftelser, som er gennemført efteråret 2017 og foråret 2018. Sammenlægningsudvalget anbefaler DMRs repræsentantskab og DMRUs generalforsamling, at der ikke foretages en sammenlægning mellem de to organisationer, men at man arbejder videre med at tydeliggøre og konkretisere hvilken form for samarbejde mellem to fortsat adskilte organisationer, som bedst gavner medlemsorganisationerne set som helhed, dvs. både dem der er medlemmer kun af DMR, kun af DMRU og af både DMR og DMRU.- Begrundelsen for denne anbefaling er dels den måde som DMRs og DMRUs funktioner og roller supplerer hinanden på, dels at risikoanalysen viser større risiko for fremtidig adgang til finansielle ressourcer fra donorer ved sammenlægning end ved fortsat samarbejde.

## Indledning

Dansk Missionsråds (DMR) blev stiftet i 1912 som en paraplyorganisation for mange danske missionsorganisationer. Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling (DMRU) blev i 1986 stiftet som en selvstændig paraplyorganisation med det formål at fremme medlemsorganisationernes udviklingsprojekter finansieret af Udenrigsministeriet. I 2017 havde DMR 33 medlemmer, heraf 7 associerede og 12 som ikke var medlemmer af DMRU. Tilsvarende havde DMRU 32 medlemmer, heraf 11 som ikke er medlemmer af DMR. Der er således en stor gruppe fælles DMR og DMRU medlemmer – 21 organisationer. Det betyder også at der er mindst tre forskellige typer medlemsorganisationer: Missionsorganisationer fokuseret på forkyndelse og menighedsarbejde; missionsorganisationer engageret i udviklingsarbejde; og udviklingsorganisationer på kristent værdigrundlag.

Kirkens sociale arbejde er en integreret del af kirkens selvforståelse, og synergien mellem forkyndelse, fortalervirksomhed og socialt arbejde er helt centralt. Derfor er det sociale arbejde en naturlig del af kirkens mission. Adskillelsen mellem kirkens sociale arbejde og kirkens forkyndende arbejde er dog meget udbredt overalt i verden bl.a. for at undgå at offentlige midler bliver brugt til forkyndelse, men også for at fokusere og profilere indsatsen. Fx har den katolske kirke altid haft en selvstændig enhed (Caritas) til at udføre det sociale arbejde overalt i verden.

I de senere år har store internationale organisationer som FN og Verdensbanken samt bilaterale donorer, herunder Udenrigsministeriet, anerkendt, at religion, religiøse ledere og trosbaserede organisationer spiller en stor rolle i udvikling. Der er nu statistisk og historisk evidens for, at religion påvirker den måde, hvorpå almindelige mennesker organiserer sig, sikre bedre uddannelse, bedre sundhed og løse konflikter uden vold. Hvor religion tidligere var et tabu er det nu blevet en trend, og donorer ser mange muligheder i at samarbejde med trosbaserede organisationer og religiøse fællesskaber.

Da DMRU i 2016 gennemførte en omfattende strategiproces for sit fremtidige arbejde, kom den nye trend til at sætte sit aftryk på paraplyorganisationens vision, formål og strategiske mål, funktioner samt operationelle prioriteringer. DMR var inviteret med, og da der gennem de seneste år har udviklet sig et tættere samarbejde mellem organisationerne opstod ideen, om det ikke var på tide at slå de to organisationer sammen, så den synergi, der er mellem de to på både det operationelle og strategiske niveau kan blive realiseret fuldt ud.

I april 2017 besluttede de to organisationer på hhv. repræsentantskabs- og generalforsamlingsniveau, at påbegynde en proces, som skal munde ud i et forslag til en sammenlagt organisation. Der nedsattes et udvalg, som fik et kommissorium med formuleringen: *"Den igangværende proces om tættere fællesskab mellem DMRU og DMR skal munde ud i en sammenlægning til én organisation. Repræsentantskabet / generalforsamlingen giver bestyrelsen mandat til sammen med DMRU's / DMR's bestyrelse at nedsætte et sammenlægningsudvalg, der skal fremkomme med forslag til struktur, vedtægter, medlemsforhold, økonomi og strategi for en sammenlagt organisation. Dette sammenlægningsudvalg kan indhente eksterne personer til opgaver i forbindelse med udarbejdelsen af sammenlægningsforslaget. Forslaget skal foreligge til afstemning ved repræsentantskabsmødet / generalforsamlingen april 2018."*

Sammenlægningsudvalgets medlemmer var DMRs bestyrelsesformand Poul Erik Knudsen, DMRUs bestyrelsesformand Jørgen Bøytler, DMRU bestyrelsesmedlem Hugo Martinussen, Ekstern rådgiver Robert Hinnerskov (ISOBRO), sekretariatschef Peter Blum Samuelson (DMRU) og generalsekretær Jonas Adelin Jørgensen (DMR).

Sammenlægningsudvalget begyndte sit arbejde i august 2017, og udvalget har på syv møder behandlet forskellige aspekter af sammenlægningen for at nå frem til en model, som kunne præsenteres for repræsentantskab og generalforsamling i april 2018. Allerede på første møde efterspurgte

sammenlægningsudvalget en klarlægning af Udenrigsministeriets holdning til sammenlægningen. Det medførte fra Udenrigsministeriet en udvidelse af *terms of reference* for en allerede planlagt evaluering af DMRU-puljen, som de finansierer.

Resultatet af Udenrigsministeriets egen eksterne undersøgelse viste, at der var stor betænkelighed blandt visse medlemsorganisationer i forhold til sammenlægningen. Undersøgelsen konkluderer: "... *the DMC/DMCDD merger be given serious additional considerations, where the impact on the Pool and the view of the MOs is being assessed anew.*" Konsulenterne og Udenrigsministeriets embedsfolk har forklaret DMRU, udvalget og DMRUs bestyrelse, at en ny sammenlagt organisation med en stærkere profil omkring evangelisering og forkyndelse vil mangle opbakning blandt de medlemmerne, der særligt har fokus på udviklingsarbejdet, og at signalværdien af en fusion kan være problematisk for puljens fremtid (se bilag 3).

Efter dette feedback fra Udenrigsministeriet til sammenlægningsudvalget blev mandatet for sammenlægningsudvalget udvidet af bestyrelserne, og præsenteret for medlemsorganisationerne 15. november 2017 i Odense. Her fik sammenlægningsudvalget udvidet sit mandat til at se nærmere på både en model for et sammenlagt DMR-DMRU og en model for et tættere samarbejde mellem DMR og DMRU. I februar 2018 mødtes nogle medlemmer af DMR-DMRU sammenlægningsudvalget med de skeptiske medlemsorganisationer, og det blev klart, at skepsis bunder i uvisheden omkring fremtidig Danida-finansiering på samme niveau som hidtil. Sammenlægningsudvalget arbejdede samtidigt videre med en risikoanalyse for sammenlægningen, og udfærdigede den nærværende rapportering til repræsentantskabet, som nu foreligger.

## DMRs og DMRUs identitet og vision

For at svare på, hvilken form for samarbejde mellem DMR og DMRU, som bedst kan gavne medlemsorganisationerne vil denne første del af rapporten se nærmere på, hvordan de interne forhold ser ud: Er der synergi og sammenfald ift. identitet, vision, roller, funktioner?



### Identitet:

I sammenlægningsudvalgets arbejde er spørgsmålet om identitet blevet behandlet. I et forslag til en fælles formuleringen af identitet beskriver sammenlægningsudvalget, hvordan DMR og DMRUs fælles identitet er forankret i det kristne livs- og menneskesyn:

- Som skabt i Guds billede er ethvert menneske unikt og værdifuldt. Erkendelsen af at være skabt og elsket af Gud forvandler menneskers billede af sig selv – af vores næste og af verden. Som skabte mennesker har vi fået betroet et ansvar for vore medmennesker og for at arbejde for en retfærdig verden og en mere retfærdig fordeling af ressourcerne.
- Gud blev menneske i Kristus for at hele menneskets brudte relation til Gud, til andre mennesker og til skaberværket. Jesu gerning føres videre gennem kirken, som han derfor kalder til at arbejde for at skabe fred og forsoning og til at genoprette relationen til Gud, mennesker og skaberværket.
- Gud udruster og myndiggør kirken til gennem diakoni, forstået som kristen social praksis rettet imod det hele menneske bestående af sjæl og krop, at vise omsorg for mennesker i nød og at kæmpe for retfærdighed og lige muligheder for alle.

