

UDVID HÅBET



**ORGANISATIONSSTRATEGI
2023-2027**

OR- GANI- SATIONS- STRATEGI

2023-2027

INDLEDNING

Denne organisationsstrategi sætter rammen for prioriteringer i Center for Kirkeligt Udviklingssamarbejde (CKU) de næste fem år. Strategien er produktet af en proces fra sommeren 2022 til april 2023, hvor medlemsorganisationer, bestyrelse og sekretariat har arbejdet med at give udtryk for visioner og ønsker for CKU.

Det er vores håb, at CKU med en mere tydelig profil og et skærpet fokus vil sætte et klarere aftryk i verden og afspejle de kirkelige rødder. Vi tror på, at vi sammen kan udvide det håb, som er fælles for CKU's medlemmer.

God læselyst!

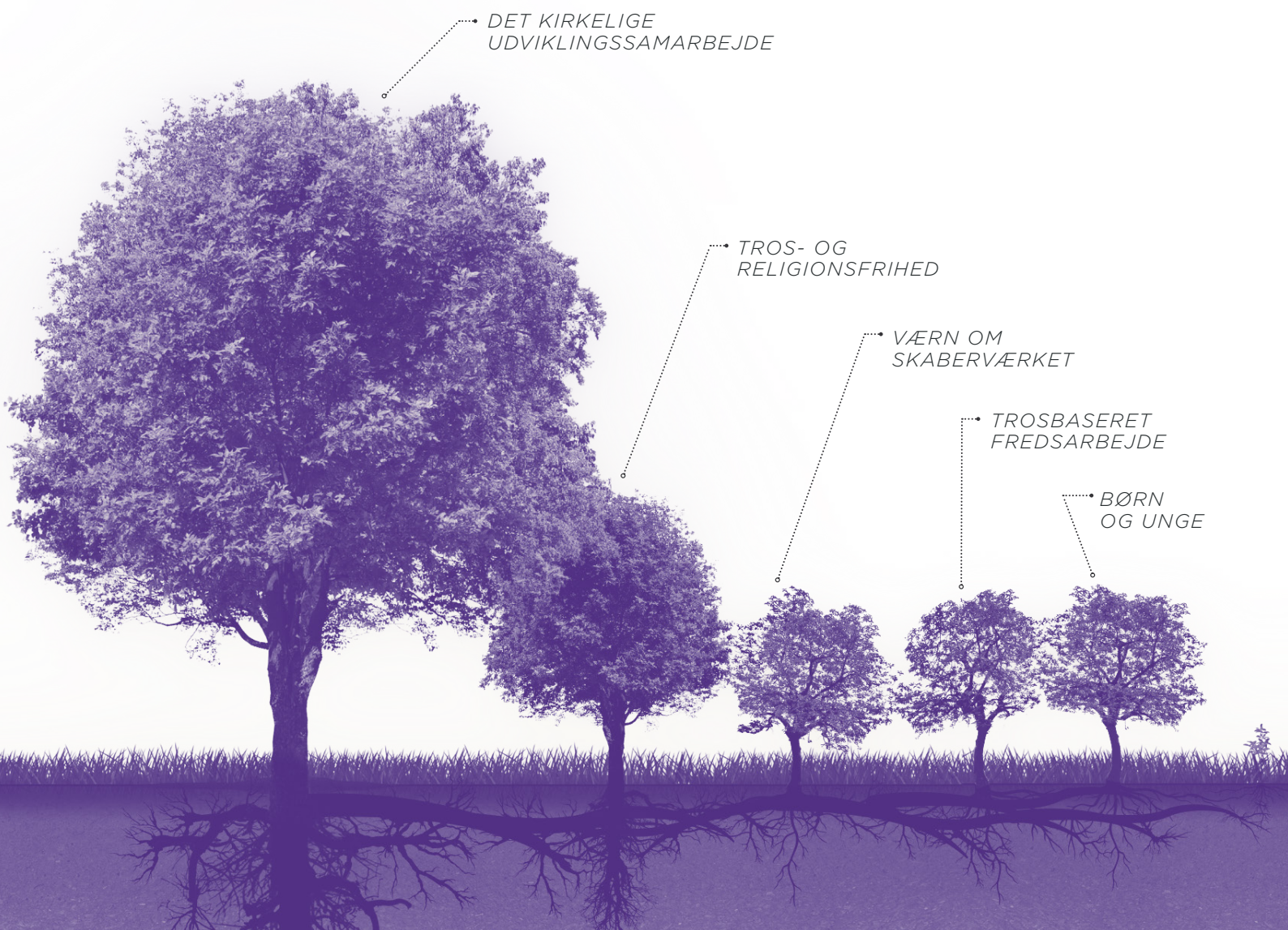


BAGGRUND OG MOTIVATION

Både i historisk perspektiv og i dag er kirken og kirkelige organisationer drevet af et kald til at udvise næstekærlighed. Den kristne kirkes sociale etik kommer til udtryk i Det Nye Testamente, når Jesus forpligter det kristne menneske og kirken til at tage sig af de mest udsatte: De sultne, de fremmede, de syge og de fængslede, de fattige, enkerne og de faderløse. Der er en gennemgående opfordring i kristendommen til at vise sin kærlighed til Gud gennem omsorg og ansvar for medmennesket og skaberværket i konkret handling. Denne handlingsdimension af det kristne budskab kaldes diakoni og er udgangspunktet for kirkens historiske engagement, der har skabt sociale, sundheds- og uddannelsesmæssige fremskridt og blivende institutioner verden over.

Den diakonale forpligtelse og motivation i CKU er baseret på en kristen etik om menneskelig værdighed. Alle mennesker er uanset baggrund og historie et mål for kirkens støtte og omsorg. Derfor er CKU drevet af kaldet og ønsket om at skabe håb ved at reducere fattigdom, modarbejde uretfærdighed, skabe trivsel, frihed og lige muligheder for alle samt værne om skaberværket og jordens ressourcer.

Den diakonale tjeneste kendetegner kirken verden over, og det er diakonien, som samler CKU's medlemsorganisationer i langvarige og solide partnerskaber i det globale Syd. Den er fundamentet for fællesskabet, afsæt for handling og udgangspunktet for denne strategi.



