



# **Hovedinstruks for Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad)**

Fastsatt av Utenriksdepartementet og Klima- og miljødepartementet med virkning fra 1. januar 2025.

*Revidert med virkning fra 1. januar 2026.*

## Innhold

|      |                                                                                   |   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.   | Innledning.....                                                                   | 2 |
| 2.   | Utenriksdepartementets og Klima- og miljødepartementets myndighet og ansvar ..... | 2 |
| 3.   | Norads myndighet og ansvar.....                                                   | 2 |
| 3.1. | Formål og tilknytningsform .....                                                  | 2 |
| 3.2. | Norads hovedoppgaver .....                                                        | 2 |
| 3.3. | Direktørens myndighet og ansvar .....                                             | 4 |
| 4.   | Krav til Norads interne styring.....                                              | 4 |
| 4.1. | Krav til styring, risikostyring og internkontroll .....                           | 4 |
| 4.2. | Forebyggende sikkerhet .....                                                      | 5 |
| 4.3. | Arbeidsgiverrollen (HMS, likestilling og ikke-diskriminering).....                | 5 |
| 4.4. | Krav til habilitet og håndtering av innsideinformasjon .....                      | 5 |
| 5.   | Styringsdialogen og det faglige samarbeidet .....                                 | 5 |
| 5.1. | Styringsprinsipper.....                                                           | 5 |
| 5.2. | Innholdet i styringsdialogen – formell styring.....                               | 6 |
| 5.3. | Faglig dialog og samhandling.....                                                 | 6 |

# 1. Innledning

Hovedinstruksen for Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad) er fastsatt av utenriksråden i Utenriksdepartementet (UD) og departementsråden i Klima- og miljødepartementet (KLD) i medhold av Reglement for økonomistyring i staten § 3.

Formålet med hovedinstruksen er å klargjøre myndighet og ansvarsdeling mellom henholdsvis UD og KLD, og Norad, samt å fastsette krav til Norads interne styring og kontroll. Instruksen må ses i sammenheng med årlige tildelingsbrev.

Virksomhets- og økonomistyringen i Norad skal følge Reglement for økonomistyring i staten (Reglementet) og Bestemmelser om økonomistyring i staten (Bestemmelsene), som samlet omtales som økonomiregelverket. Denne hovedinstruksen er bygget opp som et supplement til økonomiregelverket og gjentar derfor ikke innholdet i dette.

UD kan, i samråd med KLD, fastsette unntak og foreta endringer i instruksen ved behov.

## 2. Utenriksdepartementets og Klima- og miljødepartementets myndighet og ansvar

UD har det overordnede administrative og budsjettmessige ansvaret for Norad. UD har ansvar for etatsstyringen av Norad i alle saker med unntak av klima- og skogsatsingen, hvor Norad er underlagt KLD. UD og KLD har ansvaret for politikkutforming innen sine konstitusjonelle ansvarsområder. UD skal sikre at styringen fra UD og KLD er samordnet.

Departementene ivaretar all kommunikasjon med Stortinget, dialogen med øvrige departementer i budsjettarbeidet og i ulike politiske prosesser.

## 3. Norads myndighet og ansvar

### 3.1. Formål og tilknytningsform

Norad er et forvaltnings- og fagorgan for internasjonal bistand. Norad skal bistå UD og KLD med å nå målene for norsk utviklings- og utenrikspolitikk og gjennom dette fremme bærekraftig utvikling. Bærekraftsmålene, klimamålene og menneskerettighetene skal ligge til grunn for Norads arbeid.

Norad er et ordinært bruttobudsjettert statlig forvaltningsorgan lokalisert i Oslo. Norad skal rapportere til statsregnskapet, og føre regnskap etter kontantprinsippet inntil tidspunkt for overgang til statlige regnskapsstandarder (SRS)

Direktoratets leder skal ha stillingstittel direktør og beskikkes av Kongen i statsråd på åremål for seks år, med mulighet for forlengelse i én periode.

### 3.2. Norads hovedoppgaver

Norads viktigste oppgaver er å forvalte midler til utviklings- og utenrikspolitiske formål, og å gi faglige råd til UD og KLD.

