



FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Veileder

Veileder for utvalgsarbeid i staten

September 2007





FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Veileder

Veileder for utvalgsarbeid i staten

September 2007

Forord	3
1 Innledning	4
2 Bestillingen	5
2.1 Formålet med utvalget	5
2.2 Mandatet	5
2.3 Tolkning av mandatet	6
2.4 Utvalgsets sammensetning og arbeidsform	7
2.5 Utvalgsmedlemmer med "fullmakt"	7
2.6 Utvalgslederens rolle og oppgaver	8
2.7 Sekretariatets rolle og oppgaver	8
3 Planlegging og arbeidsform	10
3.1 Planen må sikre god disponering av ressursinnsatsen	10
3.2 Informasjonsinnhenting	11
3.3 Identifiser og sorter problemstillinger etter vanskelighetsgrad	12
3.4 Arbeidsform - kreativitet, struktur og teamarbeid	12
3.5 Organisering av arbeidet i utvalget	12
4 Besvarelsen av oppgaven	13
4.1 Arbeidet med det faglige innholdet	13
4.2 Rapportskrivning	14
4.3 Særlig om nou	15
5 Regler og retningslinjer for utvalgsarbeid	16
5.1 Offentlighetsloven	16
5.2 Arkivloven	16
5.3 Utredningsinstruksen	17
5.4 Honorar til utvalgsmedlemmer og anskaffelser	17
5.5 NOU-malen	17
6 Praktiske oppgaver og administrative rutiner	18
6.1 Arbeidet settes i gang	18
6.2 Arbeid i tilknytning til møtene	18
6.3 Oppdatering av utvalgsbasen	19
6.4 Ferdigstillelse	19
7 Overlevering, formidling og forholdet til media	20
7.1 Overlevering av utredningen – pressekonferanse - pressemelding	20
7.2 Formidling og offentlighet	20
Vedlegg 1	21
Vedlegg 2	22
Referanser	23

Forord

Utvalg, råd og komiteer er en mye brukt arbeidsform i norsk forvaltning. Utvalgsformen, som denne veilederen omhandler, brukes gjerne til større utredningsarbeider.

Det er en rekke problemstillinger av praktisk og faglig karakter knyttet til arbeidet i utvalg. Fornyings- og administrasjonsdepartementet ser derfor at det kan være behov for råd og tips for å gjøre utvalgsarbeidet så målrettet og effektivt som mulig. Veilederen skal først og fremst være et hjelpemiddel for utvalgets leder, medlemmer og sekretariat. Den skal være et supplement til Utredningsinstruksen og veilederen utarbeidet for denne. Vi viser også til Justisdepartementets veiledere "Rettleiar i leiing av utvalsarbeid" og "Rettleiar for utvalssekretærar" (Justisdepartementet 2006).

Det finnes en rekke former for utvalg i forvaltningen. Eksempler er ulike typer interne utvalg, embetsmannsutvalg, statssekretærutvalg, tverrdepartementale utvalg, granskningsutvalg, kommisjoner mv. Denne veilederen vil hovedsakelig konsentrere seg om statlige utvalg med ekstern deltakelse. Kommisjoner og granskningsutvalg kan betraktes som midlertidige forvaltningsorganer, og faller dermed utenfor denne framstillingen. Veilederen omhandler i hovedsak utvalg av tidsbegrenset karakter og utvalg som skal avgi en rapport eller innstilling. Permanente komiteer, kommisjoner, råd eller styrever blir ikke behandlet i denne veilederen.

Veilederen er utarbeidet av Statskonsult på oppdrag av Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Oslo september 2007

Karin Moe Røiseland,
Departementsråd

1 Innledning

Departementet har ansvaret for oppnevning av utvalg og for mandatutforming. I tillegg har departementet ansvaret for hvordan utvalgets konklusjoner og tilrådninger skal følges opp i det videre utredningsarbeidet. Dette er derfor problemstillinger som i liten grad vil bli behandlet i denne veilederen.

Utredningsinstruksen¹ setter krav til departementenes utredningsarbeid, men også til arbeidet som utføres på oppdrag av statlige forvaltningsorganer.

Det finnes ingen statistikk som gir en fullstendig oversikt over hvor mange utvalg, råd og komiteer som til enhver tid er i arbeid. Antallet utvalg som avgir rapport som kommer ut i serien Norges Offentlige Utredninger (NOU) har ligget mellom 25 og 35 årlig i den siste tiårsperioden. I tillegg blir det avgitt et stort antall rapporter fra andre typer utvalg nedsatt av de enkelte departementer.

¹ Utredningsinstruksen med veileder i utredningsarbeid. Moderniseringsdepartementet 2005

2 Bestillingen

2.1 Formålet med utvalget

Det er forskjellige årsaker til at regjeringen eller et departement velger å nedsette et utvalg.

Det kan være:

- områder der det er uenighet som kan kreve en gjennomdrøfting og klargjøring av argumenter for å komme videre på området
- områder eller utfordringer der myndighetene har behov for innspill for å kunne utvikle en politikk
- faglig kompliserte felt der det er behov for at en gruppe eksperter kommer sammen for å gi myndighetene råd.
- behov for å få et område eller tema gjennomgått av et utvalg hvor ønsket er å få ulike gruppeinteresser representert.

Den som tar initiativ til å nedsette et utvalg bør først vurdere kritisk om et utvalg, og da særlig et bredt sammensatt utvalg, er den beste løsning. Utvalgsarbeid koster og er ikke alltid den mest effektive arbeidsformen. Men utvalg kan være godt egnet når kompliserte områder, kjennetegnet av dilemmaer, verdivalg og motstridende interesser, skal behandles.

Spørsmål det bør tas stilling til før beslutningen om å nedsette et utvalg blir tatt, er blant annet:

- forutsetter gode løsninger og anbefalinger at problemstillingene/spørsmålene behandles av en bredt sammensatt gruppe?
- vil en bredt sammensatt gruppe øke legitimiteten og tilliten til arbeidet og dermed gjennomføringskraften?
- er det nødvendig å ha en uavhengig vurdering for å sikre avstand til dem som er ansvarlig for de endelige beslutninger og videre arbeid med temaet?
- kan et internt prosjekt med faglig bistand fra eksterne eksperter og/eller ekstern referansegruppe være like godt egnet til å komme fram til gode løsninger og anbefalinger?
- kan et lite utvalg (2-3 personer) eller en enmannsutredning være en mer effektiv måte å skaffe et beslutningsunderlag på?

2.2 Mandatet

Det er departementet som utformer mandatet. Et godt mandat kjennetegnes ved at:

- området som skal utredes er klart definert
- det er gjort nødvendige avgrensninger, eller avklart om utvalget må gjøre dette i samarbeid med oppdragsgiver
- de viktigste problemstillingene er tydelig formulert
- det ikke er gitt føringer direkte eller indirekte for utvalgets anbefalinger eller konklusjoner
- det er realistisk, det vil si om det er mulig å gjennomføre oppgaven som skisseres innenfor den tids- og ressursramme som utvalget har til disposisjon og ut fra den sammensetningen utvalget har
- det går klart fram på hvilke områder utvalget skal komme med forslag.