Den fælles identitet, som er forankret i det kristne livs- og menneskesyn, har betydning for hvad medlemsorganisationer af DMR og DMRU vedkender sig og anerkender:

- Alle menneskers ligestilling

- Delagtighed i den globale kristne kirkes mission: at forkynde evangeliet, fejre gudstjeneste og udøve diakoni.
- Anerkendelse af andre kristne trossamfund i den globale kristenhed
- FNs menneskerettigheder udtrykt i de ni kernekonventioner om menneskerettigheder.
- Kaldet til næstekærlighed og medmenneskelig omsorg, blandt andet udtrykt igennem diakoni
- Et fælles udviklingssyn, hvor hjælpen er rettet imod alle nødlidende uanset tro
- At transformation, forsoning og myndiggørelse er tre nøglebegreber, der udfolder det diakonale udgangspunkt, beskrevet i vor forandringsteori.
- Opgaven at udøve fortalervirksomhed på vegne af svage og marginaliserede mennesker

### Vision:

På baggrund af den fælles identitet deler DMR og DMRU – og deres medlemsorganisationer – en vision om at

- alle mennesker får mulighed for at stifte bekendtskab med det kristne evangelium udtrykt i ord og handling
- hele mennesket udvikles ud fra både et åndeligt og et materielt perspektiv
- mennesker har mulighed for at påvirke egen livssituation
- lokalsamfunds og sårbare gruppers kapacitet styrkes, så de kan erhverve sig viden og overskue og forbedre deres vilkår uden at sætte integritet og selvstændighed over styr
- retfærdige og demokratiske samfundsstrukturer råder lokalt, nationalt og globalt
- udviklingen præges af ansvarlig forvaltning af naturressourcer og beskyttelse af miljøet
- kirker og kirkelige organisationer i syd og nord er relevante aktører i et globalt netværk for en mere fredelig og retfærdig verden
- være fælles i diakoni, som betegner kirkens tjeneste for mennesker i nød, for retfærdighed og for skaberværket. Kristi omsorg for fattige
- arbejde ud fra en holistisk udviklingsforståelse, bygget på respekt og omsorg for det enkelte menneskes integritet og troen på alle menneskers lige værdighed over for Gud.
- arbejde gennem en kristen etisk og åndelig bevidstgørelse, der lægger vægt på omsorg for de svageste,
- ansvar for næsten, respekt for det enkelte menneskeliv, beskyttelse af grundlæggende menneskerettigheder, ansvarlig ressourceforvaltning og miljøhensyn.

### DMRs og DMRUs roller og funktioner

I forhold til medlemsorganisationerne og på grundlag af ovenstående identitet og vision har DMR og DMRU overordnet set tre forskellige roller: Talerør ( fortalervirksomhed og netværkssamarbejde); Videnscenter (læring og evidens); Projektstøtte (puljeforvalter, rådgivning og kapacitetsopbygning). De tre roller hænger tæt sammen og understøtter og supplerer hinanden. Samlet bidrager de til indsatser på lokalt menighedsniveau og organisationsniveau i nord og syd samt ift. internationale netværk:

	DMR	DMRU
<b>Talerør</b>	<p>Strategisk indsats for tros- og religionsfrihed gennem paneldebatter og netværk af folketingspolitikere engageret i tros- og religionsfrihed siden 2014, deltagelse i høringer og Folkemødet.</p> <p>Netværk: Medlem af European Ecumenical Missions Council, Commission for World Mission and Evangelism,</p>	<p>Strategisk indsats for at styrke kendskab og kompetence ift. sammenhængen mellem religion og udvikling gennem seminarer, debatter, høringssvar, lobby og medier.</p> <p>Dialog med politikere og embedsværk for at styrke adgangen til midler.</p>

	<p>European Evangelical Missions Commission, Nordic Institute for Mission and Ecumenism, Netværk for Religion og Udvikling, Danske Kirkedage. Formand for FKOF.</p> <p>Kommunikation: Udgivelse af nyhedsbrev, vedligeholdelse af hjemmeside inkl. samling af elektroniske ressourcer omkring mission. En stemme i den offentlige debat gennem kronikker og artikler i dagblade, udarbejdelse af materiale til det kirkelige bagland.</p>	<p>Fælles oplysningsprojekter og støtte til medlemmernes fortalervirksomhed og oplysningsprojekter.</p> <p>Udgivelse af nyhedsbrev, vedligeholdelse af hjemmeside inkl. samling af vejledninger og politikker for kirkeligt udviklingsarbejde.</p> <p>Deltage i netværk og alliancer. Herunder Globalt Fokus, Micah etc.</p> <p>Udbrede forståelse af international diakoni gennem undervisning på 3K og Diakonihøjskolen mv.</p>
<b>Videnscenter</b>	<p>Syv forskellige fora og udvalg for erfaringsudveksling og vidensopsamling for danske medlemsorganisationer: Studieudvalg, teologisk uddannelse i det globale syd, udsendte og medarbejdere, integreret mission, øko-erfa, kommunikation og ledelse. Indsamler og bearbejder statistiske oplysninger om danske organisationer.</p> <p>Teologisk refleksion : Udgivelse af Ny Mission, studieudvalgets pågående arbejde, arrangerer studiedage, udgivelse af internationale missionsdokumenter.</p> <p>Undervisning på Teologisk Fakultet, 3K, og <i>ad hoc</i> temadage.</p>	<p>Erfa-møder og evalueringer på udvalgte temaer herunder rapportering til UM. Evalueringer i syd sammen med MO.</p> <p>Seminarer og medlemsmøder ang. aktuelle udviklingspolitiske temaer. Undervisning i oplysningsarbejde herunder udgivelse af materialer.</p> <p>Deltagelse i internationale faglige initiativer blandt kirkelige netværk</p> <p>Årlige faglige reviews af forskellige udviklingsfaglige temaer i projektbevillingerne herunder undersøgelse af sydindsats, medlemmernes tilgang og kompetence samt efterfølgende kapacitetsudvikling og udgivelse af retningslinjer og politikker.</p> <p>Koordinering af erfaringsudveksling blandt medlemsorganisationer og syd-partnere samt ift. ressourcepersoner i bevillingssystemet, nordiske søsterorganisationer etc.</p>
<b>Projektstøtte og forvaltning</b>	<p>Indsamling til fællesskabet af missionsorganisationer, stabilt lav niveau. Administration af to små fonde, AUK og LGKM.</p> <p>Administration: Service for små organisationer i forhold til gaveadministration.</p>	<p>Adgang til udviklingsfaglig projektfinansiering</p> <p>Adgang til renoverings- og forsendelsesbevillingen, <i>Genbrug til Syd</i></p> <p>Støtte til udviklingsfaglig projektforberedelse, design, implementering og evaluering, kapacitetsudvikling, rådgivning af Sydpartnere</p> <p>Rådgivning og støtte til projekter, der sikrer, at en tydelig diakonal tilgang udmøntes, og at eksempler til videre læring udvikles.</p>

		<p>Udvikler metoderedskaber og publikationer til fremme af udviklingsfaglighed så det kan integreres i missionsforståelse.</p> <p>Faciliterer læringsprojekter i syd omkring tværgående temaer som fx kirkernes fortalervirksomhed i syd.</p> <p>Administration ift. drift og gaver for medlemsorganisationer herunder MAF og Spedalskhedsmissionen</p>
--	--	---

## Risikoanalyse

Risikoanalyse er et godt redskab til vanskelige beslutningsprocesser og anvendes hyppigt af bestyrelser og til komplekse styringsprocesser. Risikoanalysen giver mulighed for at vurdere sandsynligheden og virkningen/konsekvensen af risici ift. resurser (aktiver) opvejet af modificerende faktorer. På det grundlag afklares, hvordan risici skal håndteres og den videre strategiske retning.