*Rodskuddene har samme DNA som modertræet. CKU's arbejde med tros- og religionsfrihed, og de nye strategiske rodskud vokser ud af rødderne af modertræet, som er det kirkelige udviklingssamarbejde. Illustration: **Maria Silkjær***

CKU I VERDEN

CKU og medlemsorganisationerne løfter sammen med lokale partnere en stor opgave og påtager sig et stort ansvar i en verden i krise. Der er brug for det langsigtede, kirkelige udviklingssamarbejde, hvor grundlæggende udfordringer adresseres gennem strategiske serviceydelser, kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed. Derfor vil CKU fortsat gøre det muligt at arbejde med en bred, rettighedsbaseret tilgang i det kirkelige udviklingssamarbejde inden for alle FN's Verdensmål. Også indsatsen for at sikre retten til tros- og religionsfrihed er højaktuel i verden i dag og vil fortsat være en helt central del af CKU's arbejde.

Som det kan udledes af ovenstående figur, er det kirkelige udviklingssamarbejde (diakonien) CKU's "modertræ", som rodstud kan vokse ud fra. Arbejdet med tros- og religionsfrihed er et eksempel på, at et rodstud er vokset og er blevet en integreret del af CKU's arbejde, så det nu betragtes som en central opgave i CKU. Modertræet, det kirkelige udviklingssamarbejde, indeholder fortsat rum til områder som ligestilling og sundhed mv. Den verden, vi lever i, kalder dog på følgende tre strategiske rodstud i den kommende strategiperiode:

VÆRN OM SKABERVÆRKET

Klima- og miljøkrisen er højaktuel for CKU's medlemsorganisationer og lokale partnere, som oplever stigende perioder med udpræget tørke og oversvømmelser. Klimaforandringer gør det svært for traditionelle landbrug og småbønder, forværrer fødevarer-sikkerhed og livsvilkår for befolkningen i det Globale Syd. Ifølge FNs Flygtningehøjkommissariat må flere end 20 millioner mennesker hvert år forlade deres hjem pga. klimaet. Danmarks aktuelle udviklingspolitiske strategi, "Fælles om Verden" har denne globale trussel som den ene af to hovedprioriteter, og CKU vil som opbakning hertil i endnu højere grad arbejde for, at kirkelige aktører engageres i klima- og miljøkrisen. Dette kan blandt andet gøres ved at støtte medlemsorganisationer og lokale partnere til klimatilpasning i deres samfund samt mobilisere til værn om skaberværket som gode forvaltere.

