



FLYKTNINGHJELPEN  
NORWEGIAN REFUGEE COUNCIL

---



## Styrets årsberetning 2017

MAI 2018

Styrets årsberetning | 05.2018

© Flyktninghjelpen

*Omslagsbildet viser barn i en bosetting for mennesker på flukt i, Nord-Kivu i Den demokratiske republikken Kongo. Mange barn på flukt i eget land går glipp av utdanning, og gutter risikerer å bli rekruttert av væpnede grupper. Flyktninghjelpen gir utdanning, matsikkerhet og retts hjelp i området.*

*Foto: Christian Jepsen/Flyktninghjelpen*



---

## Innholdsfortegnelse

Vi nådde ut til flere samfunn i krise 6

Flyktninghjelpens mandat og organisasjonsstruktur 7

Flyktninghjelpens arbeid i felt 8

Bredere og høyere kvalitet i vårt arbeid i felt 12

Beredskapsstyrkene 15

Talsmannsarbeid for mennesker på flukt 17

Finans og inntektsgrunnlag 19

Personale og arbeidsmiljø 22

Styrets arbeid 28

---

## Vi nådde ut til flere samfunn i krise

Ved inngangen til 2017 var over 65,6 millioner mennesker tvunget på flukt fra krig og konflikt. 128 millioner trengte humanitær hjelp. Tallet på mennesker på flukt og behovet for humanitær hjelp øker. I 2017 utvidet Flyktningshjelpen arbeidet og nådde fram til rekordmange mennesker med akutt behov for hjelp. Til sammen hjalp vi 8,7 millioner enkeltmennesker.

### Langvarige kriser

Mye av vårt arbeid i 2017 var i langvarige kriser, blant annet i i Jemen, Sør-Sudan og Den demokratiske republikken Kongo hvor konfliktene fortsatte med uforminsket styrke.

Krigen og blokaden av kommersielle og humanitære varer til Jemen førte til akutt mangel på vann, mat og drivstoff. Resultatet er en omfattende menneskeskapt krise hvor tre millioner mennesker er på flukt og 22 millioner har behov for nødhjelp. Vi trappet opp nødhjelpsoperasjonen vår i landet og fortalte verden om grusomhetene.

Områdene rundt Tsjadsjøen var rammet av sult, kolera og konflikt. I Nigeria ga kriseresponsteamene våre livreddende hjelp, mens ansatte som jobber med matsikkerhet og levebrød ga starthjelp så folk kunne bli selvforsynte.

I Syria flyttet konfliktlinjene seg, men de menneskelige lidelsene var fortsatt akutte. Regjeringsstøttede militærgrupper tok tilbake store landområder fra opposisjonsstyrkene, og en halv million mennesker var fanget i beleirede områder. Flyktninger og internt fordrevne fikk mat og støtte til lokal landbruksproduksjon. Vi bygget opp igjen skoler og andre ødelagte institusjoner i lokalsamfunn.

### Trappet opp innsatsen for å møte økende behov

Vi stod overfor flere potensielle sultkatastrofer ved årsskiftet.2016-2017. Flyktningshjelpen var en del av en internasjonal innsats som bidro til å avverge eller redusere matkriser i Somalia, Sør-Sudan, Jemen og Nigeria.

Vi utvidet tilstedeværelsen vår for å kunne støtte samfunn i krise enda bedre. Vi opprettet et landkontor i Kamerun for å utvide arbeidet med krisen rundt Tsjadsjøen. Vi etablerte et representasjonskontor i Berlin for å styrke samarbeidet med tyske myndigheter, en stadig viktigere aktør i det globale arbeidet med flyktninger og humanitær innsats. I Burkina Faso stengte vi kontorene og overførte programmene til internasjonale og lokale partnere.

Ekspertene i beredskapsstyrken vår, NORCAP, bidro med viktig kunnskap og ferdigheter i humanitære kriser og i utviklings- og fredsbevarende arbeid verden over.

Flere ressurser og mer finansiering gjorde at Flyktninghjelpen kunne hjelpe flere mennesker i nød, med tjenester av høyere kvalitet. Samtidig befinner mange mennesker seg i områder der det er vanskelig å komme til, og også disse trenger hjelp og beskyttelse. Ekstrem risiko, mangel på tillatelse fra myndigheter og parter i konflikter, og ødelagt infrastruktur var blant hindrene vi møtte i forsøk på å nå fram til sårbare samfunn.

Ved inngangen til 2018 har vi nye strategiske mål for de neste tre årene. Vi vil arbeide mer med glemte kriser, hjelpe flere mennesker i områder der det er vanskelig å komme til og fremme langvarige løsninger. I tillegg vil vi styrke samhandlingen mellom de ulike programmene for å kunne tilby mer helhetlig hjelp. Beskyttelse og pengestøtte vil være en del av alle operasjonene våre. Vår viktigste ambisjon er å være den ledende organisasjonen for mennesker på flukt, og spesielt for de det er vanskelig å nå frem til.

---

## 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 er anerkjent i humanitær sektor internasjonalt som en ledende, feltbasert organisasjon som jobber for mennesker på flukt.

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 2017 jobbet vi i nye og langvarige kriser i 31 land.

Flyktninghjelpens viktigste aktivitet er å gi humanitær hjelp gjennom arbeidet vårt i felt. Vi har spesialisert oss innen seks områder: husly, matsikkerhet, rettshjelp, utdanning, leirdrift og rent vann. Arbeidsområdene kan tilpasses ulike fluktsituasjoner og underbygger hverandre.

Vi står på flyktingenes side. Med erfaring, kunnskap og pågangsmot forsvarer vi rettighetene til folk på flukt, og varsler om urett og nød. Flyktninghjelpen er en sterk pådriver for at makthavere skal respektere flyktingers rettigheter. I tillegg driver vi Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC), verdens fremste faktabase om mennesker på flukt i eget land.

Vi er raskt på plass i kriser. Vår beredskapsstyrke NORCAP er verdens mest brukte. Om lag 1.000 eksperter fra ulike land står klare til å rykke ut for å bistå FN og andre organisasjoner i humanitære kriser.

Ved utgangen av 2017 jobbet 14.400 personer med og for mennesker på flukt på vegne av Flyktninghjelpen. Av disse var totalt 7.400 ansatt i Flyktninghjelpen. De fleste av våre ansatte jobber i felt, mens en liten andel jobber på hovedkontoret i Oslo.

Flyktninghjelpens landprogrammer styres og koordineres av fire regionkontor. Midtøsten-kontoret har base i Amman, og kontoret for Afrikas Horn er i Nairobi. Asia/Europa-regionen og Sentral- og Vest-Afrika/Sør-Amerika-regionene har kontorer i Oslo. Regionkontoret for Sentral- og Vest-Afrika, som per i dag er basert i Oslo, flytter til Dakar i 2018. I tillegg har Flyktninghjelpen representasjonskontorer i Brussel, Genève, Amman (for Gulfstatene), Berlin, Washington DC, London og Addis Ababa. Representasjonskontorene sørger for en tett og kontinuerlig dialog med beslutningstakere og partnere.

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

---

## Flyktninghjelpens arbeid i felt

I 2017 nådde Flyktninghjelpen frem til 8,7 millioner mennesker med humanitær hjelp, en betydelig økning fra 2016. Vi hadde programmer i 31 land: Afghanistan, Burkina Faso, Colombia, Den demokratiske republikken Kongo, Djibouti, Ecuador, Eritrea, Etiopia, Hellas, Honduras, Iran, Irak, Jemen, Jordan, Kamerun, Kenya, Libanon, Mali, Myanmar, Nigeria, Palestina, Panama, Den sentralafrikanske republikk, Somalia, Syria, Sør-Sudan, Tanzania, Tyrkia, Uganda, Ukraina og Venezuela.

Økte uroligheter førte til at mennesker ble drevet på flukt i områdene rundt Tsjadsjøen, og Flyktninghjelpen trappet opp innsatsen i hele regionen. I 2017 startet vi programmer i Kamerun, og i 2018 åpner vi regionkontor i Dakar i Senegal for å styrke vår regionale tilstedeværelse. I tillegg vurderte vi i 2017 behovet for humanitær assistanse i Libya, og vi vil starte opp arbeid der i 2018.

På grunn av redusert pengestøtte stengte vi kontoret i Burkina Faso og overførte arbeidet til andre internasjonale og ikke-statlige organisasjoner.

Arbeidet vårt forurenset ikke det ytre miljø i vesentlig grad.

## Nådde ut til flere

Flyktninghjelpen sørget for å nå stadig flere mennesker med nødhjelp i områder der det er vanskelig å komme til. I Syria hjalp vi med tilgang på mat og bygging av husly, skoler og sanitæranlegg. I Jemen støttet vi mennesker som stod overfor en potensiell sultkatastrofe. De østlige områdene av DR Kongo var det området i Afrika der flest måtte flykte fra hjemmene sine, og Flyktninghjelpens team nådde hundretusenvise av mennesker med mat, utdanning og rettshjelp. Vi bidro til å forhindre matkrise i Somalia, takket være at vi tidlig fikk midler fra givere og at vi gjennomførte et omfattende hjelpearbeid blant annet med utdeling av mat og



pengestøtte. Da den humanitære krisen i Sør-Sudan ble verre og vokste i omfang, bidro mobile nødhjelpsteam med husly, mat og rent vann til mennesker på flukt.