Ett Norge på landnivå er førende for Norges samlede innsats. Norads samarbeid med utenriksstasjonene er avgjørende for å sikre helhetlig innsats. Norad skal bidra til effektivt samarbeid og koordinering med utenriksstasjonene, departementet og øvrige aktører om innsatsen på landnivå.

Dialog med andre land og multilaterale organisasjoner om politikk under utvikling skjer under ledelse

av relevant departement, ev. utenriksstasjonene. Samarbeidet mellom Utenriksdepartementet og Norad om deltakelse i styrende organer i multilaterale organisasjoner reguleres i egen rammeinstruks (vedlegg 1).

### ***Norads rolle som forvalter av tilskuddsmidler***

Norad skal legge til rette for og praktisere forsvarlig og effektiv tilskuddsforvaltning med god kvalitet.

Tilskuddsforvaltningen skal følge opp føringer gitt i Prop. 1 S og Stortingets bevilgningsvedtak samt de føringer som er fastsatt av departementene i ordningsregelverk og tildelingsbrev. Den skal også være i tråd med gjeldende og relevante strategier og handlingsplaner fastsatt av departementene.

Tilskuddsforvaltningen skal være i tråd med økonomiregelverket, EØS-avtalens regler om offentlig støtte, etiske retningslinjer og på grunnlag av prinsippet om nulltoleranse for korrupsjon og økonomiske misligheter. Norad må også følge opp at partnere som mottar støtte har på plass etiske retningslinjer og gode systemer for å forebygge, varsle og håndtere saker om seksuell trakassering, seksuell utnyttelse, overgrep og vold.

### ***Norads rolle som faglig rådgiver***

Norad har ansvar for faglig rådgivning til UD, herunder utenriksstasjonene, og til KLD. Dette inkluderer faglige råd til departementenes arbeid med politikkutvikling og oppfølging av vedtatt politikk samt faglige innspill til styrearbeid (se vedlegg 1).

Den faglige rådgivningen omfatter rådgivning knyttet til tilskuddsforvaltning; bl.a. økonomi-, resultat- og risikostyring, partnervurderinger, juridiske vurderinger og kvalitetssikring. I tillegg omfatter den også bl.a. sektorfaglige og andre strategiske råd og vurderinger.

### ***Andre oppgaver***

- **Kunnskapsutvikling**

Norad skal sikre at utviklingssamarbeidet er kunnskapsbasert og kostnadseffektivt. Norad har ansvar for å fremskaffe og utvikle et solid kunnskapsgrunnlag for rådgivningsoppdraget, og som grunnlag for beslutninger knyttet til Norads rolle som forvalter av tilskuddsmidler. Dette inkluderer å ha oppdatert kunnskap om tiltak og virkemidler og hvordan disse bør innrettes for å nå målene for norsk utviklingspolitikk.

Norad skal ta initiativ til å belyse behovet for ny praksis eller politikk når ny kunnskap tilsier det. Norad skal som del av styringsdialogen sikre at kunnskapsutvikling som peker i retning av behov for ny eller justert politikk gjøres i forståelse med respektive departement. Dette skal suppleres med faglig dialog. Ansvarlig departement skal konsulteres i god tid før ekstern kommunikasjon om slik kunnskapsutvikling. Ved behov vil det utarbeides egne retningslinjer for arbeidet med kunnskapsutvikling og ekstern kommunikasjon om kunnskapsarbeidet.

- **Systemarbeidet for tilskuddsforvaltningen**

Norad har ansvar for systemutvikling, veiledning og rutiner for forvaltningen av tilskuddsmidler.. Dette inkluderer ansvar for utvikling, godkjenning og drift av de felles verktøyene for tilskuddsforvaltning. Systemene skal ivareta Norads, UDs, KLDs og utenriksstasjonenes behov. Norad har også ansvar for opplæring i tilskuddsforvaltning.

Utarbeidelse og revidering av ordningsregelverk for helt eller delvis delegerte tilskuddsordninger gjøres av Norad, og forelegges UD for godkjenning.

