

Vedlegg 4

Tidligere utredninger om organiseringen av bistandsforvaltningen

Det har siden det større omorganiseringsprosjektet i 2004 (da mye av forvaltningsansvaret ble overført fra Norad til UD og utenriksstasjonene) funnet sted en rekke gjennomganger av bistandsforvaltningen og organiseringen av bistanden. Listen nedenfor omtaler de mest sentrale blant disse gjennomgangene.

Moderniseringsprosjektet (2003-2004)

Rapporten var basert på en ECON-rapport av april 2003 om organisering og forvaltningen av bistands- og utviklingspolitikken. Gjennomgangen konkluderte med at det var nødvendig å foreta organisatoriske endringer: Større delegering og desentralisering til utenriksstasjonene, samling av land- og regionkompetanse i Utenriksdepartementet, samling av policyutforming, strategi- og informasjonsarbeid i Utenriksdepartementet, samling av kunnskapsforvaltning i NORAD, etablering av enhet for evaluering og kvalitetssikring i NORAD, samling av forvaltningen av søknadsbaserte ordninger for bl.a. frivillige organisasjoner og næringsliv i NORAD og samling av det administrative ansvaret for alle utenriksstasjoner i Utenriksdepartementet.

Hensikten med den nye organisasjonsmodellen var å gi bedre ressursutnyttelse, og bedre sammenheng mellom politiske mål, forvaltning og resultatoppnåelse.

Leikvollutvalget: Arbeidsgruppen for bedre utnyttelse av ressursene i uteapparatet av (2007)

Rapporten fra arbeidsgruppen for bedre utnyttelse av ressursene i uteapparatet kartla utviklingstrekk og ressursbruk i utenriktjenesten. Den anbefalte bl.a. økt bruk av regionale løsninger (huber) i uteapparatet, bruk av såkalte "lap-top- eller mikro-ambassader" til oppgaver som er avgrenset i tid og innhold og økt bruk av nordiske fellesløsninger. På bistandssiden var gruppens anbefalinger relativt generelle, men gruppen slo fast at det på bakgrunn av den veksten som har funnet sted og som vil fortsette, var behov for en mer helhetlig og langsiktig tilnærming til sammenhengen mellom politiske valg og prioriteringer på bistandsområdet og de konsekvenser dette ville ha for utenriktjenestens forvaltningsressurser og kompetansebehov.

Gaustadsæterutvalget: Effektivisering av forvaltningen ved fem store ambassadene i Afrika (2008)

Arbeidsgruppen vurderte bl.a. hvordan man kunne sikre økt fokus på politiske og strategiske spørsmål på de berørte ambassader, arbeidsdeling mellom ambassadene og hjemmesiden, mulighetene for effektivisering og bemanning og kapasitet på disse stasjoner. Gruppens anbefalinger førte til diversifisering og innretning av arbeidet på de tradisjonelle bistandsambassadene.

Effektivisering av utviklingssamarbeidet (2009)

Effektiviseringsprosjektet hadde som formål å bidra til en sterkere kobling mellom utenriks- og utviklingspolitikk og å få mer politikk og tydeligere resultater av bistanden gjennom ytterligere fokusering av ambassadenes portefølje, forbedret arbeidsdeling mellom UD/ambassadene og Norad, og forbedret strategisk dialog. Prosjektet førte til konkrete forsøk med utlegging av deskansvar til noen stasjoner.

Norheimgruppen: Gjennomgang av forholdet mellom UD og Norad (2011)

Gruppens mandat var å gå gjennom forholdet mellom UD og Norad. Man så på arbeidsdelingen mellom departement og direktorat, hvordan dialogen inkl. etatstyringsdialogen fungerte og hvordan

Norad og UD kunne samhandle mest mulig effektivt. Gruppen anbefalte bl.a. delegering av mer forvaltning til Norad, klarere skille mellom ansvar knyttet til standardsetting, utvikling av overordnede systemer, kontroll og tilsyn, og utøvende kvalitetssikringsoppgaver og etablering av felles helpdesk for tilskuddsforvaltning og kvalitetssikring. Gruppens anbefalinger ble tatt opp igjen noen år senere bl.a med etablering av seksjon for tilskuddsforvaltning i UD.

Namtvedtrapporten: Organisering av tilskottsforvaltningen (2012)

Rapporten gikk videre i anbefalingen om å legge ut forvaltning til Norad, men ble ikke ferdigstilt som følge av nye politiske føringer.

