



**Norad**

Direktoratet for utviklingssamarbeid  
*Norwegian Agency for  
Development Cooperation*

Postadresse:

Pb. 8034 Dep. 0030 OSLO

Kontoradresse:

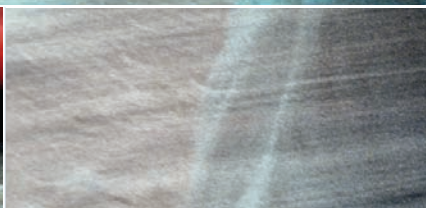
Ruseløkkveien 26, Oslo, Norge

Tlf: +47 22 24 20 30

Faks: +47 22 24 20 31

[postmottak@norad.no](mailto:postmottak@norad.no)

[www.norad.no](http://www.norad.no)





Norad

Norads strategi  
mot 2010





## Innhold

- 1 Norads virksomhetsidé
- 2 Kvalitet og resultater  
i internasjonalt utviklingssamarbeid
- 5 Norads produkter
- 9 Norads prioriteringer  
og kompetanseutvikling

Foto: G.M.B. Akash, Ole Bernt Frøshaug  
Design: Agendum See Design  
Trykk: RK Grafisk as

Mai 2006  
ISBN 82-7548-169-4

## Norads virksomhetsidé

Norges kompetansesenter for internasjonalt utviklings-samarbeid i den globale kampen mot fattigdom.

### Norad skal

- være det sentrale fagmiljøet for evaluering, kvalitetssikring og resultatformidling av norsk bistand, i nært samarbeid med partnere i Norge, utviklingslandene og internasjonalt
- gjennom rådgivning til Utenriksdepartementet og utestasjonene bidra til at målene for norsk utviklingspolitikk nås
- forvalte etatens tilskuddsordninger så bistanden gjennom norske og internasjonale aktører gir et effektivt bidrag til kampen mot fattigdom

---

Målene skal nås gjennom en høyt kvalifisert stab, en fleksibel og hensiktsmessig organisering, gode administrative støttefunksjoner og et arbeidsmiljø preget av åpenhet, respekt, likeverd, ansvar og kvalitet.

---

Mai 2006

# Kvalitet og resultater i internasjonalt utviklingssamarbeid

Det globale utviklingssamarbeid har ambisiøse mål om å bekjempe fattigdom i dens mange dimensjoner, fremme fred og demokrati, og bidra til bærekraftig utvikling og en mer rettferdig fordeling av menneskehetens og jordas ressurser. Norge er en aktiv partner i utviklingssamarbeidet, med vekt på fattigdomsbekjempelse, nasjonalt eierskap og mottakeransvar.

Utviklingssamarbeid er en viktig del av norsk utenrikspolitikk, og bistanden er et sentralt virkemiddel til å oppnå utenrikspolitiske mål. Utviklingspolitisk har Norge større innflytelse gjennom bistanden enn gjennom andre internasjonale virkemidler. Som kompetansesenteret for Norges deltakelse i det internasjonale utviklingssamarbeidet, sikter Norads strategi på å svare på tre hovedspørsmål:

## 1. Virker bistanden?

Vi vet for lite om **resultatene** av utviklingssamarbeidet. Selv om flere hundre millioner mennesker de siste tiårene er kommet ut av fattigdommens svøpe, lever mer enn en milliard fortsatt i absolutt fattigdom. Bistanden har hjulpet, men vi vet ikke nok om hvor mye, og for lite om hvordan. Norge har vært en fleksibel giver, men vi må nå stille større krav om dokumenterte resultater, både til oss selv og våre partnere.

## 2. Kan vi sikre kvaliteten?

Utviklingssamarbeidet krever **kunnskap**. Vi har lært at overføring av penger og teknologi ikke er tilstrekkelig uten en tett faglig og politisk dialog med våre partnere i Sør om utviklingsmuligheter og utfordringer. Utenriksdepartementet står for den politiske dialogen, mens Norad skal sikre at den faglige dialogen og forvaltningen holder høy kvalitet.

## 3. Er det norske samfunn med?

Norge har sterke tradisjoner for **internasjonal solidaritet**, basert på misjon og arbeiderbevegelse. Det norske samfunns aktive deltakelse i bistanden blir bedre hvis den bygger på god informasjon om resultatene av innsatsen. Det er viktig at mange norske aktører deltar - og at dette skjer profesjonelt og med kvalitet og effekt.