Ved oppnevning av utvalgsmedlemmene bør det vurderes særskilt om utvalget bør ha med medlemmer med den nødvendige faglige bakgrunnen til å ta ansvar for framstillingen av administrative og økonomiske konsekvenser.

Utvalgets arbeid ikke er å anse som ferdig før de administrative og økonomiske analysene er gjennomført. Dette skal i samråd med oppdragsgiver gjøres ved at utvalget selv gjennomfører analysene eller eventuelt at analysearbeidet settes ut til andre. Hvor dette er vanskelig og krever særlige ressurser, må utvalget ta kontakt med oppdragsgiver for å klargjøre videre framgangsmåte.

For lovutvalg skal lovteksten utarbeides i samsvar med anbefalinger gitt i veilederen "Lovteknikk og lovforberedelse"². Se også utredningsinstruksen pkt. 2. og "Om statsråd" kap. 8³.

2.3 Tolkning av mandatet

Mandatet er oppgaven eller oppdraget til utvalget. Det er naturlig at det er kontakt mellom utvalgsleder og departementet om tolkningen. Det er viktig at utvalget tidlig har en grundig diskusjon rundt mandatet, og at det etablerer en felles forståelse av mandatet for å unngå at reell uenighet ikke kommer opp før utvalget skal konkludere. Resultatet kan i så fall bli unødige dissenser og dårlig kvalitet på de råd og anbefalinger utvalget skal gi.

Dersom diskusjonen i utvalget avdekker uklarheter i mandatet, bør dette tas opp med oppdragsgiver (det aktuelle departementet) så tidlig som mulig. En drøfting og identifisering av sentrale problemstillinger kan bidra til å sjekke om medlemmene har omtrent samme forståelse av mandatet.

Dersom utvalget mener at mandatet er for snevert, dvs. at spørsmål som naturlig hører inn under utvalgets arbeid ikke inngår i mandatet, bør også dette tas opp med departementet. Dette kan også være tilfelle om mandatet oppfattes som for vidt. I noen tilfeller kan det være flere utvalg som arbeider parallelt med tilgrensende eller overlappende problemstillinger. Avgrensning bør i så fall tas opp med både departementet og eventuelt andre utvalg.

Selv om drøftingen av mandatet bør gjøres på et svært tidlig møte (det første møtet) i utvalget, er det viktig å ta dette fram igjen på flere stadier i utvalgets arbeid og sjekke ut hvordan arbeidet ligger an i forhold til mandatet og vurdere om det er dukket opp forhold underveis i arbeidet som kan gjøre det vanskelig å svare på hele eller deler av oppgaven.

Noen ganger er det behov for å gjøre endringer i mandatet underveis i arbeidet. Dette vil ofte dreie seg om tilleggsoppgaver, men kan også gjelde avgrensinger eller presiseringer. Endringer i mandatet bør avklares skriftlig mellom utvalget / utvalgets leder og oppdragsgiver. Utvidelse av mandatet kan være en grunn til utsatt leveringsfrist.

² Lovteknikk og lovforberedelse, Justisdepartementet 2002

³ "Om statsråd" (Statsministerens kontor 2003) Retningslinjene som omhandler kongelige resolusjoner om oppnevning av utredningsutvalg, styrer og råd og delegasjoner og pkt. 2.3 i retningslinjene "Om r - konferanser" om oppnevning av offentlige utredningsutvalg.

2.4 Utvalgets sammensetning og arbeidsform

Samarbeidsklimaet og arbeidsformen i utvalget vil ha stor betydning for kvaliteten på det utvalget skal produsere. Den samlede kompetansen og ferdighetene skal utnyttes konstruktivt og gi synergi. Det er viktig at det enkelte utvalgsmedlem får forståelse av hva som forventes og hvordan den enkelte kan bidra. Dette er utvalgslederens ansvar.

Utvalget er ofte satt sammen av representanter fra ulike fagområder, profesjoner og også interessegrupper. Det er viktig å avklare hvilket "mandat" det enkelte medlem har, dvs. om de sitter i utvalget som representanter for sin arbeidsplass, organisasjon, faggruppe eller lignende eller om de er personlig oppnevnt. Det kan også være en blanding av representanter fra for eksempel organisasjoner og personer som er personlig oppnevnt.

Ofte oppnevnes såkalte "partssammensatte utvalg". Et partssammensatt utvalg kjennetegnes av at de ulike partene er representert for å ivareta partens interesser. Det vil si at medlemmene ikke skal fremme sine personlige synspunkter, men ivareta sin organisasjons eller gruppes syn.

Departementsansatte kan være medlem av utvalg. De kan være oppnevnt av det departementet de er ansatte i, eller et annet⁴. Departementsansatte kan bidra til å sikre tilfredsstillende faglig informasjon og tett dialog under arbeidet. Deltakelse i arbeidet kan i noen sammenhenger være nyttig som forberedelse til oppfølgingen av utvalget. Det kan ofte være hensiktsmessig at departementet deltar som observatør eller ved at departementet deltar i eller utgjør hele sekretariatet i stedet for å delta som ordinært utvalgsmedlem.

2.5 Utvalgsmedlemmer med "fullmakt"

Dersom et medlem oppfatter seg som, eller faktisk er representant for en virksomhet eller organisasjon, er det også svært viktig, ikke minst for utvalgsmedlemmet selv, å få klarlagt hva slags "fullmakter" medlemmet har. Det er viktig for departementsansatte å avklare sin rolle i utvalget med eget departement og overfor de andre utvalgsmedlemmene. Selv om et medlem av utvalget er personlig oppnevnt, er ikke oppnevning bare basert på personens kompetanse, men også på det fagmiljøet vedkommende tilhører. Det må også være klart om medlemmet helt og holdent kan uttale seg med grunnlag i egne vurderinger. Dersom utvalgets rapport kommer på høring, må man være oppmerksom på at virksomheten kan ha en annen vurdering enn det medlemmet har. Dette gjelder også departementsansatte.

Dersom området er preget av uenighet mellom partene på forhånd, vil det ofte være vanskelig å oppnå konsensus i et utvalgsarbeid. Arbeidet kan imidlertid bidra til å få klart fram hva uenighetene dreier seg om og de ulike partenes begrunnelser for sitt standpunkt.

Effektiviteten i utvalgsarbeidet kan påvirkes sterkt av medlemmer som ikke har anledning til å fremme sitt syn uten til stadighet å sjekke dette med organisasjonen/virksomheten de representerer. På det første møtet bør dette temaet tas opp, og utvalgets medlemmer må om nødvendig ta denne type spørsmål opp med sine organisasjoner eller fagmiljøer og forsøke å få et klart mandat til å representere organisasjonen i utvalget.