- **Utarbeidelse av offisiell statistikk**

Norad har ansvar for å produsere norsk offisiell statistikk for utviklingsfinansiering og humanitær bistand, herunder å levere Norges statistikk til OECD. Norad skal samle og systematisere resultatene fra norsk bistand. Dette innebærer blant annet å kvalitetssikre, lage sammenstillinger og oppsummeringer av, og tilgjengeliggjøre statistikk og resultater for allmennheten.

- **Kommunisere resultater fra norsk bistand**

Norad skal sikre god formidling av resultatene av norsk bistand og utviklingssamarbeid, samt hvordan resultatene bidrar til gjennomføring av bærekraftsmålene. Det forventes nær dialog mellom Norad og departementene for å sikre at kommunikasjonsarbeidet utfyller hverandre. Kommunikasjon om norsk bistand i utlandet skal ha «Norge» som avsender både i tekster og i grafikk.

### 3.3. Direktørens myndighet og ansvar

Norads direktør har ansvar for faglig og administrativ ledelse av Norad. Direktøren skal sørge for at aktiviteter gjennomføres i tråd med Stortingets bevilgningsvedtak og forutsetninger og innenfor de rammene som stilles i instruksjer og årlige tildelingsbrev.

Direktøren har ansvar for å utvikle virksomheten slik at den kan gjennomføre Norads samfunnsoppdrag og møte fremtidige utfordringer mest mulig effektivt innenfor rammen av gjeldende styringsrammer og disponible ressurser.

Direktøren skal uten opphold varsle departementene om det blir kjent vesentlige avvik på eget ansvarsområde. Direktøren skal også umiddelbart varsle departementene om hendelser som kan medføre politisk eller offentlig oppmerksomhet.

## 4. Krav til Norads interne styring

Økonomiregelverket regulerer den interne styringen i virksomheten, og skal følges opp i Norads virksomhetsstyring.

Norad disponerer de årlige tildelinger i samsvar med Stortingets forutsetninger og gjeldende lover, regler og instruksjer, samt med departementenes føringer som fremgår i styringsdialogen. Norad har myndighet til og ansvar for å prioritere egen virksomhet og innretningen av delegerte oppgaver innenfor de rammer som følger av styringsdialogen.

### 4.1. Krav til styring, risikostyring og internkontroll

Norad skal planlegge med et årlig og flerårig perspektiv og skal med jevne mellomrom vurdere og eventuelt revidere sin strategi. Norad skal avstemme langsiktige planer og strategier med UD, og med KLD når disse er relatert til klima- og skogsatsningen. Utredningsinstruksen skal følges før nye tiltak iverksettes eller når det skal gjøres vesentlige endringer i nåværende tiltak, med de begrensninger som følger av utredningsinstruksens punkt 1.2.

Norad skal ha et system for risikostyring, og skal aktivt gjennomføre og bruke risikovurderinger i virksomhetsstyringen. Risikostyring skal være tema i styringsdialogen.

Norad skal ha en forsvarlig, dokumentert internkontroll som er tilpasset risiko og vesentlighet. Internkontrollen skal utformes og gjennomføres slik at den gir rimelig grad av sikkerhet for at Norad

når de mål som er fastsatt, følger føringer gitt av Stortinget og departementene, drives effektivt, rapporterer pålitelig, og følger lover, regler og instruksjoner.

Som en del av den interne styringen, skal Norad sørge for at det er etablert et hensiktsmessig opplegg for evaluering av virksomheten. Resultatinformasjon fra gjennomførte evalueringer og interne gjennomganger skal benyttes på en systematisk måte

Forhold som er tatt opp av Riksrevisjonen skal følges opp av Norad så snart som mulig. Norad skal holde departementene oppdatert om saker og gjennomganger fra Riksrevisjonen.

#### 4.2. Forebyggende sikkerhet

Arbeid med sikkerhet skal inngå som en integrert del av all virksomhet i Norad. Arbeidet med sikkerhet skal være systematisk, risikobasert, lederforankret, og skal kunne dokumenteres.

Norad skal vedlikeholde og videreutvikle egne styringssystemer for sikkerhet, inkludert styringssystem for informasjonssikkerhet. Styringssystemene skal være basert på anerkjente standarder. Norad skal utarbeide kritikalitets- og risikovurderinger for IKT-løsninger i forkant av større endringer eller anskaffelse og implementering.

