

Kunnskapsbanken

Strategi for Kunnskapsbanken 2026-2030

Lansert på årlig dialogforum 4. mai 2026



Sammendrag

Kunnskapsbanken representerer et bredt sett av virksomheter i norsk forvaltning som jobber i tett samarbeid med Norad og utenriksstjenesten for å styrke offentlige institusjoner i utviklingsland. Innsatsen er organisert i programmer på områder hvor Norge har relevant og etterspurt kompetanse, og det er stor grad av skreddersøm i samarbeidsform og innretning i ulike land.

Strategien er et fellesdokument for norske statlige virksomheter tilknyttet Kunnskapsbanken, så vel som Norad, ambassader, fagdepartementer og UD. Alle disse aktørene har viktige roller som i sum bidrar til innretning og resultater av faglig samarbeid med utviklingsland.

Norad har det overordnede ansvaret for å følge opp strategien, herunder å legge til rette for prosesser som ivaretar aktuelle aktørers ønsker for prioritering og ansvar. Ny Stortingsmelding om norsk utviklingspolitikk er forventet vedtatt i Stortinget i 2027, og i lys av denne vil strategien oppdateres.

I strategien har vi fastsatt *ett sett av felles prinsipper* for hvordan vi som norske aktører ønsker å framstå som partner. Det handler om hva vi regner som en effektiv tilnærming til styrking av offentlig sektor i utviklingsland gjennom engasjement av norske statlige virksomheter. Sentrale prinsipper er nasjonalt eierskap og ansvar, en helhetlig tilnærming mot resultater, langsiktighet, operasjonell forankring, fokus på gjennomføring, fleksibilitet og koordinering med andre utviklingsaktører.

For strategiperioden har vi satt ett strategisk mål for å løfte Kunnskapsbanken som helhet: *Bidra til bærekraftig statlig kapasitet og effekter for brukere og samfunn i samarbeidsland, gjennom effektiv bruk av norsk forvaltningskompetanse*. Dette målet skal understøtte de politiske målene for Kunnskapsbanken og ulike programmer. Med målformuleringen ønsker vi å vektlegge at vi vil støtte partnere i samarbeidsland til å ha fokus på hvordan utvikling av egen kapasitet må ha *bærekraft* som premiss og være innrettet mot faktiske tjenesteleveranser og verdi for brukere og samfunn. Med målet forplikter vi oss også til å jobbe systematisk med å bruke egne ressurser effektivt.

Vi har valgt ut *seks strategiske satsningsområder*. Disse vil danne utgangspunktet for årlige planer, og tilpasses tilgjengelige ressurser og politiske prioriteringer i perioden. Disse er regnet som sentrale for framgang mot det strategiske målet. Satsningene er basert på forbedringsområder vi har identifisert i 2025 og forventede utviklingstrekk framover. Norad har ansvaret for å koordinere satsningene, samt knytte disse til pågående arbeid og tilpasse de til tilgjengelige ressurser.

De seks strategiske satsningsområdene er:

1. **Design av landinnsatser:** Nye samarbeidsmodeller og partnerskap for mer helhetlige landinnsatser
2. **Tverrgående temaer:** Effektive og innovative tilnærminger til samarbeid om digitalisering og tverrgående temaer
3. **Kapasitet til bistandsarbeid i norske statlige virksomheter:** Sterke fagmiljø på kapasitetsutvikling i norske statlige virksomheter - godt forankret og med opplevd nytte i egen organisasjon
4. **Resultatstyring:** Vår og partners styring er orientert mot hva staten leverer og betyr for brukere og samfunn i samarbeidsland
5. **Samarbeid i Kunnskapsbanken:** Felles ressurser, kunnskap og læring som forbedrer våre metoder og effektivitet, og er til nytte for partnere i samarbeidsland
6. **Synliggjøring:** Kommunikasjon utad som får fram statens betydning i samarbeidsland og erfaringer med kapasitetsutvikling

Innhold

1	Hvem er vi i Kunnskapsbanken?	4
1.1	Et bredt sett av virksomheter i norsk forvaltning i tett samarbeid med Norad og utenriktjenesten	4
1.2	Våre komparative fortrinn og potensielle ulemper	4
2	Hvorfor er vi engasjert?	6
2.1	Statens betydning for utvikling	6
2.2	En norsk politisk satsning på samarbeid mellom myndigheter	6
3	Hvordan er vi engasjert?	8
3.1	Langsiktige samarbeid mellom søster-organisasjoner – i ulike programmer	8
3.2	Valg av land og betingelser for samarbeid	9
3.3	Roller og ansvar	9
4	Hva er våre mål og strategiske satsninger for 2026-2030?	11
4.1	Strategisk mål og rammeverk	11
4.2	Strategiske satsninger	13
5	Hvordan ønsker vi å være som partner?	23
5.1	Våre prinsipper for effektiv kapasitetsutvikling	23
6	Hvordan skal strategien styres på og implementeres?	27
6.1	Ansvar og oppfølging	27
6.2	Risiko	27
6.3	Evaluering og justering	28

1 Hvem er vi i Kunnskapsbanken?

1.1 Et bredt sett av virksomheter i norsk forvaltning i tett samarbeid med Norad og utenriktjenesten

Norsk forvaltning utgjør en kompetansebase eller «bank» av erfaringer og kunnskap om offentlig sektor som kan være til stor nytte i andre land. *Kunnskapsbanken* omfatter de norske statlige virksomhetene som er engasjert i samarbeid med offentlige institusjoner i utviklingsland. Bistandsarbeidet skjer i ulike land og programmer hvor Norad og utenriktjenesten også har viktige roller.

Kunnskapsbanken favner bredt i norsk forvaltning. Ved inngangen av 2026 er over 30 norske virksomheter engasjert. Disse har fagkompetanse på områder som hav- og fiskeri, skatt, statistikk, landbruk, energi, miljø, helse, utdanning, forskning, likestilling, digitalisering og justis. Både direktorater, institutter, universiteter, høyskoler, frittstående statsinstitusjoner og statlige eide selskaper er aktive i operativt bistandsarbeid. I tillegg er en rekke fagdepartementer engasjert i samordning og overordnet styring av innsatsen.

Strategien er et fellesdokument for norske statlige virksomheter tilknyttet Kunnskapsbanken, så vel som Norad, ambassader, fagdepartementer og UD. Alle disse aktørene har viktige roller som i sum bidrar til innretning og resultater av Kunnskapsbanken.

1.2 Våre komparative fortrinn og potensielle ulemper

Norsk statlig forvaltning og bistandstradisjon har en rekke styrker som gir komparative fortrinn i faglig samarbeid med myndigheter i utviklingsland:

- **Faglig kunnskap:** Norge har særskilte erfaringer og har utviklet internasjonalt anerkjent kompetanse på enkelte sektorer. Det inkluderer forvaltning knyttet til fiskeri, akvakultur, vannressurser, energi, registerbasert statistikk, skatteinnkreving, likestilling og mattrygghet. I tillegg kommer at norsk forvaltning generelt regnes for å kjennetegnes av høy kompetanse og en kunnskapsbasert tilnærming.
- **Forvaltningstradisjon og kultur:** Norge har en lang tradisjon for åpenhet, tillit og lav korrupsjon i offentlig forvaltning. Denne forvaltningstradisjonen gir troverdighet og et sterkt normativt og praktisk referansepunkt for forbedring av offentlig sektor i utviklingsland.
- **Samarbeid på tvers i staten:** Den norske forvaltningen har god evne til å samarbeide på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. I bistand til statsbygging kan involvering av flere norske statlige myndigheter og bred sektor tilnærming gi synergier og helhet, og gjøre det mulig å adressere komplekse utfordringer som krever tverrsektoriell innsats.
- **Norges omdømme:** Norge har et sterkt internasjonalt omdømme som en pålitelig og verdibasert bistandspartner. I konteksten av institusjonelt samarbeid gir dette norske

aktører en unik posisjon til å etablere tillitsfulle relasjoner med offentlige institusjoner i utviklingsland.

- **Langsiktig og fleksibel finansiering:** Norsk bistand kjennetegnes av langsiktighet og fleksibilitet, noe som er avgjørende for å oppnå varige resultater i institusjonsbygging. Den fleksible finansieringsstrukturen gjør det mulig å tilpasse innsatsen til skiftende behov og kontekster, og gir rom for læring og justering underveis. Dette skiller Norge fra aktører med mer rigid prosjektlogikk.
- **Mandat og tradisjon for institusjonelle samarbeid:** Norge har utviklet en modell for bistand gjennom institusjonelle samarbeid, der norske statlige virksomheter bidrar direkte med faglig støtte til søster-organisasjoner i utviklingsland. Denne modellen gir mulighet for fleksibel og bred tilgang på kompetanse fordi «hele» den norske virksomheten er involvert. En erfaring er at tillit lett oppnås når offentlige tjenstepersoner i søster-institusjoner samarbeider, og det er også mulighet for gjensidig utbytte av samarbeid.