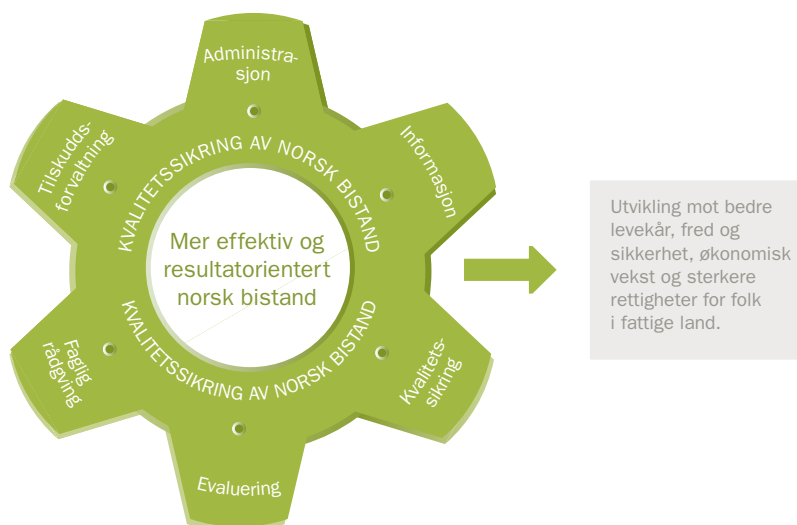
Norsk bistand skal tilpasses sentrale utviklingstrekk i utviklingssamarbeidet:

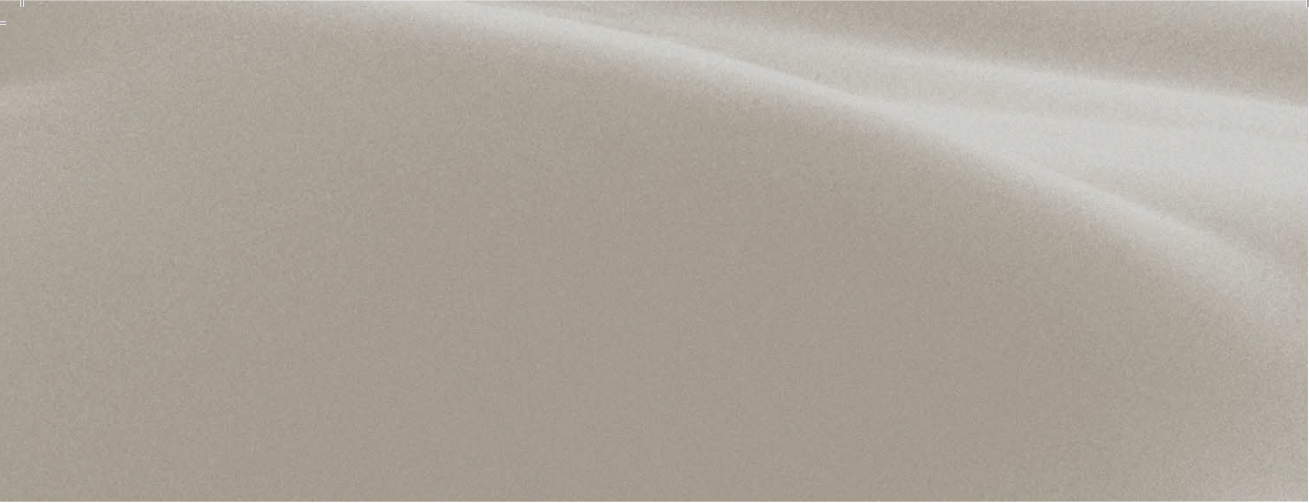
**Mottakeransvar:** De fleste mottakerland og givere er nå enige om å legge vekt på nasjonalt eierskap og bistandsharmonisering innenfor rammene av nasjonale fattigdomsstrategier og nasjonal statsbygging. Økt bruk av sektor- og budsjettstøtte vil kreve nye måter å dokumentere resultater av norsk innsats. Når nasjonalt eierskap styrkes, må givernes støtte tilpasses mottakernes krav og systemer.

**Endret giverbilde:** Tallet på givere og bistandsformer øker. Mer ansvar delegeres til ambassader og landkontorer. Fellesfinansiering og andre former for giverharmonisering blir mer vanlig. Disse utviklingstrekkene, sammen med større privat engasjement i bistanden, gjør at det blir mange flere aktører å forholde seg til i de enkelte land. Dette er en utfordring for alle, inkludert Norge, men gir også en mulighet til å fokusere innsatsen til områder hvor Norge har særlig god kompetanse.

