

Norads strategi mot 2010

**Utdypende analyse**



**Mai 2006**



## INNHold

<b>1</b>	<b>FRA UTFORDRINGER TIL VIRKSOMHETSIDÉ .....</b>	<b>3</b>
1.1	KAMPEN MOT FATTIGDOM OG UTVIKLINGSSAMARBEIDETS UTFORDRINGER – NORGES RESPONS .....	3
1.2	NORADS ROLLE OG MANDAT.....	4
1.3	VIRKSOMHETSIDÉ.....	5
<b>2</b>	<b>NORADS PRODUKTER .....</b>	<b>6</b>
2.1	RÅDGIVNING OM GOD BISTAND .....	6
2.2	FORVALTNINGSGJENNOMGANGER OG ORGANISASJONSVURDERINGER .....	8
2.3	TILSKUDDSFORVALTNING.....	9
2.4	EVALUERING OG RESULTATFORMIDLING .....	11
2.5	FELLES KOMPETANSEUTVIKLING .....	12
<b>3</b>	<b>PRIORITERINGER OG KOMPETANSEUTVIKLING.....</b>	<b>14</b>
3.1	INVESTERE I TRE FAGLIGE SATSINGSOMRÅDER .....	14
3.2	UTVIKLE FORSTÅELSE OG METODER FOR RESULTATVURDERING .....	15
3.3	FORBEDRE RAMMENE FOR RÅDGIVNING TIL UTESTASJONENE .....	15
3.4	HVA ER NYTT I STRATEGIEN? .....	16

Dette dokumentet utdyper analysen som ligger til grunn for Norads strategi mot 2010. Dokumentet presenterer begrunnelsen for valg som er gjort og strategiske føringer mer detaljert enn det som er mulig i kortversjonen av strategien.

Norads nye strategi kan lastes ned eller bestilles via internettsidene våre [www.norad.no](http://www.norad.no), eller på mail til [Post-Info@norad.no](mailto:Post-Info@norad.no) eller skrive til Norad, Pb 8034 Dep, 0030 Oslo, eller på telefon 22242030.

# 1 Fra utfordringer til virksomhetsidé

## 1.1 Kampen mot fattigdom og utviklingssamarbeidets utfordringer – Norges respons

Det overordnede målet for norsk utviklingssamarbeid er å bidra til oppnåelse av Tusenårsmålene gjennom å støtte opp om varige endringer i økonomiske, sosiale og politiske kår for befolkningen i utviklingslandene, med særlig vekt på at samarbeidet skal komme de fattigste til gode. Bistanden skal fremme demokratiutvikling, godt styresett, menneskerettigheter, fred og forsoning, sikkerhet, miljøspørsmål, fordeling og gjensidig kulturell forståelse.

Tusenårsmålene og Paris-erklæringen av mars 2005 har bidratt til økt fokus på resultater i bistanden internasjonalt. Norad skal bidra til oppnåelse av Tusenårsmålene gjennom kvalitetssikring av bistanden. Norads virksomhet fram mot 2010 vil påvirkes av internasjonale trender, situasjonen i våre samarbeidsland og politiske føringer. Noen utviklingstrekk som vil påvirke utformingen av Norads arbeidsmåter er:

### Mottakeransvar

Tendensen i retning av sektorprogrammer og budsjettstøtte, tilpasset mottakers egne systemer og institusjoner, forventes å fortsette. Dette krever nye måter å dokumentere resultater av norsk innsats.

Paris-erklæringen legger føringer både for mottakers og givers atferd. Respekt for nasjonalt eierskap, lokal kultur og nasjonale prosesser er grunnleggende. Når mottakers eierskap og ansvar styrkes, må givernes støtte tilpasses mottakers krav, med vekt på rådgivning og støtte som styrker deres resultatstyring, resultatrammeverk, nasjonal statistikk og informasjonssystemer.

Det sivile samfunnet spiller i økende grad en viktig rolle som agendasetter, påvirker, tjenesteyter og forkjemper for rettigheter og demokratisering

### Regionalt samarbeid

Økt interesse for regionalt samarbeid må bl.a. ses i lys av utviklingslandenes behov for å samarbeide, som svar på den økonomiske globaliseringen og grenseoverskridende trusler i form av konflikter, internasjonal kriminalitet, epidemier og økologiske kriser. Det er økende erkjennelse av at regionalt samarbeid er nødvendig innen områder som infrastruktur, energi, havrett, fiskeri, kriminalitet, vassdragsforvaltning, hiv/aids, migrasjon, forskning og for arbeidet med handel, tekniske og miljømessige standarder.

### Endret giverbilde

De fleste givere delegerer mer ansvar til sine kontorer på landnivå. Landkontorer styrkes faglig og administrativt og behovet for faglig støtte til tiltaksoppfølging og prosesser er økende.