TROSBASERET FRED SARBEJDE

Antallet af væbnede konflikter i verden har aldrig været højere, og for mange af CKU's medlemsorganisationers partnere er skrøbelighed, utryghed, spændinger, uretfærdighed og voldelige konflikter desværre hverdag. Det sker, at religion og religiøse aktører opfattes som årsag til en konflikt – nogle gange med rette. Derfor har de kirkelige aktører et særligt ansvar for at arbejde konstruktivt med konflikter, så religion og religiøse aktører også bliver en del af løsningerne. Den anden hovedprioritet i Danmarks udviklingspolitiske strategi handler om at "skabe håb og hjælpe flere bedre, hvor det er sværest". CKU vil derfor i den kommende strategiperiode støtte og udvikle kirker og kirkelige aktørers særlige mulighed for at arbejde med fjendtlige holdninger gennem intra- og interreligiøs dialog og med uretfærdige strukturer gennem fortalervirksomhed i alliance med andre. Alliancer inden for dette felt vil også inkludere samarbejde med humanitære aktører og andre udviklingsaktører der, hvor det er relevant.

BØRN OG UNGE

I en kriseramt verden er børn og unge i særlig grad udsatte, og de risikerer ikke at få opfyldt basale behov for omsorg, beskyttelse og uddannelse. Hele 42 procent af verdens befolkning er under 25 år med en stærkt stigende tendens i Sydasien og Afrika syd for Sahara. Meningsfuld inddragelse af unge er, som det også fremgår af Danmarks udviklingspolitiske strategi, afgørende for at sikre demokrati, menneskerettigheder og frie civilsamfund. Kirker og kirkelige organisationer har historisk spillet en stor rolle i forhold til at tage sig af børn, unge og brudte familier, og en nylig undersøgelse blandt CKU's medlemsorganisationer viser, at mere end 80 procent arbejder aktivt med børn og unge i det Globale Syd. For at sikre fremtidens frie civilsamfund er der brug for kirker og kirkelige organisationers indsats, og den fælles erfaring i CKU forpligter os til at prioritere dette i den kommende strategiperiode. CKU's indsats for børn og unge vil inkludere at arbejde med brudte familier (herunder enlige mødre), at sikre børn og unges rettigheder og at opbygge modstandskraft i kriser.

Rodskuddene skal ikke ses som tværgående prioriteter, som alle projekter og medlemsorganisationer skal forholde sig lige meget til, men netop som strategiske prioriteter, der på hver deres måde udspringer af CKU's diakonale identitet. Disse rodstud vil få en særlig opmærksomhed i denne strategiperiode, så de kan vokse sig større og stærkere.





AKTUELLE UDFORDRINGER FOR CKU

For at kunne adressere disse udfordringer ude i verden har strategiprocesen identificeret følgende aktuelle udfordringer for CKU som organisation:

1. CKU centrerer projektforvaltningen og udviklingsfagligheden for meget i sekretariatet

I dag varetager CKU-sekretariatet projektforvaltningen for hovedparten af medlemsorganisationerne, som medfører at medlemsorganisationernes egen kapacitet til projektforvaltning ikke bliver styrket nok. Samtidig viser en aktuell medlemsundersøgelse, at flere medlemsorganisationer ønsker at blive selvforvaltende.

2. CKU administrerer sine puljer for kompliceret og ressourcekrævende

CKU tildeler i dag puljemidlerne via mange forskellige støtteformer og efter omstændige ansøgningsprocesser, som skaber unødige arbejdsgange, administration og bureaukrati for medlemmerne og sekretariatet uden nødvendigvis at skabe merværdi i udvikling i det Globale Syd. Dette kommer til udtryk i den årlige brugerundersøgelse af CKU-puljens tilgængelighed.

