

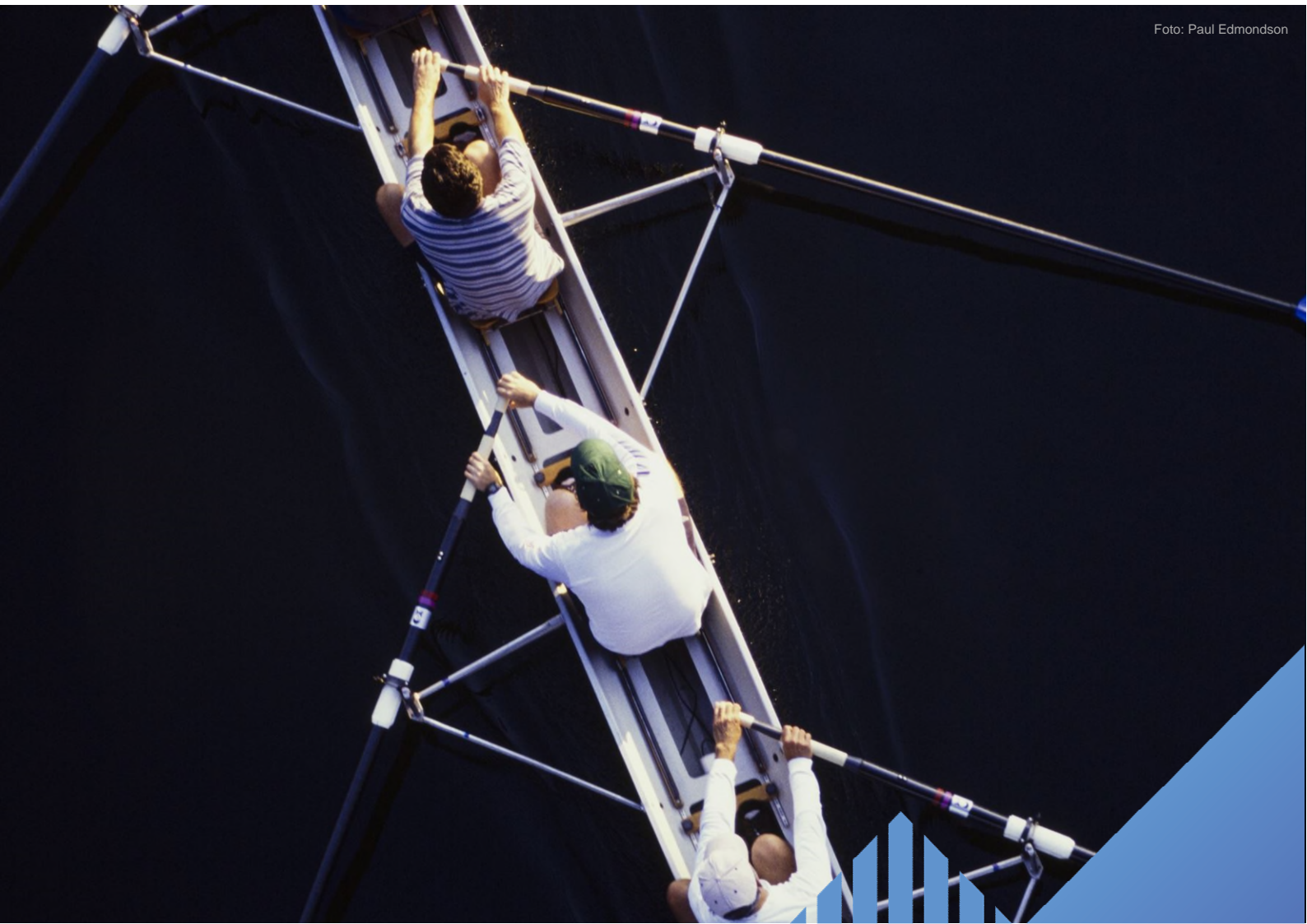


Finansdepartementet

Rammeverk for områdegjennomganger

Januar 2023

Foto: Paul Edmondson



Forord

Formålet med områdegjennomganger er å utrede og foreslå endringer som kan gi bedre måloppnåelse på et budsjettområde og/eller økt handlingsrom i budsjettene. I etterkant av finanskrisen har områdegjennomganger blitt en permanent del av budsjettprosessen i en rekke OECD-land. Norge innførte verktøyet i 2016 etter anbefaling fra OECD. Forventningene om strammere statsbudsjetter i tiden fremover er en viktig årsak til at skiftende regjeringer har ønsket å benytte områdegjennomganger i sitt arbeid med effektiv ressursbruk.

Rammeverket for områdegjennomganger fastsetter rammer for hvordan arbeidet gjennomføres og skal være et praktisk oppslagsverk som forklarer de ulike stegene i prosessen. Samtidig skal rammeverket legge til rette for at formålet med områdegjennomganger realiseres. Rammeverket er utarbeidet med utgangspunkt i eksisterende praksis og erfaring som er utviklet over tid. Det baserer seg også på Direktoratet for forvaltning og økonomistyrings (DFØ) [evaluering av arbeidet med områdegjennomganger i 2020](#), samt [OECDs anbefalinger om beste praksis på området](#) som ble utgitt i 2022. Revisjon av rammeverket vil gjøres ved behov.

Innhold

Forord.....	2
1 Innledning.....	4
1.1 Formålet med områdegjennomganger	4
1.2 Formål og målgruppe for rammeverket.....	5
1.3 Rammeverkets oppbygning	5
2 Opstartsfasen	6
2.1 Igangsettelse av områdegjennomganger	6
2.2 Valg av tema og utarbeidelse av mandat	6
2.3 Valg av utreder	7
2.4 Utarbeidelse av styringsdokument	8
2.5 Gjennomføringskostnader og finansiering av ev. ekstern bistand .	8
3 Gjennomføringsfasen	9
3.1 Organisering av arbeidet	9
3.1.1 Prosjektstyret.....	9
3.1.2 Prosjektlederrollen.....	10
3.1.3 Prosjektgruppen	10
3.1.4 Utreder	12
3.2 Involvering og interessenthåndtering	12
4 Oppfølgingsfasen.....	13
4.1 Politisk behandling.....	13
4.1.1 Tidsfrister for politisk behandling	13
4.2 Oppfølging og gevinstrealisering.....	14
4.3 Åpenhet og informasjonsdeling.....	14
4.4 Ettorevalueringer av områdegjennomganger	15
Vedlegg 1: Anskaffelse av ev. ekstern bistand	16
Vedlegg 2: Mandat for områdegjennomgang om [...]	17
Vedlegg 3: Mal til styringsdokument.....	20

1 Innledning

1.1 Formålet med områdegjennomganger

Formålet med områdegjennomganger er å utrede og foreslå endringer som kan gi bedre måloppnåelse på et budsjettområde og/eller økt handlingsrom i budsjettene. Analysene tar utgangspunkt i eksisterende ressursbruk og kan gjennomføres i en sektor, på tvers av sektorer, i enkeltvirksomheter eller på tvers av virksomheter. Det kan være en smal analyse gjennomført på noen måneder med formål å avdekke et konkret innsparingspotensial. Det kan også være en bred analyse over lengre tid med formål å analysere ressursbruken på et område for å anbefale tiltak for bedre måloppnåelse eller å redusere utgiftene. Områdegjennomganger er forankret i regjeringen og gjennomføres som en del av budsjettarbeidet i staten.