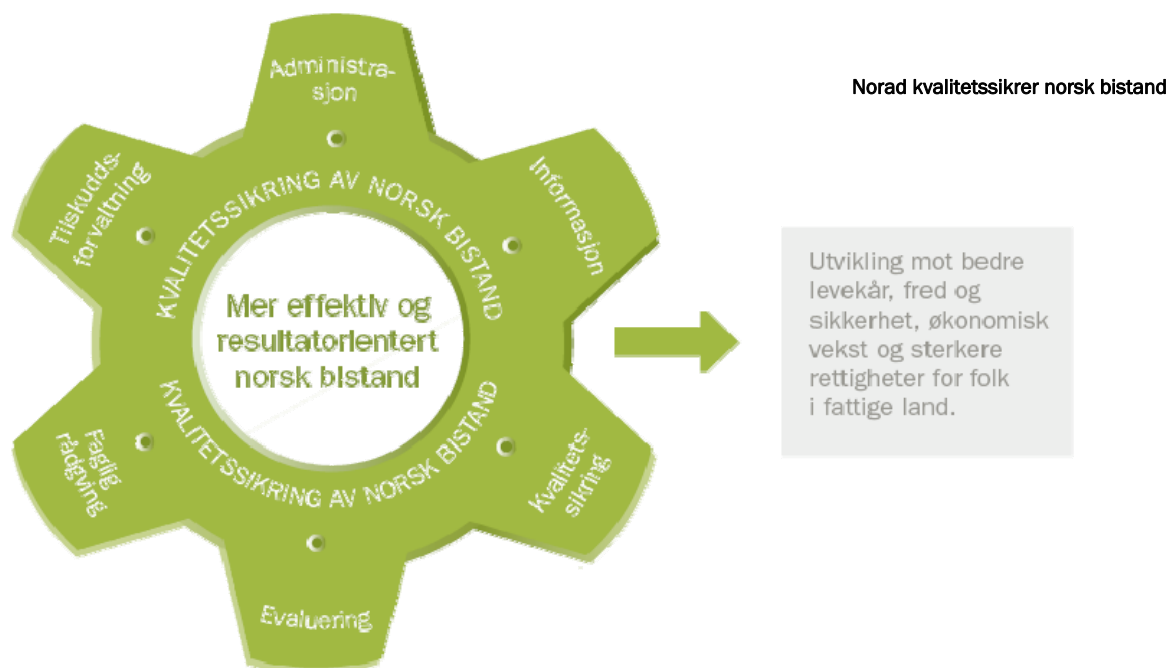
Givernes harmonisering betyr færre enkeltstående, bilaterale programmer. For Norge vil dette bety tettere samarbeid og diskusjoner om arbeidsdeling mellom givere. Det gir en mulighet til å fokusere innsatsen til områder hvor Norge har anerkjent kompetanse.

Et mer mangfoldig giverbilde utfordrer Norge mht kunnskaper og fleksibilitet. Kina og India går tungt inn bl.a. i afrikanske land, og de globale fondene har betydelig tyngde finansielt og politisk. Kombinert med et større privat engasjement i bistanden, øker derfor antall aktører. Dette er en utfordring for alle aktører i utviklingsarbeidet, inkludert Norge.

## 1.2 Norads rolle og mandat

Som direktorat under Utenriksdepartementet, er Norad faglig uavhengig og har en selvstendig rolle i utviklingssamarbeidet. Innen de politiske rammene som trekkes opp av Utenriksdepartementet, skal Norad ha kompetanse om hva som fungerer best i situasjoner der bistand blir valgt som virkemiddel. Norads selvstendige faglige rolle skal prege forholdet til Utenriksdepartementet, øvrige utviklingsaktører og norsk opinion. Norads mandat omfatter fire hovedfunksjoner, som kompletteres med to støttefunksjoner:

- Faglig rådgiving
- Kvalitetssikring
- Evaluering
- Tilskuddsforvaltning
- Informasjon
- Administrasjon



Norads funksjoner knyttet til rådgiving, kvalitetssikring og evaluering skal dekke alle former for norsk utviklingsarbeid som rapporteres til OECD/DAC. Kvaliteten på norsk bistand skal vurderes etter effektivitet og resultater på områder som endringer i levekår, forvaltning av nasjonale ressurser og rettigheter i utviklingsland.

Det er ikke mulig å etablere klare årsak-virkningsammenhenger mellom norsk bistand og forbedringer for vedkommende målgruppe. Utviklingslandenes egen innsats er avgjørende for samfunnsendringer. I tillegg vil økt bruk av budsjettstøtte og sektorprogrammer gjøre det umulig å særskilt følge de norske pengene fra bevilgning til de endelige resultatene for målgruppe. Identifikasjon av positive og negative endringer er nødvendig for å gi råd om utviklingslandenes og givernes samlede innsats, enten det gjelder politikk, strategier eller programmer.