Sammenlægningsudvalget har skræddersyet en analyse, der bygger på principper for risikostyring, udarbejdet af den Internationale Organisation for Standardisering (ISO). Udgangspunktet for processen er en interessentanalyse, der afdækker, hvordan forskellige typer af medlemsorganisationer sammen med donorer, samarbejdspartnere og ressourceorganisationer vurderer DMR og DMRU som organisationer og de muligheder og udfordringer de står overfor (se bilag 1).

Derefter har vi med udgangspunkt i en SWOT analyse identificeret risikoelementer og deres sandsynlighed og konsekvens ift. de fremtidige samarbejds muligheder. Kombinationen af en SWOT analyse og en risikoanalyse har den fordel, at SWOT analysen bliver beriget med det tidsperspektiv, der ligger i risikoanalysen.

## Identificering af risici

Vi har defineret risici som trusler og svagheder (tre af hver), ift. de resurser der vil være til rådighed for hhv. et samarbejde og en sammenlægning mellem de to organisationer. Udgangspunkt herfor er interessentanalysen (bilag 1) og den relaterede SWOT analyse samt udvalgets øvrig udredningsarbejde.

*1. Svaghed: Medlemmer finder andre græsgange.* Nogle af DMRUs medlemmer med fokus udviklingsprojekter ønsker ikke at tegne en skarp profil ift. forkyndelse. En sammenlagt organisation vil derfor udgøre en risiko ift. denne gruppe, som kunne have en tendens til i højere grad at orientere sig mod andre puljer og dermed reducere den legitimitet, som er grundlaget for DMRUs berettigelse til at modtage pulje-finansiering fra Udenrigsministeriet. Mange udviklings-NGOer med kirkeligt tilsnit har fra starten valgt at orientere sig mod andre puljer. Det vil være en svaghed for fællesskabet, hvis bredden reduceres blandt medlemmerne, og man eksternt blev anset for at være et snævert sted kun for de "rigtige" få.

*1. Trussel: Tab af afgørende finansiering fra Danida.* Et pludseligt skift i politik og øget konkurrence om statslige midler kan betyde stor reduktion i DMRUs statslige bevilling. Der er her tale om en sensitivitet som vi skal være meget påpasselige overfor og som er forbundet med en stor risiko, og hvor det kan være afgørende, hvor attraktiv DMRU står sig ift. donorer både fagligt og forvaltningsmæssigt.

*2. Svaghed: Medlemmer får mindre behov for fællesskabet.* En del større medlemmer får efterhånden selv kapacitet til internt at håndtere de fleste af de udfordringer de står, i både hvad angår faglige og

administrative opgaver. Derfor er der en tendens til at de engagerer sig mindre i fælles projekter og workshops arrangeret af DMR og DMRU.

*2. Trussel: Lav forståelse af religion og udvikling.* Forståelsen af sammenhængen mellem religion og udvikling hos donorer og i den brede befolkning er blevet bedre, men der er stadig udfordringer og fortsat skepsis ift. sammenblanding af midler. Det sætter begrænsninger og udgør en risiko for udviklingen i fællesskabets arbejde.

*3. Svaghed: Lav involvering af syd-kirkens resurser.* Den kristne kirke har lokale menigheder overalt i verden ikke mindst i verdens fattigste lande, hvor den udgør en potentiel omfattende platform for social udvikling. Lav involvering af denne resurse er en svaghed i vores arbejde, da den lokale menighed kan nå verdens fattigste bedre end gennem formelle organisationer.

*3. Trussel: Faldende fundraising og folkelig mobilisering.* Medlemmernes fundraising og mobilisering af bagland er faldende. Dette rummer en risiko ift. resurserne, der stilles til rådighed for fællesskabet også ift. kontingentet, der er baseret på medlemmernes omsætning.

## Risikovurdering

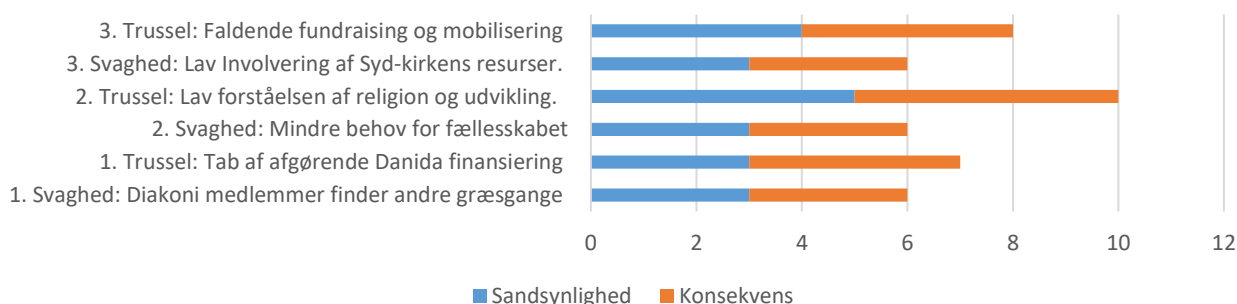
Vi har valgt at analysere de identificerede risici ift. deres virkning på organisationernes resurser ved hjælp af SWOT-analysen. I vurderingen ser vi derfor på, hvordan de svagheder og trusler, der er identificeret som risici ovenfor modsvares og modificeres af hhv. styrker og muligheder, der kan identificeres ift. hhv. en sammenlægning eller en samarbejdsform.

I evalueringen af risici vurderer vi vægtningen af de forskellige risici ift. deres sandsynlighed for at indtræffe og den virkning de måtte have på organisationernes resurser. I angivelsen af både sandsynlighed og potentiel virkning på resurser, anvender vi en skala fra meget lille (1), lille (2), medium (3), stor (4) meget stor (5). Hvis fx sandsynligheden vurderes som lille, er den altså en 2er.

Nedenfor opsummeres resultatet af vurderingen af de risici der er forbundet med hhv. en sammenlægning og et udvidet samarbejde, samt hvordan disse risici kan håndteres. Den detaljerede vurdering er beskrevet i bilag 2. Talvurderingerne som anvendes i risikoevalueringen blev konkret foretaget på et medlemsmøde, hvor de fire største brugere af DMRU-puljen deltog. Derudover bygger vurderingerne på oplysninger fra udvalgets arbejde og drøftelser med UM og konsulenter, som besøgte medlemmerne under reviewet.

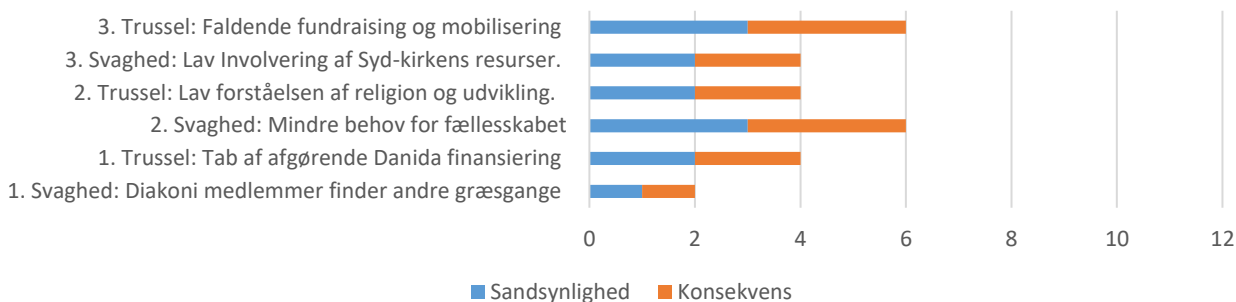
Det er tydeligt, at der i begge scenarier er risici, der med stor sandsynlighed kan have betydelig negativ virkning på resurser. Nedenstående figur viser, den samlede vurdering af risici ved en sammenlægning. Blå farve viser talvurderingen ang. sandsynlighed og orange ang. konsekvens. Her bør man overveje helt at undgå 3 ud af de 6 risici, da enten konsekvensen eller sandsynligheden herfor ligger over medium. Der er dog kun én risiko, som er forbundet med 'meget stor' virkning på resurser og tilsvarende sandsynlighed herfor, og det er den lave forståelse af sammenhængen mellem religion og udvikling både blandt donorer og befolkningen mere generelt. Den nye tendens til, at der er en bedre forståelse for religion og udvikling, som jo er udgangspunktet for hele sammenlægningsprocessen, tyder således på at være overvurderet.