I områder der omfanget av nødsituasjonen gjorde det vanskelig for landkontorene å gi tilstrekkelig bistand, sendte vi flere ansatte for å hjelpe til i et begrenset tidsrom. 27 eksperter ga kortsiktig assistanse i 12 land. Våre kriseresponsteam delte ut forsyninger og mat til afghanere som kom tilbake fra Pakistan midt på vinteren. I Irak hjalp våre nødhjelpsteam mennesker med på flukt fra Mosul.

Med utgangspunkt i nøytrale og upartiske posisjon, forhandlet vi med myndigheter og organisasjoner for å kunne nå mennesker i områder det er vanskelig komme til. I Tyrkia, Pakistan og Bangladesh ble vi møtt med byråkratiske barrierer for virksomheten vår. Vi fortsetter innsatsen for å kunne arbeide i disse landene. Vi trente også opp ansatte i humanitære forhandlinger. I Mali, DR Kongo og Den sentralafrikanske republikk lanserte vi meklingsinitiativer for å kunne nå inn til områder det er vanskelig å komme til og for å redusere volden i lokalsamfunnene.

I langvarige kriser støttet vi mennesker på flukt i å integrere seg i vertslandene. I land som tar imot et stort antall flyktninger, som Etiopia, Kenya og Uganda, hjalp vi mennesker på flukt med å finne seg et nytt levebrød. I Colombia støttet vi prosessen for reintegrering av tidligere FARC-soldater i kjølvannet av fredsavtalen. I Iran la vi til rette for utdanning for afghanere som har vært på flukt i flere tiår. I Kenya informerte vi somaliske flyktninger om levekårene i hjemlandet, slik at de kunne ta velbegrunnede beslutninger rundt spørsmål knyttet til å reise tilbake til Somalia. Vi snakket også mot for tidlig og tvungen retur i land som Afghanistan og Syria.

## Sikkerhet og risikostyring

I 2017 forbedret vi systemene for sikkerhetsstyring gjennom tettere samarbeid mellom programmene og sikkerhetsseksjonen, blant annet gjennom å iverksette obligatoriske sikkerhets- og risikovurderinger for hvert område.

Vår sikkerhetsseksjon og ambulerende team avholdt syv *hostile environment awareness training (HEAT)* og lærte opp over 184 ansatte i løpet av året. Dette forberedte dem på å jobbe i høyrisikoland. Videre gjennomførte vi to kurs for kursholdere for å styrke undervisningskapasiteten hos våre nasjonalt ansatte. I 2018 vil dette arbeidet styrkes ytterligere gjennom utvikling av kompetansematriser og en global strategi for sikkerhetsopplæring.

I 2017 opprettet sikkerhetsseksjonen og HR-avdelingen en e-læringsmodul for å sette ledere med personalansvar i Flyktninghjelpen i stand til å ta ansvar for trygge arbeidspraksiser og prosesser. I tillegg begynte vi å jobbe med et nytt system for sikkerhetsstyring som vil dekke et behov for å integrere personalledelse og risikostyring enda sterkere.

I 2016 implementerte vi en ordningen for å registrere om organisasjoner som mottar utsende eksperter fra vår beredskapsstyrke, NORCAP følger vedtatte

sikkerhetsrutiner Denne ordningen gjør at vi kan reagere på rett tidspunkt når vi ser sikkerhetsutfordringer under utplassering av eksperter i andre organisasjoner. I Ukraina og Somalia har NORCAP utviklet spesielle oppfølgingsplaner for å få lokale samarbeidspartnere opp til vårt nivå for sikkerhet. De har også sett på metoder for å styrke sikkerheten ved å plassere ut ansatte som skal sørge for å gi nasjonale aktører mer kompetanse. En deltidsstilling har blitt opprettet til dette arbeidet i 2018.

## Innovasjon

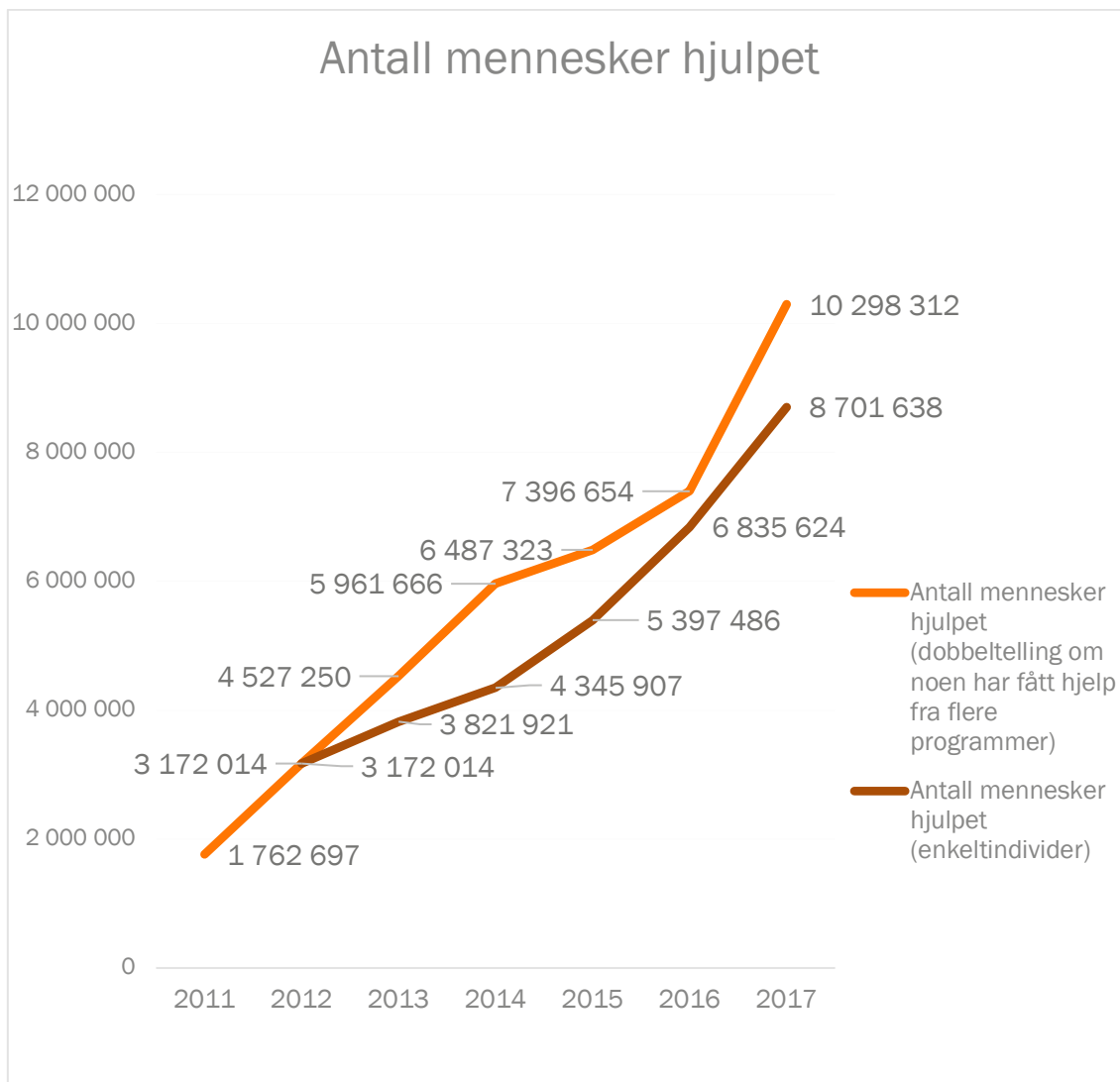
Ny teknologi og mangel på finansiering driver humanitære organisasjoner til å utvikle nye måter å hjelpe mennesker i nød. Flyktningshjelpens innovasjonsprosjekter trekker veksler på kreativiteten hos samarbeidspartnere, ansatte og flyktningene selv for å finne måter å levere tjenester mer effektivt på, nå frem til flere mennesker og til syvende og sist finne varige løsninger for mennesker på flukt.

I 2016 etablerte vi et internt innovasjonsfond, og i 2017 trappet vi opp dette arbeidet. Her søker ansatte fra land- og regionkontorer om støtte til ulike prosjekter. Søknadene vurderes ved hovedkontoret, som så deler ut midler. Dette arbeidet har vært avgjørende for å stimulere til innovativ tankegang i organisasjonen og strukturere initiativene. Modellen tillater oss å teste hva som fungerer og ikke. Erfaringene hittil indikerer imidlertid at i noen av prosjektene vi støttet gjennom fondet i 2017, ble det funnet og implementert løsninger for fort, uten å investere nok tid til å tilegne seg innsikt i problemstillingen de forsøkte å løse. Dette førte til nye utfordringer mens prosjektene skulle implementeres. Hadde vi brukt mer tid på innsiktsfasen, kunne disse utfordringene vært unngått. Vi vil derfor dele ut flere midler i oppstartsfasen av innovasjonsprosjekter framover.