I utviklingssamarbeidet skiller man mellom ulike nivåer og former for resultater. Den såkalte resultatkjeden skiller mellom umiddelbare resultater, som ofte kan telles og måles (produkter og aktiviteter), brukereffektene i form av endrede holdninger, atferdsmønstre eller livssituasjon for målgrupper og endelig de langsiktige virkningene i samfunnet, som for eksempel endringer i levekår, miljøtilstanden eller kvinners rettighetssituasjon. Resultatbegrepet brukes på forskjellige måter i ulike situasjoner, avhengig av på hvilket nivå og innenfor hvilken tidsdimensjon man ønsker å belyse resultater. Norad vil i særlig grad vektlegge de to siste formene for resultater i sin kvalitetssikring av bistanden.

### 1.3 Virksomhetsidé

Norad skal være Norges kompetansesenter for internasjonalt utviklingssamarbeid i den globale kampen mot fattigdom.

Norad skal

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

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

## 2 Norads produkter

Basert på kunnskap fra Norad selv og våre norske og internasjonale partnere, vil Norad kombinere sine funksjoner i fem produkter: rådgiving om god bistand, forvaltningsgjennomganger og organisasjonsvurderinger, tilskuddsforvaltning, evaluering og resultatformidling og felles kompetansebygging.



### 2.1 Rådgiving om god bistand

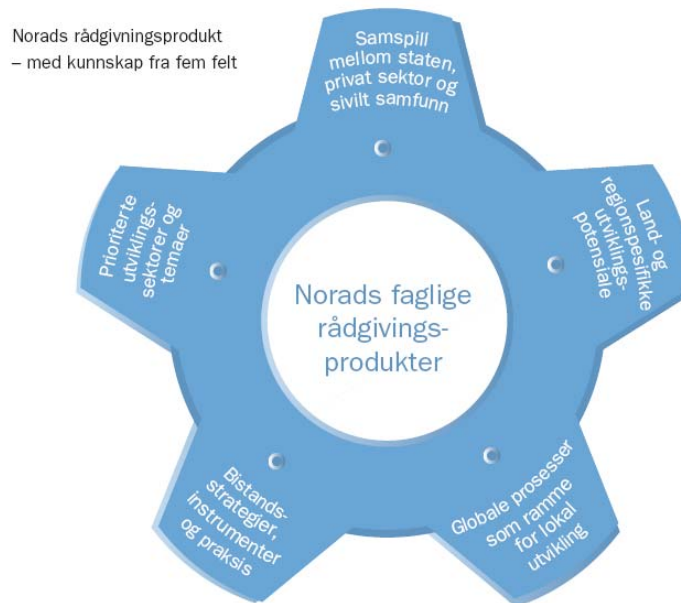
Bistandsfaglig rådgiving til Utenriksdepartementet, ambassadene i utviklingslandene og delegasjonene ved multilaterale utviklingsorganisasjoner er Norads viktigste produkt. For å gi råd om god, effektiv og relevant bistand, må Norad kombinere ulike typer kunnskap. Norad skal gi råd i forberedelsen, gjennomføringen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

Norad skal fram mot 2010 ha kunnskap hentet fra en kombinasjon av fem områder

1. Sektorer og temaer innen fattigdomsbekjempelse som prioriteres i norsk utviklingssamarbeid, slik som miljø, energi, landbruk, fiskeri, utdanning, helse, styresett og anti-korrupsjon, samfunnsøkonomi, sosial utvikling, kvinner og likestilling, hiv/aids, forskning og fredsbygging.
2. Statens samspill med og tilrettelegging for privat sektor og det sivile samfunnet, nasjonalt og internasjonalt; offentlig regulering, lovverk, toll og avgiftsregelverk, rettighetsbeskyttelse og naturressursforvaltning.
3. Nasjonale utviklingsstrategier, sektorprogrammer, budsjettplanleggingsinstrumenter, monitorering- og evalueringsverktøy og bistandens rolle og praksis i realiseringen av disse.

4. Land- og regionsspesifikke utviklingsmønstre og utviklingsmuligheter, herunder de minst utviklede land (MUL), land i konflikt, sårbare stater, ressursrike land, land med ulik kultur og historie i ulike regioner.
5. Globale prosesser og institusjoner som setter rammene for lokal utvikling, internasjonale konvensjoner og mål, globale fora og fond.

Konkrete rådgivningsoppgaver skal trekke på kunnskap fra de fem spesialfeltene. Norad skal selv ha kunnskap om og kunne trekke på eksterne ekspertise innen alle områdene. Norad skal også kunne koble de fem produktene ved å bruke flerfaglige team støttet av eksterne spesialister.



