



Områdegjennomgang av utenriktjenesten

Vedlegg til delrapport 3: Gevinstoversikt

30. desember 2021

Innholdsfortegnelse

1 Styring

1A	Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen	11
1B	Forbedre styring i utenriktjenesten gjennom bedre styringsystemer og bedre styringsinformasjon	15
1C	Øke åpenhet om virksomheten og synliggjøre merverdi av utenriktjenesten	17

2 Organisering

2A	Tydeliggjøre roller og ansvar mellom UD, utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning	20
2B	Tydeliggjøre utenriktjenestens kjernevirksomhet og reddyke tjenestens rolle som hele Norges utenriktjeneste	28
2C	Samle utenriktjenestens støttefunksjoner	32
2D	Øke gjennomføringskraft og fleksibilitet gjennom midlertidige arbeidsgrupper og øke delegert myndighet	34
2E	Øke fokus på effektivitet og starte arbeid med systematisk, kontinuerlig forbedring	36

3 Oppgaver

3A	Forenkle og konsentrere bistandsforvaltningen	39
3B	Videreutvikle konsulærfeltet og øke brukerrettingen av konsulære tjenester	41
3C	Redusere antall utenriksstasjoner som utsteder pass og flytte vedtaksmyndighet til politiets vedtakslinje	43
3D	Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI	45
3E	Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner	49

Innholdsfortegnelse

4 Personalforvaltning

4A Forenkle rotasjonssystemet og profesjonalisere administrative støttefunksjoner i UD	55
4B Videreutvikle personalpolitikken i utenrikstjenesten	57
4C Bedre utnyttelse av kompetansen i hele sentralforvaltningen	59
4D Redusere antall spesialutsendinger og innføre mer fleksible utsendingsordninger	61

5 Eiendom og andre driftskostnader

5A Øke evnen til å drive profesjonell og effektiv eiendomsforvaltning	64
5B Gå over til mer arealeffektive eiendommer	66
5C Redusere flyttegods	69
5D Redusere reisekostnader gjennom økt bruk av digitale møter og tydeligere krav til reisedeltakere	71

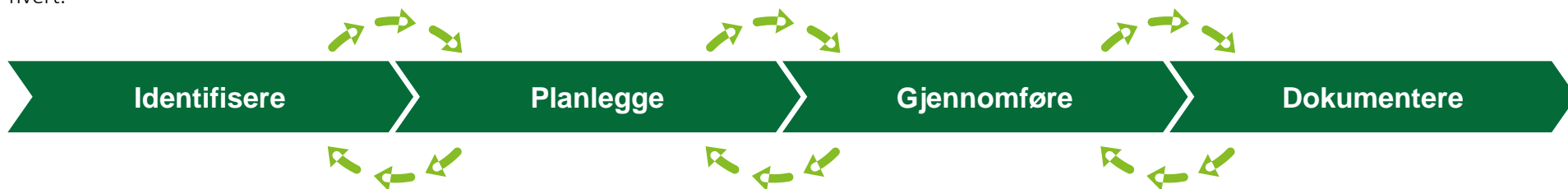
Om gevinstrealisering

Gevinstrealisering innebærer å planlegge, organisere og hente ut forventede og eventuelt uventede gevinster av et tiltak. I henhold til DFØs veileder for gevinstrealisering i offentlig sektor består gevinstrealiseringsprosessen av fire overordnede faser:

1. **Identifisere** gevinster
2. **Planlegge** tiltak og aktiviteter som skal bidra til å gi gevinster
3. **Gjennomføre** tiltakene og realisere gevinstene
4. **Dokumentere** resultater og effekter av tiltaket

Fasene i gevinstrealiseringsprosessen er strukturert i den rekkefølgen de typisk gjennomføres, men det er sentralt å erkjenne at prosessen i praksis er iterativ. Det betyr at det gjennom tiltakets livsløp, basert på ny innsikt, er behov for å oppdatere og justere gevinstoversikter, gevinstanslag og planer. I praksis vil det aldri være mulig å identifisere alle gevinster og aspekter knyttet til et tiltak og utarbeide detaljerte gevinstanslag for hvert enkelt tiltak på forhånd. Flere gevinstrealiseringsprogrammer mislykkes fordi ansvarlige ledere og beslutningstakere forventer «perfekt» informasjon før arbeidet settes i gang, mens de organisasjonene som lykkes best med gjennomføringen av gevinstrealiseringsprogrammer aksepterer utfordringen og tilpasser seg underveis. Vellykket gevinstrealisering krever systematisk oppfølging gjennom hele tiltakets livsløp i form av gode analyser i forkant og konkrete planer for oppfølgingen av gevinster underveis i og i etterkant av tiltaket.

Dette betyr at denne gevinstoversikten er et utgangspunkt for et effektiviseringsprogram. Vi mener den er et mer enn solid nok utgangspunkt for å ta beslutninger om overordnede gevinstmål. Gevinstanslagene må oppdateres underveis, nye gevinster må identifiseres fortløpende, og planer må tilpasses etter hvert.



Beskrivelse av gevinst og økonomiske gevinster i oversikten

I DFØs veileder for gevinstrealisering (2014) defineres en gevinst som «en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent». *Gevinstrealisering* er aktiviteter som utløser slike positive effekter. *Gevinstrealiseringsprosessen* er en metodisk tilnærming, eller et rammeverk, for å sette en rekke aktiviteter i system og rekkefølge.

Det finnes flere typer gevinster og flere ulike navn, noe som ofte kan føre til misforståelser. Eksempelvis omtaler DFØ tre typer gevinster: effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og gevinster for øvrige aktører. Andre virksomheter bruker kun to begreper: kvantitative og kvalitative gevinster. I denne oversikten har vi forsøkt å gjøre begrepene så enkle som mulige:

1. **Kvalitetsgevinster** er gevinster som ikke kan måles i kroner, men som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder. Eksempler på kvalitetsgevinster er færre situasjoner med avvik fra normal drift, raskere svar, bedre arbeidsmiljø og økt tillit til en virksomhet.
2. **Økonomiske gevinster** er gevinster som gir besparelser som synes i regnskap og budsjetter. Eksempler på slike gevinster er redusert kostnad med opprettholdt eller økt produksjon, unngått kostnad og reduserte utgifter til lokaler. Økonomiske gevinster vil alltid måles i kroner, og oppgis i netto varige helårseffekter:
 - **Nettoeffekt:** En del tiltak som gir reduserte kostnader på et område, kan også gi økte kostnader på et annet. Gevinsten vil være nettoeffekten av dette, altså må varige kostnadsøkninger som påløper som følge av tiltaket trekkes fra den varige kostnadsbesparelsen. Siden investerings- og omstillingskostnader ikke er varige kostnadsøkninger legges ikke de til i beregningene av gevinster, men beskrives separat.

- **Varig effekt:** Med varig menes det at effekten vil være gjentakende periode for periode, slik at et tiltak vil gi reduserte nettokostnader til et konstant, lavere nivå.
- **Helårseffekt:** I begrepet helårseffekter ligger at effekten av tiltak skal ses på over en 12 måneders periode. Enkelte tiltak vil ikke gi full effekt med en gang. Gevinstene vi oppgir i oversikten er helårseffekt ved full effekt, dvs. når tiltaket gir maksimal effekt. I gevinstoversikten har vi angitt hva vi mener vil være en fornuftig periode for å oppnå full effekt.



Forutsetninger for beregningene 1/2

Nøkkeltall for personalkostnader

Personalkostnader er basert på gjennomsnittstall:

- Ansatte hjemme er anslått å ha en personalkostnad på 1 million kroner per årsverk.
- Utsendte medarbeidere har en anslått kostnad på 2,2 millioner kroner per utsendt per år. Det er her lagt til et gjennomsnittstall for tjenesteboligkostnader til hver enkelt utsendt på 400 000 kroner per år, på toppen av den gjennomsnittlige personalkostnaden på 1,8 millioner kroner.
- Lokalt ansatte er anslått å koste 380 000 kroner per ansatt per år.

Vi mener tallene som er lagt til grunn i beregningene er svært konservative. UD benytter vanligvis 3 millioner per utsendt som anslag i sine beregninger, hvilket er over 35 prosent høyere enn vårt anslag. For lokalt ansatte brukes ofte 420 000 per ansatt som et gjennomsnitt, over 10 prosent høyere enn vårt anslag.

Forskjellen mellom våre anslag og UD's tall skyldes blant annet at vi ikke har lagt til andre driftsbetingede faste kostnader («falle bort-kostnader») enn tjenestebolig for utsendte. Slike kostnader er heller ikke lagt til grunn for ansatte i Norge eller lokalt ansatte. Hovedårsaken til at vi ikke har gjort det, er at vi erfarer at det vanligvis tar lengere tid å realisere gevinster fra denne kostnadstypen. Krav om kostnadsreduksjoner settes derfor urealistisk høyt innenfor en kort realiseringsperiode. På lang sikt vil imidlertid riktig gevinstanslag være nærmere UD's anslag. Med god styring og oppfølging bør derfor de faktiske gevinstpotensialene være betydelig høyere enn det vi har angitt.

En annen grunn til at vi har brukt mer konservative tall enn UD er at vi eksplisitt vurderer eiendomskostnader for kanselli i områdegjennomgangen, hvilket utgjør en betydelig andel av driftsbetingede faste kostnader for de utsendte. Ved å beregne disse adskilt reduseres sannsynligheten for å beregne samme gevinst to ganger, og dermed reduseres også risikoen for å overestimere gevinstpotensialet.

Eiendomskostnader

For eiendom har vi mottatt kostnader fra økonomiseksjonen og seksjon for eiendomsforvaltning. Datagrunnlaget gir ikke mulighet for å knytte eiendomsrelaterte driftskostnader (strøm, vann, vaktmestertjenester osv.) til den enkelte eiendom, da disse føres i regnskapet per stasjon. Det er derfor ikke mulig å skille mellom kostnader som tilhører eksempelvis embetsbolig, kanselli og tjenestebolig.

Andre driftskostnader

Andre driftskostnader omfatter alt fra reisekostnader, kontorutstyr, tjenestekjøp, lisenser etc. En vanlig metode i gevinstvurderinger er å knytte disse kostnadene til årsverk. Personalkostnader og en relativ andel av de øvrige kostnadene («overhead») benyttes dermed for å anslå en total årsverkskostnad. I UD føres en rekke store driftskostnader på noen felles kostnadssteder som i regnskapet tilhører departementet, selv om kostnadene i praksis påløper ute. Gitt områdegjennomgangens tidsplan har vi derfor valgt å ikke beregne en slik overhead. I stedetfor anvender vi kun personalkostnader i beregningene. Den økonomiske omregningen fra årsverk til faktiske økonomiske gevinster må derfor også sees på som et konservativt estimat.

Forutsetninger for beregningene 2/2

Investerings- og omstillingskostnader

Enkelte tiltak vil kreve investeringer. De største investeringskostnadene er i denne sammenheng knyttet til eiendom i forbindelse med flytting av kansellier og embetsboliger og i forbindelse med fellestjenesteløpene, hvor det er snakk om store investeringer i nye ikt-systemer. I tillegg vil enkelte av tiltakene være avhengig av videre digitalisering og investeringer i ikt for å oppnå full effekt.

For alle disse kategoriene er det vanskelig å anslå nøyaktige investeringskostnader. På eiendom gjøres det allerede store investeringer i forbindelse med dagens flytteprosesser, og hvor store ekstrainvesteringer som er nødvendig blir avhengig av hvilket ambisjonsnivå som besluttes. Gitt at mange kansellier og embetsboliger vil flytte i løpet av de neste ti årene er derfor *merinvesteringsbehovet* ikke nødvendigvis så høyt.

Det samme gjelder tiltak der videre digitalisering er en del av tiltaksbeskrivelsen. Ofte er det snakk om ikt-investeringer som må gjøres uavhengig av det konkrete tiltaket, f. eks. på utlendingsfeltet der det er et tydelig behov for bedre systemstøtte for å kunne effektivisere saksbehandlingen uavhengig av om sakene løses ute (som i dag) eller hjemme (som vi foreslår). Reell merinvesteringskostnad i ikt-systemene ved hjemflytting av saksbehandlingen er derfor ikke nødvendigvis så høyt.

Når det gjelder fellestjenesteprosjektene har det ikke vært innenfor vårt mandat å se på investeringskostnadene til disse prosjektene. Det er imidlertid snakk om betydelig investeringer, som i stor grad allerede er vedtatt. Vi har ikke mottatt noen økonomiske gevinstberegninger knyttet til disse prosjektene, og har derfor valgt å beregne gevinster basert på vår forståelse av potensialet som ligger der (se detaljert beskrivelse av dette under tiltak 3E).

Relevante omstillingskostnader i denne sammenheng er i hovedsak knyttet til eventuelle oppsigelser/sluttpakker. En del av våre tiltak forutsetter at gevinster realiseres gjennom å redusere antall ansatte. I kostnadsreduksjons-programmer i offentlig sektor er det vanlig at store deler av slike gevinster tas ut gjennom naturlig avgang, eventuelt kombinert med frivillig oppsigelser med sluttpakker, innstramming av nyansettelser og interne omflyttinger av personell. Tall fra HR-systemet i UD viser at mellom 1,6-3 prosent av de ansatte vil nå pensjonsalder hvert år de kommende årene, dvs. om lag 25-45 personer årlig.

For lokalt ansatte vil det være mer naturlig å bruke oppsigelse som virkemiddel. Snittalderen for lokalt ansatte er vesentlig lavere, derfor vil bruk av sluttpakker og etterlønn trolig være mer aktuelt å bruke i disse tilfellene. Det er vanlig å beregne 3-6 måneder for å gjennomføre slike nedbemanninger, og det videre er vanlig å anslå 3-12 måneders etterlønn/sluttpakke. I praksis regner vi dette som en utsatt gevinstrealisering, og ikke en omstillingskostnad.

Tidsgevinster - gevinster som ikke er knyttet til hele årsverk

Tidsgevinster oppstår når et tiltak fører til at en arbeidsoppgave eller en arbeidsprosess endres, automatiseres, forenkles eller på annen måte frigjør arbeidstid for de ansatte.

Slike tidsgevinster vil ikke nødvendigvis medføre økonomiske gevinster. Hovedregelen er at økonomiske gevinster kun skal beregnes når det planlegges med faktisk reduserte kostnader som følge av tiltaket. Videre skal økonomiske gevinster kun rapporteres når det har gitt varige reduserte kostnader i budsjett/regnskap.

Tidsbesparende tiltak, tidsgevinster, kan være med på å gi følgende effekter:

1. Reduksjon i årsverk
2. Reduksjon i overtid
3. Unngått budsjettert/planlagt nyansettelse eller oppbemanning
4. Kvalitetsheving av eksisterende oppgaver

I våre beregninger har vi kun anslått tidsgevinster som økonomiske gevinster i tilfellene 1-2.

Gjennom kontinuerlig forbedring/LEAN eller andre rammeverk vil mange gevinster være tidsgevinster. Dersom slike gevinster skal tas ut som økonomiske gevinster, fordrer det at antall årsverk eller overtid faktisk reduseres. Dette vil igjen ofte kreve omorganisering.

Forklaring til gevinstoversikten 1/2

Gevinstoversikten består som regel av to sider per tiltak. Nedenfor forklares hovedelementene.

- **Navn på overordnet tiltak**
- **Kort beskrivelse av tiltak:** Flere av tiltakene som er anbefalt består av flere mindre tiltak. Bakgrunnen for tiltaket, hva tiltaket går ut på og hensikt bak tiltaket er beskrevet i denne delen. Nederst er det referert til hvor det kan finnes en nærmere beskrivelse for tiltaket i delrapport 2 eller delrapport 3.
- **Interessenter og anbefalt organisering:** Vi har i beskrivelsen skilt mellom direkte interessenter og indirekte interessenter. Anbefalt organisering vil enten være: i) prosjekt som del av den tverrgående oppfølgingen av områdegjennomgangen, ii) prosjekt i programstruktur i UD eller utenriktjenesten, og iii) i linjen i UD/utenriktjenesten eller i annet departement
- **Status på tiltaket:** I den grad enkelte av tiltakene er pågående eller startet med er dette redegjort for her.
- **Konsulentens samlede vurdering:** En skriftlig oppsummering av Deloitte's vurdering av tiltaket.
- **Samlet vurdering av risiko og gevinster:** Denne delen gir en klassifisering av ethvert tiltaks risikoprofil/kompleksitet og gevinster. Et tiltaks kompleksitet og risiko vil anses som høyere dersom det er har flere avhengigheter og forutsetninger, samt om det kreves store investerings- eller omstillingskostnader. For enkelte tiltak med særlig høy risikoprofil har vi inkludert en vurdering av risikofaktorer og mulige risikoreducerende tiltak.

Tabellen indikerer også hvorvidt tiltaket er rettet mot kvalitetsmessige og økonomiske gevinster. For økonomiske gevinster er alle gevinster er følgende regel brukt: Lav (<20 MNOK), Medium (20-50 MNOK), Høy (> 50 MNOK) i årlig helårseffekt.

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning - frihandelsavtaler

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK			
<p>c) Ansvar og fagmiljøene som arbeider med bilaterale og multilaterale handelsavtaler samles</p> <p>Ansvar knyttet til handelsavtaler er i dag delt mellom UD og NFD, som har ansvar for hhv. multilaterale og bilaterale avtaler. Fagkompetansen knyttet til disse feltene er i stor grad lik og det er tett samordning mellom de to departementene på dette feltet.</p> <p>Vi mener det bør vurderes å slå disse miljøene sammen for å kunne se hele porteføljen av bi- og multilaterale handelsavtaler i en større sammenheng. Det er gode argumenter for å samle ansaret begge steder: tettere kobling til næringslivet og øvrig næringspolitikk i NFD, og synergi samt Rettsavdelingen i UD.</p> <p>En samling vil være mer effektivt og sørge for en mer helhetlig handelspolitikk. Ansaret har tidligere vært samlet ett sted. UD har også utredet dette feltet tidligere, og i det arbeidet ble det også anbefalt at ansaret for frihandelsavtaler burde samles ett sted.</p>			
<p>Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.1c i delrapport 2.</p>			
KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING			
<p>Vi har ikke arbeidet videre med dette tiltaket i fase 2, og mener fortsatt at tiltaket bør vurderes. Det vil trolig være noen mindre økonomiske gevinster, anslått til 3-5 millioner i årlige besparelser, ved å samle ansaret. Tiltaket er hovedsakelig begrunnet i kvalitetsmessig forbedring gjennom samling av ansaret.</p> <p>Vi har i delrapport 3 videreutviklet vår anbefaling om fellesseksjoner. Blant våre foreslåtte samlinger av fagmiljøer, er dette området kanskje det som er mest egnet for en slik løsning ettersom ansaret har vært samlet tidligere.</p> <p>Endringen fordrer en endring i dagens ansvarsfordeling mellom departementene.</p>			
INTERESSENTER OG ANBEFALT ORGANISERING			
<p>Direkte interessenter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seksjon for handelsavtaler, Handelspolitisk avdeling, NFD • Seksjon for internasjonal økonomi og handel, Avdeling for Europa og handel, UD <p>Indirekte interessenter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utenriksstasjonene • Andre departementer 			
Ansvar for oppfølging	Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen.		
STATUS PÅ TILTAKET			
Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.			
SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER			
Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil/ kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

Forklaring til gevinstoversikten 2/2

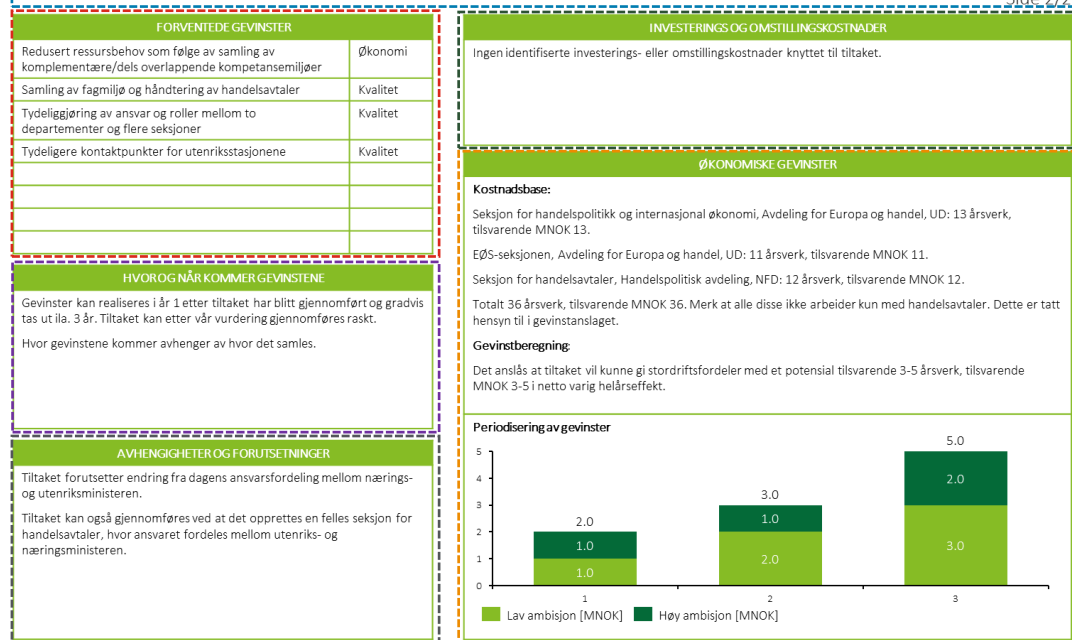
Gevinstoversikten består som regel av to sider per tiltak. Nedenfor forklares hovedelementene.

- **Navn på overordnet tiltak**
- **Forventede gevinster:** En tabelloversikt over viktigste økonomiske og kvalitetsmessige gevinster per tiltak.
- **Investerings- og omstillingskostnader:** Investerings- og omstillingskostnader er definert som engangskostnader og bidrar ikke til å beregne årlig helårseffekt.
- **Hvor og når kommer gevinstene:** Beskriver hvor lang tid det vil ta før gevinstene kan realiseres og i enkelte tilfeller hvilket budsjett gevinstene vil synes på.
- **Avhengigheter og forutsetninger:** Avhengigheter viser primært til avhengigheter til andre foreslåtte tiltak. Forutsetninger er eksterne betingelser som må være oppfylt for at tiltaket skal kunne gjennomføres. Et eksempel på en forutsetning er f.eks. beslutning på regjeringnivå.
- **Økonomiske gevinster:** Kort beskrivelse av hvilken kostnadsbase som er benyttet for å anslå gevinstene. Dette er ytterligere detaljert i rapportene.

Det vises også hvordan gevinstene er utregnet, samt en periodisering av gevinstuttak. År 1 i periodiseringen angir året etter tiltaket er iverksatt.

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning - frihandelsavtaler

Side 2/2



1. Styring

- 1A: Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen
- 1B: Forbedre styringsprosess og tilgjengelig styringsinformasjon i utenriktjenesten
- 1C: Øke åpenhet om virksomheten og synliggjøre merverdi av utenriktjenesten

1A: Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen – felles overordnede prioriteringer

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Innen styring er hovedutfordringen at det mangler en mekanisme for helhetlig styring av utenriktjenestens og øvrig sentralforvaltnings internasjonale virksomhet. Det gjør at det er krevende å prioritere ressursene til de viktigste oppgavene og innrette den internasjonale innsatsen på en måte som gir størst mulig kostnads- og formålseffektivitet for Norge totalt sett. Utenriktjenesten har i dag som en av sine viktigste oppgaver å koordinere den internasjonale innsatsen slik at mål samordnes og motstridende interesser avklares. På grunn av manglende felles prioriteringer for norske interesser internasjonalt blir utenriktjenestens koordinerende rolle krevende og omfattende.

a) Det bør etableres et nytt styringsdokument for Norges internasjonale mål og ambisjoner internasjonalt. Utarbeidelsen av bør skje av et samlet departementsfellesskap og forankres i regjeringen. Dokumentet bør ha en så langsiktig horisont som mulig og revideres jevnlig for justering av retning med hensyn til endringer internasjonalt og innenriks. Departementet, eller de departementene, som har det faglige ansvaret for de politisk prioriterte områdene bør være hovedansvarlig for utarbeidelsen av mål og ambisjoner. Arbeidet bør skje i samråd med andre berørte departementer, og eventuelle andre relevante deler av sentralforvaltningen og publikum. Det vil sikre reell påvirkning for andre departementer, samt sikre eierskap og forpliktelse til føringene. Utenriksdepartementet bør gjennom sin koordinerende rolle ha det overordnede ansvaret for prosessen og sikre at de ulike overordnede prioriteringene er samordnet.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 3.1 i delrapport 2, og kapittel 3 i delrapport 3.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Dagens styring av internasjonal innsats på tvers av sektorer legger ikke til rette for å ta helhetlige beslutninger som ivaretar effektivitet på en god nok måte. Vår vurdering er at anbefalingene om en mer helhetlig styring og en videre mer helhetlig planlegging på lang sikt vil være de viktigste anbefalingene for både økt formåls- og kostnadseffektivitet.

Tiltaket om å etablere en sektorovergrepande strategi for internasjonalt arbeid utfordrer dagens forvaltningstradisjon og tolkning av sektorprinsippet. Politisk forankring og vilje til å gjennomføre en slik endring som vi foreslår vil være avgjørende for at vesentlige gevinster skal kunne realiseres. Det krever videre en kulturendring og en ny måte å samhandle på tvers av sektordepartementene, noe som krever tydelighet og sterk involvering fra embetsverkets øverste ledelse i de involverte departementene.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interesser:

- Politisk ledelse
- Embetsverkets ledelse

Indirekte interesser:

- Ansatte i departementene og underliggende aktører
- Stortinget
- Publikum

Ansvar for oppfølging

Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Tiltaket er oss bekjent ikke formelt behandlet. Vi registrerer imidlertid at det er et stort ønske på tvers av departementene om at dette tiltaket utvikles videre.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

1A: Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen – felles overordnede prioriteringer

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER

Færre og tydeligere prioriteringer for økt slagkraft	Kvalitet
Økt langsiktighet og bedre forutsigbarhet for aktørene	Kvalitet/ økonomisk
Tydighet i hvilke aktører som skal bidra med hva internasjonalt	Kvalitet/ økonomisk
Økt forankring politisk og i embetsverket om felles prioriteringer	Kvalitet
Forenkling gjennom færre styrende dokumenter	Kvalitet
Redusert behov for løpende koordinering og avklaring	Økonomisk

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Gevinstene vil gradvis kunne sees etter felles føringer er etablert. Det kan ikke forventes at alle gevinster kommer med en gang, og basert på læringen fra LTP for forskning og høyere utdanning bør revideringer gjøres basert på evalueringer og lærdom underveis.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

En sentral forutsetning for at dette skal lykkes er at det er politisk vilje til å gå i den retningen vi anbefaler. Samtidig er det en sentral forutsetning at embetsverket ønsker å gå i en retning som utfordrer den tradisjonelle tolkningen av sektorprinsippet.

Full effekt krever også at felles overordnede føringer operasjonaliseres og konkretiseres for å planlegge ressursinnsatsen i det enkelte land/område fra de ulike aktørene. Tiltaket er derfor avhengig av vår anbefaling om felles handlingsplaner (neste side).