Direktoratets arbeid for å opprettholde forsvarlig sikkerhetsnivå skal omtales i årsrapporten, og følgende temaer skal som minimum omtales:

- Direktoratets arbeid med systematiske risiko- og sårbarhetsanalyser. Analyser og vurderinger deles med departementet.
- Direktoratets utvikling og vedlikehold av planverk for håndtering av restrisiko som følger av uønskede hendelser.
- Direktoratets arbeid for å sikre målrettet øvingsvirksomhet i egen organisasjon.
- Direktoratets evalueringer av hendelser og øvelser, og arbeid med å følge opp læringspunkter.
- Direktoratets kunnskapshevende og bevisstgjørende tiltak.

#### 4.3. Arbeidsgiverrollen (HMS, likestilling og ikke-diskriminering)

Norad skal følge opp statlig arbeidsgiverpolitikk, herunder implementere føringer og følge opp rapporteringer på personalområdet. Norad skal ha system for å kartlegge og følge opp risiko- og problemområder innen helse, miljø og sikkerhet, jf. arbeidsmiljøloven. Norad skal overholde aktivitets- og redegjørelsesplikten etter likestillings- og diskrimineringsloven §24 og §26. Norad skal redegjøre for dette arbeidet årlig i årsrapporten.

#### 4.4. Krav til habilitet og håndtering av innsideinformasjon

Norad skal ha rutiner på virksomhetsnivå for håndtering av habilitet etter forvaltningsloven og innsideinformasjon etter verdipapirhandelloven.

## 5. Styringsdialogen og det faglige samarbeidet

#### 5.1. Styringsprinsipper

Mål- og resultatstyring er det overordnede prinsipp for styring av Norad. På områder hvor det er behov for tettere styring, avklares dette i styringsdialogen. Detaljeringsgraden av styring på tiltaksnivå avpasses vesentlighet, risiko og politiske prioriteringer.

Styringsdialogen skal være strukturert, og skal evalueres etter behov.

### 5.2. Innholdet i styringsdialogen – formell styring

All styring fra departementene til Norad skal dokumenteres og skal alltid fremgå skriftlig av styringsdokumenter som departementene utarbeider til Norad.

UD og KLD fastsetter gjennom styringsdialogen de overordnede mål og krav til Norad innenfor rammen av Stortingets bevilgningsvedtak.

Styringsdokumenter fra departementene til Norad:

- Hovedinstruks (denne instruksen)
- Ordningsregelverk
- Tildelingsbrev og supplerende tildelingsbrev
- Referat fra etatsstyringsmøter

Dokumenter i styringsdialogen fra Norad til departementene:

- Tertialrapporter
- Årsrapport og årsregnskap

Instrukser utformes og fastsettes av Utenriksdepartementet og Klima- og miljødepartementet i fellesskap. Tildelingsbrev utformes og sendes fra henholdsvis UD og KLD for sine respektive områder. Departementene involverer Norad i prosessene med utforming av styringsdokumentene.

#### **Etatsstyringsmøter**

Formålet med etatsstyringsmøtene er å følge opp styringsdialogen, i tråd med departementenes tildelingsbrev, denne hovedinstruksen og Norads rapportering.

Med mindre annet er bestemt skal det avholdes to etatsstyringsmøter i året med henholdsvis UD og KLD. Tidspunkt for etatsstyringsmøtene fastsettes i tildelingsbrevet. Tertialrapport eller årsrapport og ev. andre saksdokumenter danner grunnlag for etatsstyringsmøtene.

Referater skal skrives fra alle etatsstyringsmøter. Referatene utarbeides i samråd med Norad. UD og KLD utveksler respektive referater til orientering. Referatene skal også sendes til Riksrevisjonen.

#### **Større oppdrag**

Oppdrag til Norad skal med mindre departementene bestemmer noe annet, meddeles i tildelingsbrev. Dersom det unntaksvis oppstår behov for viktige og vesentlige hasteoppdrag til Norad, skal disse meddeles skriftlig. Disse skal som hovedregel bekreftes i senere tildelingsbrev.