Løpende rådgiving innen forvaltning og kvalitetssikring foregår allerede, men behovet hos brukerne forventes å øke, spesielt ved ambassadene. Norad skal bidra med rådgiving i alle faser av bistandssyklusen fra forberedelse, gjennomføring og oppfølging fram til slutfasen. Resultatstyring og risikohåndtering vil være sentralt, og særlig krevende der innsatsen er av multisektoriell karakter. Bistandshåndboka vil fortsatt være et viktig redskap i forvaltningsrådgivningen.

Den juridiske rådgivningen fra Norad er en viktig del av kvalitetssikringen av norsk bistand og etterspørselen er stigende. På landnivå er det ønskelig med juridisk rådgiving også i tidlige faser av arbeidet med programmene, særlig ved større avtaler om samfinansiering. Norad vil yte økt juridisk støtte til Utenriksdepartementet i deres arbeid med multilaterale- og humanitære bistandsavtaler.

## Brukerne

Ambassadene og Utenriksdepartementet er de viktigste brukerne av Norads rådgivningskompetanse. Desentralisering av bistandsforvaltningen til utestasjonene fører til at de i økende grad får bruk for faglig støtte fra Oslo. Norads rådgiving til Utenriksdepartementet vil bli utvidet i tråd med vektleggingen av kvalitetssikring og resultatoppnåelse for alle kanaler i norsk utviklingssamarbeid. Spesielt skal den faglige støtten til multilateral, humanitær og overgangsbistand styrkes.

Rådgivingen til utestasjonene og prioritering mellom råd til UD og utestasjonene vil skje i tett samarbeid med Utenriksdepartementet.

## Utfordringer

- Norad skal i større grad fokusere på bistandsstrategiske spørsmål og gi faglig støtte i arbeidet med planleggings- og budsjettverktøy og evalueringsinstrumenter.
- Norad skal kunne kombinere kunnskap fra forskjellige fagfelt med direkte relevans for utvikingssamarbeidet.
- Norad skal gi råd om hvordan Norge kan bidra med kapasitetsbygging på områder vi har fortrinn innen rammen av budsjettstøtte, sektorprogram og giverkoordinering.
- Utenriksstasjoner og de deler av Utenriksdepartementet som tidligere har hatt mindre tilgang til Norads rådgivningstjenester (multilateral og humanitær bistand), skal i større grad ha tilgang til Norads kompetansebase.

## **2.2 Forvaltningsgjennomganger og organisasjonsvurderinger**

Innen de områder hvor Utenriksdepartementet har delegert forvaltningsansvaret til ambassadene, bistår Norad både Utenriksdepartementet og ambassadene med rådgiving, opplæring og metodeutvikling. Som del av departementets kvalitetssikring av ambassadenes forvaltning, bistår Norad med kontroll gjennom forvaltningsgjennomganger. Innen de områder hvor Utenriksdepartementet har delegert forvaltningsansvaret til Norad, har Norad et selvstendig ansvar for kvalitetssikring, gjennom interne forvaltnings- og organisasjonsgjennomganger.

*Forvaltningsgjennomganger* ved ambassadene, på bestilling fra Utenriksdepartementet, har til hovedformål å kontrollere at regelverk, prosedyrer og retningslinjer følges i forvaltningen av bistandsmidler, samt bidra til forenkling. Økt fokus på resultatstyring og -håndtering vil ventelig føre til økt vektlegging av forvaltningsgjennomganger. Slike gjennomganger skal også brukes til mer strategisk kvalitetssikring og kontroll. Det innebærer kort sagt å vurdere om ambassadene gjør de riktige tingene i forhold til de overordnede målsettinger, og om de gjør tingene riktig. Norad vil, i samarbeid med Utenriksdepartementet, utarbeide forslag og metoder til slike utvidede forvaltningsgjennomganger.

Som en del av den kvalitetssikringen vil det i fremtiden også bli gjennomført *organisasjonsvurderinger av norske, internasjonale og multilaterale mottakere av tilskudd fra Norad og Utenriksdepartementet*. De skal i tillegg til å fokusere på organisasjonenes interne kontroll og styring, omfatte tre elementer:

- Organisasjonens mål og graden av overensstemmelse med norske politiske prioriteringer.
- Organisasjonens faglige, finansielle og administrative kapasitet til - sammen med sine partnere - å gjennomføre programmer som oppfyller organisasjonens mål og strategier.
- Organisasjonens resultater innen bl.a. kapasitetsutvikling hos partnere, tjenesteytelser for målgruppen, og politikk og programendringer.

Det er en målsetning at organisasjonsvurderinger i større grad skal bli et tilbud til Utenriksdepartementet i dets arbeid med multinasjonale og ikke-statlige aktører samt flergiverfond. Ambassadene, som benytter ikke-statlige aktører eller multinasjonale organisasjoner som bistandskanal, er allerede viktige brukere av dette produktet. Norad vil utføre denne type vurderinger ved bruk av egne ressurser i samarbeid med eksterne kompetansemiljøer og eventuelt i samarbeid med andre givere.