Norad som programkoordinator og norske statlige virksomheter har også noen *potensielle ulemper* sammenlignet med andre utviklingsaktører. Vår kapasitet er relativt begrenset sammenlignet med større multilaterale initiativ, og små engasjementer kan bidra til fragmentering av bistanden. Videre kan vi i noen tilfeller ha en begrenset kontekstforståelse fordi samfunn og organisasjoner i Norge og samarbeidsland er svært ulike. Vi kan også ha manglende tilgang på tilstrekkelig og relevant kompetanse til spesifikke kapasitetsutfordringer i samarbeidsland, selv om samarbeid er innenfor sektorer hvor Norge har mye erfaring. Disse ulempene forsøker vi å forstå og legge til grunn for våre prosesser, dimensjonering av egen innsats og bruk av partnerskap med andre aktører med andre styrker og muligheter.



Lansering av strategien 4. mai 2026 i årlig dialogforum med statssekretær Stine Renate Håheim, leder i UD's global avdeling Hege Haaland, Norads Direktør Gunn Jorid Roset, og alle norske partnere i Kunnskapsbanken.
Foto: Henriette Gulbrandsen

2 Hvorfor er vi engasjert?

2.1 Statens betydning for utvikling

Offentlige sektor er en svært viktig faktor for utvikling i et land. Ifølge FN er sterke, inkluderende og ansvarlige institusjoner en forutsetning for å nå bærekraftsmålene. Dette er eksplisitt forankret i bærekraftsmål 16: Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner.

Ifølge Verdensbanken er det en sterk sammenheng mellom kvaliteten på offentlig styring og økonomisk vekst.¹ Land med en kompetent og ansvarlig offentlig forvaltning er bedre rustet til å redusere fattigdom, håndtere kriser og sikre langsiktig utvikling.

2.2 En norsk politisk satsning på samarbeid mellom myndigheter

Fremme av godt styresett og velfungerende offentlige institusjoner er en gjennomgående norsk politisk prioritering på tvers av sektorer. Samarbeid mellom offentlige institusjoner er også en del av Norges politikk for å bygge tillit og gode bilaterale relasjoner. Direkte kontakt mellom offentlige myndigheter sees på som særlig viktig i lys av en krevende situasjon globalt for samarbeid og internasjonale normer.²

Norske statlige virksomheter har lenge vært engasjert i å styrke statlige institusjoner i utviklingsland, men innsatsen har ikke alltid vært koordinert og hatt noen felles mål. I 2017 ba Stortinget regjeringen «realisere etableringen av Kunnskapsbanken, hvis oppgave skal være styrking av statlig kapasitet og institusjonsbygging i land som etterspør slik assistanse. Kunnskapsbanken skal ha et operativt fokus, og sektorer der Norge har etterspurt faglig ekspertise bør prioriteres. Kunnskapsbanken skal blant annet bidra til systematisering og læringsoverføring mellom ulike programmer der siktemålet er effektiv styrking av statlig kompetanse og kapasitet i utvalgte land.»

Ved opprettelsen av Kunnskapsbanken i 2018 ble det lagt til grunn at samtidig som norske fagmiljøer kan gi verdifulle bidrag i et lands utviklingsprosess, er denne typen engasjement også i Norges egen interesse.³ For Norge gir Kunnskapsbankens samarbeid en mulighet til å formidle viktige verdier og normer, som integritet, effektivitet og demokrati. Samarbeid med myndigheter i utviklingsland gir også en mulighet til forbedringer av norsk offentlig forvaltning ved at egen forvaltning sees i et komparativt lys og samarbeid krever god kjennskap til internasjonale trender og utviklingstrekk. Det bidrar til kunnskapsoppbygging som er nyttig for norsk deltagelse i internasjonalt samarbeid og normativt arbeid. Det kan bidra til å vedlikeholde eller ytterligere bedre norsk omdømme, styrke bilaterale forhold og potensialet for alliansebygging i internasjonale fora. Ikke minst kan det styrke

¹ Se blant annet her: [21st-Century Africa : Governance and Growth - Overview](#)

² Prp. 1 S (2024-2025) Utenriksdepartementet

³ Meld. St. 24 (2016-2017) Felles ansvar for felles fremtid – Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk.

grunnlaget for norske næringslivs- og handelsinteresser på sikt. Det kan skje gjennom en generell forbedring av rammebetingelser for investeringer i landene ved at Norge styrker statlige kjernefunksjoner som skatteinnkreving, offentlig revisjon og anti-korrupsjon. Det kan også skje innenfor sektorer som hav og energi hvor kunnskapsprogrammene bidrar til å styrke statens kapasitet og det kan redusere risiko for investeringer.

Mange universiteter og høyskoler er engasjert til samarbeid innen forskning og høyere utdanning. Det gir kunnskap som ikke bare er til nytte for institusjonene i sør, men som også er viktig i gjennomføringen av norsk utviklingspolitikk. Kunnskapsbanken skal bidra til at denne kunnskapen utnyttes mer aktivt og til å koble ulike fag- og kompetansemiljøer.

Kunnskapsbanken skal også fremme faglig samarbeid mellom land i sør. Mange land er nå samtidig mottakere og givere av bistand, som flere land rundt Den arabiske gulf, Kina, India, Brasil og flere andre land i Latin-Amerika. Mange av disse landene oppfatter seg ikke som «giverland», men kaller sin innsats i andre land for sør-sør samarbeid. Faglig bistand og institusjonssamarbeid står ofte sentralt i dette.⁴



Foto Planlegging av nytt Hav for utvikling samarbeid i Ghana, november 2025 med Ghanas president og førskeriminister.

⁴ Meld. St. 24 (2016–2017) Felles ansvar for felles fremtid – Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk.

3 Hvordan er vi engasjert?

3.1 Langsiktige samarbeid mellom søster-organisasjoner – i ulike programmer

Langsiktige samarbeid mellom søster-organisasjoner i Norge og samarbeidsland er kjernen i vår modell. Vi bidrar med kunnskapsbasert veiledning og opplæring, og i liten grad med direkte finansiell støtte.

Innsatsen vår er organisert i programmer knyttet til en sektor eller tverrgående tema. Det skilles mellom *kunnskapsprogrammer* og *andre faglige samarbeid*. Et kunnskapsprogram har *norske, offentlige institusjoner* som sentrale partnere.⁵ Andre faglige samarbeidsprogrammer kan ha større innslag av andre partnere, som multilaterale organisasjoner, akademia, bedrifter og sivilsamfunnsorganisasjoner.

Vi har ulike modeller for samarbeid:

- **Frittstående institusjonssamarbeid** i land, for eksempel samarbeid mellom SSB i Norge og statistikk-kontor i Etiopia
- **Landprogram** med flere institusjonssamarbeid i et land som til sammen bidrar til noen felles overordnede mål for landet, for eksempel innenfor energisektoren i Nepal hvor både NVE, Statnett og Miljødirektoratet har samarbeid med sine søster-organisasjoner og det koordineres med et felles overordnet program
- **Tematiske og regionale satsninger** hvor myndigheter fra flere utviklingsland deltar i samme type aktiviteter, for eksempel EAF-Nansen programmet hvor en rekke land er involvert i å styrke forskningsbasert fiskeriforvaltning

Substansielle og bærekraftige endringer i statlig kapasitet og resultatopptak krever ofte en langvarig innsats. Det tar tid å opparbeide nødvendig tillit, og ikke minst tar det tid før kunnskapen institusjonaliseres. Samarbeid innenfor Kunnskapsbanken har derfor en horisont på 10 til 15 år. Samtidig må det sikres synlige gevinster underveis for at eierskapet og legitimiteten skal vedvare både hos de norske partnerinstitusjonene og i samarbeidslandene.⁶

Vi kan også etablere såkalte «punktinnsatser» av kortere varighet på mer avgrensede områder. Valg av modell og varighet av samarbeid gjøres utifra en vurdering av hva resultater av vesentlig

⁵ Se nærmere beskrivelse av kunnskapsprogrammene her: [Programmer i Kunnskapsbanken | Norad.no](#). Andre faglige samarbeid finnes på Norads nettsider knyttet til ulike tema.

⁶ [Meld. St. 17 \(2017–2018\) Partnerland i utviklingspolitikken](#)

betydning krever i en bestemt kontekst, i tillegg til tilgjengelige norske ressurser og antakelser om hva som er mest effektivt.

3.2 Valg av land og betingelser for samarbeid

Vi er særlig engasjert i land som er politisk prioritert som samarbeidsland for Norge i utviklingspolitikken, og hvor myndigheter i samarbeidslandet etterspør støtte på et område hvor Norge har kunnskapsprogrammer. Det legges vekt på at landet viser vilje til å styrke egen kapasitet og resultatoppnåelse, samtidig som det tas høyde for at forventede resultater vil variere mellom ulike kontekster og kan kreve en langvarig innsats. Videre må Norge ha nødvendige faglige og finansielle ressurser, og engasjement støttes av ledelsen i relevante norske virksomheter og fagdepartementer. Samarbeid må også være hensiktsmessig i lys av innsatsen til andre utviklingsaktører. På et grunnleggende plan forventer vi at samarbeidspartner jobber for å fremme sentrale forvaltningsverdier og etiske prinsipper, som åpenhet, ansvarlighet og integritet.