Norad sender innspill til arbeidet med statsbudsjettet i tråd med oppdrag og frister som fremgår av tildelingsbrevene.

### 5.3. Faglig dialog og samhandling

Det vil være behov for kontakt og møter mellom departementene og Norad også ut over de faste møtene som inngår i styringskalenderen, for å utveksle informasjon og faglige synspunkter om konkrete saker. Dette omtales som faglig dialog og kan gjennomføres på alle nivåer i organisasjonene. Initiativ til faglig dialog kan tas av både departementene og Norad.

Dersom departementene i møter, eller ved annen kontakt, formidler føringer som departementene eller Norad vurderer å ha karakter av styring, skal disse oversendes skriftlig som en del av den ordinære styringsdialogen.

#### **Fagmøter**

Departementene, stasjonene og Norad kan ta initiativ til fagmøter og andre møter for å utveksle informasjon og faglige synspunkter om saker.

**Særmøter**

Norad og departementene kan ta initiativ til å avholde faglige møter på ledernivå. Formålet med særmøtene kan være informasjonsdeling, være en ramme for faglige eller strategiske diskusjoner, eller andre faglige saker eller avklaringer. Dagsorden utarbeides i fellesskap. Deltakelse i særmøter er hovedsakelig ledergruppene i virksomhetene, og skal avklares i lys av formål og tema.

**Ledermøter mellom politisk ledelse og Norads ledelse**

UD skal hvert år ta initiativ til et møte mellom politisk ledelse, embetsverket og Norads direktør. Norad skal til slike møter utarbeide ev. sakspapirer.

## **Vedlegg 1: Norges deltakelse i styrende organer**

### **Rammeinstruks for samarbeid mellom Utenriksdepartementet og Norad**

Rammeinstruksen gjelder alle styrende organer hvor Utenriksdepartementet (UD) og Norad samarbeider.

UD beslutter om det er UD eller Norad som har styreansvaret for organisasjoner eller fond.

I oppfølgingen av Norges deltakelse i styrende organer, vil UD så langt mulig unngå delte roller og ansvar mellom departement og direktorat. Når UD har styreansvaret, skal Norad ikke delta fast på forberedende møter og styremøter. UD kan delegere ansvar for underkomiteer og arbeidsstrømmer til Norad også når UD har styreansvaret. Delegering av ansvar til Norad gjøres i styringsdialogen og fastsettes i tildelingsbrev.

Der UD har styreansvar skal Norad, på oppdrag fra UD og basert på behov og i tråd med god bestillingspraksis, gi faglige innspill og vurderinger til styrearbeidet. I saker som krever spesialistkompetanse kan UD i enkelte tilfeller bestille spesifikke vedtaksforslag eller gi Norad mandat til å forhandle.

Norad skal avklare med UD dersom spørsmål av utenriks- og utviklingspolitisk betydning kommer opp i styrende organer. Tilsvarende gjelder saker som kan gi omdømmerisiko eller politiske konsekvenser for Norges forhold til en partnerorganisasjon, herunder saker av forvaltningsmessig karakter.

UD og Norad skal gjensidig informere hverandre om forvaltningsrelaterte saker av betydning som kan påvirke samarbeidet. Norad kan foreslå for UD forvaltningsrelaterte saker av betydning som bør behandles i styrende organer.

Mandat og talepunkt for styremøter utformes og fastsettes av den som har styreansvaret. Referat utarbeides også av den som har styreansvar. Mandat og referat deles.

Ansvar for oppfølging av de multilaterale organisasjonenes arbeid med misligholdsaker, både økonomisk mislighold og bekjempelse av seksuell utnyttelse, misbruk og trakassering, følger styreansvaret på organisasjonsnivå, og følger forvaltningsansvaret på tiltaksnivå. UD og Norad må holde hverandre orientert i slike tilfeller.

Ansvar for arkivering og å vurdere innsynsbegjæringer følger styreansvaret.

Oppfølging av MOPAN-gjennomganger følger styreansvaret.

Rammeinstruksen kan ved behov suppleres med kjøreregler for utvalgte styrende organer.

6. februar 2024