En områdegjennomgang kan ha ulikt formål, omfang, innretning og kompleksitet. DFØ har på oppdrag fra Finansdepartementet utarbeidet et grunnlag for fire ulike tilnærminger til områdegjennomganger:¹

1) Identifisere innsparingsmuligheter

Her er hensikten å frigjøre midler på statsbudsjettet. Målsettingen for arbeidet vil typisk være et tallfestet innsparingsmål. Innsparinger kan oppnås gjennom effektivisering eller gjennom å avvikle oppgaver eller tjenester der nytten ikke står til kostnaden. Reduksjon i ambisjonsnivå kan også medføre innsparinger.

2) Mer effektive virkemidler

Målet med en slik gjennomgang vil være mer effektiv ressursbruk gjennom mer effektive virkemidler. Det kan innebære at virkemidler endres, slås sammen, legges ned, eller flytting av ressurser mellom virkemidler. Det kan være spørsmål om virkemiddelbruken på et område er effektivt, enkeltvis og samlet sett, og om organiseringen av virkemidlene er hensiktsmessig- både innenfor og på tvers av sektorer. Samfunnsutvikling, endrede politiske prioriteringer over tid og teknologisk utvikling kan være årsaker til at virkemidlene på et område ikke lenger er tilpasset situasjonen.

3) Økt kostnads- og formålseffektivitet

Målet vil være å identifisere potensial for mer effektiv ressursbruk og økt handlingsrom gjennom mer effektiv drift og bedre oppgaveløsning. Det kan gjelde virksomhet(enes) kjerneoppgaver eller støttefunksjoner. Alle offentlige virksomheter har videre et selvstendig ansvar for effektiv drift. Det vil således være nyttig for samtlige virksomheter å gjennomgå egen effektivitet fra tid til annen.

4) Beredde grunnen for større endringer og redusere fremtidig utgiftsvekst

Målet med en slik gjennomgang vil være effektiv ressursbruk og økt handlingsrom i fremtidige budsjetter gjennom å legge til rette for en økonomisk bærekraftig samfunnsutvikling. For en del større utviklingstiltak er offentlig debatt og forståelse for nødvendigheten av endring avgjørende. Det kan være tverrgående, komplekse samfunnsutfordringer og endringer som vil berøre verdispørsmål, og/eller sentrale velferdstjenester. Også for denne kategorien er det behovet for handlingsrom i budsjettene som er førende for en ev. områdegjennomgang. Bidrag til økt handlingsrom kan f.eks. være å dempe forventet utgiftsvekst på et område.

¹ DFØ-rapport 2021:08 «Metodeutvikling områdegjennomganger. Ulike tilnærminger til områdegjennomganger»

For ytterligere beskrivelse av de ulike tilnærmingene gå inn på LENKE [merknad: denne siden er under utarbeidelse]. Tilnærmingene skal fungere som veiledning i arbeidet med å planlegge og gjennomføre områdegjennomganger. De synliggjør hensyn og vurderinger som bør gjøres i ulike typer av områdegjennomganger.

I praksis vil de fleste områdegjennomganger være begrunnet med utgangspunkt i flere forhold. Organisering, tidsramme, involvering og forventede resultater vil typisk variere mellom de ulike tilnærmingene.

1.2 Formål og målgruppe for rammeverket

Formålet med rammeverket er å fastsette rammer for hvordan områdegjennomganger gjennomføres, samt å være et praktisk oppslagsverk som forklarer de ulike stegene i prosessen. Rammeverket skal også legge til rette for at formålet med områdegjennomganger realiseres, og er skrevet for de som skal vurdere å gjennomføre eller medvirke i områdegjennomganger. Dette gjelder primært departementer og underliggende virksomheter, men rammeverket kan også gi nyttig informasjon til eksterne utredere som skal gjennomføre områdegjennomganger.

1.3 Rammeverkets oppbygning

Dokumentet er bygget opp ved at *kapittel 2* beskriver oppstartsfasen av en områdegjennomgang som valg av tema, igangsettelse, utarbeidelse av mandat og styringsdokument, samt gjennomføringskostnader og finansiering. *Kapittel 3* beskriver gjennomføringsfasen. Herunder organisering av arbeidet og involvering av interessenter. *Kapittel 4* beskriver oppfølgingsfasen av områdegjennomgangen som den politiske behandlingen, gevinstrealiseringen, samt publisering og videre bruk i etterkant av ferdigstilt rapport.

2 Oppstartsfasen

2.1 Igangsettelse av områdegjennomganger

Beslutning om igangsettelse av områdegjennomganger gjøres av regjeringen, og finansministeren fremmer som hovedregel forslag til nye områdegjennomganger på regjeringens budsjettstrategikonferanse på høsten. I forkant av dette jobber Finansdepartementet med å identifisere forslag til nye områdegjennomganger. Departementene og DFØ inviteres til å fremme forslag til tema.

Dersom forberedelsene av tema for nye områdegjennomganger har kommet langt nok, legges forslag til mandat for gjennomgangene frem for regjeringen sammen med forslag til tema på budsjettstrategikonferansen. Alternativt tar regjeringen en mer prinsipiell beslutning om oppstart og mandatet utarbeides i etterkant i samråd med berørt(e) statsråd(er).

Korte og avgrensede områdegjennomganger med formål om å forberede budsjettiltak for kommende statsbudsjett, skal som hovedregel igangsettes på budsjettstrategikonferansen slik at ev. budsjettiltak kan inngå i rammene som konkluderes på marskonferansen.

2.2 Valg av tema og utarbeidelse av mandat

Områdegjennomganger krever kapasitet og ressurser til planlegging, gjennomføring og oppfølging. De krever også vilje til å fatte beslutninger om effektivisering eller kutt hvis arbeidet skal lede til omprioritering på statsbudsjettet. Valg av tema og utarbeidelse av mandat bør derfor se hen til hvorvidt det er vilje til å gjennomføre endringer på det aktuelle området. Dersom formålet er å identifisere innsparinger, er det også viktig å vurdere om størrelsen på ev. gevinster forsvarer en

Momenter som kan være viktige å se hen til ved valg av tema og ved utforming av mandat:

- Hva er problemet?
- Hva vil vi oppnå?
- Er det politisk vilje til å gjennomføre endringer?
- Hva er mulighetene for innsparing eller redusert kostnadsvekst?
- Hva er mulighetene for bedre måloppnåelse?
- Pågår det andre tilgrensede arbeider på området?
- Hvilket kunnskapsgrunnlag finnes? Er det nylig gjennomført, eller pågår det et arbeid, som helt eller delvis dekker utredningsbehovet?
- Hvor omfattende vil utredningsarbeidet være, og hvordan kan det avgrenses?
- Finnes det andre utredningsformer som er bedre egnet, f.eks. nedsettelse av utvalg?
- Er det behov for bygge felles situasjonsforståelse for status og muligheter på tvers av departementer og ev. virksomheter?
- Hvilke departementer er berørt og hvordan?
- Hvilke andre interessenter finnes, og hvordan bør de ev. involveres?
- Hvordan vil en overordnet prosjektplan se ut fra igangsettelse i regjeringen til avslutning av prosjektet?
- Hvem er best egnet til å gjennomføre utredningen?
- Hvilke ressurser vil prosjektet kreve?
- Hvilke metoder, veiledere og retningslinjer må være en del av arbeidet?

områdegjennomgang. Områdegjennomganger kan også være særlig nyttige når det er behov for å bygge kunnskap og forståelse på tvers av departementer og virksomheter.