Når vi vurderer om vi skal starte, videreføre eller avslutte et samarbeid i et konkret land tilstreber vi en prosess som involverer myndigheter i samarbeidslandet og sentrale norske aktører (ambassaden, statlige virksomheter, fagdepartement og Norad). Et samarbeid i prosessen er viktig for å få god forståelse av om betingelser for norsk innsats er oppfylt og få dette forankret i beslutningsprosesser hos alle berørte aktører. Prosessen vil kunne variere mellom programmer, blant annet om Norad eller norsk statlig virksomhet får en sentral rolle i å kartlegge og foreslå aktuelle land. UD tar endelig beslutning om landvalg. Samarbeidsforum mellom norske aktører vil være en sentral arena for å diskutere og forankre slike valg.

3.3 Roller og ansvar

Den viktigste aktøren i våre samarbeid er offentlige myndigheter i samarbeidsland, dvs **departementer, frittstående statsinstitusjoner, direktorater, institutter og lignende**. Disse forventes å ta ledelsen i samarbeidet ved å klargjøre egne mål og prioriteringer, sikre tilstrekkelig personell og økonomiske ressurser til samarbeid, gjennomføre prosesser og styre mot avtalte resultater.

Fra norsk side er **norske statlige virksomheter** sentrale i gjennomføringen av samarbeid. Disse har et selvstendig faglig ansvar for institusjonssamarbeidene, og bidrar i prosessen med både landvalg og utvikling av programmer.

I tillegg har følgende aktører på norsk side viktige roller:

- **Norad:** Utforming, partnervalg og forvaltning av programmene, koordinering av landinnsatser, og ansvar for Kunnskapsbanken som felles plattform for læring og samordning.
- **Ambassaden:** Støtte utvikling og gjennomføring av programmer på landnivå, herunder løfte samarbeidet i politisk dialog, koordinering med andre givere og bidra med kontekstforståelse og råd til norske statlige virksomheter. Ambassaden kan også med sine bevilgninger støtte tilgrensende tiltak som utfyller arbeidet i Kunnskapsbanken.

- **Utenriksdepartementet:** Overordnet styring og samordning av Kunnskapsbanken og kunnskapsprogrammene, politiske prioriteringer, bl.a. knyttet til landvalg, samt dialog med andre departementer om mandat og deltakelse.
- **Fagdepartementene i Norge:** Gi mandat og signaler om ressursbruk til bistandsarbeidet for underliggende virksomheter, og bidra til samordning av innsatsen til norske virksomheter.



4 Hva er våre mål og strategiske satsninger for 2026-2030?

4.1 Strategisk mål og rammeverk

Det politisk definerte målet med Kunnskapsbanken er å *styrke kompetanse og kapasitet i offentlige institusjoner i samarbeidsland på områder der Norge har relevant og etterspurt kompetanse*.⁷ Dette skal bidra til bærekraftig utvikling ved å legge til rette for effektiv utnyttelse av offentlige ressurser og økt mobilisering av nasjonale ressurser i utviklingsland. Videre er det for de ulike programmer og budsjettposter satt mål for hva faglige samarbeid skal bidra til på ulike samfunnsområder.

Strategien er generelt forventet å bidra til *forbedret resultatoppnåelse* i kunnskapsprogram og andre faglige samarbeid hvor norske statlige virksomheter er engasjert. Kunnskapsbankens strategi fastsetter retning for Kunnskapsbanken, mens programdokumenter gir de mer detaljerte rammene for innhold, prioriteringer og oppfølging. Høyest mulig resultatoppnåelse for de mål vi har satt i samarbeid med partnere i utviklingsland er vårt fokus i det daglige arbeidet.

Ut over disse målene for vårt arbeid, har vi for å løfte Kunnskapsbanken som helhet i perioden 2026-2030 satt *ett strategisk mål*:

Bidra til bærekraftig statlig kapasitet og effekter for brukere og samfunn i samarbeidsland, gjennom effektiv bruk av norsk forvaltningskompetanse

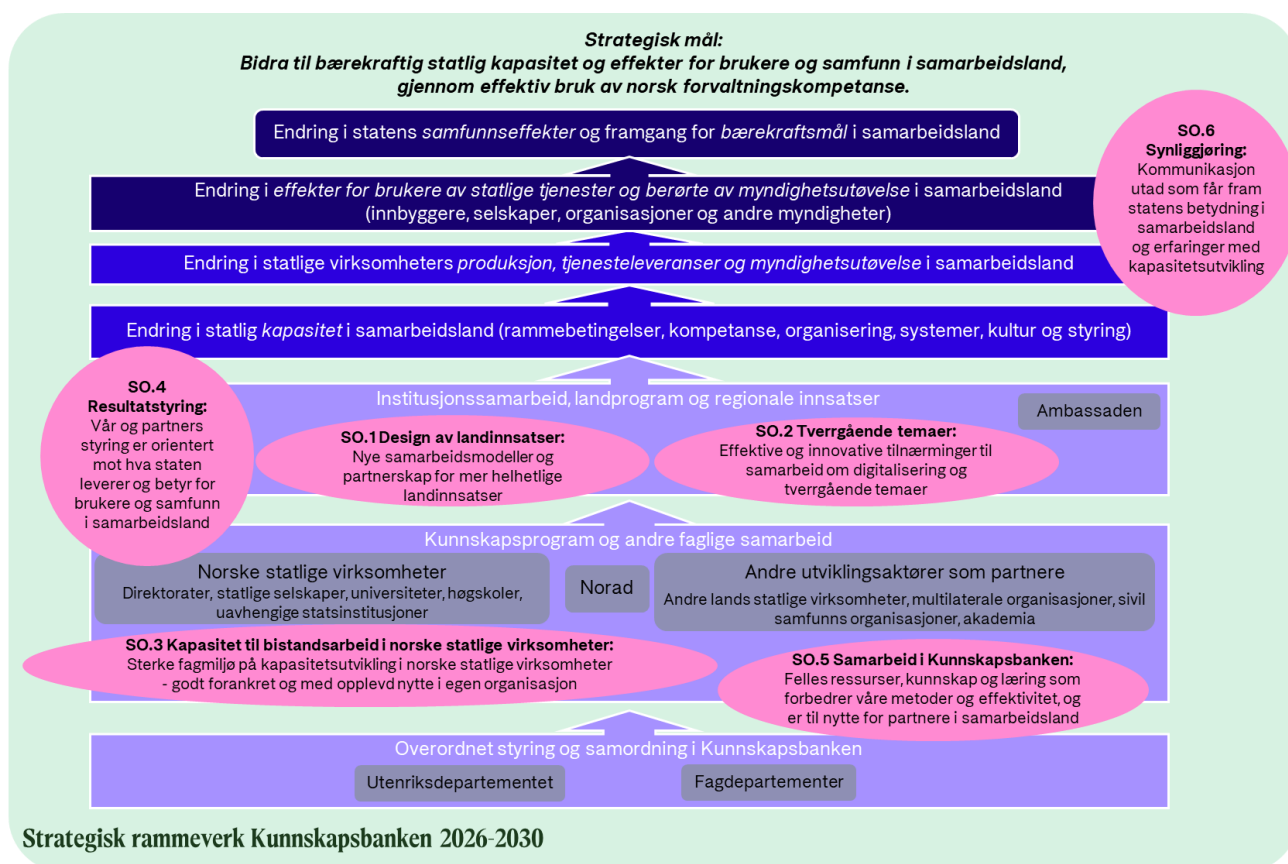
Dette strategiske målet skal understøtte de politiske målene for Kunnskapsbanken og ulike programmer. Med målformuleringen ønsker vi å vektlegge at vi vil støtte partnere i samarbeidsland til å ha fokus på hvordan utvikling av egen kapasitet må ha *bærekraft* som premiss og være innrettet mot *faktisk tjenesteleveranser og verdi for brukere og samfunn*. Det er viktig for å bistå partnere til å utnytte svært knappe ressurser godt, og unngå aktiviteter og kapasitetsutvikling som gir mindre effekt. Det er også viktig for å bistå myndigheter i utviklingsland til å møte høye forventninger fra innbyggere om en effektiv stat som leverer. I vektleggingen av bærekraft tar vi også tak i en utfordring vi har hatt i tidligere samarbeid hvor flere evalueringer viser at bærekraft og langsiktige effekter er usikre. «Bærekraftig» kapasitet viser til hvorvidt styrket kapasitet vil kunne opprettholdes over tid (økonomisk bærekraft), samt om kapasiteten utvikles med hensyn til sosial og miljømessig bærekraft.

Med det strategiske målet forplikter vi oss også til å jobbe systematisk med å bruke egne ressurser effektivt. Vi er bevisst at det er store forventninger til at midler til bistand skal gå der de har størst effekt, og at innsats fra norske statlige virksomheter må ha god effekt sett opp imot alternativ bruk av midlene. Vi vet at reform av offentlig sektor og forbedringer i statlig styring kan være krevende og

⁷ Prp. 1 S 2025-2026 Utenriksdepartementet

ta mange år. Effektiv bruk av norsk forvaltningskompetanse forutsetter at vi er gode på å klargjøre og håndtere resultat og bærekraftsrisiko som er knyttet til vårt arbeid.