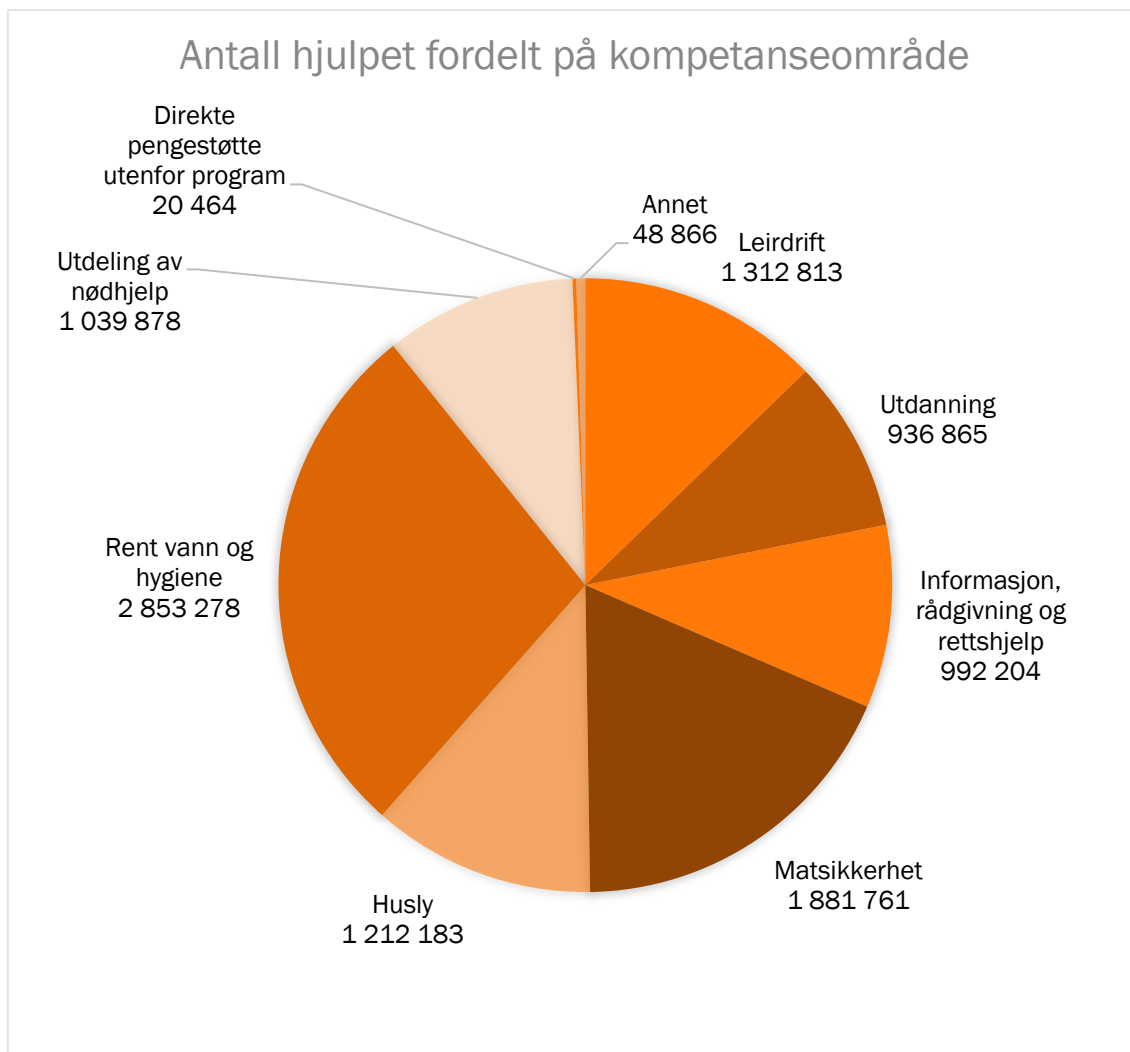
Innovasjon Norge finansierer *Humanitarian Innovation Platform*, som er et samarbeid mellom Flyktningshjelpen og tre andre norske organisasjoner. Flyktningshjelpen har vært hovedpartner i prosjektets første fase. Målet for prosjektet er å øke kapasiteten for innovasjon og legge til rette for nye samarbeid organisasjoner i mellom og mellom organisasjoner og privat sektor. Flyktningshjelpen leder også et annet innovasjonsprosjekt for å fremme bedre hygienerutiner, også dette støttet av Innovasjon Norge.

## I tall: mennesker vi hjalp i 2017

Hele 27 prosent flere mennesker fikk hjelp av Flyktningshjelpen i 2017 sammenlignet med året før. Vi nådde fram til 8,7 millioner enkeltpersoner.



Den største økningen fra 2016 til 2017 er innenfor de to kompetanseområdene leirdrift og informasjon, rådgivning og rettshjelp.



## Bedre kvalitet i arbeidet

Å lære av erfaringene våre er avgjørende for å styrke alt hjelpearbeid for mennesker på flukt. Dette gjør oss dessuten mer etterrettelige for menneskene vi hjelper og for giverne våre. Gjennom systematiske og upartiske undersøkelser av operasjonene våre skaper vi endringer i arbeidspraksis og styrker læringen i hele organisasjonen.

## Intern gjennomgang

I 2017 evaluerte vi blant annet to programmer, et i Palestina og et i Honduras. I Palestina så vi at programmet Bedre læring, som har som mål å forbedre læringssituasjonen for barn som er eksponert for konflikt, har hatt god effekt for barna som deltar. Evalueringen avdekket også et behov for å gi mer omfattende støtte til foreldre og lærere. Etter evalueringen reviderer vi opplæringsmateriell og utvikler en opplæringspakke for foreldre og lærere.

Pilotprogrammet vårt i Honduras gir utdanning og identitetspapirer til mennesker som er drevet på flukt av volden i landet. Selv om dette programmet svarte godt på behovene, så vi muligheten til å gjøre oss mer relevante ved å legge til et regionalt perspektiv, slik at vi kan hjelpe i landene folk reiser fra, gjennom og til. Derfor vurderer vi nå muligheten for å begynne å arbeide i Mexico og Guatemala.

## Områder under utvikling

### Bedre reaksjonsevne

Som tidligere nevnt har Flyktningshjelpen jobbet med å kunne reagere raskere i nødssituasjoner, både når det gjelder å starte opp i et nytt land og for å svare på akutte kriser i land der vi allerede er tilstede. I Irak støttet vi et stort antall av de som flyktet fra kampene i Mosul gjennom utdeling av nødhjelp. I DR Kongo utviklet det seg flere kriser i den østlige delen av landet. Gjennom vårt samarbeid i programmet *Rapid Response to Movements of Population Programme* (RRMP) bidro vi i mange av disse krisene.

Våre kriseresponsteam har spilt en vesentlig rolle i å styrke vår evne til å reagere raskt på aktuelle hendelser. I tillegg har Flyktningshjelpen lagt vekt på beredskap, og alle landprogram har fått på plass beredskapsplaner som tilfredsstillende minimumskrav. I 2018 skal Flyktningshjelpen spore og måle evnen til å reagere raskt, og inkludere evaluering av aktivitetene i de mest alvorlige tilfellene. Ambulerende stillinger i våre kriseresponsteam vil styrke vår kapasitet til å støtte landprogrammene.

### Adgang til områder det er vanskelig å nå frem til

Parter i en konflikt nekter noen ganger humanitære organisasjoner adgang til områder de kontrollerer. Angrep mot ansatte i humanitære organisasjoner skjer også stadig oftere. Teamene vår leter aktivt etter løsninger på slike utfordringer.

Vi er også vårt ansvar bevisst om at vi ikke må forårsake skade, og vi passer alltid på at arbeidet vårt ikke øker spenningene eller trapper opp konfliktnivået. Analyse og sensitivitet i konflikter er derfor grunnleggende i vårt arbeid og et premiss for å gå inn i områder med høy risiko.

For å nå frem til mennesker i nød, har vi utviklet retningslinjer og målrettet opplæring for våre ansatte. Vårt nye opplæringsopplegg har en blandet tilnærming der vi kombinerer e-læring med dypdykk i humanitære forhandlinger og meklingsstrening. Både egne ansatte og samarbeidspartnere kan dra nytte av opplæringsopplegget. I land hvor vi opererer fra avstand på grunn av sikkerhetssituasjonen eller problemer med å få adgang, har vi utviklet en modul for selvstudium om sikkerhet, situasjonsbevissthet og motstandskraft. I Jordan organiserte teamene våre et ideverksted om hvordan ansatte og andre skal ha kontakt med væpnede aktører i Midtøsten på en måte som følger humanitære prinsipper om nøytralitet og uavhengighet. Det viste seg å være så nyttig at vi planlegger å arrangere tilsvarende møtepunkter i andre sensitive områder.

Vi har lansert et treårig humanitært meklingsinitiativ i Mali, Den sentralafrikanske republikk (CAR) og Den demokratiske republikken Kongo (DR Kongo). Våre team vil

legge til rette for mekling og dialogprosesser for å redusere spenninger og vold. Målet er økt adgang til og beskyttelse av sivile. Erfaringene våre fra Haiti og Den sentralafrikanske republikk har lært oss at humanitære meklingsprosesser, når de gjennomføres av nøytrale aktører, er viktige for at sivile skal være trygge og få bevegelsesfriheten sin tilbake.

### **Pengestøtte**

I løpet av 2017 utbetalte vi mer enn 60 millioner amerikanske dollar i pengestøtte, en økning på 50 prosent fra 2016. Bruken av pengestøtte åpner for at kriserammede mennesker kan gjøre egne valg og prioritere det de trenger mest. Utdeling av kontanter støtter også lokale markeder, noe som er svært viktig for at lokalsamfunn skal overleve og bygges opp igjen. Pengestøtte gjør det også mulig å svare på kriser så raskt og effektivt som mulig. Derfor vil vi øke og utvide bruken av pengestøtte i alle aktivitetene våre og i alle faser av arbeidet med mennesker på flukt.

