



NOREF

Senter for internasjonal konfliktløsning

STRATEGI

2024-2026

1. NOREF, ambisjon og oppdrag

NOREF Senter for internasjonal konfliktløsning ble etablert i 2008 som en uavhengig stiftelse, etter initiativ fra norske myndigheter. Senteret har hovedkontor i Oslo.

NOREFs ambisjon er å være en ledende ikke-statlig aktør innenfor internasjonalt konfliktdiplomati, og en sentral bidragsyter til den norske innsatsen for fred og forsoning.

NOREFs oppdrag er å skape initiativ og bidra til at konfliktparter kan hindre, dempe og løse konflikter. Dette gjøres gjennom å initiere selvstendig konfliktdiplomati og gjennom faglig og praktisk understøttelse av Norges eller andre aktørers freds- og forsoningsarbeid.

Grunntanken bak NOREFs arbeid

NOREFs arbeid med konfliktdiplomati bygger på et langvarig norsk freds- og forsoningsengasjement. Til grunn for det norske engasjementet ligger en overbevisning om at konflikter best løses gjennom politiske samtaler og inkluderende prosesser. Dette tjener også norske utenriks- og sikkerhetspolitiske interesser. Arbeidet for fred er også en viktig del av den globale innsatsen for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stanse klimaendringene

innen 2030, som oppsummert i FNs bærekraftsmål.

NOREFs felt er imidlertid sårbart for internasjonale svingninger. Dagens verdenssituasjon – den mest anspente på flere tiår – endrer bakteppet for norsk engasjementspolitikk, og dermed også for NOREFs virke, men dette gjør ikke arbeidet mindre viktig. Konfliktdiplomati er fortsatt en sentral innsatsfaktor for å forbedre livene, sikkerheten og fremtidsutsiktene for menneskene som i dag lider under følgene av krig og konflikt.

Konfliktdiplomati krever en tålmodig tilnærming. Den politiske forankringen, relasjonen til norske myndigheter og forutsigbare rammebetingelser gjør NOREF til en pålitelig aktør selv i omskiftelige tider. Innsats for å dempe tiltagende stormaktrivalisering, og arbeid med de mange mindre og mer glemte konfliktene i verden, utgjør ytterpunktene i spennet av situasjoner der NOREF kan bidra – alene eller med samarbeidspartnere.

Perspektiver og deltagelse fra tradisjonelt underrepresenterte grupper – som kvinner og unge – er viktige for at NOREFs oppdrag skal kunne løses best mulig. Målet er å sette konfliktaktører bedre i stand til å finne politiske løsninger, samt å dempe risikoen for at konflikter eskalerer.

Fra 2017 til 2023 tok NOREF store steg vekk fra sitt opprinnelige mandat og startet arbeidet med å etablere seg som en operativ aktør på freds- og forsoningsfeltet. I disse årene har både stab og antall aktive initiativ vokst betydelig. I strategiperioden 2024–2026 skal NOREF videreutvikle sin rolle som en effektiv og selvstendig tilrettelegger for konfliktdiplomati, og samtidig være en pålitelig, kreativ og kunnskapsbasert samarbeidspartner og bidragsyter til en mer stabil, fredelig og regelstyrt verdensorden.

2. NOREFs arbeidsmetode

NOREFs metode bygger på grunnprinsippene i den norske freds- og forsoningstradisjonen. Arbeidet er diskret og langsiktig, upartisk, uten skjult agenda, og forankret i en tro på at det er partene selv som må finne bærekraftige løsninger på konfliktene de står i. NOREFs bidrag tilpasses aktørenes behov, og spenner fra rådgivning, via praktisk tilrettelegging, til tematisk ekspertise til én eller flere parter. En slik arbeidsmetode er avgjørende for å få den nødvendige tilgang og tillit som kreves for å kunne være en effektiv tilrettelegger for formelle og uformelle dialog- og fredsprosesser.

For at NOREF skal kunne bidra til den samlede norske freds- og forsoningsinnsatsen, og samtidig skape nye muligheter for norsk engasjement, må nettverk og partnerskap kontinuerlig bygges og vedlikeholdes. NOREF må være en fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon som kan jobbe langsiktig men også være i stand til å gripe muligheter når de byr seg.