Vi har definert seks strategiske satsningsområder som er antatt som viktige for vårt overordnede strategiske mål. De gjenspeiler forbedringsområder i Kunnskapsbanken og større utviklingstrekk. Det strategiske rammeverket i figur 2 illustrerer resultatkjeden og rollen til ulike aktører i Kunnskapsbanken, og sammenhengen mellom våre satsningsområder og strategiske mål. Resultatkjeden i Kunnskapsbanken starter med overordnet styring og ressurser til design og gjennomføring av programmer i ulike land. Deretter følger forbedring av kapasitet og til slutt faktisk myndighetsutøvelse og virkninger for brukere og samfunn i samarbeidsland. De strategiske satsningsområdene (forkortet «SO») er vist i rosa sirkler og knyttet til ulike deler av resultatkjeden. Betydning av hvert satsningsområde er nærmere beskrevet i kapittel 4.2.



Figur 1 Strategisk rammeverk for Kunnskapsbanken 2026-2030 («SO» står for satsningsområde)

Å vurdere om vi når vårt mål krever en helhetlig vurdering av engasjementene i Kunnskapsbanken og betydningen av strategiske satsninger. Tabell 1 viser den primære indikatoren for det overordnede strategiske målet. I tillegg vil vi bruke indikatorer på framgang på strategiske satsningsområder, og søke å analysere sammenhengen mellom våre satsninger og overordnet resultatutvikling. Indikatorer for framgang på satsningsområder er beskrevet i kapittel 4.2. Se kapittel 6 for nærmere omtale av styring og resultatoppfølging av strategien.

Tabell 1 Indikator for overordnet strategisk mål i Kunnskapsbanken

Indikator	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
1: Andelen initiativer med norske statlige virksomheter som oppnår minst score 3 (på en skala fra 1-4) for oppfyllelse av OECD/DACs kriterier	Baseline med samme skala for måling foreligger ikke. Kunnskapsgrunnet i 2025 indikerer at fullførte initiativer oppnår minst score 3 på måloppnåelse.	80 % av alle initiativer hvor analyse foreligger	Gradering gjøres med felles skalaer for vurdering opp mot OECD/DAC kriterier (se nærmere beskrivelse av gradering i veileder for samarbeidet mellom Norad og norske statlige virksomheter). Baseres på eksternt utførte evalueringer og sluttrapporter. Sammenfattes for Kunnskapsbanken som helhet årlig.

4.2 Strategiske satsninger

Vi har valgt ut seks strategiske satsningsområder. Disse vil danne utgangspunktet for årlige planer, og tilpasses tilgjengelige ressurser og politiske prioriteringer i perioden. Norad har ansvaret for å koordinere satsningene, samt legge til rette for prosesser som ivaretar aktuelle aktørers ønsker for prioritering og ansvar (jf kap 2.2). Norske statlige partnere oppfordres til å bruke satsningene som utgangspunkt for egen styring av bistandsarbeidet.

Satsningsområde 1 Design av landinnsatser: Nye samarbeidsmodeller og partnerskap for mer helhetlige landinnsatser

Forbedring av offentlig sektor krever ofte innsats av flere ulike institusjoner og noen ganger på tvers av sektorer. Helhetlige landinnsatser handler om å ta høyde for det som må til for å skape endring i en sektor og en offentlig virksomhet. Innenfor en sektor kan det innebære å jobbe med overordnet sektorstyring og rammevilkår, og å samarbeide med flere virksomheter i sektoren. Innenfor en virksomhet kan det være nødvendig å jobbe med virksomhetsstyring og ulike deler av organisasjonen fordi kapasitet på ett område ofte avhenger av andre funksjoner i en organisasjon.

I strategiperioden vil vi utvikle landinnsatser som gir mulighet for å jobbe med et bredere sett av virkemidler og aktører, og dermed med antatt større effekt og virkning enn dagens initiativer. Bilaterale institusjonssamarbeid med primært norske aktører innebærer en risiko for utilstrekkelig kapasitet i samarbeidene og en målkonflikt med ønsket om å redusere fragmentering i bistand på landnivå. I dagens initiativer er norske institusjoner og programmer med potensiale for synergier seg i mellom i varierende grad tilstede i samme land. Det er også stor variasjon i bruk av partnerskap med andre utviklingsaktører og lite bruk av triangulære samarbeid med nordiske land og regionale søster-organisasjoner.

Mer helhetlige landinnsatser kan oppnås gjennom landinnsatser som samler flere norske institusjoner, enten innenfor et program eller som involverer flere program. Det kan også oppnås gjennom samarbeid med andre faglige implementeringspartnere i triangulære samarbeid, eller knyttet til større multilaterale innsatser hvor norske statlige virksomheter bidrar særskilt der deres tilnærming og kompetanse har komparative fortinn. Antakelsen er at nye samarbeidsmodeller med en mer helhetlig tilnærming kan sikre mer relevant støtte for partnerland og få mer effekt ut av norsk innsats.

Mer helhetlige norske landinnsatser kan legge til rette for å fokusere på måloppnåelse på mer overordnet nivå i samarbeidsland og gi en viktigere rolle for norske ambassader, både som støtte for programmene og opp mot nasjonale myndigheter og multilaterale aktører. Målsetningen med Ett Norge på landnivå er å sikre at ulike deler av norsk bistand forholder seg til relevante planer og strategiske føringer, og at de ulike innsatsene ses i sammenheng i den nasjonale konteksten der de skal virke. Ved regelmessig kontakt og involvering av ambassaden i utvikling og gjennomføring av landinnsatser kan ambassaden bruke kunnskapssamarbeidene i dialog med myndigheter og bidra til å påvirke politisk der det er viktig for resultater.

Strategiske satsninger

1.2 Norske samarbeidsmodeller: Utvikle og systematisere modeller og prinsipper for brede norske engasjement på landnivå

Satsningen skal klargjøre betingelser for når bredere norske landinnsatser er aktuelt, og suksesskriterier for utvikling og gjennomføring av slike landprogrammer. Dette utvikles knyttet til pågående utvikling og justering av nye landinnsatser, som innenfor havforvaltning i Ghana. Et viktig tema er hvordan tverrgående temaer som likestilling, digitalisering, anti-korrupsjon, utdanning, forskning og statistikk kan integreres på en god måte, for eksempel med tidlig involvering av aktuelle norske fagmiljøer i nye land engasjementer. En del av satsningen er å klargjøre alternative modeller og partnere for koordinering av landprogrammer, samt gode rutiner og nødvendig kompetanse for Norads rolle som koordinator.

1.2 Partnerskap med andre utviklingsaktører: Utforske nye former for partnerskap med andre utviklingsaktører og klargjøre egnede modeller for dette

Ved nye engasjementer eller større utfordringer i eksisterende samarbeid, aktivt utforske muligheter for triangulære samarbeid med implementeringsaktører som kan supplere norske fagmiljø, herunder sterke partnere i eksisterende samarbeidsland som kan bidra med verdifull kompetanse inn i andre land, søster-organisasjoner i europeiske land og framvoksende økonomier, og ulike regionale og sivilt samfunnsorganisasjoner med relevant mandat og kompetanse. Knyttet til dette samarbeides det med Norec om å legge bedre til rette for bruk av utveksling som en del av institusjonssamarbeid. Det jobbes også for å få fram modeller hvor norske aktører jobber tettere med multilaterale givere, som WB og EU, som gir tilgang til et større apparat og fagmiljø for samarbeid i land.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
2: Antall nye triangulære samarbeid etablert for norske statlige virksomheter tilknyttet kunnskapsprogrammene	10 pågående triangulære samarbeid. I tillegg kommer mange slike samarbeid i Norhed programmet og innenfor helse.	Tre nye samarbeid i løpet av perioden	Manuell telling hvert år. Triangulære samarbeid definert som at andre implementeringspartnere eller givere er partner i samme program som norske aktører.

Satsningsområde 2 Tverrgående temaer: Effektive og innovative tilnærminger til samarbeid om digitalisering og tverrgående temaer

Digitalisering er sentralt for forbedring av offentlig sektor i alle land, og allerede et element i mange institusjonssamarbeid. Framveksten av kunstig intelligens og nye digitale verktøy kan gi store muligheter for effektivisering i utviklingsland framover. Digitalisering er imidlertid et område hvor norske virksomheter har erfart at det kan være krevende å bidra til bærekraftig kapasitet og nasjonal kontroll.