En tilnærming er flerbrukspengestøtte, *multi-purpose cash* (MPC). Dette innebærer overføringer av ubetinget pengestøtte i en gitt periode for mennesker i nød. Vi vurderer rutinemessig bruk av pengestøtte for å svare på en krise, men forsøker også å flytte grenser ved å bruke ikke-tradisjonelle partnere, utover banker og mobile kontantjenester, for å levere denne formen for pengestøtte til samfunn det er vanskelig å komme til.

Samtidig er det blitt en utfordring i områder der flerbrukspengestøtte på kort tid er blitt den vanligste måten å gi hjelp på. Dette har ført til mindre oppmerksomhet på andre problemer folk har som ikke direkte har med penger å gjøre. Vi erkjenner at pengestøtte ikke er den eneste løsningen på alle behov i enhver humanitær krise. Teamene våre identifiserer muligheter for støtte fra andre deler av organisasjonen som opererer parallelt med utdeling av pengestøtte, slik at alle behov blir møtt.

Det finnes også situasjoner der pengestøtte ikke bør brukes. Eksempler er der det ikke finnes funksjonelle markeder eller trygge måter å overføre pengene på, eller der pengeoverføringer kan utsette mennesker for fare.

### **Iverksetting og lokalt samarbeid**

Flyktningshjelpen ser på det å inngå et samarbeid med en partner som et arbeidsforhold mellom to likeverdige organisasjoner basert på felles verdier, prinsipper og forpliktelsen til å hjelpe mennesker på flukt.

Gjennom våre lokale samarbeid har vi økt effekten av arbeidet vårt. Det er fordi vi har kunnet styrke kapasiteten til lokale aktører og deres evne til å svare på behovene til mennesker på flukt og fremme deres rettigheter. Med disse samarbeidene kan vi i enda større grad nå frem med hjelpen vår, og lettere bli akseptert av lokalsamfunn og gi oss bedre mulighet til å få tilbakemeldinger og ha dialog med berørte grupper, som også kan akseptere oss lettere. Samarbeidene kan også være nyttige når vi trenger å få adgang til eller å trekke oss ut av områder.

I 2017 var mer enn halvparten av alle våre landkontor engasjert i ulike former for samarbeid; alt fra direkte finansiell støtte til nasjonale, ikke-statlige organisasjoner

til samarbeid med nasjonale departementer og tekniske organisasjoner. Arbeidet vårt med iverksetting og samarbeid handler i stadig større grad om å bygge opp kompetanse og utveksle ferdigheter. Denne utvekslingen går begge veier. Landkontorene våre jobber med lokale samarbeidspartnere for å få adgang til samfunn som har behov for hjelp og overfører til slutt teknisk kompetanse som en del av utfasingen for teamene våre.

Vi har utviklet interne retningslinjer for å inngå samarbeid med lokale partnere. Viktige nøkkelord er økt oppmerksomhet på at partene overholder samarbeidsavtalen og beste praksis for å inngå nye samarbeid. Vi ferdigstilte tester i felt og en egen verktøykasse i slutten av 2017. Vi etablerte også en rådgivningstjeneste for lokale samarbeid. Tjenesten hjelper landkontor med tekniske eller kontraktrelaterte spørsmål.

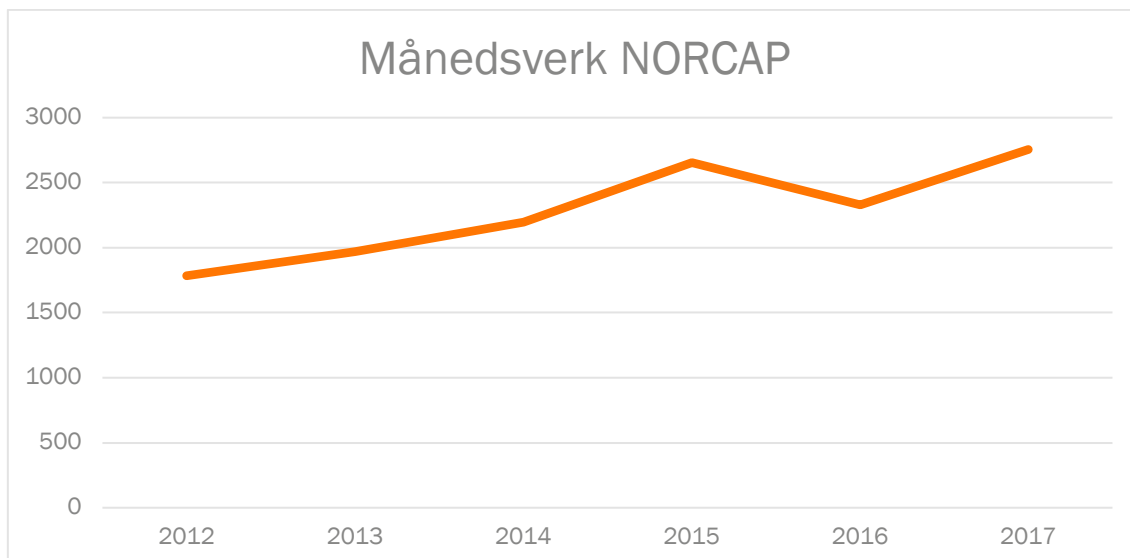
---

## Beredskapsstyrkene

Flyktninghjelpens beredskapsstyrke, NORCAP, bidrar til å styrke det internasjonale samfunnets og nasjonale aktørers evne til å forhindre, planlegge for, respondere på og gjennombygge samfunn etter kriser. Styrken er en global leverandør av kompetanse til humanitær, utviklings- og fredsbyggende sektor. Gjennom våre erfarne og dyktige ansatte hjelper vi samarbeidspartnerne våre med å redde liv, bygge motstandsdyktige samfunn, sikre fredelige overganger fra konflikt og fremme bærekraftige styresett.

### Vårt arbeid i 2017

I 2017 sendte vi ut eksperter på totalt 543 oppdrag. Til sammen bidro de med 2.755 månedsverk. Våre eksperter bidro blant annet i forbindelse med den forverrede krisen i DR Kongo, den komplekse krisen som berører områdene rundt Tsjadsjøen, orkanen Irma i de karibiske øyene og tørken i Afrika.



I løpet av bare få måneder i fjor flyktet mer enn 600.000 mennesker fra den ekstreme volden i Myanmar. Vi mobiliserte raskt for å møte flyktnings situasjonen som oppstod i nabolandet Bangladesh. Beredskapsstyrken sendte ut 24 erfarne menn og kvinner som satte opp leirer og jobbet med husly og beskyttelse. Ekspertene våre var instrumentelle i å få på plass koordinering mellom byråer og sektorer som bidro i det akutte hjelpearbeidet. De spilte også en viktig kapasitetsbyggende rolle for yngre ansatte i organisasjonene de var utplassert i.

I 2017 ble Den norske ressursbanken for demokrati og menneskerettigheter, *The Norwegian Resource Bank for Democracy and Human Rights NORDEM*, en integrert del av NORCAP. Dette har styrket kompetansen vår innen menneskerettigheter, demokrati og fredsbygging og har åpnet for at vi kan bygge broer mellom nødhjelp og mer langsiktig fredsbyggende og utviklingsinnsats.

## Sentrale utviklingsområder for NORCAP

### Kapasitetsbygging

For å kunne bidra til varig reduksjon av hjelpebehov og sårbarhet har beredskapsstyrken i økende grad vektlagt kapasitetsbygging av nasjonale og lokale aktører. I 2017 fortsatte vi blant annet arbeidet for å forbedre klimarelaterte tjenester over hele Afrika. Våre eksperter hjalp regionale sentre og nasjonale meteorologiske institutt i Øst-Afrika med å gi relevant og oppdatert klimainformasjon til offentlige myndigheter med ansvar for matsikkerhet, energi og humanitær innsats. Vi jobbet også med å styrke lokale aktørers rolle i krisehåndtering. Vi trente og jobbet sammen med greske migrasjonsmyndigheter for å bygge deres kapasitet til å ta imot og beskytte asylsøkere og migranter på en verdig måte. I områdene rundt Tsjadsjøen innledet vi et samarbeid med sivilsamfunnsorganisasjoner som står i første rekke når det oppstår akutte humanitære kriser. I Somalia jobbet vi for å sette sentrale myndigheter i stand til å bygge et bærekraftig og velfungerende statsapparat. Det er viktig at ekspertene vi utplasserer jobber sammen med lokale og nasjonalt ansatte for å skape tillit og felles mål.



## Pengestøtte og programmer for markedsstøtte

Pengestøtte og programmer for å styrke tilgang til markeder var et prioriterte område for NORCAP i 2017. Rapporten *The State of The World's Cash* utgitt av Samarbeidet for pengestøtte og læring, *The Cash Learning Partnership*, viser at bare 40 prosent av organisasjoner har den nødvendige kapasiteten for å kunne implementere programmer for pengestøtte. Koordineringen av disse programmene er også lite systematisert, og det gjøres lite for å bryte ned barrierene som hindrer effektiv koordinering på tvers av ulike aktører.

Gjennom vårt spesialiserte prosjekt CashCap har vi sendt ut senioreksperter til 20 land. Disse har forbedret koordineringen av pengestøtte og lært opp FN-organisasjoner i hvordan de best utvikler og iverksetter programmer for pengestøtte. Det er fortsatt ikke klart hvilke internasjonale aktører som skal ha hovedansvaret for koordineringen av pengestøtteprogrammer. Suksessen bak utplasseringen av CashCap-eksperter ligger blant annet i deres nøytralitet og uavhengighet fra aktørers spesifikke agendaer.