Utkast til mandat for områdegjennomganger utarbeides av Finansdepartementet og fagansvarlig(e) departement(er). Dersom det anses som formålstjenlig kan underlagte virksomheter involveres i arbeidet med å utarbeide forslag til mandat, se kap. 3.2 om involvering og interessenthåndtering.

Innretningen på en områdegjennomgang er fleksibel og kan i stor grad tilpasses området som skal analyseres og hvilke resultater man ønsker å oppnå. Hva man ønsker å oppnå med den enkelte områdegjennomgang bør konkretiseres og operasjonaliseres i tydelige mål. Det bør utarbeides separate mål for formålseffektivitet og kostnadseffektivitet i områdegjennomgangen, og man bør sørge for sammenheng mellom mål og prosjektets leveranser. Varigheten på gjennomføringsfasen kan variere fra noen få måneder til over ett år. Ofte er det hensiktsmessig å organisere arbeidet i en kartleggingsfase og en vurderings- og anbefalingsfase. En kartleggingsfase kan ha som hensikt å få frem en felles forståelse om faktagrunnlaget.

Det skal alltid vurderes å gjøre en områdegjennomgang som en del av planarbeidet for områder der det fremmes forslag til langtidsplaner for regjeringen, som for eksempel langtidsplanen for forsvarssektoren. Denne vurderingen legges frem for regjeringen av ansvarlig statsråd, i samråd med finansministeren. Formålet vil være å identifisere tiltak for å forbedre ressursbruken, bedre målretta regler og tiltak eller nedprioritere aktivitet som ikke lenger anses formålstjenlig for å finne inndekning til ny satsing på området, eller omprioritering til andre formål på statsbudsjettet.

Vedlagt følger også mal for mandat.

2.3 Valg av utreder

Utrednings- og analysearbeidet i en områdegjennomgang kan gjøres av en ekstern utreder, en ekspertgruppe, og/eller forvaltningen selv. Dette skal fremgå av mandatet. Valg av utreder vil avhenge av behov for kompetanse, kapasitet og offentlig forankring. Det er også mulig å benytte en kombinasjon av utredere i en områdegjennomgang.

Det er spesielt relevant å benytte ekstern utreder når det er behov for et blikk utenfra som kan utfordre offentlige virksomheter, eller når det er nyttig med læring på tvers av virksomheter. I områdegjennomganger med mål om å identifisere effektiviserings- og innsparingspotensialet kan ekstern bistand være særlig nyttig. Bruk av eksterne utredere gir også tilgang på relevante verktøy, kompetanse og kapasitet. Både konsulentbransjen og ulike kompetanse- og forskningsmiljøer kan være aktuelle som eksterne utredere. Selv om eksterne utredere gir mange fordeler kan det være utfordringer til forvaltningens ressursbruk for å "lære opp" eksterne utredere på det aktuelle fagområdet, og det kan være krevende å etablere et tilstrekkelig eierskap i berørte departement og/eller virksomheter til anbefalte tiltak.

Ekspertgrupper er særlig egnet når offentlig forankring er viktig, for eksempel ved gjennomganger av velferdsytelser. En ekspertgruppe vil kunne uttale seg offentlig og være en målbærer for arbeidet i offentligheten. Det kan likevel oppstå et uklart skille mellom en områdegjennomgang av et offentlig utvalg ved bruk av ekspertgruppe. Et utvalg vil ofte ha et bredt mandat og stor frihet, mens en områdegjennomgang er et verktøy i budsjettprosessen. Det kan oppstå situasjoner der det er krevende for departementene å tydelig styre en ekspertgruppe mot områdegjennomgangens mål. Å nedsette en ekspertgruppe vil også kreve god oversikt over aktuelle eksperter som kan inngå i en slik gruppe.

En ekspertgruppe vil som regel understøttes av et sekretariat med departementsansatte. I tillegg til å bidra med utredningskompetanse og -kapasitet, vil et sekretariat fungere som et bindeledd til forvaltningen og ha kompetanse om departementsinterne forhold. Bruk av ekspertgruppe vil derfor som regel kreve mer arbeidskapasitet i forvaltning enn ved å bruke eksterne utredere. Samtidig kan det gi mulighet til å bygge kompetanse og legge til rette for forankring i departementene mens arbeidet pågår. Dette kan også være fordelaktig når anbefalingene ev. skal implementeres.

Siden 2021 har DFØ fått økt kapasitet til å delta i arbeidet med områdegjennomganger. DFØ kan gjennomføre hele eller deler av utredningsarbeidet i en områdegjennomgang. DFØ forvalter økonomiregelverket i staten og utredningsinstruksen, og gir råd og veiledning om styring, samfunnsøkonomiske analyser, organisering og ledelse, arbeidsgiverrollen og offentlige anskaffelser. Innenfor områdegjennomganger der det er behov for kompetanse innenfor disse fagområder, kan det vurderes å benytte DFØ. Det kan også være relevant å bruke DFØ når det er behov for rask igangsettelse av arbeidet, da anskaffelse av ekstern bistand tar noe tid.

For ytterligere beskrivelse av anskaffelse av eksterne utredere, se vedlegg 1.

2.4 Utarbeidelse av styringsdokument

Styringsdokumentet er en operasjonalisering av mandatet og gir en god anledning til å ha tilstrekkelig forventningsavklaring mellom deltakerne i prosjektet om hva områdegjennomgangen skal svare på og hvordan. I styringsdokumentet definerer prosjektstyret rammene for prosjektet, og dokumentet er et verktøy i prosjektstyringen av blant annet utredere. Dokumentet skal inneholde nærmere beskrivelse av:

- Målene for arbeidet
- Hvordan arbeidet skal styres og gjennomføres
- Hva prosjektstyret forventer at utredere skal levere
- Forventede gevinster ved eventuelle tiltak samt plan for oppfølging.

Styringsdokumentet skal også inneholde en overordnet tidsplan for arbeidet. Det er viktig at det i tidsplanen settes av tilstrekkelig tid til at prosjektgruppen og -styret kan utøve sitt ansvar, slik det er det beskrevet i kap. 3. Styringsdokumentet skal kunne deles med eksterne utredere.

Mal for styringsdokument følger vedlagt.

2.5 Gjennomføringskostnader og finansiering av ev. ekstern bistand

Områdegjennomganger krever kapasitet og ressurser til planlegging, gjennomføring og oppfølging. Det er viktig at virksomhetene som deltar i en områdegjennomgang setter av nok tid til arbeidet og til å bidra med informasjoninnhentning. For nærmere beskrivelse, se kap. 3.

Kostnader til ekstern bistand til områdegjennomganger deles mellom Finansdepartementet og ansvarlige departement(er). Dersom gjennomgangen gjennomføres av Finansdepartementet og et annen departement, betaler Finansdepartementet for 2/3 av kostnaden og det andre departementet for 1/3. Dersom det er flere departementer involvert, betaler Finansdepartementet halvparten. Den andre halvparten fordeles (fortrinnsvis) likt mellom de andre berørte departementene. Dette skal fremkomme av gjennomgangens mandat. DFØ har i sitt tildelingsbrev oppdrag om å delta i arbeidet med områdegjennomganger. DFØs innsats dekkes innenfor DFØs rammer.

