



FLYKTNINGHJELPEN
NORWEGIAN REFUGEE COUNCIL



Styrets årsberetning 2016

MAI 2017

Omslagsbilde: Vennene Ibrahim, Mustafa og Ibrahim i Qayyarah i Irak, september 2016. Bak dem stiger røyken opp fra oljebrønner som IS har satt fyr på. Qayyarah var okkupert av IS i to år. Byen ble gjenerobret av irakiske styrker i august i 2016, og ble etter hvert base for de militære operasjonene som ble satt i gang for å gjenerobre storbyen Mosul høsten 2016. Flyktningshjelpen har jobbet i Irak siden 2010, og driver programmer både for syriske flyktninger og internt fordrevne irakere.
Foto: Wolfgang Gressman/Flyktningshjelpen

Innhold

Et år med store behov og liten tilgang	4
Begrenset humanitær tilgang	4
Flyktninghjelpens mandat og organisasjonsstruktur	4
Flyktninghjelpens arbeid i felt	5
Tilgang til høyrisikoområder	5
Kontantstøtteprogrammer	6
Sikkerhet og risikohåndtering	6
Innovasjon	6
Mennesker som har mottatt hjelp i 2016: statistikk	7
Programutvikling og kvalitetsstyrking	8
Intern evaluering	8
Evalueringer av Flyktninghjelpens omorganisering	8
Flyktninghjelpens årlige læringsdokument (Annual Learning Review)	8
Evaluering av humanitær tilgang	8
Områder under utvikling	9
Utviklingsområde: En million på skolebenken	9
Etterlevelse av rapporterings – og dokumentasjonskrav	9
Styrking og utvikling av systemer	9
Beredskapsstyrkene	10
Beredskapsstyrkenes respons	10
Nøkkelområder for utvikling	11
Informasjon- og talsmannsarbeid	11
Alternative prosedyrer	11
Verdens humanitære toppmøte	12
Naturkatastrofer og klimaendringer	12
Flyktninger til Europa	12
Internasjonal offentlig tilstedeværelse	13
Finans- og inntektsgrunnlag	13
Styrking av strategiske partnerskap	13
Private givere	14
NORCAP	14
Sikre kostnadsbevissthet	14
Personale og arbeidsmiljø	15
Nasjonalitet, kjønnsfordeling, og innvandrerbakgrunn	16
Arbeidsmiljø	16
Global personalundersøkelse	16
Sykefravær	16
Sikre kvalitet og etterrettelighet	17
Styret	17

Et år med store behov og liten tilgang

I 2016 fortsatte Flyktninghjelpen å være en ledende humanitær aktør i kriser og langvarige konflikter verden over.

Mange kriser konkurrerte om finansiering og oppmerksomhet, og vi så et økt behov for å balansere innsatsen vår i katastrofer som fikk mye oppmerksomhet og innsatsen i mer neglisjerte kriser.

Begrenset humanitær tilgang

I starten av 2016 var over 65 millioner mennesker på flukt fra krig og konflikt i verden.

2016 ble nok et år der krigen i Syria var blant krisene hvor flest mennesker ble drevet på flukt. Samtidig oppstod nye kriser i Afghanistan, Burundi, Irak og Jemen. Voldelige konflikter i Den demokratiske republikken Kongo og Sør-Sudan begrenset humanitære organisasjoners tilgang til de rammede. Tørken på Afrikas Horn rammet flere land, og vil trolig fortsette å drive mennesker på flukt i 2017.

I landene vi arbeider observerte vi en økende tendens til stengte grenser og retur av flykninger uten at det fantes forsvarlige beskyttelsesprosedyrer. Dette rammet særlig syrere, afghanere, somaliere i flyktingleiren Dadaab i Kenya, og mennesker på vei til Europa. Flyktninghjelpen varslet om dette gjennom lokalt, regionalt og globalt talsmannsarbeid.

I 2016 jobbet Flyktninghjelpen for å nå frem til flere mennesker i områder hvor den humanitære tilgangen er begrenset. Vi fortsatte å øke kriseresponsen vår og styrke vårt nasjonale talsmannsarbeid for å sikre at rettighetene til flykninger og internt fordrevne blir ivaretatt, og at de får bedre levekår. Vi begynte også å lage et rammeverk som skal fremme innovasjon innad i organisasjonen.

Flyktninghjelpens mandat og organisasjonsstruktur

Flyktninghjelpen er en uavhengig, humanitær organisasjon som hjelper mennesker på flukt fra krig, konflikt og naturkatastrofer. Flyktninghjelpen er Norges største internasjonale humanitære organisasjon, og anerkjent av det internasjonale humanitære samfunnet som en ledende, feltbasert flyktingeorganisasjon.

Da vi startet hjelpearbeidet etter andre verdenskrig, var de humanitære behovene enorme. Det er de fortsatt, og vi jobber utrettelig for at mennesker på flukt skal kunne bygge seg en ny fremtid. I 2016 jobbet vi i nye og langvarige kriser i 31 land.

Flyktninghjelpen gir humanitær hjelp gjennom vårt arbeid i felt. Vi har spesialisert oss innen seks områder: husly, matsikkerhet, rettshjelp, utdanning, leirdrift og rent vann.

Vi er raskt på plass i kriser. Vår beredskapsstyrke NORCAP, som er verdens mest brukte, har rundt 900 eksperter fra forskjellige land. Når en humanitær krise inntreffer, står ekspertene klare til å rykke ut for å bistå FN og andre organisasjoner.

Flyktninghjelpen står på flyktingenes side og forsvaret rettighetene til mennesker på flukt. Vi varsler verden når vi er vitne til urett og nød. Vi er en sterk pådriver for at makthavere skal respektere rettighetene til mennesker på flukt i lokalsamfunn, nasjonalstater og internasjonalt.

Flyktninghjelpens senter for internt fordrevne (IDMC) i Genève er en ledende aktør i arbeidet for internt fordrevne gjennom overvåking, rapportering og talsmannarbeid for mennesker som er drevet på flukt i sitt eget land.

Ved utgangen av 2016 jobbet 12.576 personer med og for mennesker på flukt på vegne av Flyktningshjelpen. Av disse var totalt 5.999 ansatt i Flyktningshjelpen. De fleste av våre ansatte jobber i felt, mens en liten andel jobber på hovedkontoret i Oslo.

Flyktningshjelpens hovedkontor ligger i Oslo, og vi deltar aktivt i norske offentlige debatter. Vi engasjerer oss i et bredt spekter av informasjons- og talsmannsarbeid for flyktninger rettet mot beslutningstakere, sivilsamfunnet og allmennheten.

Flyktningshjelpens landprogrammer styres og koordineres av våre fire regionalkontor: Midtøsten, Afrikas Horn, Asia og Europa og et felles kontor for Sentral- og Vest-Afrika, samt Latin Amerika. Midtøsten-kontoret har base i Amman, og kontoret for Afrikas Horn er i Nairobi. Asia/Europa-regionen og Sentral- og Vest-Afrika/Sør-Amerika-regionen har kontorer i Oslo.

I tillegg har Flyktningshjelpen representasjonskontorer i Brussel, Genève, Dubai, Washington DC og Addis Abeba (knyttet til den Afrikanske Union). Representasjonskontorene skal sikre en nær og kontinuerlig dialog med beslutningstakere og partnere over hele verden.