I Jemen har CashCap-eksperter bidratt til å sette opp en arbeidsgruppe med ansvar for å koordinere igangsetting av pengestøtteprogrammer, og å posisjonere slik støtte som en strategisk måte å hjelpe på. Pengestøtte oppfattes nå som en nøkkelaktivitet for mange organisasjoner. Sammen med FN og internasjonale ikke-statlige organisasjoner deltok våre eksperter i forhandlinger med finansielle tjenesteleverandører og banker om valutakursene som tilbys humanitære organisasjoner i landet. Dette resulterte i at sentralbanken kunngjorde en flytende valutakurs, som effektivt kuttet bistandsutgiftene med 30 prosent.

På grunn av manglende finansiering har ikke CashCap hatt mulighet til å sende eksperter til like mange kriser som vi skulle ønske. Givere er også ofte kritiske til å gi penger til kapasitetsbygging. Men investering i kapasitetsbygging er avgjørende for at pengestøtteprogrammer skal kunne holde høy kvalitet hva gjelder systematikk og koordinering i overensstemmelse med forpliktelsene i Grand Bargain-avtalen (se nedenfor).

---

## Talsmannsarbeid for mennesker på flukt

### Påvirkningsarbeid overfor beslutningstakere

Flyktninghjelpens talsmannsarbeid resulterte i 2017 til endringer i politikk og praksis av vesentlig betydning for tusenvis av mennesker på flukt. I flere tilfeller ser vi at en kombinasjon av mediarbeid og direkte dialog med viktige aktører var viktig for å nå frem med våre synspunkter har spilt en avgjørende rolle. Gjennom å tilby relevant informasjon og talpersoner som kan kommentere direkte fra kriseområder, har Flyktninghjelpen etablert seg som en ledende, global stemme på flyktningfeltet. Spesielt tilstedeværelse i direktesendte TV-sendinger og antall kronikker i de store mediene økte i løpet av 2017.

I **Jemen** rettet vi søkelyset mot den katastrofale humanitære situasjon i landet gjennom proaktivt mediearbeid og dialog med sentrale aktører. Vår innsats, sammen med lignende arbeid i flere andre organisasjoner kan ha bidratt til at den saudi-ledede koalisjonen var mer tilbakeholden med å angripe en kysthavn, og tvang koalisjonen til å lette på blokaden av landet i desember 2017.

Flyktninghjelpen har også en klar ambisjon om å rette mediernes oppmerksomhet mot forsømte kriser, for eksempel i DR Kongo, Den sentralafrikanske republikk og Nigeria.

I **Nigeria og områdene rundt Tsjadsjøen** argumenterte Flyktninghjelpen for at det mer akutte hjelpearbeidet måtte fortsette parallelt, og ikke bli satt til side av, innsats med fokus på stabilisering. Vi gjennomførte en undersøkelse blant mennesker drevet på flukt og deres planer om å vende hjem. Resultatene ble delt med våre store givere og andre nøkkelpersoner. Vår klare anbefaling var at det var altfor tidlig å forsøke å stabilisere situasjonen i de fleste områdene og at alle parter måtte bidra til trygge, frivillige og verdige returer. Generalsekretærens besøk i Nigeria forsterket dette budskapet.

I **Syria** spilte Flyktninghjelpen en nøkkelrolle i å samle ikke-statlige organisasjoner til koordinert innsats da FNs sikkerhetsråd skulle fornye mandatet som tillater nødhjelpsleveranser inn i Syria fra nabolandene. Vi redegjorde for de negative konsekvensene av de foreslåtte endringene for sikkerhetsrådets medlemmer og rådet vedtok til slutt en resolusjon som tillot at humanitært arbeid på tvers av landegrensene kunne fortsette, uten vesentlige endringer. Dette sikret at tusenvis av mennesker på flukt inne i Syria kunne fortsette å motta hjelp.

Flere av endringene i politikk og praksis som Flyktninghjelpen bidro til var et resultat av direkte dialog med myndigheter eller gjennom arbeid med journalister eller andre organisasjoner som la offentlig press på myndighetene. Derfor er det ikke alltid mulig å gi ut detaljer om Flyktninghjelpens innsats. Noen eksempler illustrerer dette: I et land var dialogen med institusjonelle givere og uoffisielle samtaler med journalister og menneskerettighetsorganisasjoner det som la press på regjeringen og førte til at antall tvangsutsendelser til farlige situasjoner i et annet land ble betydelig redusert. I et annet land førte lignende innsats til at regjeringen stoppet, iallfall midlertidig, tvangsreturer til utrygge forhold i en spesifikk provins, som det var ekstremt farlig å returnere til. I et tredje land overbeviste vi myndighetene om å sette opp mobile registreringspunkt som kommer til å utgjøre en stor forskjell for mennesker på flukt i dette landet; ved å være registrert kan de få oppfylt grunnleggende rettigheter og tjenester, som for eksempel utdanning.

## Globale prosesser

Flyktninghjelpen investerte vesentlige ressurser i to viktige globale prosesser i 2017. Den ene er utvikling av Global Refugee Compact, som har som mål å styrke og forbedre de internasjonale mekanismene som beskytter flyktninger og migranter, og skape et mer effektivt system for å dele ansvar og innsats for verdens flyktninger. Flyktninghjelpen lyktes i å fremme stemmene til flyktingene selv i

prosessen, og gjennom Flyktningshjelpens senter for internt fordrevne (IDMC), rettet vi også søkelyset på internflukt.

I Grand Bargain-avtalen, som skal sikre effektivitet i den humanitære sektoren, har Flyktningshjelpen spesielt engasjert seg i noen konkrete mål: Å forbedre og forenkle rapporteringskrav, for å redusere dobbeltarbeid og administrasjonskostnader, og å øke bruken av avtaler om flerårig støtte.

Vi har blant annet utviklet en standardmal for rapportering som har blitt godkjent av mer enn 30 givere, og som nå blir tiden testet i nær 40 av Flyktningshjelpens prosjekter. En felles og enklere standard for rapportering vil spare tid og penger og forbedre forvaltningen av informasjon i hele sektoren. Flyktningshjelpens erfaring med et bredt spekter av givere og solid pro-bono støtte fra Boston Consulting Group var avgjørende for å få utarbeidet et utkast til mer enhetlig rapportering på tvers av givere og organisasjoner.

## Offentlig informasjonsarbeid

Flyktningshjelpen ser det også som sin oppgave å øke bevissthet og forståelse for mennesker på flukt blant befolkningen i sin alminnelighet.

Å være en stemme i det offentlige rom er en viktig del av arbeidet vårt i Norge, så vel som i land der vi har programmer eller driver innsamlingsarbeid. Vi setter søkelys på globale flukttrender, situasjonen i spesifikke kriseområder og livssituasjonen for mennesker på flukt. Flyktningshjelpen ønsker også å få enkeltmennesker til å støtte opp under bevaring av rettigheter for mennesker på flukt og arbeidet vårt. Vi engasjerer gjennom media, sosiale medier, nett, arrangementer og kampanjer. I 2018 vil vi trappe opp dette arbeidet og vil blant annet sette søkelys på situasjonen for unge mennesker på flukt og skape dialog mellom ungdommer i Norge og ungdom på flukt.