Fig. 1: Risikovurdering i et sammenlægningsscenario



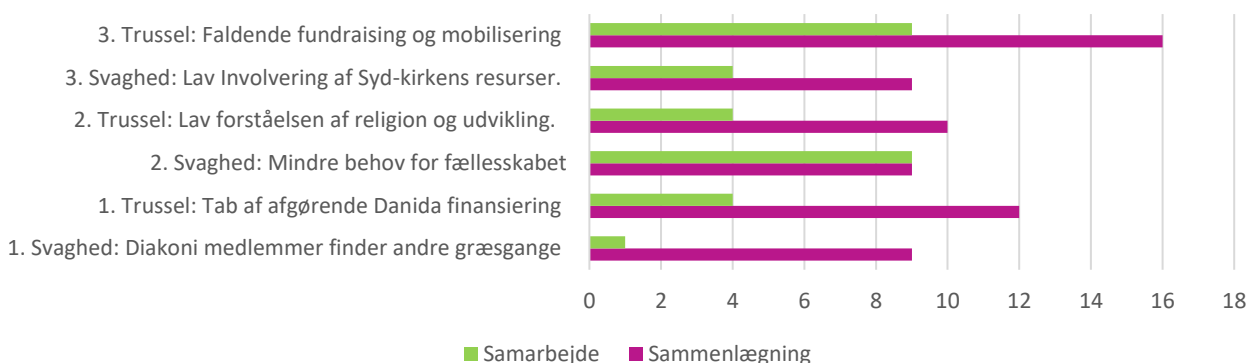
ressurser og med tilsvarende sandsynlighed. Det handler om dels 'mindre involvering i fællesskabet' og dels 'faldende fundraising og mobilisering'. Begge risici er mindst lige så store i et sammenlægnings-scenarie, og anses derfor ikke for at være områder, der har betydning for valg af scenarie. Forskel er derimod stor ved risiko for 'lav forståelse af religion og udvikling' samt risiko for at medlemmer med stort projektfokus 'finder andre græsgange'.

Fig. 2: Risikovurdering i et samarbejdsscenario



Nedenstående figur viser, den samlede vurdering af risikoens størrelse ved både et samarbejde (grøn farve) og en sammenlægning (lilla farve). Samlevurderingen er foretaget ved at gange talværdien for sandsynlighed med den potentielle virkning for hver risici i de to scenarier ovenfor. Det er her tydeligt, at der er betydelig større risiko ved en sammenlægning ift. et fortsat strategisk samarbejde.

Fig. 3: Samlet risikovurdering



Risikoanalysen viser endvidere, at netop adskillelsen mellem de to organisationer, bliver et aktiv (se også bilag 2). Samtidig med at DMRU kan tiltrække og fastholde udviklingsfaglige medlemmer og sekulære donorer ud fra sin særskilte udviklingsfaglige og diakonale profil, kan DMR stå fast som et uafhængigt kirkeligt fyrtårn for global mission. Når det er DMR og ikke en fællesorganisation, der tegner en profil omkring forkyndelse og menighed, bliver det muligt for et særskilt DMRU mere frit at fremme kirkens rolle i det diakonale arbejde herunder at bringe de mange resurser i spil i den lokale syd-kirke. Flere projekter kan desuden danne grundlag for 'fundraising og mobilisering' til gavn for medlemmerne. Risikoanalysen viser samtidig, at der er mindst lige så mange muligheder for at fremme integreret mission i organisationernes og kirkernes praksis uden en egentlig organisatorisk integrering af DMR og DMRU.



## Konklusion

*Hvilken form for samarbejde mellem DMR og DMRU kan bedst gavne medlemsorganisationerne?*

Denne rapport giver sammenlægningsudvalgets svar på det spørgsmål på baggrund af de undersøgelser og drøftelser, som er gennemført efteråret 2017 og foråret 2018.

*Sammenlægningsudvalget anbefaler DMRs repræsentantskab og DMRUs generalforsamling, at der ikke foretages en sammenlægning mellem de to organisationer, men at man arbejder videre med at tydeliggøre og konkretisere hvilken form for samarbejde mellem to fortsat adskilte organisationer, som bedst gavner medlemsorganisationerne set som helhed, dvs. både dem der er medlemmer kun af DMR, kun af DMRU og af både DMR og DMRU.*

En risikoanalyse viser, at der er større risici ved sammenlægning end ved samarbejde i forhold til fremtidig adgang til ressourcer til udviklingsarbejde blandt danske trosbaserede organisationer. Risikoanalysen viser desuden, at der er muligheder for at fremme integreret mission i organisationernes og kirkernes praksis også uden en egentlig organisatorisk integrering af DMR og DMRU.

I stedet for at anbefale en sammenlægning vil sammenlægningsudvalget derfor anbefale et udvidet samarbejde ved en indsats på følgende områder:

1. *Nedsættelse af et permanent fællesudvalg.* På baggrund af den positive erfaring med sammenlægningsudvalgets arbejde anbefales det, at der nedsættes et egentligt og permanent fællesudvalg. Dette udvalg kunne bestå af bestyrelsesmedlemmer fra de to bestyrelser, organisationsledere, medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere.
2. *Tydeliggøre samarbejds muligheder.* Der er en række samarbejds muligheder, som bør udfoldes mere. DMR og DMRU supplerer hinanden på en værdifuld måde, og de roller og funktioner som DMR og DMRU har bør ses under et og i forhold til hinanden. Der er en værdi og et potentiale i den måde, som de to organisationer kan supplere hinanden på i forhold til medlemsorganisationerne. Konkret bør samarbejds mulighederne omkring videnscenterfunktionen og fortalervirksomheden gennemtænkes og ansvarsfordelingen tydeliggøres. Der er et klart strategisk sigte i at prioritere disse to funktioner, hvor DMR og DMRU supplerer hinanden.
3. *Ny indsats i forhold til public affairs.* DMRs og DMRUs medlemsorganisationer arbejder med et lille og veldefineret felt indenfor civilsamfundet. Sammenlægningsudvalgets arbejde og risikoanalyse har givet en værdifuld påmindelse om, at det kirkelige område står overfor kommunikative udfordringer i forhold til det omgivende samfund, og at det er langt fra givet, at internationalt kirkeligt arbejde vil møde nogen bred forståelse eller sympati i fremtiden. Det er derfor vigtigt, at DMR og DMRU fællesskabet arbejder på at fremme forståelsen for kirkelige organisationers rolle i det fælles samfund, og at der identificeres samarbejdspartnere i forhold til *public affairs* så som øvrige trosbaserede organisationer. Gennem en autentisk forankring hos medlemsorganisationerne og baglandet kan pleje af public affairs være en indirekte sammenhængskraft mellem de forskellige medlemsorganisationerne, og sikre fremtiden for danske missionsorganisationer.

## Bilag 1: Interessentanalyse

Følgende matrix viser en oversigt over de forskellige interessenter (især medlemmer) af relevans for DMR og DMRU, hvilken interesse de har i fællesskabet samt, hvordan de påvirker negativt eller bidrager positivt til den fælles dagsorden om tættere samarbejde i forhold til integreret mission og sammenhængen mellem religion og udvikling (R&U). I højre kolonne konkluderes på interessentens indflydelse og interesse ift. sammenlægningsdagsordenen.

Det vurderes, at de udvalgte interessenter er afgørende for om en sammenlægning eller en anden form for samarbejde er en succes. Interessenter er alle, som påvirkes af samarbejdet/sammenlægningen eller har en mening herom. Interessenterne kan også være opinionsdannere uden formel indflydelse – fx nøglepersoner i medlemsorganisationer, bestyrelser, kirkeledere, debattører etc.

