



KUNNSKAP FOR UTVIKLING

Norads strategi mot 2020

INNHold

Forord

Et sammensatt utviklingsbilde

Utviklingssamarbeid i endring

Norads rolle og samfunnsoppdrag

Visjon

Våre strategiske mål

Vår ekspertise og våre råd skaper kunnskapsgrunnlag for veivalgene i norsk utviklingspolitikk

Norske bistandsmidler brukes der de gjør størst forskjell og gir best resultater

Norsk utviklingssamarbeid holder høy kvalitet

Uavhengige evalueringer brukes aktivt for å ansvarliggjøre og lære

Befolkningen har god kunnskap om norsk bistand og resultatene som oppnås

Å jobbe i Norad: en tydelig, relevant og profesjonell organisasjon

Våre verdier

Forord

I 2015 vedtok FN de nye bærekraftsmålene. De setter rammene for Norads virksomhet de neste 15 årene.

I Norge er det bred enighet om å bruke én prosent av vår nasjonalinntekt til å bekjempe global fattigdom og nå andre utviklingsmål. Å bruke ressursene på best mulig måte og sikre de beste resultatene, er utfordrende. Det innebærer mange valg: Hvilke land skal vi prioritere? De fattigste, de i konflikt eller de med størst miljøutfordringer? Hvilke sektorer skal vi satse på? Utdanning, helse, energi, skog, fiskeri eller landbruk? Hvordan skal balansen mellom kortsiktig humanitær bistand, langsiktig bistand og investeringer i globale fellesgoder være? Hvordan fremmer vi best sentrale verdier som demokrati, menneskerettigheter og likestilling? Hvordan samarbeider vi med land der korrupsjon er utbredt?

Mange av disse valgene er politiske valg. De bør tas på basis av solide faglige råd, fundert i den beste innsikten verden kan tilby. Mange er faglige valg, og bør tas ut fra hvordan vi kan få størst mulig avkastning på våre investeringer. Ikke i form av penger tilbake til Norge, men i form av færre fattige i verden.

Utviklingssamarbeid dreier seg ikke bare om penger, men i økende grad også om kunnskap og erfaringer. Mange utviklingsland finansierer mesteparten av sin utvikling fra andre kilder enn bistand. Egen skatteinntang, private investeringer og overføringer fra migranter er viktigere pengestrømmer. Men mange utviklingsland trenger fortsatt tilgang til ekspertise og erfaringer. Hvordan forvalte naturressurser som fisk og vannkraft på en god måte, som både gir landet inntekter og tar vare på miljøet? Hvordan skatlegger man internasjonale selskaper på en måte som både fremmer investeringer og sikrer skatteinntekter? En del av Norges internasjonale forpliktelser er å stille norsk kompetanse og norske erfaringer til rådighet for utviklingsland – dersom de ønsker det.

Utviklingslandene er ikke en homogen gruppe. Mange land som fortsatt har store utviklingsutfordringer, er samtidig interessante partnere for norsk næringsliv, forskningsmiljøer og kunstnere. I økende grad bør utviklings-samarbeidet se på mulighetene slike felles interesser skaper. På den måten legges grunnlaget for det framtidige, likeverdige samarbeidet mellom Norge og land som er på vei ut av fattigdommen.

Som Norges fagetat for utviklingssamarbeid skal Norad bidra til at utviklingspolitikken utformes og bistanden investeres på en måte som gir best mulig utviklingsresultat, at norsk kompetanse gjøres tilgjengelig for utviklingsland og at grunnlaget for et framtidig likeverdig forhold legges.

Jon Lomøy
Direktør

Et sammensatt utviklingsbilde

Verden og bistanden er i rask endring. Globalt er det gjort historiske framskritt, men utviklingen er uforutsigbar og preget av stor risiko.

Økonomisk vekst og stabilitet har bidratt til positiv utvikling i mange utviklingsland. Private investeringer og landenes egne skatteinntekter øker. Siden 1990 er ekstrem fattigdom halvert. Færre barn dør og flere barn går på skole. Internasjonal bistand har bidratt til framgangen.

