



Norad

Norad strategi mot 2015
Resultater i kampen
mot fattigdom

INNHOOLD

FORORD	1
VISJON, VIRKSOMHETSIDÉ OG VERDIER	2
UTVIKLINGSSAMARBEID I ENDRING	4
ARBEIDSPROSESSER	5
Norads oppdrag og hovedoppgaver	7
A. Faglig rådgiving	8
B. Kvalitetssikring, resultatoppfølging og kontroll	9
C. Tilskuddsforvaltning	10
D. Kommunikasjon	12
E. Evaluering	13
Å JOBBE I NORAD	14

Forord

Denne strategien avløser Norads strategi mot 2010. Utviklingssamarbeidet er i endring. Mest synlig er at bidrag til felles internasjonal innsats knyttet til globale fellesgoder, er blitt viktigere. Selv om mye har endret seg, ligger noe fast. I forrige strategiperiode ble arbeidet med bistandens kvalitet og resultater gitt betydelig prioritet. Frem mot 2015 skal dette arbeidet fortsette med uforminsket styrke. Bistand til fattigdomsreduksjon og samfunnsendring er altfor viktig til at vi kan bruke ressurser på tiltak som ikke gir gode resultater. Derfor skal vi fortsatt bidra til at den norske bistanden gjennomføres med høy kvalitet.

Norad skal bringe lærdommer om hva som virker og ikke virker. Det som virker godt, må vi gjøre mer av. Det som ikke virker, bør endres og eventuelt avvikles.

Denne strategien er først og fremst for oss som arbeider i Norad. Den sier noe om hvordan og på hvilke områder vi skal prioritere vår arbeidsinnsats. Norad har en sentral plassering i norsk bistand. Dette utgangspunktet skal vi bruke til å levere gode faglige råd, effektiv forvaltning og uavhengige evalueringer.

Oslo 14. februar 2011

Villa Kulild
Norads direktør

Norad skal mot 2015

- Bidra til å gjøre mottakerland bedre i stand til å nå sine egne utviklingsmål
- Bruke mest ressurser på å følge opp de største satsingene i norsk utviklingspolitikk
- Bidra til å fremme resultatfokus i, og formidle resultater av, hele bredden av norsk bistand
- Frembringe og bruke kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker, for å gjøre bistanden bedre
- Være pådriver for samfunnsdebatten om bistand og utvikling
- Utvikle kompetanse, arbeidsformer og ledelse som bidrar til at Norad løser sammensatte oppgaver på en god måte

Norad – Direktoratet for utviklingssamarbeid
– et fagdirektorat under Utenriksdepartementet



VISJON

RESULTATER I KAMPEN
MOT FATTIGDOM

VIRKSOMHETSIDÉ

NORAD BIDRAR TIL Å SIKRE
BISTANDENS KVALITET

VERDIER

RESPEKT, INTEGRITET,
KREATIVITET

Norads verdier uttrykker hvordan vi skal møte

- problemene og mulighetene mennesker i fattige land står overfor
- partnere i Norge og internasjonalt
- våre overordnede og det norske samfunnet
- hverandre og arbeidet vi og våre kolleger gjør

Utviklingssamarbeid i endring

Mye har endret seg i norsk og internasjonal utviklingspolitikk de senere årene. Globale utfordringer som klima, miljø, migrasjon, konflikt, sikkerhet og global helse har blitt viktigere i utviklingspolitikken. Det legges mer vekt på utviklingslandenes muligheter for å øke sine egne inntekter gjennom å utvide skattegrunnlaget, bekjempe korrupsjon, stanse ulovlige pengestrømmer og forvalte naturressursene til befolkningens beste.

Ca halvparten av bistandsbudsjettet kanaliseres gjennom multilaterale organisasjoner, blant annet for å bidra til den internasjonale innsatsen som skal møte de globale utfordringene. I årene som kommer vil faglig rådgiving til multilaterale aktører og kvalitetssikring og evaluering av innsatsen deres få økt betydning.

En stor del av den norske bistanden kanaliseres til sårbare stater. Samtidig har Norge satt globale fellesgoder på den utviklingspolitiske dagsordenen. Bistanden skal gi resultater i land med vanskelige rammebetingelser. Dette er en viktig erkjennelse å ha med seg når fokuset på raske resultater blir sterkere.

