

Dansk Flygtningehjælp Strategi 2020

Indledning

Verden står over for en historisk flygtninge- og migrationsudfordring, som i dag omfatter 65 millioner flygtninge og mere end 240 millioner migranter. Der er ikke belæg for at tro, at denne situation vil udvikle sig til det bedre i de kommende år – tværtimod må vi forvente en vækst i antallet af fordrevne. Det skyldes mange faktorer, hvor centrale årsager er de langvarige, komplekse konflikter, klimaforandringerne, verdens fattigdom samt den forventede befolkningsvækst. Verden står over for et paradigmeskifte, hvor den voksende ubalance mellem antallet af fordrevne og det internationale samfunds vilje og ressourcer til at sikre deres beskyttelse og værdige liv er en stor global udfordring.

Udfordringen har sat konventionerne under pres, ligesom den internationale ansvarsfordeling og solidaritet smuldrer. Det gælder i nærområderne, og det gælder i Europa.

Mange lande griber til øget grænsekontrol samt forringelser af flygtninge og asylansøgers vilkår og rettigheder i et forsøg på at styre flygtninge- og migrationsstrømmene, og der refereres ofte til sikkerhedsproblemer og frygt for terror, når de forskellige foranstaltninger introduceres. I mange henseender har den restriktive politik uheldige virkninger på integrationsprocesserne, idet forringet økonomi, lange ventetider på familiesammenføring m.v. gør det vanskeligere for flygtninge at finde ind i værtssamfundene.

Flygtninge- og migrationsudfordringen vil påvirke alle dele af Dansk Flygtningehjælp, og behovet for vores erfaringer, kompetencer, operationelle indsats og fortaleral arbejde har aldrig været større. Det gælder ude i verdens brændpunkter, ligesom det gælder i Europa og Danmark.

I forhold til dette scenarium er Dansk Flygtningehjælps position ganske stærk, idet vi har en stor operationel platform samt meget kompetente medarbejdere.

Vi har en stor geografisk tilstedeværelse i de konfliktramte lande, i deres nærområder, regionalt, langs transitruter i Europa og i Danmark. Vi hjælper fordrevne, flygtninge og værtssamfund, og vi værner også om migranternes fundamentale rettigheder. Vores faglige bredde strækker sig fra asylspørgsmål i Danmark og EU, integrationsindsatser i Danmark til bistand til fordrevne og værtssamfund i mere end 35 lande, hvor vi arbejder med akut humanitær livreddende nødhjælp og med at sikre langsigtede og bæredygtige løsninger, der har til formål at skabe et værdigt liv for de fordrevne.

Denne position forpligter os til at bidrage bedst muligt til bæredygtige løsninger for de fordrevne, og til at agere fortalere for deres fundamentale rettigheder. Vi må erkende, at fordrivelse ikke længere blot kan ses som en humanitær udfordring, men i høj grad også en udfordring med udviklingsmæssige elementer, hvilket betyder, at vi i Dansk Flygtningehjælp udvider vores virkefelt.

Fordrivelse og befolkningsbevægelser, i og uden for Europa, stiller verden over for helt nye udfordringer. Men det er overskuelige udfordringer og har brug for at blive set som sådan. Dansk

Flygtningehjælp støtter en indsats for og et skift i retning af en mere positiv fortælling om flygtninge og indvandrere.

I foråret 2016 har World Humanitarian Summit anført målsætningen om "leaving no one behind", og FN's Generalforsamling har i efteråret 2016 tiltrådt de såkaldte *New York Declarations for Refugees and Migrants*, hvor medlemslandene udtrykker politisk vilje til at beskytte flygtninge og migranternes rettigheder, til at redde liv og dele ansvaret for de store bevægelser på globalt plan. At italesætte enkeltpersoner som "illegale" og bevægelser som "overvældende" er kontraproduktivt for at finde løsninger for de fordrevne. Der er behov for at anerkende de positive bidrag flygtninge og fordrevne kan yde lokalt til vækst og udvikling. Vi må arbejde for en positiv fortælling, der fremmer accept, beskyttelse og respekt.