⁴ Statens personalhåndbok har bestemmelser som begrenser mulighetene for oppnevning av embetsmenn og tjenestemenn til styrever, råd mv. (kap. 12.15), men disse gjelder ikke for organer som utelukkende er tillagt utredningsoppgaver eller konsultative eller koordinerende oppgaver og som derfor ikke har avgjørelses- eller kontrollmyndighet. Stortingets administrasjonskomité har imidlertid uttalt at det er flere grunner til at det er uheldig med for sterkt innslag av embets- og tjenestemenn også i slike organer.

2.6 Utvalgslederens rolle og oppgaver

Posisjonen som utvalgets leder er svært viktig. Lederen skal lede møtene og sikre framdrift i arbeidet. Lederen har vanligvis stor innflytelse på hvordan arbeidet legges opp og hvilke problemstillinger som skal prioriteres. Lederen vil også være sentral når utvalgets vurderinger og forslag skal formuleres. Vanligvis er det utvalgets leder som vil profilere utvalget under og etter arbeidet.

En utvalgsleder står overfor en rekke utfordringer. Lederen skal legge til rette for et velfungerende utvalgsarbeid for å nå målet om et kvalitetsmessig godt resultat på den tid som er fastsatt. Noen av utfordringene er å:

- lede møtene effektivt
- skape en positiv atmosfære
- oppnå størst mulig grad av enighet, eller i det minste å unngå unødige dissenser
- sikre framdriften i arbeidet
- utnytte ressursene i utvalget
- sikre at forslag og begrunnelser kommer klart fram i utredningen
- kvalitetssikre produktet

Disse utfordringene samsvarer i stor grad med de utfordringer ledere generelt står overfor. Det er imidlertid vesentlige forskjeller. Et utvalg er et kollegialt organ som skal arbeide sammen for en begrenset periode. Lederen av utvalget vil normalt ikke ha valgt ("ansatt") de andre medlemmene i utvalget, og det vil heller ikke være et ordinært leder/underordnet forhold. Produktet er som regel en skriftlig utredning hvor det stilles krav til at forslag og begrunnelser klart kommer fram. Alt dette vil stille krav til hvordan lederen legger opp arbeidsprosess, diskusjoner og det endelige forslaget til løsning eller anbefalinger.

Et suksesskriterium for en utvalgsleder er ofte enstemmighet. Noen ganger blir dette så viktig at resultatet enten blir utvannet pga kompromisser eller at en del medlemmer føler seg overkjørt av utvalgets leder. I de neste kapitlene behandles temaer som er viktige for å få utvalget som gruppe til å fungere godt. Utvalgslederen har stor innflytelse på dette og også et ansvar for å få dette til.

2.7 Sekretariatets rolle og oppgaver

Utvalget har normalt en sekretær eller et sekretariat bestående av to eller flere sekretærer. Sekretæren(e) kan være på hel- eller deltid, avhengig av størrelse og kompleksitet på saksområdet som utvalget skal behandle og hvordan oppgavene fordeles i utvalget og mellom utvalgets leder, medlemmer og sekretær. Dersom en eller flere ansatte i departementet skal utgjøre sekretariatet, bør disse helt eller delvis fritas fra sine ordinære arbeidsoppgaver i den perioden utvalget arbeider. Sekretærbistand kan også kjøpes eksternt i form av et oppdrag til et forskningsmiljø eller konsulentfirma⁵. Det er ikke uvanlig å legge ansvaret for sekretariatet til et underliggende organ.

⁵ Anbudskonkurranse må benyttes dersom omfanget er høyere enn terskelverdien (pt 500 000 kroner). Dersom sekretær engasjeres mer enn 6 måneder, må det normalt utlyses.

Uansett hvordan dette organiseres, har sekretæren/sekretariatet en meget viktig rolle med arbeidsoppgaver av både praktisk og mer faglig art. Det er viktig å klarlegge rollen til sekretariatet og oppgavene som sekretariatet forventes å gjøre. Ikke minst er det viktig at forventningene er samstemte. Det er normalt godt kvalifiserte fagfolk som er sekretærer og som forventes å kunne bidra faglig og løse praktiske oppgaver. I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å dele sekretariatsoppgavene mellom en som ivaretar de faglige oppgavene og en som løser de praktiske oppgavene.

Det er svært viktig å utnytte sekretariatets kompetanse godt, både til de faglige oppgavene og de administrative oppgavene.

Det er i stor grad opp til lederen å bestemme hvordan utvalgsarbeidet skal legges opp. Det kan derfor være enkelte variasjoner fra utvalg til utvalg, avhengig av hva den enkelte leder finner hensiktsmessig. I noen utvalg deltar f.eks. lederen selv i skrivingen av utredningen, mens det i andre utvalg er sekretariatet som skriver hele eller deler av utredningen. Utvalgssekretæren må i utgangspunktet være innstilt på å skulle skrive det vesentligste av utredningen, men dette må avklares med lederen av utvalget.

Sekretariatet skal tidlig i prosessen sørge for at det dannes arkiv og at et ordnet arkiv skal avleveres til overordnet instans når arbeidet er ferdig. (Se vedlegg 1.)

Se også Justisdepartementets "Veileder for utvalgssekretærer".

3 Planlegging og arbeidsform

3.1 Planen må sikre god disponering av ressursinnsatsen

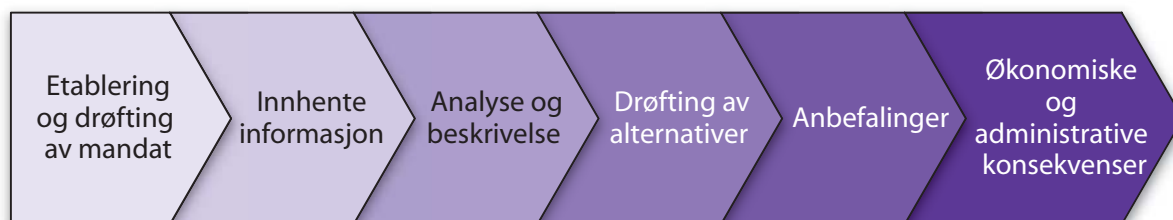
Utvalgsarbeid kan legges opp på forskjellige måter, og det er vanskelig å si at én måte nødvendigvis vil være den mest hensiktsmessige.

Mye av utvalgsarbeidet forutsetter tilstrekkelig tid til å sette seg inn i oppgaven, framskaffe nødvendig underlagsmateriale og til å vurdere problemstillinger og gi anbefalinger. Det må lages en plan for arbeidet for å disponere tiden konstruktivt og effektivt. Formålet med planen er å:

- identifisere problemstillinger og hvilke aktiviteter og oppgaver som må utføres for å kunne besvare disse
- gjennomføre arbeidet effektivt ved å sette oppgaver og aktiviteter i logisk rekkefølge
- sikre at tiden fordeles på ulike faser i utvalgsarbeidet
- sikre framdrift gjennom å tidfeste når oppgavene og aktivitetene skal utføres og ferdigstilles
- sikre at utvalgets medlemmer har en felles arbeidsplan og kan innrette seg etter dette.

Det må derfor tidlig settes opp en plan som både setter milepæler for fasene og for aktiviteter og oppgaver.