Nye aktører har kommet på banen i internasjonal bistand. Nye fremvoksende økonomier har blitt viktige partnere for mange utviklingsland. Mer kapital, ny teknologi og nye erfaringer gir nye muligheter for fattige land. Verdiane og målene som legges til grunn for utviklingssamarbeid og investeringer utfordres. Disse utfordringene må Norge og likesinnede bistandsgivere forholde seg til. Aktører med mye privat kapital engasjerer seg og får økende innflytelse. Innen helse og utdanning har det vokst frem nye ordninger, strukturer og mekanismer. Dette har ført til både innovasjon, læringsmuligheter og konkrete resultater på enkeltområder, samtidig som de mange ulike aktørene risikerer å løpe i beina på hverandre.

Utvikling er målet og bistand ett av virkemidlene. Grundig forarbeid, solide avtaler og god gjennomføring øker muligheten til å oppnå gode resultater. Sektorfaglig kunnskap må kombineres med kunnskap om sammenhengen bistanden skal virke i. Like viktig er uavhengig evaluering i etterkant. Lærdommene fra Norads resultatarbeid og evalueringer skal brukes til å gjøre fremtidig bistand enda bedre. Norad skal gjennom gode og relevante faglige råd arbeide for at all bistand er effektiv. Bistanden skal i størst mulig grad styres av mottakerne på en måte som gir resultater for fattige land og folk.

Arbeidsprosesser

Norad jobber med sammensatte utviklingsspørsmål der mange forhold må ses i sammenheng. For å sikre høy kvalitet og relevante råd kreves kunnskapsdeling, god informasjonsflyt og etterspørsel etter kollegers kompetanse på tvers av fagområder og avdelinger.

- Norads medarbeidere skal sørge for fullført saksbehandling. Det betyr nødvendige avklaringer med kolleger og eksterne miljøer samt kvalitets-sikring i linjen frem til endelig beslutning. Det er et lederansvar i Norad å påse at dette skjer

FRA FAG TIL POLITIKK

Norad skal arbeide faglig inn mot de mest sentrale multilaterale organisasjonene som forvalter norske bistandsmidler. Samtidig skal Norad tilby tett oppfølging av ambassader og partnere i samarbeidslandene på områder hvor vi har fagkompetanse. Norad skal gi et faglig grunnlag for politiske og budsjettmessige valg i Utenriksdepartementet.

Norad er godt plassert for å fange opp hvordan norske satsinger gjennom multilaterale organisasjoner fungerer i samarbeidslandene, og for å bringe erfaringer fra landnivå inn i samarbeidet med multilaterale organisasjoner.

- Lærdommene fra resultatarbeidet og evalueringene skal styrke utviklingsarbeid som fungerer godt og bidra til å forbedre satsinger som gir dårlige resultater
- Norad skal være et kunnskapssenter for norsk utviklingspolitikk. Det betyr bl. a at vi skal bringe ulike perspektiver fra samarbeidslandene inn i arbeidet. Dette skal vi få til bl. a ved å
- koble kunnskap om hva som fungerer i samarbeidslandene med det tematiske arbeidet i multilaterale organisasjoner

- samarbeide med norske og internasjonale institusjoner om å levere sektorfaglig ekspertise med god bistandsfaglig kvalitet på områder partnere i samarbeidslandene etterspør
- bruke andre institusjoner til å forvalte budsjetter som er delegert til Norad når det enten er mer effektivt, eller institusjonen har bedre forutsetninger for å samarbeide tettere med partnerne i samarbeidslandene
- bygge kunnskap om hva som bidrar til endringsprosesser og gir resultater i tett faglig dialog med norske og internasjonale sivilsamfunnsorganisasjoner og -miljøer i samarbeidslandene
- bruke resultater fra forskning i den faglige rådgivningen og bidra til at forskningsprogrammer og forskningstemaer innrettes for å produsere kunnskap om spørsmål som er av betydning for utvikling i fattige land

Norads oppdrag og hovedoppgaver

Bistand er ett av flere virkemidler i en integrert utviklings- og utenrikspolitikk. At globale utfordringer og rammebetingelser for vekst og utvikling har blitt viktigere i norsk bistand, får konsekvenser for Norads oppgaveløsning. Norad vil bruke mest ressurser på å følge opp de største og viktigste satsingene. Bistandsmidlene skal følges nøye. Norad skal gjennom sin rådgivning, kvalitetssikring og kontroll være en viktig premissleverandør for å skape tillit og legitimitet til bistanden.