Som startskud på strategi 2020 har vi justeret vores mission og vision.

Dansk Flygtningehjælps mission og vision

Som en privat humanitær organisation arbejder Dansk Flygtningehjælp på baggrund af humanitære principper og menneskerettigheder med alle aspekter af flygtningesagen. Vores overordnede mål er at hjælpe og beskytte mennesker på flugt og styrke deres fremtidsmuligheder.

Vi arbejder på at skabe bæredygtige løsninger for flygtninge, fordrevne og værtssamfund – altså tiltag, der kan være med til at skabe en permanent og tålelig løsning, så de mennesker, vi arbejder med, kan komme til at leve et værdigt liv.

Dansk Flygtningehjælps mission er

Vi hjælper flygtninge og fordrevne, beskytter deres rettigheder og styrker deres fremtidsmuligheder

Vores vision er

Et værdigt liv for alle på flugt

Dansk Flygtningehjælps 2020 strategi

Dansk Flygtningehjælp vil som et helt overordnet strategisk mål placere sig som en organisation, der arbejder bredt med humanitære, udviklings- og integrationsindsatser i forhold til fordrivelse og effekterne heraf. Vi deltager i nationale og internationale fora for at bidrage til at skabe de bedst mulige løsninger for flygtninge, fordrevne samt de berørte værtssamfund, ligesom vores fortalerarbejde dækker både flygtninges rettigheder og fundamentale menneskerettigheder for irregulære migranter og afviste asylansøgere. Vi bidrager til den offentlige debat med viden, saglighed og empati for at kvalificere befolkningernes syn på og holdning til mennesker på flugt.

Dansk Flygtningehjælp har som beskrevet indledningsvist en helt unik position. Vi praktiserer "The Complete Circle", fordi "vi er der" – til stede i de konfliktramte lande, i deres nærrområder, regionalt, langs transitruter i Europa, i Danmark og når repatriering og tilbagesendelse muliggøres.

Overordnede strategiske mål

Dansk Flygtningehjælps overordnede strategiske mål frem mod 2020 er

- Bedre hjælp til flere – *gennem vækst og innovation*
- Øget indflydelse – *på løsninger*
- Stærkere fortaler – *for flygtnings og fordrevnes rettigheder*

For at lykkes med vores overordnede strategiske mål, skal vi fokusere på følgende.

Vi skal:

1. Styrke fællesskaberne
2. Leverer langsigtede, bæredygtige og sammenhængende løsninger
3. Fastholde og styrke vores værdier og kultur hos medarbejdere og ledere
4. Sikre ressourcer til udvikling og vækst i Dansk Flygtningehjælps aktiviteter
5. Sikre en effektiv, agil og forandringsstærk global organisation

1. Styrke fællesskaberne

Dansk Flygtningehjælp vil i 2020 gennem aktiv dialog med nationale og internationale organisationer, private og offentlige aktører, civilsamfund, NGO'er og INGO'er samt andre relevante fællesskaber have styrket arbejdet for flygtninge og fordrevnes rettigheder og bidraget til relevante løsninger for flygtninge, fordrevne og værtssamfund.

Globale udfordringer kalder på fælles løsninger. De flygtninge- og migrationsudfordringer, verden står over for, er så store, at intet land og ingen organisation kan løse dem alene. Der er derfor brug for at styrke de internationale institutioner, hvor vi sammen kan finde de nødvendige strategier og løsninger.

- Dansk Flygtningehjælp vil italesætte behovet for international solidaritet og ansvarsfordeling (responsibility sharing) samt aktivt bidrage til en folkelig forståelse for, at alle – også Danmark – skal leve op til deres internationale forpligtelser og værne om den internationale retsorden.
- Dansk Flygtningehjælp vil tale for, at FN-samarbejdet styrkes og hviler på implementering af det internationale samfunds konventionsmæssige forpligtelser.
- Dansk Flygtningehjælp vil advokere for et styrket EU samarbejde, så EU både kan løfte ansvaret for de flygtninge og migranter, som når til Europa, og styrke indsatsen i de konfliktramte dele af verden. Princippet i EU's tilgang bør være solidaritet og sammenhold.