Fasene er:



Kjennetegn på de ulike fasene kan for eksempel være:

- etablering av gruppa og felles oppfatning av oppgaven (mandatet)
- innhenting av nødvendig informasjon og data
- sammenstilling og analyse av data, beskrivelse av situasjonen og konsensus om virkelighetsforståelsen
- drøfting av alternative løsninger
- samling rundt anbefalinger (hvis utvalget skal gi anbefalinger)
- vurdering av konsekvenser (økonomiske og administrative) av samtlige alternativer, men med en særlig utredning og beskrivelse av de økonomiske og administrative konsekvensene av det anbefalte forslaget. Dette innebærer også en vurdering av de samfunnsøkonomiske virkningene (ref. Finansdepartementets veileder i samfunnsøkonomiske analyser).⁶

⁶ Veileder i samfunnsøkonomiske analyser, Finansdepartementet 2005

Parallelt skrives rapporten, og i etterkant kommer overlevering, formidling og eventuelt en høringsperiode (ref. Utredningsinstruksen).

Det vil ofte være hensiktsmessig å utarbeide en disposisjon til rapport tidlig i arbeidet. Dette gir en god oversikt over det materialet som skal produseres, men en disposisjon utgjør ikke en tilstrekkelig plan for arbeidet. Den kan medvirke til å avgrense og snevre inn tilnærmingen til sakskomplekset. Det er viktig å vurdere kritisk om disposisjonen som ble utarbeidet i en tidlig fase, vil være egnet til å dokumentere beskrivelsen av området og formidle utvalgets vurderinger og anbefalinger godt nok.

Det må settes opp et budsjett for arbeidet (se vedlegg 2) som skal godkjennes av oppdragsgiver (departementet). Budsjett og plan må samsvare. Planen må følges og revideres når det er behov for det.

Et enkelt skjema for planlegging er Gantt-diagrammet.

Gantt-diagram

Utvalg		XXX											Ansv.	Ressursbruk
Aktivitet	Uke	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
		■												
			■											
				■										
					■									
						■								
								■						
										■				

3.2 Informasjonsinnhenting

Når utvalgsarbeidet planlegges, er det ofte vanskelig å kunne forutse alt som bør gjøres for å kunne besvare oppgaven (mandatet) best mulig. Fasen med informasjonsinnhenting kan lett bli langvarig og føre til at utvalget kommer i tidsnød mot slutten av arbeidet.

En strukturert planlegging kan målrette informasjonsinnhenting og sikre at en tidlig fanger opp ulike sider og elementer av sakskomplekset som må vurderes. I planleggingen av informasjonsinnhenting er det viktig å

- identifisere aktuelle problemstillinger og antyde hva som kan være alternative årsaker til problemene (hypoteser),
- klargjøre hva slags informasjon og hvilke data som må innhentes for å belyse problemstillingene
- finne fram til kilder for informasjonen og data. I tillegg til skriftlig materiale vil studiereiser i inn- og utland, møter med ulike interessenter og besøk til regionale enheter gi nyttig informasjon og et helhetlig bilde av saksområdet.

Utvalget kan ha behov for ekspertutredninger. Det tar tid å formulere problemstillingene for hva som ønskes utredet, finne fram til egnede miljøer for utføring av dette og til gjennomføring. I noen tilfeller kan behovet for denne type utredninger være identifisert allerede før utvalget er

nedsatt eller kommet i gang med arbeidet. Det vil være en god hjelp for utvalget at oppnevnte departement, eventuelt i samråd med utvalgsleder, har satt i gang og bestilt utredninger eller materiale som utvalget vil kunne trenge.

3.3 Identifiser og sorter problemstillinger etter vanskelighetsgrad

Når utvalget identifiserer og tar den første diskusjonen om problemstillingene, bør utvalgsleder merke seg hvilke temaer/problemstillinger utvalget har:

- felles virkelighetsoppfatning om, og der en antagelig vil kunne komme fram til felles løsninger
- noe ulik oppfatning om, men der muligheten for å finne fram til felles oppfatninger og løsninger er til stede
- svært forskjellige oppfatninger både om virkeligheten og om egnede løsninger.

Ved planleggingen av arbeidet bør det tas hensyn til hvor krevende de enkelte problemstillingene er. Det er derfor viktig å prioritere problemstillingene og få identifisert sider ved området eller sakskomplekset som kan være vanskelig å få belyst og der det kan være vanskelig å komme til enighet.

3.4 Arbeidsform - kreativitet, struktur og teamarbeid

Arbeidsformen må legges til rette slik at den enkeltes kompetanse og erfaring blir utnyttet godt og at samspillet i utvalget bidrar til å øke kvaliteten på oppgaveløsningen. Mange utvalg har en relativt tradisjonell arbeidsform. Elementene i en slik arbeidsform er at det produseres diskusjonsnotater til utvalgets møter. Sekretariatet, utvalgsleder eller enkelte utvalgsmedlemmer vil ha hovedansvaret for dette. Notatene diskuteres og revideres iht. synspunkter som er kommet fram. De legges enten til grunn for avsnitt/kapitler som skal inn i rapporten eller går direkte inn.

Den tekstlige utformingen av rapporten/utredningen, som er utvalgets hovedprodukt, er viktig. Men en arbeidsform som avgrenses til å behandle tekst kan lett føre til konsentrasjon om formuleringer og detaljer for tidlig i arbeidet. En kan lett henges opp i teksten uten at problemkomplekset blir tilstrekkelig bearbeidet, belyst og vurdert.

Det finnes en rekke teknikker som kan brukes i gruppearbeid som også kan brukes i utvalgsarbeidet. Det kan ofte være hensiktsmessig å veksle mellom arbeidsformer som inviterer til henholdsvis kreativitet og systematikk. Dette kan være idédugnader, analysemetodikker med mer. Gjennom å åpne opp for alle typer innspill får utvalget et bredt tilfang av ideer, ulike synspunkter, erfaringer og holdninger. Dette må så systematiseres og prioriteres slik at det som vil være viktigst for løsning av oppgaven, kan tas med i det videre arbeidet.

3.5 Organisering av arbeidet i utvalget

Det kan være hensiktsmessig å fordele ansvaret for beskrivelse, og eventuelt også vurdering, av ulike temaer/problemstillinger blant utvalgsmedlemmene. Dette kan utnytte spesialkompetanse i utvalget best mulig og øke engasjementet fra medlemmene. Utvalget kan deles opp i mindre arbeidsgrupper, eller ved at enkeltmedlemmer kan ta et særlig ansvar for et tema eller en delutredning. Dersom det er store utvalg, er dette spesielt egnet, men en bør passe på at arbeidsgruppene blir satt sammen av personer med ulik bakgrunn og erfaring. For stor likhet kan føre til fraksjonering og større problemer med å få til en samlet felles forståelse i utvalget. Se også Justisdepartementets "Veileder i ledelse av utvalgsarbeid" s. 2.