Medlemsorganisationerne: Den fælles identitet og den fælles vision blandt medlemsorganisationerne omsættes på mangfoldige måder. Af samme grund anvender de forskellige medlemsorganisationer DMR og DMRU på forskellige måder, da de forskellige typer af medlemsorganisationer har forskellige behov og interesser. Interessentanalysen opererer derfor med tre forskellige typer af medlemsorganisationer med hver deres behov og interesser. De tre typer, som også er nævnt i rapportens indledende afsnit, er beskrevet nedenfor som hhv. medlemmer med fokus på projekter, medlemmer med projekter og menighedsudvikling samt medlemmer med fokus på menighedsudvikling. Medlemmerne kategoriseres også efter deres størrelse som organisationer.

Interessent	Interesse i sagen	Hvad kan interessenten påvirke med? (negativt)	Hvad kan interessenten bidrage med? (positivt)	Konklusion og risikovurdering
Donorer Danida Udenrigsministeriet (UM)	Sikkerhed for forsvarlig forvaltning af puljemidler Adskille tro og udvikling	Kan skære i bevillinger pga. politik, forvaltning og trosindblanding	Kan øge bevilling pga. politik, forvaltning og forståelse af R&U	Risiko for tab af afgørende bevillinger
Medlemmer med fokus på projekter	Ønsker stor projektstøtte og udviklingsfaglighed	Kan søge andetsteds for at få mere støtte og udviklingsfaglighed	Kan bidrage til stærk projektporteføljen	Medlemmer finder andre græsgrange
Medlemmer m. projekter og menighedsudv.	Ønsker projektstøtte og rådgivning i projekt og menighedsudvikling	Utilfreds ift. for stærkt fokus på projekt eller menighedsudvikling	Bidrager til opbygning af fælles projektkontor og integreret mission	Uklar profil – projekter eller menighedsudv.
Medlemmer med fokus på menighedsudv.	Ønsker fokus på teologi og menighedsudvikling	Risiko for at blande forkyndelse med projektstøtte	Fremme af menigheden som platform for udviklingsarbejde	Menighedsprofil vanskeligt ift. donorer
Store medlemsorganisationer	Mindre interesse i fælles projekter samt faglig sparring og netværk.	Manglende engagement. Fokus på profilering af egen organisation.	Stort potentiale for fagligt bidrag ift. enten projekt eller menighed	Lavt bidrag og behov for fællesskabet
Mellemstor medlemsorganisation	Stor interesse i projektstøtte. Råd om projekt + menighedsudv.	Brug for meget hjælp ift. projekter og menighedsudvikling	Behov for fællesskabet og har kræfter til at bidrage og bruge det.	Belaster fællesskabets kapacitet
Små medlemsorganisation	Stor interesse i fælles projektkontor og faglige teologiske resurser.	Mangler tid og resurser til at deltage og søge projektstøtte	Bidrager med at bruge lokale kirker som resurser i diakoniarbejde	Mangler tid til at bruge fællesskabet
Medlemsorganisationernes bagland	Lavt kendskab men nogen stiftsudvalg er interesserede	Faldende fundraising og mobilisering af baglandet	Potentielt øget privat finansiering og firvillighed.	Faldende fundraising og mobilisering

Interessent	Interesse i sagen	Hvad kan interessenten påvirke med? (negativt)	Hvad kan interessenten bidrage med? (positivt)	Konklusion og risikovurdering
Netværk: trosbaserede organisationer	Interesse i fælles front ang. religion og udviklings (R&U) trend	Konkurrence ift. donorer om største relevans ang. R&U	Øget mulighed for fagligt og politisk samarbejde	Mangel på fælles front ift. R&U dagsorden
Politikere og opinionsdannere	R&U er interessant ift. tros-retigheder, migration og stabilitet	Lav forståelse af R&U og skepsis ift. at blande forkyndelse og udvikling	Opinion om kristendom og udvikling. Politisk pres for øget bevilling.	Lav forståelse af R&U sammenhæng
Akademia	Forskningsinteresse i R&U og trosfrihed	Argumenter for at adskille kirke og udvikling	Bidrager med bredere perspektiv og fremtidige muligheder	Lav forståelse af R&U sammenhæng
Partnere og menigheder i syd	Interesse og forståelse for betydning af kirkens rolle i udvikling	Udnytter ikke resurser i lokale menigheder i diakoniarbejdet	Efterspørgsel og praksis ang. integreret mission og R&U	Lav involvering af syd-kirkens lokale resurser
Trosbaserede ressourcepersoner	Interesse for DMR og DMRU som ressourceorganisationer	Nogle forstår ikke og fremmer ikke integreret mission	Italesætte nye perspektiver og roller ift. kirke-Danmark	Lav forståelse af integreret mission og R&U

## Bilag 2: Risikovurdering og håndtering

I det følgende gennemgås, hvordan de enkelte risici vurderes ift. deres virkning på organisationernes resurser. Det sker som nævnt ovenfor ved hjælp af SWOT-analysen. I vurderingen ser vi på, hvordan de svagheder og trusler, der er identificeret som risici ovenfor modsvares og modificeres af hhv. styrker og muligheder der kan identificeres ift. hhv. en sammenlægning eller en samarbejdsform.

*1. Svaghed: Medlemmer finder andre græsgrange.* Risikoen for at miste opbakning og bredde i medlemskredsen er særligt udpræget ift. et sammenlægnings-scenarie. Det anses af de udvalgte medlemmer med fokus på udviklingsarbejdet at have en medium (3) virkning på deres tendens til at orientere sig i retning af andre puljer, som ikke er forbundet med en skarp profil ift. forkyndelse og menighedsarbejde. Denne risiko er modificeret af de styrker en sammenlægning kunne være forbundet med ift. et øget fokus på integreret mission og mulighederne for at udvide arbejdet med fortalervirksomhed og kapacitetsudvikling etc. Sandsynligheden for at denne medium virkning vil indtræffe anses også for medium (3).

Risikoen vurderes noget lavere i et samarbejdsscenario, hvor DMRU i højere grad vil kunne bevare sin udviklingsprofil og i medlemmernes optik stå stærkere ift. donorer. Denne position vil sikre fremtidig finansiering til gavn for ikke bare medlemmer med udviklingsfokus men også de organisationer, hvor integreringen med menighedsarbejdet er vigtig. Den lave risiko vil yderligere blive reduceret gennem den styrke der er forbundet med at DMR i dette scenarie kan bevares som uafhængigt fyrtårn for international forkyndelse. Der er derfor tale om en meget lille risiko (1) og sandsynlighed herfor (1).

*1. Trussel: Tab af afgørende Danida finansiering.* Det vurderes i et sammenlægnings-scenarie, at risikoen for at miste betydelig finansiering er høj, fordi vi er afhængige af kun én donor, Danida, der er politisk følsom. Virkningen ift. resurser vurderes som *meget stor* (altså 4), da et tab vil gå ud over den samlede organisation. Sandsynligheden vurderes dog som medium (3) idet risikoen kan blive modificeret af de langsigtede *muligheder* en sammenlagt organisation vil have for at modificere situationen politisk og gennem det internationale kirkelige netværk, som DMR især kan bidrage med.

I et samarbejdsscenario vurderes virkningen af en nedskæring på DMRUs resurser som lille (2) idet DMRU i højere grad antages at kunne udnytte sin udviklingsfaglige profil og de *muligheder* den giver for at søge alternativ finansiering fra ikke-kirkelige donorer. Sandsynligheden for at miste Danida finansiering anses også for lille (2), idet en eksplicit udviklingsfaglig profil anses for at reducere følsomheden ift. evt. nedskæringer i Udenrigsministeriet.

