



Til:	Hege Hertzberg	Dato:	28.01.2021
Via:	KR-avdelingen	Saksnr.:	20/7400 - 3
Fra:	Enhet for tilskuddsforvaltning	Saksbehandler:	Torgeir Fyhri

Evaluering av porteføljestyring i norsk tilskuddsforvaltning. Oppfølging. Når anvender vi porteføljestyring?

Det vises til rapporten «Evaluation of the Norwegian Aid Administration`s Approach to portofolio Management» og anbefalinger til oppfølging fra Norads evalueringsenhet av 23. februar 2020 og UDs oppfølgingsplan av 28. mai 2020.

Evalueringen understreker behovet for å avklare når porteføljestyring skal brukes og hvem som er ansvarlig for å styre en portefølje. Dette notatet skal svare ut et av de tiltakene som ble besluttet i oppfølgingsplanen: *Enhet for tilskuddsforvaltning vil finne ut i hvilke tilfeller- i samarbeid med fagavdelingene i UD og Norad- der det er mest hensiktsmessig å anvende porteføljestyring.* Dette notatet har vært på høring i berørte avdelinger i UD. Alle kommentarer er blitt tatt til følge i det endelige notatet.

En portefølje kan defineres som en samling prosjekter med felles mål og felles programtilnærming.

Flere evalueringer- også denne- konkluderer med at vi UD og Norad har kommet langt i arbeidet med mål- og resultatstyring på prosjektnivå, men at vi ikke er gode nok til å se de samlede resultatene av de ulike prosjektene i en portefølje. I tillegg må vi utarbeide planer for hvordan vi skal nå målene og hvilken resultatinformasjon vi trenger for å styre porteføljen. Mye av grunnlaget er imidlertid lagt gjennom tydeligere mål og bedre rapportering i St.prp. 1 S og gjennom nye ordningsregelverk som operasjonaliserer mål- og resultatstyringen på ordningsnivå. Målene som er skrevet inn i St.prop 1 S og godkjent av Stortinget er vi pålagt å rapportere på. Det kan vi bare gjøre på en tilfredsstillende måte ved å sette sammen en portefølje av prosjekter som er egnet til å nå målene under hver post og om vi kjenner den samlede effekten av porteføljen

Noen poster er enklere å styre etter dette prinsippet enn andre. Eksempelvis forvaltes alle postene, og nær alle midlene, under Kap. 150 *Humanitær bistand* av Seksjon for humanitære

spørsmål. I tillegg deler den humanitære strategien- og disse postene- overordnet mål og det er posteier som har laget strategien.

De tematiske postene som f.eks. 160 *Helse* og 164 *Likestilling* er også velegnet for porteføljestyring. De har klare mål og kan lene seg på internasjonalt anerkjente indikatorer for måloppnåelse. I tillegg er de godt egnet for mål- og resultatstyring fra et etatsstyringsperspektiv. Midlene forvaltes i stor grad i Norad, men postene eies av UD. UD lager målene og ordningsregelverkene. Norad må velge en samling av prosjekter som antas å nå målene som er satt og rapportere måloppnåelse til UD.

En utfordring er imidlertid at den samlede støtten til de tematiske satsningene hentes fra flere poster enn den dedikerte tematiske posten. Eksempelvis forvalter ambassadene utdanningsstøtte med midler fra 159-*Regionbevilgninger* og Hum-seksjonen med midler fra 150-*Humanitær bistand*. Disse utdanningstiltakene skal rapportere på målene for disse postene. Skal man drive porteføljestyring på tvers av disse postene krever dette at det finnes en overordnet strategi med klare mål med felles programtilnærming. Uten en slik strategi vil det ikke være mulig å drive porteføljestyring på tvers av poster.