4 Besvarelsen av oppgaven

4.1 Arbeidet med det faglige innholdet

Oppdraget for et utvalg består av et mandat med problemstillinger som skal besvares. Grovt sett vil en slik besvarelse ofte bestå av fire hovedelementer:

1. *Beskrivelse av området/sakskomplekset* ut fra hva som er relevant for formål og problemstillinger. Dette kan være en beskrivelse av nå-situasjonen og eventuelt utviklingen de siste årene, en sammenligning med situasjonen i andre land og /eller andre sektorer, hvilke konsekvenser forholdene har hatt eller har for samfunnet som helhet, for ulike grupper, næringer etc. Data- og informasjonsinnhenting vil være viktig for å kunne besvare denne delen av mandatet.

2. *Analyse, vurdering og drøfting av funn* i lys av problemstillinger og formål. Denne delen vil være viktig for å sikre at forslagene er realistiske og gjennomførbare. Det kan være hensiktsmessig at utvalget trekker på andres erfaringer og vurderinger. Dette kan blant annet gjøres ved å invitere til dialog og drøfting med opinionsbærere, beslutningstakere og gjennomførere. Det er likevel utvalget som vil være ansvarlig for de drøftelsene og resonnementene som bygger opp under konklusjonene.

3. *Konklusjoner og anbefalinger* som så langt som mulig besvarer mandatet. En av lederens viktigste oppgaver er å kartlegge hvilke punkter det er realistisk å oppnå enighet om, og på hvilke punkter man kan vente dissenser. Dette må vurderes fortløpende, og situasjonen kan endre seg underveis i utvalgsarbeidet. Ønsket om å oppnå enighet må ikke bli så stort at utvalget bruker uforholdsmessig mye tid på å diskutere spørsmål det er uenighet om. Et viktig formål med utvalgsarbeidet er at den aktuelle saken skal bli så godt belyst som mulig. *Dissenser* kan i denne forbindelse ha en viktig funksjon. Det er imidlertid viktig at det kommer klart fram fra utredningen hva som er flertallets og mindretallets syn.

En utvalgsleders suksess ble særlig tidligere vurdert ut fra graden av enstemmighet i utvalget. Men dersom utvalgsleder for sterkt vektlegger enstemmighet, kan det gi kompromisser som er til lite hjelp for beslutningstakerne. Hvor viktig enighet er, vil også avhenge av formålet med utvalget. Et resultat der flere alternativer er godt begrunnede, kan være et vel så godt grunnlag for å ta beslutninger. I andre tilfeller er formålet nettopp å komme fram til en "avveid konsensus". Den som har oppnevnt utvalget, ønsker å få vurdert graden av enighet for å kunne bedømme risikofaktorer i den videre beslutningsprosessen og mulighetene for å få gjennomført en endring.

I rapporten må enighet og uenighet komme klart fram. Det er en vurderingssak om hvor i rapporten dette skal beskrives og balansen mellom å beskrive flertallets og mindretallets forslag med begrunnelser, og hvor mye plass mindretallet skal få.

Det er viktig at flertallets og mindretallets anbefalinger med begrunnelser kan ses i sammenheng. Dette bør derfor beskrives samlet, eventuelt både under de kapitlene dette hører hjemme, i konklusjons/anbefalingskapitlet og i sammendraget.

Sekretariatet har samme ansvar for å sikre nøktern og avbalansert framstilling av så vel flertallets som mindretallets konklusjon.

4. Det er et krav i Utredningsinstruksen at *økonomiske og administrative konsekvenser* av utvalgets forslag skal utredes. Grundige og realistiske samfunnsøkonomiske analyser skal i nødvendig utstrekning inngå i utredningen⁷. Et godt mandat skal derfor inneholde krav om at økonomiske konsekvenser må vurderes med henblikk både på utgifts- og inntektsforhold for dem som berøres, både offentlige budsjetter, næringsliv og enkeltpersoner. Utvalget må vurdere om det har den rette kompetansen til å utrede konsekvenser. Dersom det er stor usikkerhet knyttet til anslagene, kan man for eksempel operere med maksimums- og minimumsalternativer for nytte/ kostnader. Utredningsinstruksen setter krav om å vurdere hvordan virkningene av tiltaket antas å avhenge av de usikre faktorene. Forslagene skal også vurderes med henblikk på ulike konsekvenser for offentlig administrasjon både når det gjelder organisering, oppgaver, stillinger osv. Det er svært viktig at utvalget framskaffer tilstrekkelig informasjon om konsekvenser i en tidlig fase i arbeidet, og allerede før en begynner å konsentrere seg om et begrenset antall alternativer. Ellers risikerer en at kun urealistiske alternativer blir utredet. Som hovedregel skal minst ett forslag baseres på uendret ressursbruk innen vedkommende område. Det er også viktig å komme tidlig i gang med konsekvensanalysene fordi disse ofte er kompliserte, og kan kreve at en knytter til seg eksterne bidragsyttere. En kommer derfor galt ut dersom en utsetter dette arbeidet til slutt.

4.2 Rapportskriving

Rapporten er utvalgets sluttprodukt. Det er viktig at utvalgets arbeid og synspunkter er så godt dokumentert som mulig og at alle medlemmene kan stå inne for sluttresultatet.

Utvalgsrapportene vil nødvendigvis se svært ulike ut avhengig av både saksområde og hvordan utvalget ønsker å profilere sitt arbeid.

Noen viktige hensyn og gode råd i skrivearbeidet vil være:

- Det er viktig å sette i gang tidlig; skrivearbeidet tar ofte lengre tid enn man tror.
- Lag en disposisjon for rapporten. En hensiktsmessig struktur vil ofte være bygget på elementene i de foregående avsnitt, dvs. beskrivelse, analyse og vurderinger, konklusjoner og anbefalinger og økonomiske og administrative konsekvenser.
- Vær nøye med å skille mellom hva som er faktabeskrivelse og synspunkter fra informanter og hva som er utvalgets egne vurderinger. Det er ofte lett å kommentere eller vri den beskrivende delen i retning av utvalgets egne oppfatninger. Dette kan bidra til å svekke tilliten og troverdigheten til utvalget.
- Det er viktig at området som skal utredes blir godt belyst. Det er imidlertid også viktig at beskrivelsen ikke blir så omfattende at man mister oversikten over stoffet.
- La argumentene som ligger til grunn for utvalgets valg av løsninger komme tydelig fram i rapporten.

⁷ Veileder i samfunnsøkonomiske analyser kap 3.

4.3 Særlig om NOU

Utvalg som er oppnevnt ved kgl.res. vil vanligvis, men ikke alltid, avlevere en rapport i serien Norges offentlige utredninger (NOU). Utover det er det ingen klare regler for hva som skal være NOU eller ikke. Denne beslutningen blir i noen tilfeller tatt langt ut i prosessen, etter at man har sett hvordan utvalgsarbeidet utvikler seg. Det er departementet som avgjør hvorvidt utredningen skal publiseres som NOU. Imidlertid kan departementet innhente utvalgets eller utvalgsleders synspunkt på om NOU-formen skal benyttes. Utredninger som utgis som NOUer skal følge en bestemt mal (se pkt. 5.5).