Flyktningshjelpens arbeid i felt

I 2016 nådde Flyktningshjelpen frem til over 6,8 millioner mennesker med humanitær hjelp, en betydelig økning fra 2015. Vi hadde programmer i 31 land: Afghanistan, Burkina Faso, Den sentralafrikanske republikk (SAR), Colombia, DR Kongo, Djibouti, Ecuador, Eritrea, Etiopia, Hellas, Honduras, Iran, Irak, Jordan, Kenya, Libanon, Mali, Myanmar, Nigeria, Pakistan, Palestina, Panama, Somalia, Sør-Sudan, Syria, Tanzania, Tyrkia, Uganda, Ukraina, Venezuela og Jemen. Arbeidet vårt førte ikke til betydelige miljødelegger.

I 2016 startet vi opp nødhjelpsprogrammer i Tanzania som følge av urolighetene i Burundi, og vi åpnet offisielt landprogrammet vårt i Hellas. I Europa avsluttet vi programmene våre i Serbia, hvor det kom færre flyktninger etter at EU/Tyrkia-avtalen ble inngått og grensene ble stengt. Ressursene derfra ble brukt til å dekke de store behovene i Hellas. I Elfenbenskysten begynte vi å trappe ned aktivitetene våre i slutten av 2015, og avsluttet all virksomhet ved utgangen av mars 2016.

Vi fortsatte også å styrke kriseresponsen vår. Etter at det brøt ut nye kamper i Sør-Sudan, trappet vi opp arbeidet der og i flere områder i nabolandet Uganda. I Irak bistod vi med nødhjelpsarbeid for de som flyktet fra kampene i og rundt storbyene Fallujah og Mosul. I Afghanistan har vi trappet opp innsatsen betydelig som følge av nye, interne konflikter, og at et høyt antall afghanere returnerer fra Pakistan. I Jemen var Flyktningshjelpen til stede med nødhjelp i flere deler av landet. Tørken på Afrikas Horn rammet flere land, og Flyktningshjelpen responderte på sultkrisen i både Etiopia og Somalia.

Tilgang til høyrisikoområder

For å kunne gi nødhjelp og beskyttelse til dem som trenger det mest, må humanitære aktører ofte kjempe for å få tilgang til mennesker som oppholder seg i høyrisikoområder. I 2016 styrket vi vår kapasitet til å operere og levere nødhjelp i slike områder.

Gjennom arbeidet med å styrke teamene våre har vi kunnet gjennomføre evalueringer, kunne starte programmer både i nye land og øke kapasiteten i eksisterende landprogrammer. Vi gjennomfører systematiske konfliktanalyser og vurderinger av sikkerhetsrisiko for å kunne øke tilgangen vår til høyrisikoområder. Mange av våre ansatte har i tillegg fått opplæring i strategier og forhandlingsteknikker knyttet til tilgang til slike områder.

Etter forhandlinger med EUs generaldirektorat for humanitær bistand og sivil beredskap (ECHO) fikk Flyktningshjelpen godkjenning til å bruke såkalte "alternative prosedyrer" for å levere nødhjelp, men

som likevel sikrer at vi oppfyller kravene til dokumentasjon og kontroll når vi opererer i høyrisikoområder.

De alternative prosedyrene ble for eksempel brukt av Syria-kontoret. Ved å gjøre det, fikk vi bedre tilgang til Vest- og Nord-Syria, og vi kunne gi nødhjelp til befolkningen gjennom samarbeid med lokale partnere. Dette hjalp oss også med å utvide arbeidet vårt fra Damaskus. I Irak samarbeider vi i større grad med lokale partnerorganisasjoner for å sikre at vi får tilgang til mennesker i nød som vi ellers ikke hadde nådd frem til.

Gjennom et pilotprosjekt under Flyktninghjelpens innovasjonsfond lanserte vi syv prosjekter som tester nye metoder og teknologi for å forbedre responsen i høyrisikoområder.

Til tross for suksessen møtte vi flere utfordringer, fra administrative hindringer til stadig mer utfordrende sikkerhetssituasjoner. Dette begrenset muligheten vår til å nå mennesker rammet av konflikt. En annen utfordring var å balansere behovet for å nå et stort antall mennesker på flukt fra konfliktområder med behovet for å nå mennesker som oppholdt seg i høyrisikoområder. De sistnevnte er ofte blant de mest utsatte og mottar minst hjelp i en krise.

Kontantstøtteprogrammer

I løpet av året integrerte Flyktninghjelpen i økende grad kontantstøtteprogrammer i alle aktivitetene våre i felt. Dette ga større handlefrihet til mennesker på flukt og bidro til å stimulere lokal økonomi og handel. Gjennom vårt innovasjonsfond fikk vi økt kompetanse innen bruk av kontantbaserte hjelpetiltak i høyrisikoområder. I 2016 bestod ti prosent av Flyktninghjelpens totale programvolum av kontanter eller kuponger.

I 2017 vil Flyktninghjelpen fortsette å jobbe for å i større grad inkludere dem som mottar hjelpen i programarbeidet, prioritere kontantstøtteprogrammer og øke den humanitære tilgangen vår til mennesker i nød.

Sikkerhet og risikohåndtering

I 2016 styrket vi kvaliteten på sikkerhetssystemene våre ved å rekruttere flere regionale eksperter og sikkerhetsrådgivere, og øke styringen og overvåkingen fra hovedkontorets sikkerhetsseksjon.

Sikkerhetsseksjonen og feltekspertene ga opplæring i sikkerhetsprosedyrer til over 2.000 ansatte i 18 land. Vi gjennomførte også sikkerhetskurset Hostile Environment Training (HEAT) i Midtøsten. Vi utførte omfattende risikovurderinger i tolv høy- og mellomrisikoland, og samlet inn omfattende risikohåndteringsinformasjon. Alle region- og landbaserte kriseteam i mellomstore land og høyrisikoland fikk scenariobasert opplæring i krisehåndtering.

Våre beredskapsstyrker innførte en ny, automatisk ordning for sikkerhetsovervåking. Slik kan NORCAPs delegater to uker inn i oppdraget rapportere om hvorvidt organisasjonen de er utsendt til oppfyller minimumskravene innen sikkerhet. Den nye ordningen gir en bedre forståelse av hvordan Flyktninghjelpen ivaretar vårt arbeidsgiveransvar for våre utsendte delegater. Rutiner for oppfølging vil bli videreutviklet i 2017.

Gjennomgangen av eksisterende rammeverk og metodikk for strategi og risikohåndtering ble satt i gang i 2016, og vil bli ferdigstilt i 2017.

Innovasjon

I 2016 jobbet Flyktninghjelpen med å lage et rammeverk for å fremme mer innovasjon i organisasjonen. Hovedvekten av nye måter å jobbe på utvikles i landprogrammene våre.