For at tiltakets gevinster skal realiseres er det viktig at utenriktjenesten og andre virksomheter utvikler gode styringssystemer og i større grad utarbeider bedre mekanismer for å følge opp måloppnåelse og ressursinnsats. Tiltaket har derfor avhengigheter til tiltakene om styring i utenriktjenesten.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Det er ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket. Vi vil imidlertid anbefale at det brukes god tid i starten på å etablere et system og gode rutiner for å utarbeide felles prioriteringer og et felles planverktøy for internasjonal innsats. Eventuelle verktøy knyttet til dette vil ikke ha vesentlige kostnader.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK

Dersom tiltaket gjennomføres anser vi det som en stor risiko for at prioriteringene ikke blir tydelige nok til at de faktisk gir en forenkling og reduksjon i antall prioriterte saksfelter fra i dag. Som påpekt i delrapport 2 mener vi det er viktig at embetsverket ivaretar sin plikt til å prioritere innenfor de politiske rammer de har. Samtidig er det viktig at det utarbeides gode faglige beslutningsgrunnlag for politisk ledelse og embetsverkets ledere slik at beslutninger om ressursinnsats og prioriteringer i større grad tas ut fra.

Selv om vi opplever stort engasjement for retningen som vi foreslår blant ulike ledere i de forskjellige departementene, er det kritisk at et slikt arbeid forankres ned i departementene og ut i sektorene for at mer helhetlige prioriteringer skal føre til en tydelig spissing og omdisponering av ressurser.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Det er ingen direkte økonomiske gevinster beregnet til disse tiltakene. En mer tverrgående og helhetlig styring av internasjonal innsats vil imidlertid kunne avdekke flere innsatsområder som ikke gir tilstrekkelig måloppnåelse og legge til rette for omprioriteringer av ressursinnsats eller nedtrekk i både utenriktjenesten og i andre departementer og underliggende virksomheter. Det vil også kunne bidra til redusert koordineringsbehov, redusert dobbeltarbeid, mv. som på sikt kan velges å tas ut som økonomiske besparelser.

1A: Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen – felles handlingsplaner

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Innen styring er hovedutfordringen at det mangler en mekanisme for helhetlig styring av utenriktjenestens og øvrig sentralforvaltnings internasjonale virksomhet. Det gjør at det er krevende å prioritere ressursene til de viktigste oppgavene og innrette den internasjonale innsatsen på en måte som gir størst mulig kostnads- og formålseffektivitet for Norge totalt sett.

b) I tilknytning til opprettelsen av et overordnet styringsdokument bør det etableres en tilhørende prosess der de ansvarlige og berørte departementene utarbeider felles handlingsplaner for å konkretisere de overordnede målene og planlegge gjennomføringen i et helhetlig perspektiv. Konkretiseringen bør ha til hensikt å sikre en formåls- og kostnadseffektiv gjennomføring slik at man samlet sett oppnår høyest grad av måloppnåelse. Dette innebærer blant annet å bestemme hvilke aktører som skal gjøre hva, og hvor geografisk innsatsen bør konsentreres. Planverket bør baseres på faglige, datadrevne analyser og vurderinger, samt innspill fra underliggende aktører. Berørte aktører i samfunnet ellers bør involveres der det er relevant for å sikre at riktig virkemiddel settes inn og at innsatsen er etterspørselsdrevet.

I delrapport 3 foreslår vi et rammeverk som kan benyttes for å vurdere viktigheten og mulighetene for å utgjøre en forskjell på ulike saksfelt i de ulike land/områder. Dette rammeverket kan utvikles og benyttes i arbeidet med å skape tydelige felles handlingsplaner.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 3.1, 3.2 og 3.3 i delrapport 2, og kapittel 3 og 5 i delrapport 3.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Det synes å være bred enighet om at innsatsen internasjonalt blant statlige aktører kan koordineres bedre. Enkelte aktører har pekt på at en mer langsiktig og helhetlig planlegging slik som vi skisserer vil være krevende fordi det vil vanskeliggjøre nødvendig fleksibilitet i ressursinnsatsen for å møte endringer i behov, både nasjonalt og internasjonalt. Vi mener imidlertid at det vil være mulig å planlegge bedre og mer langsiktig og samtidig opprettholde nødvendig fleksibilitet for å ta hensyn til endringer nasjonalt og internasjonalt.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter:

- Politisk ledelse
- Embetsverkets ledelse

Indirekte interessenter:

- Ansatte i departementene og underliggende aktører
- Stortinget
- Publikum

Ansvar for oppfølging

Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Tiltaket er oss bekjent foreløpig ikke vurdert eller tatt videre.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

1A: Etablere mekanismer for tverrgående styring og effektiv samhandling i sentralforvaltningen – felles handlingsplaner

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER

Mer koordinert ressursinnsats mellom aktører	Kvalitet/ økonomisk
Økt langsiktighet og bedre forutsigbarhet for aktørene	Kvalitet/ økonomisk
Tydelighet i hvilke aktører som skal bidra med hva hvor internasjonalt	Kvalitet/ økonomisk
Redusert behov for løpende koordinering og avklaring ned i organisasjonene	Kvalitet/ økonomisk
Bedre struktur for planlegging og oppfølging av ressursinnsats og måloppnåelse på tvers av departementene	Kvalitet/ økonomisk

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Gevinstene vil gradvis kunne sees etter felles føringer og handlingsplaner er etablert. Det kan ikke forventes at alle gevinster kommer med en gang, og basert på læringen fra LTP for forskning og høyere utdanning bør revideringer gjøres basert på evalueringer og lærdom underveis.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Tiltaket bygger på anbefalingen om å etablere felles føringer for internasjonalt arbeid på tvers av departementene.

For at tiltakets gevinster skal realiseres er det viktig at utenriktjenesten og andre virksomheter utvikler gode styringssystemer og i større grad utarbeider bedre mekanismer for å følge opp måloppnåelse og ressursinnsats. Tiltaket har derfor avhengigheter til tiltakene om styring i utenriktjenesten.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Det er ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket. Vi vil imidlertid anbefale at det brukes god tid i starten på å etablere et system og gode rutiner for å utarbeide felles prioriteringer og et felles planverktøy for internasjonal innsats. Eventuelle verktøy knyttet til dette vil ikke ha vesentlige kostnader.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK

Tiltaket krever en stor omlegging av styringen av ressursinnsatsen i både departementene og i underliggende virksomheter/utenriksstasjonene, samt hvordan samhandlingen mellom departementene foregår. Uten tydelige rutiner og prosesser er det en risiko for at slik planlegging og ressursprioritering på tvers av departementene blir svært ressurskrevende og vanskelig. Tydeliggjøring av ansvar og samling av ansvar for saksfelter internasjonalt vil være et viktig grep for å redusere denne risikoen.

Enkelte aktører har pekt på at en mer langsiktig og helhetlig planlegging slik som vi skisserer vil være krevende fordi det vil ødelegge for en nødvendig fleksibilitet i ressursinnsatsen for å møte endringer i behov, både nasjonalt og internasjonalt. Det er naturligvis viktig å ivareta en viss fleksibilitet, men de store linjene er etter vår oppfatning relativt stabile for norsk utenrikspolitikk og i hva som er viktigst for Norge internasjonalt. Det finnes etter vår mening flere organisatoriske grep som kan tas for å møte oppdukkende behov, og dette kan og bør gjøres uten å i stor grad måtte påvirke de langsiktige satsingene. Dette kan eksempelvis være økt bruk av prosjektorganisering, «task forces», ambulerendeordninger mv.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Det er ingen direkte økonomiske gevinster beregnet til disse tiltakene. En mer tverrgående og helhetlig planlegging og styring av ressursinnsats internasjonalt vil imidlertid kunne avdekke flere innsatsområder som ikke gir tilstrekkelig måloppnåelse og legge til rette for omprioriteringer av ressursinnsats eller nedtrekk i både utenriktjenesten og i andre departementer og underliggende virksomheter. Det vil også kunne bidra til redusert koordineringsbehov, redusert dobbeltarbeid, mv. som på sikt kan velges å tas ut som økonomiske besparelser.

1B: Forbedre styringsprosess og tilgjengelig styringsinformasjon i utenriktjenesten

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Omlegging av målstrukturen

Det bør skilles mellom mål innen fremmeaktiviteter, løpende oppgaver og interne virksomhetsutviklingsmål. Målene for fremmeaktiviteter bør knyttes opp mot hovedmål for utenriktjenesten/overordnede ambisjoner for Norge internasjonalt. Det bør være skapes en tydeligere sammenheng mellom disse målene, og mål/innsats i ulike geografier (regioner og subregioner) og i enkelte land (på stasjonsnivå). Hensikten er å legge til rette for en mer strategisk styring av utenriktjenesten ressursinnsats og en mer strategisk oppfølging av mål- og resultatoppnåelse. Seksjonen og avdelingene bør i større grad ta ansvar for å følge opp ressursinnsats og måloppnåelse (herunder utarbeide rapporter) på subregionalt og regionalt nivå. Delmål på stasjonsnivå bør gjeninnføres, og bør utformes iht. SMART-rammeverket. Mål- og delmålformuleringene bør være effekt-/resultatbasert.

b) Spisse stasjonenes innsatsområder og vurdere alternative former for tilstedeværelse

Det bør tas sikte på å redusere antall strategiske mål (fra rundt 400 stk. i dag) og samtidig spisse målformuleringene. Det vil bidra til å fokusere og spisse innsatsen til den enkelte stasjon mot de viktigste målene hvor mulighetene for å utgjøre en forskjell er størst. I land/områder med få prioriteringer bør det vurderes alternative former for tilstedeværelse for å bidra til økt formåls- og kostnadseffektivitet.

c) Forenkling av dagens virksomhetsstyringsprosess og økt fokus på oppfølging

Vi anbefaler at dagens virksomhetsstyringsprosess deles opp i større grad, på mer lik måte som etatsstyring i andre departementer. Det bør også etableres mer systematisk, jevnlig oppfølging av både måloppnåelse og ressursbruk underveis i året. Dette bør på sikt kobles. Totalt sett mener vi at disse endringene vil kunne gi bedre styringsinformasjon og mindre administrasjon knyttet til styringsprosessen. Fokuset på driftsmidler i oppfølgingen bør økes betydelig.

d) Omlegging av dagens økonomimodell for å øke tilgjengelig styringsinformasjon

Dagens økonomimodell gir ikke anledning til å ivareta styring av utenriktjenesten på en god måte. Den bør i større grad bygges opp for å følge opp ressursinnsats (i form av tid), noe som i dag er fraværende i uteapparatet. Det bør legges til rette for å koble mål- og ressursstyringen.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til kapittel 3.2 og 3.3 i delrapport 2, og kapittel 4 og 5 i delrapport 3.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Styring av utenriktjenesten er en formidabel og krevende oppgave. Det er gjort et godt arbeid på å skape enkle verktøy for styringsprosessen. Mens verktøyene er gode utgangspunkt for styring, er vår vurdering av innholdet og fokuset i styringsprosessen i alt for liten grad ivaretar behovet for effektiv styring av ressursinnsatsen. Det krever en kulturendring med en dreining mot mer driftsfokus og mer fokus på resultater heller enn aktiviteter, samt en omlegging av dagens økonomimodell.

Etter vår vurdering er det et stort potensial for forenkling og forbedring uten at det vil kreve økt ressursinnsats samlet sett.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interesser:

- OU-seksjonen
- Økonomiseksjonen

Indirekte interesser:

- Alle som er involvert i økonomi- og virksomhetsstyringen av utenriktjenesten

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Ikke kjent med status her, annet enn at det stadig tas grep for å forbedre styringsprosessen.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

1B: Forbedre styringsprosess og tilgjengelig styringsinformasjon i utenriktjenesten

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER

Økt evne til strategisk styring og oppfølging av utenriktjenestens innsats og måloppnåelse	Kvalitet
Færre oppgaver på stasjonene gjennom færre mål og tydeligere fokus	Kvalitet
Bedre styringsinformasjon	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Gevinstene vil kunne sees fortløpende etter hvert som tiltakene gjennomføres.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Tiltakene knyttet til økonomisk styringsinformasjon har kobling til våre øvrige anbefalinger på økonomifeltet.

Det er en sentral forutsetning for at disse tiltakene skal lykkes at fokuset på drift og oppfølging økes. Dette krever et eierskap gjennom hele utenriktjenesten.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket. Det bør vurderes om det bør hentes inn ekstern bistand til å videreutvikle styringssystemene.

RISIKO OG RISIKOREUSERENDE TILTAK

Det er vanskelig å finne en styringsform som passer en så stor og forskjellig organisasjon som utenriktjenesten. Dersom tiltakene ikke utformes med rette hensyn er det en stor risiko for at ønsket og viljen vi opplever til å videreutvikle styringssystemene gjennom stasjonsbesøkene ødelegges. Det bør derfor legges opp til en gradvis innføring, og trolig bør nye løsninger piloteres på enkelte stasjoner før de rulles ut til hele utenriktjenesten. Vi opplever gjennom vårt arbeid at regionavdelingen og de stasjonene vi har besøkt som hører til denne avdelingen alle virker å være interesserte i å delta i slike pilotprosjekter.

Etter å ha arbeidet med utenriktjenesten i over ett år er vi også bekymret for at tiltakene vil føre til økt kompleksitet og ytterligere rapporteringskrav. Det er sterkt nødvendig å utvikle verktøy, rutiner og prosesser som i begrenset grad bidrar til måloppnåelse og verdiskapning på dette feltet, samtidig som at man innfører tiltakene vi foreslår.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Det er ingen økonomiske gevinster direkte knyttet til disse tiltakene. Imidlertid vil bedre styringsinformasjon legge til rette for å kunne ta ut eventuelle budsjettkutt i fremtiden på en måte som ivaretar størst mulig formålseffektivitet.

1C: Øke åpenhet om virksomheten og synliggjøre merverdi av utenriktjenesten

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Øke åpenhet om virksomheten og synliggjøre merverdi av utenriktjenesten

Utenriktjenester omtales i mange land som «lukkede sfærer» og det virker som om flere land har forsøkt å bøte på dette gjennom å være mer åpne om sin virksomhet. Åpenhet forstås her som noe mer enn å etterleve lovpålagte krav til offentlighet og saksinnsyn. Økt åpenhet i form av tilgjengeliggjøring og samlede beskrivelser av virksomhetens arbeid og resultater kan virke demokratiserende og gi økt legitimitet.

I tillegg til mot offentligheten, gjelder anbefalingen mot andre deler av sentralforvaltningen. Gjennom vårt arbeid er det gjennomgående uttrykt manglende innsikt og forståelse av hva utenriktjenesten gjør, både på deres og andre departementers vegne, og hvordan utenriktjenesten arbeider.

Flere andre lands utenriktjenester publiserer lett tilgjengelige og helhetlige beskrivelser av hvilke tjenester de leverer, hvordan de arbeider og hvilke resultater som er oppnådd på egne nettsider og i årsrapporter. Enkelte land utarbeider også offentlig tilgjengelige regnskap eller beskrivelser på en måte som gjør det mulig å få et inntrykk av hva de ulike aktivitetene og tjenestene de utfører koster (f.eks. Danmark).

Økt åpenhet vil også trolig kunne bidra til å øke attraktiviteten i utenriktjenesten som arbeidsplass.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til kapittel 3.4 i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Dette tiltaket har ikke blitt utredet videre i fase 2 av områdegjennomgangen. Likevel har det blitt ytterligere forsterket i løpet av arbeidet.

Sett fra vår side er dette et svært enkelt tiltak å starte på med en gang. Den omdømmemessige verdien for utenriktjenesten vil være betydelig, og det krever liten innsats og nybrottsarbeid ettersom det enkelt kan hentes inspirasjon fra andre land og virksomheter.

Det er viktig at dokumenter for slik åpenhet utformes på en god måte, med fokus på resultater, måloppnåelse, samt et realistisk innblikk i utenriktjenesten. Etter vår mening er det også viktig at det viser til hva innsatsen internasjonalt koster. Begge disse elementene vil være enkle for utenriktjenesten å dele etter hvert som styringsinformasjonen utvikles.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Kommunikasjonsenheten i UD

Indirekte interessenter

- Øvrig sentralforvaltning
- Publikum

Ansvar for oppfølging

Bør kunne følges opp i linjen av kommunikasjonsenheten.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

1C: Øke åpenhet om virksomheten og synliggjøre merverdi av utenriktjenesten

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Økt tillit som offentlig aktør fra publikum	Kvalitet
Økt forståelse blant andre deler av sentralforvaltning	Kvalitet
Økt omdømme som arbeidsplass	Kvalitet

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket.

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Det er viktig at forsøk på årsrapport el. følges opp gjennom spørreundersøkelser/leserundersøkelser som sikrer at det beskrives nyttig og relevant informasjon i disse.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK
Det er ingen store risikoer knyttet til dette tiltaket.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Ingen vesentlige avhengigheter eller forutsetninger. Økt tilgjengelig styringsinformasjon vil imidlertid gjøre det enklere å utarbeide slike dokumenter.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Ikke relevant

2. Organisering

- 2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning
- 2B: Tydeliggjøre utenriktjenestens kjernevirksomhet og rendyrke tjenestens rolle som hele Norges utenriktjeneste
- 2C: Samle utenriktjenestens støttefunksjoner
- 2D: Øke gjennomføringskraft og fleksibilitet gjennom midlertidige arbeidsgrupper og øke delegert myndighet
- 2E: Øke fokus på effektivitet og starte arbeid med systematisk, kontinuerlig forbedring

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning - kulturfremme

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Ansvaret for kulturfremme legges til KUD og samles med den øvrige kulturpolitikken

Kulturdepartementet (KUD) har i dag ansvaret for blant annet forvaltning og politikk på kulturområdet, mens UD har ansvaret for norsk kulturfremme i utlandet. Begge aktørene gir i dag tilskudd og har oppfølging med flere av de samme norske kulturaktørene, herunder nettverket Norwegian Arts Abroad som er en stor tilskuddsmottaker som legger til rette for profilering av Norge i utlandet gjennom å forvalte tilskuddsordninger av kunstfaglig, nærings- og eksportrettet art.

I forlengelse av å tydeliggjøre utenriktjenestens rolle som hele Norges utenriktjenesten, mener vi det vil være mer hensiktsmessig at KUD får et samlet ansvar for dette feltet. Det vil gi økt sammenheng med nasjonal kulturpolitikk og fremme av norsk kultur i utlandet. Dersom ansvaret for det internasjonale kulturarbeidet samles ett sted i KUD, bør ansatte i utenriktjenesten kunne sitte i enkelte av stillingene for å styrke forståelsen for det internasjonale perspektivet og bidra med ny kunnskap til KUD, jf. våre anbefalinger om økt forflytning i departementsfellesskapet.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.1a i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke arbeidet videre med dette tiltaket i fase 2. Gitt oppfølgingen og tilbakemeldingen på delrapport 2, som tydelig gir uttrykk for at utenriktjenesten i større grad bør bli hele Norges utenriktjeneste, mener vi det forsterker viktigheten av dette tiltaket. Vår vurdering er derfor fortsatt at ansvaret for kulturfremme bør samles med ansvaret for kulturpolitikken innenriks.

Det vil trolig være noen mindre økonomiske gevinster, anslått til 3-4 millioner i årlige besparelser, ved å samle ansvaret. Tiltaket er hovedsakelig begrunnet i kvalitetsmessig forbedring gjennom samling av ansvaret.

Vi har i delrapport 3 også videreutviklet vår anbefaling om fellesseksjoner. Dette feltet er et godt eksempel på et område hvor UD og KUD i fellesskap kan bidra, både til styring, politikkutvikling og forvaltningsoppgaver.

Endringen fordrer en endring i dagens ansvarsfordeling mellom departementene.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for kultur- og næringsfremme, i UD
- Kulturdepartementet

Indirekte interessenter

- Norske kulturaktører
- Utenriksstasjonene

Ansvar for oppfølging

Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriksstjenesten og øvrig sentralforvaltning - kulturfremme

Side 2/2

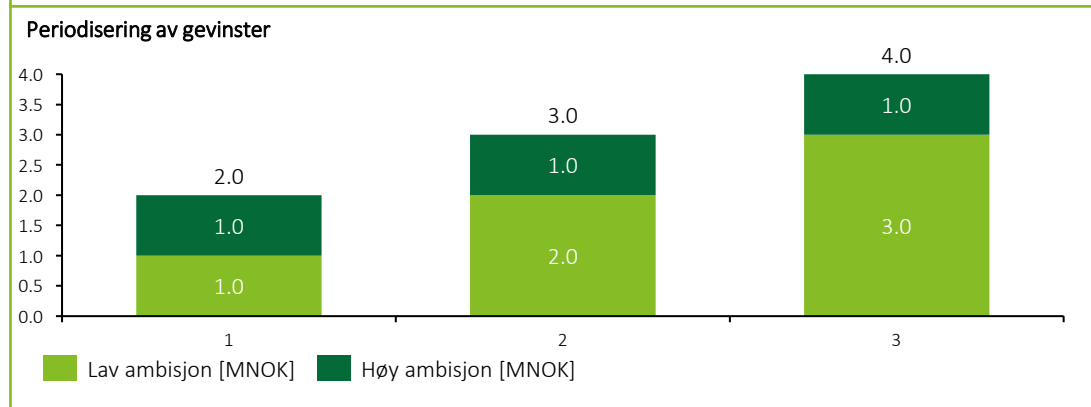
FORVENTEDE GEVINSTER	
Redusert ressursbehov som følge av samling av komplementære kompetansemiljøer	Økonomi
Samling av fagmiljø	Kvalitet
Tydeliggjøring av ansvar og roller	Kvalitet
Tydeligere kontaktpunkter for utenriksstasjonene og norske kulturaktører	Kvalitet
Stereke kobling mellom innenriks og utenriks kulturpolitikk	Kvalitet

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket.

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Gevinster kan realiseres i år 1 etter tiltaket har blitt gjennomført og gradvis tas ut ilt. 3 år. Tiltaket kan etter vår vurdering gjennomføres raskt.
Dersom ressurser overføres fra UD til KUD, vil midlene knyttet til disse overføres fra UD til KUD, og dermed vil gevinstene måtte hentes ut på KUDs budsjetter.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Kostnadsbase: Kulturfremmeseksjonen, KNP-avdelingen, UD: 7 årsverk, tilsvarende MNOK 7.
Gevinstberegning: Det anslås at tiltaket vil kunne gi stordriftsfordeler med et potensial tilsvarende 3-4 årsverk, tilsvarende MNOK 3-4 i netto varig helårseffekt.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Tiltaket forutsetter endring fra dagens ansvarsfordeling mellom kultur- og utenriksministeren.
Tiltaket kan også gjennomføres ved at det opprettes en felles seksjon for kulturfremme, hvor ansvaret fordeles mellom utenriks- og kulturministeren.



2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning - næringsfremme

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

b) Ansvar for næringsfremme samles i Nærings- og fiskeridepartementet

Ansvar for næringsfremme i utlandet er i dag fordelt mellom Enhet for næringsfremme i Seksjon for kultur- og næringsfremme i Kultur-, næringsfremme og protokoll-avdelingen i UD og Seksjon for internasjonalt næringsfremme i Handelspolitisk avdeling i Nærings- og fiskeridepartementet. Dagens to enheter er etter vårt syn dels overlappende, både med hensyn til oppgaver og kompetanse.

Det faglige ansvaret for næringsfremme ligger hos NFD, og vi mener at de bør kunne stå for nødvendig rådgivning og støtte til stasjonene, hvilket de allerede i stor grad gjør i dag. Når det gjelder styring av næringsfremmearbeidet ved utenriksstasjonene, mener vi at dette bør styres fra der det konstitusjonelle ansvaret ligger, altså i NFD. Basert på intervjuer med stasjonene fremstår styringen av dette feltet som fragmentert i dag.

Styrkingen av miljøet i NFD og overføring av årsverk som følge av tiltaket bør kobles til økt rotasjon av UD-ansatte til andre fagdepartementer eller «fellesseksjoner».

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.1b i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke arbeidet videre med dette tiltaket i fase 2, men enkelte tall er oppdatert basert på innspill. Gitt oppfølgingen og tilbakemeldingen på delrapport 2, som tydelig gir uttrykk for at utenriktjenesten i større grad bør bli hele Norges utenriktjeneste, mener vi det forsterker viktigheten av dette tiltaket. Vår vurdering er derfor fortsatt at ansvaret for næringsfremme og tilhørende oppgaver (tilskuddsforvaltning, oppfølging og styring av innsatsen osv.) bør samles i NFD. Vi bemerker at det er næringsministeren som i dag har det formelle ansvaret for dette området. Totalt sett vil seksjonen i NFD økes i antall, og vi mener disse årsverkene i hovedsak bør kunne dekkes gjennom ansatte fra utenriktjenesten/UD, noe vi mener kan gi flere fordeler, som beskrevet i delrapport 2.

Det vil trolig være noen mindre økonomiske gevinster, anslått til 2-3 millioner i årlige besparelser, ved å samle ansvaret. Tiltaket er hovedsakelig begrunnet i kvalitetsmessig forbedring gjennom samling av ansvaret.

Vi har i delrapport 3 også videreutviklet vår anbefaling om fellesseksjoner. Dette feltet er et godt eksempel på et område hvor UD og NFD i fellesskap kan bidra, både til styring, politikktutvikling og forvaltningsoppgaver.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Enhet for næringsfremme i KNP-avd. i UD
- Seksjon for internasjonalt næringsfremme, Handelspolitisk avdeling i NFD

Indirekte interessenter

- Norsk næringsliv
- Utenriksstasjonene

Ansvar for oppfølging

Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriksstjenesten og øvrig sentralforvaltning - næringsfremme

Side 2/2

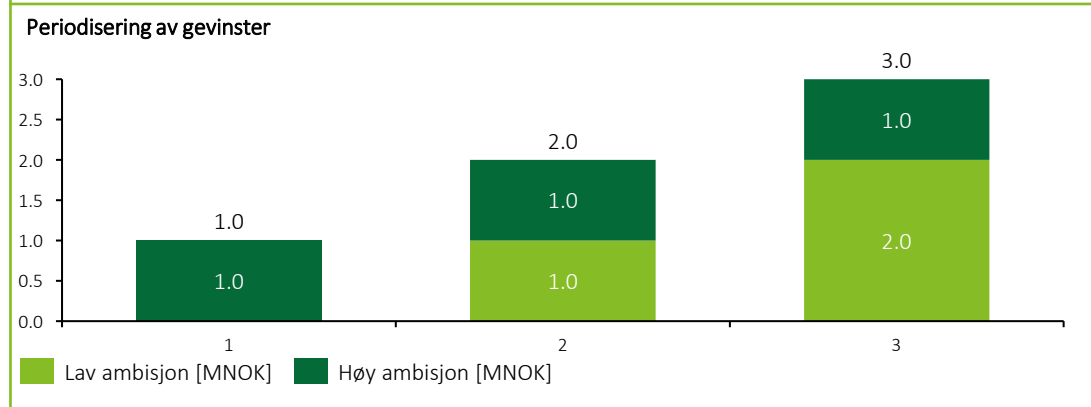
FORVENTEDE GEVINSTER	
Redusert ressursbehov som følge av samling av komplementære/dels overlappende kompetansemiljøer	Økonomi
Samling av fagmiljø	Kvalitet
Tydeliggjøring av ansvar og roller	Kvalitet
Tydeligere kontaktpunkter for utenriksstasjonene	Kvalitet
Samling av tilskuddsordningene til næringsfremme	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE	
Gevinster kan realiseres i år 1 etter tiltaket har blitt gjennomført og gradvis tas ut ilt. 3 år. Tiltaket kan etter vår vurdering gjennomføres raskt.	
Dersom ressurser overføres fra UD til NFD, vil midlene knyttet til disse overføres fra UD til NFD, og dermed vil gevinstene måtte hentes ut på NFDs budsjetter.	