Norge har over lengre tid hatt en politisk satsning på digitale fellesgoder⁸, og samarbeid i Kunnskapsbanken gir en mulighet for både bruk og utvikling av slike goder. I noen tilfeller vil det kunne ha verdi for norske statlige virksomheter å engasjere seg i digitalisering i utviklingsland også for videreutvikling og læring om egne løsninger. Per i dag er det imidlertid stor variasjon i om norske statlige virksomheter aktivt bruker eller bidrar til utvikling av *åpne digitale løsninger*. For partnere i Kunnskapsbanken vil det være viktig å jobbe med hvordan digitalisering kan støttes på en effektiv måte, og herunder bruk og utvikling av åpne digitale løsninger, som digitale fellesgoder.

Tverrgående temaer i norsk utviklingspolitikk er likestilling, menneskerettigheter, klima og miljø, og anti-korrupsjon. Vi må forsikre oss om at våre samarbeid ikke har negative innvirkninger på disse forholdene, og må jobbe systematisk med risikostyringen knyttet til det. Videre er det aktuelt å bistå med forbedringer i statlig kapasitet knyttet til de tverrgående temaene. I praksis kan det være krevende å vurdere hva som er effektive tilnærminger for å fremme tverrgående temaer for en statlig virksomhet i et utviklingsland. For eksempel kan det være en utfordring å avgjøre hvordan økt likestilling kan fremmes i en sektor eller knyttet til de oppgavene en statlig virksomhet har. I Kunnskapsbanken er det derfor viktig å jobbe strategisk med effektive tilnærminger til disse temaene, knyttet til både Norad og norske statlige virksomheters roller og muligheter, og understøttet av programmet Likestilling for utvikling. Der norske statlige virksomheter ikke selv har tilstrekkelig

⁸ Globale digitale fellesgoder er ifølge [UN Secretary General's Roadmap for Digital Cooperation](#) og Digital Public Goods Alliance, "open-source software, open standards, open data, open AI systems, and open content collections that adhere to privacy and other applicable best practices, do no harm, and are of high relevance for attainment of the United Nations 2030 [Sustainable Development Goals](#) (SDGs)."

kompetanse eller verktøy for å ivareta disse hensynene, vil partnerskap med andre aktører være viktig å etablere.

Statlig sektor i samarbeidsland er utsatt for korrupsjon, og det kan være et betydelig hinder for kapasitetsutvikling og innebære en stor omdømmerisiko både for partner i samarbeidsland og i Norge. I mange institusjonssamarbeid er finansforvaltning, intern kontroll og anti-korrupsjon i mindre grad et samarbeidsområde, da samarbeidet primært omhandler kompetanse og systemer på bestemte fagområder. I strategi perioden er det behov for å jobbe med innfallsvinkler for å ivareta hensynet til anti-korrupsjon på en god måte i institusjonssamarbeid. Norges politikk er at der anti-korrupsjon i vesentlig grad kan styrke resultatene i et tiltak, skal det som hovedregel utarbeides antikorrupsjonsaktiviteter som en del av tiltaket («do-good»-prinsippet).⁹

Strategiske satsninger

2.1 Integrering av likestilling: Effektive tilnærminger til integrering av likestilling i samarbeid

Satsningen gjøres gjennom én eller flere felles prosesser i Kunnskapsbanken for å klargjøre gode tilnærminger og erfaringer med integrering av likestilling, både knyttet til likestilling i samarbeidende statlig virksomhet og gjennom samfunnsoppdraget til denne partneren. Naturressursprogrammene prioriteres i første omgang, basert på mål om dette i [Handlingsplan for kvinners rettigheter og kjønnslikestilling i Norges utenriks- og utviklingspolitikk \(2023–2030\)](#). Målet er at partnere i samarbeidsland oppnår positive effekter for likestilling basert på relevant veiledning fra norske partnere og effektive prosesser.

2.2 Anti-korrupsjon i institusjonssamarbeid: Hvordan ivareta og fremme anti-korrupsjon på en effektiv og legitim måte, både knyttet til partners generelle drift og faglige samarbeidsområder

I satsningen skal det klargjøres gode måter å fremme åpenhet på i samarbeid, og koble partnere engasjert i programmet anti-korrupsjon med norske statlige virksomheter og deres samarbeidspartnere. Målet er bedre ressursbruk og lavere risiko for korrupsjon i samarbeidende institusjoner.

2.3 Digitalisering gjennom digitale fellesgoder: Styrke samarbeid om digitalisering på tvers av Kunnskapsbanken, og få fram effektive metoder for støtte til og bruk av digitale fellesgoder

Gjøres gjennom én eller flere prosesser i strategiperioden, basert på behov som oppstår i ulike programmer og ressurser i Digitalisering for utvikling til å bistå. Målet er mer uavhengige, langsiktige og inkluderende digitale løsninger i partnerland, gjennom bruk av åpne og gjenbrukbare byggesteiner som styrker lokalt eierskap og kapasitet. I tillegg kan økt eksponering mot digitale fellesgoder gi læring og potensielle synergier for norsk offentlig sektors egen digitalisering.

⁹ [Veileder for Norges internasjonale innsats mot korrupsjon - regjeringen.no](#), side 23.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
3: Antall avtaler med norske statlige virksomheter hvor likestilling utgjør et delmål (likestillingsmarkøren)	Fire avtaler har likestilling som et delmål og en avtale har dette som hovedmål	Minst to flere sammenlignet med status i 2025	Årlig opptelling ved bruk av Norads bistandsstatistikk. Med avtale inkluderes også avrop.
4: Antall norske statlige virksomheter som utvikler eller bruker digitale fellesgoder i bistandsarbeidet	Fire virksomheter totalt, hvorav tre utvikler nye goder (UiOs HISP-senter, Meteorologisk institutt og NIBIO). Veterinærinstituttet bruker eksisterende programvare (DHIS2).	Minst to flere sammenlignet med status i 2025	Manuell telling årlig

Satsningsområde 3 Kapasitet til bistand i norske statlige virksomheter: Sterke fagmiljø på kapasitetsutvikling i norske statlige virksomheter - godt forankret og med opplevd nytte i egen organisasjon

For at norske statlige virksomheter skal være en troverdig partner må metoder og kompetanse til bistandsarbeid være på et høyt nivå. I tillegg kommer at bistandsarbeidet krever gode administrative rutiner og kontroll, særlig knyttet til reiser og overføringer til andre partnere. Videre er det viktig at bistandsarbeidet er forankret og organisert i godt samspill med det generelle samfunnsoppdraget til norsk statlig virksomhet. Det sikrer effektiv bruk av kompetanse fra egen organisasjon, og legger grunnlaget for gjensidig nytte av partnerskap med søster-organisasjoner i samarbeidsland.

Norske statlige virksomheter engasjert i Kunnskapsbanken har ulik erfaring og kapasitet til bistand, og mange ønsker å forbedre metodikk, kompetanse og administrative rutiner. Mange norske virksomheter igangsetter egne forbedringstiltak og Norad har en viktig rolle i å bistå i prosesser der det er ønskelig. Videre vil det i strategiperioden jobbes med verktøy som hjelper norsk statlig virksomhet til å jobbe systematisk til å identifisere hva som er nødvendig kapasitet og kompetanse, og hva som bør forbedres gitt de begrensede ressursene norske statlige virksomheter har til bistand. Det er også behov for å klargjøre hva bistandsarbeidet krever for nye aktører, og hvordan mest mulig ressurser kan frigjøres til faglig samarbeid samtidig som resultater og forvaltningsmessige krav sikres.

Strategiske satsninger

3.1 Kapabilitetsmodell: Utvikle en modell for systematisk forbedring av kapasitet for bistandsarbeidet i norsk statlig virksomhet

Planen er å utvikle en enkel og brukervennlig modell som har med sentrale kapasiteter som trengs for bistandsarbeid og hvor det kan gjøres en vurdering av i hvilken grad man har slike kapasiteter. Modellen må kunne brukes av fagmiljø av ulike størrelse og engasjement. Målet er å legge til rette for kontinuerlig forbedring av kvalitet og effektivitet i bistandsarbeidet i norske statlige virksomheter, samt klargjøre for nye virksomheter engasjert i bistand av hva det innebærer slik at de raskere kan etablere nødvendig kapasitet.

3.2 Standardiserte kurs i institusjonssamarbeid og kapasitetsutvikling

Utvikle standardiserte opplæringsprogrammer for norske statlige virksomheter og Norad ansatte, herunder e-læring for personer som er nye i bistandsarbeidet («onboarding»). Målet er lett tilgang på grunnleggende opplæring når det trengs for alle norske aktører, mindre ressursbruk på opplæringsaktiviteter, og bedre og mer enhetlig tilnærming til kapasitetsutvikling i Kunnskapsbanken.