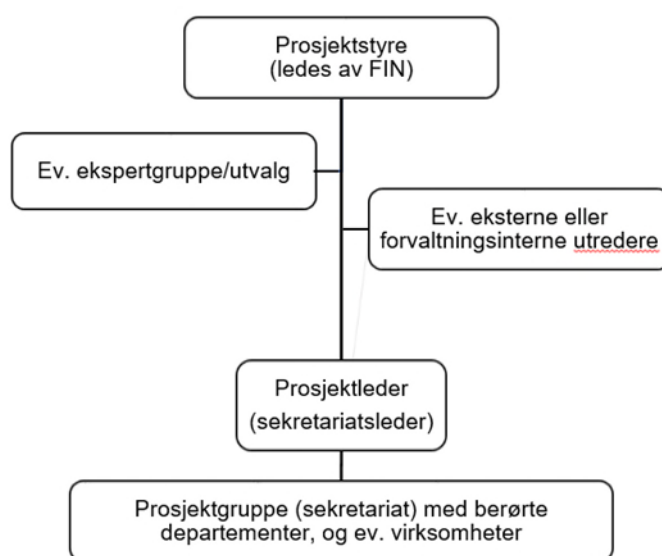
3 Gjennomføringsfasen

3.1 Organisering av arbeidet

Områdegjennomgangene organiseres som prosjekter der Finansdepartementet er prosjekteier, mens ansvarlig departement som hovedregel har prosjektlederansvaret i tillegg til å være betydelig involvert i premissene for arbeidet og representert i prosjektorganisasjonen.

Prosjektleder leder prosjektgruppen, som rapporterer til et prosjektstyre. Øvrig sammensetning av grupper og rolledeling kan i stor grad tilpasses behovene i det enkelte prosjekt, og skal fremgå av mandatet for den enkelte gjennomgang. Enkelte mindre gjennomganger kan avvike fra kravet om å etablere enten prosjektstyre og/eller -gruppe.

Figur 1 viser organisering og bidragsyttere i en områdegjennomgang



3.1.1 Prosjektstyret

Prosjektstyret skal være premissgiver for arbeidet og bidra med avklaringer til prosjektgruppen/sekretariatet. Prosjektstyret har et felles ansvar for at produktene fra prosjektet blir gode, og at sluttrapporten egner seg som grunnlag for å fatte beslutninger. Prosjektstyret er ansvarlig for riktig kalibrering av prosjektet, dvs. samsvar mellom tid, ressurser og ambisjoner for prosjektet.

I Finansdepartementets rolle som prosjekteier og leder for prosjektstyret ligger et særlig ansvar for at utredningen som leveres svarer ut mandatet og er av tilstrekkelig kvalitet og presenteres på en slik form at den er anvendbar i beslutningsprosessen. Prosjektstyremedlemmene skal sørge for forankring og involvering i egen organisasjon i hele utredningsfasen. Styret skal holdes informert underveis i prosjektet gjennom møter ved viktige milepæler. Prosjektstyret konsulteres også ved risiko for mangelfulle leveranser, behov for avklaringer eller ved betydelige uenigheter i prosjektgruppen/sekretariatet.

Prosjektstyrenes sammensetning:

- Prosjektstyrene ledes av Finansdepartementet. Øvrige departementer/ev. underliggende virksomheter stiller med én representant hver.
- Berørte departementer skal i utgangspunktet være representert på ekspedisjonssjefnivå. Berørte virksomheter skal være representert på direktørnivå eller avdelings-/divisjonsdirektørnivå
- Prosjektleder, og ev. én av Finansdepartementets representanter i prosjektgruppen møter i prosjektstyret for å legge til rette for god informasjonsflyt. Det kan også vurderes om informasjonsflyten bedres ytterligere ved at det åpnes for at øvrige deltakere av prosjektgruppen deltar som lyttende parter i prosjektstyremøtene.
- Finansdepartementet har sekretariatsansvar for prosjektstyret og skriver referat fra prosjektstyremøtene.

Prosjektstyret møter jevnlig, anslagsvis hver fjerde til sjette uke. Følgende kan være et aktuelt opplegg for møter i prosjektstyret:

- Konstituerende møte med godkjenning av styringsdokumentet.
- Et møte to til tre uker etter oppstart med utredere for å beslutte endelig prosjektplan og opplegg for arbeidet.
- Dersom aktuelt: et møte for å diskutere foreløpige funn i kartleggingen og angi videre retning.
- Møte for å få presentert funn og foreløpige vurderinger.
- Møte for å diskutere endelige funn og foreløpige anbefalinger.
- Møte for å få presentert endelige anbefalinger.
- Møte(r) for å få presentert hhv. foreløpig og endelig gevinstoversikter og gevinstrealiseringsplan.
- Møte(r) for å drøfte forberede oppfølging av områdegjennomgangen i regjeringen (her deltar bare departementene).

Underlag fra ev. ekstern utreder til prosjektstyrene utarbeides i tett dialog med prosjektleder og Finansdepartementets representanter i prosjektgruppen.

3.1.2 Prosjektlederrollen

Prosjektleder er leder for prosjektgruppen og har et særlig ansvar for å sikre en god gjennomføring av områdegjennomgangen. Tidsbruken til prosjektlederen vil variere avhengig av størrelse på områdegjennomgangen og hvordan utredningsarbeidet er organisert. I tillegg kan det variere fra fase til fase i gjennomføringen. Det er viktig at det settes av tilstrekkelig med tid til prosjektlederens arbeid. Prosjektleder, ev. i samråd med leder for prosjektstyret/Finansdepartementets representant i prosjektgruppen, behandler utfordringer med for eksempel håndtering av utredere, ressurstilgang, interessenter, håndtering av risiko, usikkerheter og kvalitetsutfordringer, samt oppståtte avvik i fremdrift, kostnader, omfang, mv. Prosjektleder har ansvar for å sikre en tilstrekkelig dialog med prosjekteier ved Finansdepartementet. Prosjektleder har også ansvar for at arbeidet med områdegjennomgangen evalueres av prosjektgruppen når arbeidet er ferdigstilt.

3.1.3 Prosjektgruppen

Prosjektgruppen som helhet skal sørge for høy kvalitet i arbeidet med områdegjennomgangen. Det innebærer et ansvar for å påse at utredningen som leveres svarer ut mandatet, og at rapportene er

av tilstrekkelig kvalitet og presenteres på en slik form at den er anvendbar i beslutningsprosessen. Herunder skal prosjektgruppen sørge for at områdegjennomgangen får frem en korrekt beskrivelse av dagens situasjon. Basert på denne beskrivelsen skal det kunne gis vurderinger og anbefalinger på de punkter som er beskrevet i mandatet. I likhet med prosjektlederen, bør medlemmer av prosjektgruppen påberegne å avsette nok tid til arbeidet. Arbeidsbelastningen vil variere fra fase til fase, og avhengig av størrelse på områdegjennomgangen.

Prosjektgruppen fungerer også som et saksforberedende organ til prosjektstyret, og har hovedansvar for å gi innspill til utkast til rapport(er) for å kunne avdekke ev. uklarheter/faktafeil, tvetydige vurderinger/anbefalinger, mangler i analysene. Prosjektgruppen skal sikre at nødvendig underlagsmateriale er tilgjengelig.

Prosjektgruppen har et ansvar for å legge til rette for at nødvendig informasjon tilgjengeliggjøres for utreder. Det innebærer også et ansvar for at ev. underliggende virksomheter bidrar med tilstrekkelig og rettidig informasjon til utreder. Prosjektgruppens medlemmer understøtter prosjektleder i forberedelsene til prosjektstyremøter og bidrar i kvalitetssikringen av nødvendig underlagsdokumentasjon.