Gennem en aktiv dialog med FN-systemet, EU og andre internationale fællesskaber kan vi styrke arbejdet for flygtninge og fordrevnes rettigheder og søge indflydelse på de løsninger, som det internationale samfund opstiller.

- Vi vil derfor fortsætte og styrke vores indsats i Geneve og Bruxelles samt sigte efter også at opbygge en tilstedeværelse i Washington.
- Vi kan og vil kvalificere arbejdet i de internationale institutioner ved i højere grad at dele vores erfaring og viden – og ved at samarbejde i strategiske partnerskaber.

Når vi taler om at styrke fællesskaberne, gælder det også i forhold til vores egne indsatser. Det er vigtigt – for at kunne yde bedre hjælp til flere – at samarbejde med andre løsningsorienterede aktører, herunder tage ledende roller, og drage læring af fælles erfaringer. Det kan både give indsatsen større effekt, og det kan bidrage til udvikling af innovative og effektive løsninger. Derfor vil vi i den kommende periode styrke vores strategiske partnerskaber.

- Det betyder, at vi i Danmark deltager i og bidrager til løsninger i samarbejde med både private, offentlige og frivillige aktører.
- Det betyder, at vi i vores internationale operation vil styrke samarbejdet med myndigheder, beslutningstagere, civilsamfund, lokale organisationer og andre aktører i værtsamfundet.
- Det betyder, at vi inviterer erhvervslivet ind i strategiske partnerskaber om udvikling og implementering af løsninger på nogle af de udfordringer, fordrevne står overfor.
- Det betyder, at vi vil finde nye partnere – uddannelsesinstitutioner, tænketanke m.fl.

Ethvert samarbejde skal baseres på klare og gennemsigtige fordelinger af ansvar og ressourcer.

2. Levere langsigtede, bæredygtige og sammenhængende løsninger

Dansk Flygtningehjælp vil i 2020 være placeret som den organisation, der arbejder med langsigtede, bæredygtige og sammenhængende løsninger i bevægelsen fra akut humanitær nødhjælp til også at omfatte udviklingsorienterede indsatser, og være den organisation, der har fokus på den blandede strøm af flygtninge og migranter.

Flygtninge- og migrationskriser er i dag langvarige – gennemsnitligt næsten 20 år for de største flygtningekriser. Kriserne har dybe rødder og er oftest meget komplekse, og der er ingen udsigt til, at dette forhold vil ændre sig. Det stiller særlige krav til de løsninger, som skal adressere de grundlæggende årsager (root causes) samt hjælpen til de akutte humanitære kriser, hvor løsningerne skal være langsigtede og bæredygtige for både de fordrevne og værtsamfundene.

I den kommende periode skal der være et særligt fokus på **bæredygtighed** og det **langsigtede** perspektiv i vores indsats.

Retningsgivende stikord er:

- Fokus på de grundlæggende årsager (root causes)
- Udviklingsorienteret
- Integrationsorienteret
- Situationsbestemte
- Inklusive og folkeligt forankrede
- Forudsigelig finansiering

En **sammenhængende** indsats er helt afgørende for at løse de globale udfordringer, verden står overfor. Sammenhængende løsninger betyder, at der skal sættes ind på flere områder på én gang og i lang tid – ved fælles og solidarisk indsats.

Det betyder, at Dansk Flygtningehjælp bl.a. vil arbejde for:

- Respekt for den internationale retsorden, herunder Flygtningekonventionen
- Stabilisering og konfliktløsning
- Humanitær hjælp i de akutte kriser

- Styrket udviklingsorienteret støtte til fordrevne, flygtninge og berørte lokalsamfund
- Genbosætningsprogrammer og solidariske fordelingsmodeller
- Beskyttelsessensitive ydre grænser i EU
- Fair og effektive asylprocedurer og fælles standarder i EU
- Styrkede integrationsprogrammer
- Bæredygtig og værdig tilbagesendelse og reintegrationsbistand i hjemlandet

Og det betyder, at vi internt i Dansk Flygtningehjælp skal samarbejde på tværs af afdelinger for at kvalificere organisationens løsninger. Det eksisterende samarbejde mellem Asyl & Repatrieringsafdelingen og International Afdeling samt samarbejdet mellem sprogcentre, integrationsprogrammer og frivilligindsats er gode eksempler, som skal videreudvikles. Den sammenhængende og samarbejdende organisation, hvor vi bringer alle vores ressourcer i spil, er en vigtig forudsætning for Dansk Flygtningehjælps fortsatte succes.

