



Riksrevisjonen

Håndbok for Riksrevisjonens utviklingsamarbeid



Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Formål og bruk av håndboken	7
1.2 Rammer for utviklingssamarbeidet	8
1.2.1 Mål for utviklingssamarbeidet.....	8
1.2.2 Strategiske føringer.....	8
1.2.3 Landvalg og områdeovervåkning.....	10
1.2.4 Riksrevisjonens komparative fortrinn som samarbeidspartner	11
1.2.5 Samarbeidsaktiviteter.....	13
1.3 Sentrale bistandsprinsipper	13
1.4 Prosjektsyklusen	16
1.5 Ansvarsfordeling og beslutningsstruktur	18
2. Anmodningsfasen	21
2.1 Formål og forventet resultat	21
2.2 Posisjonsnotat – beslutning	21
3. Identifiseringsfasen	25
3.1 Formål og forventet resultat	25
3.2 Forstudie.....	25
3.3 Intensjonsavtale	27
4. Utformingsfasen	29
4.1 Formål og forventet resultat	29
4.2 Relasjon mellom strategisk planlegging og samarbeidsprosjektet	30
4.3 Prosjektavtale	30
4.3.1 Årlig møte	31
4.3.2 Prosjektgruppe.....	32

4.4	Prosjektdokument	34
4.4.1	Prosjektbudsjett	35
4.4.2	Logical Framework Approach (LFA) ...	35
5.	Gjennomføringsfasen	39
5.1	Formål og forventet resultat	39
5.2	Årlige arbeidsplaner og årlig budsjett	40
5.3	Narrative og finansielle fremdriftsrapporter.....	41
5.4	Finansielle overføringer.....	43
5.5	Kort- og langtidsrådgivere	45
5.5.1	Korttidsrådgivere fra Riksrevisjonen ...	46
5.5.2	Langtidsrådgivere fra Riksrevisjonen ..	48
5.6	Forankring og eierskap.....	49
5.7	Midtveisgjennomgang.....	49
6.	Avslutningsfasen.....	53
6.1	Formål og forventet resultat.....	53
6.2	Sluttrapport	54
6.3	Sluttevaluering.....	56
6.4	Sluttdokument	58
6.5	Hva lærte vi?	59
7.	Vedlegg	61
7.1	Hovedprinsipper for Riksrevisjonens internasjonale utviklingsamarbeid	61
7.2	Prosjektsyklus	64
7.3	Oversikt over andre relevante dokumenter ..	64

1



1. Innledning

1.1 Formål og bruk av håndboken

Formålet med håndboken er å nedfelle en felles ramme og metodikk for Riksrevisjonens utviklingsarbeid. Dette skal sikre at Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter gjennomføres på en metodisk og enhetlig måte i samsvar med anerkjente prinsipper for utviklingssamarbeid. Håndboken vil være et sentralt verktøy for å sikre at Riksrevisjonen fremstår som en forutsigbar samarbeidspartner som gjennomfører utviklingsarbeid av høy kvalitet.

Håndboken vil også fungere som en kilde til kunnskap om Riksrevisjonens bistandsarbeid og være et nyttig oppslagsverk for ansatte i Riksrevisjonen som skal jobbe med utviklingsarbeidet. Håndboken vil kunne være et viktig verktøy for de riksrevisjoner (partner-SAI¹) som den norske Riksrevisjonen har et utviklingssamarbeid med, og for andre aktører som er involvert i våre samarbeidsprosjekter.

Riksrevisjonen er en relativt ny bistandsaktør, og denne håndboken er det første forsøket på å nedfelle en felles ramme og metodikk for Riksrevisjonens utviklingsarbeid. Det vil være naturlig at håndboken revideres basert på de erfaringer vi gjør i våre pågående samarbeidsprosjekter.

¹ SAI = Supreme Audit Institution. Begrepet SAI er en internasjonal anerkjent fellesbetegnelse på riksrevisjoner, og vil brukes gjennomgående i dokumentet.

1.2 Rammer for utviklingssamarbeidet

1.2.1 Mål for utviklingssamarbeidet

Riksrevisjonens utviklingssamarbeid skal være i tråd med og understøtte sentrale målsettinger i Norges utviklingspolitikk.² De overordnede prinsipper for Riksrevisjonens utviklingsarbeid er nedfelt i “hovedprinsipper for Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid”³ og vil bli videre konkretisert i Riksrevisjonens planlagte bistandsstrategi.

Riksrevisjoner utfører revisjon og kontroll av at offentlige inntekter blir innbetalt som forutsatt, og at offentlige midler og verdier blir brukt og forvaltet på en økonomisk forsvarlig måte i samsvar med parlamentets forutsetninger. Riksrevisjoner er således sentrale aktører i gode offentlige finansforvaltningssystemer.