## Utfordringer

- Norad vil, i samarbeid med Utenriksdepartementet, øke omfanget av forvaltningsgjennomganger ved utestasjonene til også å omfatte strategisk kvalitetssikring og kontroll.



- Organisasjonsvurderinger vil også bli tilbudt Utenriksdepartementet og utestasjonene for å forhåndsvurdere de kanalene samarbeidspartnerne bruker.

### 2.3 Tilskuddsforvaltning

Norad forvalter i dag nærmere 30 tilskuddsordninger. Gruppen er sammensatt og det er store forskjeller i ordningenes størrelse. Norad skal foreta en samlet gjennomgang av porteføljen med følgende siktemål mot 2010:

- Legge fortsatt stor vekt på god forvaltningskikk etter gjeldende retningslinjer.
- Bidra til å forenkle og standardisere forvaltningen og mindre detaljstyring.
- Bidra til økt åpenhet om kriterier som gjelder for de ulike tilskuddsordningene.
- Bidra til at ordningene legger til rette for dialog om resultater og kvalitet i samarbeidet med norske og internasjonale partnere.
- Arbeidet skal koordineres med en tilsvarende gjennomgang i Utenriksdepartementet. Det skal utarbeides håndbøker for de ulike tilskuddsordningene. Dokumentene skal være tilgjengelige på [www.norad.no](http://www.norad.no).

### Det sivile samfunnet

Norge har i stor grad valgt å bruke det sivile samfunnet som kanal i utviklingssamarbeidet. Midlene kanaliseres via norske frivillige organisasjoner, fagforeninger, andre norske aktører og internasjonale frivillige organisasjoner. Norske organisasjoner besitter betydelig fag-, region- og bistandskompetanse. De leverer tjenester, fremmer visjoner, holdninger og erfaringer som kan styrke de lokale partners funksjon som endringsaktører. Norad støtter hovedsakelig to typer programmer; de som bidrar til at befolkningen på sikt får oppfylt sine sosiale og økonomiske rettigheter, for eksempel programmer for helse og utdanning, og de som har til hensikt å påvirke maktforholdene i samfunnet. I tillegg er det et mål å fremme solidaritet og mellomfolkelige forbindelser mellom organisasjoner, grupper og lokalsamfunn i Norge og i samarbeidslandene.

Norad skal fram mot 2010 legge om kursen mot en mer strategisk og helhetlig bruk av det sivile samfunnet som kanal. Vi skal vurdere betydningen av det sivile samfunnet i det enkelte land, hvor i landets utviklingsprosess det sivile samfunn har mest å bidra med og hvorvidt norske aktører er relevante partnere. Slike vurderinger skal i større grad enn i dag ses i sammenheng med norske innsatser via andre kanaler. Organisasjonenes egenart og strategiske fundament er som før utgangspunktet for vurderingen i forbindelse med søknadsbehandlingen.

#### **SAMARBEID MED STORE OG VELETABLERTE PARTNERE**

For at det sivile samfunn skal bli bedre integrert i det norske utviklingssamarbeidet, ønsker Norad å fokusere mer på kvalitet, resultater og faglig kompetanse. Norad skal stille klarere krav til organisasjonenes kompetanse, merverdi, kapasitet og evne til å nå sine målsettinger. Med en samlet og tydeligere profil på landnivå skal det framgå klarere enn i dag hvorfor vi finansierer en konkret organisasjons program i et land. Evnen til å koordinere innsatsen i forhold til andre aktører, særlig nasjonale myndigheter, vil bli tillagt økt vekt for tjenesteytende programmer. Det vil fortsatt legges betydelig vekt på evnen på å bygge langsiktig kapasitet i lokale organisasjoner.

Samtidig vil Norad forenkle sin forvaltningspraksis ved å:

- Flytte vurderingen av store og etablerte norske organisasjoner fra prosjekt til kapasitets- og strateginivå.
- I større grad erstatte årlig søknadsbehandling med et årlig møte etter mønster fra Bistandshåndboka.

- Styrke den faglige dialogen med organisasjonene, herunder gjøre aktivt bruk av organisasjonenes kunnskaper inn mot resten av bistandsforvaltningen.

### **SOLIDARITETSORGANISASJONER**

Norad vil forvalte samarbeidet med det brede spekteret av mindre organisasjoner for å realisere den politiske ambisjonen om å støtte det folkelige engasjementet om utviklings spørsmål i Norge og sikre tilveksten av større og mer profesjonelle aktører.

### **INTERNASJONALE FRIVILLIGE ORGANISASJONER OG NETTVERK**

Norad støtter internasjonale organisasjoner og nettverk som arbeider innen prioriterte samarbeidsområder hvor det finnes få eller ingen komplementære kanaler og hvor overnasjonal innsats er viktig. Det skal særlig satses på organisasjoner som holder et faglig høyt nivå, som er viktige påvirkningsagenter og som kan tilføre utviklingssamarbeidet ny kunnskap.