Hvert enkelt medlem av prosjektgruppen er ansvarlig for at viktig informasjon fra områdegjennomgangen tilfaller relevante seksjoner og avdelinger i egen virksomhet, og at egen linje er informert om arbeidet. Det innebærer å innhente synspunkter ved behov for å avklare faglige standpunkter eller ved behov for å kvalitetssikre informasjon. Dette er særskilt viktig ved sentrale milepæler som når analysene av dagens situasjon, foreløpige og endelige vurderinger og anbefalinger foreligger.

Rutiner for arbeidet i prosjektgruppen:

- Tema som skal drøftes i prosjektstyret skal som en hovedregel diskuteres i prosjektgruppen i forkant. Prosjektgruppens møtekalender må derfor tilpasses møtene i prosjektstyret.
- Dagsorden for møtene fastsettes av prosjektleder i samråd med Finansdepartementets representant(er) i prosjektgruppen. Ev. ekstern utredere konsulteres i forkant.
- Underlag til møtene sendes (via prosjektleder) eller legges ut på felles sharepointside tre arbeidsdager før avtalte prosjektgruppemøte. Innholdet skal være intuitivt og lett forståelig.
- Det forventes at prosjektgruppens medlemmer har satt seg inn i underlagsmateriale i forkant av møter, herunder innhentet ev. synspunkter fra egen virksomhet. Det forventes at prosjektgruppens medlemmer deltar aktivt i møtene og gir konkrete tilbakemeldinger til utredere/andre bidragsyttere.
- Prosjektgruppen bør tidlig i arbeidet, dvs. allerede i kartleggingsfasen, påse at utredere tidlig legger frem hvilke hypoteser de arbeider etter for å svare ut mandatet. Det er viktig for å sikre at analysene er målrettet helt fra starten av arbeidet. Prosjektgruppen skal være en aktiv sparringspartner for utreder om valg og formulering av hypoteser. Dersom ev. hypoteser skal forkastes og/eller vurderes nærmere gjennom dybdeanalyser bør det løftes til prosjektstyret.
- Ev. diskusjoner med utreder underveis om en annen tilnærming til, eller en utdyping av tema i mandatet skal løftes til prosjektstyret, jf. at det kan påvirke utreders ressursinnsats på andre deler av mandatet og/eller avtalt kostnadsramme for prosjektet.
- Valg av metode er utreders ansvar. Det er imidlertid forventet at prosjektgruppens medlemmer gir uttrykk for innvendinger og/eller stiller spørsmål ved utreders metode, slik at en får opp et mest mulig robust beslutningsunderlag. Spørsmål til eller kritikk av metode må

imidlertid være innenfor rimelighetens grenser og se hen til ev. avtalt kontraktsum og den tilnærming som er godkjent av prosjektstyret. Større metodiske innvendinger bør derfor løftes til prosjektstyret.

- Prosjektgruppen trenger ikke å være enige i vurderinger og anbefalinger fra ev. eksterne utreder, men må påse at premissene for vurderingene er korrekt oppfattet/gjengitt.
- Departementsinterne uenigheter om utreders anbefalinger tas som en del av oppfølgingen i etterkant av at sluttrapport er avlevert.

3.1.4 Utreder

Utreder skal utarbeide en eller flere rapporter der formål med arbeidet, utfordringsbildet og anbefalte tiltak skal fremgå. Disse skal kunne offentliggjøres.

Krav og forventning til utreder skal kommuniseres tydelig ved oppstart av arbeidet og fremgå av mandat, styringsdokumentet og/eller konkurransegrunnlag. Utreder skal ha tilgang til mandat, styringsdokument og få rettidig tilgang til data og underlag fra prosjektet. Det er særlig viktig at krav til involvering og samarbeid med prosjektstyret og -gruppe kommuniseres tydelig slik at det er avsatt tilstrekkelig med tid til dette. Utreder skal utarbeide underlaget til møter i prosjektgruppen og -styret i samråd med prosjektleder. Underlaget skal distribueres minimum tre dager før møtene og være kort og lettfattelig. Utreder må sette av tilstrekkelig tid til at prosjektgruppen kan gi innspill til utkast til rapport(er) for å kunne avdekke ev. uklarheter/faktafeil, tvetydige vurderinger/anbefalinger, eller mangler i analysene. Det må også settes av tid til ev. innarbeidelse av prosjektgruppens innspill.

Valg av metode er utreders ansvar, men som hovedregel skal utreder arbeide hypotesebasert for å sikre at analysene er målrettet helt fra starten av arbeidet. En hypotesebasert tilnærming gir også ofte godt grunnlag for diskusjon i prosjektgruppe og -styret. Kravene i utredningsinstruksen skal ligge til grunn for arbeidet.

For enkelte typer områdegjennomganger kan det foreligge egne metoder. Det tas for eksempel sikte på å utarbeide eget metodisk rammeverk for periodiske virksomhetsgjennomganger.

Når områdegjennomgangen er ferdigstilt skal finansministeren, berørte statsråder og SMK gis en felles presentasjon av sluttrapporten i rimelig tid etter ferdigstillelse.

3.2 Involvering og interessenthåndtering

Det bør i gjennomgangene legges opp til involvering av berørte virksomheter og interessenter, men åpenhet og involvering skal avveies mot behovet for å analysere mer sensitive problemstillinger og at arbeidet inngår i budsjettfortrolige prosesser. Involvering og interessenthåndtering skal omtales i mandatet for den enkelte gjennomgang.

Som hovedregel vil interessene til aktører som berøres direkte, eksempelvis departementer og underliggende virksomheter, ivaretas ved at de inngår som del av prosjektorganisasjonen. DFØ har pekt på at økt involvering, særlig av underliggende virksomheter, vil kunne ha flere positive sider². Involvering av berørte virksomheter i den forberedende fasen vil kunne gi et mer treffsikkert mandat, ved at virksomhetenes problemforståelse og eksisterende arbeid og kunnskap på område er kjent

² [Evaluering av områdegjennomganger | DFØ \(dfo.no\)](#)

og hensyntatt der det er relevant. Hensiktsmessig involvering underveis vil kunne øke eierskap til prosessen og lette oppfølgingen i etterkant.

Det er flere måter å involvere berørte virksomheter på. Områdegjennomgangens egenart vil i stor grad påvirke hva som er formålstjenlig. Særlig tilgjengelig tid og grad av budsjettfortrolighet vil være førende for involvering. Det å inkludere virksomhetsleder i prosjektstyret er en tilnærming som er brukt i enkelte gjennomganger.

Andre aktører, som representanter fra brukere, bransjer mv. bør involveres etter behov. Innretning på mer generell interessenthåndtering vurderes særskilt for hver enkelt gjennomgang, gjerne med utgangspunkt i vurderinger av interessentenes innflytelse på gjennomgangens måloppnåelse og grad av interesse for arbeidet.

4 Oppfølgingsfasen

4.1 Politisk behandling

Når sluttrapporten for en områdegjennomgang er ferdigstilt behandles denne av departementene, og departementene utarbeider i felleskap et saksgrunnlag om hvordan funn og anbefalinger i områdegjennomgangen skal følges opp. Forslag til oppfølging av områdegjennomganger skal legges frem for regjeringen.