Målet med Riksrevisjonens utviklingssamarbeid er å bidra til utviklingen av godt styresett og bekjempelse av korrupsjon gjennom å styrke partner-SAIs kapasitet og evne til å utføre revisjon i overensstemmelse med internasjonalt aksepterte standarder og “best practice” for offentlig revisjon.

1.2.2 Strategiske føringer

Nasjonalt eierskap er en av grunnpilarene i norsk utviklingssamarbeid, og det skal ligge til grunn for Riksrevisjonens samarbeid med andre riksrevisjoner.

Organiseringen av utviklingssamarbeidet skal ha en slik form at det ikke kan stilles spørsmål ved Riksrevisjonens uavhengighet i rollen som revisor.

² Jf. Utenriksdepartementet og Riksrevisjonens samarbeidserklæring av februar 2007.

³ Se vedlegg 1.

Riksrevisjonen skal som hovedregel ha en bred institusjonell tilnærming og et langsiktig perspektiv i sine samarbeidsprosjekter.

Samarbeidsprosjektene skal ha nedfelt tydelige mål og resultatindikatorer basert på partner-SAIs strategiske mål og operative virksomhet.

Finansieringen av utviklingssamarbeidet skal som en hovedregel dekkes over Riksrevisjonens budsjett. Riksrevisjonens budsjett for internasjonalt utviklingssamarbeid skal anvendes i tråd med OECD/DACs definisjon av bistand. Midlene skal brukes på en effektiv og resultatorientert måte.

Riksrevisjonen finansierer i hovedsak eget personell samt kostnader forbundet med opplæringstiltak og andre aktiviteter som er nødvendige for gjennomføring av prosjektene. I mange tilfeller vil det derfor være naturlig at Riksrevisjonen gjennomfører samarbeidsprosjektet med partner-SAI med støtte fra en finansiell donor, som for eksempel den norske ambassaden.

Riksrevisjonen skal følge prinsipper for samordning og harmonisering av det internasjonale utviklingssamarbeidet. I de tilfeller en partner-SAI får støtte fra flere aktører samtidig, skal Riksrevisjonen tilstrebe en samordning av de ulike aktivitetene. Samordning er også nødvendig med andre relevante prosjekter og aktører.

Riksrevisjonen skal etterstrebe å anvende eget personell som ressursinnsats i utviklingsprosjekter for å sikre et reelt institusjonelt samarbeid mellom søsterinstitusjoner. Riksrevisjonen skal også være åpen for å benytte relevant regional ekspertise og oppmuntre til regionalt samarbeid i de tilfeller det er naturlig.

Riksrevisjonen skal ha en prosjektportefølje som avspeiler de personal- og finansielle ressurser som Riksrevisjonen kan stille til rådighet for utviklingssamarbeidet.

1.2.3 Landvalg og områdeovervåkning

Riksrevisjonen har besluttet at utvalgte utviklings- og reformland skal prioriteres i utviklingsarbeidet. Ifølge “Hovedprinsipper for Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid” skal prosjekter prioriteres i følgende land:

- land som forbereder eller gjennomfører et reformprogram innenfor offentlig finansforvaltning
- land og regioner der norske myndigheter allerede har et pågående samarbeid og tilstedeværelse
- land som mottar norsk budsjett-/sektorprogramstøtte, eller hvor slik støtte planlegges
- land hvor prosjektarbeidsspråket er engelsk
- land med riksrevisjoner som er organisert etter “Auditor General”- eller “Westminster”-modellen⁴

Kriterier og prioriteringer for Riksrevisjonens landvalg vil bli vurdert og utdypet videre i den planlagte bistandsstrategien for Riksrevisjonen.

Riksrevisjonen forutsetter at område- og kulturkompetanse gjør det mest hensiktsmessig og effektivt at vi inngår samarbeid med riksrevisjoner i regioner hvor vi allerede har etablert samarbeidsprosjekter.

Med områdeovervåkning menes å samle inn og systematisere ulike former for kunnskap om land og regioners riksrevisjoner, finansforvaltningsreformer og andre områder av betydning for Riksrevisjonens utviklingssamarbeid.

⁴ Riksrevisjoner er hovedsakelig organisert i to modeller: Auditor General / Westminster- og Court-modellen. Ved sistnevnte er riksrevisjonene organisert som en rett som dømmer og gir bøter for større og mindre forseelser innen regnskap og økonomistyring. Denne organiseringen er såpass forskjellig fra vår at vi har vurdert det som mer hensiktsmessig å innlede samarbeid med riksrevisjoner som er mer lik vår egen organisasjon.