#### **Utfordringer**

- Norad skal bidra til at bruken av sivilt samfunn som kanal for utviklingssamarbeidet tilfører den norske totale bistanden en merverdi og at støtten ses i sammenheng med støtte til staten og privat sektor.
- Norad skal forenkle forvaltningen og løfte behandlingen av tilskudd til frivillige organisasjoner til et mer strategisk nivå. Det vil legges økt vekt på organisasjonsgjennomganger av de større aktørene og faglig dialog om resultater.

### **Næringslivet**

Næringslivet spiller en sentral rolle i alle lands utvikling. Det internasjonale samfunnet har lagt stor vekt på en deregulering av økonomien og tilrettelegging for privat sektor, bl.a. ved forenkling av regelverk og kapasitetsbygging for å tiltrekke seg nye investeringer og dra nytte av tilgangen til nye markeder som følger av WTO-forhandlingene.

Utenriksdepartementets strategi "Næringsutvikling i Sør" (NIS-strategien) bygger på at Norge skal følge to hovedspor i arbeidet med næringsutvikling:

- Bidra til å bedre rammebetingelsene i samarbeidslandene for å legge grunnlag for lønnsom og bærekraftig næringsutvikling, både for lokale og internasjonale næringsutøvere.
- Basert på bedre rammebetingelser, motivere og støtte næringslivet til å etablere samarbeid i utviklingsland.

Norad vil arbeide for at de to hovedsporene kobles sterkere sammen og styrker hverandre, og at det på landnivå og regionalt blir sterkere satsinger på sektorer hvor Norge har komparative fortrinn. Som ledd i dette, ønsker Norad å etablere en "front-desk" i samarbeid med relevante partnere for å ivareta næringslivets behov for en samlet presentasjon, samt koordinering av de ulike offentlige virkemidlene for næringsutvikling. Norad skal gjøre en samlet vurdering av virkemiddelapparatet og koordinere de tilskuddsordningene som forvaltes av Norad.

Det skal legges økt vekt på handel og import til Norge, med spesiell vekt på MUL. NIS-arbeidet skal styrkes i utvalgte samarbeidsland. Norad skal sikre tilstrekkelig faglig støtte til ambassader for å bedre rammebetingelsene for næringsutvikling i mottakerlandene.

#### **Utfordringer**

- Å koble hovedsporene i NIS-strategien sterkere sammen, og arbeide for at det både på landnivå og regionalt blir sterkere satsinger på sektorer hvor Norge har komparative fortrinn.

## Høyere utdanning og forskning

Høyere utdanning, forskning og teknologisk utvikling er avgjørende for samfunnsutviklingen. Dette er derfor et sentralt element i Norads arbeid med fattigdomsreduksjon. Norad støtter utviklingsforskning og kapasitetsbygging innen høyere utdanning og forskning, både i utviklingsland og i Norge. Norad har som mål å bidra til at våre samarbeidsland kan produsere og formidle kunnskap som er relevant for nasjonal utvikling. Det legges herunder vekt på betydningen av at det utvikles nasjonalt forankrede strategier for høyere utdanning og forskning.

Norad skal fortsatt prioritere:

- Støtte til sør-nord universitets- og institusjonssamarbeid
- Støtte til regionale organisasjoner for forskningssamarbeid (sør-sør og sør-nord)
- Støtte til utviklingsforskning i Norge.

For å oppnå dette, er det behov for å styrke det faglige innholdet i dialogen med forskningsmiljø i Norge og i Sør.

### Utfordringer

- Sikre at høyere utdanning og forskning får en tydeligere rolle i norsk utviklingspolitikk, med særlig vekt på å understøtte prioriterte sektorer og temaer.
- Bedre kommunikasjonen mellom Norad og forskningsmiljøene, og bedre tilgangen til forskning som er relevant for mottaker.

## 2.4 Evaluering og resultatformidling

Evalueringsvirksomheten dekker hele bredden av utviklingssamarbeidet og skal skaffe kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker. Virksomheten er uavhengig, med basis i en egen instruks fra Utenriksdepartementet. Evalueringene skal bidra til at norsk bistandsforvaltning lærer av erfaringer gjennom å systematisere kunnskap, enten den er fremskaffet av oss selv, sammen med andre eller av andre. I tillegg har evalueringene en kontrollfunksjon for å vurdere kvaliteten i utviklingssamarbeidet og om ressursbruken står i forhold til oppnådde resultater. Evalueringer av ulike typer tilskuddsordninger skal, sammen med regelmessige gjennomganger og studier, bidra til at kunnskap om god bistandsforvaltning og –praksis bringes tydeligere inn i Norads øvrige kvalitetssikring.