*2. Svaghed: Medlemmer får mindre behov for fællesskabet.* Mindre opbakning til fælles projekter giver mindre fodslag til fælles fortalervirksomhed og projekter og har dermed en virkning på fællesskabets resurser. I et sammenlægnings-scenarie vil denne svaghed blive opvejet af styrken i en integreret profil, hvor en fælles organisation i højere grad kan være relevant med klare anvisninger ang. integreret mission, som de fleste medlemmer er udfordret af. Der vil også være et større antal medlemmer og dermed en større basis for at lykkes med fælles projekter. Konsekvensen af den lave involvering anses dog stadig for medium (3) og sandsynligheden herfor ligeså (3).

I et samarbejdsscenario vil lav involvering også give mindre fodslag til fælles fortalervirksomhed og fælles projekter samt heraf følgende resurser. Virkningen på resurser modificeres af den styrke DMRU har i sin mere rendyrkede udviklingsfaglige profil, som kan bidrage til at løfte medlemmernes finansieringsmuligheder og bidrage til, at de kan søge flere finansieringskilder, hvilket ofte skaber øget interesse for involvering. Alligevel er vurderingen at konsekvensen af lav involvering også her er medium (3) og at sandsynligheden herfor det samme (3).

*2. Trussel: Lav forståelse af religion og udvikling.* Virkningen af den øgede forståelse hos Udenrigsministeriet for sammenhængen mellem religion og udvikling har været positiv og DMRU har i 2018 oplevet en stigning af resurser på 50%. Samtidig har UMs review af DMRU puljen været særdeles anerkendende for kirkens og trosbaserede organisationers rolle i udviklingsarbejdet. Der er dog langt igen, og stadig en stor skepsis ift. sammenblanding af midler, hvilket indbefatter en sårbarhed især ift. en sammenlægning. Samtidig kan risikoen dog modificeres af øget synergi omkring netop religion og udvikling, hvor en sammenlagt organisation bedre kan markere sig og arbejde politisk med denne dagsorden. Samtidig kan man styrke en videntcenter-rollen og dermed tiltrække flere medlemmer netop på dette område. Alligevel vurderes virkningen af denne risiko på adgang til resurser for meget høj (5) og at sandsynligheden for at virkningen indtræffer ligeledes for meget høj (5).

I et samarbejdsscenario har DMRU en stærk position idet man har fokus på at fremme det særlige diakonale arbejde, men samtidig klart har adskilt sit arbejde fra det forkyndende. Det skærmer DMRU for risiko ift. at blande de to, og det giver samtidig DMRU mulighed for at tone rent flag og frit slå på tromme for forkyndelse og menighedsudvikling. Dette scenario rummer derfor mindre risiko ved den kirkelige dimension og det diakonale arbejde end i et sammenlægningsscenario. Denne mulighed kommer alle medlemmer til gavn både dem, som har fokus på udviklingsarbejde og dem, som har fokus på menigheder og kun lejlighedsvist ønsker at integrere udviklingsarbejde. Det vurderes her at risikoens virkning på resurser derfor er lille (2) og at sandsynligheden for at det sker er tilsvarende lille (2).

*3. Svaghed: Lav involvering af syd-kirkens resurser.* Lav involvering af kirkens mange lokale resurser anses for en risiko for fællesskabet. I et sammenlægningsscenario vil vi have en styrke ved at kunne fremstå som en samlet organisation for kirkens integrerede mission og kirkeligt forankret diakoni. Risikoen anses dog stadig for at have en stor (3) virkning på resurserne og sandsynligheden for at den indtræffer ligeliges stor (3).

I et samarbejdsscenario anses virkningen af, at denne resurse ikke udnyttes for lille (2) og ligeså, hvad angår sandsynligheden for at den indtræffer (2). Det skyldes, at DMRU klart adskilt og med donor midler i ryggen, i samarbejde med DMR og gennem projekter med menighedsbaseret diakoni og kirkens fortalervirksomhed anses for at kunne få en større effekt på udnyttelsen af disse resurser.

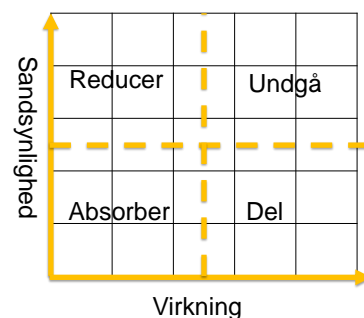
*3. Trussel: Faldende fundraising og folkelig mobilisering.* Virkningen på resurser anses i et sammenlægningsscenario at blive modificeret ved de muligheder der er i, at en fælles organisation mere strategisk kan udnytte de frie midler og den synergi, som finansieringen fra UM rummer til fremme af medlemmernes oplysnings og fundraising aktiviteter. Virkningen anses dog stadig for at være meget stor (4) og sandsynligheden herfor ligeså stor (4).

I et samarbejdsscenario, vil det modificere risikoen, at DMRU kan fremstå med en klar udviklingsfaglig profil og antageligt større mulighed for at tiltrække sekulær finansiering. Gennem finansiering af udviklingsprojekter, hvori der indgår oplysning og udvikling af faglig kompetence i Danmark, anses det for muligt, at DMRU vil kunne bidrage til en stærkere og bredere folkelig forankring og desuden tiltrække flere medlemmer. Derfor anses konsekvensen af denne trussel for at være medium (3) og sandsynligheden for at den indtræder ligeså medium (3).

## Risikohåndtering

Når risici er blevet identificeret, analyseret og evalueret ift. sandsynlighed og virkning på resurser, er det tid til at se på risikohåndtering og prioritering. Ifølge ISO standarden falder håndteringen af risici ind i en eller flere af disse fire hovedkategorier: Undgå (dvs. eliminere eller at trække sig), reducer (optimer eller formindske), del (fx outsource eller forsikre), absorber (acceptere, integrere).

Værdiangivelserne ift. virkning og sandsynlighed har betydningen for valg af risikohåndtering. Hver risici kan indplaceres i den viste graf (egen tegning), som gør det muligt at afklare den mest hensigtsmæssige risikohåndtering. Det er her beslutningen om helt at undgå en risiko eller i stedet at reducere, absorbere eller dele risikoen tages. Denne indplacering er kun retningsgivende, da anvendelse af risikostyringsstrategier er kompleks. Fx kan en håndtering have en afsmittende effekt, som ikke er acceptabel for organisationen. Håndteringen skal være realistisk og vigtige interessenters mål skal inddrages (Robert Hinnerskov s5; 2017). Af den følgende matrix fremgår undersøgelsens anbefaling til risikohåndtering i de to scenarier.



Risiko	Vurdering i et sammenlægningsscenarie	Vurdering i et samarbejdsscenario
1. Svaghed: Diakoni medlemmer finder andre græsgange	Undgå/reducer, da puljens største medlemmer er i spil (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 3; 3x3 = 9)	Absorber/del: Ren diakoniprofil skaffer donorer. DMR uafhængigt kirkelig fyrtårn (Sandsynlighed: 1; Konsekvens: 1; 1x1=1)
1. Trussel: Tab af afgørende Danida finansiering	Undgå/del: Partnerskaber for at undgå, at den kirkelige profil resulterer i nedskæring (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 4; 3x4 = 12)	Absorber/reducer: Søg midler med fokus på udvikling med kirkelig særegenhed (Sandsynlighed: 2; Konsekvens: 2; 2x2 = 4)
2. Svaghed: Mindre behov for fællesskabet	Reducer: Mere fokus på integreret mission øger interessen for fællesskabet (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 3; 3x3= 9)	Reducer: Flere midler gennem klar udviklingsprofil vil øge deltagelsen (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 3; 3x3 = 9)
2. Trussel: Lav forståelsen af religion og udvikling.	Undgå/reducer: Profil vil belaste alvorligt. Modvirke gennem politik og faglighed (Sandsynlighed: 5; Konsekvens: 5; 5x5 = 10)	Absorber/del: Diakoni profil giver frihed til menighedsrolle. DMR skærmer separat (Sandsynlighed: 2; Konsekvens: 2; 2x2 = 4)
3. Svaghed: Lav Involvering af Syd-kirkens resurser.	Reducer: Udnytte styrke som samlet organisation for kirkens integreret mission (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 3; 3x3 = 9)	Del: Udnytte adskillelse til at få donor midler til fælles menighedsprojekter (Sandsynlighed: 2; Konsekvens: 2; 2x2 = 4)
3. Trussel: Faldende fundraising og mobilisering	Undgå/reducer: Frie midler og synergi kan fremme medlemmers fundraising (Sandsynlighed: 4; Konsekvens: 4; 4x4 = 16)	Reducer: Flere donormidler til projekter der kan bidrage til fundraising og mobilisering (Sandsynlighed: 3; Konsekvens: 3, 3x3 = 9)

## Bilag 3: Notat fra møder med Udenrigsministeriet

### Debriefing efter review af DMRU puljen, 31. oktober 2017

Udenrigsministeriet er en vigtig interessent i spørgsmålet om en plan for sammenlægning, da DMRUs finansiering langt overvejende stammer fra Danida-bevillinger. På foranledning af spørgsmålet fra DMRU havde Udenrigsministeriet sat deres konsulenter, der allerede var i gang med et større review af DMRU, til at undersøge sagen bl.a. gennem samtaler med medlemsorganisationerne. Konsulenterne præsenterede et skriftligt resume for DMRUs bestyrelse og sekretariat på et bestyrelsesmøde d. 31 oktober 2017.