3. CKU virkeliggør for lidt af potentialet i det kirkelige udviklingssamarbejde

CKU's medlemsorganisationer og samarbejdspartnere gør allerede et fantastisk arbejde i det Globale Syd og skaber sociale og blivende forandringer. Medlemsmøder i 2022 peger dog på, at potentialet i at arbejde med og gennem kirker og kirkelige organisationer i udviklingssamarbejdet stadig ikke er udfoldet til fulde, og at det kan være vanskeligt at kommunikere klart om det langsigtede udviklingssamarbejde til medlemsorganisationernes eget bagland.

4. CKU står for meget alene

I en tid med klimakrise og voldelige konflikter øges omfanget af nød og fattigdom, og det kalder på behovet for, at CKU styrker finansieringen og løbende genererer evidensbaseret viden om det kirkelige udviklingssamarbejde. Erfaringerne fra tidligere indsatser for alternativ finansiering peger bl.a. på, at CKU står for alene i denne omstilling.

5. CKU er for usynlig i den offentlige samtale

CKU har igennem årtier opbygget en specialiseret viden inden for kirkeligt udviklingssamarbejde, religion og udvikling samt tros- og religionsfrihed. Den viden, og det perspektiv, som den viden giver, bringes ikke nok i spil der, hvor det kunne være relevant. I den seneste medlemsundersøgelse svarer 70 procent af medlemmerne, at CKU kun i nogen grad eller i begrænset omfang formår at skabe synlighed omkring det kirkelige udviklingssamarbejde.



FEM STRATEGISKE SIGTELINJER FOR CKU

For at kunne bidrage mere og bedre til løsninger på udfordringerne ude i verden vil CKU i de kommende fem år adressere de aktuelle udfordringer ved hjælp af disse overordnede strategiske sigtelinjer:

1. SIGTELINJE:

CKU understøtter medlemmernes forankring, kapacitet og udviklingsinitiativer mere målrettet

CKU skal understøtte medlemmernes forankring og organisatoriske udviklingsinitiativer og have fokus på at udvikle kompetencer og kapacitet i dialog med medlemsorganisationerne. For at øge medlemmernes kapacitet vil opgaver som projektforvaltning, administration og monitorering, der i dag varetages af CKU's sekretariat i højere grad varetages af medlemmerne, når de har kapaciteten, og hvis de ønsker det. Konkret betyder det bl.a., at flere organisationer vil få mulighed for selv at administrere projekter, og at der skal være en klar vejledning til, hvordan en medlemsorganisation kan blive selvforvaltende.

CKU vil også understøtte medlemmerne ved at skabe bedre og mere tilpassede rammer for at kunne ansøge om og forvalte projekter. Selvforvaltende medlemsorganisationer skal kunne modtage færre, men større bevillinger, mens mindre erfarne organisationer lettere skal kunne opnå bevilling i en mere ligeværdig konkurrence. Hensigten er at skabe optimale faglige og bevillingsrammer for at det kirkelige udviklingssamarbejde kan opnå den bedste effekt og engagere alle CKU's medlemmer uanset kapacitet og størrelse.

Som led i at decentrere mere af forvaltnings- og udviklingsfagligheden vil sekretariatet også bistå medlemmerne med generationsudfordringen og skabe rum for, at unge kan mødes om kirkeligt udviklingssamarbejde på tværs af organisationer. CKU skal medvirke til at styrke unges interesse og forståelse for det arbejde medlemmerne udfører og de muligheder, der er, for at engagere sig som frivillig eller som udsendt i samarbejde med medlemsorganisationerne.

2. SIGTELINJE:

CKU demonstrerer en mere effektiv, transparent og enkel puljeforvaltning

CKU vil være en puljeorganisation, der løbende arbejder på at forenkle ansøgningsprocesser, bevillingssystem og administrative og forvaltningsmæssige krav til glæde for medlemmer, deres partnere og donorer.