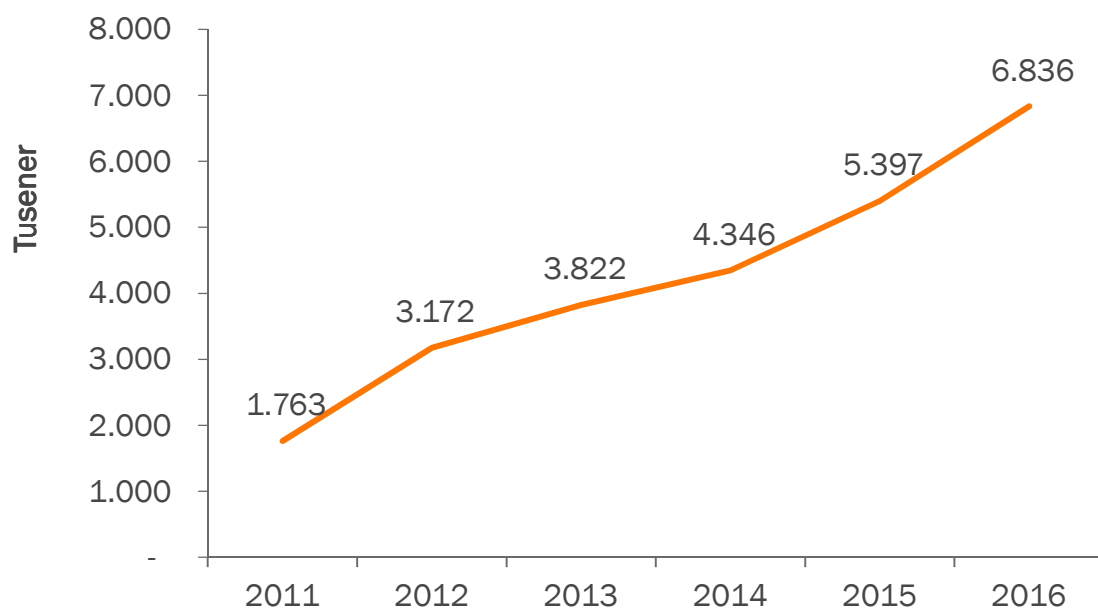
Vi opprettet et innovasjonsfond med finansiering fra UK Department for International Development (DFID). De syv prosjektene nevnt ovenfor, som tester nye metoder og teknologi for å forbedre responsen i høyrisikoområdene, ble finansiert av dette fondet.

Vi lanserte også Education Scale Up and Quality Innovation Fund i august 2016 for å støtte prosjektet «En million på skolebenken». Fem land mottok støtte for å utvikle innovative og pedagogiske verktøy for utdanning, inkludert bruk av digitale læringsplattformer.

Mennesker som har mottatt hjelp i 2016: statistikk

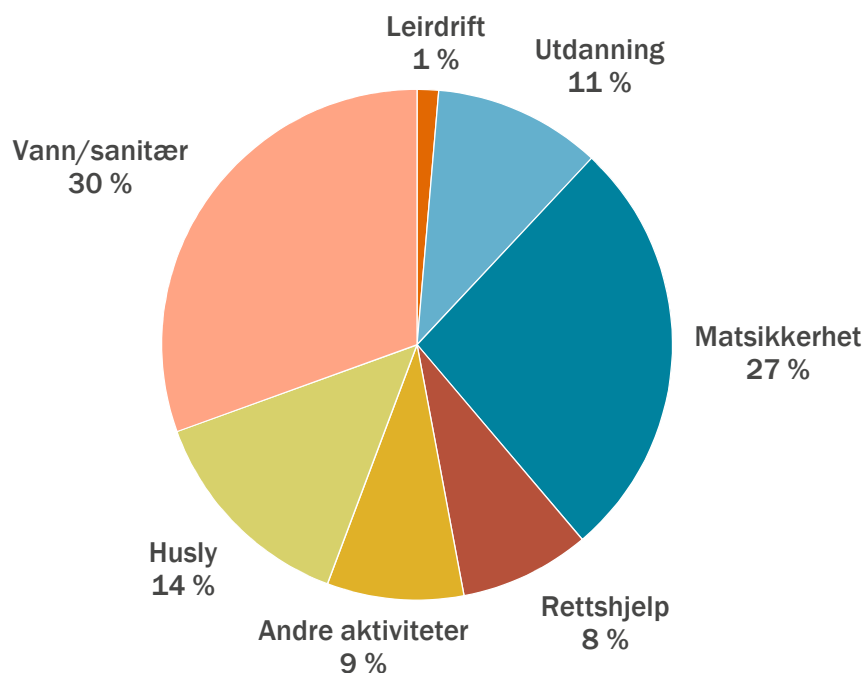
Flyktninghjelpen nådde i 2016 ut til over 6.8 millioner mennesker, 26,7 prosent flere enn i 2015.

Antall individer Flyktninghjelpen nådde ut til i 2016:



Når vi ser på de ulike aktivitetene våre, ser vi at de største økningene fra 2015 til 2016 var innenfor matsikkerhet og arbeidet med å skaffe rent vann og sanitærtjenester. Av det totale antallet mennesker som har fått hjelp fra Flyktninghjelpen, mottok 32 prosent matsikkerhetshjelp, 31 prosent fikk rent vann og sanitærtjenester og 14 prosent fikk husly. Ni prosent mottok utdanningshjelp, åtte prosent fikk akutt nødhjelp og hjelp fra mobile nødhjelpsteam, og fem prosent mottok rettshjelp. Mindre enn én prosent mottok hjelp fra våre leidriftprogrammer, noe som kan forklares med at vi startet disse aktivitetene i 2015. Kategorien «Andre aktiviteter» inkluderer programmer relatert til blant annet akutt nødhjelp og kontantstøtte.

Andel individer som mottok hjelp fra de ulike aktivitetene våre:



Programutvikling og kvalitetsstyrking

I løpet av de siste årene har Flyktninghjelpen utviklet rutiner for å styrke kvaliteten på hjelpearbeidet ved hjelp av våre interne evalueringssystemer og internrevisjon.

Intern evaluering

Evalueringer av Flyktninghjelpens omorganisering

Høsten 2016 gjennomførte vi en evaluering av Flyktninghjelpens omorganisering som ble igangsatt i 2013. Evalueringen viste at vi har lyktes i å gjennomføre en god endringsprosess, samtidig som vi har opprettholdt og utvidet arbeidet vårt i landprogrammene. Dette er en betydelig prestasjon.

Flyktninghjelpens årlige læringsdokument (Annual Learning Review)

Vår årlige evaluering fant mangler knyttet til å:

- identifisere de mest utsatte blant mennesker på flukt
- tilpasse programmene for å sikre at de mest utsatte menneskene på flukt har tilgang til hjelp
- spore om tilgangen er lik for alle målgrupper

Det har oppstått en debatt om hvordan vi skal nå flere av de mest utsatte og samtidig nå flere mennesker totalt. Selv om vi har verktøy for å lokalisere målgrupper og kriterier for grad av utsatthet, vil det fortsatt være utfordrende å nå begge disse målene.

Evaluering av humanitær tilgang

Flyktninghjelpens evaluering av humanitær tilgang anbefalte økt fokus innen tre områder: forhandlinger som metode for å oppnå økt tilgang, styrket overvåking og evaluering i

høyriskoområder, og mer bruk av digitale læringsplattformer for å dele erfaringer. En annen prioritering er å tilpasse alle typer programmer til høyriskokontekster. Hver kjerneaktivitet er i nå i ferd med å utvikle en portefølje for respons i høyriskomiljøer.

Områder under utvikling

I mange av Flyktningshjelpens landprogrammer kan beredskapsplanleggingen for nye kriser bli enda bedre. I 2017 vil vi også prioritere å anskaffe innovative verktøy og bygge en kultur rundt bruken av disse. Videre vil vi fortsette å bidra til kriseresponssystemer bygd på samarbeid mellom organisasjoner, både globalt og på landnivå.