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER	
I og med at ansvaret i dag ligger hos NFD, krever ikke tiltaket endring fra dagens ansvarsfordeling mellom nærings- og utenriksministeren. Det er likevel nødvendig at dette ansvarsforholdet avklares mellom de to statsrådene.	
Tiltaket kan også gjennomføres ved at det opprettes en felles seksjon for næringsfremme, hvor ansvaret fordeles mellom utenriks- og næringsministeren.	

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket.

ØKONOMISKE GEVINSTER
<p>Kostnadsbase:</p> <p>Enhet for næringsfremme, Avdeling for kultur- og næringsfremme, UD: 5 årsverk, tilsvarende MNOK 5.</p> <p>Seksjon for internasjonalt næringsfremme, Handelspolitisk avdeling, NFD: 9 årsverk, tilsvarende MNOK 9.</p> <p>Totalt 14 årsverk, tilsvarende MNOK 14.</p>
<p>Gevinstberegning:</p> <p>Sammenslåing av tilskuddsordninger i de to departementene, samling av fagmiljø og ansvar for støtte til utenriksstasjonene og styring av næringsfremmearbeidet til én enhet er anslått å gi noen stordriftsfordeler, anslått til 2-3 årsverk, herunder én leder, dvs. MNOK 2-3 i netto varig helårseffekt.</p>



2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriksstjenesten og øvrig sentralforvaltning - frihandelsavtaler

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

c) Ansvaret og fagmiljøene som arbeider med bilaterale og multilaterale handelsavtaler samles

Ansvaret knyttet til handelsavtaler er i dag delt mellom UD og NFD, som har ansvar for hhv. multilaterale og bilaterale avtaler. Fagkompetansen knyttet til disse feltene er i stor grad lik og det er tett samordning mellom de to departementene på dette feltet.

Vi mener det bør vurderes å slå disse miljøene sammen for å kunne se hele porteføljen av bi- og multilaterale handelsavtaler i en større sammenheng. Det er gode argumenter for å samle ansvaret begge steder: tettere kobling til næringslivet og øvrig næringspolitikk i NFD, og synergi samt Rettsavdelingen i UD.

En samling vil være mer effektivt og sørge for en mer helhetlig handelspolitikk. Ansvaret har tidligere vært samlet ett sted. UD har også utredet dette feltet tidligere, og i det arbeidet ble det også anbefalt at ansvaret for frihandelsavtaler burde samles ett sted.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.1c i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke arbeidet videre med dette tiltaket i fase 2, og mener fortsatt at tiltaket bør vurderes. Det vil trolig være noen mindre økonomiske gevinster, anslått til 3-5 millioner i årlige besparelser, ved å samle ansvaret. Tiltaket er hovedsakelig begrunnet i kvalitetsmessig forbedring gjennom samling av ansvaret.

Vi har i delrapport 3 videreutviklet vår anbefaling om felleseksjoner. Blant våre foreslåtte samlinger av fagmiljøer, er dette området kanskje det som er mest egnet for en slik løsning ettersom ansvaret har vært samlet tidligere.

Endringen fordrer en endring i dagens ansvarsfordeling mellom departementene.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter:

- Seksjon for handelsavtaler, Handelspolitisk avdeling, NFD
- Seksjon for internasjonal økonomi og handel, Avdeling for Europa og handel, UD

Indirekte interessenter:

- Utenriksstasjonene
- Andre departementer

Ansvar for oppfølging

Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdejennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriksstjenesten og øvrig sentralforvaltning - frihandelsavtaler

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Redusert ressursbehov som følge av samling av komplementære/dels overlappende kompetansemiljøer	Økonomi
Samling av fagmiljø og håndtering av handelsavtaler	Kvalitet
Tydeliggjøring av ansvar og roller mellom to departementer og flere seksjoner	Kvalitet
Tydeligere kontaktpunkter for utenriksstasjonene	Kvalitet

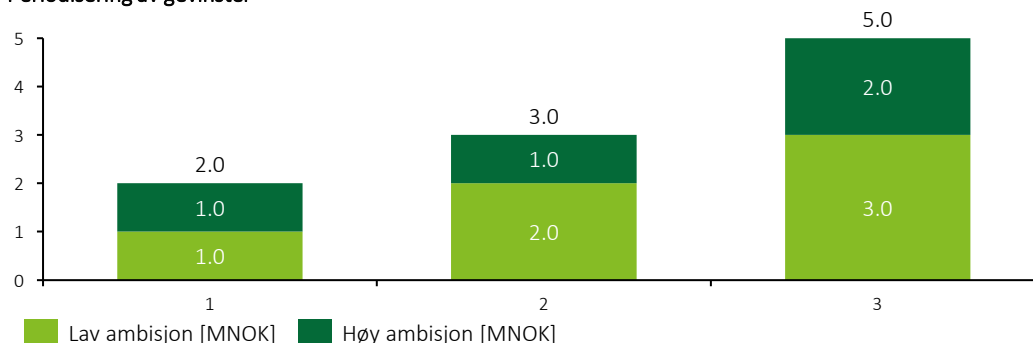
HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Gevinster kan realiseres i år 1 etter tiltaket har blitt gjennomført og gradvis tas ut utover 3 år. Tiltaket kan etter vår vurdering gjennomføres raskt.
Hvor gevinstene kommer avhenger av hvor det samles.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Tiltaket forutsetter endring fra dagens ansvarsfordeling mellom nærings- og utenriksministeren.
Tiltaket kan også gjennomføres ved at det opprettes en felles seksjon for handelsavtaler, hvor ansvaret fordeles mellom utenriks- og næringsministeren.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket.

ØKONOMISKE GEVINSTER
<p>Kostnadsbase:</p> <p>Seksjon for handelspolitikk og internasjonal økonomi, Avdeling for Europa og handel, UD: 13 årsverk, tilsvarende MNOK 13.</p> <p>EØS-seksjonen, Avdeling for Europa og handel, UD: 11 årsverk, tilsvarende MNOK 11.</p> <p>Seksjon for handelsavtaler, Handelspolitisk avdeling, NFD: 12 årsverk, tilsvarende MNOK 12.</p> <p>Totalt 36 årsverk, tilsvarende MNOK 36. Merk at alle disse ikke arbeider kun med handelsavtaler. Dette er tatt hensyn til i gevinstanslaget.</p> <p>Gevinstberegning:</p> <p>Det anslås at tiltaket vil kunne gi stordriftsfordeler med et potensial tilsvarende 3-5 årsverk, tilsvarende MNOK 3-5 i netto varig helårseffekt.</p>

Periodisering av gevinster



2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriktjenesten og øvrig sentralforvaltning - eksportkontroll

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

d) Lovansvar og forvaltningsoppgaver knyttet til eksportkontroll bør vurderes overført til hhv. JD og Tolletaten.

Eksportkontroll innebærer at visse varer, teknologi og tjenester ikke kan eksporteres fra Norge uten lisens. Denne lisensen utstedes i dag av Seksjon for eksportkontroll i Avdeling for sikkerhetspolitikk og nordområdene i Utenriksdepartementet.

Forvaltningsoppgavene knyttet til eksportkontroll UD vil bidra med relevant støtte i saker hvor dette kreves, f.eks. vurderinger knyttet til enkelte land, konflikter el. Vi har ikke anslått noen økonomiske gevinster som følge av dette forslaget. Hensikten er å tydeliggjøre roller i sentralforvaltningen, og vi har ingen indikasjoner på at det er noen direkte overlappende fagmiljøer. Tiltaket bør utredes nærmere.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.1d i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke arbeidet videre med dette tiltaket i fase 2. Generelt er vi usikre på om organiseringen av forvaltningsoppgaver i Utenriksdepartement er særlig godt innrettet. Det gjelder både med hensyn til hvor fragmentert det er, men også at de ansatte som arbeider med dette har høy rotasjon. Dette svekker kvaliteten i saksbehandlingen og svekker kvaliteten. Vi registrerer at det også i den siste tiden har vært stilt spørsmål ved UD's håndtering av disse sakene fra Riksrevisjonen, noe som vi mener bør tas med i vurderingen av dette tiltaket.

Kobling til de politiske spørsmål og saker og internasjonalt arbeid i eksportkontrollregimene som fortsatt vil være innenfor UD's ansvarsområde vil kunne ivaretas gjennom samhandling mellom UD og JD og andre aktører.

Etter vår mening bør forvaltningen legges til en egnet etat, eksempelvis Tolletaten. Det bør også vurderes å overføre lovansvaret til JD. Det er ingen økonomiske gevinster knyttet til tiltaket, og det anbefales kun ut fra kvalitetsmessige årsaker.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Justis- og beredskapsdepartementet
- Finansdepartementet
- Tolletaten
- Seksjon for eksportkontroll, Avdeling for sikkerhetspolitikk og nordområdene, UD
- PST

Indirekte interessenter

- Forsvarsdepartementet

Ansvar for oppfølging

Må besluttes i regjeringen. Tiltaket bør deretter følges opp som et eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdejennomgangen.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket, annet enn at JD i utgangspunktet stilte seg positive til forslaget i tilbakemeldingen på delrapport 2.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2A: Tydeliggjøre roller og ansvar mellom utenriksstjenesten og øvrig sentralforvaltning - eksportkontroll

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Økt kvalitet i saksbehandlingen	Kvalitet

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen identifiserte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til tiltaket.

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
<p>Det er ikke anslått noen økonomiske gevinster knyttet til dette arbeidet. Det innebærer en ren overføring av midler fra UD til JD. Det er 15 årsverk i Seksjon for eksportkontroll i dag, tilsvarende om lag MNOK 15.</p> <p>Når det gjelder den kvalitetsmessige gevinsten, mener vi at dette vil kunne gi utslag gradvis etter hvert som de nye enhetene som får ansvaret får bygd opp mer stabile fagmiljøer og kompetanse innen oppgavene.</p>

ØKONOMISKE GEVINSTER
Det er ikke knyttet noen økonomiske gevinster til dette tiltaket.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Tiltaket forutsetter endring fra dagens ansvarsfordeling mellom JD og UD, og ev. FIN/Tolletaten.

--

2B: Tydeliggjøre Utenriksdepartementets kjernevirksomhet for å rendyrke rollen som hele Norges utenrikstjeneste

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Vurdere annen organisasjonsmodell for å tydeliggjøre skillet mellom tema og geografi

Utenriksdepartementet består i dag av tre avdelinger som har både et geografisk og et tematisk fagansvar. Dagens inndeling gir etter vår mening et stort koordineringsbehov og øker sjansen for fragmenterte ansvars- og rolleforhold. Det er også funn som tilsier at de to statsrådenes ansvarslinjer går på tvers av hverandre i enkelte avdelinger/seksjoner, noe som fører til at lederne i embetsverket kan få motstridende styringssignaler.

Tiltaket bygger på å samle utviklingsministerens ansvarsområder i en søyle, utenriksministerens *faglige* ansvarsområder (sikkerhetspolitikk, handelspolitikk mv.) i en annen søyle, og de geografiske avdelingene i en tredje. De to første vil fungere mer likt som andre departementer, mens den sistnevnte vil ha hovedansvar for styring, støtte og oppfølging av utenriksstasjonene, og dermed en dynamikk mer likt en virksomhet. Organisasjonsmodellen er inspirert fra nederlandsk UD sin organisering.

En tydeligere inndeling i fag- og geografiansvar i ulike avdelinger vil forenkle organisasjonen og bidra til tydeligere ansvars- og rollefordelinger i departementet. Det vil også gi bedre samsvar mellom de to politiske ledernes respektive ansvarsområder og hvilke deler av organisasjonen som de har ansvar for.

Politikkutforming innen de ulike saksfeltene vil kunne skje på mer lik linje som i andre departementer i de tematiske avdelingene. Det betyr videre at regional- eller landpolitikk og koordinering på tvers av hele sentralforvaltningen vil skje i de geografiske avdelingene. Hovedtyngden av utenrikstjenestens koordinerende rolle bør ligge i disse avdelingene, som vi forholde seg likt til de tematiske fagavdelingene i UD som de gjør til andre departementer, og således legge et bedre grunnlag for effektiv og helhetlig styring på tvers av sentralforvaltningen.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.2a i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

I løpet av fase 2 har det blitt tydeligere at utenrikstjenestens to roller som departement og som uteapparat med tilhørende støtteapparat hjemme krever to ulike dynamikker, både med hensyn til styring, samordning med andre departementer og innhold i arbeidsoppgavene. Mens ledelse av fagavdelingene i høy grad dreier seg om det politiske, mener vi at ledelse i de foreslåtte geografiske avdelingene i større grad dreier seg om drift og virksomhetsledelse i tillegg til det regional- og landpolitiske. Vi mener fortsatt at det bør sees på grep for å i større grad skille mellom disse to delene.

Vi anbefaler at UD vurderer sin organisasjonsstruktur for å løse utfordringene som er beskrevet. Vi mener tydeligere roller og ansvar på sikt vil kunne gi redusert arbeidsmengde, og således ha en potensiell økonomisk gevinst knyttet til seg. Denne er vanskelig å anslå, og mener at det uansett vil være vanskelig å følge opp. I så måte vil frigjort tid kunne benyttes til økt formåls effektivitet for Utenriksdepartementet.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter:

- Utenriksdepartementet

Indirekte berørte:

- Andre departementer

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	-		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2B: Tydeliggjøre Utenriksdepartementets kjernevirksomhet for å rendyrke rollen som hele Norges utenrikstjeneste

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER

Samling av fagmiljø og tydeliggjøring av ansvar	Kvalitet
Redusert koordineringsbehov	Kvalitet
Effektiv og bedre styring	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Det vil kreve en stund med tilpasning og «innkjøring» før man kan se de kvalitetsmessige gevinstene av en eventuell omorganisering. Vi mener imidlertid at flere kvalitetsmessige gevinster bør kunne sees raskt, både i departementet og i andre departementer.

Dersom UD ønsker å gå i retning av å omorganisere seg, bør dette gjøres før innflytting i nytt regjeringskvartal, da det kan ha innvirkning på arealbehovet.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Tiltaket krever ytterligere konkretisering og detaljering. En slik omorganisering vil ha betydning for en rekke anbefalinger, men har få avhengigheter av andre.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

I utgangspunktet er det ikke nødvendig med noen direkte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til dette tiltaket.

En eventuell omorganisering vil kreve at dedikerte ressurser fra utenrikstjenesten settes av, men vi anser dette som mulig innenfor dagens rammer. Et slikt arbeid vil trolig være tjent med ekstern bistand til endringsledelse, organisasjonsdesign mv. Disse kostnadene er ikke anslått.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK

Det er en risiko for økt koordineringsbehov mellom geografi- og temaavdelinger eller at dagens synergier mellom de ulike områdene svekkes. Vi er enige i at det er en risiko, men etter vår formening vil det på sikt skapes en mer stabil organisasjon og tydeligere roller og ansvar som vil gi vesentlig lavere koordineringsbehov totalt sett (også mot andre departementer). Dette må også sees i sammenheng mellom tydeliggjøring av ansvar på enkelte av fagfeltene, som vi anbefaler.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Det er ikke anslått noen økonomiske gevinster knyttet til dette tiltaket. Merk imidlertid at det bidrar til forenkling og tydeliggjøring av ansvar, noe som på sikt vil kunne bidra til økt kostnadseffektivitet.

2B: Tydeliggjøre Utenriksdepartementets kjernevirksomhet for å rendyrke rollen som hele Norges utenriktjeneste

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

b) Redusere antall enheter og ledere i departementet

Generelt mener vi at utenriktjenesten har et svært høyt antall avdelinger, seksjoner og enheter, og dermed mange ledere. Dette er både sammenlignet med andre departementer i Norge og med andre lands utenriktjenester med sammenlignbare størrelser.

Anbefalingen innebærer også å se på mulighetene for å redusere antall seksjoner og avdelinger, og antall ledere i hver enkelt avdeling/seksjon/enhet. Etter vår mening bør ansvar samles i større grad i færre, men større organisatoriske enheter for å gi tydeligere ansvarslinjer og roller, samt redusere antall ledere. Vi mener også at færre, større enheter vil gi økt fleksibilitet i organisasjonen ettersom flytting av oppgaver mellom ansatte blir enklere.

Den største fordelen er imidlertid samling av ansvar til færre ledere for mer effektive beslutninger og mindre koordineringsbehov. Tiltakets effektivitet i så henseende er avhengig av at myndighet i større grad delegeres ned i organisasjonen.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.2b i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke vurdert dette tiltaket eksplisitt i fase 2. Anbefalingen har likevel blitt forsterket i løpet av denne fasen ettersom at vi ser tydelige tegn på at fragmentering av ansvar gjør at det i liten grad tas en helhetlig tilnærming til mer tverrgående problemstillinger i departementet. Et eksempel på dette er knyttet til styringsdata, hvor både enhetene i økonomiseksjonen, ASK-seksjonen, HR m.fl. ser behov for å standardisere på tvers, men ingen har myndighet til å sette i gang et slikt arbeid.

Det har kommet frem tegn på at det er behov for mange ledere i departementet for å kunne utvikle lederegenskaper som skal brukes ute. I den sammenheng ønsker vi å fremheve vår anbefaling om økt bruk av prosjekter, task forces el. som i høyeste grad gir viktig ledererfaring.

Tiltaket har anses å enkelt kunne gjennomføres, og det er ikke knyttet noen kostnader til dette. Gevinster vil kunne tas ut ved naturlig avgang.

Vi er kjent med at UD har satt i gang et arbeid for å se på antall ledere i departementet, hvilket er positivt.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interesser:

- Departementets ledelse
- Ledere og mellomledere

Tiltaket bør følges opp som et prosjekt som en del av utenriktjenestens oppfølging av områdegjennomgangen.

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Deloitte har ikke arbeidet videre med denne anbefalingen i fase 2. Vi vet at utenriktjenesten har satt i gang et arbeid for å se på antall ledere i departementet.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2B: Tydeliggjøre Utenriksdepartementets kjernevirksomhet for å rendyrke rollen som hele Norges utenrikstjeneste

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER

Behov for færre ledere	Økonomi
Samling og tydeliggjøring av ansvar mellom avdelinger, seksjoner og enheter	Kvalitet
Økt fleksibilitet gjennom større enheter	Kvalitet
Redusert koordineringsbehov	Kvalitet
Mer stabil organisasjonsstruktur	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Vi anslår at det skal være mulig å ta ut de økonomiske gevinstene knyttet til færre ledere i løpet av tre år etter tiltaket er gjennomført. Tiltaket bør etter vår formening kunne settes i gang raskt, og gi full gevinstrealisering før 2025. Gevinstene vil synes gjennom reduserte personalkostnader på UD's driftsbudsjetter.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

En forenkling av organiseringen i UD vil være en viktig del av å få til en slik reduksjon. Imidlertid registrerer vi at UD også opererer med to ledere i de fleste seksjoner, noe som også bør vurderes.

Ingen vesentlige avhengigheter eller forutsetninger. Gevinstuttak forutsetter at antall ansatte trekkes ned ettersom antall ledere reduseres.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

I utgangspunktet er det ikke nødvendig med noen direkte investerings- eller omstillingskostnader knyttet til dette tiltaket. Antall ledere kan trekkes ned gjennom naturlig avgang i løpet av få år pga. relativt høy rotasjon og høy naturlig avgang.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

Det er i dag 140 ledere i departementet, tilsvarende 17 prosent av departementets ansatte, som gir en anslått kostnadsbase på om lag 140 millioner kroner årlig. Merk at dette estimatet er konservativt i seg selv, ettersom at lederne lønnsnivå er høyere enn snittkostnadene.

Disse lederne sitter i departementsledelsen og i avdelingsstrukturen. Totalt sett er det 9 avdelinger og 46 seksjoner, hvilket gir 64 ekspedisjonssjefer og avdelingsdirektører. De 76 øvrige lederne er på enhetsnivå eller i departementsrådsleddet/utenfor avdelingsstrukturen.

Gevinstberegning:

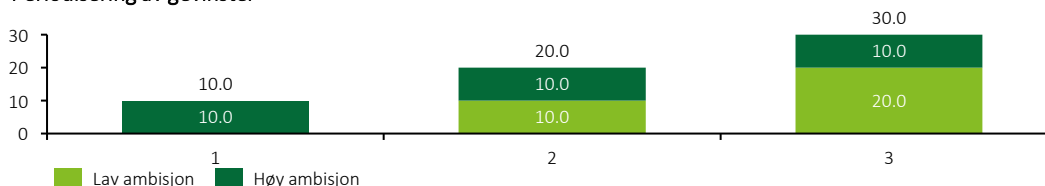
Sammenlignet med andre lands utenriksdepartementer, mener vi at det ligger et potensial for å redusere antall ledere i avdelingsstrukturen til 32-44 gjennom å slå sammen seksjoner og avdelinger til et sted mellom 6-7 avdelinger og 25-30 seksjoner. Det tilsvarer en reduksjon på 20-32 ledere, tilsvarende MNOK 20-32. Det legges til grunn at departementet reduserer antall årsverk tilsvarende. Dette tilsvarer om lag 30-50 prosent av antall ledere i avdelingsstrukturen.

Vi har ikke vurdert antall ledere på enhetsnivå eller i strukturene utenfor avdelingsstrukturen. Legger man til grunn samme potensial (30-50 pst.) indikerer det en reduksjon på 23-38 ledere, eller MNOK 23-38.

Totalt gir dette et potensial på MNOK 43-70. Gitt at en del av lederne også utfører kjerneoppgaver, spesielt på enhets- og seksjonsnivå, anslår vi at potensialet er på 20-30 ledere, tilsvarende MNOK 20-30 i fagavdelingene og utenfor avdelingsstrukturen. Gitt at UD opererer med to ledere per avdeling og seksjon (som i seg selv indikerer et potensial på om lag 55 millioner), anser vi dette estimatet som svært konservativt.

For støtteavdelingene er antall ledere lagt til i anslagene rundt samling av disse funksjonene.

Periodisering av gevinster



2C: Samle utenriktstjenestens støttefunksjoner

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Støttefunksjonene i UD utgjør totalt sett om lag 270 personer, om lag det samme som et gjennomsnittlig departement. Organisering av dette feltet framstår som betydelig fragmentert, og et ledd i å forenkle og å profesjonalisere dette feltet vil være å konsolidere organiseringen, samt skille administrative funksjoner fra kjerneoppgaver. Vi foreslår følgende tiltak for å redusere støttefunksjonene til én avdeling og færre seksjoner:

a) Skille ut Seksjon for konsulære saker og Seksjon for utlendingsfeltet fra dagens Serviceavdeling.

Seksjon for konsulære saker og Seksjon for utlendingsfeltet har i dag om lag 45 ansatte. Disse funksjonene er ikke støtteoppgaver, og et alternativ i dagens struktur er å samle dette i samme avdeling som protokoll- og besøksansvaret, som i større grad er mer utadrettet virksomhet.

b) Samle HR-relaterte funksjoner fra dagens Personalseksjon, UKS og OU-seksjonen i en ny HR-seksjon

HR-feltet er i dag fordelt på tre ulike seksjoner og fremstår som svært fragmentert sammenlignet med vanlige organisering av dette fagområdet i både private og offentlige virksomheter. En mer vanlig og hensiktsmessig organisering vil være å samle alle disse tre seksjonen inn i en ny HR-seksjon. Lederen av seksjonen bør bli HR-ansvarlig for utenriktstjenesten og ha et strategisk ansvar for personalforvaltningen i utenriktstjenesten.

c) Samle ansvaret for økonomi, virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling i en ny seksjon.

Når det gjelder vanlig organisasjonsutvikling, kontinuerlig forbedring og digitaliseringstiltak (ikke omfattende IT-prosjekter) mv. kan dette ha et naturlig hjem i en Seksjon for økonomi, virksomhetsstyring, og organisasjonsutvikling. Dette gjelder i hovedsak OU-seksjonen, Økonomiseksjonen og ASK.

d) Samle ansvaret for eiendomsforvaltning og forebyggende sikkerhet i en ny seksjon.

Ansvaret for eiendomsforvaltning og forebyggende sikkerhet bør samles i en ny seksjon, da koblingen er sterk nok til at det er hensiktsmessig å samle disse to miljøene.

e) Etablere en ny seksjon for fellestjenester.

Behovet for kompetanse innen arkiv, anskaffelser og IKT til henholdsvis DSS og FD er anslått til å bli betydelig mindre enn i dag på grunn av effektiviseringspotensial og pågående fellestjenesteprojekter. Gjenværende tjenestebehov for disse funksjonene bør kunne samles i en fellestjenesteseksjon.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket henviser til tiltak 4.3 i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Den viktigste gevinsten ved dette tiltaket er å samle ansvar og få en mer helhetlig forvaltning av viktige støttefunksjoner. På sikt mener vi dette vil legge til rette for å utløse større gevinster ved at relaterte oppgaver sees mer i sammenheng med hverandre. På kort sikt er den umiddelbare gevinsten et redusert behov for antall ledere.

Det er positivt at UD har begynt å se på denne problemstillingen. Fra vårt perspektiv er det viktig at det fokuseres på å samle relaterte fagfelt i størst mulig grad, slik at det ikke blir bare én stor avdeling med like mange seksjoner som i dag. Det bør sees til hvordan andre virksomheter organiserer sine støttefunksjoner.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Departementsrådsleddet
- Serviceavdelingen
- Avdeling for Kompetanse og ressurser

Indirekte interessenter

- Ansatte i utenriktstjenesten

Tiltaket bør følges opp som et prosjekt som en del av utenriktstjenestens oppfølging av områdegjennomgangen.

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Vi vet at det er besluttet å slå sammen dagens KR-avdeling og Serviceavdelingen til én administrativ avdeling. Vi er ikke klar over status for sammenslåing av seksjonene og samling av relaterte fagfelt.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2C: Samle utenriktjenestens støttefunksjoner

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Større ressursfleksibilitet og stordriftsfordeler	Økonomi
Redusert antall ledere	Økonomi
Samling av fagmiljø og ansvar	Kvalitet
Tydeliggjøring av roller	Kvalitet
Økt fleksibilitet	Kvalitet
Redusert koordineringsbehov	Kvalitet

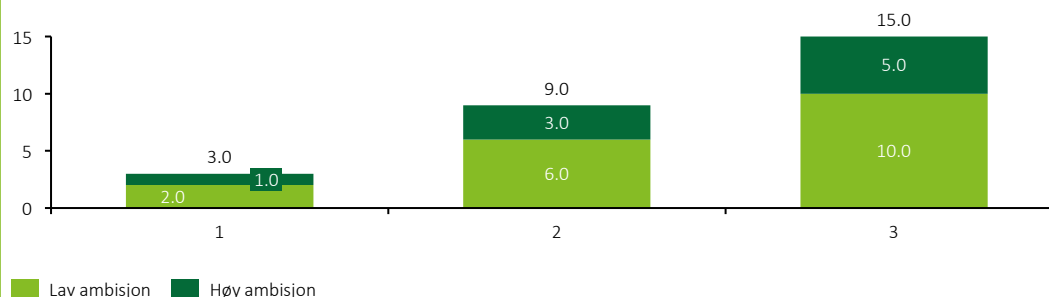
HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
De kvalitetsmessige gevinstene vil være synlige for hele utenriktjenesten. De økonomiske gevinstene vil synes på driftsbudsjettet. Disse vil etter vår mening kunne realiseres ved naturlig avgang over 3-5 år.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Tiltaket som angår seksjon for konsulære saker og utlendingsfeltet har ingen vesentlige forutsetninger. Tiltaket vedrørende utlendingsfeltet er relatert til vår anbefaling om å flytte saksbehandlingen hjem til Norge og overføre dette ansvaret til UDI.
Samling av avdelingene og de øvrige seksjonene vil etter vår mening kunne gjennomføres uavhengig av pågående løp rundt fellestjenester. Det anbefales imidlertid at seksjoner som blir vesentlig berørt av disse prosessene, og der hvor prosessene er nært forestående (innen 2022) består som selvstendige inntil disse løpene er fullført.
Tiltakene har for øvrig kobling til andre tiltak vedrørende administrative støttefunksjoner, samt vår anbefaling om å ansette fagspesialister i både ordinære stillinger og lederstillinger for disse fagfeltene.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
I utgangspunktet krever ikke tiltaket noen investerings- eller omstillingskostnader. Siden en del av lederne i seksjonene/avdelingene er diplomater/generalister vil nedtrekket av ledere kunne tas gjennom naturlig avgang generelt i systemet.