Arbeidsmetoden, samarbeidet med norske myndigheter, samt den kollektive norske erfaringen som NOREFs arbeid baserer seg på, plasserer NOREF i en særstilling sammenlignet med andre ikke-statlige organisasjoner på feltet. Komparative fortrinn og behovet for en langsiktig og tålmodig tilnærming medfører samtidig en forpliktelse til å drive profesjonelt, kunnskapsbasert og mest mulig effektivt. Bevissthet rundt måloppnåelse og evne til å demonstrere resultater av arbeidet over tid er en integrert del av virksomheten.



Hvilke konflikter arbeider NOREF med?

NOREF jobber med konflikter av både væpnet og ikke-væpnet, intrastatlig og mellomstatlig karakter. Felles for alt arbeid er at det omhandler internasjonale spørsmål og tema med relevans for global fred og sikkerhet. Selv om omfang og tematikk varierer, er ønsket alltid å engasjere aktører som er spesielt relevante for å finne politiske løsninger og kompromiss. Antallet internasjonale konflikter er høyt. Når vurderingen av hvor og hvordan engasjementet skal innrettes, vil både NOREFs tilleggsverdi, norske interesser, potensialet for en norsk rolle, samt konfliktens natur og omfang spille inn.

3. NOREFs mål 2024 - 2026

Mål 1

NOREF er en effektiv tilrettelegger for uformelt konfliktdiplomati

Målsetninger

- NOREF vil styrke sin kapasitet til å være til stede i konfliktområdene
- NOREF vil styrke sin evne til å identifisere, nå og bygge relasjoner med aktører som er spesielt relevante for å finne politiske veier ut av konflikter
- NOREF vil øke sin evne til å om-danne tillit og tilgang til betydningsfull aktivitet for konfliktaktørene og norsk freds- og forsoningsarbeid

Mål 2

NOREF er en pålitelig og kreativ partner i andre aktørers formelle dialog- og fredsprosesser

Målsetninger

- NOREF vil bistå med særegne substansielle og logistiske bidrag i norskstøttede dialog- og fredsprosesser
- NOREF vil styrke sine faglige bidrag som samarbeidspartner i andre aktørers formelle dialog- og fredsprosesser
- NOREF vil bruke sin erfaring i pågående dialog- og fredsprosesser til å levere skreddersydde analytiske bidrag til sentrale partnere

Mål 3

NOREF er en kunnskapsbasert bidragsyter til konfliktdiplomatiet

Målsetninger

- NOREF vil ivareta erfaringer fra og videreutvikle norsk freds- og forsoningstradisjon
- NOREF vil samle og anvende tverrgående kunnskap og kompetanse relevant for formelt og uformelt konfliktdiplomati
- NOREF vil videreutvikle metoder og verktøy for profesjonalisering av dialog- og meklingsstøtte

4. Virkemidler for å oppnå målene

NOREFs mål for strategiperioden er ambisiøse og vil kreve mye av hele organisasjonen. Det bygges videre på egne og øvrige norske erfaringer, metoder og verktøy for å videreutvikle NOREF som den eneste aktøren av sitt slag i Norge. En rekke virkemidler er identifisert som særlig vesentlige for å lykkes i måloppnåelsen: Gjennom styrking av stab og organisasjon, økt tilstedeværelse i konfliktområdene og dyrking av en organisasjonskultur kjennetegnet av deling og læring, vil NOREF sørge for at virksomheten ytterligere profesjonaliseres. NOREF har en kunnskapsbasert tilnærming til alle deler av arbeidet.



Styrket stab og organisasjon



Styrket regional tilstedeværelse



Styrket læringskultur



Styrket risikoforståelse



Styrket ekstern kommunikasjon



Styrket resultatmåling



Styrket stab og organisasjon

NOREFs evne til å oppnå mål hviler på organisasjonens viktigste ressurs – de ansatte. NOREF skal være en arbeidsplass som kjennetegnes av profesjonalitet, inkluderende beslutningsprosesser og et godt arbeidsmiljø med rom for konstruktiv meningsbrytning og faglig diskusjon. NOREFs arbeidsoppgaver spenner bredt, og organisasjonen vil derfor lykkes best med en sammensatt og mangfoldig stab. Stabens kompetanse og ferdigheter, både individuelt og kollektivt, skal styrkes i den kommende strategiperioden.