3. Fastholde og styrke vores værdier og kultur hos medarbejdere og ledere

”Vi er vores medarbejdere”. Dansk Flygtningehjælp vil i 2020 have videreudviklet og styrket vores særlige værdier og kultur, der er karakteriseret ved gensidig tillid mellem ledere og medarbejdere, og vores evne til at samarbejde internt og eksternt. Det er en vigtig faktor i vores bestræbelser på at nå vores vækst mål, samtidig med at det giver arbejds glæde, og gør at vi fastholder høj kvalitet i opgaveløsningen.

Dansk Flygtningehjælps vækst og gode omdømme hviler på solide værdier og evnen til at formidle disse værdier til alle organisationens ansatte. Indtil nu er det lykkedes at formidle og leve vores særlige værdier og skandinaviske tilgang globalt. Og det i et omfang, som betyder, at donorernes tillid til os refererer til netop dette forhold og til kernen i den skandinaviske tilgang til ledelse; nemlig den grundlæggende tillid mellem ledere og medarbejdere og mellem kolleger. Denne gensidige tillid fører til et godt internt samarbejde og fører også til, at medarbejdere i Dansk Flygtningehjælp tør være ærlige i forhold til succeser og fiaskoer, til hvad vi formår og ikke formår.

Vi skal derfor fastholde og udbygge disse grundlæggende værdier i organisationen. Det skal gøres gennem aktive handlinger, der sikrer, at vi ikke mister balancen mellem tillid og kontrol.

Værdikompas

Vi arbejder fortsat på grundlag af vores 5 værdisøjler:

- menneskelighed
- respekt
- uafhængighed og neutralitet
- inddragelse
- ærlighed og gennemsigtighed

Kernekompetencer

Vi har udviklet og står på et fundament af relevante kernekompetencer, som rulles ud og bruges aktivt i organisationen både i opgaveløsningen, men i særdeleshed også i rekrutteringen og udviklingen af vores medarbejdere.

Det er afgørende at være omhyggelige med at rekruttere og udvikle medarbejdere, som kan bruge den rette blanding af vores kernekompetencer i praksis.

De 5 kernekompetencer er:

- kvalitet
- samarbejde
- medansvar
- kommunikation
- integritet

Ledelseskoncept

Ledelse er et centralt element i at styrke vores kultur og værdier. Derfor vil vi udvikle et ledelseskoncept, der forstærker de helt særlige kulturelle karakteristika ved ledelsen i Dansk Flygtningehjælp. Ledelseskonceptet vil tage udgangspunkt i vores værdikompass og vores kernekompetencer, og det vil indeholde de egenskaber og handlinger der særligt kendetegner den skandinaviske tilgang og ledelsesstil. Vi ønsker en ledelse, der i ånd og handling udviser tillid, samskaber og tager ansvar.

Fastholder og udvikler vi værdierne og kulturen hos medarbejdere og ledere, vil vi kunne fastholde donorerne og samarbejdspartnerne tillid og være en troværdig og foretrukket partner, der leverer kvalitet. Og vi vil være en attraktiv arbejdsplads for vores mange ansatte – og de nye, der kommer til.

4. Sikre ressourcer til udvikling og vækst i Dansk Flygtningehjælps aktiviteter

Dansk Flygtningehjælp vil i perioden frem til 2020 fortsat ekspandere sine aktiviteter til gavn for flygtninge, fordrevne og de berørte værtssamfund. Organisationen skal være forberedt på at kunne håndtere fortsat markant udvikling og vækst.