Riksrevisjonens områdeovervåkning skal:

- identifisere geopolitiske områder av interesse
- identifisere faglige områder av interesse
- identifisere andre aktørers virksomhet av relevans for Riksrevisjonens utviklingsarbeid

Viktige kilder for Riksrevisjonens områdeovervåkning omfatter de halvårlige møtene med Utenriksdepartementet og Norad, møter med de aktuelle norske ambassadene, regelmessige møter med INTOSAI Development Initiative (IDI), deltakelse i INTOSAI og INTOSAI's Capacity Building Committee, koordinering med regionale INTO-SAI-organisasjoner, og tett kontakt med andre riksrevisjoner som jobber med utviklingssamarbeid.

Prosjektansvarlig i Riksrevisjonen har et sentralt ansvar når det gjelder datainnsamling for sitt land og sin region, og skal holde tett kontakt med norske ambassader, INTO-SAI's regionssekretariater og relevante internasjonale organisasjoner.



1.2.4 Riksrevisjonens komparative fortrinn som samarbeidspartner

Riksrevisjonen har flere komparative fortrinn når det gjelder å drive utviklingssamarbeid med søsterinstitusjoner. Blant Riksrevisjonens fortrinn er:

- Riksrevisjonen og våre partner-SAIer er søsterinstitusjoner. Deltakelse i det internasjonale riksrevisjonssamfun-

net innebærer at institusjonene deler mange utfordringer og har felles internasjonale referanser og standarder, som for eksempel revisjonsstandarder og erklæringer fra INTOSAI.

- Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid er basert på gjensidig utvikling og utveksling av kompetanse og erfaringer mellom riksrevisjoner med liknende mandat, oppgaver og ansvar.
- Riksrevisjonen har lang erfaring fra multilateralt og bilateralt samarbeid innenfor INTOSAI og EUROSAI, og drar nytte av felles lokalisering og nært samarbeid med IDI.
- Riksrevisjonen samarbeider nært med Norad og de norske ambassadene så vel som med andre givere i samarbeidsprosjekter. Dette gir gode muligheter for koordinering med øvrige aktører i finansforvaltningen samt mulighet til ekstern finansiering av aktiviteter som ikke kan dekkes innenfor Riksrevisjonens budsjetttrammer.
- Riksrevisjonen har lang erfaring som en velfungerende riksrevisjon, og har et godt renommé nasjonalt og internasjonalt.
- Riksrevisjonen etablerer langsiktig samarbeid – for å fremme forutsigbarhet, sikre gjensidig tillit og skape varige positive resultater.
- Riksrevisjonens utviklingssamarbeid er godt forankret i egen organisasjon.
- Riksrevisjonen anvender høyt kvalifiserte medarbeidere i sine samarbeidsaktiviteter.
- Riksrevisjonen dekker egne kostnader.

1.2.5 Samarbeidsaktiviteter

En bred institusjonell tilnærming skal som hovedregel legges til grunn for Riksrevisjonens samarbeid. Samarbeidsprosjektene skal skreddersys på bakgrunn av behovene og de strategiske prioriteringene til partner-SAI. Samarbeidet vil derfor kunne omfatte et vidt spekter av aktiviteter innenfor fagfelt som blant annet uavhengighet (herunder mandat og lovgrunnlag), utvikling av regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon, IT-revisjon og andre typer revisjon, intern og eksternt kommunikasjon, administrative og organisatoriske aktiviteter, utvikling av IT, velferdsaktiviteter med mer.

Både som følge av knappe ressurser i mange riksrevisjoner og fordi eksterne midler ofte følger fastlagte prioriteringer og prinsipper, ønsker Riksrevisjonen også å støtte opp under områder som ofte nedprioriteres, men som er avgjørende for vedvarende institusjonell utvikling. Dette kan være områder som å styrke administrative støttefunksjoner, intern kommunikasjon, ledelsessystemer og tilrettelegging for deltakelse i internasjonale fora.

I de tilfeller hvor partner-SAI ikke har tatt i bruk strategiske plandokumenter som styringsverktøy, vil Riksrevisjonen søke å bidra til at det initieres deltakende prosesser for behovskartlegging og institusjonell selv vurdering som del av strategiprosessen.

1.3 Sentrale bistandsprinsipper

Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid skal støtte opp om norske bistandspolitiske målsettinger og være i overensstemmelse med Paris-erklæringens prinsipper for bistandseffektivitet. For Riksrevisjonen vil det være spesielt viktig at vår bistand er harmonisert og koordinert med andre aktører, at partner-SAI har hovedansvaret for egen utvikling, at vi fremmer regionalt samarbeid, og at vi arbeider for likestilling mellom kjønnene og et forsvarlig arbeidsmiljø.