På den andre siden ser vi et mer uoversiktlig konflikt- og sikkerhetsbilde med langvarige humanitære kriser og økte flyktningstrømmer, også mot Europa.

Ulikhet vokser. Mange steder er ytringsfrihet og kvinners rettigheter under press. Klimaendringer og miljøkriser øker på.

Det er i lavinntektsland, land i konflikt og sårbare stater, særlig i Afrika sør for Sahara, at fattigdomsutfordringen er størst.

Urbanisering, store ungdomskull og migrasjon skaper både muligheter og utfordringer.

Manglende infrastruktur, korrupsjon og svake institusjoner gir dårlige rammebetingelser for næringsliv, jobbskaping og borgernes rettigheter.

Utviklingssamarbeid i endring

Bistanden utgjør en stadig mindre andel av samlet kapitaltilførsel til utviklingsland. Bistand er en avgjørende finansieringskilde i de aller fattigste landene, i humanitære kriser og for å løse globale problemer.

Nye samarbeidspartnere og økt samhandling mellom lav- og mellominntektsland gir utviklingsland flere valgmuligheter. Vestlige givere har ikke lenger definisjonsmakten for løsninger i utviklingslandene.

I 2015 viste verden at det internasjonale systemet fortsatt har evne til å skape enighet om viktige fellesspørsmål. Enigheten om en klimaavtale og FNs bærekraftsmål for 2030 gir en felles retning for land, næringsliv og sivilsamfunn i arbeidet med å utrydde fattigdom, utjevne ulikhet og bremse klimaendringene.

Bærekraftsmålene tar utgangspunkt i menneskerettighetene og gjelder i alle land. Utviklingen skal skje innen de økologiske rammene som sikrer vekst og velstand også for fremtidige generasjoner.

Å bidra til at den siste milliarder ekstremt fattige mennesker løftes ut av fattigdom, er en hovedprioritering.

Norads rolle og samfunnsoppdrag

Norad er Norges fagetat for utviklingssamarbeid. Vi gir råd til Utenriksdepartementet (UD) og Klima- og miljødepartementet (KLD) for å sikre at norsk bistand skaper varige resultater i utviklingsland.

Norads fem hovedoppgaver er:

- > Faglig rådgivning
- > Tilskuddsforvaltning
- > Kvalitetssikring
- > Evaluering
- > Kommunikasjon

Vår styrke er å kombinere fagkompetanse og god bistandspraksis. Vi samarbeider med de beste norske og internasjonale kompetansemiljøer.



Våre strategiske mål

1

Vår ekspertise og våre råd skaper kunnskapsgrunnlag for veivalgene i norsk utviklingspolitikk.

2

Norske bistandsmidler brukes der de gjør størst forskjell og gir best resultater.

3

Norsk utviklings-samarbeid holder høy kvalitet.

4

Uavhengige evalueringer brukes aktivt for å ansvarliggjøre og lære.

5

Befolkningen har god kunnskap om norsk bistand og resultatene som oppnås.

6

Norad er tydelig, relevant og profesjonell.

1

Vår ekspertise og våre råd skaper kunnskapsgrunnlag for veivalgene i norsk utviklingspolitikk

VI SKAL:

1. Bidra med analyse til hvordan Norges utviklingssamarbeid best kan utformes og gjennomføres for å oppnå varige utviklingsresultater, sammen med de fremste kunnskapsmiljøene.

Prioriterte temaer:

- > Utdanning, helse, næringsutvikling, klima og energj, menneskerettigheter, kvinner og likestilling, og andre politisk prioriterte temaer
- > Hvordan nå den siste milliarder ekstremt fattige
- > Effektiv bistand i sårbare stater og langtrukne kriser
- > Bistandens rolle i et framtidig samarbeid med utviklingsland

2. Levere relevante faglige råd til rett tid til departementer og utenriksstasjoner gjennom oppdatert kunnskap, god forståelse for sammenhengen rådene skal brukes i, og ved å trekke på eksterne fagmiljøer.