3.3 Gjensidig nytte: Klargjøre og forsterke gjensidig nytte og læring av bistandsarbeidet for norske statlige virksomheters egen organisasjon

Satsningen dreier seg om å fram konkrete eksempler på nytte for norsk virksomhet, og hvordan det kan gi mer likeverdige samarbeid og håndteres innenfor kravene til ODA-finansiering. Målet er å bidra til konkret nytte av bistandsarbeidet for norske statlige virksomheter – potensielt sett mer effektiv norsk forvaltning gjennom eksponering og utprøving av løsninger internasjonalt.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
5: Status på kapabiliteter som målt i kapabilitetsmodell	Baseline gjøres i 2027	Forbedring sammenlignet med baseline	Egenvurdering utført av norske statlige virksomheter (forutsetter interesse og opplevd nytte for norske statlige virksomheter om en slik vurdering)
6: Opplevd forankring og nytte i norsk statlig virksomhet	Baseline gjøres i løpet av 2026	Forbedring sammenlignet med måling i 2026	Spørreundersøkelse til aktuelle ledere i statlig virksomhet hvert 2. år

Satsningsområde 4 Resultatstyring: Vår og partners resultatstyring er orientert mot hva staten leverer og betyr for brukere og samfunn i samarbeidsland

Resultatstyring er sentralt for å sikre at begrensede ressurser brukes målrettet mot det som er politisk forventet og kan skape verdi for brukere av statlige tjenester og innbyggere. I både Norge og utviklingsland er det store forventninger til en resultatorientert offentlig sektor.

Per 2025 er det flere forbedringsområder ved resultatstyringen i Kunnskapsbanken. Det handler om overordnet programstyring, aktiv bruk av endringsteorier og styrking av samarbeidslandenes egne systemer og praksiser for styring. Videre er mottakerbelastningen stor i dagens bistandslandskap, blant annet fordi mange involveres i resultatrapportering utenfor egen virksomhet og knyttet til spesifikke bistandsprosjekter. Utviklingsaktører har forpliktet seg gjennom Paris-erklæringen til å fremme landenes egen resultatstyring og støtte kapasitetsutvikling på dette området. Forbedring av resultatstyringen i tett samarbeid med partnere innebærer en stor mulighet for å få til mer eierskap, nasjonal oppfølging av framdrift og effektivitet. For partnere i Kunnskapsbanken er det viktig å ha enkle systemer for resultatstyring og ivareta en selvstendig faglig rolle for norsk statlig virksomhet.

Strategiske satsninger

4.1 Styrke program- og prosjektstyring: Løfte fram felles standarder og god praksis for program- og prosjektstyring i Kunnskapsbanken

Dette knyttes til forbedring av mål- og resultatstyring i tråd med ny veileder for samarbeidet mellom Norad og norske statlige virksomheter. Det vil særlig søke å ivareta behov i Norad og for norske statlige virksomheter, men også se til hvordan dette kan være nyttig for partnere i samarbeidsland. Målet er mer effektive beslutningsprosesser, sammenheng mellom mål for programmer og avtaler, og gode prosesser for å sikre framdrift og resultater i programmer og prosjekter.

4.2 Sektor- og virksomhetsstyring i samarbeidsland: Integrering i samarbeidslandenes systemer for sektor og virksomhetsstyring

Satsningen innebærer å få fram praktiske tilnærminger og gode eksempler på hvordan institusjonssamarbeid kan understøtte og ha en sterk kobling til virksomhetsstyring i samarbeidsinstitusjoner, og overordnet sektorstyring der det er aktuelt. Målet er å bidra til økt resultatorientering i styringen i samarbeidende virksomheter, og dermed økt sjans for god ressursbruk og resultatoppnåelse.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
7: Hvorvidt det er god sammenheng mellom resultatstyring i samarbeidsland, norske statlige virksomheter, bistandsarbeid og Norads programmer	Kunnskapsgrunnlaget fra 2025 viser flere forbedringsområder ved resultatstyringen, særlig knyttet til overordnet programstyring, bruk av endringsteorier, rapportering på resultater og bruk av samarbeidslandenes systemer og strategier.	Signifikant kvalitativ forbedring sammenlignet med 2025	Ekstern evaluering (ved slutten av strategiperioden)

Satsningsområde 5 Samarbeid i Kunnskapsbanken: Felles ressurser, kunnskap og læring som forbedrer våre metoder og effektivitet, og er til nytte for partnere i samarbeidsland

Læring på tvers av norske virksomheter og programmer er viktig for kvalitet og innovasjon i Kunnskapsbanken. For å lykkes med dette er det blant annet viktig å skape en kultur av åpenhet og nysgjerrighet, samt motivere til felles kunnskapsdeling og -utvikling. Videre har norske statlige virksomheter så vel som Norad ansatte et kontinuerlig behov for maler, ressurser og eksempler for arbeidet.

I strategiperioden er det et mål å både effektivisere og fornye fellesaktiviteter i Kunnskapsbanken. Effektivisering kan oppnås gjennom en felles digital ressursbank og ved standardisering av noen kurs og opplegg. Potensielt sett kan bruk av kunstig intelligens gi nye muligheter og metoder for kapasitetsutvikling, og det vil være viktig å dele og systematisere erfaringer rundt det. Fornyning kan oppnås gjennom involvering av deltakere fra samarbeidsland i noen utvalgte samlinger. Å trekke inn aktører fra akademia, næringsliv og sivilsamfunn i erfaringssamlinger er også et mål for å utfordre praksis i Kunnskapsbanken og gi andre verdifulle perspektiver.

Mange evalueringer er gjort og det eksisterer betydelig kunnskap om suksessfaktorer for institusjonssamarbeid. Betydelig læring skjer også kontinuerlig i pågående samarbeid, og sammenfattes i årlige rapporter. I strategiperioden er det viktig å finne måter å få samlet og spredt disse lærdommene på en god måte, slik at nye aktører nyttiggjør seg eksisterende lærdommer.

Strategiske satsninger

5.1 Digitalt forum og ressurscenter i Kunnskapsbanken: Etablere intern digital plattform for enkel tilgang og deling av erfaringer, maler, eksempler og veiledning mellom norske partnere i Kunnskapsbanken

Samle opplæringsopplegg som brukes av statlige virksomheter som er egnet for gjenbruk og bør være tilgjengelig over tid for partnere både i Norge og samarbeidsland. Maler utvikles og gjøres lett tilgjengelig for felles prosesser som forenkler, standardiserer og effektiviserer, både i Norad og for

norske statlige virksomheter. Målene er lett tilgang på informasjon og ressurser for alle norske aktører, mindre ressursbruk på utvikling av dokumenter og opplæringsopplegg, og økt likebehandling i Norad.

5.2 Komparative evalueringer: Planlagte evalueringer samles i felles prosesser for å få fram nye perspektiver og lærdommer på tvers av land, virksomheter og programmer

Det forsøkes å legge til rette for gode analyser av effektivitet (dvs. analyser av sammenhengen mellom ressursinnsats og resultater) og sammenligning av det som gjøres gjennom norske initiativer og innsats opp i mot det som gjøres av lignende initiativer. Målet er økt nytte av evalueringer og læring for partnere i Kunnskapsbanken, samt klargjøring av betingelser for effektivitet ved engasjement av norske statlige virksomheter til bistandsarbeid versus andre alternativer.

5.3 Sammenfatning av lærdommer og forbedringstiltak

Årlig sammenfatning av lærdommer og oppfølgingstiltak fra evalueringer og årsrapporter i Kunnskapsbanken. Dette brukes til diskusjon internt og spredning eksternt. Målet er økt kvalitet og dermed effekt i samarbeidsaktiviteter. Satsningen kan også bidra til økt motivasjon for norske fagpersoner engasjert i bistand ved kontinuerlig faglig utvikling og mestring.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator på framgang	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
8: Gjennomsnittlig helhetlig vurdering av nytte av kurs og samlinger i Kunnskapsbanken	Over 4 (basert på tre arrangementer)	Over 4 på en skala fra 1-5	Evalueringer etter hvert arrangement
9: Antall evalueringer utført som har med komparative analyser på tvers av programmer	Ingen siden Evalueringsavdelingens rapport i 2015	Minst 1	Manuell telling

Satsningsområde 6 Synliggjøring: Kommunikasjon utad som får fram statens betydning i samarbeidsland og erfaringer med kapasitetsutvikling

For både UD, Norad og norske statlige virksomheter engasjert er det et ønske å få fram verdien av samarbeid med utviklingsland og hva norske bistandsmidler brukes til. Synlighet er viktig fordi det skaper engasjement og fremmer læring. Offentlig deling om erfaringer med bistandssamarbeid styrker legitimiteten og bidrar til at kunnskap og løsninger fra samarbeid kan tas i bruk i andre sammenhenger.

Mange partnere i samarbeidsland ønsker å styrke sin evne til å bruke kommunikasjon strategisk – for å forbedre offentlig informasjonsarbeid, sikre brukervennlige tjenester, fremme åpenhet og bygge tillit i samfunnet. I praksis kan det imidlertid være krevende å prioritere kommunikasjon, både som

et samarbeidsområde og knyttet til synliggjøring av den innsats som gjøres. I strategiperioden er det derfor viktig å jobbe med når kommunikasjon bør prioriteres og hvordan ulike aktører i Kunnskapsbanken kan integrere kommunikasjon utad som en del av bistandsarbeidet.