ØKONOMISKE GEVINSTER
<p>Kostnadsbase: Avdeling for kompetanse og ressurser og Serviceavdelingen (med unntak av seksjon for konsulære saker og utlendingsfeltet) har i dag 2 ekspedisjonssjefer og 14 avdelingsdirektører, tilsvarende en kostnad på MNOK 16.</p> <p>Til sammen er det 275 ansatte med en anslått total lønns- og personalkostnad på MNOK 302,5.</p>
<p>Gevinstberegning: Tiltaket vil direkte kunne gi et redusert behov for antall ledere. Gitt en ny struktur trengs det 1 ekspedisjonssjef og 1 avdelingsdirektør i avdelingsledelsen, og fire avdelingsdirektører som seksjonssjefer, totalt 6 lederstillinger, gir det et potensial på 10 ledere, tilsvarende MNOK 10.</p> <p>Tiltakene gir rom for større ressursfleksibilitet og gir muligheter for synergier ved at fag- og kompetansmiljøer samles i større grad. Siden vi har foreslått andre tiltak for å profesjonalisere og effektivisere støttetjenestene er dette konservativt vurdert til opp til fem årsverk, tilsvarende MNOK 0-5. Anslått årlig netto helårseffekt for tiltaket er derfor vurdert til MNOK 10-15.</p>

Periodisering av gevinster



2D: Øke gjennomføringskraft og fleksibilitet gjennom midlertidige arbeidsgrupper og økt delegert myndighet

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Delegere mer myndighet ned i organisasjonen

Beslutninger i utenriksstjenesten tas i dag i stor grad gjennom tunge, byråkratiske prosesser. Dette gir sene beslutningslinjer og bidrar til lav gjennomføringskraft. Ledere og mellomledere bør få økt ansvar og videre økt myndighet til å ta beslutninger, slik at beslutninger kan tas på et mye lavere nivå enn i dag. Det bør også ses etter tiltak for å vise anerkjennelse av gjennomføring av interne forbedringstiltak.

b) Øke bruk av midlertidige organisasjonsformer

Det er flere eksempler på at det opprettes nye seksjoner for å ivareta midlertidige oppgaver. Eksempelvis migrasjonskrisen fra Syria, Sikkerhetsrådsplassen i FN. Oppgaver som kan defineres som prosjekter eller midlertidige bør som hovedregel organiseres som et prosjekt, task force, eller lignende midlertidig enhet.

c) Bruk prosjekt- og «task force»-modeller direkte koblet til departementsledelsen for gjennomføring av større organisasjonsutviklingsprosjekter.

Gjennomføring av store initiativ gjøres etter vår mening i alt for stor grad gjennom delegering til linjene. Enkelte slike prosesser, spesielt det som går på store løft av intern virksomhetsutvikling, bør gjennomføres som prosjekter, task forces eller lignende, og styres direkte fra ledelsen. Dette vil igjen øke gjennomføringskraften ved at beslutninger kan fattes raskere, men også øke eierskap og forankring til ledergruppen.

d) Vurdere muligheten for å innføre et diplomatisk reservekorps for å ivareta oppdukkende behov

Den amerikanske utenriksstjenesten har innført et diplomatisk reservekorps. Dette kan bestå av både tidligere ansatte i utenriksstjenesten som arbeider andre steder, men også pensjonister. Det kan være et mulig virkemiddel som kan benyttes i forbindelse med kortsiktige satsinger som f.eks. sikkerhetsråds kampanje eller for å ivareta beredskap for større hendelser. Tiltaket må utredes videre.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 4.4 i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke arbeidet videre med disse tiltakene i fase 2. Som et ledd i å effektivisere arbeidsprosessene vil det være svært viktig at antall ledd og ledernivåer reduseres, og økt delegering av myndighet er ett viktig middel for dette.

Utenriksstjenesten benytter i dag på enkelte områder prosjekt- og task force-organisering. Bruk av slike organisatoriske former bør økes i større grad, og ledelse av slike prosjekter eller task forces bør brukes som et ledd i å utvikle ledere eller gi unge medarbeidere anledning til å få ledererfaring.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interesser:

- Alle ledere og mellomledere i utenriksstjenesten.

Indirekte interesser:

- Ansatte i utenriksstjenesten

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD, deretter i linjen

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på dette tiltaket.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2D: Øke gjennomføringskraft og fleksibilitet gjennom midlertidige arbeidsgrupper og økt delegert myndighet

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Kostnadseffektiv håndtering av midlertidige behov	Økonomi
Større eierskap blant ledere og ansatte	Kvalitet
Mer tilfredshet blant ledere og ansatte	Kvalitet
Færre endringer i organisasjonsstrukturen	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Henger sammen med tiltakene om endring i organisasjonsstrukturen og økt tydeliggjøring i ansvar og roller.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Ingen direkte økonomiske gevinster, men tiltaket kan føre til at midlertidige behov ivaretas på en mer kostnadseffektiv måte.

2E: Øke fokus på effektivitet og starte arbeid med systematisk, kontinuerlig forbedring

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Det er generelt lite fokus på effektiv drift i utenriktjenesten, og vi mener det er betydelig potensial for økt formåls- og kostnadseffektivitet gjennom å få en kultur med økt fokus på effektivitet og forenkling. På kort sikt foreslår vi at det tas en del enklere grep. På lengre sikt bør det jobbes mer systematisk med kontinuerlig forbedring. Vi har kun anslått økonomiske gevinster knyttet til redusert overtidsbruk.

a) Innføre kortsiktige grep for å sette fokus på effektivitet

Fokus på effektivitet handler om å jobbe proaktivt med dagens ledere for å sette fokus på at tid er en økonomisk innsatsfaktor, og sørge for at dette gjenspeiles i ressursallokering. Her foreslås tre grep som kan innføres raskt: 1) Stramme inn overtid hjemme, 2) Redusere antall møter og antall involverte personer på møtene, og 3) se etter unødvendige oppgaver. Disse er basert på vår aktivitetskartlegging og en rekke intervjuobjekter som har pekt på kilder til unødvendig tidsbruk.

b) Starte systematisk arbeid med prosesseffektivisering ved bruk av Lean metodikk.

Ytterligere prosesseffektivisering vil kreve en kartlegging av alle prosesser – både faglige og administrative - med tilhørende utviklingsarbeid i prosessdesign. Arbeidet bør kombineres med utvikling og bedre bruk av digitale løsninger, som beskrevet i utenriktjenestens digitaliseringsstrategi. Her anbefaler vi at utenriktjenesten starter å jobbe systematisk i henhold til Lean-metodikk.

c) Arbeide mer smidig med tanke på administrative føringer og instruksjer

Det er i dag et stort antall instruksjer og føringer som sendes til stasjonene. Enkelte av instruksene er irrelevante eller ikke brukbare for enkelte stasjoner grunnet manglende forståelse fra de som sender ut disse føringene hjemmefra. De utsendte bruker også mye tid på å oversette disse istedenfor at dette gjøres en plass eller sentralt fra. Vi anbefaler derfor at som et ledd i å jobbe mer systematisk med forbedring at det også arbeides mer smidig gjennom pilotering/testing av instruksjer før de sendes ut til alle.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.5a og 4.5a-b i delrapport 2 og kapittel 7 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Det foreligger et stort effektiviseringspotensial ved å forenkles prosesser. Totalt sett mener vi det foreligger et effektiviseringspotensial på 20-40 prosent, basert på at utenriktjenesten i svært liten grad har arbeidet systematisk og langsiktig med systematisk, kontinuerlig forbedring.

Vi har ikke satt et økonomisk gevinstpotensial knyttet til disse tiltakene annet enn redusert overtid, ettersom flere av våre andre forslag, både knyttet til organisering, ledelse, profesjonalisering av støttefunksjoner, færre e-poster mv. er et ledd av et slikt systematisk forbedringsarbeid.

Det er likevel viktig at utenriktjenesten gjennom økt styringsinformasjon kartlegger hvor store tidstyver er, hvor mye tid går til ikke-verdiskapende oppgaver, mv. slik at de kan arbeide systematisk med å forbedre disse. Det vil gi økt kostnadseffektivitet og formåleffektivitet.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

- UD ansatte hjemme
- Ansatte i andre departementer hjemme

Tiltaket bør følges opp som et prosjekt som en del av utenriktjenestens oppfølging av områdegjennomgangen. Når det er etablert gode rutiner for å drive med systematisk forbedring, vil ansvaret for videre oppfølging kunne overføres til linjen.

Ansvar for oppfølging

Eget prosjekt i programstruktur i UD for å etablere rutiner og mekanismer, deretter i linjen

STATUS PÅ TILTAKET

Vi er ikke kjent med status på disse tiltakene.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

2E: Øke fokus på effektivitet og starte arbeid med systematisk, kontinuerlig forbedring

FORVENTEDE GEVINSTER	
Redusert overtid	Økonomi
Frigjort tid til viktigere og mer verdiskapende oppgaver	Kvalitet

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Nei, ingen direkte kostnader, men en endring i måten å jobbe på fra dag til dag som vil kreve aktiv omstilling fra medarbeiderne og tydelig ledelse og styring fra seksjons- og avdelingsledere. Overtid må følges opp jevnlig, og løpende oppgaver i større grad differensieres med hensyn til kvalitet, involvering og tidsfrister.

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

De kortsiktige grepene bør kunne startes umiddelbart og få effekt allerede fra 2022. Vi har anslått en gradvis økning ilt. 3 år. Gevinstene vil synes på UDs budsjetter, samt i måloppnåelse.

ØKONOMISKE GEVINSTER

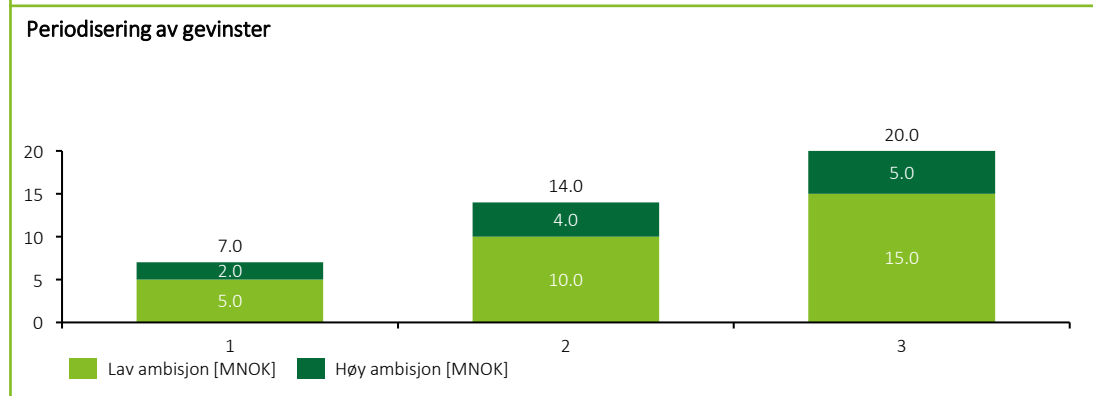
Kostnadsbase:
For dette tiltaket har vi kun tatt utgangspunkt i overtidskostnader i 2019, som var på MNOK 38.

Gevinstberegning:
Gjennom noen få tydelige grep spesielt knyttet til involvering, vil det på kort sikt være mulig å redusere overtid for medarbeidere og ledere hjemme. Årlig besparelse bør kunne være i størrelsesorden 15-20 MNOK, tilsvarende 40 – 50 prosent av overtidsutbetalingene. Overtidsreduksjon i andre departementer må vurderes særskilt.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

En betydelig del av overtiden styres trolig av kortsiktige behov fra politisk ledelse, og er dermed vanskelig eliminere. På lengre sikt bør det likevel være mulig å halvere overtidsbruken.

Vi anser det som at utenriktjenesten i liten grad har kompetanse til å drive med slikt systematisk forbedringsarbeid, og det bør vurderes å hente inn ekstern kompetanse for å sette i gang og følge opp et slikt arbeid.



3. Utenriktjenestens oppgaver

- 3A: Forenkle og konsentrere bistandsforvaltningen
- 3B: Videreutvikle konsulærfeltet og øke brukerrettingen av konsulære tjenester
- 3C: Redusere antall utenriksstasjoner som utsteder pass og flytte vedtaksmyndighet til politiets vedtakslinje
- 3D: Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI
- 3E: Økt bruk av fellestjenester og profesjonalisering av støttefunksjonene

3A: Forenkle og konsentrere bistandsforvaltningen

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Styrke den strategiske styringen av norsk bistand. Følgende tiltak bør vurderes:

- Gjøre en strategisk vurdering av hvilke kanaler, aktører og organisasjoner som er mest effektive for å oppnå målene som er satt for norsk utviklingspolitikk, og konsentrere innsatsen mot de mest formåls effektive måtene å gi bistand på.
- Samle det overordnede, strategiske ansvaret for norsk utviklingspolitikk i en avdeling i UD, f.eks. Avdeling for bærekraftig utvikling. Avdelingen bør få ansvar for å sikre en helhet i norsk bistandspolitikk og gi tydelige strategiske føringer til stasjonene, Norad og andre enheter i UD som forvalter bistand.
- Samle ansvaret for forvaltning av bistandsmidler i langt færre enheter i UD enn i dag.
- Arbeide videre for å få en bedre og raskere oversikt over hvor og hvordan kjernestøtte til multilaterale organisasjoner brukes, slik at denne typen bistand kan brukes mer aktivt på landnivå.

b) Økt tematisk og geografisk konsentrasjon av norsk bistand. Følgende tiltak bør vurderes:

- Redusere antall land som mottar bilateral bistand. Akutt nødhjelp og humanitær bistand bør være unntatt føringene om geografisk konsentrasjon.
- Gjennomgå bistandsavtalene som forvaltes av utenriksstasjoner med få avtaler eller lavt samlet beløp, med sikte på en betydelig reduksjon i antall utenriksstasjoner som forvalter bistand.
- Redusere det tematiske spennet i norsk bistand, f.eks. ved å redusere antall tematiske områder Norge gir bistand til i et enkelte land og/eller antall områder den enkelte utenriksstasjonen kan gi bistand til. På strategisk nivå bør det tydelig defineres hvilke tematiske områder som er prioritert. Dette må følges opp i dialogen med forvaltningsenheter i UD, Norad og på utenriksstasjonene
- Konsentrere utenriksstasjonenes bistandsforvaltning om lokale og regionale partnere

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.1 i delrapport 2 og kapittel 8 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Bistandsfeltet har vært gjennom gjentatte reformer de siste tiårene, der ansvaret vekselvis har blitt flyttet frem og tilbake mellom stasjonene og utapparatet, og mellom UD og Norad. Vi mener det er av avgjørende viktighet at norsk bistandsforvaltning i langt større grad arbeider ut fra en overordnet strategisk tilnærming til bistandsinnsatsen. Som følge av dette bør innsatsen konsentreres tematisk og geografisk om de høyest prioriterte områdene.

Kvalitetsgevinstene ved dette vil være betydelige, mens de økonomiske gevinstene vil avhenge av utfallet av de strategiske prioriteringene som må gjøres. På sikt vil det også være et vesentlig potensial for kostnadsbesparelser ved å samle innsatsen om de høyest prioriterte områdene.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Utenriksstasjoner (særlig stasjoner med stor bistandsportefølje)
- UD
- Norad

Indirekte interessenter

- Andre departementer med vesentlige bistandsmidler (KLD)
- Partnere for norsk bistand

Tiltaket bør følges opp som et prosjekt som en del av utenriktjenestens oppfølging av områdegjennomgangen, i tett samarbeid med Norad.

Ansvar for oppfølging	Eget prosjekt i programstruktur
-----------------------	---------------------------------

STATUS PÅ TILTAKET

Kjenner ikke til at tiltak og anbefalinger er fulgt opp etter delrapport. Tiltakene er videreutviklet og konkretisert i delrapport 3.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	0 MNOK		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

3A: Forenkle og konsentrere bistandsforvaltningen

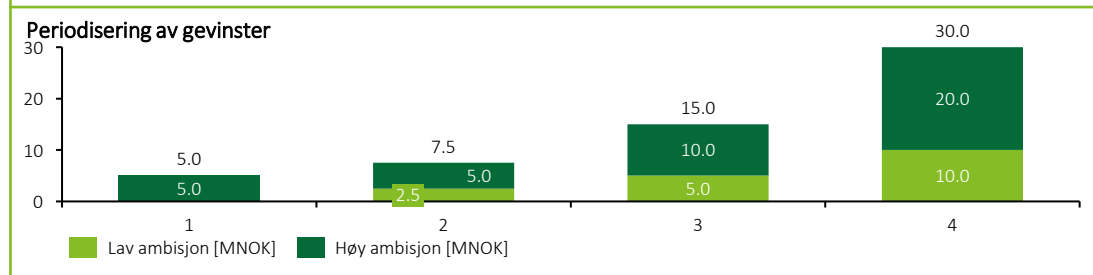
FORVENTEDE GEVINSTER	
Hente hjem utsendte fra stasjoner som ikke skal forvalte bistand	Økonomi
Færre lokalt ansatte på stasjoner som ikke skal forvalte bistand	Økonomi
Færre ansatte i UD som driver tilskuddsforvaltning	Økonomi
Større gjennomslagskraft der innsatsen prioriteres	Kvalitet
Økt kapasitet til å følge opp multilaterale og globale aktører på landnivå	Kvalitet
Konsentrasjon gir større fagmiljøer og mindre sårbarhet	Kvalitet
Færre forvaltningsenheter gir redusert risiko for feil, misligheter og ikke-tilfredsstillende forvaltning	Kvalitet
Mindre kompleksitet, og enklere å forstå norsk bistand for bistandspolitikere, Storting, presse og innbyggere	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Gevinstene knyttet disse tiltakene kommer Utenriksdepartementet og utenriksstasjonene til gode.
Gevinster knyttet til avtaler på utenriksstasjonene vil ofte ha et lengre tidsperspektiv grunnet avtalelengde.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Ingen kjente avhengigheter.
Bistandspolitikken er et område med stor politisk oppmerksomhet. Det gjør at det kan bli krevende å foreta rent faglige strategiske vurderinger om tematisk og geografisk konsentrasjon.
En annen mulig avhengighet er den tette koblingen mellom utenrikspolitikk og utviklingspolitikk. Bistandsprosjekter kan også inngå som et middel i utenrikspolitikken, for eksempel for å forbedre handelsrelasjoner, skaffe seg bedre internasjonalt rykte og kontaktnett eller få regional innflytelse. Det gjør det krevende å gjøre bistandsfaglige vurderinger isolert for øvrig utenrikspolitikk.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Nei. Det pågår et arbeid med en ny tilskuddsportal for bistandsmidler, men det er ikke direkte knyttet til anbefalingene som her er presentert.
Det vil være omstillingskostnader knyttet til å konsentrere bistandsforvaltningen på færre utenriksstasjoner, blant annet avslutning av arbeidsavtaler med lokalt ansatte.

ØKONOMISKE GEVINSTER
<p>Kostnadsbase:</p> <p>03.00 Forvaltning av utviklingssamarbeidet skal dekke drifts- og forvaltningskostnader knyttet til bistandsmidlene. Dette er fordelt på UD (ca. 1,8 milliarder) og Norad (ca. 300 millioner).</p> <p>Ute - 70 utsendte årsverk innen utviklingspolitikk og 85 lokalt ansatte – MNOK 154 + 32 = MNOK 186.</p> <p>Hjemme - UD (ca. 50 årsverk til tilskuddsforvaltning og oppfølging av stasjonenes bistandsoppgaver) og store deler av Norads 240 årsverk (300 MNOK).</p> <ul style="list-style-type: none"> o Relevant kostnadsbase: 536 MNOK
<p>Gevinster:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er krevende å anslå økonomiske gevinster for tiltaket ettersom det vil avhenge av hvilke strategiske prioriteringer som gjøres når det gjelder geografisk og tematisk konsentrasjon. • Vi mener likevel det vil være et totalt potensiale innen bistandsforvaltning på MNOK 10-30 gjennom to grep: <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsentrere bistandsforvaltningen som skjer på utenriksstasjonene. Dette gjelder både ved å hente hjem utsendte fra stasjoner med mindre bistandsportefølje og ikke prioriterte stasjoner, og avslutte arbeidsavtaler med lokalt ansatte på disse stasjonene. Avklaring av hvilke stasjoner dette er må skje som en del av den strategiske vurderingen. 2. Samle ansvaret for forvaltning av bistandsmidler i langt færre enheter i UD enn i dag og redusere antall personer som driver forvaltning - færre personer på fulltid heller enn mange på delt tid.



3B: Videreutvikle konsulærfeltet og øke brukerrettingen av konsulære tjenester

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Økt bruk av spesialister og prosjektteam fra UD i kompliserte og langvarige konsulære saker

Som en forlengelse av det arbeidet som er gjort og kontinuerlig pågår i Seksjon for konsulære saker, vil vi anbefale at man arbeider videre med arbeidsdelingen mellom UD og utenriksstasjonene med sikte på å i større grad samle fagmiljøene hjemme i UD og tilby enhetlig støtte til stasjoner i behov for det

b) Bruke UD's operative senter til å avlaste utenriksstasjonene, også innenfor stasjonenes åpningstid

Intervjuene med utenriksstasjonene viste at enkelte stasjoner opplever at de bruker mye tid på å besvare generelle henvendelser på telefon eller e-post. Vi vil derfor foreslå at det som en hovedregel legges opp til at henvendelser til utenriksstasjonene om konsulære problemstillinger rutes via UD's operative senter, for å avlaste og effektivisere beredskapsordningen ved stasjonene.

c) Øke brukerrettingen gjennom arbeid med digitale løsninger og mer tilgjengelig informasjon

Vi opplever at informasjon og veiledning på nettsidene til UD og ambassadene er kronglete å finne frem i og byråkratisk fremstilt. Dette vil gi et mer tilgjengelig tilbud til norske borgere og næringsliv, men også gi grunnlag for økonomisk gevinst gjennom reduserte henvendelser fra norske borgere og næringsliv fordi disse i større grad ordner tjenestene selv gjennom selvbetjening eller ikke tar kontakt i det hele tatt.

d) Slutte med vigselse på utenriksstasjonene

Det er nå i de aller fleste tilfeller mulig å vies av lokale myndigheter, og i mange land er det også mulig å vies hos norsk sjømannsprest ved Sjømannskirken. En stor andel av vigselsene som foretas på norske utenriksstasjoner er dessuten for personer som har reist fra Norge for å vies på en utenriksstasjon.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.2 i delrapport 2

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Kartleggingen viser at det brukes mye ressurser på konsulære tjenester på utenriksstasjonene, 33 utsendte årsverk og 165 lokalt ansatte. Det antas også at det brukes rundt 50 årsverk hjemme. Vi vurderer at det på sikt er et betydelig potensiale for forenkling, digitalisering og brukerretting på konsulærfeltet. Det vil også legge grunnlaget for en vesentlig mer kostnadseffektiv måte å drive konsulær bistand på enn i dag.

Vurderingene på dette området er blitt styrket gjennom stasjonsbesøkene i fase 2. Utsendte medarbeidere har vist stor interesse for hvordan UD i Oslo kan ta et større ansvar for den konsulære bistanden som ikke absolutt må gjennomføres lokalt. Det inkluderer økt bruk av UD's operative senter hele døgnet (jf. tiltak 5.2b) og mer samordnet informasjon til norske borgere og næringsliv fra sentralt hold.

Det er krevende å anslå konkrete gevinster på enkeltstasjoner av tiltakene, derfor er det økonomiske gevinstpotensialet satt relativt lavt. Etter vår vurdering er det viktig at bemanningen på de enkelte stasjonene til konsulære tjenester følges opp kontinuerlig gjennom VP-prosessen for å sikre at mulighetene for å hente hjem stillinger etter hvert som tiltakene sørger for at arbeidstid frigjøres.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for konsulære saker i UD
- Utenriksstasjonene

Indirekte interessenter

- Norske borgere og norsk næringsliv i utlandet
- Øvrige departementer og statlige virksomheter utenriksstasjonen utfører konsulære tjenester på vegne av

Tiltaket kan følges opp i linjen, f.eks. av Seksjon for konsulære saker i UD

Ansvar for oppfølging

Seksjon for konsulære saker

STATUS PÅ TILTAKET

Kjenner ikke til at det er tatt stilling til forslaget eller har blitt arbeidet videre med dette siden delrapport 2 ble levert.

Seksjon for konsulære saker arbeider kontinuerlig med utvikling av konsulærfeltet.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ja, for videre digitalisering. Dette er ikke tallfestet		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

3B: Videreutvikle konsulærfeltet og øke brukerrettingen av konsulære tjenester

FORVENTEDE GEVINSTER	
Frigjort arbeidstid	Økonomi
Mer effektiv ressursutnyttelse	Kvalitet
Riktigere servicenivå	Kvalitet
Likebehandling av saker	Kvalitet
Redusert oppgaveportefølje	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

En del initiativer er igangsatt fra 2022. Ingen økonomiske gevinster fra 2022, det vil kreve videre utredning for å identifisere konkrete enkeltårsverk som kan tas hjem eller lokale ansatte som mister sine arbeidsoppgaver.

På sikt vil det være et langt høyere gevinstpotensial enn det som er beskrevet her. Det krever at tjenestene blir mer effektive, digitaliseres og rettes mot brukerne fra sentralt hold, samt at det tas strukturelle grep etter hvert som mulighetene for effektivisering åpner seg.

Gevinstene kommer utenriksstasjonene og UD til gode.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Ingen kjente avhengigheter.

Uttak av gevinster forutsetter systematisk arbeid som en del av VP-prosessen. For utsendte medarbeidere er ofte konsulære oppgaver en del av arbeidsoppgavene de fyller og gevinstuttak forutsetter derfor at det arbeides aktivt med å se etter muligheten for å trekke stillinger hjem etter hvert som deler av årsverk faller bort.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Nei, i utgangspunktet kreves det ikke investeringer på dette feltet. Men selvbetjeningsløsninger og bedre system for oppfølging av honorære utenriksstasjoner kan kreve investeringer i enklere it-systemer, og utviklingsprosjekter. Dette må vurderes som en del av den løpende tjenesteutviklingen.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

32 ansatte i Seksjon for konsulære saker i UD: 10 ansatte i Enhet for konsulær bistand, 17 ansatte i UD's operative senter og 5 ansatte i seksjonen for øvrig (32 MNOK).