I fremleggelsen utarbeides det en omtale som skal inneholde en oppsummering av hovedfunn og anbefalinger, departementenes vurderinger og forslag til konklusjoner. Det skal søkes å komme frem til omforente omtaler og forslag til konklusjoner mellom departementene. Dersom dette ikke er mulig, skal ev. uenigheter synliggjøres i omtalen. Som hovedregel skal omtalen og forslag til konklusjoner følges opp i en budsjettkonferanse, og inngå i materialet til konferansen.

Forslag til konklusjoner skal være konkrete på hvilke endringer områdegjennomgangen skal føre til for å oppnå bedre måloppnåelse på et budsjettområde og/eller økt handlingsrom i budsjettene. Det skal tilstrebes at det settes konkrete gevinstmål³ for oppfølgingen av områdegjennomgangen. For områdegjennomganger som krever betydelig samordning mellom flere departementer kan det legges opp til prosesskonklusjoner med overordnede føringer frem mot senere budsjettkonferanser.

4.1.1 Tidsfrister for politisk behandling

Gitt at problemstillingene ofte er komplekse, legges det opp til særskilte frister for hvordan behandlingen av sluttrapportene i budsjettprosessen skal forberedes:

- Sluttrapport for områdegjennomganger som skal følges opp på marskonferansen, skal som hovedregel foreligge senest ved årsskiftet før konferansen. Sluttrapporter som skal følges opp på augustkonferansen skal som hovedregel foreligge senest innen 15. mai.
- Berørte departementer skal sende politisk klarerte vurderinger av egnet oppfølging til Finansdepartementet, med SMK på kopi, senest innen frist for endelig innsparingsrapport dersom oppfølging av områdegjennomgangen skal fremmes til marskonferansen. Dersom oppfølging av områdegjennomgangen skal fremmes til augustkonferansen skal politisk

³ Et gevinstmål kan både være kvantitativ og kvalitativt.

klarert vurdering sendes Finansdepartementet, med Statsministerens kontor på kopi, innen senest 15. juni.

- Finansdepartementet skal sende utkast til omtale av områdegjennomgangen med forslag til oppsummering av rapport, omtale av fagdepartementets vurdering og konklusjoner til berørte departementer med Statsministerens kontor på kopi senest to uker før ferdigstilling av budsjettmaterialet.
- Finansdepartementet og berørte fagdepartementer skal prøve å finne frem til omforente omtaler og forslag til konklusjoner. Større uenigheter skal meldes Statsministerens kontor løpende. Gjenstående uenigheter skal synliggjøres gjennom en kort omtale i den aktuelle departementslisten med forslag til konklusjoner fra hhv. fagdepartement og Finansdepartementet.

For enkelte, mer komplekse gjennomganger som berører mange departementer, kan det være mer hensiktsmessig at det fremmes ordinære r-notater om oppfølging av områdegjennomgangen istedenfor at dette inngår i en ordinær budsjettkonferanse. Dersom dette er tilfellet, skal slike r-notater behandles i forkant av budsjettkonferanse, slik at ev. budsjetttiltak kan inngå i materialet til budsjettkonferansen.

4.2 Oppfølging og gevinstrealisering

Ansvar for oppfølging av områdegjennomganger og tilhørende gevinstrealisering ligger i berørte departementer. Gevinstrealisering innebærer å planlegge og organisere arbeidet med tanke på å hente ut gevinster av tiltak, og å følge opp at gevinstene faktisk blir realisert. Berørte departementer har ansvar for at det etableres gevinstrealiseringsplaner senest seks måneder etter at regjeringen har konkludert i den enkelte gjennomgang. Ansvarlige statsråder, i samråd med finansministeren, skal legge frem utkast til gevinstrealiseringsplaner i r-notater før behandling i budsjettprosessen. Det tas endelig stilling til budsjettmessige konsekvenser på budsjettkonferansene.

Gevinstrealiseringsplanene som fremlegges for regjeringen bør være av en overordnet karakter og følge de krav som fremgår av Finansdepartementets årlige budsjetttrundskriv *Retningslinjer for materiale til regjeringens konferanse i mars om statsbudsjettet får år 200xx* (R-9/20xx, vedlegg 3 om gevinstrealisering). Slike gevinstrealiseringsplaner vil ikke være tilstrekkelige for å planlegge og organisere arbeidet med å hente ut gevinster av et tiltak, og å følge opp at gevinstene blir realisert. Det anbefales derfor at ansvarlig departement sørger for at det utarbeides mer operative gevinstrealiseringsplaner for å planlegge, realisere og dokumentere gevinster av besluttede tiltak. Det henvises til DFØs veileder om gevinstrealisering for mer informasjon om dette.⁴

4.3 Åpenhet og informasjonsdeling

Rapporter fra områdegjennomganger skal utarbeides på en slik måte at de skal kunne offentliggjøres. Dersom det er behov for å skjerme informasjon kan det ev. utarbeides en egen versjon av rapporten(e) som kan offentliggjøres. Ev. offentliggjøring beslutes av Finansdepartementet og ansvarlig(e) departement(er), og gjøres som hovedregel etter at regjeringen har tatt stilling til oppfølging av områdegjennomgangen. Offentliggjorte rapporter fra områdegjennomganger skal tilgjengeliggjøres på KUDOS⁵.

⁴ [Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter \(dfo.no\)](https://www.dfo.no/om-gevinstrealisering-og-planlegging-for-a-hente-ut-gevinster-av-offentlige-prosjekter)

⁵ [DFØ | kudos \(dfo.no\)](https://www.dfo.no/kudos)

4.4 Ettorevalueringer av områdegjennomganger

Formålet med områdegjennomganger er å utrede og foreslå endringer som kan gi bedre måloppnåelse på et budsjettområde og/eller økt handlingsrom i budsjettene. For å legge til rette for at områdegjennomgangene gir gevinstene de er tiltenkt, og at disse gevinstene følges opp, skal alle områdegjennomganger ettorevalueres av fortrinnsvis eksterne tre år etter at regjeringen har tatt stilling til hovedfunn og anbefalinger. Ettorevalueringen vil ta utgangspunkt rapportene fra områdegjennomgangene, og gevinstrealiseringsplan slik den ble konkludert av regjeringen. Omfang og innretning på evalueringen for øvrig må tilpasses den aktuelle områdegjennomgang. Ettorevalueringer vil også kunne danne grunnlag for læring og metodeutvikling. Det legges opp til at finansministeren jevnlig oppsummerer ettorevalueringene og legge frem funn og læringspunkter for regjeringen.

Vedlegg 1: Anskaffelse av ev. ekstern bistand

Anskaffelse av ev. ekstern bistand til områdegjennomganger planlegges og gjennomføres av Finansdepartementet og ansvarlig(e) fagdepartement(er) i felleskap. Prosjektleder har et særskilt ansvar for å forberede anskaffelsen.

Anskaffelsen av ekstern utreder til områdegjennomganger gjennomføres i henhold til lov om offentlige anskaffelser⁶ etter prosedyren konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring⁷. Konkurransene gjennomføres med en kvalifiseringsfase som etterfølges av oppdragsgiver(ne) invitere tre-fem leverandører til å gi tilbud. Etter at tilbud er levert, vil det som hovedregel bli gjennomført forhandlinger og deretter innlevering av eventuelle endelige tilbud. DSS gir bistand til oppdragsgiverne i arbeidet med å planlegge og gjennomføring av anskaffelse.