Videre må vi sørge for at det settes av nok ressurser til arbeid relatert til likestilling og klima, og integrere dette bedre i feltprosjektene våre. Et strategisk nøkkelprosjekt de neste to årene vil være et prosjekt som skal sikre at beskyttelse av enkeltpersoner og deres rettigheter blir integrert i alle aspekter av arbeidet vårt. Kjønnsskimming og vold mot kvinner vil være viktige komponenter i prosjektet.

Utviklingsområde: En million på skolebenken

I 2016 fortsatte vi å oppgradere utdanningsprogrammene våre som et ledd i målet om å firedoble antallet mottakere av utdanningshjelp i perioden 2014-2017, et prosjekt vi har kalt «En million på skolebenken». I året som gikk lanserte vi pilotprosjekter knyttet til utdanning i seks land gjennom Flyktningshjelpens eget innovasjonsfond, men vi har ikke klart å sikre nye, store donorer til prosjektet En million på skolebenken. Dette kan hemme målet om å gi én million ungdommer utdanning innen utgangen av 2017. Flyktningshjelpen har også strevd internt med å formidle dette målet til hvert enkelt landprogram. Koordineringen av initiativet ved hovedkontoret er styrket, men prosjektet vil trenge større oppmerksomhet i organisasjonen for å lykkes.

Etterlevelse av rapporterings – og dokumentasjonskrav

I 2015 avslørte ECHOs evaluering av Flyktningshjelpen at vi hadde svakheter i rutiner for arkivering av dokumenter vi er pålagt å oppbevare for å kunne rapportere til donorene våre. Evalueringen viste at vi må sikre bedre systemer og rutiner for dette på feltnivå. Vi oppfattet dette som en hastesak og iverksatte umiddelbart tiltak. I 2016 startet vi derfor et arbeid som førte til tydeliggjøring av roller, samt utvikling av kontrollmekanismer og verktøy. Samtidig har arbeidet vårt med «alternative prosedyrer» (se avsnitt over om humanitær tilgang) bidratt til å sikre etterlevelse i høyriskoområder.

Styrking og utvikling av systemer

For å organisere humanitært arbeid på en effektiv måte, er vi avhengige av støttesystemer som gir oss pålitelige og enkle verktøy for planlegging, administrasjon og kontroll. I 2016 fortsatte Flyktningshjelpen å forbedre IKT-infrastrukturen og finansverktøyene våre for å digitalisere måten vi jobber på.

90 prosent av kontorene våre har nå stabil internett-tilgang. I 2016 lanserte vi også en felles påloggingsløsning for alle ansatte. Vi lærte også opp 24 landkontorer i prosjektstyring og kostnadseffektivitet.

Utbyggingen av det globale systemet for datahåndtering var den største investeringen i monitorerings- og evalueringssystemer i 2016. De fleste landkontorene bruker nå det globale rapporteringssystemet. Det vil øke nøyaktigheten og kvaliteten på data fra Flyktningshjelpens programmer.

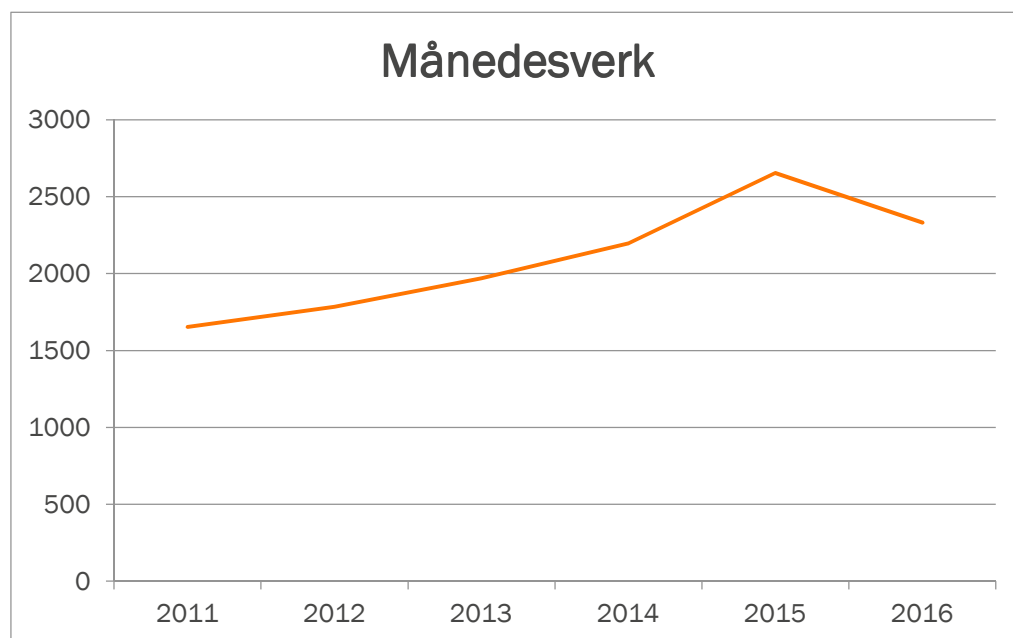
Et nytt system i NORCAPs database gjorde det lettere for ledelsen å skille mellom planlagte og faktiske kostnader, noe som forbedret budsjettkontrollen. I tillegg lanserte NORCAP Facebooks plattform Workplace som et internt kommunikasjonsverktøy. Workplace hjelper NORCAP-ansatte med å holde kontakt med hverandre, dele kunnskap og erfaringer og samarbeide på tvers av ulike kompetanseområder, organisasjoner og land. Resten av Flyktninghjelpen ble medlem av Workplace i februar 2017.

Til tross for forbedringene fortsatte vi å møte store utfordringer når det gjaldt internett-tilgang og dermed bruk av verktøy for økonomistyring og administrativ støtte i land og områder med svak infrastruktur. I 2017 vil IKT-infrastruktur, og spesielt tilkobling, være en prioritet. I tillegg utvikler vi nye digitale verktøy, som for eksempel et system for dokumenthåndtering og system for prosjektledelse.

Beredskapsstyrkene

Ved å bidra med rett kompetanse, bygge strategiske partnerskap og drive talsmannsarbeid for mer effektivt arbeid, har NORCAP som mål å forbedre internasjonal og lokal evne til å forebygge, forberede seg på og gjenoppbygge etter kriser. NORCAPs eksperter gjennomførte i 2016 mer enn 500 oppdrag for FN, internasjonale organisasjoner og nasjonale aktører. Samlet bidro de med over 2.300 månedsverk.

Evalueringer viste at oppdragsgiverne våre mener ekspertene bringer med seg viktig kompetanse og språkkunnskaper, og bidrar til mangfold og fleksibilitet. 84 prosent av partnerne rapporterte at de var "fornøyd" eller "veldig fornøyd" med det arbeidet som ble gjennomført av den utsendte ekspert.



Beredskapsstyrkenes respons

NORCAP sendte i 2016 en rekke eksperter til FN for å sikre at internt fordrevne og syriske flyktninger i Irak fikk hjelp. Vi responderte raskt på jordskjelvet i Ecuador og orkanen Matthew i Haiti, og fortsatte å bidra med eksperter til FN og nasjonale partnere i Hellas. Samtidig klarte vi å opprettholde fokus på de langvarige og forverrede krisene i Den sentralafrikanske republikk, Den demokratiske republikken Kongo, Tsjad og Sør-Sudan.