Som direktorat under Utenriksdepartementet, er Norad fagetat for all norsk offisiell bistand som definert av OECD. Mer effektiv og resultatorientert norsk bistand er Norads mål. Dette skal vi oppnå gjennom seks funksjoner: faglig rådgivning; kvalitetssikring; evaluering; tilskuddsforvaltning; informasjon og administrasjon.

Norad er ikke direkte ansvarlig for gjennomføringen av bistanden. Norad er en faglig støtte og kvalitetssikrer av bistand gjennom andre aktører i norsk utviklingssamarbeid: Utenriksdepartementet, norske utenriksstasjoner og norske og internasjonale aktører (frivillige organisasjoner, bedrifter, departementer, direktorater og forskningsinstitusjoner). Norad kan bare oppfylle målet om god bistand med kvalitet og resultater ved at vi gjør produktene våre relevante for disse aktørene.





## Norads produkter

Basert på kunnskap fra Norad selv og våre norske og internasjonale partnere, vil Norad kombinere sine funksjoner i fem produkter:

1. Rådgiving om god bistand
2. Forvaltningsgjennomganger og organisasjonsvurderinger
3. Tilskuddsforvaltning
4. Evaluering og resultatformidling
5. Felles kompetanseutvikling

Norads fem produkter



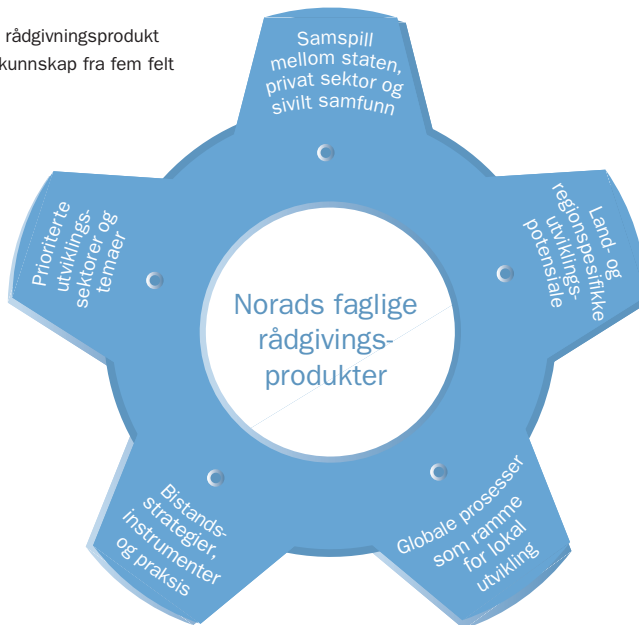


# 1

## Rådgivning om god bistand

Bistandsfaglig rådgivning til Utenriksdepartementet, ambassadene i utviklingslandene og delegasjonene ved multilaterale utviklingsorganisasjoner er Norads viktigste produkt. For å gi råd om god, effektiv og relevant bistand, må Norad kombinere ulike typer kunnskap. Norad skal gi råd i forberedelsen, gjennomføringen og oppfølgingen av bistandsprogrammer. I alle fasene skal rådene si noe om realisme i måloppnåelse og resultatmåling, samt identifisere risikofaktorer og eventuell risikodempende innsats. Kunnskap om prioriterte sektorer og temaer skal kombineres med kunnskap om enkeltland, ulike typer land og regioner. Dette skal kobles til kunnskap om bistandsstrategier, virkemidler, samspillet mellom staten og privat sektor, globale og regionale prosesser og erfaringer om hva som virker og hva som ikke virker.

Norads rådgivningsprodukt  
– med kunnskap fra fem felt



Bistandshåndboken og juridisk rådgivning er viktige verktøy i rådgivningen om god bistandsforvaltning. Skjerpet fokus på resultater innebærer at fagkompetansen i sterkere grad skal kobles med kunnskaper om samarbeidslandenes egne systemer for resultatstyring.

## 2

### **Forvaltningsgjennomganger og organisasjonsvurderinger**

Ansvar for den daglige kvalitetssikringen følger forvaltningsansvaret for bistandspengene. Norad skal bistå med rådgivning, opplæring, metodeutvikling og kontroll. Norad skal på oppdrag fra Utenriksdepartementet utføre forvaltningsgjennomganger av den offentlige bistandsforvaltningen. I forvaltningsgjennomgangene kontrolleres det at regelverk, prosedyrer og retningslinjer følges. Forvaltningsgjennomgangene skal også brukes til å bedre sammenhengen mellom å gjøre tingene riktig og å gjøre de riktige tingene.