Strategiske satsninger

6.1 Resultathistorier: Samarbeid om å utvikle resultathistorier som når ut bredt

Legge til rette for samarbeid mellom Norad og norske statlige virksomheter for å få fram flere historier og lærdommer fra Kunnskapsbankens arbeid. Der mulig gjøres dette i samarbeid med partnere i utviklingsland og understøtter forbedring av deres kapasitet. Målene er økt kjennskap og læring av arbeidet i Kunnskapsbanken og styrket kapasitet i norske statlige virksomheter til kontinuerlig utvikling av resultathistorier.

Indikator på framgang for satsningsområdet

Indikator på framgang	Status 2025	Mål 2026-2030	Målemetode
10: Antall resultathistorier ¹⁰ fra institusjonelle samarbeid utviklet og delt offentlig hvert år av Norad eller norsk statlig virksomhet	Tre resultathistorier publisert i 2025, hvorav to fra NIBIO og en fra Norad. (anslag basert på nettsøk)	Fire per år	Manuell telling

¹⁰ Med resultathistorier menes historier som får fram sammenheng mellom bistandsinnsatsen og resultater i samarbeidsland. Historien kan formidles i ulike former for medium.

5 Hvordan ønsker vi å være som partner?

Våre samarbeid har en stor grad av skreddersøm og forskjellige modeller er etablert i ulike land og programmer. Samtidig har vi noen prinsipper som er et utgangspunkt for design og gjennomføring av våre samarbeid. Prinsippene er en del av vår endringsteori – en tenkning om hvordan vi med våre ressurser og verdier kan bidra effektivt til substansielle og varige forbedringer i offentlig sektor i utviklingsland. Prinsippene skal også klargjøre for våre ulike typer partnere hva de kan forvente av oss og hva vi forventer av de generelt for et vellykket samarbeid. I strategiperioden hjelper disse prinsippene oss til kontinuerlig forbedring i fellesskap og i hvert enkelt partnerskap.

I praksis kan noen prinsipper oppleves å stå i motstrid, for eksempel hensynet til nasjonale systemer og anti-korrupsjon, eller fleksibilitet og resultatstyring. Prinsippene er da viktige referanser til hva som er ønskelig, og det kan gjøres eksplisitte avveininger mellom ulike hensyn.

5.1 Våre prinsipper for effektiv kapasitetsutvikling

Prinsipp 1. Vi legger til rette for nasjonalt eierskap og ansvar

Nasjonalt eierskap i kapasitetsutvikling innebærer at nasjonale myndigheter, institusjoner og aktører selv definerer behov, prioriteringer og løsninger for kapasitetsutvikling, og at bistand støtter – ikke erstatter – disse prosessene. For at faglig samarbeid skal gi reelle og varige bidrag til utvikling, er det avgjørende at de er tydelig forankret i samarbeidslandets egne planer og strategier.

Kapasitetsutvikling er samarbeidslandenes ansvar. Vår støtte skal være basert på etterspørsel og reell vilje til forbedring. Det betyr at vi ikke bare trenger en anmodning fra samarbeidsland, men også klare indikasjoner på politisk prioritering og allokering av ressurser til områder vi skal samarbeide om.

Nasjonalt eierskap og forankring er tett sammenvevd med resultatstyring. Vi ønsker å bruke partners eksisterende budsjetter, strategier og planer som utgangspunkt for hva som er etterspurt og prioritert i samarbeidslandet, og for å fastslå felles mål og forventede resultater. Tilsvarende ønsker vi å støtte opp under og i størst mulig grad bruke partners mekanismer for rapportering og oppfølging, for å unngå duplisert rapportering og ivareta nasjonalt eierskap og ansvarliggjøring. Vi forventer at partner i samarbeidsland er åpen om hvordan både nasjonale ressurser og støtte fra andre utviklingsaktører allokteres til områder vi samarbeider om.

Våre samarbeid er organisert som program- og prosjektarbeid, og krever en god metodikk for å lykkes. Vi legger vekt på lederforankring og foretrekker at ledelse og ansatte i samarbeidende myndighet tar en aktiv rolle i både overordnet og daglig styring av samarbeidet, og ideelt sett knyttet til egen virksomhetsstyring (som ledermøter, planprosesser og rapportering).

Prinsipp 2. Vi har en helhetlig tilnærming mot resultater

I mange samarbeidsland har statlige virksomheter kompetente medarbeidere, men det kan være utfordringer med organisering, insentiver, regulering, systemer eller manglende ressurser til drift og investeringer. Helhetlig tilnærming handler om å ha en forståelse for det som må til for å skape endring i en sektor og en offentlig virksomhet. Innenfor en sektor kan det innebære å jobbe med overordnet sektorstyring og rammevilkår, og å samarbeide med flere virksomheter i sektoren.

Innenfor en virksomhet kan det være nødvendig å jobbe med virksomhetsstyring og ulike deler av organisasjonen fordi kapasitet på ett område ofte avhenger av andre funksjoner i en organisasjon.

Vi ønsker derfor en dialog med partner i samarbeidslandet om forutsetninger for bærekraftig institusjonsutvikling, inkludert god virksomhetsstyring og intern kontroll, transparens, fungerende støttetjenester og ivaretagelse av tverrgående hensyn (menneskerettigheter, antikorrupsjon, klima og miljø samt kvinners rettigheter og likestilling). Vi er fleksibel når det gjelder områder for samarbeid innenfor et program, gitt at vi har relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet, og det kan etableres en plausibel endringsteori for samarbeidet.

En helhetlig tilnærming innebærer ikke nødvendigvis at vi jobber bredt i en sektor eller virksomhet, men at vi er bevisst på hvilke faktorer som må virke sammen for å skape endring. Vi legger også vekt på «do no harm» prinsippet, som blant annet forplikter oss til å være varsomme med bruk av tiden til kollegaer i samarbeidsland ut over kjerneoppgaver. En helhetlig forståelse av partner hjelper oss til å ha god timing og innretning av samarbeidsaktiviteter, slik at disse passer inn med partners øvrige oppgaver og tilgjengelige personell og driftsmidler.

Prinsipp 3. Vi skal ha høy troverdighet og være faglig relevante

Troverdighet er antatt å være selve fundamentet for at bistandsaktører i det hele tatt skal nå gjennom med sine budskap og bidra til institusjonell utvikling. Våre programmer for faglig samarbeid omhandler områder hvor Norge har verdifulle erfaringer og kompetanse. Samtidig utvikler mange fagområder seg i høy takt globalt, og norske løsninger kan i mange sammenhenger ikke overføres direkte til et annet land. Det forplikter oss til å holde oss faglig oppdatert på et internasjonalt nivå, og bidra primært på områder vi er spesielt godt rustet til å gjøre en forskjell.

Vår egen innsats i ulike samarbeidsaktiviteter ønsker vi skal være kjennetegnet av kvalitet. Det handler om at våre folk er godt forberedt, gir relevante råd og bidrar til effektive lærings- og utviklingsprosesser. I samarbeid ønsker vi gode rutiner for ærlige tilbakemeldinger fra partnere og gjensidig læring.

Det kan ta mange år å bygge opp kompetanse til institusjonssamarbeid. Vi forsøker å ha en stabil og rett kompetanse engasjert hos norsk statlig partner og i Norad. I mange samarbeid kreves en tverrfaglig tilnærming, og med institusjonelle samarbeid har vi mulighet til å sette sammen team fra ulike avdelinger innenfor en norsk virksomhet, så vel som fra flere ulike norske statlige virksomheter.

Prinsipp 4. Vi samarbeider langsiktig og med kontinuitet og tilstedeværelse

Langsiktighet, tilstedeværelse og kontinuitet er viktig for å etablere nødvendig tillit, utvikle god organisasjons- og kulturkunnskap, få innsikt i politiske og økonomiske sammenhenger og øke relevansen som samarbeidspartner. Langvarige samarbeid er vår hovedtilnærming, men vi kan også inngå kortere samarbeid der hvor behovet for faglig bistand er knyttet til et konkret og avgrenset problem som kan håndteres med rimelig sannsynlighet for resultater og bærekraft.

Kontinuitet og tett samarbeid sikrer vi gjennom bruk av digitale samarbeidsformer i kombinasjon med fysisk tilstedeværelse. I enkelte land og større programmer er lengre fysisk tilstedeværelse antatt å være et suksesskriterium, blant annet for å bygge tillit og støtte ledelsen i håndtering av flaskehalsen som ellers ville stanset fremdrift.

Prinsippet om langsiktighet betyr like fullt at framdrift og resultater må vurderes jevnlig og kritisk. Vi vil avbryte samarbeid dersom det ikke er grunnlag for tilfredsstillende resultater, eller partner har en etisk uakseptabel praksis.

Prinsipp 5. Våre metoder kjennetegnes av fasilitering, kollegial veiledning og operasjonell forankring

En fasiliterende tilnærming krever ydmykhet, god kontekstforståelse og evne til å «re-kontekstualisere» løsninger. Vi ønsker å ta utgangspunkt i kapasiteten som allerede finnes hos partner og hvordan den kan videreutvikles for å møte de reelle utfordringene de står overfor. Vi tilstreber derfor å skaffe oss god innsikt i partners situasjon og det politisk-institusjonelle miljøet. Det betyr at vi ikke tar norske løsninger som utgangspunkt. Vi ser på oss selv som kollegaer og ressurspersoner, og er varsomme med å kalle oss selv eksperter på hva som er egnede løsninger i samarbeidsland. Vår erfaring er at bærekraftig kapasitet utvikles i samskaping og at kollegaer i utviklingsland har en ekspertise på nasjonale forhold som er helt avgjørende for å lykkes.