Tildelingskriteriene er som hovedregel pris, kompetanse hos tilbudt personell og oppdragsforståelse. Spesifikasjon og vektning av tildelingskriteriene vil avklares mellom oppdragsgiverne og tilpasses behovene i den enkelte områdegjennomgang. Valg av tilbyder gjøres av oppdragsgiverne i felleskap.

Områdegjennomganger krever gjerne betydelig dialog, prosess og involvering ved gjennomføringen av utredningsarbeidet. Det er viktig at dette er tatt høyde for i rammene for anskaffelse av ekstern bistand. Erfaringsmessig har vi best erfaringer med relativt kompakte utredningsteam med flere tilnærmede fulltidsressurser. Det bør i konkurransegrunnlaget oppfordres til å danne leverandørkonstellasjoner dersom det eksempelvis er behov for kompetanse fra ulike fagmiljøer. Det er mulig å inkludere opsjoner om videre arbeid i anskaffelsen dersom dette anses som hensiktsmessig.

⁶ av 17. juni 2016 (anskaffelsesloven) og forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften) FOR 2016-08-12-974, del I og del III.

⁷ , jf. anskaffelsesforskriften §13-2 bokstav c.

Vedlegg 2: Mandat for områdegjennomgang om [...]

1 Bakgrunn

[Beskriv bakgrunn for hvorfor områdegjennomgangen igangsettes]

2 Formål med områdegjennomgangen

[Beskriv formålet for områdegjennomgangen. Dersom det er flere formål skal disse avgrenses]

3 Avhengigheter og avgrensninger

[Beskriv ev. avhengigheter mot andre pågående arbeider og prosesser. Beskriv ev. avgrensninger av arbeidet.]

4 Beskrivelse av områdegjennomgangens produkter

[Beskriv hva områdegjennomgangen skal svare på, produkter som skal leveres, faseinndelinger og ev. avgrensninger. Det er vanlig å dele mellom kartleggingsfase og vurderings- og anbefalingsfase. Eksempel:

Kartleggingsfase

Det skal utarbeides en rapport som omfatter følgende:

-
-
-

Vurderings- og anbefalingsfase:

Det skal utarbeides en rapport med forslag tiltak for mer formål- og kostnadseffektiv forvaltning av xx. Beskriv overordnet ev. områder/momentene som skal inngå i rapporten.]

5 Forventede gevinster

[Beskriv hvilke gevinster som er forventet av områdegjennomgangen, både kvalitative og kvantitative. Se ev. hen til DFØs veileder i arbeidet med gevinstrealisering].

6 Interessenter og interessentinvolvering

Beskriv relevante interessenter og hvordan de vil involveres i arbeidet. Dette gjelder ev. interessenter som deltar direkte i arbeidet, og øvrige interessenter.

7 Organisering av arbeidet

[Områdegjennomgangen organiseres som et prosjekt i tråd med vanlig praksis for områdegjennomganger.]

Beskriv hvilke departement og virksomheter som inngår i prosjektgruppen- og prosjektstyret. Beskriv hvem som skal gjennomføre utredningen. Dersom det skal anskaffes ekstern bistand til å gjennomføre utredningen skal dette fremgå.

Eksempel:

Områdegjennomgangen organiseres som et prosjekt i tråd med vanlig praksis for områdegjennomganger. Prosjektet gjennomføres med ekstern bistand. FIN og XX utarbeider nødvendig anbuds dokumentasjon for anskaffelse av ekstern bistand..

Prosjektstyret:

Prosjektstyret ledes av FIN. XX, XX, og XX stiller med én representant hver. Prosjektstyret har et felles ansvar for at produktene fra prosjektet blir gode, og at sluttrapporten egner seg som grunnlag for regjeringsbeslutninger. Prosjektstyret skal være premissgiver for arbeidet, ta beslutninger om bruk av konsulentressurser, og bidra med faglige avklaringer til prosjektgruppen.

Prosjektstyret skal også sørge for god kommunikasjonsflyt mellom prosjektet og virksomhetene som deltar, og at viktige beslutninger om metodikk og veivalg i utredningen er forankret i egen virksomhet.

Prosjektgruppen:

Prosjektgruppen består av representanter fra FIN, XX, XX..

Prosjektgruppen som helhet skal sikre høy faglig kvalitet i arbeidet med områdegjennomgangen og at prosjektet gjennomføres med relevant fagkompetanse/sektorkompetanse.

Det forutsettes et tett samarbeid mellom prosjektgruppen og ekstern utreder gjennom hele prosjektet. Prosjektgruppen skal bidra til at utredere får frem et godt sluttprodukt i tråd med mandatet og bistå eksterne utredere i arbeidet, herunder med å fremskaffe og kvalitetssikre informasjon fra virksomhetene som er omfattet. Prosjektgruppen har i samråd med ekstern utreder ansvar for at relevante problemstillinger forelegges prosjektstyret for avklaring.

Eventuelle behov for departementsinterne avklaringer underveis ivaretas av prosjektgruppens og/eller prosjektstyrets medlemmer. Prosjektgruppen involverer eventuelle andre departementer med interesser i gjennomgangen på egnet måte]

8 Kostnader

[Beskriv kostnadsdeling av ev. eksterne kostnader iht. rammeverket@

9 Risiko og forutsetninger for vellykket gjennomføring

[Beskriv identifisere risiki og sentrale forutsetninger for å lykkes med arbeidet]

10 Tidslinje for gjennomføring

[Det er utarbeidet en tentativ tidsplan for gjennomføring av områdegjennomgangen. Endelig prosjektplan vil utarbeides i samråd med ekstern utreder:

- Beslutning om igangsetting:
- Anskaffelse av ekstern bistand:
- Oppstart prosjektet med utredere:
- Siste leveranse fra utredere:
- Regjeringens oppfølging av gjennomgangen:]

Vedlegg 3: Mal til styringsdokument

Styringsdokument

OMRÅDEGJENNOMGANG XXX



Innhold

1. Om styringsdokumentet	22
2. Bakgrunn og formål for prosjektet	22
3. Nåværende og fremtidig situasjon.....	22
3.1. Hvor er vi?	22
3.2. Hvor vil vi?	22
4. Prosjektets produkter	23
5. Prosjektets gevinster.....	24
5.1. Gevinstoversikt	24
5.2. Gevinst og kostnadsvurderinger Feil! Bokmerke er ikke definert.	
6. Prosjektplan	1
6.1. Faser og hovedleveranser	1
6.2. Faseplan med milepæler	1
6.3. Organisering, roller og ansvar.....	1
6.3. Budsjet.....	3
7. Rammebetingelser	3
7.1. Føringer for prosjektet.....	3
7.2. Prosjektets avgrensninger	3
7.3. Håndtering av risiko	3
7.4. Håndtering av uenighet.....	3
8. Forutsetninger for en vellykket gjennomføring.....	3
9. Oppfølging av rapporten (i linjen)	3

1. Om styringsdokumentet

Det skal gjennomføres en områdegjennomgang av XXX. Arbeidet utføres i tråd med mandat besluttet av regjeringen på XXX.

I dette dokumentet definerer styringsgruppen rammene for prosjektet. Dokumentet inneholder nærmere beskrivelse av målene for arbeidet, hvordan arbeidet skal styres og gjennomføres, hva styringsgruppen forventer at konsulentene skal levere, forventede gevinster ved eventuelle tiltak samt plan for oppfølging.