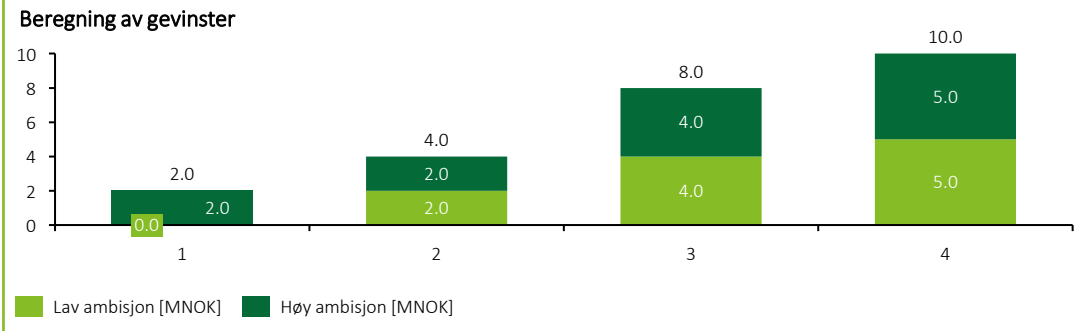
Videre er det en rekke medarbeidere i UD som bruker deler av sin tid på konsulære oppgaver, herunder avdelingsledelsen i Serviceavdelingen, medarbeidere i Kommunikasjonsenheten og medarbeidere i de ulike regionale deskene. I tillegg 44 medarbeidere i UD i beredskap for konsulær krisehåndtering.

Ute: 33 utsendte (73 MNOK) og 165 lokale ansatte (66 MNOK). Samlet kostnad på rundt 140 MNOK ute.

Relevant kostnadsbase: 172 MNOK

Gevinster:

Det er mulig å redusere kostnader ved å ta enkelte konsulære stillinger hjem og bruke ambulerende utsendte ved behov for akutt bistand ute. Grepene som allerede er igangsatt eller som anbefales her er imidlertid ikke knyttet til enkeltårsverk, det handler mer om å frigjøre arbeidstid og se denne kabalen i en helhet. Det er derfor krevende å tallfeste en nøyaktig innsparing på dette tidspunktet, men vi anslår en økonomisk gevinst på 5-10 MNOK over de neste årene. Dette krever systematisk oppfølgingsarbeid i VP-prosessen.



3C: Redusere antall utenriksstasjoner som utsteder pass og flytte vedtaksmyndighet til politiets vedtakslinje

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Knutepunktorganisere søknad om pass til et mindre antall utenriksstasjoner

PODs faglige vurdering er at hver enhet som utsteder pass bør utstede et sted mellom 4000-5000 pass hvert år for å opprettholde tilstrekkelig kvalitet. Dette gjelder et svært få utenriksstasjoner. I 2019 ble det utstedt pass ved 87 ulike utenriksstasjoner, 51 av disse utstedte færre enn 100 pass i 2019. Ut fra hensynet til å sikre kvalitet og tilstrekkelig sikkerhet i mottak og behandling av søknader om pass vil det være hensiktsmessig å knutepunktorganisere passutstedelse. En knutepunktorganisering av passutstedelse vil redusere antall utenriksstasjoner som utsteder pass med et kritisk lavt volum årlig.

b) Flytte myndigheten til å treffe vedtak om innvilgelse eller nektelse av pass fra utenriksstasjonene til politiets vedtakslinje i Norge

Vi mener det i utgangspunktet vil være mer ryddig og effektivt at utenriksstasjonenes rolle begrenses til å ta imot søknad om pass fra norske borgere i utlandet, mens vedtak om innvilgelse eller avslag på søknad om pass fattes i politiets vedtakslinje i Norge. Dette vil gjøre prosessene på utenriksstasjonene mer like prosessene i Norge der det er innført en todelt saksbehandling slik at søknad om pass fremmes til et passkontor, mens politiets vedtakslinje fatter vedtak og sender passet til produksjon

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.3 i delrapport 2

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Endringene krever både endringer i lovverk og mulige systemendringer, og har således relativt høy kompleksitet.

Gevinstene på området vil i første rekke vil være knyttet til at høyere volum gir bedre forutsetninger for å kunne utstede pass med tilfredsstillende grad av sikkerhet og kvalitet, men vil medføre frigjort arbeidstid for medarbeidere ved stasjonene. Som beskrevet innledningsvis bør summen av frigjort arbeidstid følges systematisk opp med tanke på å realisere økonomiske gevinster.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for utlendingsfeltet og forvaltningsmessig bistand i UD
- Politiavdelingen i Justis- og beredskapsdepartementet
- Politidirektoratet
- Utenriksstasjonene som utsteder pass

Indirekte interessenter

- Norske borgere og norsk næringsliv i utlandet

Ansvar for oppfølging

Kan følges opp i linjen i JD, i samarbeid med Seksjon for utlendingsfeltet og forvaltningsmessig i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Justis- og beredskapsdepartementet er i samråd med UD i gang med å vurdere hvordan anbefalingene i delrapport 2 kan tas videre.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ja, men ikke tallfestet		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

3C: Redusere antall utenriksstasjoner som utsteder pass og flytte vedtaksmyndighet til politiets vedtakslinje

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Lavere drifts -og vedlikeholdskostnader på biometriutstyr	Økonomi
Frigjort arbeidstid for ansatte ved stasjoner som ikke lengre	Økonomi/ kvalitet
Bedre kvalitet og sikkerhet	Kvalitet
Større fagmiljø og mindre sårbarhet	Kvalitet
Redusert oppgavespenn for utenriksstasjonene	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Mindre oppgavespenn og frigjort arbeidstid vil gjelde utsendte og lokalt ansatte ved utenriksstasjonene.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Dersom utenriksstasjonenes rolle begrenses til å ta imot søknad om pass fra norske borgere i utlandet, mens vedtak flyttes til politiets vedtakslinje i Norge fordrer det endring av passloven og pass- og ID-kortforskriften.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ja, endringer i dagens arbeidsdeling mellom politiet og utenriksstasjonene vil kreve endringer/tilpasninger i systemer (passweb) og rutiner. Det vil følgelig medføre investeringskostnader til systemutvikling. Disse kan ikke tallfestes på nåværende tidspunkt.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Kostnadsbase: Anslått årlig personellkostnad på 10,5 MNOK (3,4 MNOK for lokalt ansatte og 7,1 MNOK for utsendte). Anslåtte årlige investerings-, drifts- og forvaltningskostnader på 7,9 MNOK. Snittkostnaden for et pass utstedt på utenriksstasjon ligger på 1185 kroner. Gebyrmodellen gir gebyrinntekter på 1290 kroner per pass for voksen og 770 kroner for barn.
Gevinster: Færre stasjoner som utsteder pass vil gi lavere investerings-, drifts- og forvaltningskostnader. UD har kjøpt biometriutstyr til stasjonene og vil i begrenset grad ha mulighet til å reversere investeringskostnadene. Beparelser er knyttet til mulig gjenbruk av utstyr på politiets passkontorer og redusert drifts- og vedlikeholdskostnader. Dette er krevende å tallfeste, men ligger et sted mellom 0-5 millioner kroner. Disse økonomiske gevinstene må også sees opp mot reduserte gebyrinntekter og investeringskostnader til utvikling av systemstøtte.

3D: Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Vi mener det er riktig å arbeide ut fra et strategisk langsiktig mål om å flytte saksbehandlingen hjem til Norge, digitalisere og overføre ansvaret på utlendingsfeltet til JD/UDI.

Dette kan gjøres på flere måter og i ulikt tempo, to hovedalternativer er:

- i. redusere antallet knutepunktstasjoner og flytte saksbehandlingen fra utvalgte knutepunktstasjoner hjem, eller
- ii. full sentralisering av hele porteføljen hjem til Norge

Basert på den videre analysen i denne fasen og stasjonsbesøkene foretatt denne høsten vil vi anbefale alternativ i) på veien mot alternativ ii). Poenget er at de to alternativene ikke er gjensidig utelukkende, men at alternativ i) er et steg på veien mot alternativ ii). Vår vurdering er at tilstedeværelse ute på noen knutepunktstasjoner kan flyttes hjem nokså raskt, mens andre er mer komplisert og vil kreve en lengre prosess. Gjennom en stegvis overføring av oppgaver kan det bygges læring og erfaring, løsninger kan justeres, og ikke minst kan kontrollperspektivet ivaretas på en god måte hele veien.

En overføring av førstelinen utland til UDI sentralt bør skje i parallell med en digitalisering av saksflyten og systematisk arbeid med design av ny prosessflyt. Nytt saksbehandlingssystem (Norvis) er ikke en forutsetning for å kunne overføre ansvar fra UD til JD/UDI. Det er identifisert et behov for bedre systemstøtte i førstelinen, men slik vi ser det er det uavhengig av om sakene løses ute eller hjemme, og investeringsbehov og gevinstberegninger må vurderes og prioriteres som en del av den ordinære budsjettprosessen. For full effekt gjennom elektronisk visumetikett og automatisering av deler av saksbehandlingen kreves IKT-systemutvikling på europeisk og nasjonalt nivå .

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.4 i delrapport 2 og vedlegg A1 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vår anbefaling innebærer at det settes som et strategisk mål å effektivisere arbeidet på utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen hjem til Norge, digitalisere saksflyten og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI. Som beskrevet i delrapport 2 er det flere måter å gjøre dette på og det kan gjøres stegvis i ulikt tempo. Gjennom møter og skriftlige innspill til JD og UD har vi utdypet anbefalingene fra delrapport 2. Dette er oppsummert i vedlegg til delrapport 3 og sammenfattet i gevinstoversikten.

I arbeidet har vi ikke identifisert noen åpenbare hindringer for å gå inn for en gradvis sentralisering av utlendingsfeltet og overføring av oppgaver fra utenriksstasjonene til UDI. Vi har pekt på en hovedretning vi mener det er fornuftig å bevege seg mot, men den detaljerte veien frem, og hvor fort det kan gå, er et spørsmål som må utredes videre av JD, UD og UDI i oppfølgingsarbeidet etter områdegjennomgangen. Vi vil anbefale at det i denne prosessen hentes inn erfaringer fra andre land om hvordan de har gjennomført, eller planlegger å gjennomføre, tilsvarende prosesser.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for utlendingsfeltet og forvaltningsmessig bistand i UD
- Justis- og beredskapsdepartementet
- Utenriksstasjonene (særlig knutepunktstasjonene)
- Utlendingsdirektoratet

Indirekte interessenter

- Søkere om visum og opphold
- Andre lands myndigheter, næringsliv, forskningsinstitusjoner og andre virksomheter som har behov for visum eller opphold for sine ansatte

Ansvar for oppfølging

Tiltaket bør følges opp i et prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen, med deltagelse fra UD, JD og UDI.

STATUS PÅ TILTAKET

JD er i samråd med UD i gang med å vurdere hvordan anbefalingene i delrapport 2 kan tas videre.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Tiltaket er i utgangspunktet ikke avhengig av investeringer, men for full effekt kreves IKT-systemutvikling på europeisk og nasjonalt nivå		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

3D: Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI

Side 2/4

FORVENTEDE GEVINSTER	
Økonomisk besparelse ved å flytte utsendte medarbeider hjem til Norge	Økonomi
Stordriftsfordeler ved å samle saksbehandlingen	Økonomi
På sikt betydelig effektivisering gjennom elektronisk visum og automatisering	Økonomi
Samling i større og sterkere fagmiljøer	Kvalitet
Samle helhetlig ansvar for oppgaveutførelse der styringsansvaret ligger. Saksbehandling og fagmiljø for kontroll i UDI tettere på hverandre.	Kvalitet
Behovseier (førstelinen) sitter tettere på systemutviklingen, noe som gir større muligheter for tilpasning og riktig prioritering av saksbehandlingssystemene	Kvalitet
Bedre internett og dermed raskere saksbehandling i Norvis	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Det vil ta noe tid å finne en god plan for sentralisering. Det bør likevel være mulig å redusere antall utsendte umiddelbart, pga. lavere volum (COVID-19). Deretter bør sentralisering gjennomføres parallelt med digitaliseringstiltak. Grepene kan også gjøres gradvis slik at kapasiteten i UDI bygges opp samtidig som tilstedeværelsen gradvis bygges ned ute. Full effekt vil kreve utbygde digitale løsninger. Hvis Norge følger utviklingen og ambisjonene i EU vil full gevinst tidligst kunne hentes ut fra 2025.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Forutsetninger for fullt gevinstuttak vil være utvikling og fremdrift i arbeidet med elektronisk visum innenfor Schengen. Det er også en forutsetning at UDI tar et vesentlig ansvar for å utvikle en helhetlig brukerreise med mål om å yte et godt servicenivå til søkerne, redusere saksbehandlingstider, sikre et riktig kontrollnivå og en effektiv organisering av saksbehandlingen. Ved overføring av ansvaret til UDI må det settes som en forutsetning at denne oppgaven ivaretas på en effektiv måte av UDI og overførte budsjetttrammer fra UD til JD/UDI må gjenspeile dette.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Nytt saksbehandlingssystem (Norvis) er ikke en forutsetning for forslaget. Behovet for bedre systemstøtte er uavhengig av om sakene løses ute eller hjemme. Det er identifisert et behov for bedre systemstøtte, men dette må vurderes og prioriteres som en del av den ordinære budsjettprosessen. Når eierskapet til hele sakskjeden samles i en etat vil det gi UDI/JD langt større incentiver til å prioritere systemutvikling som kan gi vesentlig effektiviseringsgevinster.
Det er krevende å anslå investeringsbehov, det er naturlig at det inngår i den videre prosessen å utrede hvilke nødvendige investeringer som ev. må gjøres og hva som vil være kostnaden ved dette. Her vil det også være naturlig å gjøre kost/nytte-analyser ved å automatisere vedtaksprosessen for visumsøknader fra enkelte land.

RISIKO OG RISIKOREUSERENDE TILTAK	
Risikobeskrivelse	Risikoreuserende tiltak
Risiko for at lavere lokal tilstedeværelse gir mindre oppdatert landkunnskap og kjennskap til lokale forhold og språk.	Knutepunktorganiseringen gjør at man også med dagens organisering har mistet den direkte lokale tilstedeværelsen i mange land. Også ved sentralisering vil man kunne danne faggrupper for land- eller regioner som i første rekke arbeider med visse land og har spesialkompetanse på dette. De landene med høyest antall visum- og oppholdssaker vil i mange tilfeller også være land med en betydelig diaspora i Norge i dag, noe som gir muligheter for å rekruttere personell i Norge med både språkkompetanse, landkunnskap og kulturell forståelse.
Det må fortsatt sikres riktig nivå på kontroll og sikkerhet, og legges til rette for forsvarlig dokumentkontroll i utlendingsaker. Redusert tilstedeværelse gjør det mer krevende å verifisere opplysninger eller intervjuere søkere.	Samling av saksbehandling med UDIs fagmiljø for kontroll. Hele saksporteføljen vil få nytte av ekspertise fra ID-eksperter og fagmiljø for dokumentkontroll (ikke kun fire stasjoner). At én etat sitter på det helhetlige ansvaret fra søknad frem til vedtak vil gi bedre forutsetninger for kontroll på prosessene. Videre pågår det prosesser i Schengen for styrket kontroll ved grensepassering.
Fortsatt sikre at norske interesser i utlendingsfaglige spørsmål ivaretas i visumprosessen, dvs. hensyn til omdømme, næringsfremme og utenrikspolitiske interesser.	For mange personer i utlandet er søknad om visum eller opphold det første møtet med Norge. Et effektivt, brukervennlig og serviceinnstilt mottaksapparat er derfor viktig for Norges omdømme i utlandet. Viktig at UDI også har dette perspektivet, og at dette fremheves i dialogen mellom JD/UDI og UD.
Forsinkelser i arbeidet med elektronisk visum i EU/Schengen.	Sentralisering vil fortsatt legge grunnlaget for betydelig effektivisering, men en utsettelse av elektronisk visum vil forsinke muligheten for å hente ut full økonomisk effekt og fullt ut utnytte mulighetene som ligger i digitalisering av saksflyten.
UDI klarer ikke å effektivisere saksbehandlingssystemene som forutsatt eller utnytte stordriftsfordelene ved sentralisering	Ved overføring av ansvaret til UDI må det settes som en forutsetning at denne oppgaven ivaretas på en effektiv måte av UDI. Overførte budsjetttrammer fra UD til JD/UDI må gjenspeile dette.

3D: Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI

Side 3/4

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

- 33 utsendte medarbeidere (inkl. 3 ambulerende medarbeidere) ved knutepunktstasjonene – MNOK 73 (33 utsendte á MNOK 2,2)
- 111 lokalt ansatte (84 ved knutepunktstasjoner, 27 ved øvrige stasjoner) – MNOK 42 (111 lokalt ansatte á 380.000 kr.)
- 9 årsverk i Seksjon for utlendingsfeltet i UD – MNOK 9 (9 årsverk i UD á MNOK 1,0)
- Andel av eiendomskostnader ved knutepunktstasjonene – ikke kvantifisert
- Overhead for utsendte og lokalt ansatte er erfaringsmessig høyere enn for årsverk hjemme – ikke kvantifisert
 - o Relevant kostnadsbase: MNOK 124

Gevinstberegning:

Dersom samtlige årsverk på utlendingsfeltet, både utsendte og lokalt ansatte, flyttes hjem vil det med dagens kostnadsbase bety at det kan ansette 114 medarbeidere i UDI for å saksbehandle visum- og oppholdssaker. Da er det ikke medregnet utgifter til eiendom og overhead for utsendte/lokalt ansatte som antas å være høyere enn for medarbeidere i Norge. Med en sentralisering mener vi det vil være vesentlig potensiale for stordriftsfordeler, mer effektive arbeidsprosesser, utjevning av sesongvariasjoner og bedre systemunderstøttelse, noe som samlet gjør at denne oppgaven bør kunne gjøres med vesentlig færre ansatte enn i dag. Gevinstberegningene er basert på det følgende:

Hjemflytting av 33 utsendte medarbeidere reduseres kostnader per årsverk fra 2,2 til 1 MNOK. Det gir en besparelse på 1,2 mill. * 33 = MNOK 40 (priselementet).

I tillegg er det rimelig å forvente at større fagmiljøer vil gi bedre kapasitetsutnyttelse og mer effektive arbeidsprosesser, til sammen 10-40 % stordriftsfordel. Det gir 3-13 årsverk mindre og en besparelse på 1,0 mill. * 3-13 = MNOK 3-13 (stordriftsfordel)

- o Totalt gevinst ved hjemflytting av utsendte: MNOK 43-53.

Lokalt ansatte må erstattes med dyrere årsverk hjemme (ansatte hjemme er i snitt 2,6 ganger dyrere enn lokalt ansatte).

- o Noen lokalt ansatte må trolig beholdes på strategiske stasjoner der det er behov for tilstedeværelse. Denne antagelsen er basert på dagens struktur der det er beholdt enkelte lokalt ansatte på stasjoner som ikke er knutepunktstasjoner; selv om utlendingsfeltet i dag er knutepunktorganisert er det fortsatt 27 lokalt ansatte ved andre stasjoner enn knutepunktstasjonene. Disse er vurdert som nødvendig å beholde ved de respektive stasjonene ettersom det er noen gjenværende oppgaver som må gjøres lokalt. Dersom utlendingsfeltet flyttes hjem til Norge vil det på samme måte, på nåværende tidspunkt, være nødvendig å beholde noen lokalt ansatte til de oppgavene som fortsatt må utføres lokalt. Det er vanskelig å anslå et nøyaktig estimat for dette, men basert på dagens ressursallokering kan det anslås et behov 30-40 lokalt ansatte i en overgangsperiode. Omfanget av dette og hvor det vil være riktig å beholde disse årsverkene må detaljeres videre som en del av planleggingen av sentraliseringen.
- o Det betyr at det kan flyttes 70-80 lokalt ansatte hjem. Gitt stordriftsfordeler, bedre fordeling av saksinngang, mer effektiv saksbehandling ved at ineffektiv handover/arbeidsdeling mellom lokalt ansatte og utsendte reduseres, utjevning av sesongvariasjoner, bedre internett (mindre nedetid og raskere Norvis), arbeid med prosessdesign og økt bruk av scannede dokumenter i saksbehandlingen forutsettes det at saksbehandlingen kan gjøres vesentlig mer effektiv enn i dag. For å redusere personalbehovet og utnytte disse mulighetene forutsettes det at det jobbes systematisk med arbeidsprosesser og design av ny prosessflyt ifm. sentralisering.
- o Totalt gevinst hjemflytting av lokalt ansatte: MNOK -10 - 0.

På litt lengre sikt vil det ligge en svært stor gevinst i videre digitalisering og mulig automatisering av saksbehandlingen i visumsaker. For å hente ut disse gevinstene vil det være nødvendig med elektroniske visumetiketter og prosesser i EU som gjør det mulig med en papirløs saksbehandlingsskjede. Det er i utgangspunktet satt en ambisjon om at elektroniske visumetiketter vil kunne innføres fra 2025, men det er usikkerhet om tidspunktet for dette. For å få ut gevinster av dette vil det være nødvendig med systemutvikling på nasjonalt og europeisk nivå.

- o Total potensiell gevinst ved automatisering og elektroniske visumetiketter: MNOK 10-20 (svært stor usikkerhet om estimatet)

Sentralisering av saksbehandlingen vil medføre økte reisekostnader for medarbeidere i Norge (ambulerende team) som må ha kortere opphold ved stasjonene for å utføre oppgaver som absolutt krever fysisk tilstedeværelse, f.eks. akutt- og hastesaker, fysiske intervjuer med søkere i sensitive saker og kontroll av VFS. I tillegg vil økt shipping av papirdokumenter i en overgangsperiode kunne gi økte fraktkostnader.

- o Økte driftskostnader i form av økt reisevirksomhet og shipping av papirer: MNOK 3-5

Anslått gevinst ved full effekt: MNOK 40-68.

I tillegg kommer potensielt betydelige økonomiske gevinster knyttet til redusert arealbehov og dermed muligheter for reduserte eiendomskostnader ved knutepunktstasjonene. Dette er ikke tallfestet.

3D: Effektivisere utlendingsfeltet gjennom å flytte saksbehandlingen til Norge, digitalisere og overføre ansvaret for hele sakskjeden til UDI

EKSEMPEL PÅ PERIODISERING AV GEVINSTER VED ULIKE HOVEDALTERNATIVER/STRATEGIER FOR SENTRALISERING

Periodisering av gevinster

Hvor lang tid det vi ta å oppnå økonomiske gevinster vil avhenge av hvilken strategi som velges for sentralisering, fra full hjemflytting til ulike varianter av gradvis reduksjon i antall knutepunktstasjoner. Dette er nærmere beskrevet i vedlegg A1 til delrapport 3.

Som et eksempel på hvordan gevinstene kan periodiseres er det i de to radene under illustrert et mulig gevinstuttak ved to strategier.

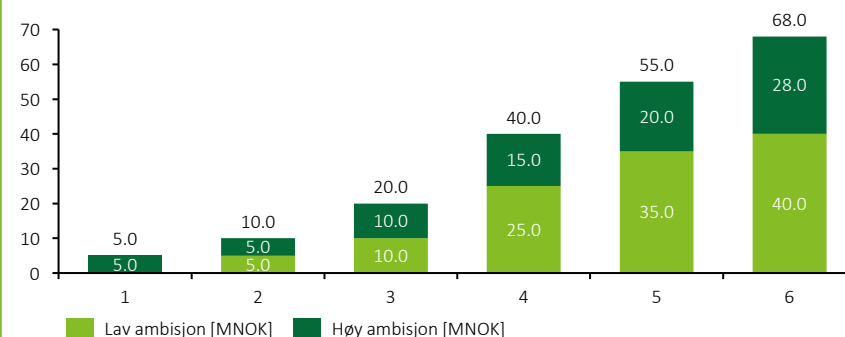
Gradvis redusere antallet knutepunktstasjoner og flytte saksbehandlingen fra utvalgte knutepunktstasjoner

En mulig tilnærming er å begynne med de knutepunktstasjonene som i utgangspunktet bør egne seg best for hjemflytting (høyt saksvolum, lav kompleksitet). Eventuelt kan det begynnes med en eller to stasjoner med noe lavere saksvolum slik at man gjennom en smidig tjenesteutvikling kan tegne og teste ut nye saksprosesser for noen avgrensede porteføljer.

UDI har gjennom sin organisasjonsutviklingsprosess de siste årene bygget erfaring og kompetanse innenfor smidig arbeidsmetodikk og prosessforbedring, og jobber nå mer systematisk med brukerprosessene for å nå sine strategiske mål om mer effektive og brukervennlige tjenester, og en mer helhetlig offentlig forvaltning. Med andre ord er modenheten og kompetansen på utvikling av helhetlige brukeropplevelser og prosessfokus fra A til Å på vei opp i UDI. En gradvis overføring av førstelinjeansvaret til UDI vil sånn sett passe godt inn i det øvrige strategiske utviklingsarbeidet som er på gang i direktoratet.

Som figuren til høyre viser vil denne strategien gi noe mindre økonomiske gevinster de første årene. Vi tror likevel dette vil være en god strategi for sentralisering ved at det gir rom for gradvis erfaringsbygging og justering av arbeidsprosesser i UDI, samtidig som kontrollperspektivet ivaretas på en god måte hele veien.

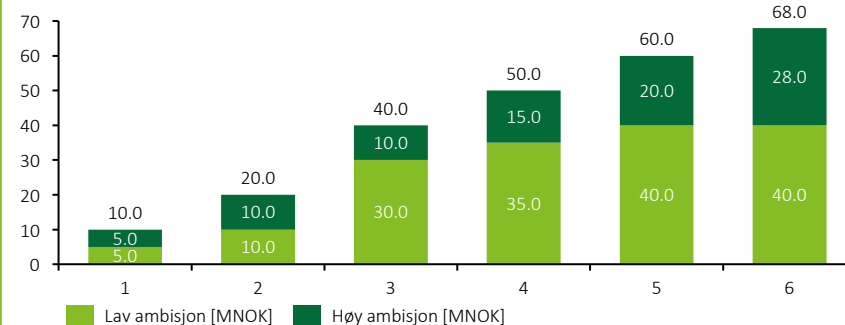
Periodisering av gevinster



Full hjemflytting

En alternativ strategi er full hjemflytting av hele porteføljen hjem til Norge. Erfaringsvis er det ofte bedre å gjøre en større strukturendring én gang som en samlet endringsprosess, enn å dra det ut over flere år med gradvis omstilling. Det vil gi potensial for raskere økonomiske gevinster, selv om det fulle potensialet fortsatt vil være avhengig av elektronisk visumetikett og videre systemutvikling både i EU og nasjonalt. Innen dette feltet er det imidlertid en såpass differensiert saksportefølje ved de ulike knutepunktstasjonene at vi tror det vil være nyttig å bygge gradvise erfaringer med ulike saksporteføljer, jf. alternativet ovenfor. Denne raske sentraliseringen anbefales derfor ikke.

