



DET KONGELIGE  
UTENRIKSDEPARTEMENT

# **Hovedinstruks for Norsk senter for utvekslings samarbeid (Norec)**

Fastsatt av Utenriksdepartementet 1. januar 2026.

## Innhold

1.	Innledning.....	3
2.	Departementets myndighet og ansvar .....	3
3.	Norecs myndighet og ansvar .....	3
3.1.	Norecs samfunnsoppdrag.....	3
3.2.	Norecs hovedoppgaver.....	3
3.3.	Særskilt om kommunikasjon .....	4
3.4.	Særskilt om Avdeling for evaluering av norsk utviklingssamarbeid .....	4
3.5.	Direktørens myndighet og ansvar .....	4
4.	Krav til Norecs interne styring.....	5
4.1.	Krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging.....	5
4.2.	Krav til risikostyring og internkontroll .....	5
4.3.	Forebyggende sikkerhet .....	6
4.4.	Arbeidsgiverrollen (HMS, likestilling og ikke-diskriminering).....	6
5.	Styringsdialogen og det faglige samarbeidet .....	6
5.1.	Styringsdokumenter .....	6
5.2.	Etatsstyringsmøter.....	7
5.3.	Faglig dialog og samhandling.....	7

## 1. Innledning

Norsk senter for utvekslingssamarbeid (Norec) er et ordinært statlig forvaltningsorgan administrativt underlagt Utenriksdepartementet (UD). Norec er etablert i Førde.

Formålet med hovedinstruksen er å klargjøre myndighet og ansvarsdeling mellom UD og Norec, og å fastsette UDs krav til Norecs interne styring og kontroll. Instruksen må ses i sammenheng med årlige tildelingsbrev.

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

UD kan fastsette unntak og foreta endringer i hovedinstruksen ved behov.

## 2. Departementets myndighet og ansvar

UD har det overordnede administrative og budsjettmessige ansvaret for Norec. Dette innebærer iht. Bestemmelsene pkt. 1.2 et ansvar for å påse at Norec har god styring og kontroll, og sørge for at styringsdialogen mellom UD og Norec fungerer hensiktsmessig.

UD fastsetter overordnede mål og krav til Norec innenfor de rammer Stortinget fastsetter. UD stiller krav, og tildeler økonomisk ramme og fullmakter til Norec gjennom et årlig tildelingsbrev og eventuelle supplerende tildelingsbrev. Norecs resultater, styring og kontroll følges opp gjennom styringsdialogen.

UD har ansvaret for dialogen med Stortinget og andre departementer.

## 3. Norecs myndighet og ansvar

### 3.1. Norecs samfunnsoppdrag

Norec er en del av den samlede innsatsen for å realisere de overordnede målene i norsk utviklings- og utenrikspolitikk. Norec er et kompetansesenter for internasjonalt samarbeid gjennom utveksling av personell og kompetanse. I tillegg har Norec en rolle i arbeidet med å styrke norsk representasjon i internasjonale organisasjoner.

### 3.2. Norecs hovedoppgaver

Norec har tre hovedoppgaver:

- Legge til rette for globale partnerskap og nettverk gjennom utveksling
- Være et kompetansesenter for utvekslingssamarbeid
- Rekruttere norske borgere til internasjonale organisasjoner

### **Legge til rette for globale partnerskap og nettverk gjennom utveksling**

Norec skal:

- forvalte tilskudd som fremmer internasjonalt samarbeid gjennom gjensidige og likeverdige partnerskap, inkludert sør-sør- og triangulært samarbeid.
- bidra til at unge mennesker får internasjonal arbeidserfaring og relevant kompetanse for fremtidens arbeidsliv.
- støtte tilskuddsmottakere og utvekslingsdeltagere med prosjektoppfølgning og kompetansetiltak som fremmer erfaringsoverføring og sikrer varige resultater.
- legge til rette for at tidligere deltakere kan bruke og videreutvikle kompetansen sin for bærekraftig utvikling i egne lokalsamfunn og at prosjektaktørens kompetanse og lokalkunnskap kan benyttes i videreutvikling av Norges utviklingspolitikk.

- opprettholde en variert prosjektportefølje og stimulere til utprøving av nye og innovative samarbeidsformer.

### **Være et kompetansesenter for utvekslingssamarbeid**

Norec skal være et kompetansesenter for norske aktører som arbeider i globale partnerskap og mottar statlig støtte for å nå mål i norsk utviklingspolitikk. Det innebærer å produsere og formidle kunnskap om bl.a. gjensidig læring, interkulturell forståelse og kommunikasjon, kunnskapsoverføring og praktiske hensyn ved internasjonalt samarbeid. Norec skal tilby veiledning og kunnskapsdeling som bidrar til at aktørene lykkes med sine utviklingsoppdrag.