NORAD – Direktoratet for utviklingssamarbeid – er et fagdirektorat under Utenriksdepartementet. Norads oppgaver er forankret i etatens mandat og årlige tildelingsbrev fra Utenriksdepartementet. Mesteparten av den norske bistanden forvaltes av Utenriksdepartementet og utestasjonene. For bistandsmidler som ikke forvaltes av Norad, gir etaten råd om forutsetningene for å oppnå resultater, formidler resultater og bidrar til debatt om bistandens virkninger.

Kvalitetssikring er definert som én av fem hovedoppgaver for Norad, men er også et felles trekk for alle hovedoppgavene. Norad kvalitetssikrer norsk bistand bl. a gjennom:

BISTANDSFAGLIG RÅDGIVING: Utviklings- og bistandsfaglig rådgivning og resultat- og risikovurderinger i alle deler av norsk utviklingssamarbeid.

KVALITETSSIKRING OG KONTROLL AV BISTANDSFORVALTNINGEN: Kontroll av bistandsforvaltningen, råd om og vurdering av korrupsjonshåndtering, juridisk rådgivning i forbindelse med avtaler og kontrakter.

TILSKUDDSFORVALTNING: Forvaltning av tilskudd til norske og internasjonale organisasjoner, norske bedrifter som deltar i utviklingssamarbeidet og norske høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner som produserer ny kunnskap om utvikling og bistand.

KOMMUNIKASJON: Formidling av resultater som oppnås gjennom hele bredden av bistandskanaler og tilrettelegging av arenaer for offentlig debatt om norsk utviklingspolitikk og bistandens resultater.

EVALUERING: Uavhengig evaluering frembringer kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker og bidrar til å holde aktørene i norsk utviklingspolitikk forvaltningsmessig ansvarlige.

A. FAGLIG RÅDGIVING

Norad skal være Norges fremste fagmiljø for bistand. Norad skal koble bistandsfaglig og sektorfaglig ekspertise. Bistandsfaglige råd gis til hele utenrikstjenesten på alle utviklingspolitiske satsingsområder. Rådene omfatter forvaltnings- og sektorfaglige aspekter av alle bistandsformer og -kanaler.

Forståelse for sammenhengen bistanden skal virke i, er nødvendig for å gi relevante råd. Dette omfatter politiske, økonomiske og sosiale forhold i samarbeidsland. Norad skal ha innsikt i og delta i den internasjonale debatten om bistand. Norske utenrikspolitiske og utviklingspolitiske føringer ligger til grunn for Norads arbeid.

Norad skal frem mot 2015 være en tydelig partner og fagmiljø. Vi skal tilføre faglig merverdi innen prioriterte områder, og påse at mottakernes behov er i sentrum. I dette arbeidet skal Norad utnytte sin brede tverrfaglige kompetanse og samarbeide med partnere i alle bistandskanaler.

Norads råd skal være både kunnskapsbaserte og erfaringsbaserte. Kunnskap skal systematiseres og produseres. Norad skal levere faglige innspill til prioriterte områder i norsk utviklingspolitikk. Dette skal bidra til grunnlaget for Utenriksdepartementets politikkkutforming og budsjettbeslutninger. Norads råd skal være relevante og synliggjøre eventuelle målkonflikter og dilemmaer. Rådene skal være tuftet på faglig integritet og vil i noen tilfeller fungere som kritisk korrektiv. Rådene skal være tydelige på hva som er nødvendig og tilstrekkelig for formålet.

STRATEGISKE MÅL

Norad skal

- sikre relevans, kvalitet og effektivitet i rådgivingen
- gi faglige råd som er mest mulig praktisk anvendelige for våre oppdragsgivere

OPERATIVE TILTAK

- synliggjøre det empiriske og teoretiske grunnlaget for faglige råd
- sikre at Norads rådgivere har tilstrekkelig bistands- og utviklingsfaglig kunnskap
- tydeliggjøre arbeidsprosessene som skal følges for å sikre at Norads rådgivning fremstår som enhetlig

B. KVALITETSSIKRING, RESULTATOPPFØLGING OG KONTROLL

Utviklingssamarbeid krever kunnskap om sammenhengen samarbeidet inngår i, tverrfaglige hensyn og risiko. Det er fortsatt behov for å styrke arbeidet med resultatstyring, dokumentasjon og formidling av resultater. Norad skal prioritere god økonomistyring, forebygging av korrupsjon, praktisere nulltoleranse for korrupsjon og øke kontrollen med bruken av bistandsmidler.

