



Til: Assisterende utenriksråd Hege Hertzberg

Dato: 28. mai 2020

Saksnummer: 14/8048

Saksbehandler: Torgeir Fyhri

Via:

Fra: Økonomiseksjonen

### **Evaluering av porteføljestyring i norsk tilskuddsforvaltning**

Norad oversendte 03.02.2020 evalueringen «Evaluation of the Norwegian Aid Administration's Approach to Portfolio Management» fra Norads evalueringsavdeling til UD. Evalueringen har gått gjennom UDs og Norads generell tilnærming til porteføljestyring og har tatt utgangspunkt i to konkrete porteføljer: *Marin forsøpling og Skatt for utvikling* UDs svar på evalueringens konklusjoner og anbefalinger samt en oppfølgingsplan med tiltak, ansvarlig, tidsramme og status følger her.

Evalueringens kontekst er et økende behov for effektivisering av tilskuddsforvaltningen og dokumentering av effekt av tilskudd. Bistandsbudsjettene øker, det er færre saksbehandlere i UD og Norad totalt og strengere resultatkrav til forvaltningen. Reduksjon av avtaler har vært et viktig virkemiddel for å effektivisere forvaltningen, men det er fortsatt gevinster å hente på å sette sammen porteføljer mer hensiktsmessig for ytterligere administrativ effektivisering og effekt (resultatopptjening).

ITAD og CMI sin evaluering av norsk bistand i 2018 påpekte at forvaltningen synes å ha resultatfokus på prosjektnivå, men at det var mindre grad av rapportering og styring etter samlet effekt av tiltak på porteføljenivå (under en kapittelpost, ved en ambassade eller under ett ordningsregelverk). OECD DACs «Peer review» av Norges bistand i mai 2019 tegnet det samme bildet, og påpekte manglende overordnet styring av UDs porteføljer.

Etter dette har UD tatt de første steg mot å operasjonalisere porteføljestyring gjennom nyorganisering av kapittelpostene i Prop. 1 S, tilhørende ordningsregelverk og revidert Grant Management Assistant (GMA). ITAD og CMI har så gjennomført nok en evaluering, denne gangen med fokus på porteføljestyring. Denne ble publisert i 2020 (Evaluation of the Norwegian Aid Administration's Approach to Portfolio Management). Konklusjonene gjengis kort i neste punkt, sammen med evalueringsteamets anbefalinger og UDs vurdering.

#### **1. Evalueringens konklusjoner, anbefalinger og UDs svar**

<b>Konklusjoner</b>	<b>Anbefalinger</b>	<b>Svar</b>
Effektiv porteføljestyling blir ikke praktisert konsistent i tilskuddsforvaltningen	Utvikle klar og konsistent porteføljestyling (design, styring og endring)	UD har laget en arkitektur for porteføljestyling som inkluderer tydeligere mål i Prop. 1 S, nye ordningsregelverk og nytt veiledningsmateriale (GMA). Kapittelet om porteføljestyling i GMA vil bli oppdatert i 2020 for å svare ut enkelte av anbefalingene fra evalueringen. I arbeidet med implementeringen må fagavdelingene involveres og ansvarliggjøres.
Porteføljestyling av tilskuddsforvaltning opererer uten én klar porteføljestylingstilmærming, prosess eller retningslinje	Ledelse skal gjennomføre formell detaljert gjennomgang av portefølje utover årlig rapport til Prop. 1 S.	Det arbeides med å lage tydeligere avgrensninger for når porteføljestyling innen samme kapittelpost og på tvers av kapittelposter kan anvendes. Kapittelet om porteføljestyling i GMA skal definere hva en portefølje er, beskrive porteføljestylingstilmærming, prosess og retningslinjer.
Kompleks porteføljestyling innebærer ofte uklart eierskap og ansvar. Dette skaper utfordringer for porteføljestyling	En enhet må ha ansvaret for å levere resultater innen en portefølje. Denne enheten må koordinere mellom enheter der porteføljer går på tvers av flere avdelinger og seksjoner	Porteføljer vil ofte gå på tvers av administrative enheter, men posteier har det overordnede ansvaret for å rapportere til Stortinget om resultater. Posteier har således ansvar for at ordningsregelverk og valg av tiltak bidrar til å nå målene. <i>Resultatansvar</i> er det den enhet med budsjett disponeringsmyndighet og som har foretatt. Posteier skal sette enhet med resultatansvar i stand til å nå de overordnede målene for porteføljen.
Tilskuddsforvaltningen investerer ikke nok i porteføljestylingsskapasitet til å muliggjøre effektiv porteføljestyling	Tilstrekkelige administrative ressurser må avses til porteføljestyling	Bevissthet og kompetanse om porteføljestyling må økes for å sikre at oppgaven prioriteres av posteier.

--	--	--

## 2. Tiltak

<b>Tiltak</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Tidsramme</b>	<b>Status</b>
ETF oppdaterer veiledning om porteføljestyling i GMA.	<b>ETF</b>	<b>Snarest</b>	<b>Pågående</b>
Avgrensning portefølje. ETF vil finne ut i hvilke tilfeller- i samarbeid med fagavdelingene i UD og Norad- det er mest hensiktsmessig å anvende porteføljestyling.	<b>ETF</b>	<b>1. juni</b>	<b>Igangsettes</b>
Norad bes utvikle veileder for gjennomføring av porteføljestyling.	<b>ETF</b>	<b>1. juli</b>	<b>Igangsettes</b>