Norad skal bidra til organisasjonsvurderinger av norske, internasjonale og multilaterale mottakere av tilskudd fra Norad og Utenriksdepartementet. Norad skal utvikle metoder for organisasjonsvurderinger, som kan gjennomføres av Norad, Utenriksdepartementet eller partnerne selv. Gjennomgangene skal vurdere organisasjonenes:

- mål og graden av overensstemmelse med norske politiske prioriteringer
- faglige, finansielle og administrative kapasitet til å gjennomføre programmer som oppfyller egne mål og strategier
- resultater innen kapasitetsutvikling, tjenesteytelser og politikk- og programendringer.

## 3

### **Forvaltning av tilskudd til partnere i sivilt samfunn, næringsliv og forskning**

Norad vil forenkle tilskuddsforvaltningen og legge hovedvekten på tilskuddsmottakernes resultater og kapasitet til å nå avtalte mål. Dette skal gjøre forvaltningen mer effektiv og gi mer plass til faglig samarbeid med organisasjonene, næringslivet og forskningsmiljøene.

**Det sivile samfunnet:** Norad skal hovedsakelig støtte programmer som bidrar til å oppfylle sosiale og økonomiske rettigheter og programmer som påvirker maktforhold. Norad skal fortsatt støtte organisasjoner som først og fremst fremmer solidaritet og mellomfolkelige relasjoner mellom organisasjoner, grupper og lokalsamfunn i Norge og utviklingsland.

**Næringslivet:** Norge gir støtte til å bedre rammebetingelsene i samarbeidslandene for lønnsom og bærekraftig næringsutvikling for lokale og internasjonale næringsutøvere. Norge støtter også samarbeid mellom norsk næringsliv og partnere i utviklingsland. Norad vil arbeide for at de to sporene styrker hverandre, og bidra til bedre koordinering av virkemidlene for næringsutvikling.

**Høyere utdanning og forskning:** Støtten til høyere utdanning og forskning i utviklingsland skal bidra til at samarbeidslandene kan produsere og formidle kunnskap som er relevant for nasjonal utvikling. Støtten til norsk utviklingsforskning skal bidra til å bedre kunnskapsgrunnlaget for norsk utenriks- og utviklingspolitikk. Det er behov for tett faglig dialog med forskningsmiljøer i Norge og i Sør, og å bidra til anvendelse av kunnskap basert på forskning.

# 4

---

## **Evaluering og resultatformidling**

Evalueringens virksomhet dekker hele bredden av utviklingssamarbeidet og skal skaffe kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker. Virksomheten er uavhengig, med basis i en egen instruks fra Utenriksdepartementet. Evalueringene skal bidra til at norsk bistandsforvaltning lærer av erfaringer gjennom å systematisere kunnskap, enten den er fremskaffet av oss selv, sammen med andre eller av andre. I tillegg har evalueringene en kontroll-funksjon for å vurdere kvaliteten i utviklingssamarbeidet og om ressursbruken står i forhold til oppnådde resultater.

Den økte satsingen på felles sektorprogrammer og budsjettstøtte gjør det vanskelig å følge de norske pengene fra bevilgning til resultater. Derfor er det behov for flere resultatanalyser som dokumenterer endringer for målgrupper og flere evalueringer av langsiktige samfunnseffekter. Det er krevende å måle de langsiktige samfunnseffektene av bistandsprogrammer, fordi det er et mangfold av faktorer utenfor bistanden som spiller inn. Norge skal samarbeide med andre givere og samarbeidslandene for å få fram kunnskapen. Formidling av resultater skal baseres på tett kobling mellom rådgivning, evaluering, tilskuddsforvaltning og informasjonsarbeid. Den skal tilpasses de ulike målgruppene og gjennomføres i tett samarbeid med Utenriksdepartementet.