### **Rekruttere norske borgere til internasjonale organisasjoner**

Norec skal rekruttere, følge opp og utvikle karrierer gjennom norskfinansierte sekonderingsordninger til internasjonale organisasjoner. Dette inkluderer blant annet:

- Rekruttering og oppfølging av norske borgere som junior- og seniorekspert (JPO og SPO) til FN-tilknyttede organisasjoner og utviklingsbankene.
- Rekruttering og oppfølging av norske borgere til FNs program for frivillige (UN Volunteers).
- Stipendordningen for norske FN-praktikanter.

Norec skal jobbe for å øke antall nordmenn i internasjonale organisasjoner gjennom følgende oppdrag:

- Videreutvikle nettverket for nordmenn i FN-tilknyttede organisasjoner og utviklingsbankene. Støtte og gi råd til norske kandidater som søker stillinger i FN-tilknyttede organisasjoner og utviklingsbankene i samarbeid med Utenriksdepartementet og de norske utenriksstasjonene.
- Være kontaktpunkt, gi råd og veiledning til norske kandidater som søker stillinger i internasjonale organisasjoner, særlig FN-tilknyttede organisasjoner og utviklingsbankene.
- Utvikle og vedlikeholde effektive verktøy for å fremme rekruttering av norske kandidater.

### *3.3. Særskilt om kommunikasjon*

Norec skal sikre god formidling av resultatene av deres bidrag til oppnåelse av målene i norsk utviklingspolitikk, samt hvordan resultatene bidrar til gjennomføring av bærekraftsmålene. Det forventes nær dialog mellom Norec 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.

### *3.4. Særskilt om Avdeling for evaluering av norsk utviklingssamarbeid*

Avdeling for evaluering av norsk utviklingssamarbeid er en selvstendig avdeling i Norec som rapporterer direkte til Utenriksråden i Utenriksdepartementet og Departementsråden i Klima- og miljødepartementet. Instruks for evalueringsoppgaven i norsk utviklingssamarbeid regulerer arbeidet. Norec skal legge til rette for at avdelingen kan ivareta oppgavene sine i tråd med nevnte instruks. Norecs direktør ansetter og har personalansvar for evalueringsdirektøren.

### *3.5. Direktørens myndighet og ansvar*

Norecs leder skal ha stillingstittel direktør og beskikkes av Kongen i statsråd på åremål for seks år. Direktøren kan ansettes for maksimalt to åremålsperioder.

Direktøren har ansvar for administrativ og faglig styring av virksomheten. Direktøren skal sørge for at aktiviteter gjennomføres innenfor gjeldende juridiske rammer og i tråd med tildelingsbrevet, hovedinstruksen, økonomiregelverket og de til enhver tid gjeldende skriftlige instruksjoner.

Direktøren må sørge for at Norec har et system for styring og kontroll som gir rimelig grad av sikkerhet for at virksomheten har en målrettet og effektiv drift, avgir pålitelig rapportering og overholder lover og regler. Systemet skal gjøre det mulig å fremskaffe tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlige beslutningsgrunnlag.

Direktøren skal sørge for at Norec har nødvendige beredskapsplaner og gjennomfører årlige øvelser.

Direktøren skal uten opphold varsle UD om det blir kjent vesentlige avvik på eget ansvarsområde, eller om det er nødvendig å nedprioritere viktige områder for å kunne realisere mål og resultatkrav gitt av departementet.

Direktøren skal også varsle UD om:

- hendelser som kan medføre politisk eller offentlig oppmerksomhet
- saker av vesentlig betydning for Norges bilaterale forhold til andre land eller internasjonale organisasjoner
- saker som har betydning for utenriksministerens konstitusjonelle ansvar overfor Stortinget, inkludert Riksrevisjonen

## 4. Krav til Norecs interne styring

### 4.1. Krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging

Norec disponerer årlige tildelinger i samsvar med tildelingsbrev fra UD, Stortingets forutsetninger og gjeldende lover, regler og instruksjoner. Norec har myndighet til og ansvar for å prioritere egen virksomhet og oppgaveløsning innenfor de føringene og målformuleringene som er gitt i tildelingsbrev og andre styringsdokumenter fra departementet.

Norec skal ha god økonomistyring og utarbeide planer i et årlig og flerårig perspektiv. Norec skal bidra til at bistandsforvaltningen er effektiv og av god kvalitet, at bistanden er samordnet og resultatorientert, og at det er nulltoleranse for økonomiske misligheter. Tildelte midler skal anvendes målrettet og effektivt i tråd med forutsetningene i de årlige tildelingsbrevene fra UD.

Norec skal føre regnskap etter kontantprinsippet, inntil tidspunkt for overgang til statlige regnskapsstandarder (SRS), og rapportere til statsregnskapet i tråd med gjeldende krav for bruttobudsjetterte virksomheter.