Periodisering av gevinster



3E: Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Det er etter vårt syn et stort behov for å profesjonalisere støttefunksjonene med fokus på forenkling og effektivisering både med hensyn til de ansatte ute og hjemme. Økt bruk av fellestjenester, økt bruk av fagspesialister, samt bedre systemunderstøttelse vil kunne gi store besparelser og bedre tjenester.

a) Gå over til fellesdepartementalt IKT-system med tonivåløsning

Drift og vedlikehold av de graderte systemene ivaretas hovedsakelig av FD, hvor UD er kunde i dag. I planen som foreligger rundt etablering av et felles tonivåsystem, vil all drift og vedlikehold gjennomføres av FD, mens DSS vil være ansvarlig for innholdstjenester og brukerstøtte. Gevinstene knyttet til overføringen er ifølge FD/KMD i hovedsak bedre sikkerhet. Vi mener det vil være betydelige effektiviseringsgevinster knyttet til samhandling mellom departementene, samt mulig å realisere økonomisk stordriftsfordeler ved å innføre et slik fellessystem. Dette gjelder spesielt knyttet til drift og vedlikehold, men også for brukerstøtte.

b) Fjerne fysiske arkiver ved utenriksstasjonene og gå over til heldigitale arkivløsninger og felles arkvisystem

Det pågår arbeid for å ta deler av informasjons- og dokumentforvaltningen ved utenriksstasjonene hjem. Hensikten er å gå over til heldigitale løsninger, som vil gi redusert behov for arkivkompetanse ute. I dag skjer mye av saksbehandling/korrespondanse uformelt på systemer som ikke har forvaltning. UD bør fortsette å være en pådriver for fellesdepartementalt arkivsystem, som på sikt kan gi store gevinster

c) Benytte DSS som rådgivningsmiljø for anskaffelser

Seksjon for anskaffelser består i dag av 7 ansatte. Noe anskaffelseskompetanse relatert til bistand bør trolig beholdes enn så lenge UD forvalter en del bistand selv, selv om store deler kan overføres til DSS.

d) Benytte DFØs tjenester på økonomifeltet og profesjonalisere økonomiforvaltningen

Det er på sikt et betydelig potensial i få overført flere av økonomifunksjonene til DFØ og hjem til UD fra utenriksstasjonene. En slik overføring fordrer en forenkling av dagens økonomimodell. Vi har ikke anslått gevinstpotensial her. Dette bør utarbeides.

e) Benytte DFØ HR på personalfeltet og profesjonalisere HR-funksjonene

DFØ skal ilar 2022 implementere og lansere et nytt felles HR-system. Det ligger et stort potensial i å få bedre systemunderstøttelse og mer effektive prosesser på dette feltet. Vi mener også det vil være store gevinster knyttet til å overføre mer av lønnskjøringen til DFØ.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 5.5 i delrapport 2 og kapittel 4 i delrapport 3 (DFØ).

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har i fase 2 lagt til ett tiltak: benytte DFØ HR sine systemer på HR-feltet. Vi har også justert gevinstpotensialet for de andre tiltakene noe basert på nye funn.

Totalt sett mener vi det ligger et stort effektiviseringspotensial i disse løpene, både kvalitetsmessig og økonomisk. De største barrierene er knyttet til KMD/FD/DSS sine prosjekter for å realisere disse fellesløsningene. Det gjelder spesielt på arkiv- og IKT-feltet.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- FD
- KMD
- UD
- DSS
- DFØ

Ansvar for oppfølging

Tverrdepartementalt programstyre

STATUS PÅ TILTAKET

Så vidt oss bekjent er det store forsinkelser knyttet til prosjektene for felles IKT- og arkivløsninger. Vi er ikke kjent med om det har blitt arbeidet videre med å se på disse tiltakene.

Arbeidet med å overføre anskaffelsesansvaret til DSS er godt i gang.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ja		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

3E: Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner

Side 2/5

FORVENTEDE GEVINSTER	
Bedre samhandling mellom departementer med nytt IKT-system	Kvalitet
Mer effektiv systemunderstøttelse på alle støttefunksjonene	Kvalitet
Redusert behov for manuelle prosesser og kapasitet	Økonomisk
Bedre styringsinformasjon gjennom mer moderne løsninger	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Store deler av gevinstpotensialet vil komme på UD's budsjetter. Enkelte gevinstene kan også tas ut på FD/DSS/DFØ avhengig av hvordan forløpet frem til fellestjenestene er implementert legges opp. Dersom årsverk overføres til FD/DSS/DFØ bør gevinstuttaket tas ut der.
Generelt mener vi at en del gevinster kan tas ut gradvis hver år fremover i en 3-5 årsperiode. Det er anslått at de største fellestjenesteprojektene skal være implementert til 2025, og størstedelen av gevinstpotensial bør være tatt ut innen den tid.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Det er en sentral forutsetning for at gevinstpotensialet innen IKT skal kunne tas ut at dette prosjektet gjennomføres på en god måte hvor det settes fokus på å også ta ut økonomiske gevinster.
For de øvrige tiltakene mener vi det foreligger et betydelig gevinstpotensial også uten fellesløsninger (f.eks. DFØ HR, DFØ økonomi og felles arkivsystem), men fullt gevinstuttak vil ikke kunne skje før disse systemene er implementert/fellestjenester er tatt i bruk.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen vesentlige kostnader for UD. Det er imidlertid knyttet store investeringer til reformløpene i departementsfellesskapet. Dersom årsverk overføres til FD/DSS først, vil gevinstpotensialet tilfalle disse.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK	
Risikobeskrivelse	Risikoreduserende tiltak
Forsinkelser i fellestjenesteprojektene	
Utenriktjenesten stiller for strenge krav til nye systemer pga. sine etablerte prosesser/rutiner.	Utenriktjenesten må være tydelig på hva som er kritisk og ikke. Generelt bør utenriktjenesten være åpne for nye/andre løsninger på mindre viktige felter.
Nye fellestjenester ikke tar nok hensyn til utenriktjenestens særegenheter, mtp. lokasjon, språk, tidssoner mv.	God dialog i fellestjenesteprojektene og sterk involvering fra UD's side.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Den relevante kostnadsbasen for tiltakene vi har vurdert er til sammen på om lag MNOK 280. Det samlede gevinstpotensialet er anslått til å være i størrelsesordenen MNOK 87-128 i netto årlige helårseffekter for alle disse tiltakene, noe som tilsvarer et effektiviseringspotensial på 30-45 prosent. Merk at kostnadsbasen er satt i stor grad ut fra årsverk som arbeider på feltene, og med unntak av IKT er andre driftskostnader (systemer, reise, kurs, konsulentkostnader, mv.) er ikke tatt med i betraktningen, så den reelle prosentvise reduksjonen innen disse feltene vil være mye lavere.

3E: Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner

ØKONOMISKE GEVINSTER

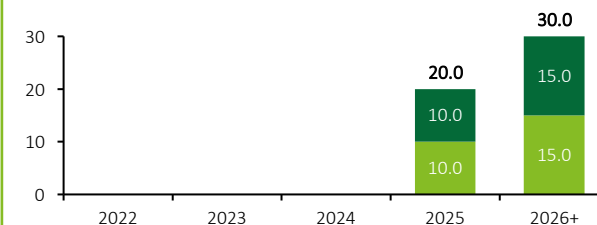
a) Kostnadsbase IKT:

Vi har ikke gjort en grundig undersøkelse av kostnadsbasen på IKT ettersom det er et eget løp på felles IKT. Totale kostnader i 2020 for IKT-seksjonen, IKT Servicedesk og IKT Styring og oppfølging var på MNOK 168. Basert på beskrivelsen i delrapport 2 er relevant kostnadsbase på om lag MNOK 100, herunder anslagsvis MNOK 45 i personalkostnader i IKT-seksjonen.

a) Gevinstberegning IKT:

FD og KMD mener at ett felles IKT-system hovedsakelig er begrunnet ut av kvalitetsmessige- og sikkerhetsmessige årsaker og at det ikke vil være noen økonomiske gevinster knyttet til felles IKT. Gitt avgrensningen mot disse prosjektene har vi ikke gått inn og gjort en detaljert vurdering av dette prosjektet, men vi stiller store spørsmål ved logikken i at det ikke vil være mer kostnadseffektivt å ha ett felles IKT-system fremfor fire separate systemer. Når det gjelder investeringer, drift, vedlikehold, konsulentstøtte og delvis også system-/programvareutvikling og brukerstøtte, mener vi det vil være betydelige skalafordeler ved å samle disse systemene. Behovet for gjenværende personell i UD innen området vil etter vårt syn kunne reduseres betydelig, og eventuell bestillerkompetanse må sees i sammenheng med utviklingsarbeidet/-ansvaret som ligger i dagens ASK-seksjon. Et svært konservativt estimat er derfor satt til 15-30 prosent som følge av stordriftsfordeler, dvs. MNOK 15-30 i netto årlige helårseffekter, tatt i betraktning at tjenestene må kjøpes tilbake fra FD/DSS.

Periodisering av gevinster



Det nye systemet er planlagt implementert i 2025. Størstedelen av gevinstene bør realiseres når det skjer.

b) Kostnadsbase arkiv:

Ca. 10 utsendte, tilsvarende MNOK 22.
Ca. 30 lokalansatte, tilsvarende MNOK 11.
Ca. 30 ansatte i Arkivseksjonen i UD, tilsvarende MNOK 30.

Relevant kostnadsbase: MNOK 63.

b) Gevinstberegning arkiv:

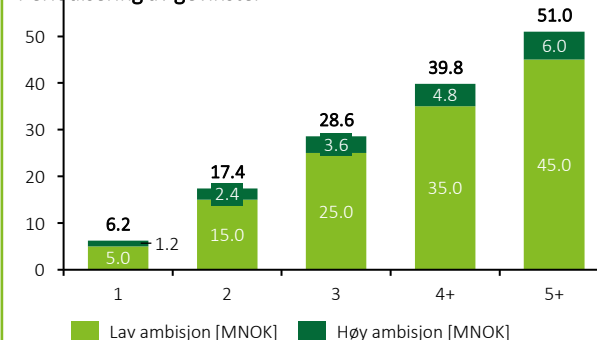
Arkiverket arbeider for å automatisere hele arkiveringen for brukerne, noe som vil gi betydelige effektiviseringsgevinster. Sammen med hjemtaking av arkiv gjennom «Ta Norge hjem»-prosjektet og heldigitale arkivløsninger bør etter vårt syn på sikt alt av arkiv- og dokumentforvaltning ute kunne fjernes. Dvs. en besparelse på MNOK 33 årlig.

Med mer digitale løsninger og automatisk arkivering på sikt mener vi at forvaltningsansvaret hjemme også kan reduseres betydelig. Dette må også sees i sammenheng med fellestjenester på arkiv som vil bidra til redusere behovet for ressurser til oppfølging, opplæring, brukerstøtte mv. En sammenligning av årsverk knyttet til arkivfunksjonen i 2015 viser at UD har vesentlig flere årsverk enn andre departementer. En gjennomgang av enkelte departementer som har egne arkiv/dokumentasjonsseksjoner i dag indikerer at forholdstallene er noenlunde likt. Her bemerker vi at tilsvarende seksjoner i andre departementer ikke nødvendigvis er sammenligning mot «best practice». Vi har lagt til grunn et behov i departementet på 12-18 årsverk, som fortsatt er høyere enn alle andre departementer ifølge våre oversikter. Gevinstanslaget i UD er derfor anslått til 12-18 årsverk, dvs. MNOK 12-18.

Dersom det etableres fellestjenester for arkiv i departementsfellesskapet vil antall ansatte i UD kunne reduseres ytterligere. Siden dette vil gi en økning i DSS er ikke dette tatt med i gevinstanslaget. Det samme gjelder kostnader knyttet til arkivsystemer. Det vil imidlertid trolig også være stordriftsfordeler på disse feltene.

Det gir en total årlig netto helårseffekt på MNOK 45-51. Automatisering av arkivering vil på sikt gi betydelig frigjort tid for ansatte i UD og utsendte. Dette er ikke tatt med i gevinstberegningen.

Periodisering av gevinster



Hjemflytting av arkivfunksjoner ute og effektivisering av arkivfunksjonen hjemme bør kunne skje parallelt og gradvis i løpet av en periode på 5 år. Dersom det etableres fellestjenester innen den tid kan uttaket skje raskere, og gevinstene bør oppdateres/justeres.

3E: Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner

ØKONOMISKE GEVINSTER																										
<p>c) Kostnadsbase anskaffelser: Ca. 7 årsverk i Seksjon for anskaffelser i oktober 2020, tilsvarende MNOK 7.</p>	<p>c) Gevinstberegning anskaffelser: Anslått behov på 2-4 årsverk etter overføring av ansvar til DSS, dvs. potensial på MNOK 3-5. Dette tiltaket er allerede igangsatt, og det er pt. igjen 4 årsverk i denne seksjonen, hvilket gir et restpotensial på 2 årsverk, tilsvarende MNOK 2.</p>	<p>Periodisering av gevinster</p> <table border="1"> <caption>Periodisering av gevinster (c)</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Lav ambisjon [MNOK]</th> <th>Høy ambisjon [MNOK]</th> <th>Totalt [MNOK]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>3.0</td> <td>0.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>1+</td> <td>3.0</td> <td>2.0</td> <td>5.0</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]	Totalt [MNOK]	0	3.0	0.0	3.0	1+	3.0	2.0	5.0												
Kategori	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]	Totalt [MNOK]																							
0	3.0	0.0	3.0																							
1+	3.0	2.0	5.0																							
<p>d) Kostnadsbase økonomi: 38 årsverk i Økonomiseksjonen i KR-avdelingen, herunder 15 årsverk i Regnskapsenheten, tilsvarende MNOK 15, 10 årsverk i Budsjettenheten, tilsvarende MNOK 10, 11 årsverk i Enhet for etats- og virksomhetsstyring og Tilskuddsforvaltningsenheten. For økonomifeltet er hovedsakelig budsjettenheten og regnskapsenheten relevante enheter. Relevant kostnadsbase i UD er dermed 25 årsverk, tilsvarende MNOK 25. Vi har ikke kartlagt antall årsverk til økonomioppgaver nøyaktig. Det er i HR-systemet registrert 62 lokalt ansatte med stillingstittel «Accounts officer», hvilket tilsvarer om lag MNOK 24. Vi vet at det i tillegg er flere administrativt utsendte som utfører økonomioppgaver. Totalt MNOK 49 i kostnadsbase.</p>	<p>d) Gevinstberegning økonomi: Det har ikke blitt gjort en grundig gevinstberegning på økonomifeltet. Sammenlignet med andre departementers tilsvarende økonomi- og budsjettfunksjoner er det ganske mange ansatte i Økonomiseksjonen i UD (blant annet 21 i Enhet for økonomi og styring i JD, 12 i Økonomiseksjonen i KMD, 6 i Budsjett- og økonomiseksjonen i ASD, 7 i Budsjett- og økonomiavdelingen i HOD, 8 i Seksjon for budsjett og styring i SD). Det er imidlertid vanskelig å sammenligne økonomifunksjonen i utenriktjenesten med andre departementer, gitt størrelsen på departementet og utenriksstasjonene. Gitt at det synes å være et betydelig potensial innen de øvrige administrative støtteoppgavene er det sannsynligvis også et stort potensial innen økonomiområdet, spesielt hvis man legger til antall utsendte årsverk og lokalt ansatte som arbeider med området. Det er etter vår vurdering kritisk at utenriktjenesten legger om hele økonomimodellen for å samle inn bedre styringsinformasjon. I dette arbeidet bør det anslås hvor stor andel av tiden til utsendte og lokalt ansatte som går til økonomioppgaver. Det bør på sikt tas sikte på å gå over til DFØs fellestjenester og samtidig vurderes hvordan større deler av økonomifunksjonen kan flyttes hjem. En slik «transformasjon» av økonomifunksjonen som vi foreslår vil være svært krevende å gjennomføre, og det er ikke rimelig å anta at det kan gjøres parallelt med en reduksjon i kapasitet. Vi mener en slik omlegging av økonomifunksjonen bør starte raskt, og at det om 3-5 år kan forventes å kunne realisere eventuelle gevinster. Siden vi i begrenset grad har vurdert gevinstene på dette området, anslår vi et forsiktig estimat på 10-20 prosent på økonomiområdet, tilsvarende MNOK 5-10. Brorparten av dette vil være ute dersom større deler av økonomifunksjonen sentraliseres og gjøres fra Oslo. Gevinstene bør tas ut etter en slik «transformasjon av økonomifunksjonen». På dette området vil det etter vår vurdering være behov for eksternt bistand. Vi har ikke anslått kostnader knyttet til dette. Disse påvirker uansett ikke netto årlig helårseffekt på sikt.</p>	<p>Periodisering av gevinster</p> <table border="1"> <caption>Periodisering av gevinster (d)</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Lav ambisjon [MNOK]</th> <th>Høy ambisjon [MNOK]</th> <th>Totalt [MNOK]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>5+</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> <td>10.0</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]	Totalt [MNOK]	1	0.0	0.0	0.0	2	0.0	0.0	0.0	3	0.0	0.0	0.0	4	2.5	2.5	5.0	5+	5.0	5.0	10.0
Kategori	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]	Totalt [MNOK]																							
1	0.0	0.0	0.0																							
2	0.0	0.0	0.0																							
3	0.0	0.0	0.0																							
4	2.5	2.5	5.0																							
5+	5.0	5.0	10.0																							

3E: Øke bruk av fellestjenester og profesjonalisere administrative støttefunksjoner

ØKONOMISKE GEVINSTER

e) Kostnadsbase HR:

42 ansatte i Personalseksjonen, herunder 14 knyttet til rekruttering og forflytning, 10 til lønn og 16 til personal og juridiske spørsmål. Det tilsvarer MNOK 42.

16 ansatte i UKS (ekskl. 16 ansatte i språk- og oversettelsesenheter), tilsvarende MNOK 16.

1-3 ansatte av 11 ansatte i OU-seksjonen, tilsvarende MNOK 1-3.

Totalt 59-62 ansatte, hvilket gir en relevant kostnadsbase på MNOK 59-62.

Merk at det ikke er anslått årsverk til personaloppfølging av lokalt ansatte og utsendte som skjer på stasjonene.

e) Gevinstberegning HR:

Seksjonene i kostnadsbasen utgjør et stort spekter av HR-funksjonene som det tradisjonelt deles opp i (personal, rekruttering, learning og lønn). Det er en rekke faktorer som bidrar til gevinstpotensialet innen HR:

- Ved å samle disse funksjonene i en HR-seksjon mener vi det vil gi et mer samlet fagmiljø og legge til rette for bedre personalforvaltning, samt kunne gi noen synergier på tvers.
- Bruk av fellestjenester og bedre systemunderstøttelse på HR feltet fra DFØ ila. 2022.
- Økt profesjonalisering gjennom ansettelse av fagspesialister (tiltak innen personalforvaltning).
- Generell forenkling og effektivisering av prosesser på personalfeltet (jf. tiltak om kontinuerlig forbedring)

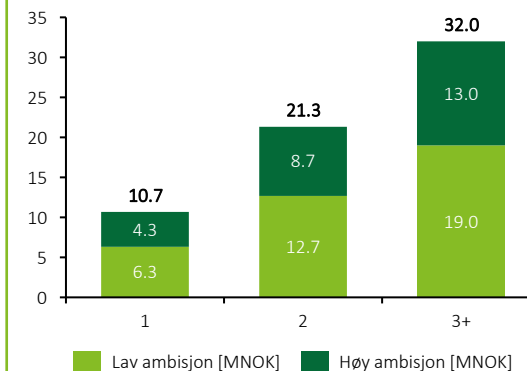
Det er også flere benchmarks som indikerer et stort gevinstpotensial. Ifølge Deloitte's tall kreves det i snitt 1 HR-ansatt for hver om lag 150 ansatte for å ivareta pålagte oppgaver («compliance»). For strategisk HR, som vi mener det bør være i UD, er tilsvarende forholdstall 65. I seg selv indikerer det et behov på 17-41 ansatte (eller en reduksjon med 30-70 prosent) i HR-funksjonen hvis man regner med alle ansatte hjemme og ute i dag, noe som er svært konservativt gitt at behovet for oppfølging av lokalt ansatte er forholdsvis lavt og en del av dette gjøres fra stasjonene.

En global [benchmark](#) av lønnsfunksjonen i ulike bransjer indikerer et behov på 1-2 ansatte for en offentlig virksomhet på UDs størrelse, noe som indikerer et potensial på 80-90 prosent.

Vi har også sett til andre lands utenriktjenester. Personalenheten i svensk UD har 47 medarbeidere, og den danske har om lag 50 (inkl. språkopplæring). Det indikerer et potensial på 25-30 prosent.

Personalforvaltning er et viktig område for utenriktjenesten. Selv om sammenligning mot «best practice» indikerer et betydelig potensial har vi valgt å anslå et potensial på 30-50 prosent innen dette området, eller en HR-seksjon som på sikt utgjør om lag 30-40 ansatte. Etter vår formening vil dette gi nødvendig kapasitet til å gjennomføre de forbedringstiltak som vi har pekt på i vårt arbeid. Det gir en netto årlig helårseffekt på MNOK 19-32.

Periodisering av gevinster



4. Personalforvaltning

- 4A: Forenkle rotasjonssystemet og profesjonalisere administrative støttefunksjoner i UD
- 4B: Videreutvikle personalpolitikken i utenriktjenesten
- 4C: Bedre utnyttelse av kompetansen i hele sentralforvaltningen
- 4D: Redusere antall spesialutsendinger og innføre mer fleksible utsendingsordninger

4A: Forenkle rotasjonssystemet og profesjonalisere administrative støttefunksjoner i UD

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Utrede hvordan forflytningsprosessene i forbindelse med flytteplan hjem kan forenkles ved i større grad å benytte innplassering som prinsipp, basert på oversikter over medarbeiderens kompetanser og uttrykte preferanser.

- Gjennomføre en juridisk utredning med sikte på å finne muligheter for å forenkle forflytningsprosessene
- Formalisere medarbeiderens kompetanse mer systematisk enn i dag ved at medarbeiderne i utenriktjenesten velger ett eller to faglige områder og en eller to regioner de særlig skal ha kompetanse på.
- Holde tett kontakt med DFØ om utviklingen av DFØ HR for å sikre at utenriktjenestens særskilte behov ivaretas ved implementering og utrulling av systemet.
- Vurdere større langsiktighet i forflytningsprosessene, for eksempel ved å tenke to og to tjenesteperioder om gangen. Det vil gi større forutsigbarhet for den enkelte, bedre kobling mellom påfølgende stillinger og vesentlig redusert tidsbruk til rekruttering.

b) Profesjonalisere administrative støttetjenester ved å bemanne disse med medarbeidere og ledere med kompetanse innen det respektive fagfeltet:

- Redusere antall diplomater/generalister i de administrative støttefunksjonene til et minimum
- Sikre at særegenheter og kjennskap til forhold ved utenriksstasjonene ivaretas i utviklingen av støttetjenestene gjennom økt bruk av prosjektorganisering, referansegrupper og pilotering av nye systemer/løsninger på utenriksstasjonene.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 6.1 i delrapport 2 og kapittel 6 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Basert på vår erfaring fra arbeidet med områdegjennomgangen av utenriktjenesten i løpet av det siste drøye året, vurderer vi dette som en av de aller viktigste anbefalingene fra gjennomgangen. Etter vår oppfatning er den en stor utfordring at det er for lav kontinuitet i saksområdene medarbeiderne arbeider med og at ervervet kompetanse ikke utnyttes godt nok i videre stillinger. I tillegg medfører dagens modell at støttefunksjonene besettes av personell uten spesialkompetanse, noe som har store følger for gjennomføringskraft og evne til omstilling i organisasjonen.

Det er ingen direkte økonomiske gevinster knyttet til tiltaket i seg selv, men dette vil etter vår oppfatning legge grunnlaget for en langt mer effektiv oppgaveløsning og frigir mye arbeidstid som i dag går vekk til effektivitetstap ved stillingsskifter.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- UD, særlig KR-avdelingen
- Alle ansatte i utenriktjenesten
- HTV og ATO-er

Indirekte interessenter

- DFØ

Ansvar for oppfølging

Tiltaket bør følges opp i et eget prosjekt i programstruktur i UD.

STATUS PÅ TILTAKET

Vi kjenner ikke til at det er arbeidet videre med tiltakene siden levering av delrapport 2.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

4A: Forenkle rotasjonssystemet og profesjonalisere administrative støttefunksjoner i UD

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Større kontinuitet og redusert effektivitetstap ved rotasjon	Kvalitet
Høyere kvalitet og større troverdighet på saksfeltene i dialogen med partnere, samarbeidsaktører og eksterne nettverk	Kvalitet
Vedlikehold av nettverk	Kvalitet
Større kontinuitet og økt institusjonell hukommelse i støttefunksjonene	Kvalitet
Mer profesjonelle støttefunksjoner	Kvalitet
Større gjennomføringskraft og bedre forutsetninger for utvikling av utenriktjenesten	Kvalitet
Mindre spesialistlekkasje	Kvalitet
Økte karrieremuligheter for medarbeidere med administrativ fagbakgrunn	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Dette bør tas tak i så raskt som mulig. Det vil være nødvendig å gjøre enkelte juridiske utredninger og ha en tett lokal dialog med ATO-ene, men forberedelsene til endring bør begynne.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Enkelte av forslagene forutsetter dialog mellom tillitsvalgte og personalseksjonen for å finne gode og praktiske løsninger.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Det er ikke strengt nødvendig å innføre en kompetansedatabase, men ettersom utenriktjenesten er en kunnskapsorganisasjon er det store fordeler forbundet med bedre løpende oversikt over medarbeidernes kompetanser og tjenestens kompetansebehov i ulike stillinger.

Det vil være omstillingskostnader i form av at et endret rotasjonssystem og oppsett på flytteplanene vil ta tid å gjøre kjent og få til å fungere optimalt. Dette er ikke knyttet til økt tidsbruk eller kostnader til investeringer.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

Personalkostnader i utenriktjenesten (UD og utsendte, inkl. spesialutsendinger) MNOK 1 842

Personalseksjonen:

- Enhet for rekruttering og forflytning 14 årsverk.
- Enhet for personal og juridiske spørsmål 16 årsverk.
- Seksjonen har også Lønnsenheten på 10 årsverk.

Gevinstberegning:

Ingen økonomisk gevinst estimert, men tiltakene vil legge grunnlag for større kontinuitet og mer effektiv oppgaveløsning.

4B: Videreutvikle personalpolitikken i utenriktjenesten

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Etablere bedre støtte rundt utsendte medarbeidere :

- UD og relevante statlige myndigheter bør i fellesskap utrede mulige løsninger på utfordringer innen medlemskap i folketrygden, retten til ulønnet permisjon, beregningsgrunnlag for dagpenger for medfølgende og ev. andre forhold som oppleves problematisk for utsendte og deres familier.

b) Oppfordre til og belønne større kompetansemangfold

- I større grad hensynta erfaringer fra andre relevante arbeidsgivere, enten det er arbeidserfaring fra multilaterale organisasjoner, andre offentlige virksomheter eller privat næringsliv. Det handler om å belønne medarbeidere som erverver erfaring utenfor utenriktjenesten og utnytte disse erfaringen mer systematisk inn i arbeidet i UD.

c) Arbeide systematisk med kompetanseoverføring ved stillingsskifter og vurdere overlapsperioder ved rotasjon

- Det oppleves som et problem at det ofte mangler overføringsnotater og andre rutiner som skal sikre overføring av kompetanse ved stillingsskifter mellom avtroppende og påtroppende medarbeidere. Det er et derfor viktig at det gjøres obligatorisk å skrive et overføringsnotat ettersom skriftlighet sikrer økt presisjonsnivå og en gjennomtenkt erfaringsoverføring sammenlignet med mer uformelle muntlige samtale

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 6.1 i delrapport 2 og kapittel 6 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Medarbeiderne i utenriktjenesten er svært dedikerte, faglig dyktige og hardtarbeidende. Lengre perioder i utlandet kan være krevende, både for den enkelte og for den utsendtes familie. Da er det ekstra viktig med en god personalpolitikk som i størst mulig grad tilrettelegger for arbeidet og gjør rotasjonen mellom arbeid hjemme og ute enklest mulig for den utsendte og dennes familie. Vi mener det derfor er av stor betydning at ulike statlige virksomheter viser større forståelse for dette og bidrar til å forenkle opplevde utfordringer for de utsendte.