# 5

---

## **Felles kompetanseutvikling**

Norad skal være et senter for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling innen utviklingssamarbeidet. Det har minst fire dimensjoner:

- Norad skal være førende innen tre sentrale fagfelter i internasjonalt utviklingssamarbeid, basert på en kombinasjon av norsk kompetanse, norske utviklingsprioriteringer og internasjonal ekspertise (se nærmere nedenfor).
- I tett samarbeid med Utenriktjenestens kompetansesenter (UKS) skal Norad bidra til at kompetansen innen god bistandsforvaltning og strategier og instrumenter for god bistand blir delt med andre norske aktører.
- Norad skal utvikle bedre møteplasser for kunnskapsdeling, læring og erfaringsutveksling mellom operative partnere i organisasjons- og næringsliv og forskere, politikere og bistandsfaglige miljøer samt partnere i samarbeidslandene. Viktige funksjoner blir å debattere bistandsfaglige dilemmaer og formidle resultater og ny kunnskap.
- Norad skal bidra til tilveksten av kvalifisert personell til bistandsforvaltningen gjennom tilrettelegging av ulike ordninger for hospitering, opplæring og vikariater på utestasjoner.

## Norads prioriteringer og kompetanseutvikling

Norad skal gi råd i henhold til politiske føringer fra regjeringen og Stortinget. I tidsrammen for denne strategien er St.meld. 35 (2003-2004) *Felles kamp mot fattigdom* og de politiske føringene fra regjeringen Stoltenberg II det viktigste utgangspunktet. Norads rådgivning skal være etterspørselsdrevet og mottakerbasert. Utenriksdepartementet og utestasjonene skal ha tilgang til Norads og våre partners kompetanse. Samtidig skal Norad bidra til å sette viktige spørsmål på dagsordenen og utvikle kunnskap som kan benyttes i politikkutvikling, bistandsstrategier og programvirksomhet.

Norad vil ta følgende skritt for å utvikle etaten som kompetansesenter:

- 1) Sikre bred kompetanse innen sentrale temaer i utviklingssamarbeidet og investere langsiktig i tre satsingsområder hvor Norge vil være førende i internasjonalt utviklingssamarbeid
- 2) Utvikle metoder for resultatvurdering av utviklingssamarbeidet
- 3) Forbedre dialogen med Utenriksdepartementet og utestasjonene om kontinuerlig rådgivningsstøtte, herunder trekke inn ekspertise fra partnere for å styrke Norads faglige rådgivning
- 4) Forbedre Norad som kunnskapsorganisasjon



## **Investere i tre faglige satsingsområder**

Innen det overordnede målet om å bidra til bekjempelse av fattigdom, legger norsk utviklingspolitikk vekt på å utnytte særlig norsk kompetanse – som svar på etterspørsel fra utviklingslandene og internasjonale partnere om norske erfaringer og kunnskap. Norad vil fremme dette ved særlig å investere i kompetanseutvikling på tre områder som er sentrale for fattigdomsbekjempelse, og hvor Norge har etterspurt kompetanse:

### **1. Naturressursforvaltning, med særlig vekt på godt styresett og bærekraft**

Dette er til dels en videreutvikling av det nåværende «olje for utvikling»-programmet. Fokus er på antikorrupsjon og rettferdig og gjennomslutlig fordeling av ressursene og inntektene. Særlige innsatsområder er petroleum, miljø, vannkraft og fiskeri, med vekt på styresett lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

### **2. Likestilling, inkludering og økonomiske rettigheter**

For å fremme likestilling mellom kjønn og befolkningsgrupper, vil Norad arbeide med økonomisk utvikling i et fordelingsperspektiv, både i politisk stabile og i konfliktrammede samarbeidsland. Norad vil fokusere på marginaliserte grupper, inkl. urfolks, økonomiske rettigheter og adgang til ressurser og tjenester som jord, kreditt, teknologi, utdanning, regulerte arbeidsforhold, sikkerhet og beskyttelse.

### **3. Konfliktsensitiv bistand og fredsbygging**

Fravær av alvorlige, voldelige konflikter er en forutsetning for utvikling og fattigdomsreduksjon. Konfliktsensitiv bistand innebærer bevissthet om hvordan voldelige konflikter påvirker bistanden, og hvordan humanitær og annen bistand kan påvirke konflikter positivt eller negativt. Norad vil videreutvikle fagkompetanse innen konfliktsensitiv bistand og kvinners rolle i konflikt og skaffe mer kunnskap om hvordan bistanden kan virke konfliktdepende og dermed fredsbyggende.

Norads innsats på disse områdene vil baseres på egne medarbeideres kunnskap i samarbeid med våre faglige partnere i Norge, internasjonalt og i samarbeidslandene. Norad vil gi faglig støtte til politiske initiativer fra Utenriksdepartementet og norske utestasjoner og støtte kapasitetsutvikling og forskning på disse feltene i Norge og i Sør.