---

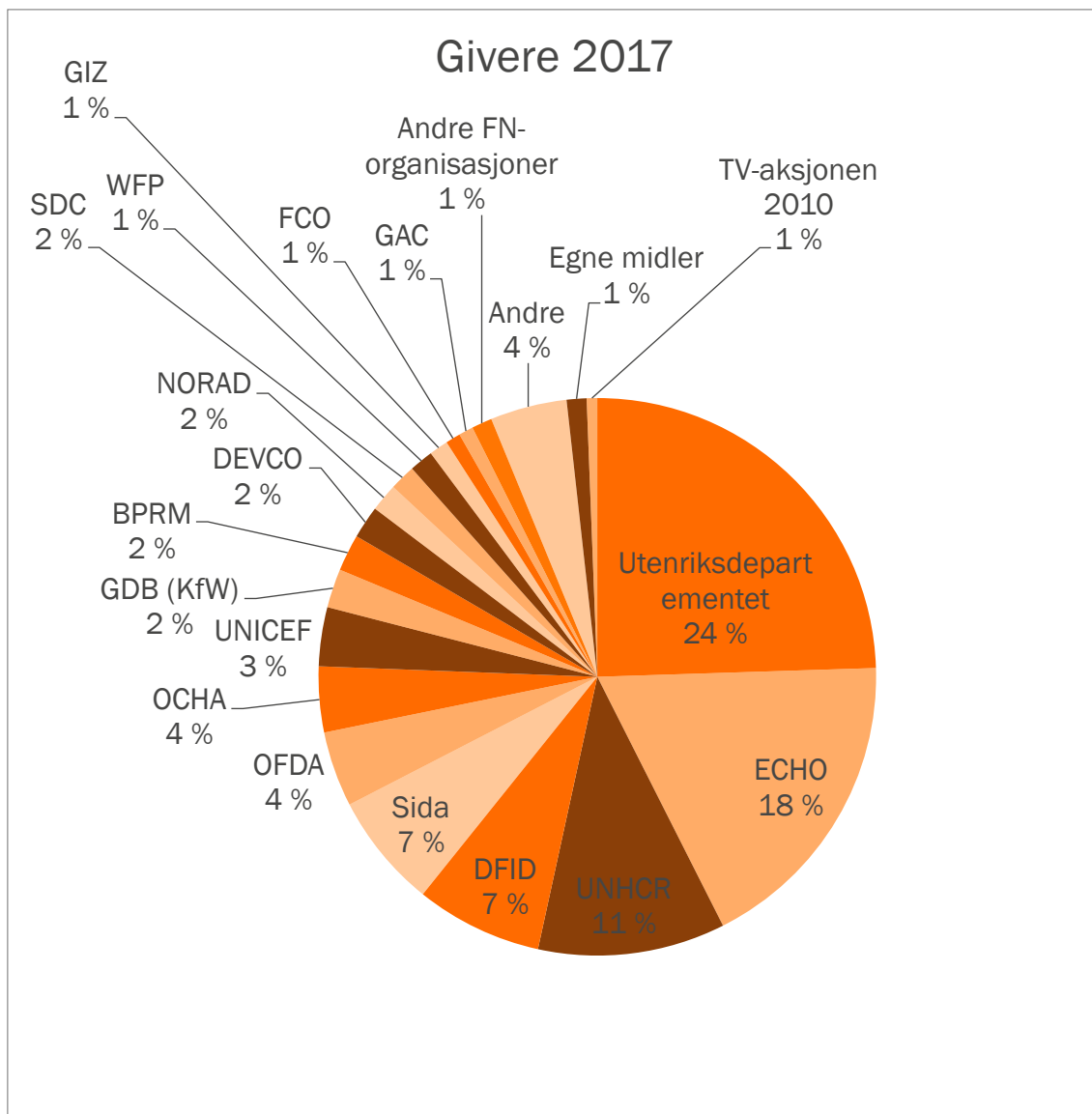
## Finans og inntektsgrunnlag

Flyktningshjelpens bruttoinntekt fortsatte å øke i 2017. Samlet bruttoinntekt i 2017 var på 4,05 milliarder norske kroner, en økning på 31 prosent fra året før. Regnet i amerikanske dollar utgjør økningen 34 prosent. En betydelig del av Flyktningshjelpens utgifter er i dollar eller i valuta knyttet til dollaren, og aktivitetene våre er derfor sårbare for svingninger i valutakurser.

Alle regioner mottok økt finansiering, men Øst-Afrika og Jemen og Midtøsten hadde størst vekst. Vi mottok en betydelig finansiell støtte fra nesten alle de institusjonelle giverne våre og vi fortsatte å utvide giverbasen. Veksten kom hovedsakelig som et resultat av store kriser og humanitære nødsituasjoner rundt om i verden. Veksten reflekterer også Flyktningshjelpens langsiktige engasjement med strategiske givere.

Årsregnskapet viste et negativt resultat på tre millioner norske kroner. I 2017 ble egenkapitalen med eksterne restriksjoner redusert fra 26 millioner kroner til åtte millioner kroner; mens egenkapitalen med interne restriksjoner økte med en million kroner og annen egenkapital ble styrket med 23 millioner kroner. Omløpsmidler utgjorde ved utgangen av året 1,539 milliarder kroner, mot en kortsiktig gjeld på 1,134 milliarder kroner - et forhold på 1,36, som er tilfredsstillende. Organisasjonen har ingen langsiktig gjeld, og selv om det er store variasjoner i løpet av et år, er likviditeten god. Overskuddslikviditet er investert i pengemarked og obligasjonsfond, ikke i aksjer.

Vi mottok økt finansiell støtte fra nesten alle våre institusjonelle givere i 2017. Som tidligere år, var Det norske utenriksdepartementet vår største giver. EUs kontor for nødhjelp og sivil beskyttelse (ECHO) stod for den største økningen med 77 prosent, og ble vår nest største giver i fjor. ECHO tok andreplassen fra FNs høykommissær for flyktninger (UNHCR). Til tross for det politiske skiftet i USA økte finansieringen fra USAID og Organisasjonen for befolkning, flyktninger og migrasjon, *Bureau for Population, Refugees and Migration (BPRM)*, med 64 prosent sammenlignet med 2016.



#### NORCAP

NORCAP sikret nye rammeavtaler med Det norske utenriksdepartementet for både NORCAP (2017-2019) og NORDEM (2017-2018). Midlene til krisestøtte fra Utenriksdepartementet økte også betydelig. Det ble inngått nye samarbeid om finansiell støtte med Belgia og Det amerikanske kontoret for utenriks katastrofehjelp, *U.S Foreign Disaster Assistance* (OFDA).

#### Styrking av strategiske samarbeid

I løpet av de siste ti årene har vi gradvis utvidet giverbasen vår. Fra å være en hovedsakelig norskstøttet organisasjon ved begynnelsen av 2000-tallet, er vi i dag en av de humanitære organisasjonene med bredest base av institusjonelle givere. Det skyldes hovedsakelig en strategisk beslutning om å øke innsatsen i innsamlingsarbeidet rettet mot ikke-norske givere. Gjennom denne prosessen har vi bygget sterke samarbeid rundt økonomisk støtte og politisk dialog med et bredt spekter av givere.

Ved å øke bevisstheten rundt humanitære kriser og behov, og gjennom å sikre økonomisk støtte fra nye givere, har inntektene våre økt og vi har hatt muligheten til å nå ut til flere mennesker enn noen gang tidligere. Institusjonelle givere, både myndigheter og internasjonale organisasjoner, står for mer enn 90 prosent av våre årlige inntekter. Resten kommer for det meste fra private givere og næringslivet.

De siste årene har gapet mellom det stadig større behovet for humanitær hjelp og tilgjengelige midler økt. Det har sparket i gang diskusjoner om hvordan den humanitære sektoren kan finne nye kilder til økonomisk støtte, og hvordan vi kan jobbe mer effektivt. Mange av disse diskusjonene har funnet sted i Grand Bargain-prosessen, som omfattet hele den humanitære sektoren. Som nevnt tidligere var Flyktninghjelpen dypt engasjert i denne prosessen, både politisk og praktisk, i 2017.

Vi har jobbet tett med FN, givere og ikke-statlige organisasjoner for å få til en bedre rapporteringsstandard og mindre øremerking av midler.

Siden 2017 har vi for eksempel gjennom rammeavtalene med Utenriksdepartementet og svenske bistandsmyndigheter (Sida), mottatt kjernestøtte for landprogrammene våre, noe som gi større fleksibilitet. I året som gikk signerte vi også flere flerårige avtaler med ulike givere som gjør det mulig for oss å få langtidseffekter av arbeidet vårt.

## Innsamling i privatmarkedet og fra næringslivet

Bidrag fra enkeltpersoner og næringslivet er en viktig inntektskilde, spesielt for ikke-øremerkede midler. Flyktninghjelpen har derfor en ambisjon om å øke inntektene fra næringslivet og enkeltpersoner vesentlig over de neste ti årene. Som et ledd i dette vil vi utvide innsamlingsarbeidet utenfor Norge.

Ved utgangen av 2017 hadde 23.200 enkeltpersoner avtale om å gi månedlige bidrag til Flyktninghjelpen. Gjennom direktereklame og kampanjer rettet mot målgrupper i Norge og Sverige samlet vi inn 102 millioner norske kroner. Gjennomsnittlig beløp for en månedlig giver var 217 norske kroner og den største givergruppen var 60 år eller eldre. De fire viktigste kanalene var innsamling ansikt til ansikt, brev, nett og SMS. I 2017 etablerte Flyktninghjelpen innsamlingsarbeid i Sverige, og disse erfaringene tar med oss når vi starter opp innsamlingsarbeid i Østerrike i 2018.