Konsulenterne forklarede bestyrelsen, at der ikke er en entydig opbakning til en sammenlægning med DMR blandt DMRUs medlemmer. Konsulenterne gør bestyrelsen opmærksom på, at en sammenlægningen måske ikke er den rigtige vej at gå, da det kan påvirke brugen af puljen, hvis nogle medlemmer ikke kan bakke op om denne retning. Nogle medlemmerne vil gerne kunne søge om midler til udvikling uden inddragelse af det kirkelige, og det mener nogle kunne blive sværere ved en sammenlagt organisation med øget fokus på forkyndelse. Nogle medlemmer vil gerne føle sig uafhængige af et kirkeligt fokus, og de mener, at det kunne blive vanskeligt at søge anden finansiering, hvis man som medlem bliver slået i hardkorn med mission/forkyndelse i kraft af en sammenlagt organisation.

Desuden mener konsulenterne, at signalværdien ved en sammenlægningen – altså et øget fokus på forkyndelse ift. organisationernes identitet og bagland - ikke er ubetydelig og kan påvirke brugen af puljen negativt.

Review teamet gjorde bestyrelsen opmærksom på, at DMRU fungerer godt som et fællesskab blandt trosbaserede organisationer med fokus på udviklingsarbejde, og derfor er det vigtigt at man genovervejer fusionen.

#### Den endelige review-rapport fra Udenrigsministeriet lyder som følger (s. 3):

*“DMCDD is having a specific and close relationship to DMC, from which it was separated into a specific organisation in 1986. The two organisations are situated in the same building and share part of the thinking and approaches. There is an on-going process of exploring the potential for merging DMC and DMCDD into one organisation. It has been promoted by the two boards and the general assembly has supported a process for investigating the merger. A joint committee has been formed to come up with recommendations on how to go about the merger. The two organisations share several members. There is, however, also a number of organisations that are only members in one of the organisations (reportedly around 40% of the members are not shared between the two organisations).*

*The review mandate in regards to the DMC/ DMCDD merger process is related to what impact it might have on the Pool and on the MOs possibilities of using the Pool. The review has found that a number of the MOs are positive about the merger, whereas around half of the sampled MOs are not supportive of the merger. Few of the sampled MOs see a great need for it and most generally finds that the current system works well as it is. On the positive side is mentioned a more rational organisation and a better ability to promote integrated mission and church-based diaconal work. On the negative side is that a number of the MOs not seeing themselves as being associated with the missionary work of DMC, and the doubts raised by these MOs on difficulties in communicating the difference between missionary work and development work if the institutions merge into one. Also some of the MOs are directly rejecting a membership of DMC. The review*

*finds that the signal value of a potential merger should not be underestimated and although religion can be seen as a powerful tool in development work, this is different from ensuring a specific division between missionary work and development work. Seen from a review point of view, the merger could have a negative impact on the ability of some MOs to continue to utilise the Pool, and therefore also on the combined ability of the Pool to support relevant development work with a diversity of faith-based organisations. It could also have a negative impact on some MOs ability to raise funding from other sources.*

*Recommendation 1. Based on the above, the review would recommend that the DMC/DMCDD merger be given serious additional considerations, where the impact on the Pool and the view of the MOs is being assessed anew. "*

### Møde foranlediget af Udenrigsministeriet, 3. november 2017

Sammenlægningsudvalget (repræsenteret ved Robert Hinnerskov, Hugo Martinussen, Peter Blum Samuelsen og Jonas A. Jørgensen) mødtes den 3. november 2017 på foranledning af Thomas Nikolaj Hansen (seniorrådgiver og team leder i HMC), Udenrigsministeriet, der ønsker at drøfte sammenlægningsplanerne med DMRU.

Udenrigsministeriets fokus er naturligvis på det udviklingsfaglige, og på om DMRUs pulje har legitimitet blandt medlemsorganisationerne på linje med de andre tematiske puljer (DUF og DH). Hovedspørgsmålet for Udenrigsministeriet er, hvor vidt en sammenlægning vil møde modstand hos DMRUs medlemsorganisationer i en grad, så at puljen vil miste vigtige medlemmer.

Udenrigsministeriet udtrykte bekymring for, at mange af de større selvforvaltende DMRU medlemmer, som har fokus på udviklingsprojekter og udviklingsfaglighed ikke vil føle sig hjemme i et fælles DMR, og at mange af de fremtidige nye organisationer med tilsvarende fokus, af samme årsag vil vælge at starte hos CISU med små projekter i stedet for at starte hos DMR. På denne måde kunne DMRU udvikle sig til at være en paraply kun for de helt små organisationer, som har et forkyndende fokus / menighedsfokus og dermed miste legitimitet og folkelig opbakning samlet set, hvilket vil have den konsekvens, at puljen vil skrumpes som samlet bevilling.

Udenrigsministeriet understregede at signalværdien i en sammenlægning ikke skal undervurderes, og at vi står over for en stor kommunikationsudfordring ift. skellet mellem forkyndelse og udviklingsarbejde. Hvis man, forud for en sammenlægning, er medlem af DMRU uden at være medlem af DMR, er man så på det rette sted? Vil der være forskel på, om det er DMR penge eller DMRU penge, som i fremtiden vil blive bevilget? Hvis teen er for stærk i en fremtidig DMR struktur, vil medlemmer så søge over i CISU, hvor de kan få de tilsvarende ydelser? Vil puljen med tiden glide over til at blive et mindre fællesskab for de mere "missionske"? Hvad skal der ske med GTS puljen, som er bevilget til DMRU som sådan, og vil den skulle i udbud igen efter en sammenlægning?

#### Refleksion:

Målet for sammenlægningsudvalgets arbejde er at styrke medlemsorganisationernes arbejdsfelter som sådan uden at miste det værdifulde udviklingsarbejde, og at resultatet naturligvis skal tage højde for alle medlemsorganisationers holdninger og derfor også for Udenrigsministeriets bekymring i forhold til puljens legitimitet blandt medlemsorganisationerne. Den holdning som Udenrigsministeriets eksterne konsulent skitserede på bestyrelsesmødet hos DMRU i oktober, blev således bekræftet på mødet med Udenrigsministeriets egen repræsentant, og der er brug for grundige overvejelser i forhold til medlemmers mulighed, evner og lyst i forhold til udnyttelse af DMRUs puljer i en sammenlagt organisation.



## Årlig ledelseskonsultation i Udenrigsministeriet d. 17. januar 2018

Ved den årlige ledelseskonsultation mellem Udenrigsministeriet (Stephan Schönemann, kontorchef; Thomas Nikolaj Hansen, teamleder, og Amalie Ingefred Davidsen, studentermedhjælper) og DMRU (Jørgen Bøytler, formand; Peter Blum Samuelson, Thomas Spanner, Filip Buff Pedersen) blev dagsordenen ift. sammenlægning drøftet.