Norec skal planlegge med et årlig og flerårig perspektiv. Utredningsinstruksen skal følges før nye tiltak iverksettes eller når det skal gjøres vesentlige endringer i nåværende tiltak. Norec skal avstemme langsiktige planer og strategier med Utenriksdepartementet. For å sikre relevans og utvikling over tid, skal Norec innhente og systematisere erfaringer og innsikt fra egne prosjekter og bruke kunnskapen til å videreutvikle modeller, praksis og rådgivning. Resultater fra evalueringer skal benyttes i styringen.

### 4.2. Krav til risikostyring og internkontroll

Norec skal ha en forsvarlig og dokumentert internkontroll som er tilpasset virksomhetens egenart. Internkontrollen skal utformes og gjennomføres slik at den gir rimelig grad av sikkerhet for at Norec når de mål som er fastsatt, følger føringene gitt av Stortinget og departementene, har en effektiv drift, har en pålitelig rapportering, og at lover, regler og instruksjoner følges.

Norec skal ha en forsvarlig risikostyring for hele virksomheten. Risikovurderingene på overordnet nivå rapporteres til UD i forbindelse med oversendelsen av årsrapporten og tertialrapportene. Vurderingene tas opp i det første etatsstyringsmøtet i året, og oppdateres til de påfølgende etatsstyringsmøtene.

Merknader fra Riksrevisjonen og Stortingets øvrige kontrollorganer skal ha høy prioritet. Norec skal utarbeide konkrete planer for oppfølging av eventuelle feil og mangler som er pekt på av Stortingets kontrollorganer. Oppfølgingsplanen skal være tema i styringsdialogen og omtales i årsrapporten. UD

skal ha kopi av den del av korrespondansen mellom Norec og Stortingets kontrollorganer som er relevant for UD's etatsstyring og forklaringsplikt overfor Stortingets organer.

UD skal også ha kopi av uttalelser av prinsipiell interesse fra andre ombud/tilsyn (f.eks. Likestillings- og diskrimineringsombudet eller Datatilsynet).

#### 4.3. Forebyggende sikkerhet

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

Norec skal vedlikeholde og videreutvikle egne styringssystemer for sikkerhet, inkludert styringssystem for informasjonssikkerhet. Styringssystemene skal være basert på anerkjente standarder. Norec 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. Slike analyser 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.

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

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

## 5. Styringsdialogen og det faglige samarbeidet

UD har ansvar for å tilrettelegge for en forutsigbar og hensiktsmessig styringsdialog med Norec. All styring fra departementet til Norec skal være skriftlig.

### 5.1. Styringsdokumenter

Følgende dokumentene er sentrale i styringsdialogen:

- Hovedinstruks for Norec (denne instruksen)
- Tildelingsbrev og supplerende tildelingsbrev
- Tertialrapporter
- Årsrapport og årsregnskap
- Referat fra etatsstyringsmøter og ev. andre styringsmøter

Tildelingsbrevet inneholder mål, tildelinger, føringer og rapporteringskrav for året. Tildelingsbrevet skal også inneholde en oversikt over frister for innspill til budsjettarbeidet. Nye tildelinger eller føringer gjennom året formaliseres i supplerende tildelingsbrev.

Norec skal skrive en årsrapport som tilfredsstillende Finnsdepartementets krav til årsrapporter i statlige virksomheter. Årsrapport og øvrig rapportering skal oversendes Utenriksdepartementet innen de frister som er fastsatt i det årlige tildelingsbrevet. Krav til innholdet i rapportene skal framgå av tildelingsbrevet.

## *5.2. Etatsstyringsmøter*

UD avholder to etatsstyringsmøter med Norec i året. Tidspunkt og innhold for de to etatsstyringsmøtene skal omtales i tildelingsbrevet. Dagsorden avtales skriftlig i forkant av møtene. Andre styringsmøter kan avholdes etter behov. Utenriksdepartementet sender omforente referater fra etatsstyringsmøtene, og eventuelle andre styringsmøter, til Riksrevisjonen.

## *5.3. Faglig dialog og samhandling*

Det vil være behov for kontakt og møter mellom departementet og Norec i tillegg til 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 departementet og Norec. Kommunikasjon av uformell karakter er en viktig del av samhandlingen mellom departementet og Norec. Det er viktig at den uformelle kommunikasjonen støtter opp under den formelle kommunikasjonen, og ikke skaper uklarhet. Dersom det i fagdialogen oppstår behov for endringer i departementets styring av Norec, skal denne formidles skriftlig til Norec i supplerende tildelingsbrev.

UD skal hvert år ta initiativ til et møte mellom politisk ledelse, embetsverket og Norecs direktør.

Norec skal holde UD orientert om saker av politisk oppmerksomhet. Rapporter og publikasjoner skal oversendes departementet senest to uker før de gjøres offentlig tilgjengelig. Oversendelsen følges av en kortfattet anbefaling om videre oppfølging.