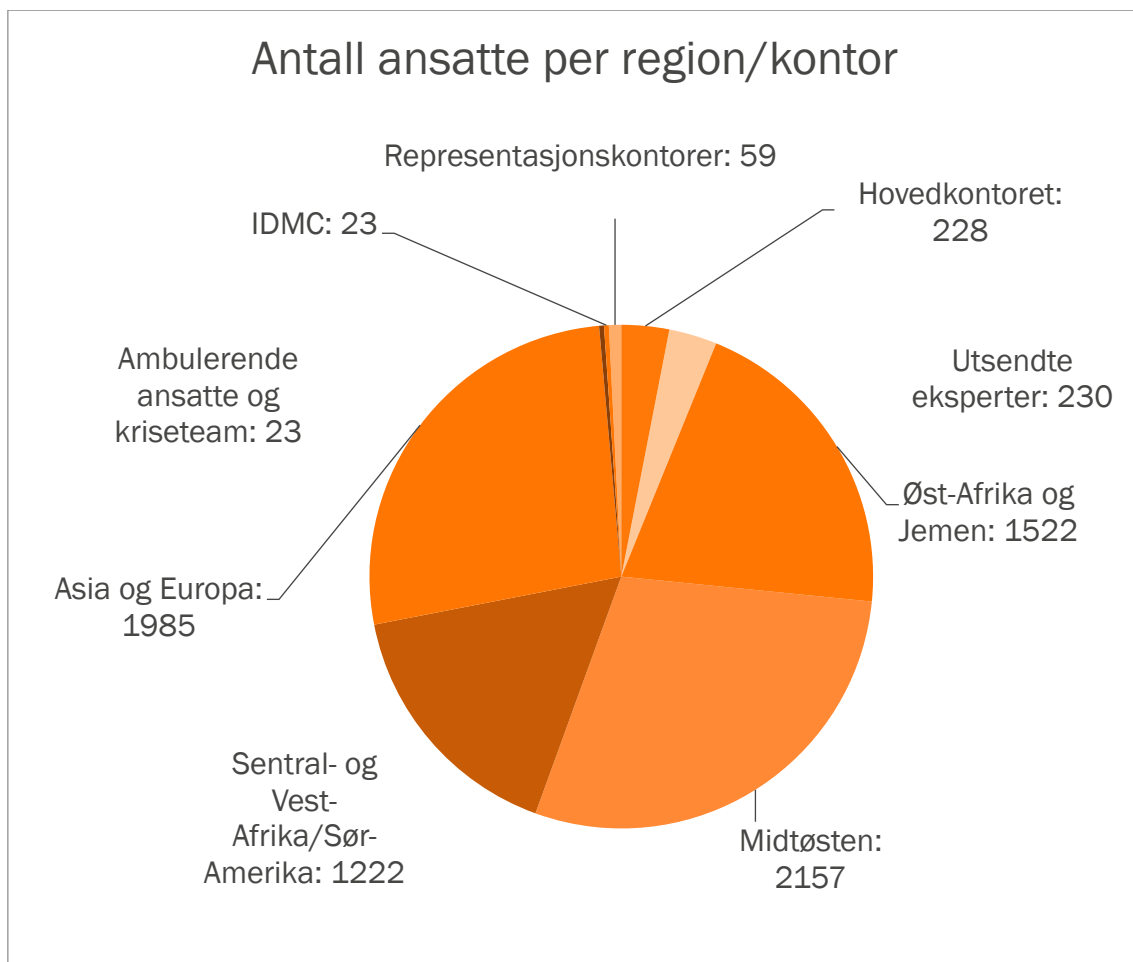
---

## Personale og arbeidsmiljø

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

Ved utgangen av 2017 jobbet 14.400 personer for Flyktningshjelpen med å bistå folk drevet på flukt. Omtrent 7.400 av disse var ansatte, mens rundt 7.000 var daglige arbeidstakere, stort sett mennesker på flukt eller medlemmer av lokalsamfunnet der vi arbeider.

- 6.422 personer var nasjonalt ansatte
- 487 personer var internasjonalt ansatte på region- eller på landkontor, hvorav 23 personer var ambulerende
- 228 personer jobbet ved hovedkontoret i Oslo
- 59 personer var ansatt ved representasjonskontorene
- 23 personer jobbet i IDMC
- NORCAPs utplasseringer i felt tilsvarte 230 heltidsansatte



*Fordeling av Flyktningshjelpens ansatte per region/kontor, per 31. desember 2017. Tallene inkluderer ikke daglige arbeidstakere.*

## Nasjonalitet, kjønnsfordeling, og innvandrerbakgrunn

Flyktningshjelpens 487 ansatte som jobber på internasjonale kontrakter utgjorde 74 forskjellige nasjonaliteter. De to største gruppene var ansatte fra Frankrike og

Storbritannia, etterfulgt av statsborgere fra USA, Italia, Kenya, Canada, Pakistan, Norge, Etiopia, Australia, Zimbabwe og Spania. 26 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.

Ved utgangen av 2017 var kjønnsfordelingen på hovedkontoret i Oslo 64 prosent kvinner og 36 prosent menn. Ledelsen ved hovedkontoret besto av 52,5 prosent kvinner og 47,5 prosent menn. Kjønnsfordelingen blant toppledelsen på hovedkontoret var 50/50, og styret bestod av seks menn og fire kvinner. Blant ansatte i rådgiverroller og ledere med personalansvar hadde menn og kvinner på hovedkontoret omtrent like lønnsnivåer.

Blant internasjonalt ansatte var kjønnsfordelingen 56 prosent menn og 44 prosent kvinner. Det var 66 prosent menn og 34 prosent kvinner som var nasjonalt ansatte. Vi ser at vi på region og land-nivå strever vi med å få til en god kjønnsbalanse i seniorstillinger. I 2018 vil vi sette tydelige mål for å bedre dette og se på hvordan vi kan skape en rekrutteringspraksis som sikrer høyere kvinneandel i disse stillingene.

Blant ansatte på representasjonskontorene var kjønnsfordelingen 30 prosent menn og 70 prosent kvinner. Kjønnsfordelingen blant eksperter ute på oppdrag for Flyktningshjelpens beredskapsstyrke var 56 prosent menn og 44 prosent kvinner. Ved IDMC var kjønnsfordelingen 42 prosent menn og 58 prosent kvinner.

## Arbeidsmiljø og aktsomhet

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

Ved hovedkontoret jobbet HR-ledelsen tett sammen med Flyktningshjelpens arbeidsmiljøutvalg (AMU). Møter ble holdt regelmessig gjennom året, for å diskutere status for arbeidsmiljøet og forbedringsmuligheter.

Flyktningshjelpen jobber i krig og konfliktsoner og har store operasjoner i områder med komplekse problemstillinger. Det er derfor spesielt viktig for oss å ivareta sikkerheten til ansatte og til menneskene vi hjelper. I 2017 prioriterte vi å sikre at alle organisasjonens ansatte hadde fått relevant opplæring og verktøy for å kunne gjøre enda bedre risikovurderinger på alle nivå.

Vi utviklet en aktsomhetsstandard, *Duty of Care*, med tydelige minstekrav for alle operasjoner. Standarden skal beskytte våre ansatte fra fysisk og psykisk skade og sette dem i stand til å handle effektivt når ikke-planlagte situasjoner oppstår. Aktsomhet er forankret i alle faser av Flyktningshjelpens kontakt med ansatte. Det starter med vektlegging av gode vurderinger i rekrutteringsprosessen og fortsetter med opplæring og støtte gjennom hele ansettelsesforholdet.

I 2017 etablerte vi en e-læringsmodul som gjenskaper scenarioer som krever at man tar en rekke beslutninger på operasjonelt- og ledelsesnivå. E-læringsprogrammet hjelper ansatte å teste og vurdere sine beslutninger og valg opp



mot organisasjonens aktsomhetsstandard. Fordi vi jobber med scenarioer fra virkeligheten, får ansatte anledning til å vurdere sine beslutninger og valg opp mot prinsipper og prosedyrer.

Vi ansatte også en rådgiver som skal styrke arbeidet med å hindre seksuelt misbruk og utnyttning. I 2018 vil Flyktningshjelpen utforske hvordan vi kan utøve større aktsomhet i rekrutteringsprosesser for å sikre at vi ikke bidrar til straffefrihet for personer som driver seksuell utnyttelse og overgrep.

Å skape en kultur der sikkerhet og helse er iboende i alt vi gjør, er en pågående oppgave. Vi forplikter oss til å jevnlig vurdere og tilpasse retningslinjene og verktøyene våre for å sikre at de er oppdaterte og relevante for alle ansatte. For å oppnå dette gjennomfører vi undersøkelser blant ansatte og ber om tilbakemeldinger fra ansatte og deres representanter. Deling av informasjon og diskusjoner rundt denne tematikken minner ansatte på hvilke rettighetene de har.

Vi vil også bedre kvaliteten på vårt nåværende rapporteringssystem for ulike hendelser og styrke informasjonssikkerheten. Vi vil også arbeide for å ha bedre data og analyser av Flyktningshjelpens ivaretagelse av ansatte.

## Hendelser

Totalt registrerte Flyktningshjelpen 451 hendelser knyttet til våre feltoperasjoner i 2017.

815 ansatte var involvert i hendelser. Av disse var 685 nasjonalt ansatte og 130 internasjonalt ansatte. Tre type hendelser utgjør nesten 52 prosent av alle rapporterte hendelser i 2017: 1. innbrudd/ran/tyveri/trusler, 2. trakassering og 3. trafikkulykker.

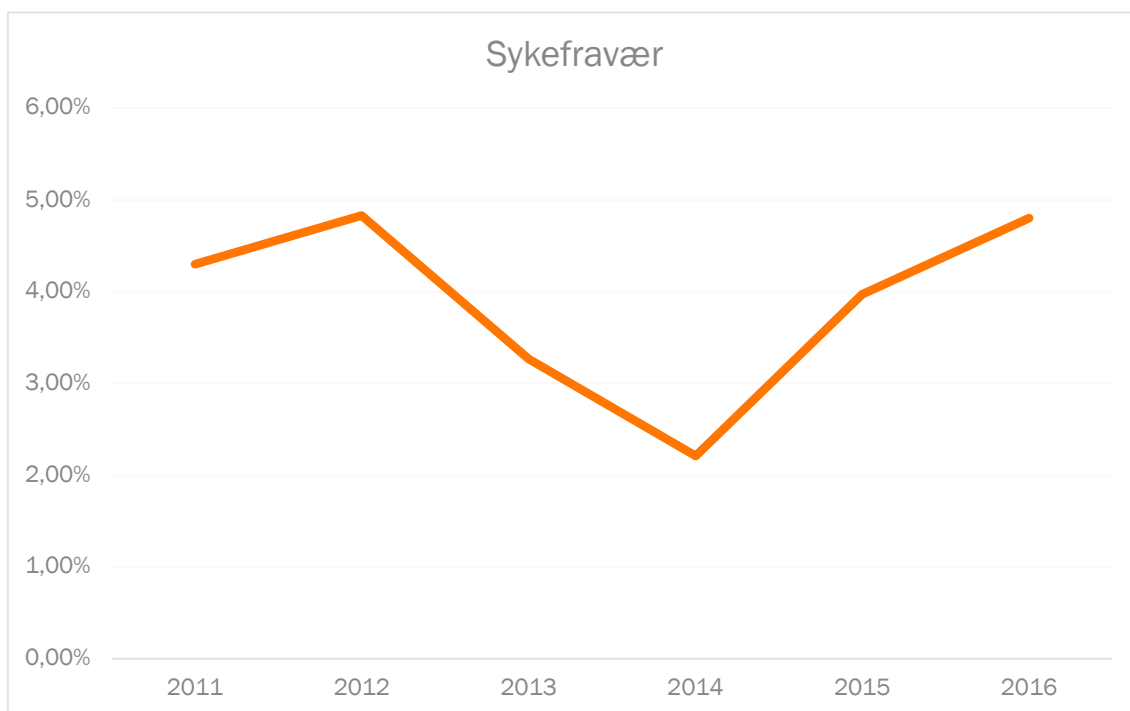
40 hendelser resulterte i personskader. En person omkom i felt i 2017. Det var en av Flyktningshjelpens innleide sjåførere som mistet livet i en trafikkulykke.