STRATEGISKE MÅL

Norads kvalitetssikring skal bidra til

- at utviklingssamarbeidet gjennomføres med høy faglig standard innen rammen av Stortingets forutsetninger, politiske føringer og reglene for offentlig forvaltning og prinsippet om nulltoleranse for korrupsjon
- at Norge etterlever internasjonale kjøreregler som fremmer eierskap og bærekraft hos samarbeidspartene, med særlig vekt på resultater i samarbeidslandene
- at Norad i tillegg til resultatansvar for midlene etaten selv forvalter, ivaretar ansvaret for rådgivning om resultatstyring
- at tverrgående hensyn ivaretas

OPERATIVE TILTAK

Norad skal

- systematisk gjennomgå regelverk og praksis for tilskuddsordninger som Norad forvalter, for å sikre at Stortingets forutsetninger og politiske føringer er ivaretatt
- videreutvikle verktøy for å fremme kvalitet i bistandsforvaltningen
- foreta forvaltningsgjennomganger på oppdrag fra Utenriksdepartementet. Foreta regelmessige forvaltningsgjennomganger i Norad. Formålet er kontroll, kvalitetsvurdering og opplæring
- foreta tematiske gjennomganger av norsk bistandsporfølje, eksempelvis kvinner/likestilling og klima/miljø. Det skal arbeides med kvalitetssikring av korrupsjonsarbeidet
- videreutvikle metoder og verktøy som kan følge opp resultatarbeidet innen Norges store politiske satsinger, og som er tilpasset internasjonale standarder og praksis (ODA normer). Norad skal utgi resultatrapporter med jevne mellomrom. Det skal videreutvikles metoder for resultatbasert bistand innen større satsinger
- fortsette med å utarbeide statistikk av høy kvalitet, og utarbeide egne analyser av forbruksinformasjon
- ha et velfungerende system for håndtering av mistanke om misligheter i Norads tilskuddsforvaltning og drift, og praktisere nulltoleranse for korrupsjon

C. TILSKUDDSFORVALTNING

Norad forvalter tilskuddsordninger i henhold til årlig tildeling fra Utenriksdepartementet. Norad gir tilskudd til bedrifter, samfunnsinstitusjoner, forskningsmiljøer og norske og internasjonale organisasjoner som deltar i utviklingssamarbeidet.

Arbeidet med tilskuddsforvaltning krever en bred fagkompetanse om bistandspolitiske rammer for arbeidet, situasjonen i det enkelte land og spesielle fagområder. Det er også nødvendig med kunnskap om partnerne Norge bruker som mellomledd i utviklingsarbeidet og om de formelle krav som stilles (lover, regler, budsjett, regnskap, målstyring og metoder). Kombinasjonen av alt dette utgjør den

samlede forvaltningskompetansen som er grunnleggende for å sikre kvalitet i arbeidet med økonomiske tilskudd til partnere. Norad er i dag delegert arbeidet med forvaltning av tilskudd til sivilt samfunn, forskning og høyere utdanning, næringslivsordningene og faglig bistand.

STRATEGISKE MÅL

- å nå målene for bevilgningene Norad forvalter mest mulig effektivt

OPERATIVE TILTAK

For å nå målene må Norad ha formålstjenlige forvaltningsordninger.