Mot slutten av 2016 ble Norsk ressursbank for demokrati og menneskerettigheter (NORDEM) en del av Flyktningshjelpens ekspertteam. NORDEM tilfører nye aktivitetsområder, og vil særlig styrke arbeidet vårt innen fredsbygging, støtte til myndigheter og demokratisering. En effektiv integrasjonsprosess sørget for at Nordem var på plass og i full drift 1. januar 2017.

I 2016 etablerte Flyktningshjelpen også en ny beredskapsstyrke, kalt Cash and Markets Capacity Building Roster (CashCap). I Sahel og på Afrikas Horn har NORCAP arbeidet for reduksjon av risiko for naturkatastrofer og økt motstandskraft, blant annet gjennom partnerskapet med Verdens meteorologiorganisasjon under Global Framework for Climate Services.

Nøkkelområder for utvikling

NORCAPs proaktive tilnærming og åpne dialog med FNs høykommissær for flyktninger (UNHCR) førte til et tett og godt partnerskap for å styrke mottaket av flyktninger i Hellas. I akutte kriser samarbeider vi tett med partnere og sørger for å ha eksperter klare til å ta nye feltoppdrag, slik at de på kort varsel kan bidra etter behov. Dette har vist seg å være en vellykket fremgangsmåte.

Flyktningshjelpen oppfylte imidlertid ikke alle målene for responstid. En usikker finansieringssituasjon, økt aktivitet mot slutten av året, og spesielt en økning i etterspørselen etter fransk- og spansktalende eksperter var hovedårsakene til at det i noen tilfeller tok tid å identifisere og sende ut eksperter. For å bedre responstiden, vil vi i 2017 jobbe med å analysere krisescenarioer opp mot eksisterende styrkekapasitet, slik at vi bedre kan dekke etterspørselen etter eksperter med visse språkkunnskaper. Vi er også i gang med tiltak som økt rekruttering og bedret budsjettoversikt for å bli i stand til å bedre forstå og dekke opp mangelen på profiler i styrken.

Informasjons- og talsmannsarbeid

I mange områder hvor Flyktningshjelpen arbeider, ser vi at mangelen på beskyttelse er større enn mangelen på hjelp. Folkeretten blir i økende grad brutt. Flyktningshjelpen har derfor fokusert mye av vårt talsmannsarbeid rundt viktigheten av nærhet, humanitære prinsipper og beskyttelse. Nærhet handler om betydningen av å være til stede og nå ut til mennesker som trenger humanitær hjelp. Humanitære prinsipper refererer til de humanitære prinsippene om at hjelp skal gis basert på prinsippene humanitet, upartiskhet, uavhengighet og nøytralitet. Beskyttelse fremhever respekten for menneskers rettigheter i samsvar med lovgivende organer og regelverk - nemlig FNs verdenserklæring om menneskerettigheter, Folkeretten og Flyktningkonvensjonen. Beskyttelse er et mål, et juridisk ansvar og en handling. Disse faktorene var sentrale prioriteringer for vår deltakelse på Verdens humanitære toppmøte i 2016 (WHS), der vi jobbet systematisk for å sikre at beskyttelse ble inkludert i alle nøkkeldiskusjoner.

Alternative prosedyrer

En av våre viktigste prestasjoner innen talsmannsarbeidet i 2016 var å få donorene sin godkjenning av "alternative prosedyrer" for arbeidet vårt i høyrisikoområder.

Flyktningshjelpen har en ambisjon om å nå ut til de mest sårbare menneskene i høyrisikoområder. Operasjoner i slike kontekster er utfordrende, ikke minst fordi det er umulig for Flyktningshjelpens feltarbeidere å følge mange av standardprosedylene og kravene fra våre institusjonelle donorer.

For eksempel kan våre lokale partnere i enkelte områder i Syria ikke følge standard operasjonsprosedyrer uten å sette sitt eget liv i fare. Å skaffe signerte lister over dem som har mottatt hjelp er mange steder umulig – folk er redde for å skrive navnet sitt på en liste av frykt for at det kan øke faren for å bli usatt for overgrep. Flyktningshjelpen tok derfor initiativet til å diskutere

alternative prosedyrer for høyrisikoområder med ECHO, for at å sikre at vi på best mulig måte overholder krav til prosedyrer også under ekstreme forhold. Alternative prosedyrer vil kunne hjelpe Flyktningshjelpens medarbeidere på bakken med å operere i ekstremt vanskelige situasjoner, også når disse varer over tid.

Enigheten om alternative prosedyrer hadde direkte innvirkning på tusenvis av mennesker på flukt i Syria, som ikke ville ha mottatt Flyktningshjelpens hjelp i 2016 uten dette gjennombruddet. Avtalen kan også utvides til arbeidet vårt utenfor Syria og brukes av andre organisasjoner. Dette kan få store og positive konsekvenser for mennesker som er fanget i konfliktsoner.

Verdens humanitære toppmøte

Flyktningshjelpen bidro positivt til WHS, en av de viktigste humanitære politiske hendelsene de siste årene. Flyktningshjelpens tre hovedprioriteringer; humanitære prinsipper, beskyttelse og nærhet, ble viktige referansepunkter under toppmøtet. Selv om resultatene fra WHS var blandet, var det to meget klare "vinnere": lanseringen av Education Cannot Wait-fondet, som har som mål å samle inn fire milliarder dollar på fire år til utdanning i kriser, og Grand Bargain-initiativet som handler om bistandseffektivitet. Målet er at man gjennom mer effektive prosesser skal spare en milliard dollar innen fem år. Begge disse målsettingene var viktige prioriteringer for Flyktningshjelpen.

Som et ledd i Flyktningshjelpens arbeid med å følge opp Grand Bargain, har vi tatt nøkkelroller innen fire områder: a) bedre rapportering; b) redusert duplisering av administrasjonskostnader; c) flerårig finansiering, og d) mindre øremerking (å binde midler til et bestemt formål). Flyktningshjelpens ledende rolle ble styrket av positiv tilbakemelding fra donorer. For eksempel trakk myndighetene i Canada, Tyskland og Norge frem vår innsats som viktig.

Naturkatastrofer og klimaendringer

I 2016 fortsatte Flyktningshjelpen arbeidet for å inkludere fordrivelse som følge av klima- og naturkatastrofer i viktige internasjonale rammeverk. Vi fortsatte å spille en sentral rolle i etableringen av en plattform for implementeringen av Nansen-initiativets beskyttelsesagenda. Nansen-initiativet arbeider for at stater skal bli enige om hvordan de best kan hjelpe mennesker som flykter over landegrenser som følge av akutte og langsiktige naturkatastrofer.

NORCAP sørget for at klimatjenester var på dagsorden under FNs klimaforhandlinger i 2016 (COP22). Sammen med EU-kommisjonen organiserte og ledet NORCAP en diskusjon om bruk av klimatjenester i Afrika. Under COP22-forhandlingene, som hadde til hensikt å iverksette tiltak for å gjennomføre den juridisk bindende Paris-avtalen, rettet NORCAP oppmerksomheten mot klimatjenesters rolle for å redusere tap og skade som ofte er forårsaket av ugunstige værforhold.