CKU vil løbende arbejde med forenkling og digitalisering med henblik på forbedring af arbejdsprocesser og kommunikation med medlemmerne. Der skal arbejdes på at forbedre økonomisystemer, projektdatabase og information til medlemmerne, så projektsamarbejdet bliver så smidigt som muligt.

CKU vil forenkle forvaltning og administration, så tildeling og forvaltning af projekter foregår enkelt og transparent. Komplekse procedurer skal afskaffes, hvor det er muligt. Der skal i stedet løbende arbejdes på at opbygge kompetencer og metoder til effektiv projektforvaltning.

CKU vil også give medlemmerne nemmere adgang til og indblik i andre CKU-projekter, så samarbejde på tværs af medlemsorganisationer bliver mere tilgængeligt.

3. SIGTELINJE:

CKU's medlemmer og partnere virkeliggør mere af potentialet i det kirkelige udviklingssamarbejde

CKU vil blive endnu bedre til at udfolde det potentiale og de muligheder, der ligger i at arbejde med udvikling gennem langvarige partnerskaber med kirker og kirkelige organisationer verden over.

Kirkelige organisationer indgår i internationale, regionale, nationale og lokale netværk med kirker og menigheder verden over, og er til stede i selv de mest øde og ubefolkede egne. I flygtningelejre, i slumområder og på landet findes der ofte en kirke eller en menighed. Det giver arbejdet med kirkelige bevægelser en bæredygtig, lokalforankret og legitim geografisk infrastruktur (outreach-potentiale).

De kirkelige organisationer har i kraft af deres netværk med kirkelige institutioner stor indflydelse på menneskers liv, da religion og tro er retningsvisende for størstedelen af verdens befolkning. Når 84 procent af verdens befolkning angiver, at religion har stor indflydelse på deres liv, beslutninger og handlinger, giver det de kirkelige institutioner og organisationer mulighed for at udfordre normer indefra og skabe social og kulturel udvikling (inreach-potentiale). Det skyldes primært de unikke partnerskaber, som er båret af et fælles tros- og værdifællesskab.

CKU vil understøtte medlemsorganisationerne i at fastholde diakonien som udgangspunkt og metode med en høj faglighed. CKU vil være endnu bedre til at indsamle evidens og analysere den sociale forandringskraft, som kirker og kirkelige organisationer kan mobilisere med henblik på at styrke effekten af indsatserne.

CKU vil være et resourcecenter med viden om religiøse aktører, institutioner, traditioner og religionens – og særligt kristendommens – rolle i udviklingssamarbejdet inden for FN's Verdensmål. Forståelse for religiøse aktører og religionens betydning og indflydelse i samfundet er en af nøglerne til blivende forandring. Kirker er legitime institutioner, der samler samfund og befolkninger og har et dybt og lokalforankret ejerskab i udviklingssamarbejdet (lokalisering).

Religion indgår åbenlyst i retten til tros- og religionsfrihed, men indgår også i synlige eller usynlige årssammenhænge i forbindelse med begrænsninger af andre menneskerettigheder. CKU vil gå forrest i arbejdet med religion og udvikling og fortsat sætte fokus på religionens betydning og rolle for menneskers udvikling. Formålet er først og sidst at skabe positive forandringer for mennesker i Syd.

Endelig vil CKU virkeliggøre potentialet i kirkeligt udviklingssamarbejde ved at berige indsatsen i det Globale Syd med evidensbaseret viden fra udviklingsforskning. Desuden vil CKU understøtte kvaliteten af udviklingsfaglig viden i et lettilgængeligt sprog i medlemsorganisationernes kommunikation til eget bagland.





4. SIGTELINJE:

CKU indgår i flere strategiske alliancer

CKU vil i denne strategiperiode bygge alliancer med flere aktører uden for CKU med udgangspunkt i medlemmernes arbejdsområder og interesser. CKU vil samarbejde med aktører, hvor der er en sammenfaldende interesse. Hensigten er at øge faglig udvikling, evidens og skabe finansiering til nye puljer og projektsamarbejder gennem en bedre strategisk positionering af medlemmerne.