Fremdrifts- og arbeidsplan for reformer i utenrikstjenestens struktur (2015)

Prosjektgruppen for denne planen var forankret i Regjeringens arbeid med å modernisere og effektivisere offentlig forvaltning og utenrikstjenesten på kort, mellomlang og lang sikt 2016 – 2023. Mandatet var at «*planen skal bygge på tidligere arbeid og resultere i et konkret forslag til overføring av bistandsforvaltning til Norad. Det skal videre ses på arbeidsdelingen mellom UD og Norad i lys av forslagene. Forslaget ... skal tydeliggjøre konsekvenser i form av budsjettendringer og overføringer av stillinger til Norad, samt evt. justeringer i etatsstyringen. Videre skal det utarbeides et forslag til fremdriftsplan for gjennomføring av prosjektets tilrådninger*». I rapporten foreslås følgende:

- Det lages en plan for økt delegasjon av 03-midler fra de fleste ordningene i departementet til Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad)
- Enkelte budsjettmidler med antatt behov for stor politisk fleksibilitet foreslås ikke delegert. Dette gjelder særlig bistand til MR og HUM, fred og forsoning og bistanden til Vest-Balkan
- Pliktige bidrag og kjernestøtte til multilaterale organisasjoner følges opp gjennom styredeltakelse og foreslås ikke delegert
- Delegasjon av ansvaret for budsjettmidlene som overføres, innebærer at Norad har den endelige beslutning om tilskudd, resultatansvar og ansvar for oppfølging og rapportering
- Norad fortsetter som direktorat for utviklingssamarbeid. Instruksen slik gitt i kgl. res. i desember 2013, legges til grunn uforandret

Ølberg-gruppen: Utredning av forslag til organisering og effektivisering av bistandsforvaltningen (2017)

Gruppen kom med anbefalinger om endringer både i første-, andre- og tredjelinjen i forvaltningen av bistand. For å redusere sårbarheten, øke kvalitet og effektivitet i forvaltningen, samle og rendyrke funksjoner og utvikle, foredle og bevare kompetanse foreslo gruppen å overføre betydelig forvaltningsansvar på en rekke områder til Norad. Videre foreslo gruppen samling av ansvar på en del temaområder og klarere grenseoppgang mellom UD og Norad når det gjelder rådgivning, systemutvikling, kontroll og etterprøving. Gruppens anbefalinger er fulgt opp gjennom beslutninger våren 2017. Norads forvaltningsvolum er dermed mer enn fordoblet i 2017 i forhold til året før ved at forvaltningsansvaret for helsebistand, utdanningsbistand, energi- og miljøbistand og bistand på landbruks- og fiskeriområdet ble overført fra Utenriksdepartementet til Norad. Likeledes ble det gjort endringer i organiseringen av kontroll, rådgivning og etterprøving på bistandsfeltet.

KPMGs administrative gjennomgang av Norad (2017)

På oppdrag fra UD foretok KPMG høsten 2017 en administrativ gjennomgang av Norad. KPMG anbefalte følgende tiltak for videre oppfølging både i etatsstyringsdialogen og budsjettarbeidet:

- At Norad utvikler en sourcing-strategi
- At tildelingsbrevet fra UD bør komme i januar
- At UD forbedrer som bestillingspraksis
- At det tydeliggjøres hva Norad skal være – og ikke være i tilskuddsforvaltningen
- At det fokuseres på kvalitet i oppfølgings- og avslutningsfase i tilskuddsforvaltningen

- At det er fokus på avtalereduksjon og -avslutning – som gir reelle besparelser i tilskuddsforvaltningen
- At det tydeliggjøres hva som er "godt nok" i kvalitetssikring
- At enkelte kvalitetssikringsfunksjoner bør desentraliseres
- At Norad bør inkluderes i utviklingen av systemer som angår dem
- At Ordningsregelverkene bør forenkles
- At små tiltak fritas fra å vurdere tverrgående hensyn i tilskuddsforvaltningen
- At det settes inn økt trykk på digitalisering i tilskuddsforvaltningen
- At Norad bør gis lesetilgang til Utenriksdepartementets arkiv
- At det anlegges en iterativ, inkrementell tilnærming til den videre oppfølging

Menons pågående evaluering av organiseringen av bistandsforvaltningens uteapparat (høsten 2018)

Menon Economics ble tildelt oppdrag høsten 2017 om forvaltningen av bistand i uteapparatet basert på gjennomgang av noen utenriksstasjoner.