Flyktninger til Europa

Flyktningshjelpen organiserte og deltok i talmannsarbeid som oppfordrer EU til å gjennomgå sin flyktning- og innvandringspolitikk, dele ansvar, opprettholde sine internasjonale forpliktelser og forbedre mottakerforholdene i Europa. Sammen med greske migrasjonsmyndigheter fortsatte NORCAP med opplæring og kapasitetsbygging av gresk personell involvert i mottak av migranter. Opplæringen dreide seg om hvordan motta flyktninger på en verdig måte, tilgang til asylprosedyrer og prinsipper for menneskerettigheter og medmenneskelighet. I 2017 vil Flyktningshjelpen fortsette vårt omfattende arbeid i hele Syria-regionen og kontinuerlig vurdere hvordan vi best mulig kan bidra til beskyttelse og bistand til flyktninger i Europa.

Flyktningshjelpen har også blitt en synlig og ledende talsmann for folk på flukt i den norske offentlige debatten. I 2016 var det et generelt politisk ønske i Norge om å unngå nasjonale flyktningdebatter, ettersom det var få asylsøkere som kom til landet. Gjennom fakta, analyse og anbefalinger presentert i media, forelesninger og private møter, minnet vi om den alvorlige internasjonale

flyktningsituasjonen. Vi har også forsøkt å forklare sammenhengen mellom globale flyktningtrender, europeisk flyktningpolitikk og norsk respons.

Vi fortsatte å understreke viktigheten av at Norge tar en ledende rolle i internasjonalt flyktningarbeid. Vi advarte mot regjeringens argumenter og politikk som strir imot den politikken vi ønsker at land som huser et stort antall flyktninger (som Syrias naboer, Iran og Kenya) skal føre. Vi uttrykte at Norge må respektere og følge UNHCRs anbefalinger, for eksempel når det gjelder tvungen retur fra Norge til Afghanistan, og tilbakekalling av flyktningstatusen til somaliere. Vi har jobbet kontinuerlig for å informere og påvirke politiske partier privat og offentlig - og mener at vi har påvirket beslutninger om lettere tilgang til universiteter for flyktninger som er studenter og nye retningslinjer for midlertidig arbeidstillatelse for asylsøkere. Til tross for politiske uenigheter, har vi en tett og god dialog med Justisdepartementet.

Internasjonal offentlig tilstedeværelse

Vi styrket vår posisjon i internasjonale medier vesentlig i 2016. Mer proaktivt og systematisk mediearbeid i enkelte av våre programland viste gode resultater. For eksempel, da Fallujah-offensiven startet i Irak, sikret samarbeidet mellom medieavdelingen og hjelpearbeidere at Flyktninghjelpen dominerte i internasjonale medier i flere uker. Dette bidro til å bygge vårt omdømme som en sterk talsperson for mennesker på flukt, ikke bare offentlig, men også blant givere og beslutningstakere. Som et resultat har vi vært i stand til å øke vår innflytelse og bidra til bedre forhold for mennesker på flukt i disse områdene, samt økt finansiering av hjelpearbeidet.

Finans- og inntektsgrunnlag

Flyktninghjelpens bruttoinntekt fortsatte å øke i 2016, selv om veksten var lavere enn i de foregående årene. Samlet bruttoinntekt i 2016 var på 3,09 milliarder kroner, en økning på 11 prosent fra året før. Målt i dollar var økningen på syv prosent. En betydelig del av Flyktninghjelpens inntekter og utgifter er i utenlandsk valuta, og organisasjonens aktiviteter er derfor sårbare for svingninger i valutakursen.

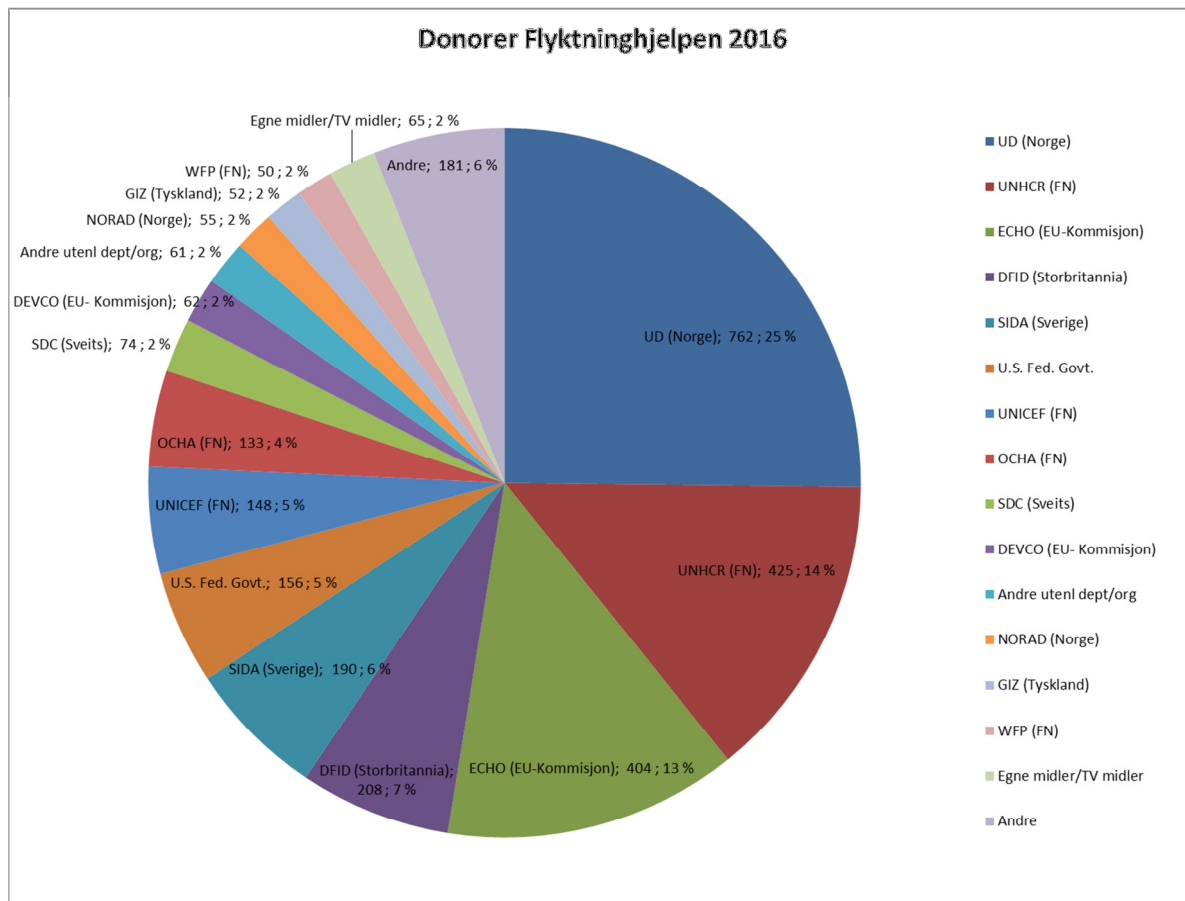
Alle regioner mottok økt finansiering, men Midtøsten har fortsatt den største veksten. Vi mottok en betydelig økning i finansiell støtte fra nesten alle institusjonelle givere og fortsatte å utvide vår donorbase. Veksten kom hovedsakelig som et resultat av de store krisesituasjonene rundt om i verden, men var også et resultat av Flyktninghjelpens langsiktige engasjement med strategiske givere.