Det innebærer bl. a:

- å vurdere hvordan tilskuddsordningene kan innrettes mer effektivt og i samsvar med overordnede mål gjennom systematiske kanal- og partnervurderinger
- vedlikeholde gode ordningsregelverk for alle tilskuddsordningene
- å øke kravene til de norske frivillige organisasjonenes dokumentasjon av roller, relasjoner og resultater. Dette skal bidra til å øke merverdien av å kanalisere midler gjennom organisasjonene
- tettere og mer strategisk samarbeid med høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner i Norge og internasjonalt om kapasitetsbygging hos våre samarbeidspartnere, og om produksjon og bruk av kunnskap
- gjennom aktivt samarbeid med Norges forskningsråd bidra til effektiv forskning av høy kvalitet med relevans for utviklingspolitikken og fattigdomsbekjempelse
- utvikling og mer effektiv bruk av det samlede virkemiddelapparatet for å utløse investeringer og styrke rammebetingelser for verdiskaping i utviklingsland
- konsentrasjon av næringslivsordningene om færre og større prosjekter hvor Norge har særlig kompetanse

D. KOMMUNIKASJON

«Sannheten godt fortalt» skal være den kommunikative plattformen for Norads troverdighet. En troverdighet som skapes når man evner å presentere Norads virksomhet slik at det kan bidra til interesse, oppslutning og motivasjon. Men like gjerne kritikk, debatt og vilje til å delta i de vanskelige diskusjonene om bistandens valg og prioriteringer.

Norad skal: *Fremkalle – forstørre og formidle*. Fremkalle og identifisere det som er der, men som må løftes frem for å gjøres synlig. Forstørre slik at det er mulig å forstå og skape innsikt og formidle det til relevante målgrupper. Dette skal danne grunnlaget for en tydelig posisjon for Norad – og derigjennom en tydelig profil.

Norad skal legge vekt på åpenhet og lydhørhet i kommunikasjonen med det norske samfunnet og våre samarbeidspartnere. Ulike budskap skal formidles med velkjente og nye virkemidler, kanaler og arbeidsformer, avhengig av målgruppenes kunnskap og motivasjon. Resultatformidlingen skal legge vekt på både gode og dårlige resultater.

STRATEGISKE MÅL

Norads kommunikasjon med det norske samfunnet skal bidra til

- å skape grunnlag for gode valg i bistanden gjennom opplysning, debatt og motivasjon
- at Norad fremstår som en aktiv aktør på mange arenaer, både for å skape tillit og legitimitet til bistanden og for å fremme en kritisk debatt
- Ett Norad: Norad skal fremstå både eksternt og internt som en samlet enhet

Norad skal

- være en pådriver for bistandsdebatt om hele utviklingsfeltet og spre kunnskap og engasjement for norsk bistand og dens resultater
- bruke ulike samfunnsarenaer og informasjonstiltak for å komme i kontakt med brede deler av det norske samfunnet, også utover de gruppene som er spesielt interessert i bistand og utviklingsspørsmål
- sørge for at forbruksstatistikk og resultatinformasjon blir lett tilgjengelig for allmennheten, bistandsbransjen og forskningsmiljøer
- sørge for at informasjon om alle Norads tilskuddsordninger er tilgjengelig for alle aktuelle målgrupper
- systematisere og formidle kunnskap og føre dialog med utenriktjenesten og norske og internasjonale samarbeidspartnere om ulike sider ved utviklings-samarbeidet

E. EVALUERING

Evalueringsvirksomheten er faglig uavhengig og er regulert av en egen instruks. Tiltakene som evalueres skal velges ut fra vesentlighet, egenart og risiko. Oppdragene legges ut på internasjonalt anbud og utføres av eksterne fagmiljøer som er nøytrale og uavhengige. Evalueringsrapportene offentliggjøres, og resultatene formidles til beslutningstakere og allmennheten. Hovedmålet for Norads evalueringsvirksomhet er å gjøre bistanden bedre.

STRATEGISKE MÅL

Evalueringsarbeidet har som mål å

- bidra til kontroll av at bistanden skaper resultater i fattige land og rapportere om resultatene til politiske beslutningstakere og allmennheten
- fremme læring i bistandsadministrasjonen, inkludert i internasjonale og norske organisasjoner
- bidra til informasjon og debatt, både i det norske samfunnet og hos de som gjennomfører utviklingssamarbeidet
- sørge for best mulig kvalitet i evalueringene og sikre at de gjøres uavhengig av ansvarlige og gjennomførende myndigheter og organisasjoner