### **Utvikle forståelse og metoder for resultatvurdering**

Alle utviklingsorganisasjoner kjemper for å oppnå og dokumentere resultater. Resultater er nødvendige for å kunne forsvare innsatsen overfor partnere og skattebetalere i Norge, men først og fremst for å nå verdenssamfunnets ambisiøse mål for utviklingssamarbeidet. Norad vil samle kunnskap om resultatene av norsk utviklingssamarbeid og i nært samarbeid med Utenriksdepartementet formidle dem i en årlig rapport.

Norad legger i strategien stor vekt på resultatspørsmålet på tvers av funksjonene. Norads medarbeidere skal yte råd og forvalte tilskudd, evaluere og vurdere kvalitet med utgangspunkt i de faktiske forventede resultatene. Rådene skal baseres på hva som tidligere er oppnådd i utviklings- og bistandsinnsatser i tilsvarende sektorer, land og regioner. Som et første skritt, vil Norad ta initiativ til felles metodeutvikling i resultatvurderinger sammen med våre partnere i Norge.

### **Forbedre rammene for rådgivning til utestasjonene**

Norad vil, i samarbeid med Utenriksdepartementet, etablere bedre rammer for rådgivningen til utestasjonene. Utestasjoner som håndterer betydelig norsk bistand, skal tilbys råd fra Norad og våre partnere om bistandsstrategiske og forvaltningsmessige spørsmål i sektorer og temaer som er høyt prioritert av stasjonene, eller hvor de har lite kompetanse. Vi vil etablere et system for å sikre forutsigbarhet, kontinuitet og kvalitet i rådgivningen, der hver utestasjon blir oppfordret til å prioritere tematisk. Slik kan Norad avsette medarbeidere til å følge temaer/sektorer i det enkelte land, over lengre tid.

Norad vil trekke inn faglige partnere via rammeavtaler og øvrige konsulentavtaler og klargjøre rollefordelingen med disse. Bruken av Norad som kanal til norsk offentlig og privat ekspertise skal involvere vår egen faglige ekspertise, slik at Norad er mer enn en avtaleforvalter. Norad vil fasilitere institusjonelle partnerskap innenfor rammene av mottakeransvar, etterspørselsstyring og kapasitetsutvikling.

### **Styrke Norad som kunnskapsorganisasjon**

Kunnskapsdeling er avgjørende for et effektivt kompetansesenter. Norad vil være i front innen informasjonsinnsamling og –formidling, dokumentasjonsstøtte, felles elektronisk saksbehandling, og annen IKT-basert kunnskapsdeling. Norad vil fremme prosjektbasert kunnskapsdeling når dette øker kvaliteten av tjenestene og er forenlig med et trygt og inspirerende arbeidsmiljø. Norad vil utvikle effektive administrative støttefunksjoner og utnytte moderne teknologi i det bistandsfaglige arbeidet.

## Hva er nytt i strategien?

Strategien legger vekt på kvalitet og resultater i bistanden. Dette skal styrke våre partnere i utviklingslandene og oss selv som aktører, og gi bedre informasjon til det norske folk som engasjerte givere. Denne vektleggingen kan vi oppnå ved å endre arbeidsform og perspektiv. Samtidig vil vi sammen med Utenriksdepartementet fram mot 2010 lansere aktiviteter, som delvis er nye for Norad:

- Investere i tre faglige satsingsområder
- Bistå med vurdering av Norges partnere i fredsbygging, multilateral og humanitær bistand
- Skape felles kompetanseutvikling med våre partnere
- Utarbeide en årlig rapport om resultater av norsk innsats
- Videreutvikle Norad som en kunnskaps- og prosjektorganisasjon

For å illustrere hvordan funksjoner, produkter, kunnskap og ulike aktører spiller sammen og er innbyrdes avhengig av hverandre, har vi illustrert strategien med ulike tannhjul som griper inn i hverandre. Norge er en av mange aktører i internasjonalt utviklingssamarbeid, og Norad er bare en av mange norske aktører. For at våre bidrag skal gi best mulig resultater, må alle aktørene jobbe bedre sammen. Vi håper gjennomføringen av denne strategien kan være et konstruktivt bidrag. Det er en ambisiøs strategi, som skal realiseres gjennom kompetanse- og organisasjonsutvikling i Norad og gjennom de årlige virksomhetsplaner og tildelingsbrev fra Utenriksdepartementet.

Norads nye aktiviteter