Den økte satsingen på felles sektorprogrammer og budsjettstøtte gjøre det vanskelig å følge de norske pengene fra bevilgning til resultater. Det er derfor behov for flere resultatanalyser som dokumenterer endringer for målgrupper og flere evalueringer av langsiktige samfunnseffekter. Det er krevende å måle de langsiktige samfunnseffektene av bistandsprogrammer, fordi det er et mangfold av faktorer utenfor bistanden som spiller inn. Norge skal samarbeide med andre givere og samarbeidslandene for å få fram kunnskapen.

Økt vektlegging i Norad av kunnskap og formidling om resultater medfører behov for tettere koblinger mellom rådgiving, evaluering, tilskuddsforvaltning og informasjonsarbeidet i etaten. Samspill mellom evaluering og øvrige kjerneprodukter må derfor utnyttes på en måte som bidrar til mer resultatorientert kvalitetssikring og relevant resultatformidling. Dette samspillet, inkludert Utenriksdepartementet, utestasjonene og andre samarbeidspartnere, fordrer gode læringsprosesser knyttet til evalueringer, studier og gjennomganger.

Norad skal være det fagmiljøet i Norge som samler kunnskap om resultater av alle typer offentlig finansiert bistand, enten den går gjennom statlige kanaler, multilaterale og internasjonale organisasjoner, frivillige organisasjoner og andre aktører i det sivile samfunn eller næringsliv. Målgruppene for Norads resultatformidling er, foruten bistandsforvaltningen

og myndighetene, Norads samarbeidspartnere, internasjonale partnere, partnere i Sør og den norske allmennheten.

Faglige møteplasser, erfaringsutveksling og kunnskapsdeling vil stå sentralt, jfr. pkt 2.5. Norad vil styrke tilbudet av web-baserte tjenester, publikasjoner og mediakontakt, i tillegg til å delta i samfunnsdebatten. Norads hjemmeside skal gi tilgang til resultatanalyser, gjennomganger og evalueringer som Norad deltar. Hjemmesidene skal også presentere evalueringer i regi av frivillige organisasjoner, egne og andres erfaringer og eksempler om god bistand og samlet statistikk for all norsk bistand. Det skal etableres en abonnements-tjeneste for spesielt interesserte.

### Utfordringer

- Tettere koblinger mellom evaluering og Norads øvrige kjerneprodukter
- Samle, formidle og bruke resultater ikke bare fra Norads, men også fra andre giveres og utviklingslandenes egne evalueringer. Utvikle [www.norad.no](http://www.norad.no) til et sentralt nettsted for resultatinformasjon om norsk utviklingssamarbeid
- Tilpasse evalueringsarbeidet til endrede bistandsformer, og vektlegge nødvendigheten av at utviklingslandene sikres økt deltakelse og eierskap i evalueringsvirksomhet som berører dem
- Årlig publisere en rapport på norsk og engelsk om utvikling i land, regioner og globalt, med fokus på resultater av norsk utviklingssamarbeid, i nært samarbeid med Utenriksdepartementet.

## **2.5 Felles kompetanseutvikling**

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

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

Norad har et særlig ansvar for å skape relevante arenaer for kunnskapsdeling for å fremme bedre bistand. En viktig del av arbeidet blir å etablere faglige møteplasser for bistandsaktører for å utnytte hverandres kunnskap, fremme felles kompetansebygging og bidra til å legge til rette for kompetansebygging i Sør. Dette skal bidra til større gjensidighet i samarbeidet og dialogen mellom aktører i Norge, i samarbeidslandene og internasjonalt.

Kunnskapsdeling er avgjørende for et effektivt kompetansesenter. Norad skal derfor utvide arbeidet med informasjonsinnsamling og –formidling, dokumentasjonsstøtte, felles elektronisk saksbehandling og annen IKT-basert kunnskapsdeling. Norads bibliotek tjenester er et sentralt redskap for å heve bistandskompetansen både i Norad/Utenriksdepartementet og eksternt.

Norad skal også fremme prosjektbasert kunnskapsdeling, når dette øker kvaliteten på tjenestene og er forenlig med et trygt og inspirerende arbeidsmiljø.

Norad vil utvikle effektive administrative støttefunksjoner og utnytte moderne teknologi i det bistandsfaglige arbeidet.

### **Utfordring**

- Å bidra til relevante arenaer for kunnskapsdeling mellom partnere i bistandsarbeidet, der ny viten kobles sammen med praktisk erfaring.

### 3 Prioriteringer og kompetanseutvikling

En vellykket gjennomføring av strategien forutsetter en prioritert bruk av Norads ressurser. Norads prioriteringer vil være knyttet til sentrale problemstillinger innen norsk og internasjonal bistand og vil endres over tid.