OPERATIVE TILTAK

- evalueringsvirksomheten skal for kontrollformål dekke hele utviklingsområdet, og mot 2015 spesielt følge de høyt prioriterte områdene i bistanden. Norad skal delta i og bidra til evalueringer som gjøres felles med andre givere
- videreføre systematisk bruk av evalueringer til læring og bedre beslutninger. For en del av evalueringene skal det legges vekt på at de er etterspurt og på å engasjere interessenter sterkt i evalueringsprosessen, inkludert aktører i fattige land
- informere eksternt om gjennomførte evalueringer for å fremme ansvarfølelse internt. Legge vekt på presentasjonsseminar og publisering av alle rapporter på norad.no
- tiltrekke seg gode forskere og konsulenter i anbudsprosessene. Velge ut og følge opp evalueringsfirmaer profesjonelt. Forsvare konsulenters rett til å presentere sine funn og vurderinger
- gjennom økt vekt på oppfølging av evalueringene arbeide for at de bidrar til å høyne kvaliteten i norsk bistandsforvaltning

Å jobbe i Norad

Norad skal levere tjenester med høy kvalitet, produsert på en effektiv måte. Dette kan bare gjøres av ledere og medarbeidere gjennom gode arbeidsprosesser. Kompetente medarbeidere, meningsfulle oppgaver og god ledelse er vesentlig for arbeidsglede og et inspirerende arbeidsmiljø. Alle i Norad har ansvar for vårt felles arbeidsmiljø. Mottoet skal være: «Vær den kollegaen du gjerne vil ha!» Lagånd og teamarbeid setter oss bedre i stand til å løse krevende oppgaver.

Norad har et sterkt fagmiljø og gode administrative støttefunksjoner. Dette er en styrke vi skal bygge videre på. Norads medarbeidere skal innfri høye krav til leveranse, fleksibilitet og evne til å operere på ulike arenaer. Måltrettet kompetansebygging og utvikling av ledelse og arbeidsformer skal sikre at Norad håndterer disse utfordringene.

STRATEGISKE MÅL

- Norad skal være en attraktiv arbeidsplass som evner å utvikle og beholde gode medarbeidere og som tiltrekker seg nye dyktige medarbeidere
- arbeidsformene skal tilpasses oppgavene slik at de inspirerer til innsats, sikrer kvalitet og fremmer god ressursbruk
- Norad skal til enhver tid ha kompetanse som gjør oss i stand til løse oppgavene
- Norad skal ha en ledelseskultur som er bygget på tydelighet om organisasjonens oppdrag, der mål, oppgaver og resultatoppnåelse kommuniseres klart
- arbeidsmiljøet skal preges av respekt, integritet og kreativitet. Medarbeiderne skal oppleve at Norad er åpen for initiativ og engasjement. Norad skal sikre likestilling mellom kvinner og menn

OPERATIVE TILTAK

- organisasjonen skal tilpasses den nye strategien. Utvikling av hensiktsmessige arbeidsformer skal være en vesentlig del av organisasjonstilpasningen. Det skal tilrettelegges for IKT-løsninger som er tilpasset medarbeidernes arbeids- og livssituasjon

- Norad skal styrke sin lederkapasitet og legge til rette for rekruttering av ledere internt. Norad skal utvikle ledere med administrasjons- og fagansvar og ledere med rent fagansvar
- tilstrebe rekruttering som prioriterer kompetanse og egnethet, og samtidig legger vekt på bredde i alderssammensetning, kjønn og etnisk bakgrunn
- kompetanseprofilen skal brukes til målrettet kompetanse- og karriereutvikling, herunder mulighet for kvalifisering til stillinger ved utenriksstasjonene og internasjonale organisasjoner
- Norad skal sørge for systematiske tilbakemeldinger til alle medarbeidere. Det skal etableres et program som fremmer en enhetlig ledelseskultur og gjennomføres regelmessige 360 graders tilbakemeldinger for ledere
- likestilling skal fremmes, blant annet ved å føre og analysere statistikk over lønnsnivå og stillingsnivå som grunnlag for eventuelle tiltak
- et godt arbeidsmiljø skal videreføres ved å etterleve Norads verdier og nulltoleranse for mobbing. Det skal gjennomføres regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser som gir grunnlag for forbedringstiltak



Norad

Direktoratet for utviklingssamarbeid
Norwegian Agency for Development Cooperation

Postadresse:

Postboks 8034 Dep, NO-0030 OSLO

Besøksadresse:

Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway

Tel: +47 22 24 20 30

Fax: +47 22 24 20 31

postmottak@norad.no

www.norad.no