Jørgen Bøytler fremlagde planerne om at lægge DMR og DMRU sammen bl.a. baseret på den fælles historie og vision. Formanden understregede samtidig, at DMRU er sat i verden for at fremme udviklingsarbejdets muligheder blandt medlemsorganisationerne, og at DMRU vogter denne dagsorden. DMRU vil ikke gøre noget, der kan sætte spørgsmålstegn ved dette.

Kontorchefen i Udenrigsministeriet nævnte, at man ikke vurderede, at det ville være en god ide med en sammenlægning. Konstruktionen er fin som den er, så man tydeligt både internt og eksternt viser, at man kan skille tingene ad. Samtidig synes Udenrigsministeriet godt om DMRUs indsats og særlige kompetence ift. religion og udvikling, og at DMRU dækker et utroligt vigtigt område. Udenrigsministeriet er glad for DMRU som det fungerer nu, og der er ingen spørgsmål omkring adskillelse i DMRU, det fungerer godt, og det er der ikke grund til at ændre på.

### Referatet fra ledelseskonsultationen med Udenrigsministeriet lyder (s. 2):

*”UM spurgte herefter til de aktuelle overvejelser vedr. mulig sammenlægning mellem DMRU og DMR. UM erindrede i den forbindelse om den skepsis, der var blevet afdækket blandt nogle af medlemmerne. DMRU pointerede, at man aktuelt gik i retning af et samarbejde frem for en reel sammenlægning. Der ville blive fremlagt en statusrapport ved næstkommende generalforsamlingen i april. DMRU pointerede endvidere, at det var vigtigt at sikre, at DMRU ”holdt stien ren” i udviklingsmæssig forstand.*

*UM takkede for redegørelsen og betonedede vigtigheden af, at DMRU fortsat har en bred kreds af medlemmer til at understøtte dets legitimitet som forvalter af puljen. DMRU var enig heri og henstillede samtidigt til, at UM også fremadrettet var åben og klar i forhold til dets forventninger til DMRU og den mulige sammenlægning. UM erklærede sig enig.”*

### Refleksion:

Mødet viser, at den gode stilling DMRU nu har i Udenrigsministeriet kan risikere at blive vendt rundt, og at vi i fremtiden i højere grad skal forklare at arbejdet er adskilt. Lige nu er det omvendt, da Udenrigsministeriet ønsker, at vi tydeligt viser at religion spiller en rolle i udviklingsarbejdet. DMRU vurderer, at der vil være en fare for at noget vil blive slået i stykker, hvis der sker en sammenlægning. Da det nu er blevet tydeligt, at nogle af vores medlemmer er skeptiske, vil det kunne resultere i, at DMRU på sigt vil miste en del af sin portefølje. Processen i sammenlægningsudvalget har været nødvendig for at vi har kunnet komme til denne erkendelse.

DMRU har den holdning, at vi skal maksimere muligheder for udviklingsarbejdet, og hvis vi ikke gør det, har bestyrelsen ikke gjort sit arbejde godt nok. Det handler om at opbygge et tillidsforhold. Det startede med DMR-P under vanskelige forhold, og under Uffe Torm opnåede DMR-U langsomt en stor tillidsudvikling. Det kan være vanskeligt at sælge og forklare at man ikke laver ’mission’, hvis man kalder sig missionsorganisation, og det kan give en konstant udfordring, som DMRU nu er kommet igennem med den profil, vi har i dag.

Det er vigtigt at skelne mellem mission og udvikling. I forbindelse med review processen er der blevet afdækket en usikkerhed blandt medlemsorganisationerne, og det resulterede i en bekymring fra

Udenrigsministeriet, som af den grund har frarådet sammenlægningen. Flere af medlemsorganisationerne bakker af den grund ikke sammenlægningen op, da de er optaget af betydningen i at skelne mellem mission og udvikling,

Det der er sagen er at religion betyder noget ift. udvikling, og det er derfor interessen kom for sammenlægningen. Udenrigsministeriet siger, at det DMRU har opnået er godt, så pas på, at det ikke bliver for meget en "sammenkogt ret", Sammenlægningsudvalget og bestyrelserne for DMR og DMRU finder det ikke forsvarligt at fortsætte en sammenlægningsproces, med baggrund i en så klar besked fra en kontorchef i Udenrigsministeriet.

## Bilag 4: Fælles værdigrundlag for DMR og DMRU

Dansk Missionsråd (DMR) og Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling (DMR-U) er historisk og organisatorisk tæt sammenknyttede. De er begge trosbaserede sammenslutninger og har delvist sammenfaldende medlemskreds. De har dog hver sit formål og hver sit konkrete, praktiske virke.

Medlemsorganisationerne hos både DMR og DMR-U bekræfter deres ønske om, at de to sammenslutninger skal fortsætte og udvikle deres samarbejde, hvor det måtte vise sig formålstjenligt, til fremme af de formål, som de hver især arbejder for.

**Vi udfører vores arbejde som en del af Guds mission i verden:** Vi arbejder ud fra den forståelse, at Gud har en mission med og i verden, og at han bruger sin kirke som redskab til at udføre missionen. For os som medarbejdere på denne mission er kirker og kirkelige organisationer derfor de naturlige samarbejdspartnere.

**Vi har som vor særlige opgave at samarbejde med og støtte kristne kirker og organisationer:** Vi ser det som et ansvar for os at støtte kristne i at være kirke netop i de omgivelser, der er deres, at være partnere med dem i Guds mission, at vise dem solidaritet og at tale deres sag, når de undertrykkes, forfølges og lider.

**Vi lægger til grund, at ethvert menneske er skabt af Gud:** Som skabt af Gud er ethvert menneske omfattet af Guds kærlighed, omsorg og frelse i Jesus Kristus uanset etnisk baggrund, køn, tro, politisk overbevisning, seksualitet eller social position. Vi vil derfor i vores arbejde anerkende og vise respekt for det enkelte menneske og betragte og behandle alle mennesker lige.

**Vi har til opgave at forkynde evangeliet i ord og handling:** I forkyndelsen af ordet kaldes mennesker til at tage imod evangeliets befriende budskab og nyskabende nåde. Denne forkyndelse har nødvendige sociale konsekvenser og tilskynder os derfor til at række ud mod de fattigste og svageste. Det sociale engagement er en manifestation af forkyndelsen i ord, og disse to er således gensidige udfoldelser af hinanden.

**Vi kan samarbejde med alle af god vilje:** Vi kan arbejde i dialog og fællesskab med alle organisationer og mennesker, der fremmer et menneskeværdigt liv, og som modarbejder alt, der ødelægger det liv, som Gud har skabt. Derfor arbejder vi sammen med mennesker af anden tro, med sekulære organisationer og med offentlige myndigheder om at bevare og genoprette livsmuligheder og relationer.

**Vore partnerskaber skal være transparente og værdige:** Et partnerskab skal udtrykke et sandt billede af Gud og hans pagt med mennesker som udtrykt i den bibelske historie. I partnerskabet forstået som et ægte følgeskab har alle parter noget at bidrage med. Vore partnerskaber skal derfor kendetegnes ved åbenhed, gensidighed, anerkendelse af hinandens erfaringer, deltagelse i beslutningsprocesser og deling af viden og resurser.

**Vi ønsker overensstemmelse mellem ord og handling:** Vi erkender, at selv om vi kan formulere, hvad et godt og ligeværdigt partnerskab er, har vi ofte svært ved at praktisere det. Men vi ønsker at lade os styre af de samme etiske holdninger i både ord og handling, for forkyndelsen i ord og evangeliets udtryk i konkrete handlinger kan ikke adskilles uden at miste sin troværdighed.

**Fællesskab kommer før organisation, relation fortsætter efter projekt:** I vores organisationsforståelse ser vi hinanden som lemmer på Kristi legeme. Som kroppens lemmer er vi dybt afhængige af fællesskabet med vore partnere. Effektivt samarbejdende organisationer forudsætter ligeværdige, respektfulde relationer. Og disse relationer bærer partnerskabet videre mod nye fælles opgaver, når det konkrete projekt er slut.

*Vedtaget af generalforsamlingerne for henholdsvis DMR og DMRU den 24. april 2013*