Årsresultatet viste et positivt resultat på 21 millioner kroner. I 2016 ble egenkapitalen med eksterne restriksjoner redusert med 11 millioner kroner til 34 millioner kroner, mens egenkapitalen med interne restriksjoner ble redusert med 10 millioner kroner og annen egenkapital styrket med 43 millioner kroner. Ved utgangen av året utgjorde eiendeler 1.433 milliarder kroner, mot en kortsiktig gjeld på 1.025 milliarder kroner - et forhold på 1,40, som er akseptabelt. Selv om det er store variasjoner i løpet av et år, er likviditeten god og organisasjonen har ingen langsiktig gjeld. Overskuddslikviditet investeres i pengemarkeds- og obligasjonsfond, aldri i aksjer.

Styrkning av strategiske partnerskap

Flyktninghjelpen opprettholdt en robust og bred donorbase. Dette er en strategisk prioritering som forsterker organisasjonens økonomiske sikkerhet og forutsigbarhet. Gjennom proaktivt engasjement med våre hoved-donorer, spesielt gjennom oppfølgingen av Grand Bargain-initiativet fra Verdens humanitære toppmøte, forsøkte Flyktninghjelpen å forbedre samarbeidet mellom donorer og humanitære organisasjoner for å øke effektiviteten innen humanitær finansiering.

Flyktninghjelpens fem største donorer er fortsatt Utenriksdepartementet (UD), UNHCR, ECHO, DFID og SIDA. Vi fortsatte å jobbe med å styrke forholdet til våre institusjonelle givere. Det ble gjort betydelige fremskritt med kanadiske, tyske og nederlandske givere, og vi sikret flere nye strategiske partnerskap, blant annet med Det europeiske økonomiske samarbeidsområdet (EØS), som ikke hadde erfaring med å arbeide med humanitære organisasjoner, samt Qatars Eid Foundation.



Private givere

Ved utgangen av året hadde Flyktninghjelpen 28.000 faddere. Det gjennomsnittlige månedlige beløpet per giver var 232 norske kroner. Den største givergruppen aldersmessig var de over 60 år.

De fire største giverplattformene var gateverving av faddere (et nytt initiativ), direkte melding i brevpost, Flyktninghjelpens nettsider og SMS. TV-innsamlingen *Artistgalla* som ble sendt på TV2 i desember 2016 var vellykket og over 5000 nye givere registrerte seg i forbindelse med sendingen.

NORCAP

NORCAPs donorbase økte med ny finansiering fra EEA og Office of US Foreign Disaster Assistance (OFDA). Omfattende samarbeids- og donorkontakt ble utført for å styrke strategiske utviklingsområder som kontantstøtte, humanitær kommunikasjon, kjønnsbasert vold og klimaendringer. Vi fortsatte dialogen med Utenriksdepartementet for å sikre en ny rammeavtale for perioden 2017-2019.

Sikre kostnadsbevissthet

Flyktninghjelpen har en kostnadsbevisst kultur og kanaliserer så mye tilgjengelig finansiering som mulig til humanitære aktiviteter. Vår regionale omstrukturering er en del av innsatsen vår for å levere humanitære tjenester så effektivt som mulig.

I løpet av de siste to årene har vi observert at samtidig som organisasjonen har vokst, har kostnadsnivået knyttet til drift av hovedkontor og regionale kontorer blitt redusert. Gjennomgangen som ble gjort av de britiske veldedighetsorganisasjonene Mango og Bond i 2016, bekreftet at Flyktninghjelpen er blant de organisasjonene som har de laveste driftskostnadene.

Personale og arbeidsmiljø

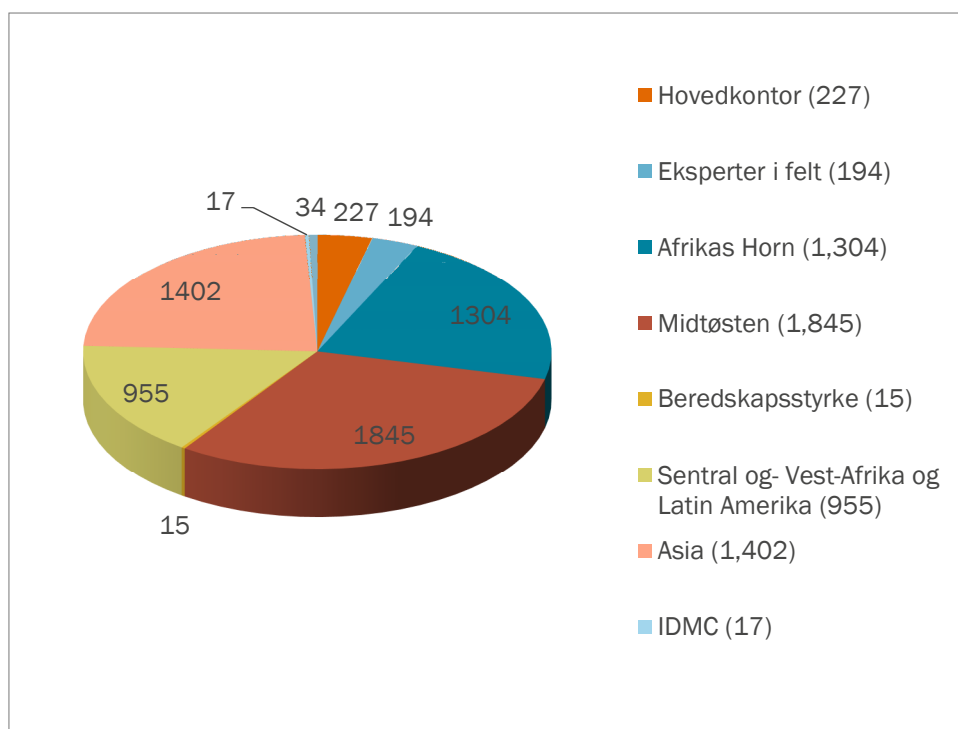
Flyktninghjelpens HR-politikk er å sikre like muligheter og rettigheter, og hindre diskriminering basert på etnisitet, nasjonalitet, språk, kjønn, religion eller tro.

Ved utgangen av 2016 jobbet 12.576 personer med å bistå folk drevet på flukt for og på vegne av Flyktninghjelpen. Av disse var 5.999 ansatte i Flyktninghjelpen:

- 5.143 nasjonalt ansatte (hvorav 37 arbeidet på regionale kontorer)
- 376 var ansatt internasjonalt på region- og landnivå (hvorav 15 var ambulerende)
- 227 personer jobbet på hovedkontoret i Oslo
- 34 på Flyktninghjelpens representasjonskontorer (hvorav to internasjonale som ikke er inkludert i tallet ovenfor)
- 17 personer jobbet i IDMC
- Utplasseringer i felt tilsvarte 194 heltidsansatte

Omtrent 6.605 daglige arbeidstakere, stort sett mennesker på flukt eller medlemmer av lokalsamfunnet, var engasjert i spesifikke prosjekter i leirer.