Dette er relativt enkle tiltak som kan følges opp i linjen i UD og ikke krever store videre utredninger. Utfordringene kan imidlertid ikke løses av UD alene. Etter vår oppfatning er det viktig at UD får større drahjelp av andre statlige virksomheter til å lette hverdagen for utsendte medarbeidere, både utsendte fra UD og fra andre fagmyndigheter.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- UD
- Alle ansatte i utenriktjenesten
- HTV og ATO-er
- Spesialutsendinger og øvrige utsendinger fra andre fagmyndigheter

Direkte interessenter

- ASD
- NAV
- Forvaltere av annen relevant særlovgivning

Ansvar for oppfølging

Tiltakene kan følges opp i linjen av Personalseksjonen i UD

STATUS PÅ TILTAKET

Det er innført et obligatorisk krav om overføringsnotater ved bytte av stilling.

UD er i dialog med andre statlige virksomheter med ansvar for forhold som påvirker utsendte og deres familier, blant annet ASD. Det er viktig at denne dialogen fortsetter og at øvrige statlige virksomheter viser forståelse for utfordringene utsendte medarbeidere opplever. Det er både sentralt for utenriktjenestens medarbeidere, men også for spesialutsendinger og etterlevelse av ambisjonen om utenriktjenesten som hele sentralforvaltningens utenriktjeneste.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ingen		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Medium	Høy

4B: Videreutvikle personalpolitikken i utenriktjenesten

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Høyere trivsel og motivasjon	Kvalitet
Større incentiver for utetjeneste	Kvalitet
Større mangfold i kompetanse og bedre grunnlag for omstilling	Kvalitet
Redusert effektivitetstap ved rotasjon	Kvalitet
Medarbeiderne vil være raskere opp i full effektivitet ved stillingskifter	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Gevinsten vil komme i utenriktjenesten og vil først og fremst komme medarbeiderne i utenriktjenesten til gode.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
Tiltakene bør drøftes lokalt med ATO-er og HTV.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen investeringskostnader og heller ingen vesentlige omstillingskostnader.

ØKONOMISKE GEVINSTER
Kostnadsbase: Personalkostnader i utenriktjenesten (UD og utsendte, inkl. spesialutsendinger) MNOK 1 842 Personalseksjonen: <ul style="list-style-type: none">• Enhet for rekruttering og forflytning 14 årsverk.• Enhet for personal og juridiske spørsmål 16 årsverk.• Seksjonen har også Lønnsenheten på 10 årsverk.
Gevinstberegning: Ingen økonomisk gevinst estimert, men tiltakene vil legge grunnlag for større kontinuitet og mer effektiv oppgaveløsning.

4C: Bedre utnyttelse av kompetansen i hele sentralforvaltningen

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

- a) Utlyse flere «ordinære» stillinger ved utenriksstasjonene bredt i hele departementsfellesskapet.**
- Gjennomføre en juridisk utredning med sikte på å vurdere hvilket handlingsrom som finnes for å utvide rekrutteringsgrunnlaget til utenriksstasjonene, samt vurdere hvilke unntaksbestemmelser/lovendringer i statsansatteloven, utenriktjenesteloven og andre relevante lover som ev. må til for å få til dette.
 - Utreiseforbereidende kurs for utsendte fra andre virksomheter enn UD og eventuelt kortvarig hospitering i relevant fagavdeling i UD før utreise.
- b) Vurdere hvordan felles enheter/seksjoner med medarbeidere fra to eller flere departementer på saksfelt som berører både UD og sektordepartementet kan organiseres. Følgende tiltak bør vurderes:**
- Gjennomføre et prøveprosjekt på et eller to saksområder med felles enheter for å hente erfaringer. Dersom det i første omgang gjøres som en midlertidig ordning vil det ikke være nødvendig med en omfattende juridisk utredning før oppstart. Pilotprosjektet bør kobles til forberedelsene til innflytting i nytt Regjeringskvartal.
 - Gjennomføre en juridisk utredning for å vurdere hvordan slike felles enheter kan etableres innenfor dagens lovverk. Utredningen bør ev. peke på hvilke endringer eller unntak fra lovverket som er nødvendig for å kunne gå videre med et slikt forslag.
- c) Utvide mobilitetsordningene mellom departementene slik at det legges til rette for mer langvarig hospitering eller rotasjon mellom departementene. Følgende tiltak bør vurderes:**
- Formalisere mobilitetsordninger innen enkelte fagområder slik at UD-ansatte med kompetanse og erfaring innen fagområder der fagansvaret ligger i andre departementer kan hospitere eller rotere hjem til relevant fagdepartement
 - Åpne for at medarbeidere fra andre statlige virksomheter kan hospitere for en kortere periode ved en utenriksstasjon. Hospiteringen bør være knyttet til et spesifikt behov ved utenriksstasjonen og være av mer kortvarig karakter eller i forbindelse med kompetanseheving på spesifikke fagfelt.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Dersom utenriktjenesten skal være hele Norges utenriktjeneste er det etter vår oppfatning avgjørende at dette gjenspeiles i personalpolitikken og systemene for ressursallokering. Det ligger enkelte begrensninger i lovverket som regulerer dette, men gjennom en kombinasjon av forsøksprosjekter, juridiske utredninger og vilje til endring mener vi det ligger et stort potensial for å øke flyten av personell mellom UD, sektordepartementene og utenriksstasjonene.

Når det gjelder felles seksjoner vil vi anbefale at det velges ut ett eller to saksområder der det gjennomføres et pilotprosjekt med felles enheter for å hente erfaringer. Dersom det i første omgang gjøres som en midlertidig ordning vil det ikke være nødvendig med en omfattende juridisk utredning før oppstart. Pilotprosjektet bør kobles til forberedelsene til innflytting i nytt Regjeringskvartal.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- UD
- Samtlige departementer
- Alle ansatte i utenriktjenesten, HTV og ATO-er
- Ansatte i departementene

Indirekte interessenter

- DFØ

Ansvar for oppfølging

Tiltakene bør gjennomføres som eget prosjekt i den tverrdepartementale oppfølgingen av områdegjennomgangen

STATUS PÅ TILTAKET

Kjenner ikke til at det er arbeidet videre med tiltakene siden delrapport 2 ble levert.

Det pågår for tiden et prosjekt i regi av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) for å se nærmere på rammene for intern mobilitet og hospiteringsordninger i statlige virksomheter. KMD og Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) har også et pågående prosjekt for å se på hospitering innad i departementsfellesskapet.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	0 MNOK		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Medium	Høy

4C: Bedre utnyttelse av kompetansen i hele sentralforvaltningen

FORVENTEDE GEVINSTER	
Større tilgang på kvalifisert personell for utenrikstjenesten	Kvalitet
Bedre forståelse for internasjonale forhold i sektordepartementene ved at flere medarbeidere vil få erfaring fra tjeneste på en utenriksstasjon	Kvalitet
Redusere utenrikstjenestens utfordringer med tilstrekkelig rekruttering til uteapparatet	Kvalitet
Øke attraktiviteten til departementene som arbeidsgiver ved at det gir dyktige medarbeidere bredere karrieremuligheter	Kvalitet
Reduserte kostnader og stordriftsfordeler gjennom sammenslåing av kompetansmiljøer til felles enheter	Økonomi
Bedre faglig sparring ved at saksområdene blir belyst fra ulike perspektiver og bedre koordinering mellom ulike sektorer	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE
Gevinstene vil komme i UD og i aktuelle fagdepartementer.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER
<ul style="list-style-type: none"> Henger tett sammen med tiltaket om å konsolidere fagmiljøene og overføre enkelte fagseksjoner til relevante fagdepartementer. Gode mekanismer for kommunikasjon og samhandling mellom UD og fagdepartementene. Styrke incentivene for UD-ansatte til å rotere til andre departementer ved å sette erfaring fra andre deler av sentralforvaltningen som er sentralt vurderingskriterium ved søknad om lederstillinger Finansieringsordninger som støtter opp om utveksling av personell. Flere av tiltakene forutsetter endringer i lov- og avtaleverk som regulerer ansettelse i staten.

INVESTERINGS- OG OMSTILLINGSKOSTNADER
Ingen investeringskostnader. Det vil være omstillingskostnader i form av medgått tid til å utrede videre hvordan dette kan gjøres i praksis og i en overgangsperiode før ordningene blir effektive.
Det kan komme til økt kapasitetsbehov i Personalseksjonen i UD ved å utvide rekrutteringsgrunnlaget til større deler av departementsfellesskapet.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

Samlet baseline for hele tiltaket er de samlede personalkostnadene i departementene. Når det gjelder tiltaket om felles seksjoner vil baseline avhenge av hvilke saksområder det besluttes å prøve dette tiltaket på. Som et eksempel pekes det her på noen saksfelt som tidligere er fremhevet som aktuelle:

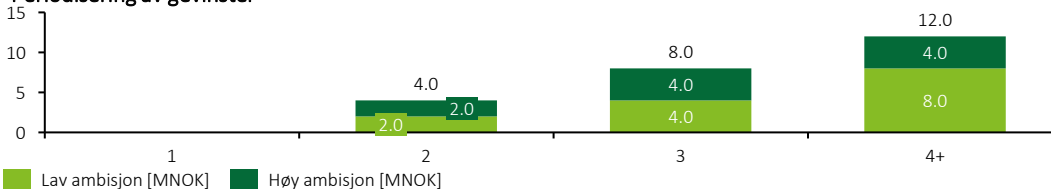
- Næringsfremme: Det er 5 årsverk knyttet til Enhet for næringsfremme i UD og 9 ansatte i Seksjon for internasjonalt næringsfremme i NFD.
- Kulturfremme: Det er 7 årsverk knyttet til kulturfremmeseksjonen i UD og et ukjent antall i KUD som arbeider med aktiviteter relatert til kulturfremme
- Bilaterale og multilaterale handelsavtaler: Det er 13 årsverk i Seksjon for handelspolitikk og internasjonal økonomi og 11 årsverk i EØS-seksjonen i UD og 11 årsverk i NFD.

Gevinstbregning:

- Næringsfremme: Det anslås at tiltaket vil kunne gi stordriftsfordeler med et potensial tilsvarende 2-3 årsverk.
- Kulturfremme: Det anslås at tiltaket vil kunne gi stordriftsfordeler med et potensial tilsvarende 3-4 årsverk.
- Bilaterale og multilaterale handelsavtaler: Det anslås at tiltaket vil kunne gi stordriftsfordeler med en total reduksjon på 3-5 årsverk.

Samlet estimerer vi et gevinstpotensiale på 8-12 millioner kroner. Disse gevinstene må sees i sammenheng med tiltak 2A i denne gevinstoversikten. Felles seksjoner er et alternativt virkemiddel for stordriftsfordeler og gevinstene må derfor ikke telles dobbelt.

Periodisering av gevinster



4D: Redusere antall spesialutsendinger og innføre mer fleksible utsendingsordninger

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Innføre mer fleksible utsendingsordninger for å ivareta fagmyndighetenes behov for tilstedeværelse

- Økt bruk av ambulerende utsendinger fra andre fagmyndigheter, større grad av hub-organisering for spesialutsendinger (en spesialutsending dekker stasjoner i flere land) og kortere engasjementer der behovet er mindre stabilt. Dette bør legge grunnlaget for å redusere antall ordinære spesialutsendinger og redusere fremtidig vekst i antallet spesialutsendinger.
- Mer helhetlig prioritering og styring av hvor og hvordan spesialutsendinger skal utnyttes til det beste for hele statsapparatet.
- Mer systematiske utreiseforberedelser for spesialutsendinger fra andre virksomheter enn UD. Det inkludere både muligheten for overlapp med forgjenger på utenriksstasjon, oppsett av teknisk utstyr (pc, telefon osv.) før utreise og andre grep som kan gjøre at spesialutsendingene raskere blir fullt effektive etter utreise.

b) Utnytte UD-ansatte til å fylle ledige vakanser i andre departementer, for eksempel vakanser etter spesialutsendinger

- Der det er relevant kan UD-ansatte gå inn i vakanser som følge av at fagdepartement sender ut spesialutsending fra eget departement. Den opprinnelige stillingen som spesialutsendingen hadde i eget departement vil ofte være knyttet til internasjonalt arbeid, og muligheten for at en UD-ansatt med bred internasjonal erfaring skal kunne gjøre en god jobb i det respektive departementet bør derfor i mange tilfeller være godt tilstede.
- Rent praktisk kan dette gjøres ved at vikariatene etter spesialutsendingene lyses ut i UD før de utlyses offentlig. For at dette skal være attraktivt for UD-ansatte må det være knyttet til økte incentiver for å hente erfaring i andre departementer, jf. tiltak 4B. Det vises også til beskrivelser i kapittel 6 i delrapport 3 for de arbeidsrettslige siden av dette forslaget, som antagelig må utredes videre juridisk.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 6.3c og 6.3d i delrapport 2 og kapittel 6.3 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Spesialutsendingsordningen er det eneste verktøyet andre fagmyndigheter har for representasjon ute. Det er derfor en risiko for at alle behov for tilstedeværelse dekkes på samme måte, nemlig gjennom en fast utsendt spesialutsending i tre-fire år. Etter vår oppfatning ikke bærekraftig at en videre internasjonalisering av fagdepartementenes ansvarsområder skal dekkes gjennom stadig flere spesialutsendinger.

Dagens spesialutsendingsordning er etter vår oppfatning for lite fleksibel for å ta hensyn til endringer i rammebetingelsene og ressursbehov. Behovet for tilstedeværelse bør i flere sammenhenger søkes dekket gjennom kortere hospitering på utenriksstasjon. Tiltaksbeskrivelsen må her ses i sammenheng med øvrige tiltak innen personalfeltet.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- UD
- Utenriksstasjoner med spesialutsendinger
- Samtlige departementer og underliggende virksomheter med spesialutsendinger
- Alle ansatte i utenriksstjenesten
- Ansatte i departementene

Tiltakene bør følges opp av et programstyre med ansvar for tverrdepartementale tiltak.

Ansvar for oppfølging

Tverrdepartementalt programstyre

STATUS PÅ TILTAKET

Kjenner ikke til at tiltaket er fulgt opp siden delrapport 2 ble levert.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	0 MNOK		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Medium	Høy

4D: Redusere antall spesialutsendinger og innføre mer fleksible utsendingsordninger

Side 2/2

FORVENTEDE GEVINSTER	
Større fleksibilitet	Kvalitet
Raskere flytting av personell ut fra behov	Kvalitet
Bedre helhetlig styring av ressursene internasjonalt	Kvalitet
Færre vikarer	Kvalitet
Færre spesialutsendinger	Økonomi
Færre vikarer	Økonomi
Færre nyansettelser	Økonomi

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Vi kommer til å se lite til gevinstene i 2022. Det vil ta lengre tid å få opp en god struktur for dette. Hvilke spesialutsendinger fra hvilke fagmyndigheter som kan dekkes hjemmefra må utredes nærmere og inngå som en del av en felles ressursallokeringsmekanisme.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Det er en forutsetning at fagmyndighetenes behov for tilstedeværelse ses mer i sammenheng på tvers. Den enkelte fagmyndighet vil trolig ikke ønske å ta ned antall spesialutsendinger fra egen virksomhet, selv om dette ut fra hensynet til den samlede ressursprioriteringen i utenriktjenesten kan være en riktig prioritering. Det bør derfor være en mer samordnet mekanisme for å prioritere hvor spesialutsendingene skal være og hvordan et behov for tilstedeværelse mest effektivt kan dekkes.

For tiltaket om å bruke UD-ansatte til å fylle vakanser i andre sektordepartementer er det en forutsetning at det kommer på plass en god struktur som både gjør at sektordepartementene får dekket sitt behov for fagkompetanse og at UD-ansatte har incentiver til et opphold i et annet departement, jf. tiltak 4B.

INVESTERINGS- OG OMSTILLINGSKOSTANDER

Ingen

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:

118 spesialutsendinger – 118 * MNOK 3,5 = MNOK 413.

Anslagsvis 40-45 av spesialutsendingene rekrutteres fra et departement. Et forsiktig overslag indikerer at halvparten av disse erstattes med vikarer ved utsendelse. Det gir en kostnad på rundt MNOK 20.

Gevinstberegning:

Tiltak 4D a) Mer fleksible utsendingsordninger

Gjennom mer fleksible utsendingsordninger for spesialutsendingene bør det være mulig å redusere antallet spesialutsendinger med 10-20 %. Med en anslått kostnad for en spesialutsendinger på 3,5 millioner kroner vil det teoretisk gi gevinster i størrelsesorden MNOK 30-60 (gitt tilsvarende gjennomsnittlig personalkostand på MNOK 1 ved fagmyndighet i Norge).

- o Potensiell gevinst ved å redusere antall spesialutsendinger med 10-20 %: MNOK 30-60

Det må påregnes betydelige kostnader til reiser og kortere utenlandsopphold. Dette er vanskelig å anslå, men legges det til grunn et sted mellom MNOK 10-20 bør det være tilstrekkelig til å opprettholde et høyt reisenivå.

- o Økte driftskostnader i form av økt reisevirksomhet og kortere utenlandsopphold: MNOK 20-40

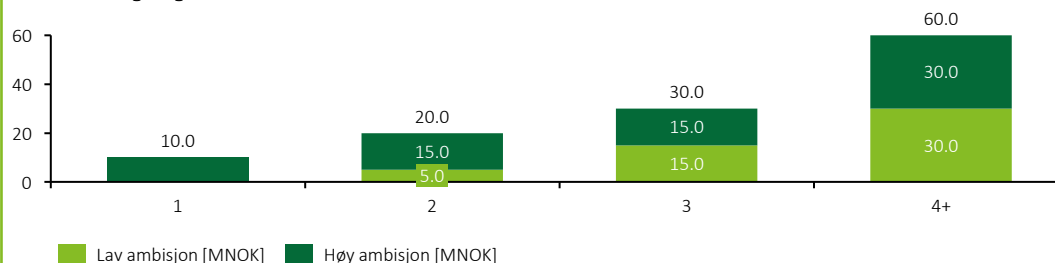
Totalt gevinstpotensial ved færre spesialutsendinger: MNOK 20-40.

Tiltak 4D b) Utnytte UD-ansatte til å fylle ledige vakanser i andre departementer

Redusert behov for tilsetning av vikarer i ledige stillinger tilhørende spesialutsendinger – MNOK 10-20.

Gevinstberegningene legger til grunn at UD ikke vil ha behov for disse årsverkene selv for å dekke for medarbeidere som utplasseres på utenriksstasjon grunnet effekter av andre effektiviseringstiltak som beskrevet i denne rapporten, jf. potensial for 20-40 % effektivisering av tidsbruken.

Periodisering av gevinster



5. Eiendom og andre driftskostnader

5A: Øke evnen til å drive profesjonell og effektiv eiendomsforvaltning

5B: Gå over til mer arealeffektive eiendommer

5C: Redusere flyttegods i forbindelse med rotasjon

5D: Øke bruk av digitale møter og videokonferanser samt bedre utnytte utenriktjenestens globale tilstedeværelse (reducere reisekostnader)

5A: Øke evnen til å drive profesjonell og effektiv eiendomsforvaltning

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Eiendom er det enkeltområdet som har størst og mest konkret økonomisk effektiviseringspotensial i utenrikstjenesten. Kostnader knyttet til eiendom er på om lag 1 milliard kroner årlig, eller ca. 25 prosent av utenrikstjenestens driftsbudsjett. Vi anbefaler følgende tiltak for å bidra til lavere kostnader:

a) Differensiere kravstillingen med hensyn til beliggenhet for de ulike stasjonene og landene. Beliggenhet er svært avgjørende for leiepriser. Utenrikstjenestens eiendommer kan generelt sies å ligge i dyre områder der de har tilstedeværelse. Det bør differensieres i større grad ut ifra stasjonens viktighet og karakter.

b) Styre eiendomsporteføljen over på mer effektive eiendomstyper. I forbindelse med flytting eller nyetableringer bør levetidskostnader (drift, vedlikehold mv.) tas hensyn til i større grad. Utenrikstjenesten har i sin strategi et mål om å i større grad anvende moderne kontorbygg for kanselliene, hvilket er positivt. Vi anbefaler at dette i større grad pålegges enn i dag, hvor det er definert som et ønske blant mange flere ønsker. Dette vil både kunne bidra til lavere leie-, og vedlikeholdskostnader, men også mht. strøm mv.

c) Profesjonalisere inngåelse av avtaler og øke avtalelengdene. Utenrikstjenesten inngår stort sett leiekontrakter på 3-5 år på sine kansellier og embetsboliger. Det er dårlig oversikt over tjenesteboligene, men vi antar at varigheten på disse ligger på omtrent samme nivå. Totalt sett ligger det et stort potensial i å forlenge avtaleperiodene å alle typer eiendom, både for at det kan forhandles fram bedre priser, men også fordi at investeringer, flyttekostnader, møblering mv. kan reduseres. Det vil også føre til mindre arbeid for utsendte. Det bør etableres bedre oversikter for kontraktene og eiendomsdata, slik at utenrikstjenesten kan stille bedre forberedt til reforhandlinger. Som statlig aktør bør utenrikstjenesten ha sterke forhandlingskort.

d) Systematisere samarbeid med Statsbygg og tydeliggjør begrep i statens husleiemodell med hensyn til utenlandseiendommene. Definisjon for formålsbygg og husleiemodellen må tydeliggjøres og evalueres med hensyn til utenlandseiendommene. SB og UD bør i større grad arbeide på en mer systematisk og metodisk måte sammen for å finne kostnadseffektive måter å dekke alle typer av utenrikstjenestens lokalbehov på.

e) Øke graden av samlokalisering med andre land. Økt samlokalisering med andre land kan gi betydelige mergevinster gitt at partene blir enige om fornuftig sikkerhetsnivå, leiekostnader, lønn til lokalt ansatte mv. Dette bør vurderes i det enkelte tilfeller, ettersom det også er en risiko for at slike løsninger kan bli dyrere.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 7.1, 7.3b i delrapport 2 og kapittel 9 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Enkelte av tiltakene på eiendom har blitt utredet videre i fase 2. Alle involverte aktører er enige i om at det ligger et betydelig effektiviseringspotensial på eiendomsfeltet, selv om det er noe ulike meninger om hvor stort dette potensialet er. Sett fra vårt perspektiv mener vi anslagene er svært konservative ettersom flere av tiltakene ikke har blitt konkret anslått.

Det utløper stadig leiekontrakter, hvilket gjør det mulig å gradvis innføre mer effektive lokaler og oppnå lavere kostnader. Dette vil kreve investeringer og dette bør detaljeres nærmere. Tiltaket bør prioriteres høyt og det bør settes tydelig krav til innsparing på dette området.

INTERESSETER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for eiendomsforvaltning i Utenriksdepartementet
- Eiendom utland i Statsbygg

Indirekte interessenter

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Finansdepartementet (ifm. endringer i husleieordningen)
- Utsendte medarbeidere

Ansvar for oppfølging

Seksjon for eiendomsforvaltning og Serviceavd. Tiltaket kan i utgangspunktet følges opp i linjen, men bør ha sterk forankring i ledelsen ettersom det krever beslutninger på høyt nivå for å gjennomføre/etterleve enkelte av tiltakene.

STATUS PÅ TILTAKET

Deloitte har konkretisert anbefalingene knyttet til økt profesjonalisering og hensyn til Statsbygg i delrapport 3. Seksjon for eiendomsforvaltning i UD og Seksjon for Eiendom utland i Statsbygg har vært involvert i konkretiseringen og de er i gang med et arbeid for å se på hvordan disse to miljøene kan jobbe på en mer standardisert, systematisk og integrert måte.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTERMe

Investerings-/omstillingskostnader	Ja, se neste side		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Medium	Høy

5A: Øke evnen til å drive profesjonell og effektiv eiendomsforvaltning

FORVENTEDE GEVINSTER	
Lavere leiekostnader	Økonomisk
Lavere driftskostnader knyttet til eiendom	Økonomisk
Mindre oppfølgingsbehov gjennom lengre leieperioder for både utsendte, lokalt ansatte og SEF i UD	Kvalitet
Bedre samhandling mellom Statsbygg og utenriktjenesten	Kvalitet
Mer moderne lokaler	Kvalitet
Bedre oversikter og styringsinformasjon på eiendomsfeltet	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Gevinstene vil i hovedsak synes på utenriktjenestens driftsbudsjett, både i form av løpende driftskostnader men også investeringer.

I beregning her er det kun tatt utgangspunkt i tjenesteboligene. Siden disse leiekontraktene trolig som regel henger sammen med rotasjonene, bør gevinstene kunne realiseres i løpet av en periode på 5 år.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Tiltakene har avhengigheter til øvrige tiltak knyttet til eiendom, og til en viss grad til personalforvaltning i forbindelse med å øke incentivene til utetjeneste.

Den viktigste forutsetningen for å realisere gevinster knyttet til eiendom er at det settes klare mål for besparelser, at det settes tydelige kravstillinger for de ulike typer eiendommer og at disse etterleves. Interne omkamper bør ikke skje, og det bør være god kommunikasjon om tiltakene i utenriktjenesten for å forankre dette.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Det vil være en del investeringer som trengs på eiendomsfeltet. Her vil vi likevel påpeke at det allerede gjøres relativt store investeringer i forbindelse med flytting til nye lokaler og rehabilitering av eksisterende lokaler. Det bør derfor utredes nærmere hvor store de faktiske merinvesteringskostnadene er.

Ettersom det stadig utløper nye leiekontrakter vil det være et relativt jevnt behov for investeringer. Et mulig forslag er å sette et måltall for besparelser på eiendom, tilføre nødvendige investeringsmidler i ett eller noen av de første årene, og dermed pålegge utenriktjenesten å dekke nødvendige investeringer videre gjennom besparelsene på feltet. Det vil gi en forsinket gevinstrealisering, men legge et sterkt trykk på å faktisk ta ut besparelser på dette feltet.

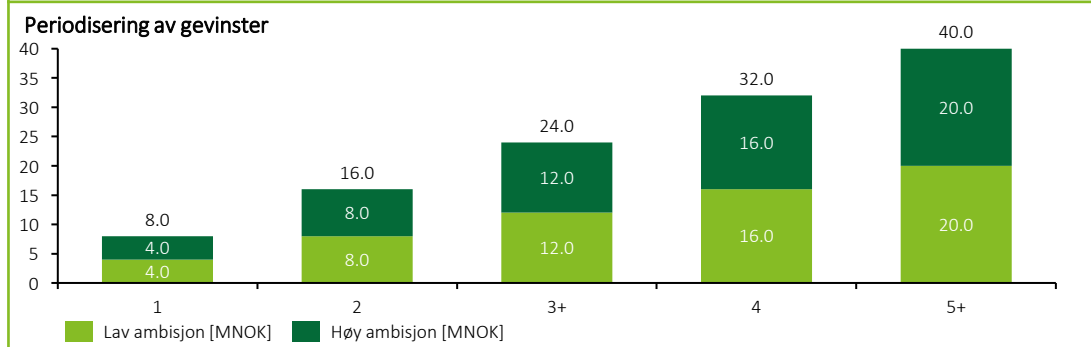
Dersom leieperiodene økes mener vi også at investeringsmidlene også bør kunne reduseres på sikt.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:
For dette tiltaket er det kun beregnet gevinster knyttet til lengre leieperioder på tjenesteboligene. Leiekostnadene knyttet til de ca. 500 tjenesteboligene er på om lag MNOK 200 årlig.