2. Bakgrunn og formål for prosjektet

Områdegjennomgangen skal

Områdegjennomgangen skal ikke

3. Nåværende og fremtidig situasjon

3.1. Hvor er vi?

Beskrivelse av dagens situasjon.

3.2. Hvor vil vi?

Områdegjennomgangen skal komme med forslag til XXX

Forslagene bør ivareta at:

- XXX

4. PROSJEKTETS PRODUKTER

De l	Produkter	Beskrivelse	Eksempler på spørsmål som bør kunne besvares
1	Dato Produkt (f. eks. rapport)	Deltema 1	
		Deltema 2	
		Deltema 3	
		Deltema 4	
2	Dato Produkt	Ev. deltema	

Spørsmålene over er ikke en uttømmende liste over problemstillinger som skal belyses, men angir overordnet hvilke forventninger prosjektstyret har til områdegjennomgangens leveranser. Valgt leverandør skal ha rom til å identifisere og besvare relevante problemstillinger på bakgrunn av sine kunnskaper og undersøkelser. Hvilke konkrete problemstillinger som til slutt belyses avtales endelig med valgte leverandør.

5. Prosjektets gevinster

5.1. Gevinstoversikt

Gevinster	For hvem	Hvordan	Type gevinst (kvalitetsheving, kostnadsbesparelse, inntektsøkninger, effektivisering, produktivitetsvekst)	Forutsetninger	Vurdering av risiko/risikofaktorer for at gevinsten ikke blir realisert

6. Prosjektplan

6.1. Faser og hovedleveranser

Fase	Tidsrom (fra-til)	Hovedleveranser/aktiviteter i fasen
Planleggingsfasen		
Første gjennomføringsfase		
Andre gjennomføringsfase		

6.2. Faseplan med milepæler



6.3. Organisering, roller og ansvar

Arbeidet organiseres som et prosjekt med prosjekteier, prosjektstyre, prosjektleder og prosjektgruppe. Områdegjennomgangen gjennomføres ved bruk av et eksternt konsulentfirma.

Prosjektstyret ledes av FIN. Xxx, xxx og xxx stiller med én representant hver. Prosjektstyret har et felles ansvar for at produktene fra prosjektet blir gode, og at sluttrapporten egner seg som grunnlag for regjeringsbeslutninger. Prosjektstyret skal være premissgiver for arbeidet og bidra med avklaringer til prosjektgruppen.

Prosjektstyret skal også sørge for god kommunikasjonsflyt mellom prosjektet og virksomhetene som deltar, og at viktige beslutninger om metodikk og veivalg i utredningen er forankret i egen virksomhet, herunder i egne ledergrupper.

Styret skal holdes informert underveis gjennom prosjektstyremøter ved viktige milepæler. Prosjektstyret konsulteres ved risiko for å ikke levere på tid eller kvalitet, eller ved uenigheter i prosjektgruppen (jf. omtale under).

Prosjektstyret er ansvarlig for riktig kalibrering av prosjektet, dvs. samsvar mellom tid og ressurser og ambisjoner for prosjektet.

Prosjektleder leder prosjektgruppen og styringen av konsulentenes arbeid. Prosjektleder rapporterer til prosjektstyret. Prosjektleder har ansvar for å varsle styret om eventuelle avvik i omfang og/eller fremdrift fra det som er beskrevet i dette dokumentet.

Prosjektgruppen skal ivareta det løpende arbeidet med gjennomgangen. Prosjektgruppen ledes av xxx og består av representanter fra xxx, FIN, xxx og xxx.

Prosjektgruppen som helhet skal sikre høy faglig kvalitet i arbeidet med områdegjennomgangen og at prosjektet gjennomføres med relevant fagkompetanse/sektorkompetanse. Som del av det, skal prosjektgruppen bidra til at leverandøren får frem et godt sluttprodukt i tråd med mandatet for områdegjennomgangen.

Det forutsettes et integrert og tett samarbeid mellom prosjektgruppen og ekstern konsulent gjennom hele prosjektet. Prosjektgruppen skal bistå leverandøren i arbeidet, herunder med å fremskaffe og kvalitetssikre informasjon og skal delta i den løpende dialogen med konsulentene. Det innebærer ansvar for å utforme gode bestillinger, følge opp konsulentenes arbeid og drøfte funnene.

Representantene i prosjektgruppen er særskilt ansvarlig for at konsulentene får nødvendig informasjon fra sine respektive virksomheter/departementer. Prosjektgruppens medlemmer må også påse at viktig informasjon fra områdegjennomgangen tilfaller relevante seksjoner og avdelinger i egen virksomhet, og at egen linje er informert om arbeidet. Dette er ser særskilt viktig ved viktige milepæler som når analysene av dagens situasjon, foreløpige og endelige vurderinger og anbefalinger foreligger.

Prosjektgruppen skal bidra i arbeidet med involvering og innhenting av innspill, herunder planleggingen og gjennomføringen av ev. innspillsmøter, og innhenting av vurderinger fra de ulike interessentene.

Prosjektgruppen rapporterer til prosjektstyret. Prosjektgruppen har ansvar for at relevante problemstillinger forelegges prosjektstyret for avklaring. Eventuelle uenigheter i prosjektgruppen skal i størst mulig grad avgjøres i gruppen. Ved behov løftes uenigheter til prosjektstyret.

Det legges opp til bruk av felles SharePoint-løsning for arbeidet i prosjektgruppen.

Eventuelle behov for departementsinterne avklaringer underveis ivaretas av prosjektgruppens og/eller prosjektstyrets medlemmer. Prosjektgruppen involverer eventuelle andre departementer med interesser i gjennomgangen på egnet måte.

Ekstern konsulent skal ha ansvaret for den metodiske tilnærmingen til arbeidet, herunder sikre fremdrift iht. avtalt prosjektplan, og skal gi nødvendig

støtte til prosjektleder. For å forankre arbeidet skal ekstern konsulent jevnlig fremlegge status om arbeidet underveis for prosjektleder og prosjektgruppen.

Ekstern konsulent, i samråd med prosjektgruppen, kan trekke inn underliggende virksomheter på egnet måte ved behov. Eksempler på tilfeller der det vil være hensiktsmessig:

- Kvalitetssikring av informasjon ved egen virksomhet som konsulenten legger frem for prosjektgruppen.
- Sparring med konsulent knyttet til momenter ved egen virksomhet, som konsulenten presenterer for prosjektgruppen.

6.3. Budsjett

7. Rammebetingelser

7.1. Føringer for prosjektet

7.2. Prosjektets avgrensninger

7.3. Håndtering av risiko

Det er en risiko for at det ikke er samsvar mellom tid og ressurser til rådighet og ambisjoner for prosjektet. Riktig kalibrering av prosjektet er prosjektleders, i samråd med prosjektstyrets, ansvar. Prosjektleder har ansvar for å varsle styret om eventuelle avvik i omfang og/eller fremdrift fra det som er beskrevet i dette dokumentet.

7.4. Håndtering av uenighet

Ved uenighet innad i prosjektgruppen om styring eller tilbakemelding til konsulentene er prosjektleder etter konsultasjon med prosjektstyret ansvarlig for styring av konsulentene og beslutter hvilke signaler som skal gis. Ved betydelig uenighet i gruppen om styring av konsulentene, avgjør prosjektstyret.

7.5. Interessenter

8. Forutsetninger for en vellykket gjennomføring

9. Oppfølging av rapporten (i linjen)