5 Regler og retningslinjer for utvalgsarbeid

Enkelte regelverk og retningslinjer er særlig viktige for utvalgsarbeid. Det vises til vedleggene for mer detaljert beskrivelse av noen av temaene.

5.1 Offentlighetsloven

Offentlighetsloven gjelder i prinsippet for all offentlig virksomhet. Sluttdokumentet vil være offentlig, mens interne arbeidsdokumenter og tidlige utkast vil betraktes som interne dokumenter og vil dermed kunne unntas offentlighet. Ny offentlighetslov ("Offentleglova") ble vedtatt 19.5.2006 og inneholder bestemmelser om innsyn i interndokumenter (kap. 3).

5.2 Arkivloven

Forskrift til arkivloven har egne regler om arkivplikten for offentlige utvalg. (Forskrift 1998.12.11 nr 1193 om offentlege arkiv) <http://www.lovdatab.no/for/sf/kk/kk-19981211-1193.html> om offentlige arkiv. Av forskriften framgår at offentlig utvalg som er opprettet ved lov eller kongelig resolusjon, skal ha egne arkiv med mindre noe annet er fastsatt. For utvalg som er oppnevnt på annen måte kan det fastsettes at det skal være eget arkiv.

§ 1-2. Særreglar for offentlege utval m.m.

Offentlege utval blir ikkje rekna som eigne organ etter forskrifta her. Med offentlege utval er meint statlege, fylkeskommunale og kommunale råd, utval, nemnder, komitear o.l. Offentlege utval som er oppretta ved lov eller kongeleg resolusjon, skal likevel ha eigne arkiv med mindre anna er fastsett av det opprettande organet, vedkomande departement eller overordna organ. For andre offentlege utval kan organa nemnde i andre ledd fastsetje at utvalet skal ha eige arkiv. Høvet til å halde eige arkiv etter andre og tredje ledd gjeld likevel ikkje dersom verksemda til eit utval inngår i den ordinære saksbehandlinga hos eit offentleg organ. I slike høve skal saksdokumenta journalførast og arkiverast hos dette organet. Dersom eit offentleg utval ikkje skal ha eige arkiv, skal utvalets saksdokument journalførast og arkiverast hos overordna organ eller hos det organet dette fastset. For offentlege utval som skal ha eige arkiv, gjeld føresegnene i kap. II C, III C, IV og V. Inngåande og utgåande saksdokument til/frå slike utval skal journalførast etter føresegnene i kap. II B.

5.3 Utredningsinstruksen

Utredningsinstruksen tar særlig sikte på at økonomiske, administrative og andre vesentlige konsekvenser av reformer og tiltak blir kartlagt. Dette er viktig for å vurdere hva ulike forslag vil koste staten og samfunnet, og for å kunne forberede gjennomføringen av reformene på en best mulig måte. For utvalg er det derfor særlig grunn til å merke seg kapittel 2 i instruksen om konsekvensutredning. Der heter det bl.a.:

”Hver sak skal inneholde en konsekvensutredning som skal bestå av en analyse og vurdering av antatte vesentlige konsekvenser av den beslutning som foreslås truffet. Konsekvensutredningene skal omfatte konsekvensene for statlig, fylkeskommunal og kommunal forvaltning og for private, herunder næringsvirksomhet og enkeltpersoner. Konsekvensene skal tallfestes så langt dette er mulig. Den samlede effekt av pålagte tiltak, oppgaver og lignende for dem som blir omfattet av forslagene skal omtales. Alternative virkemiddel skal vurderes, herunder også andre virkemidler enn administrativ regulering, f.eks. økonomiske virkemidler.”

5.4 Honorar til utvalgsmedlemmer og anskaffelser

I følge statens personalhåndbok gis det utvalgsgodtgjørelse for utvalg oppnevnt ved kgl. res. og det kan gis godtgjørelse for departementsoppnevnte utvalg dersom arbeidet ikke har karakter av ordinær saksbehandling. De tidligere faste satsene er fra 1. juli 2005 erstattet av veiledende satser. Oppdaterte satser er tilgjengelig på: www.regjeringen.no

Det er fagdepartementet som fastsetter timesatsene. Det skal ikke gis godtgjørelse til statsansatte dersom arbeidet hører inn under vedkommendes normale arbeidsområde. Det gis normalt godtgjørelse for arbeid i og utenfor møtene. Når det gjelder ”arbeid utenfor møtene”, er et utgangspunkt at medlemmene fører opp omtrent samme timeantall for møteforberedelse som for møtedeltakelse. Dette kan fravikes hvis medlemmene har hatt behov for lengre tid til møteforberedelse. Det kan f.eks. være aktuelt hvis et medlem har fått i oppdrag å utarbeide et notat eller å framskaffe materiale til møtet. Det skal betales arbeidsgiveravgift ved utbetaling av honorar. Der virksomheten opererer med faktureringskrav til den enkelte medarbeider, kan tapte inntekter for virksomheten dekkes av oppdragsgiver. Fullmakten til å dekke slike utgifter tilligger fagdepartementet.⁸

Et utvalg kan ha behov for å bestille utredninger eller lignende fra for eksempel forskere eller konsulenter. Lov og forskrift om offentlige anskaffelser gjelder for slike kjøp. Terskelverdien for offentlig kunngjøring av konkurranse var i 2005 på 500.000 kroner. Dersom utvalget skal kjøpe oppdrag for en høyere sum enn 500.000 kroner, skal dette kunngjøres offentlig. Ved anskaffelser under de internasjonale terskelverdier – p.t. 1.150.000 kroner – skal dette kunngjøres nasjonalt. Anskaffelser over 1.150.000 kroner skal kunngjøres i hele EU/EØS-området. Se www.doffin.no for slik kunngjøring. En slik prosess vil normalt ta en del tid, og det må tas høyde for dette når utvalget planlegger sitt arbeid.

5.5 NOU-malen

Rapporter som kommer ut som NOUer skal skrives i en bestemt mal. Det er viktig at denne malen benyttes. Ved å bruke malen korrekt fra begynnelsen av unngår man unødig merarbeid i slutfasen av arbeidet. Departementenes servicesenter har laget malen og har også utarbeidet en veiledning i bruk av denne www.dss.dep.no/templates/Page___702.aspx Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning oppfordrer alle utvalgssekretærer til å ta kontakt i god tid før skriving for informasjon om innskrivingsmaler, opplæring og brukerstøtte for sekretærer.

⁸ Se Statens personalhåndbok: ”Godtgjøring til leder, medlemmer og sekretærer i statlige utvalg og retningslinjer for feltarbeid i staten”

6 Praktiske oppgaver og administrative rutiner

I dette kapitlet er noen av de viktigste praktiske og administrative oppgavene i de ulike fasene av utvalgsarbeidet kort beskrevet. Punktene kan tjene som en "huskeliste" for dem som utgjør utvalgets sekretariat.