Fordeling av Flyktninghjelpens ansatte per kontor / område, per 31. desember 2016:



Inkluderer ikke dagarbeidere

Nasjonalitet, kjønnsfordeling, og innvandrerbakgrunn

Flyktninghjelpens 378 ansatte som jobber på internasjonale kontrakter utgjorde 66 forskjellige nasjonaliteter. De to største gruppene var ansatte fra Frankrike og Storbritannia, etterfulgt av statsborgere fra Italia, Kenya, USA, Norge, Australia, Canada, Etiopia og Zimbabwe. 25 prosent av hovedkontorets ansatte hadde innvandrerbakgrunn, ut i fra en definisjon som inkluderer de som selv har innvandret til Norge, eller hvor begge foreldrene ble født utenfor Norge.

Kjønnsfordelingen på hovedkontoret i Oslo var 65 prosent kvinner og 35 prosent menn ved utgangen av 2016. Ledelsen ved hovedkontoret besto av 54 prosent kvinner og 46 prosent menn. Kjønnsfordelingen blant toppledelsen på hovedkontoret var 50/50, og styret bestod av åtte menn og tre kvinner. Blant ansatte i rådgivende roller og linjeledere hadde menn og kvinner på hovedkontoret på omtrent like lønnsnivåer.

På region- og landskontornivå var kjønnsfordeling 58 prosent menn og 42 prosent kvinner blant internasjonalt ansatte. Det var 69 prosent menn og 31 prosent kvinner som var nasjonalt ansatte. Ved representasjonskontorer var det to internasjonale medarbeidere, og de var begge kvinner. Blant ansatte på representasjonskontorene var kjønnsfordeling 28 prosent menn og 72 prosent kvinner. Kjønnsfordelingen blant eksperter ute på oppdrag for Flyktninghjelpens beredskapsstyrke var 54 prosent menn og 46 prosent kvinner. Ved IDMC-kontoret var kjønnsfordelingen 41 prosent menn og 59 prosent kvinner.

Arbeidsmiljø

Flyktninghjelpen jobber aktivt for å opprettholde et godt arbeidsmiljø ved alle kontorene i organisasjonen.

Ved hovedkontoret jobbet HR-ledelsen nært sammen med Flyktninghjelpens arbeidsmiljøutvalg (AMU). Møter ble holdt regelmessig gjennom året, hvor arbeidsmiljøets status og spesifikke forbedringsmuligheter ble diskutert.

Flyktninghjelpen opererer hovedsakelig i konfliktområder og har større operasjoner i mer komplekse områder enn noen gang før. Å sørge for sikkerheten til våre ansatte og menneskene vi hjelper er derfor viktig for oss. I 2016 styrket vi sikkerhetsrisikostyringssystemet vårt for å sikre at organisasjonen og våre ansatte hadde ferdighetene som kreves for å få tilgang til og oppholde seg i høyrisikoområder, uten å utsettes for unødvendig risiko.

Totalt registrerte Flyktninghjelpen 404 hendelser knyttet til våre feltoperasjoner i 2016. Det var 41 tilfeller av personskader, hovedsakelig relatert til trafikkulykker og fysiske overgrep under ran. Det var seks sikkerhetshendelser som medførte alvorlig skade, død eller svært høyt stressnivå for ansatte som følge av: kidnapping (én hendelse i DR Kongo), kjøretøyulykke (én hendelse i Afghanistan), tyveri ved kontor (to hendelser i henholdsvis Mali og DR Kongo), sivil uro og væpnet konflikt (én hendelse i Sør-Sudan), og nærhet til eksplosjon (en hendelse i Syria).

Global personalundersøkelse

For første gang gjennomførte Flyktninghjelpen en global personalundersøkelse. Omtrent 5000 ansatte ble invitert til å delta i undersøkelsen. Funnene viser klare tendenser når det gjelder styrker og svakheter både på globalt nivå, ved det enkelte kontor og for hver avdeling.

Flyktninghjelpen startet implementeringen av ulike lederutviklingsprogrammer i samarbeid med Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøgskole og Handelshøyskolen BI. En håndfull pilotprosjekter er i startfasen, og vil bli evaluert i 2017.

Sykefravær

I 2016 var sykefraværet ved hovedkontoret 4,8 prosent, sammenlignet med 3,97 prosent i 2015, 2,21 prosent i 2014, 3,27 i 2013, 4,83 prosent i 2012 og 4,3 prosent i 2011. Dette var lavere enn

nasjonalt gjennomsnitt på 6,5 prosent. Mulighetene og forpliktelsene i avtalen om Inkluderende Arbeidsliv (IA-avtalen) ble overholdt.

Sikre kvalitet og etterrettelighet

For å kunne gi effektiv hjelp i komplekse kontekster er vi avhengige av å ha dyktige og erfarne medarbeidere. Flyktninghjelpen rekrutterer et stort antall høyt kvalifiserte ansatte, men noen viktige stillinger har vist seg å være vanskelige å fylle, og dette virker negativt inn på vår kapasitet til å gjennomføre nødhjelpsprogrammer. Det høye antallet globale kriser har ført til økt etterspørsel etter erfarne hjelpearbeidere. I 2016 så Flyktninghjelpen en klar tendens til at etterspørselen etter erfarne humanitære arbeidere var større enn antallet potensielle kandidater.

I 2016 utviklet vi vårt lønns- og ytelsessystem og ansettelsesvilkår for å støtte fleksibiliteten innad i organisasjonen, forbedre vår posisjon på arbeidsmarkedet og bedre tilpasse våre systemer til nasjonale lover og forskrifter i de landene vi opererer i. I 2017 vil vi utvide vår innsats for å styrke ledelsesteam og ledelseskompetanse,

I 2016 strevde vi med å oppfylle forespørsler som krevde eksperter med visse språkkunnskaper. For å unngå at dette vedvarer, vil vi i 2017 fokusere på strategiske kriseprognoser og beredskapsanalyse.

Styret

Følgende personer utgjorde styret i 2016:

- Idar Kreutzer (styreleder)
- Cecilie Hellestveit (nestleder)
- Per Byman
- Lisa Cooper
- Ahmed A. Madar
- David Sanderson
- Hege Marie Norheim
- Simon Giverin (ansattrepresentant)
- Petr Kostohryz (ansattrepresentant)
- Robert Inziko (vara – ansattrepresentant)
- Einar Wengen (vara – ansattrepresentant)

Styret gjennomførte fem ordinære styremøter og to styreseminarer. Styret diskuterte 58 saker i løpet av året.

Styret og administrasjonen hadde et nært og produktivt samarbeid. Styrets møter og seminarer ble preget av omfattende diskusjoner med fokus på organisasjonsutvikling, ansvar og programleveranse.

Styret takker Flyktninghjelpens ansatte for deres engasjement og utrettelige arbeid, og ser frem til videre samarbeid i 2017.

Oslo, 8 mai 2017



Idar Kreutzer
Styreleder



Hege Marie Norheim
Styremedlem



Per Byman
Styremedlem



David Sanderson
Styremedlem



Kiran Aziz
Styremedlem



Lisa Ann Cooper
Styremedlem



Simon Giverin
Ansattes repr.



Jeremy Francis
Ansattes repr.



Jan Egeland
Generalsekretær



NORWEGIAN
REFUGEE COUNCIL

www.flyktninghjelpen.no

Flyktninghjelpen
Prinsensgate 2
N-0152 Oslo
Norge