Vi har tro på samarbeid som har en operasjonell forankring. Det betyr at vi jobber tett med å styrke kapasitet med direkte nytte for partner og målgruppens behov og arbeidssituasjon. Vi er kritiske til for mange reiser og workshops utenfor arbeidsstedet, og foretrekker å knytte samarbeidsaktiviteter til konkrete arbeidsoppgaver og partners prioriterte mål.

Prinsipp 6. Vi vektlegger aktiv bruk av planer i kombinasjon med fleksibilitet

Vår erfaring er at tett *oppfølging* og fokus på *gjennomføring* er svært avgjørende for å lykkes. Det betyr at vi forventer av partner at planer brukes aktivt. Det handler blant annet om å sikre effektiv bruk av våre egne begrensede ressurser. Ved å stille tydelige krav til partner tar vi også det nasjonale eierskapet på alvor. Samtidig er vi åpne for å endre planer dersom det er nødvendig og knyttet til et bevisst valg på at det gjøres.

Resultatoppnåelse forutsetter ofte en fleksibilitet og evne til å ta tak i utfordringer som blir tydelige eller oppstår underveis i samarbeidet. Institusjonssamarbeid har alltid en politisk dimensjon, og spesielt i ustabile kontekster kan større justeringer underveis i samarbeid være nødvendig. For oss betyr fleksibilitet derfor en vilje til å justere planer, basert på kontinuerlig læring og endrede forutsetninger. Flexibilitet betyr imidlertid *ikke* at planer ikke er viktige og må følges opp tett.

Prinsipp 7. Vi inngår partnerskap og sikrer god koordinering med andre utviklingsinitiativer på land og programnivå

En rekke ulike utviklingsaktører er involvert i kapasitetsutvikling, og det gir behov for harmonisering og koordinering. Norske samarbeid skal skje i nært samspill mellom norske aktører så vel som med andre partnere, givere og relevante aktører i partnerlandet.

Vi er positive til for eksempel triangulære samarbeid med andre faglige partnere eller tett koordinering med utviklingsaktører som kan gi økonomisk støtte til investeringer. Vi erkjenner at andre partnerne kan ha komparative fortrinn som kan utfylle norske partners kapasitet.

Prinsipp 8. Vi forankrer våre råd i internasjonale normer og standarder

Innenfor de fleste fagområder finnes det etablerte internasjonale normer og standarder. Disse er ofte basert på hva som fungerer godt og gjør samarbeid mellom land effektivt. I våre samarbeid ønsker vi

å ta utgangspunkt i relevante nasjonale og internasjonale standarder, samtidig som vi er åpen for at ulike land og kontekster kan kreve en gradvis og tilpasset adopsjon av slike standarder.

I Norge er demokrati, effektivitet, rettstat og integritet sentrale forvaltningsverdier. Vi har disse med oss inn i våre samarbeid og våre råd vil kunne hente inspirasjon fra disse. Samtidig er vi åpen for at verdier og normer varierer mellom land og organisasjoner, og vi ønsker en dialog om betingelser for å etterleve ønskede forvaltningsverdier.



Foto Fartein Rudfjord. Fra avslutning av programmet Olje for utvikling i april 2025. Erfaringer fra programmet ligger til grunn for flere av prinsippene i strategien.

6 Hvordan skal strategien styres på og implementeres?

6.1 Ansvar og oppfølging

Norad har det overordnede ansvaret for å følge opp strategien for Kunnskapsbanken. Det innebærer å ha årlige arbeidsplaner for implementering av strategien, og rapportere på dette i Norads samlede rapportering til Utenriksdepartementet. Status for implementering av strategien presenteres også i det årlige dialogforumet og, ved behov, i samordningsmøter for programmene. Strategien skal fungere som et levende styringsverktøy hvor det må forventes at satsinger justeres basert på erfaringer og læring.

Flere satsninger kan innebære innsats og beslutninger av andre aktører enn Norad, herunder norske statlige virksomheter, UD og fagdepartementer. Norad vil bidra til å koordinere innsatser og legge til rette for prosesser som ivaretar aktørers ulike ansvar (jf kap 2.2). Generelt vil strategiske satsninger gjennomføres som prosjekter hvor norske statlige virksomheter og fagavdelinger i Norad inviteres til å delta, utforme prosessen, teste ut løsninger de ser som nyttige og følge opp gevinster. Det anvendes en prosjektmetodikk tilpasset satsningen.

Norske statlige partnere oppfordres til å bruke de delene av strategien som er relevant i egen styring av bistandsarbeidet, for å bidra til en felles innsats og retning i Kunnskapsbanken.

6.2 Risiko

Kunnskapsbanken står overfor flere typer risikoer som kan svekke måloppnåelsen og omdømme. Noen handler om *vår egen kapasitet, samordning og styring*. Det kan være en risiko for at norske statlige partnere leverer bistand av lav kvalitet eller med begrenset effekt, knyttet til manglende erfaring eller tilgang på egen kompetanse. På norsk side er vi involvert med flere ulike typer offentlige institusjoner med ulike roller, og det kan føre til at vi bruker ekstra tid på beslutninger og koordinering. Det kan også være en risiko for dårlig koordinering med andre utviklingsaktører i samme sektor og virksomhet, som igjen kan føre til dårlig koordinering og overlapp i innsatsen. I tillegg kan det være risiko for at tverrgående hensyn som likestilling, natur og miljø, menneskerettigheter og antikorrupsjon ikke blir godt nok integrert i arbeidet, og det fører til negative konsekvenser i samarbeidsland. Det kan igjen svekke omdømme både i partnerland og Norge.

Videre kan det være en risiko for at norske partnere ikke bidrar der behovene er størst, enten fordi kapasiteten er begrenset eller fordi virksomhetene ikke ønsker eller kan jobbe i krevende land. Det kan også være en risiko for at bistandskutt i andre land rammer norske innsatser indirekte, ettersom norsk innsats ofte er avhengig av faglig, politisk og finansiell støtte fra flere aktører. Dersom slik støtte faller bort, kan det skape usikkerhet rundt måloppnåelse og gjennomføring. Strategien er generelt utformet for å møte flere av disse risikoene, slik som felles arbeid for å styrke design av landinnsatser, resultatstyring og kvalitet i arbeidet.

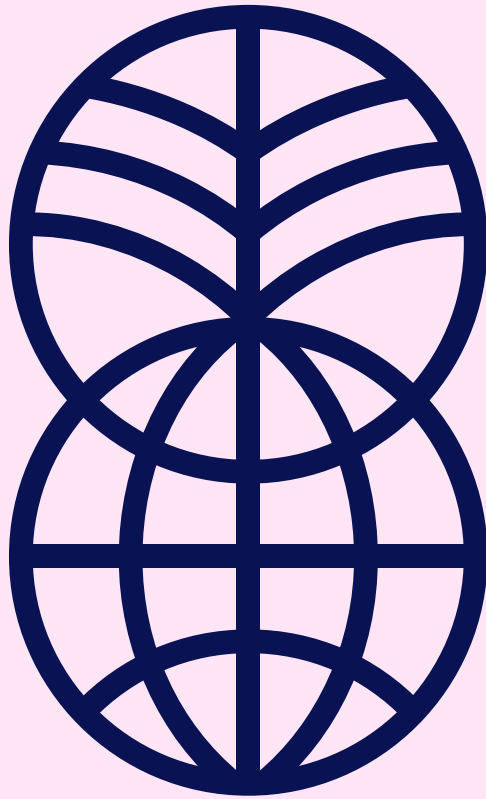
I tillegg finnes det risikoer som partnere i Kunnskapsbanken ikke kan kontrollere. Det handler om politisk uro, endrede nasjonale prioriteringer, naturkatastrofer, og manglende nasjonal finansiering. Disse risikoene må vi være forberedt på, blant annet gjennom fleksibilitet i utforming av våre avtaler og ved god informasjonsflyt mellom norske aktører og partnere i samarbeidsland om politisk utvikling og større risiko.

I strategiperioden vil Norad ha ansvaret for å overvåke risikoene generelt for Kunnskapsbanken, og følge opp med felles tiltak. I tillegg har hver enkelt virksomhet involvert ansvar for risikostyring knyttet til sitt samarbeid og avtaler.

6.3 Evaluering og justering

Ny Stortingsmelding om norsk utviklingspolitikk er forventet vedtatt i Stortinget i 2027. I lys av denne vil strategien oppdateres. Det vil også vurderes en enklere form for midtveis evaluering på samme tidspunkt.

En helhetlig evaluering av strategien planlegges i slutten av perioden og bør gjøres i sammenheng med evaluering av ett eller flere kunnskapsprogrammer.



Norad

norad.no