6.1 Arbeidet settes i gang

Oppgaver som må utføres i denne fasen er blant annet følgende:

- ta kontakt med oppnevrende organ for å få hjelp til å opprette arkiv
- etablere rutiner for arkivhold og journalføring
- etablere regnskapsrutiner
- innkalle til utvalgets første møte
- etablere rutiner for oppbevaring av møteinnkallinger/- referater/protokoller
- etablere rutiner for samling av referater fra ev. intervjuer med fagfolk, berørte parter med mer.

I forbindelse med innkallingen til det første møtet kan det være hensiktsmessig å lage en "pakke" som sendes medlemmene og som inneholder møteinnkalling, mandat, praktisk informasjon (navn og telefonnummer til sekretariatet, ev. bakgrunnsmateriale, oppfordring om å sende kopi av skattekort (del 2), skjema for godtgjørelse, ev. reisegodtgjørelse. Under første møtet er det hensiktsmessig å samle inn telefonnummer, adresser, e-postadresser mm. til de enkelte medlemmene for å kunne lage en fullstendig kontaktliste for utvalget.

Et generelt tips kan være å ta kontakt med andre som er utvalgssekretærer eller som nylig har vært det. Disse vil ofte kunne gi konkrete råd, som kanskje ikke er fanget opp i denne veilederen. Ofte vil de også kunne gi eksempler på brevmaler, journalmaler, regnskaps- og budsjettmaler osv.

6.2 Arbeid i tilknytning til møtene

I utgangspunktet er det bare lederen for utvalget som har bestillingsrett, men denne retten både kan og bør delegeres til sekretariatet. Sekretariatet har ansvaret for en rekke oppgaver av både faglig og praktisk karakter. Eksempler på sentrale oppgaver er å:

- utarbeide diskusjonsnotater og kapittelutkast eller å fremskaffe annet materiale som skal legges frem på møtet. Dette utgjør vanligvis en stor del av sekretariatets arbeid
- reservere møterom og bestille møtemat
- sende innkalling til møter. Tidspunktet for de enkelte møtene bør være avklart tidligere, for eksempel ved at utvalget på det første møtet fastsetter en møteplan
- notere beslutninger og synspunkter. Disse notatene vil danne grunnlaget for skriving av møtereferatet, problemnotater og rapportutkast

- skrive møtereferat. Det bør skrives møtereferater, men vanligvis er disse ganske enkle og korte. Normalt blir diskusjoner etc. gjengitt i annet skriftlig materiale. Møtereferatet er imidlertid en bekreftelse på at møtet er avholdt og på hvem som var til stede, både fra utvalget og eventuelle andre
- følge opp beslutningene som utvalget har truffet på møtet. Oftest vil oppfølgingsarbeidet hovedsakelig bestå i å utarbeide nytt tekstmateriale. Det kan imidlertid også dreie seg om andre gjøremål, som å fremskaffe statistikk eller annet faktamateriale, å ta kontakt med personer som kan være innledere på et utvalgsmøte, forberede et høringsmøte, organisere studietur osv.
- attestere regninger og følge opp utvalgsarbeidets budsjett, eventuelt også føre skyggeregnskap. Medlemmenes reiseutgifter og eventuelle andre utgifter skal refunderes fortløpende, mens godtgjørelser for selve utvalgsarbeidet normalt blir utbetalt sjeldnere, f.eks. en gang i kvartalet. Sekretariatet må føre oversikt over medlemmenes tilstedeværelse på utvalgsmøtene.

6.3 Oppdatering av utvalgsbasen

Departementenes servicesenter er ansvarlig for en utvalgsbase med oversikt over statlige utvalg, styrer og råd. Basen inneholder opplysninger om når et utvalg ble oppnevnt, hvem som er medlemmer av utvalget, budsjett, antall møter osv. Departementene oppdaterer jevnlig databasen elektronisk. En kontaktperson i departementet eller i utvalget er ansvarlig for at basen er à jour.

6.4 Ferdigstillelse

Når utredningen foreligger, skal den, dersom det dreier seg om en NOU, trykkes. Departementenes servicesenter ved Teknisk redaksjon for regjeringens dokumenter til Stortinget og NOU har som oppgave å bistå ved å gjennomføre teknisk produksjon av disse dokumentene. Dette omfatter både å kontrollere at dokumentene er i samsvar med retningslinjene for dokumenttypene og å gjennomføre produksjonen fra manus til ferdig trykksak og elektroniske dokumenter. Det er viktig å ta kontakt med Teknisk redaksjon i god tid før arbeidet er ferdig.

Manuskriptet og eventuelt annet materiell skal leveres elektronisk (minnepinne, cd-rom, e-post o.l.) og med en papirutskrift, der innholdet som ligger på elektroniske lagringsmedia, er skrevet ut. Ev. arkiv skal ordnes i forskriftsmessig stand og avleveres oppnevnde organ.

Teknisk redaksjon trenger å vite dato og klokkeslett for overlevering av utredningen slik at dokumentet til rett tid kan gjøres tilgjengelig elektronisk og trykt fra Departementenes servicesenter. Dersom overleveringen skjer før utredningen er ferdig trykket, trenger teknisk redaksjon også en fil for offentliggjøring av en foreløpig utgave på Odin.

7 Overlevering, formidling og forholdet til media

7.1 Overlevering av utredningen – pressekonferanse - pressemelding

Utredninger fra utvalg som er oppnevnt ved kgl. res. eller utvalg som er omfattet med stor interesse, blir som regel overlevert til statsråden eller en annen representant for politisk ledelse i departementet. Dersom det er stor interesse for saken eller det er ønskelig å skape oppmerksomhet rundt saken, vil det være aktuelt å arrangere en pressekonferanse.

Utvalgsleder og utvalgsmedlemmene er med på overrekkelsen. Skal overleveringen skje på en pressekonferanse, er det vanlig at lederen først gir en kort presentasjon av hovedpunktene i utredningen. Deretter skjer selve overleveringen, og til slutt får pressen anledning til å stille spørsmål.

Vanligvis vil departementet sende ut en pressemelding i forbindelse med at utvalget har avsluttet sitt arbeid. Det er departementet som utformer en slik pressemelding, men det gjøres i samarbeid med utvalget. Utvalget skal normalt ikke lage noen egen pressemelding i tillegg.

7.2 Formidling og offentlighet

Spørsmålet om åpenhet utad må klarlegges tidlig. Dette gjelder spesielt for utvalg som omfattes med stor interesse fra ulike grupper eller media. Presset på enkeltmedlemmer kan bli stort.

Utvalget må avklare tidlig i arbeidet hvem som kan uttale seg til media, hva som kan sies og på hvilket tidspunkt. Det er naturlig at utvalgslederen som ansvarlig for utredningen tar denne oppgaven.

Utvalget kan bestemme at det skal være stor grad av åpenhet, men formålet og mandatet må avgjøre dette. Dersom utvalget skal avgi anbefalinger på et komplekst saksfelt av stor offentlig interesse, vil det være mest hensiktsmessig at informasjon om utvalgets diskusjoner og anbefalinger ikke blir formidlet før de er gjennomdrøftet og klare.