I 156 tilfeller ble Flyktningshjelpens materielle verdier skadet. Tre overnattingssteder, åtte kontorbygninger, seks boliger og 64 kjøretøy ble påført skade. Hendelsene førte til at Flyktningshjelpen måtte stanse operasjoner midlertidig 49 ganger, tilsvarende 88 dager med forsinkelser i programmene våre.

Nasjonalt ansatte var involvert i 84,5 prosent av alle rapporterte hendelser i 2017. I 2018 vil Flyktningshjelpen derfor utvikle et konsept for sikkerhetstrening som vektlegger kompetansebygging og opplæring av nasjonalt ansatte. Framover vil vi også jobbe med å bedre kvaliteten på dataene våre, blant annet gjennom bedre rapporteringsrutiner.

## Sykefravær

I 2017 var sykefraværet ved hovedkontoret 3,65 prosent, sammenlignet med 4,8 prosent i 2016. Dette var lavere enn landsgjennomsnittet. Mulighetene og forpliktelsene i avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ble overholdt.



## Beholde høyt kvalifiserte ansatte

Flyktinghjelpen rekrutterer et stort antall ansatte hvert år, men strever med å fylle enkelte nøkkelposisjoner. I 2017 var behovet for dyktige og erfarne humanitære arbeidere større enn antallet potensielle kandidater. Ettersom den humanitære sektoren har blitt mer spesialisert, har det blitt vanskeligere å rekruttere personer med de rette kvalifikasjonene. Tomme stillinger, ikke bare i høyrisiko-land, men også i mer stabile landprogram og på hovedkontoret, påvirket forutsetningene våre for å levere nødhjelp som planlagt. Manglende ressurser i rekrutteringsstillinger påvirket også vår evne til å fylle stillinger.

Arbeidet med å forbedre rekrutteringsprosessene våre fortsatte i 2017. Vi lanserte en minimumsstandard for rekruttering og gjennomførte opplæring i denne standarden på alle landkontor. Dette vil heve kvaliteten på rekruttering over hele organisasjonen. Vi startet også en pilot for aspiranter i Midtøsten.

For å lette rekrutteringsprosessene har vi desentralisert beslutningsmyndigheten når det gjelder rekruttering på landkontor og introdusert fleksible arbeidsordninger.

I noen høyrisikoland, som Afghanistan, greide vi å redusere antallet stillinger som ikke ble fylt, til tross for at aktiviteten økte kraftig gjennom året og det ble opprettet 20 nye internasjonale stillinger. Suksessfaktorene inkluderte aktive søk etter potensielle kandidater samt å tilby utplassering i Afghanistan til Flyktningshjelpens ansatte i andre land.

### **Beholde ansatte**

Flyktningshjelpen jobber også for å beholde godt kvalifiserte ansatte. Som en del av dette arbeidet lanserte vi i 2017 et initiativ for å beholde og videreutvikle talenter. Vi introduserte også en pensjonsordning for internasjonalt ansatte som ikke har tilgang til sosiale velferdsordninger i sitt eget land.

I 2016 gjennomførte vi ved hovedkontoret en undersøkelse for å belyse hvordan lønnsnivået vårt var sammenlignet med organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med. Denne øvelsen førte til at vi i 2017 justerte vi lønningene opp for å være mer i tråd med andre. For å beholde og rekruttere høyt kvalifiserte medarbeidere er vi nå inne i et prosjekt som ser på lønn og velferdsordninger. Prosjektet ferdigstilles i 2018.

### **Utsending av eksperter**

I 2017 rekrutterte NORCAP 126 nye medlemmer innenfor et bredt spekter av områder. I tråd med ny strategi ble mesteparten av ekspertene rekruttert innenfor beskyttelse, sivile forhold, demokratisering, kommunikasjon og utdanning. De nye medlemmene representerer 55 ulike nasjonaliteter og har en kjønnsbalanse på nær 50/50. Med disse rekrutteringene vil Flyktningshjelpen opprettholde målene om å sikre god kjønnsbalanse blant våre eksperter.

## Læring og utvikling av ansatte

I 2017 styrket vi lærings- og utviklingsarbeidet gjennom følgende initiativ:

- Gjennom et samarbeid med Akademiet for humanitær ledelse, *Humanitarian Leadership Academy*, lanserte Flyktningshjelpen en læringsplattform med adgang til 300 e-læringskurs, som omfattet ledelse, humanitær basiskunnskap og et utvalg av Flyktningshjelpens egenutviklede kurs. Ved utgangen av året hadde 989 ansatte gjennomført 2344 kurs.
- Vi utviklet og lanserte e-læringsmodulene *Communication, Feedback and Performance Management* og *Duty of Care* for ledere med personalansvar (engelsk, fransk og spansk versjon).
- Vi gjennomførte en utviklingsprosess i ni ulike ledergrupper i organisasjonen. Disse prosessene inkluderte ideverksted i ledelse med grupper fra ulike arbeidsområder og større grupper med ledere med personalansvar.
- Vi gjennomførte tre runder av vårt lederutviklingsprogram (nivå 1) med totalt 60 deltakere (hvorav 86 prosent var ledere på nasjonalt nivå og 57 prosent var kvinner).

- Vi gjennomførte et todagers ideverksted om grunnleggende lederegenskaper og ferdigheter for 220 ledere med personalansvar på tvers av organisasjonen.
- Vi piloterte et mentorprogram rettet mot nye ledere, enten de er nye i Flyktninghjelpen eller i lederrollen.

---

## Styrets arbeid

Styret i 2017 bestod av følgende personer:

- Idar Kreutzer (styreleder til 11. juni 2017)
- Harald Norvik (styreleder fra 12. juni 2017)
- Cecilie Hellestveit (nestleder til 27. februar 2017)
- Hege Marie Norheim (nestleder fra 12. juni 2017)
- Kiran Aziz (fra 8. mai 2017)
- Per Byman
- Lisa Cooper
- Walter Kälin (fra 12. juni 2017)
- Ahmed A. Madar (til 27. februar 2017)
- David Sanderson (til 29. september 2017)
- Sturla Stålsett (fra 29. september 2017)
- Simon Giverin (representant for de ansatte til 8. mai 2017)
- Anne Huser (representant for de ansatte fra 12. juni 2017)
- Jeremy Francis (representant for de ansatte fra 8. mai 2017)
- Petr Kostohryz (representant for de ansatte til 27. februar 2017)
- Robert Inzikoa (representant for de ansatte – vara)

Styret gjennomførte fem ordinære styremøter og to styreseminar. Styret diskuterte 61 agendapunkter i løpet av året. I august besøkte en gruppe styremedlemmer vårt landkontor i Uganda.

Styret og administrasjonen hadde et tett og produktivt samarbeid. Styremøtene og seminarene bar preg av grundige diskusjoner med fokus på utviklingen av strategien for 2018-2020, organisasjonsutvikling, ansvarlighet og programleveranse.

Styret takker Flyktninghjelpens ansatte for sitt engasjement og harde arbeid, og ser frem til et videre samarbeid i 2018.

Oslo, 7. mai 2018



Harald Norvik  
Styreleder



Hege Marie Norheim  
Nestleder i styret



Kiran Aziz  
Styremedlem



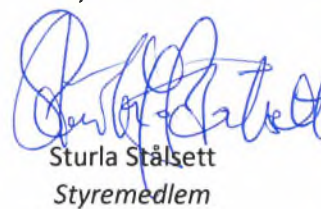
Lisa Ann Cooper  
Styremedlem



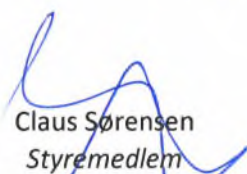
Joséphine Goube  
Styremedlem



Walter Kälin  
Styremedlem



Sturla Ståsett  
Styremedlem



Claus Sørensen  
Styremedlem



Jeremy Francis  
Styremedlem valgt av de ansatte



Anne Huser  
Styremedlem valgt av de ansatte

Styremedlem valgt av de ansatte



Jan Egeland  
Generalsekretær



NORWEGIAN  
REFUGEE COUNCIL

[www.flyktninghjelpen.no](http://www.flyktninghjelpen.no)  
Flyktninghjelpen

Prinsensgate 2  
0152 Oslo