3. Legge til rette for effektiv bruk og overføring av norsk kompetanse og erfaringer på områder som er etterspurt av våre samarbeidsland.

4. Sikre at det faglige arbeidet legger grunnlag for å sette tydelige og realistiske mål. Norad skal måle, rapportere og formidle resultater, inkludert effekter for målgruppene. Tverrgående temaer og forhold som interesser, makt og sårbarhet skal vurderes før tiltak igangsettes.

VÅRE
STRATEGISKE
MÅL



Norske bistandsmidler brukes der de gjør størst forskjell og gir best resultater

VI SKAL:

1. Prioritere innsatsområder og partnere som skaper gode resultater, er kostnadseffektive og har god pengestyring. Fase ut støtte til programmer som ikke har ønsket effekt.
2. Effektivisere tilskuddsforvaltningen og konsentrere innsatsen geografisk og tematisk i samsvar med politiske føringer.
3. Tilpasse bistanden til samarbeidslandenes behov og premisser for utvikling og hva andre aktører gjør. Støtte nasjonale systemer på en måte som styrker landenes muligheter til å nå sine utviklingsmål og fremme bærekraftig vekst, demokratiutvikling og menneskerettigheter.
4. Utvikle finansierings- og forretningsmodeller som fremmer nytenkning og utløser større offentlige og private investeringer for utvikling.

VÅRE
STRATEGISKE
MÅL

3

Norsk utviklingssamarbeid holder høy kvalitet

VI SKAL:

1. Legge til rette for effektiv bistand både i vår egen tilskuddsforvaltning og når vi gir råd til andre deler av bistandsforvaltningen. Det skal legges vekt på grundig forarbeid, herunder vurderinger av partneres systemer for planlegging, gjennomføring, økonomistyring og evne til å nå og dokumentere resultater.
2. Gjennomføre obligatorisk rådgivning om resultat-, risiko- og økonomistyring i Norads egen tilskuddsforvaltning for større programmer.
3. Bidra til å styrke kvaliteten på prosjektgjennomganger.
4. Videreføre forvaltingsgjennomganger, partnervurderinger og tematiske gjennomganger. Foreta risikovurderinger og –håndtering innen menneskerettigheter, likestilling, antikorrupsjon, klima og miljø.
5. Ivareta nulltoleranse for økonomiske misligheter. Legge økt vekt på risikovurderinger, et velfungerende varslingsystem og læring. Systematisk overføre læring fra varslingsarbeidet til tilskuddsforvaltende avdelinger i Norad og eksterne partnere.

VÅRE
STRATEGISKE
MÅL

4

Uavhengige evalueringer brukes aktivt for å ansvarliggjøre og lære

VI SKAL:

1. Arbeide for en helhetlig tilnærming til resultat-orientering og evalueringer i utviklingspolitikken.
2. Forbedre evalueringsvirksomheten gjennom god balanse mellom uavhengighet, troverdighet og bruk.
3. Velge evalueringsoppgaver i nær dialog med beslutningstakere og andre interessenter for å øke evalueringenes relevans.
4. Følge utvalgte viktige satsinger med baseline-studier og følgeevalueringer, for å legge grunnlag for læring, forbedringer og senere evalueringer.
5. Legge til rette for nye måter å formidle evalueringsfunn, konklusjoner og anbefalinger.