Tidspunktet for avlevering kan være avgjørende for hvor stor interesse det er for utredningen. Kommer det opp et annet tema som anses som viktigere, kan denne nyheten bli lite synlig. Formidlingen både mht. når, hvordan og hvor, må planlegges, og det kan være hensiktsmessig å bruke for eksempel departementets informasjonsrådgivere i dette arbeidet.

Utvalg som har et eget arkiv er pålagt å føre journal for ekstern korrespondanse (også e-post). Denne journalen skal finnes i en offentlig versjon.

Vedlegg

Vedlegg 1 Arkivhold

En av sekretærens første oppgaver er å opprette et arkiv, med mindre utvalgslederen har bestemt at noen andre i utvalget skal være arkivansvarlig. Den arkivansvarlige skal ta kontakt med arkivlederen i departementet for å få en arkivfaglig veiledning.

Regler om arkivhold er gitt i lov 4. desember 1992 nr. 126 om arkiv med forskrifter. Offentlige utvalg som er oppnevnt ved lov eller kongelig resolusjon, skal ha et eget arkiv hvis ikke noe annet er bestemt av det oppnevnte organet, vedkommende departement eller et annet overordnet organ, jf. forskrift 11. desember 1998 nr. 1193 om offentlige arkiv (arkivforskriften) § 1-2 andre ledd.

For offentlige utvalg som skal ha eget arkiv, gjelder bestemmelsene i arkivforskriften kapittel II C, III C, IV og V, jf. forskriften § 1-2 sjette ledd. Materialet som utvalget produserer, skal samles i permer eller mapper i følgende orden:

1. **Utredningen** – den originale utredningen, eventuelt ett eksemplar av trykt utgave.
2. **Møteinnkallinger med dagsorden**
3. **Møtereferater (forhandlingsprotokoll)** – ett eksemplar av hvert referat i kronologisk orden.
4. **Journal**, jf. arkivforskriften kapittel II B – utvalgets korrespondanse registreres i en egen journal. Det benyttes standard journalblankett, eventuelt egen brevbok. Standard journalblankett finnes i elektronisk form, noe som innebærer at journalen kan føres elektronisk.
5. **Korrespondanse** – inn- og utgående brev påføres saksnr./journalnr. Kopier av utsendte brev ordnes kronologisk i egen kopibok. Mottatte brev sammen med en ekstra gjenpart av utsendte brev ordnes kronologisk etter saksnr./journalnr. Hvis korrespondansen er omfattende, bør det utarbeides en egen arkivnøkkel for utvalget. Arkivnøkkelen bør basere seg på desimalsystemet. Sakene kan også deles inn i emnegrupper som nummereres 5.1, 5.2 osv.
6. **Arbeidsmateriale** – her samles arbeids- og underlagsmateriale: Dokumenter vedrørende oppnevning og mandat, notater, manuskriptutkast, innhentede bidrag og innsamlet underlagsmateriale. Materialet kan ordnes etter arkivnøkkelen eller i emnegrupper nummerert 6.1, 6.2 osv. på liknende måte som for korrespondansen. Manuskripter og korrekturkast som ikke bringer opplysninger utover det som fins i den endelige utredningen, kasseres.
7. **Utvalgsmedlemmers arbeidsmateriale** – medlemmene bør avgi til arkivet eventuelt materiale som ytterligere kan belyse utvalgets arbeid. Materialet ordnes i omslag/mapper for hvert medlem.
8. **Regnskapsmateriale** – vedlegges dersom utvalget selv fører regnskapet.

Når utvalget har fullført sitt arbeid, skal arkivet leveres til departementet senest en måned etter at utredningen er avgitt.

Ved valg av deltakere i sekretariatet vil departementet normalt vurdere hvordan arkiv og regnskapsfunksjonene kan administreres mest mulig effektivt. Dette vil kunne innebære at sekretariatet gis et medlem fra offentlig etat som kan benytte sin egen virksomhets administrative løsninger for å dekke arkiv- og regnskapsfunksjonen. I så fall vil departementet eller den statlige virksomheten som er satt til å følge opp utvalgsarbeidet, kunne beslutte dette i samsvar med arkivforskriftens § 1-2 andre ledd.

Vedlegg 2

Budsjett og regnskap

Utarbeiding av budsjettforslag

Når utvalget er nedsatt, skal det utarbeide et budsjettforslag for det inneværende året. Budsjettforslaget skal legges frem for departementet. Utvalget skal senere legge frem et budsjettforslag for hvert enkelt år innen en nærmere angitt frist. Det er vanligvis sekretæren som utarbeider utkast til budsjett, som så forelegges lederen og eventuelt også de andre medlemmene av utvalget. Budsjettforslaget bør utarbeides i samråd med den respektive fagavdelingen i departementet.

Økonomistyring

Normalt vil det være departementet/ annet statlig organ som fører utvalgets regnskap. Avhengig av den service som regnskapsføreren yter, bør utvalget føre sitt eget skyggeregnskap. Det vil da være lettere å ha oversikt over utvalgets økonomiske situasjon til enhver tid. Dersom økonomisituasjonen for utvalget endres i forhold til avtalt budsjett skal dette varsles departementet så snart som mulig. I samråd med departementet må budsjettsituasjonen gjennomgås med sikte på eventuelle budsjettendringer.

Selve regnskapsoppfølgingen trenger ikke å være særlig avansert. Det sentrale er at utvalget til enhver tid har oversikt over sin økonomiske situasjon. Det bør også ha en fortløpende angivelse av de enkelte utgiftene med spesifisering av hva de gjelder. Det skal utarbeides et nytt regnskap for hvert år.

Referanser

Utredningsinstruksen med veileder i utredningsarbeid. Moderniseringsdepartementet 2005

http://odin.dep.no/fad/norsk/dok/andre_dok/veiledninger/050041-120002/dok-bn.html

Lovteknikk og lovforberedelse, Justisdepartementet 2002

<http://odin.dep.no/filarkiv/108138/Lovteknikkboka.pdf>

Om statsråd, Statsministerens kontor 2003

http://odin.dep.no/filarkiv/187086/Om_Statsrad.pdf

Veileder i samfunnsøkonomiske analyser, Finansdepartementet 2005

http://odin.dep.no/filarkiv/266324/Veileder_i_samfunnsok_analyse_trykket.pdf

Justisdepartementets veileder i utvalgsarbeid:

http://odin.dep.no/filarkiv/277805/Rettleiar_i_leiing_av_utvalsarbeid.pdf

http://odin.dep.no/filarkiv/277806/Rettleiar_for_utvalssekretarar.pdf

Forskrift om offentlege arkiv 1999-01-01

Norges offentlige utredninger - NOU Produksjon og teknisk redaksjon, Departementenes servicesenter 2005

Utgitt av:
Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer av denne publikasjonen fra:

Departementenes servicesenter

Kopi- og distribusjonsservice

Postboks 8169 Dep, 0034 Oslo

E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no

Telefaks: 22 24 27 86

Publikasjonsnummer P-0936B

1. opplag – 1000

Design og trykk: thoresen grafisk as 09/2007

Grafiske elementer: Endre Barstad