Dansk Flygtningehjælps forretningsmodel er indrettet således, at forudsætningen for organisationens operationelle indsats – og væksten i denne – hviler på vores evne til at rejse frie midler, altså egne ressourcer, som vi selv kan disponere over.

På det internationale område er egne ressourcer afgørende både i forhold til at opbygge og udvikle den internationale kapacitet, og samtidig er disse ressourcer væsentlige for den direkte indsats for de fordrevne og værtssamfundene.

I Danmark er egne ressourcer en forudsætning for Integrations aktiviteter, idet disse kræver investeringer i etablering og forretningsudvikling m.v. og for asyl- og repatrieringsarbejdet, som grundlæggende er finansieret af finansloven, er egne ressourcer en forudsætning for en lang række fortaleropgaver.

Egne ressourcer er en forudsætning for, at vi kan udvikle vores organisation, herunder sikre at vores organisatoriske infrastruktur er stærk nok til at bære den fremtidige vækst. Det er nødvendigt at organisationens infrastruktur har den kapacitet, der skaber mest mulig værdi og lavest mulige omkostninger, ved at processer optimeres, og at den nødvendige ekspertkapacitet, systemer og værktøjer er til stede.

Det er derfor helt afgørende, at der er et stærkt fokus på organisationens evne til at generere egne ressourcer og hele tiden fokusere på proces optimering og det rette niveau af omkostninger.

Vi skal således:

- Rejse flere egne ressourcer
- Øge vores afkast
- Optimere vores ressourceanvendelse

5. Sikre en effektiv, agil og forandringsstærk global organisation

Dansk Flygtningehjælp vil i 2020 have en effektiv, agil og forandringsstærk global organisation. En organisation hvor supportfunktionerne i partnerskab med operationen skaber størst mulig værdi for hele organisationen (Business Partnering), og hvor organisationen har ansvar, kompetence og værktøjer til at håndtere opgaverne så tæt på opgaveløsningen som muligt.

Ligesom Dansk Flygtningehjælps værdier er afgørende for vores arbejde, så er evnen til at drive operationerne professionelt det også.

Som organisation skal Dansk Flygtningehjælp:

- Have et forretningsfremmende og innovationsunderstøttende fokus
- Håndtere organisationens risici
- Være agil og fleksibel
- Støtte den decentrale beslutningskompetence og sikre central ekspertunderstøttelse
- Sikre korte beslutningsveje og klart ansvarshierarki
- Fortsat lære af vores erfaring (den lærende organisation, feedback- og evalueringskultur)

Frem mod 2020 vil organisationen have særligt fokus på:

- Fortsat investering i supportfunktionerne
Der skal fortsat investeres i supportfunktionernes nødvendige kapacitet, så de kan understøtte organisationen ved at levere høj kvalitet på en koordineret, struktureret og systematisk måde. Dermed vil de i højere grad skabe merværdi og være relevante for de operationelle afdelinger, således at behovet for kompenserende adfærd i organisationen ikke længere vil være nødvendig.
De igangværende forandringer i Finans, HR og IT skal gennemføres, og organisationen skal implementere business partner modellen og sikre realiseringen af de igangværende decentraliserings- og regionaliseringsprocesser.
- Digitalisering og IT-understøttelse af organisationen
Dansk Flygtningehjælps største udfordring og satsning vil i den kommende periode være at få udviklet og implementeret den nødvendige digitalisering og IT-understøttelse af organisationen. Her vil særligt det nye Enterprise Resource Planning (ERP) system sikre, at organisationen kan levere relevante løsninger i høj kvalitet til verdens flygtninge og fordrevne – og samtidig sikre den nødvendige efterlevelse af krav, som en global organisation er afhængig af (license to operate).

- Intern og ekstern kommunikation

Vi skal fortsat systematisere og effektivisere kommunikationen på tværs af organisationen – både for at sikre succesrig gennemførelse af de store forandrings- og udviklingstiltag, vi står overfor, og for fortsat at styrke organisationens eksterne position, gennemslagskraft og indsamlingsevne.