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

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

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

#### 3.1 Investere i tre faglige satsingsområder

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

Naturressursforvaltning, med særlig vekt på godt styresett og bærekraft. Dette er til dels en videreutvikling av det nåværende ”olje for utvikling”-programmet. Fokus er på antikorrupsjon, rettfærdig og gjennomsiktig fordeling av ressursene og inntektene. Særlige innsatsområder er petroleum, miljø, vannkraft og fiskeri, med vekt på styresett lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

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

Konfliktsensitiv bistand og fredsbygging. Fravær av alvorlige, voldelige konflikter er en forutsetning for utvikling og fattigdomsreduksjon. Konfliktsensitiv bistand innebærer bevissthet om hvordan voldelige konflikter påvirker bistanden, og hvordan humanitær og annen bistand kan påvirke konflikter positivt eller negativt. Norad vil videreutvikle

fagkompetanse innen konfliktsensitiv bistand og kvinners rolle i konflikt og skaffe mer kunnskap om hvordan bistanden kan virke konfliktdependende og fredsbyggende.

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

### 3.2 Utvikle forståelse og metoder for resultatvurdering

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

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

### 3.3 Forbedre rammene for rådgiving til utestasjonene

Norads oppgave er å støtte kvalitetssikringen av bistanden, både utviklings- og forvaltningsfaglig og ved å iverksette og støtte uavhengig evaluering. Norad skal bidra til at bistanden som kanaliseres gjennom ulike tilskuddsmottakere, er av god kvalitet. For å utføre vårt mandat på en tilfredsstillende måte, er det viktig at mekanismene for samarbeidet stadig forbedres.

- *Ambassadene i utviklingsland.* Systemet med bestillinger til Norad via årlige virksomhetsplaner fra anslagsvis 25 ambassader skal forbedres, slik at Norad inngår i et samarbeid med den enkelte ambassade om levering av tre typer rådgivningsprodukter:
  - 1) Kontinuerlig rådgivning innen sektorer og temaer som er høyt prioritert av vedkommende ambassade og Norad. Norad vil normalt kun kunne forplikte seg til et begrenset antall langsiktige satsninger pr. ambassade.
  - 2) Ad hoc- og gap-filling rådgivning på områder hvor ambassaden savner kompetanse, og hvor Norad kan formidle norsk eller internasjonal ekspertise.
  - 3) Bistandsstrategisk rådgivning om mulig norsk støtte, basert på tilgjengelig kompetanse og tilskuddsordninger. Her vil Norad i stor grad trekke på egne og andre givernes erfaringer fra land med tilsvarende utviklingsutfordringer.
- *Delegasjoner ved multilaterale organisasjoner.* Som et første skritt skal Norad påta seg å kommentere og diskutere utestasjonenes årlige utkast til virksomhetsplaner. Etter hvert kan samarbeidet med de multilaterale delegasjonene bruke det samme systemet som ambassadene i samarbeidslandene.
- *Utenriksdepartementets avdelinger.* Utenriksdepartementet og Norad har på etatsnivå velfungerende systemer for etatsstyring og løpende kommunikasjon om bestillinger. Det skal etableres regelmessige møter på ledelsesnivå i forhold til alle avdelinger i Utenriksdepartementet som har ansvar for forvaltningen av norsk utviklingssamarbeid.
- For å levere god rådgivning, må Norad samarbeide tett med andre aktører. En kan skille mellom to hovedområder der Norad særlig vil ha behov for ekstern kompetanse:

- Områder hvor Norge har komparative fortrinn. Her vil det gjerne etableres institusjonelle partnerskap med tilsvarende institusjoner i samarbeidsland. Norad vil i disse tilfellene normalt bidra til å kvalitetssikre innsatsen fra den norske institusjonen og gi råd til ambassaden.
- I studier og gjennomganger og ved ad-hoc rådgivning til ambassader. I disse tilfellene vil eksterne aktørene være støttespillere for Norad.
- Norad vil klargjøre rolledelingen med norske fagmiljøer gjennom rammeavtaler og øvrige konsulentposter. Når eksterne partnere brukes i bistandssammenheng, har Norad et hovedansvar for at den støtten som gis er faglig og utviklingsmessig relevant.

### 3.4 Hva er nytt i strategien?

- Strategien legger vekt på kvalitet og resultater i bistanden. Dette skal styrke våre partnere i utviklingslandene og oss selv som aktører, og gi bedre informasjon til det norske folk som engasjerte givere. Denne vektleggingen kan vi oppnå ved å endre arbeidsform og perspektiv. Samtidig vil vi sammen med Utenriksdepartementet fram mot 2010 lansere aktiviteter, som delvis er nye for Norad:
  - Investere i tre faglige satsingsområder
  - Bistå med vurdering av Norges partnere i fredsbygging, multilateral og humanitær bistand
  - Skape felles kompetanseutvikling med våre partnere
  - Utarbeide en årlig rapport om resultater av norsk innsats
  - Videreutvikle Norad som en kunnskaps- og prosjektorganisasjon

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