CKU vil i denne strategiperiode samle eksperter og bygge bro til andre organisationer, vidensinstitutioner, fonde, virksomheder mv. for at styrke CKU's indsats særligt inden for kerneopgaverne og de tre strategiske prioriteringer. Udgangspunktet er forankringen i diakonien og de kirkelige institutioner.

CKU vil løbende facilitere vidensnetværk, der sætter fokus på kerneopgaverne og de strategiske prioriteter. Et øget samarbejde med nye alliancer/aktører fx vidensinstitutioner vil også medføre flere vidensprodukter, som er produceret af andre end CKU, men ofte i samarbejde med CKU's medlemmer og partnere.

5. SIGTELINJE:

CKU deltager med en stærkere stemme i den offentlige samtale om kirkeligt udviklings-samarbejde og tros- og religionsfrihed

CKU vil arbejde for at samle små og store kirkelige aktører, der arbejder med udviklingssamarbejde i Danmark, Norden og på europæisk plan om fælles temaer. De små organisationer har brug for de store, og de store organisationer har brug for de små, hvis der skal være en tydelig kirkelig stemme i den offentlige samtale om udviklings-samarbejdet. De medlemmer, som ønsker det, vil i højere grad blive inddraget i arbejdet med holdningsbearbejdning. Det kan være ved at deltage i debatter og konferencer med beslutningstagere og indgå i læring og fælles interessevaretagelse.

CKU vil støtte udvikling af materialer og dokumentation, der kan understøtte interessevaretagelsen og kommunikationen med en bredere offentlighed. CKU vil facilitere udarbejdelsen af kronikker og andre debatindlæg, deltage i møder med danske beslutningstagere og bidrage med høringssvar i forbindelse med udviklingspolitiske beslutninger.

Interessevaretagelse vil rette sig mod beslutningstagere, myndigheder og den danske udviklingssektor med henblik på at bidrage med et trosbaseret perspektiv på aktuelle udviklingsdebatter samt styrke og fastholde finansiering til kirkeligt udviklingssamarbejde og tros- og religionsfrihed. Generel synlighed er også vigtig for at vise potentialet for danske fonde, virksomheder og individer med interesse for at udvikle og støtte det kirkelige udviklingssamarbejde gennem CKU.



I 2027 sigtes altså via de fem sigtelinjer efter, at CKU...

- **Understøtter** medlemsorganisationernes forankring, kapacitet og udviklingsinitiativer mere målrettet
- **Demonstrerer** en mere effektiv, transparent og enkel puljeforvaltning
- **Virkeliggør** mere af potentialet i det kirkelige udviklingssamarbejde
- **Indgår** i flere strategiske alliancer
- **Deltager** med en stærkere stemme i den offentlige samtale om kirkeligt udviklingssamarbejde og tros- og religionsfrihed

Tilsammen udgør disse fem sigtelinjer akronymet UDVID. UD fordi vi gerne vil endnu længere ud i verden og skabe håb, VID fordi vi gerne vil høste og viderebringe mere af den viden, som genereres i det kirkelige udviklingssamarbejde, og UDVID fordi vi gerne vil udvide vores netværk, finansieringskilder og vores indflydelse i den offentlige samtale. Hver for sig sætter sigtelinjerne en retning for de kommende fem år. Til sammen udgør de det overordnede formål med strategien; at udvide håbet.

OPFØLGNING PÅ STRATEGI 2023-2027

Som opfølgning på denne strategi skal der udarbejdes en resultatramme med konkrete målsætninger for hver af de fem sigtelinjer og de strategiske prioriteter, så bestyrelsen for CKU løbende kan følge den strategiske udvikling.

Nye mål og opgaver kræver også nye måder at arbejde på. Det nødvendiggør organisatoriske ændringer i 2023 samt løbende tilpasning for at kunne følge op på nye strategiske sigtelinjer og opgaver.

Bedre og mere fleksible fysiske rammer, hvor medlemmerne har mulighed for at mødes regelmæssigt i vidensnetværk og til seminarer/debatter/møder, hvor nye strategiske alliancer kan bringes i spil skal understøtte den nye strategi.