Gevinstberegning:
Vi mener det ligger et potensial på 10-20 prosent gjennom å forhandle frem lengre leiekontrakter og bedre kontraktsvilkår. Det vil si MNOK 20-40 i netto årlige besparelser.

Merk at det i dette tiltaket ikke er hensyntatt at det foretas relativt store investeringer/oppgraderinger på leide tjenesteboliger. Disse kostnadene har det ikke vært mulig å anslå pga. manglende data, men dette investeringsbehovet vil reduseres betydelig dersom leieperiodene utvides. Gevinstpotensialet er etter vår mening derfor svært konservativt. Dette understøttes ytterligere av at bistand fra advokater, eiendomsめglere mv. vil bli lavere med lengre avtaleperioder.



5B: Gå over til mer arealeffektive eiendommer

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

Gitt at beliggenhet (hvilke land/byer, ikke hvor i byene, jf. forrige tiltak) i stor grad styres av behov for tilstedeværelse, er den største driveren for leiepris er areal. Vi mener det foreligger et stort potensial i å redusere arealene på både kansellier og på embetsboligene.

a) Reduksjon av areal på kansellier

Utenriktjenesten har utviklet et nytt arbeidsplasskonsept som i stor grad bygger på standardtall fra KMDs arealnrm. Merk imidlertid at KMDs arealnrm er basert på større virksomheter, og det vil derfor ikke alltid kunne etterleves, spesielt på de aller minste stasjonene.

Basert på data fra et utvalg kansellier, ser det ut til å være et arealoverskudd på om lag 45 prosent ut ifra antall ansatte ved stasjonene. Gitt forklaringen ovenfor, er det grunn til å tro at det ikke er realistisk å realisere en såpass stor reduksjon av areal, men det antyder likevel et betydelig potensial. Med tiltakene knyttet til overgang til mer effektive eiendomstyper, vurdering av beliggenhet, differensiering av kravstilling, lengre leieperioder mv. er det et betydelig potensial for besparelser knyttet til kanselliene.

b) Reduksjon av areal på embetsboliger gjennom å i større grad utføre representasjon ute

Ifølge våre funn, har enkelte andre land gått over fra å ha representasjonsarealer i embetsboligene til å i større grad gjennomføre representasjon på restauranter, kanselliarealene eller ved å leie lokaler i møtesenter eller konferansesenter. Dette gjør det i prinsippet mulig å innføre de samme kravene til embetsboligene, som for de øvrige utsendte ved en stasjon. Ifølge enkelte intervjuobjekter vil dette være mulig, og det er ikke forbundet noen særlig nedside ved gjennomføring av et slikt tiltak på mange steder.

Her bør det differensiere mellom de ulike stedene mht. hvor potensialet er størst, kulturelle forhold i det enkelte land, viktighet av landet for Norge, mv. Land som er av mindre viktighet og hvor det er en kultur for å gjennomføre de største representasjonsaktivitetene utenfor embetsboligene bør prioriteres.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 7.2a-b og 7.3a i delrapport 2 og kapittel 9 i delrapport 3

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Enkelte av tiltakene på eiendom har blitt utredet videre i fase 2. Alle involverte aktører er enige i om at det ligger et betydelig effektiviseringspotensial på eiendomsfeltet, selv om det er noe ulike meninger om hvor stort dette potensialet er. Potensialet knyttet til embetsboliger er noe nedjustert.

Det utløper stadig leiekontrakter, hvilket gjør det mulig å gradvis redusere areal. Vi mener anslagene totalt sett på eiendom er svært konservative siden flere av tiltakene ikke eksplisitt er beregnet med. Merk også at en ev. sentralisering av utlendingsfeltet vil ha en stor påvirkning på arealbehovet enkelte steder. Disse gevinstene er heller ikke eksplisitt anslått.

Tiltakene på eiendom bør prioriteres høyt og det bør settes tydelig krav til innsparing på dette området. Investering bør utredes nærmere. Etter vår formening er gevinstpotensialene konservative.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Ledelsen i departementet
- Seksjon for eiendomsforvaltning
- Stasjonssjefer og utsendte

Indirekte interessenter

- Eiendom utland i Statsbygg

Ansvar for oppfølging

Seksjon for eiendomsforvaltning og Serviceavd.

STATUS PÅ TILTAKET

Utenriktjenesten har allerede innført et arbeidsplasskonsept som legger opp til mer arealeffektive løsninger. Det er implementert foreløpig på sju kansellier, og planlegges for flere.

Det har også blitt utarbeidet nye retningslinjer for embetsboligene som bl.a. spesifiserer størrelsen på representasjonsarealer og privatdel. Vi er ikke kjent med om det har blitt gjort noen flyttinger av embetsboliger etter disse retningslinjene ble endret og hvor hardt retningslinjene etterleves.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Ja, se neste side		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

5B: Gå over til mer arealeffektive eiendommer

FORVENTEDE GEVINSTER

Reduserte leiekostnader som følge av redusert areal og andre tiltak	Økonomi
Normale boforhold for stasjonssjefer	Kvalitet
Mindre driftsbehov på embetsboliger	Kvalitet
Bedre arbeidsforhold ved bruk av mer moderne kontorer	Kvalitet
Reduserte driftskostnader knyttet til eiendom	Økonomi

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Flere avtaler utløper i 2021, så det kan være mulig å finne gevinster som kan realiseres i 2022, men dette må undersøkes nærmere. Ifølge dataen vi har mottatt, utgår 8 avtaler fom. august 2021 til utløpet av 2022. Datakvaliteten er imidlertid usikker og utløpsdato mangler for mange eiendommer i eiendomsregisteret. De økonomiske gevinstene vil hovedsakelig synes i UD's budsjetter.

Ifølge UD utløper ca. halvparten av Statsbygg-kontraktene ilt. de neste 5 årene, og vanlig leieperiode på det private markedet er 3-5 år. Det betyr at størstedelen av gevinstene bør kunne realiseres ilt. 5 år dersom de minst effektive eiendommene prioriteres. Trolig vil det være hensiktsmessig å legge opp til en gradvis opptrapping mot år 5 hvor størstedelen av gevinstene tas ut, og deretter mer avtagende. Full effekt fra ca. 10 år.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Krever endring av gjeldende retningslinjer for eiendom. Avhengigheter til øvrige tiltak, spesielt profesjonalisering av eiendomsforvaltningen og sentralisering av utlendingsfeltet.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Ja, det vil kreve investeringer å bytte eiendommer ettersom det spesielt for kansellier krever litt spesialtilpasning, f.eks. med sluser, sikkerhetsbehov mv. Basert på et lite utvalg flyttinger de siste årene, anslår vi at dette behovet ligger på om lag MNOK 10 for et kanselli, men kan variere stort. For kjøp vil det naturligvis være mye større.

Det vil være store variasjoner i investeringsbehov blant annet basert på land, størrelse, type eiendom, om det er leid eller eid etc. Vi har ikke hatt datagrunnlag for å beregne dette, og en slik beregning bør gjøres av UD/Statsbygg i oppfølgingen, jf. våre anbefalinger i delrapport 3.

Det bør legges til at det allerede foretas relativt store investeringer på eiendomsfeltet i dag. Utenriktjenesten opplyser om at det i gjennomsnitt gjennomføres 2-3 etableringer av nye kansellier i den private porteføljen i året. Med om lag 60 leide kansellier tilsier det en innføringstid på ca. 20 år. Gitt en innføringsperiode på 10 år, vil det kreve «kun» en dobling av nåværende investeringsnivå. «Merinvesteringsbehovet» - altså forskjellen mellom dagens investeringsnivå (referansebane) og anslått økning - er derfor det som bør utredes. Merk at en anbefaling om lengre leieperioder vil også bidra til å redusere det løpende investeringsnivået for eiendom.

Når det gjelder den eide porteføljen er tre relativt store kansellier allerede ombygd (Washington, Paris og Brasilia). Det planlegges for tiden etablering av ytterligere fem eide kansellier iht. nytt arbeidsplasskonsept. Når disse er etablert, utgjør det ca. en fjerdedel av den eide porteføljen.

RISIKO OG RISIKOREDUSERENDE TILTAK

Den største risikoen sett fra vår side knyttet til effektivisering på eiendomsfeltet er at enkeltpersoner og spesielt enkelte ledere synes å ha alt for stor myndighet når det gjelder disse tiltakene. Det bør etableres tydelig føringer i utenriktjenesten, og etableres tydelige krav til etterlevelse av disse.

5B: Gå over til mer arealeffektive eiendommer

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase (embetsbolig):

Totale leiekostnader for embetsboligene er om lag 150 MNOK årlig.

Det er for øvrig ca. 120 lokalt ansatte knyttet til drift av embetsbolig. Med en snittkostnad per lokalt ansatt på NOK 380 000 i året, tilsvarer det MNOK 45.

I kartleggingsrapporten ble det beskrevet at driftskostnader for eiendom totalt er om lag 25 prosent av kostnadene knyttet til leie. Gitt at en del av disse kostnadene ikke er direkte relatert til eiendom (f.eks. sikkerhetsvakter mv.), anslår vi at driftskostnader knyttet til eiendom er mellom 10-20 % av leiekostnader. Det tilsvarer MNOK 15-30.

Relevant kostnadsbase er derfor vurdert til å være i størrelsesordenen MNOK 210-225.

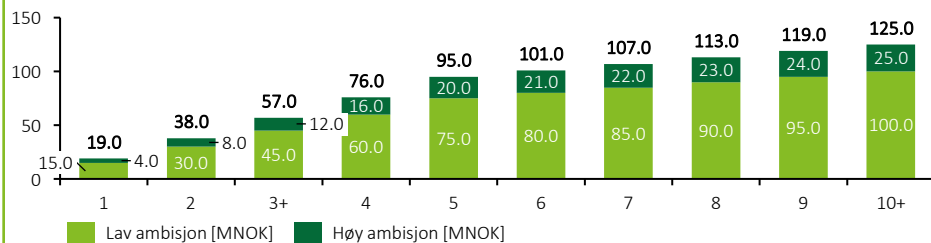
Gevinstberegning (embetsbolig):

Dersom representasjon i embetsbolig i sin helhet erstattes av representasjon ute, vil kravene til embetsbolig kunne settes likt som tjenesteboliger. Basert på snittkostnadene av tjenestebolig i hvert enkelt land, vil det tilsa at embetsboligene vil kunne leies for om lag MNOK 50, dvs. en reduksjon på MNOK 100. På grunn av enkelte lands viktighet og kulturelle årsaker er det trolig noe urealistisk å kunne gjennomføre tiltaket i enkelte land, og gevinstanslaget for leiekostnader er derfor satt til MNOK 65-80.

Tiltaket vil også kunne gi betydelig redusert behov for lokalt ansatte ifm. embetsbolig. I utgangspunktet vil det ikke behøves lokalt ansatte for vanlige tjenesteboliger. Reduksjon av lokalt ansatte knyttet til drift av embetsbolig er anslått til å være MNOK 35-45.

Vi har videre antatt at økte leiekostnader av eksterne lokaler og reduserte driftskostnader som følge av mindre embetsboliger utligner hverandre. Det er videre antatt at kostnader for servering ute vil være likt kostnadene for catering og servering i embetsbolig. Total netto varig helårseffekt er derfor anslått til å være i størrelsesordenen MNOK 100-125.

Periodisering av gevinster (embetsboliger)



Kostnadsbase (kanselli):

Totale leiekostnader for kanselliene er på om lag MNOK 300 årlig. Siden arbeidsplasskonseptet som skal gi mer arealeffektive kansellier er innført på sju stasjoner er den relevante kostnadsbasen anslått til å være om lag MNOK 250.

I kartleggingsrapporten ble det beskrevet at driftskostnader for eiendom totalt er om lag 25 prosent av kostnadene knyttet til leie. Gitt at en del av disse kostnadene ikke er direkte relatert til eiendom (f.eks. sikkerhetsvakter mv.), anslår vi at driftskostnader knyttet til eiendom er mellom 10-20 % av leiekostnader. Det tilsvarer MNOK 25-50.

Relevant kostnadsbase er derfor vurdert å være i størrelsesordenen MNOK 275-300.

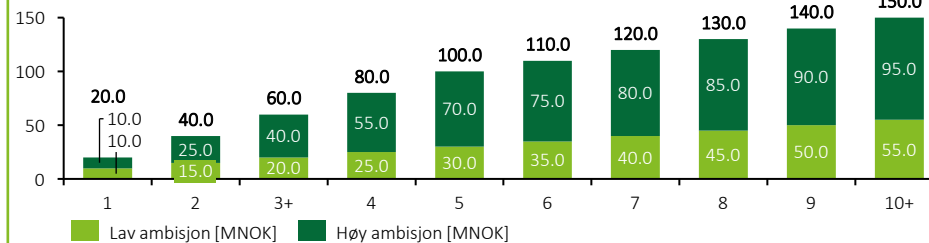
Gevinstberegning (kanselli):

I delrapport 2 gjorde vi et anslag på arealeffektiviseringspotensialet basert på et utvalg kansellier (16 stk.) av ulik størrelse og med en fordeling av leide (7 stk.) og eide kansellier (9 stk.). Sammenlignet med arealkravet per ansatt i det nye arbeidsplasskonseptet viste det et arealoverskudd på om lag 45 prosent. Gitt at utvalget er representativt indikerer det et stort potensial for arealreduksjon. Siden areal i stor grad påvirker leiepris, vil et forsiktig estimat på besparelser i leiepris gjennom arealreduksjon være på 20-50 prosent, dvs. MNOK 50-125. Siden driftskostnader er tett koblet til areal, anslår vi en tilsvarende reduksjon i driftskostnader. 20-50 prosent av driftskostnadene tilsvarer MNOK 5-25.

Det gir en total netto varig helårseffekt i størrelsesordenen MNOK 55-150.

Gjennom bl.a. overgang til mer effektive eiendomstyper, lengre leieavtaler og differensiering av kravstillingen (jf. forrige tiltak) mener vi at det foreligger et betydelig effektiviseringspotensial utover arealreduksjon. Merk også at redusert areal som følge av ev. sentralisering av utlendingsfeltet ikke er medberegnet. Gitt disse betraktningene og at 20 prosent anses å være svært konservativt, mener vi at et endelig måltall bør settes i det øvre sjiktet av intervallet.

Periodisering av gevinster (kanselli)



5C: Redusere flyttegods i forbindelse med rotasjon

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Redusere flyttegods for utsendte til Europa og Nord-Amerika

I dag har de utsendte til Europa og Nord-Amerika rett til vesentlig mer flyttegods enn utsendte til andre deler av verden. Utenfor Europa og Nord-Amerika er tjenesteboligene ca. 85 prosent møblert. Flyttegods-kostnadene er på om lag 30-35 millioner kroner årlig og om lag 50 prosent av kostnadene går til flyttegods i Europa og Nord-Amerika, hvilket er mye mer enn avstand og antall utsendte skulle tilsi.

Både pga. kostnader og klimaperspektivet anbefaler vi at de utsendtes flyttegodskvoter til Europa og Nord-Amerika settes likt som de øvrige delene av verden.

I forlengelse av dette tiltaket, bør det også vurderes om den private delen av embetsboliger også kan møbleres, hvilket vil bidra til å redusere flyttegods-kostnadene ytterligere. Med unntak av representasjons-arealene, møbleres i dag ingen embetsboliger noen steder i verden. Gevinster som følge av dette er ikke anslått.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Tiltaket er nytt i fase 2. Det økonomiske potensialet knyttet til tiltaket er ikke så stort, men både med hensyn til klima og omdømme mener vi dette tiltaket bør prioriteres. Sett fra vår side vil det også være et enkelt tiltak som kan gi økt selv tillit mht. gjennomføringsevne for endringstiltak.

Gitt at dette allerede er ordningen for de som er på mer utsatte steder, mener vi at de kvalitetsmessige konsekvensene for utsendte til Europa og Nord-Amerika er svært lave.

Tiltaket bør sees i sammenheng med anbefalingen om å øke leieperiodene for tjenesteboliger. Totalt sett mener vi at behov for faktiske merinvesteringer ikke nødvendigvis trenger å være så høye som hva utenrikstjenesten budsjetterer med i dag for nye stillinger med tjenestebolig med møbleringsbehov.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Seksjon for eiendomsforvaltning, UD, som i dag håndterer flyttegods og lagerlokaler
- Utsendte

Ansvar for oppfølging

Seksjon for eiendomsforvaltning, UD

STATUS PÅ TILTAKET

Tiltaket er så vidt oss bekjent ikke formelt sett vurdert i UD.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	Noe, se neste side.		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

5C: Redusere flyttegods i forbindelse med rotasjon

FORVENTEDE GEVINSTER	
Lavere kostnader knyttet til transport av flyttegods	Økonomisk
Reduserte klimautslipp	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Gevinsten vil synes på UD's driftsbudsjetter. Vi antar at det vil være mulig å realisere disse gevinstene gradvis gjennom en periode på 5 år i forbindelse med rotasjon.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Tiltaket krever en endring i føringene knyttet til tillatt flyttegods for utsendinger i Nord-Amerika og Europa.

Tiltakets virkning vil forsterkes dersom det i større grad forhandles frem lengre leieperioder, ettersom investeringsbehov mv. vil reduseres betydelig.

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Utenriktjenesten beregner i dag et investeringsbehov på om lag 300 000,- for opprettelser av stillinger med tjenesteboligbehov med møblering.

Det er rimelig å anta at en del av dette investeringsbehovet også kommer for personer som har med sitt eget flyttelass. Det vises eksempelvis til at hvitevarer ikke medbringes fra Norge.

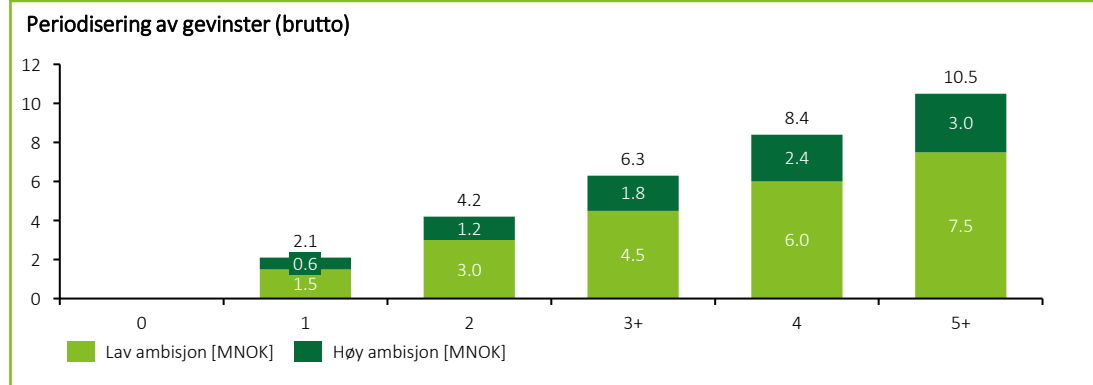
Her mener vi det også kan ligge en betydelig besparelse dersom man klarer å øke leieperiodene på tjenesteboligene, ettersom det totale investeringsbehovet ved å overta en tjenestebolig vil være betydelig lavere enn dersom det er en ny bolig for hver rotasjon.

Det er etter vår mening sterk grunn til å tro at det i realiteten ikke er så stort merinvesteringsbehov. Dette må imidlertid utredes nærmere.

ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:
I 2020 var kostnadene knyttet til transport av flyttegods ca. 30 millioner kroner, og anslagsvis 35 millioner i 2022 (3,5-4 millioner høyere i 2021). Ca. 50 prosent av transportkostnadene knytter seg til stasjonene i Europa og Nord-Amerika. Relevant kostnadsbase er dermed anslått til MNOK 17,5.

Gevinstberegning:
Vi anslår en volumreduksjon på flyttegods på 65-75 prosent, men pga. høyere marginalkostnader på mindre volum, anslår vi at om lag 40-60 prosent av kostnadene kan reduseres for Europa og Nord-Amerika, dvs. MNOK 7-10,5 i årlige bruttobesparelser. Varige nettogevinster må anslås gjennom å legge til økte kostnader for lagerleie.



5D: Redusere reisekostnader gjennom økt bruk av digitale møter og tydeligere krav til reisedeltakere

Side 1/2

KORT BESKRIVELSE AV TILTAK

a) Redusere antall deltakere på reiser i forbindelse med politisk ledelse eller kongefamiliens besøk i utlandet

Utenriksstasjonene dekker til sammen omtrent alle land i verden gjennom tilstedeværelse eller sideakkreditering. De utsendte bør være hovedansvarlig for å delta i forbindelse med slike besøk. Dette tiltaket gjelder for alle departementer/andre deler av sentralforvaltningen.

b) Benytte utenriktjenestens utsendte som representant i møter hvor det er mulig

Flere departementer benytter allerede utsendte ved utenriksstasjonene som stedlige representanter i møter hvor det diskuteres relativt spesifikke problemstillinger (f.eks. i forbindelse med forhandlinger om frihandelsavtaler). Det ligger trolig et potensial i å bruke utsendte i større grad for å representere Norge i møter i utlandet.

c) Innføre hovedregel om at interne besøk, inspeksjoner, kurs mv. skal gjennomføres digitalt og en hovedregel om digital deltakelse på eksterne møter, kurs, el.

Besøk eller inspeksjoner til stasjoner, samt kurs, undervisning, seminarer, mv. i egen regi bør som hovedregel gjennomføres digitalt. I de tilfeller hvor slike aktiviteter arrangeres i regi av eksterne, skal digitale muligheter for å delta benyttes der hvor det er mulig.

Gevinstanslaget er for øvrige departementer beregnet ut fra totale reisekostnader, og det har ikke vært grunnlag for å skille ut det som angår internasjonal virksomhet. Selv om dette er utenfor mandatet for områdegjennomgangen, mener vi at det likevel gjelder for innenlandsreiser.

Likeledes gjelder tiltaket like fullt for øvrige statlige virksomheter. Dette gevinstpotensialet er ikke anslått, men bør følges opp av eierdepartementene.

Nærmere beskrivelse: Disse tiltakene henviser til tiltak 7.4a-d i delrapport 2.

KONSULENTENS SAMLEDE VURDERING

Vi har ikke vurdert dette tiltaket videre i siste fase. Etter vår vurdering vil økt bruk av videomøter, videokonferanser mv. åpenbart bli en del av den nye arbeidsformen etter pandemien, og det bør her settes strenge krav til gevinstuttak som følge av bedre digitale verktøy og erfaringer som har blitt gjort i løpet av de siste to årene.

Sammenlignet med private bedrifter, hvor de fleste budsjetterer med en reduksjon i reiseutgifter på 20-40 prosent etter pandemien, fremstår nedtrekket som er gjort i 2022-budsjettet på 5 prosent som konservativt. Merk at reisetid/overtid som følge av reise heller ikke var medregnet i dette nedtrekket. Etter vår mening bør momentet gjennom økt bruk av digital samhandling og mindre reiser fra pandemien utnyttes til å sette strengere krav til behovet for fysiske møter og reiseaktiviteter, og reduksjonen bør dermed økes betydelig på kort sikt.

INTERESSENER OG ANBEFALT ORGANISERING

Direkte interessenter

- Departementene
- Statlige virksomheter

Indirekte interessenter

- DFØ/DSS (digitale læringsplattformer i staten og digitale samhandlingsløsninger)

Ansvar for oppfølging

Alle departementer

STATUS PÅ TILTAKET

Det ble i statsbudsjettet for 2022 foreslått et gevinstuttak på 5 prosent av reiseutgiftene slik de var før pandemien. Det totale gevinstuttaket var på om lag 265 millioner kroner.

SAMLET VURDERING AV RISIKO OG GEVINSTER

Investerings-/omstillingskostnader	-		
Avhengigheter og forutsetninger	Ingen	Få	Flere
Risikoprofil / kompleksitet	Lav	Medium	Høy
Kvalitetsmessige gevinster	Lav	Medium	Høy
Økonomiske gevinster	Lav	Medium	Høy
Samlet gevinstvurdering	Lav	Middels	Høy

5D: Redusere reisekostnader gjennom økt bruk av digitale møter og tydeligere krav til reisedeltakere

FORVENTEDE GEVINSTER	
Reduserte reisekostnader	Økonomisk
Reduserte kostnader knyttet til reisetid	Økonomisk
Enklere og mer effektiv samhandling	Kvalitet
Mer tid til kjerneoppgavene som følge av redusert reisetid	Kvalitet

HVOR OG NÅR KOMMER GEVINSTENE

Tiltaket bør etter vår vurdering kunne realiseres allerede i 2022, men registrerer at det muligens har blitt lagt opp til en mer gradvis tilnærming. Momentet som følge av pandemien bør utnyttes og opptrappingen av gevinstuttak bør tas i løpet av noen få år.

Gevinstene vil synes både i UD's og i andre departementers budsjetter.

AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Gevinstanslaget er for øvrige departementer beregnet ut fra totale reisekostnader, og det har ikke vært grunnlag for å skille ut det som angår internasjonal virksomhet. Selv om dette er utenfor mandatet for områdegjennomgangen, mener vi at det likevel gjelder for innenlandsreiser. Dette kan detaljeres i neste fase hvis nødvendig.

Eventuelle nedtrekk for den enkelte virksomhet må sees i sammenheng med kutt som har blitt gjort som følger av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen).

INVESTERINGS OG OMSTILLINGSKOSTNADER

Det er ikke identifisert ekstraordinære investeringsbehov knyttet til tiltakene. Koronapandemien har medført at mange allerede har kjøpt løsninger og utstyr, og eventuelle nye behov kan dekkes innenfor ordinært driftsbudsjett.

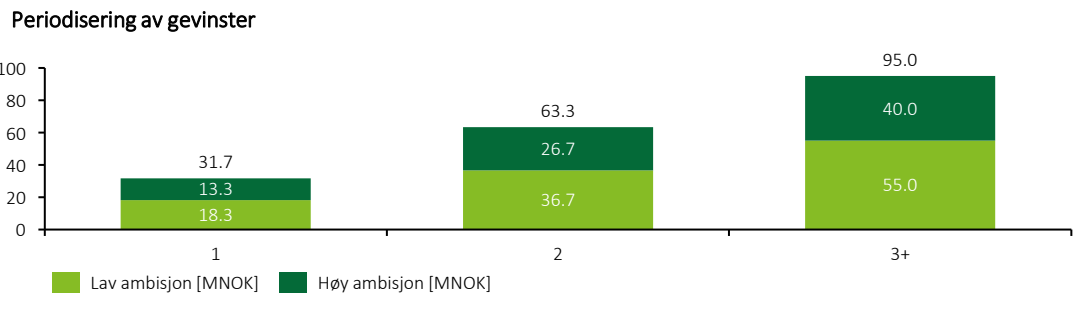
ØKONOMISKE GEVINSTER

Kostnadsbase:
 Årlige reisekostnader i utenriktjenesten er anslått til MNOK 150 i året, hvor MNOK 50 er knyttet til utadrettet virksomhet eller reiser for de ansatte ute. Trolig er noe av denne reisevirksomheten knyttet til kurs eller andre interne formål. Relevant kostnadsbase settes til MNOK 100 i året.

Årlige reisekostnader i de øvrige departementene er anslått til om lag MNOK 90 i året. Det er her uvisst hvor mye som medgår til internasjonal reisevirksomhet.

Gevinstberegning:
 Vi mener tiltakene vil kunne realisere besparelser i størrelsesordenen 30-50 prosent, dvs. MNOK 30-50 for utenriktjenesten og MNOK 25-45 for de øvrige departementene. For andre departementer har vi ikke hatt grunnlag for å se på kostnader av reisetid. Dette bør også følges opp videre.

Total netto varig helårseffekt: MNOK 55-95.





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.