For postene under kap. 159 *Regionbevilgninger* vil det være krevende å styre etter prinsippet om mål- og resultatstyring på porteføljenivå. Målene som er satt for ordningene er generiske, skal dekke flere ulike land og ulike sektorer. Postene for Europa og Sentral-Asia, Afghanistan og til dels Midtøsten og Nord-Afrika dekker mindre geografisk områder og mer enhetlig problemstillinger enn postene for Latin-Amerika, Asia og spesielt Afrika. For de tre sistnevnte stilles det større krav til kvalitetssikringen av virksomhetsplanene for ambassadene. Disse må ha tydelige mål for landet de skal dekke, og forklare hvordan disse skal underbygge målene for posten. Posteier- som her er Regionavdelingen - har ansvar for å sørge for at virksomhetsplaner og strategier bygger opp under målene for posten.

Noen budsjettlinjer er delt opp i flere ordninger der målene for posten skal dekke den samlede effekten av de ulike ordningene. Her vil ordningene være bedre egnet for porteføljestyring enn budsjettlinjen. I ordningsregelverket for slike ordninger vil det i tillegg til postens mål også være egne mål for selve ordningen. Et eksempel på dette er posten 151.71 *Globale sikkerhetsspørsmål og nedrustning* som dekker fire ulike ordninger.

I noen tilfeller kan porteføljestyring også anvendes for en gruppe tiltak innenfor en ordning- eller en budsjettlinje -der det tydelig kan avgrenses mot andre tiltak innenfor ordningen. Miljø- og klimaposten vil f.eks. dekke forebygging av naturkatastrofer som er en samling av prosjekter med felles mål.

En ambassades mange prosjekter hentes fra mange ulike budsjettlinjer med tilsvarende mange ulike mål. Dette vil bli mindre relevant med budsjettrevisjonen som gjøres for 2021, men mange ambassader vil fortsatt forvalte midler fra tematiske poster Utenriksministeren har ansvar for i tillegg til 159 *Regionbevilgninger*. Alle prosjektene ambassadene har ansvar for utgjør en portefølje. Det er imidlertid krevende å styre en slik portefølje mot felles mål om slike mål ikke finnes eller ikke er tydelige. Virksomhetsplaner kan utgjøre grunnlag for styring av ambassadens prosjekter. Ambassaden vil samtidig ha et ansvar for å velge tiltak i tråd med overordnede mål

for posten og rapportere resultater til posteier. Ambassaden har resultatansvar for alle midlene som er delegert til ambassadene. Det er imidlertid posteiers ansvar å samle rapportene fra ambassadene og rapportere til Stortinget.

Et elementet som ofte nevnes i sammenheng med porteføljestyring er sammensetning av en håndterbar portefølje på seksjons- og ambassadenivå. Dette er ikke det samme som mål- og resultatstyring på porteføljenivå, men samtidig en forutsetning for å lykkes med det. I arbeidet med avtalereduksjon gikk Enhet for tilskuddsforvaltning, ambassadene og seksjonene gjennom deres respektive samling av prosjekter (porteføljer) for å se etter rasjonaliseringsgevinster i form av antall avtaler, antall partnere og antall avtaler per saksbehandler. Det vil ikke lages noen nye måltall for avtalereduksjon, men sammensetningen av porteføljer både med hensyn til arbeidsmengde og mål og resultatstyring vil være svært sentralt framover.

Som i et ledd i oppfølgingen har UD gitt Norad i oppdrag å utvikle metoder for mål og resultatstyring på porteføljenivå. Disse metodene skal presenteres i veilederen i tilskuddsforvaltning (GMA) og brukes til opplæring på området.

Anbefaling:

1. Det skal gjennomføres en gradvis omlegging til porteføljestyring i UD og Norad.
2. I første omgang bør porteføljestyring gjennomføres per ordning og deretter per budsjettlinje.
3. Etter hvert bør også porteføljestyring også anvendes på tvers av poster. Temaansvarlige vil være ansvarlige for å styre slike porteføljer.
4. Veiledning for god praksis utarbeides i GMA og legges til grunn, men gitt at forutsetningene varierer som beskrevet i dette notatet, vil man måtte tilpasse tilnærmingen etter forutsetningene

Kopi til:

Utenriksministerens sekretariat

Utviklingsministerens sekretariat