Under raskt omskiftelige politiske forhold er det avgjørende med en organisering som gjør NOREF så robust som mulig, og så dynamisk og fleksibel som nødvendig. På denne måten kan oppdraget løses godt og effektivt, samtidig som organisasjonens omstillingsevne ivaretas.



Styrket regional tilstedeværelse

NOREF er avhengig av å ha god tilgang til relevante konfliktaktører og partnere. Dette bedrer informasjonstilfanget og grunnlaget for analyse.

Økt nærvær i aktuelle regioner henger også sammen med evnen til å omdanne tillit og tilgang hos konfliktparter til betydningsfull og konstruktiv aktivitet. Som et ledd i å styrke organisasjonenes operasjonelle kapasitet og rekkevidde, vil NOREF ha økt regional tilstedeværelse i form av utstasjonerte medarbeidere og utstrakt reisevirksomhet fra hovedkontoret i årene som kommer. Effektiv bruk av konsulenter forblir et viktig tillegg til disse virkemidlene.



Styrket læringskultur

NOREFs arbeid skal være kunnskapsbasert, og organisasjonens læringskultur skal styrkes. Gjennom erfaringsdeling, systematisk innhenting og analyse av kunnskap, ferdigheter og kompetanse, vil NOREF kontinuerlig videreutvikle sitt arbeid i alle deler av organisasjonen.

Tematisk kunnskap og praktisk erfaring kan være avgjørende for kvaliteten på NOREFs innsats og evnen til å nå overordnede mål. God forvaltning av slik kompetanse, enten den består av NOREFs egen ekspertise eller utvikles med samarbeidspartnere, inngår i arbeidet med å styrke den interne læringskulturen.



Styrket risikoforståelse

NOREFs evne til å lykkes øker med forutsigbarhet og stabile rammebetingelser. NOREF skal styrke sitt systematiske arbeid for å identifisere og dempe risiko for organisasjonens ansatte, prosjekter og virksomheten som helhet.

Risiko- og sårbarhetskartlegging muliggjør integrering av effektive risikodempende tiltak i form av rutiner, retningslinjer og beredskapsplaner på tvers av hele virksomheten. NOREFs beredskap og evne til krisehåndtering skal fortsatt ha høy prioritet.



Styrket ekstern kommunikasjon

Strategisk kommunikasjonsarbeid styrker både prosess- og organisasjonsarbeid. Effektiv ekstern kommunikasjon muliggjøres av god intern informasjonsflyt og en felles forståelse for oppdraget. En tydeligere prioritering av kommunikasjonsinnsatsen vil bidra til å styrke den overordnede måloppnåelsen.

I en tid med økt internasjonal polarisering og konflikt også i norske nærområder, er NOREF en godt egnet aktør for å bidra til et opplyst ordskifte om hva som kan oppnås med konfliktdiplomati. Flere kommuniserbare resultater bidrar til rikere formidling, og større forståelse for NOREFs oppdrag i offentligheten.



Styrket resultatmåling

Konfliktdiplomati er nesten uten unntak arbeid som strekker seg over flere år. Forutsetningene for god, oppdatert og meningsfull resultatmåling er vanskelige. Positive utviklingstrekk kan raskt reverseres og komplekse årsakssammenhenger kan være vanskelig å dokumentere. Samtidig er måloppnåelse og god resultatmåling avgjørende for virksomhetens prosjektstyring og prioritering i årene framover.

NOREF skal ytterligere styrke egen evne til å synliggjøre resultater ved å utvikle et resultatrammeverk som ivaretar både operasjonelle resultater og organisatoriske resultater som strategi, utvikling og kvalitetssikring. På denne måten vil NOREF samtidig bidra til å heve det internasjonale fagfellesskaps mønsterpraksis. Satsningen henger tett sammen med en styrket intern læringskultur.