VÅRE
STRATEGISKE
MÅL

5

Befolkningen har god kunnskap om norsk bistand og resultatene som oppnås

VI SKAL:

1. Bidra til kunnskap, åpenhet og diskusjon om resultater av utviklingssamarbeidet gjennom deltakelse i offentlig debatt, statistikkproduksjon, egne analyser og ved å legge til rette for kunnskaps- og debattarenaer.
2. Videreutvikle norad.no som den foretrukne informasjonskilden om norsk bistand. Vi skal bruke digital kommunikasjon og sosiale medier til å være i dialog med ulike målgrupper.
3. Prioritere kommunikasjonstiltak som kan nå brede grupper i det norske samfunnet gjennom flerårige kommunikasjonssatsinger.
4. Utgi fagbladet Bistandsaktuelt som bidrag til debatt og presentasjon av uavhengige perspektiver.
5. Prioritere god internkommunikasjon, for å bidra til at alle medarbeidere er inkludert, oppdatert og drar i samme retning.

VÅRE
STRATEGISKE
MÅL

6

Å jobbe i Norad: en tydelig, relevant og profesjonell organisasjon

Norads oppdrag er ambisiøst og innebærer å bidra til å løse noen av verdens største og mest sammensatte problemer. I møte med disse utfordringene må vi være en organisasjon som til enhver tid har riktig kompetanse som brukes effektivt. Norad skal være en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker og utvikler dyktige medarbeidere. Alle i Norad skal oppleve å være en del av et lag som trekker i samme retning for en viktig sak.

1. KOMPETANSE OG KUNNSKAPSUTVIKLING

Både ledere og medarbeidere har ansvar for kvaliteten på Norads leveranser. Alle ansatte har ansvar for å holde seg oppdatert på relevante områder og dele kunnskap, både internt og eksternt. Norads ledelse skal legge til rette for medarbeidernes kompetanseutvikling.

Sammenstilling, produksjon, deling og bruk av relevant kunnskap skal stå sentralt i vår virksomhet. Vi skal jobbe i lag med de fremste kunnskapsmiljøene. Vi skal bidra til god bistandspraksis ved å systematisere kunnskap fra prosjektgjennomganger og rapporter.

Arbeidsformer som bidrar til leveranser av høy kvalitet og god utnyttelse av Norads kompetanse skal videreutvikles. Vi skal styrke internkommunikasjon og digitale systemer som fremmer deling av informasjon og kunnskap og bidrar til effektiv saksbehandling.

Vi skal ha vilje til debatt, takhøyde, nysgjerrighet og respekt for hverandres meninger.

2. GOD LEDELSE OG STYRING

Ledere i Norad skal være tydelige. Oppgaver skal prioriteres etter relevans og viktighet og forventninger om resultater skal kommuniseres klart. Medarbeidere skal få konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse for gode resultater. Våre ledere svarer for oppnådde resultater og kvalitet i leveransene. Lederutvikling skal videreføres.

Vi skal lete etter muligheter for hvordan oppdrag kan løses best mulig. I dialog med våre oppdragsgivere, skal vi bidra til tydelige mål og effektiv arbeidsdeling med departementene, utenriksstasjoner og andre samarbeidspartnere.

Vi skal videreutvikle administrative systemer og støttefunksjoner som sikrer effektiv ressursbruk og gode leveranser. Rutiner for risikohåndtering og kontroll inngår i Norads styringssystem. God balanse mellom kontroll og forenkling skal tilstrebes.

3. FELLES ANSVAR FOR ARBEIDSMILJØ OG ORGANISASJONSKULTUR

Arbeidsmiljøet i Norad skal kjennetegnes av våre verdier:

- > Respekt
- > Integritet
- > Løsningsorientering
- > Åpenhet

Alle ansatte har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Det er et lederansvar å legge til rette for et arbeidsmiljø som ivaretar læring, motivasjon, effektivitet og arbeidsglede. Norad skal ha variasjon i blant annet alderssammensetning, kjønn og etnisk bakgrunn som bidrar til mangfold blant de ansatte. Norad er en IA-virksomhet, for mer inkluderende arbeidsliv.



RESPEKT

INTEGRITET

LØSNINGS-ORIENTERING

ÅPENHET

Norad
Direktoratet for utviklingssamarbeid
www.norad.no

Foto: Ken Opprann
April 2016
ISBN: 978-82-7548-767-2