Koordinering og harmonisering innebærer tett dialog med andre aktører i finansforvaltningssystemet og donorer. Velfungerende reformer i finansforvaltningen forutsetter at positive prosesser trekker i én retning, at sentrale aktører ikke utelates, og at det ikke gjennomføres tiltak som virker negativt på ønsket utvikling. Riksrevisjonens funksjon er i stor grad knyttet til effektiviteten i finansforvaltningssystemet for øvrig. Riksrevisjonen vil i tråd med Paris-erklæringen også søke tett koordinering med andre bistandsaktører, herunder andre riksrevisjoner som samarbeider med partner-SAI. Andre bistandsaktører inkluderer foruten den norske ambassade også aktører som blant annet EU og Verdensbanken. Riksrevisjonen vil søke utstrakt koordinering med INTOSAI og dens regionale organisasjoner. I tillegg vil Riksrevisjonen etterstrebe tett dialog og samordning med IDIs fokus og aktiviteter i ulike regioner.

Partneransvar bygger på at det er partner-SAI som har hovedansvaret for egen utvikling, inkludert planlegging, gjennomføring, resultatoppnåelse og rapportering av aktivitetene. Riksrevisjonen skal i utgangspunktet ha en assisterende og rådgivende rolle. Samarbeidsaktivitetene skal i størst mulig grad reflektere partner-SAIs egne strategiske planer og prioriteringer. Riksrevisjonens hovedansvar er å bidra med godt kvalifisert personell til kapasitetsbygging innenfor avtalte områder. Prinsippet om partneransvar er en viktig forutsetning for lokalt eierskap og forankring.

Likestilling mellom kjønnene innebærer at kvinner har like formelle og reelle muligheter som menn til å inneha ulike stillinger, verv og posisjoner. Riksrevisjonen vil i institusjonelle samarbeid støtte tiltak hos samarbeidende partner-SAI som fremmer likestilling mellom kjønnene.

Regionalt samarbeid tilsier at Riksrevisjonen vil støtte samarbeid mellom aktører som står hverandre nært geografisk, og legge til rette for utveksling og samarbeid mellom riksrevisjoner i en region. I tillegg til utveksling av kompetanse som finner sted ved at ansatte i Riksrevisjonen



jobber som korttids- og langtidsrådgivere i utvalgte riksrevisjoner, vil Riksrevisjonen søke å benytte relevant kompetanse fra det land eller fra den regionen vår partner-SAI befinner seg i. Dette kan inkludere bruk av nasjonale eller regionale eksperter som korttidsrådgivere.

Velferd for ansatte innebærer blant annet et godt arbeidsmiljø og gode utviklingsmuligheter for den enkelte. Flere av Riksrevisjonens samarbeidspartnere tilhører noen av verdens fattigste land og har knappe finansielle og menneskelige ressurser. Faktorer som ansattes helse, arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter har stor betydning og konsekvenser for den enkelte ansatte så vel som for institusjonenes evne til å utvikle seg.

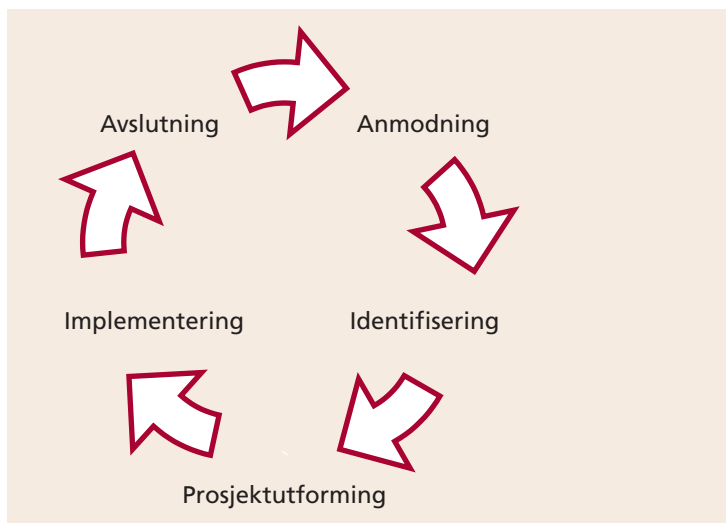
Riksrevisjonen vil vurdere å støtte opp om allerede etablerte og bærekraftige tiltak som støtter bedret arbeidsmiljø og velferdsordninger for ansatte i de riksrevisjoner vi samarbeider med. Riksrevisjonen vil *ikke* finansiere lønninger hos våre partnere, da dette ikke anses som bærekraftig og kan skape interne lønnsmessige skjevheter hos partner-SAI.

1.4 Prosjektskyklusen

Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter organiseres i henhold til en prosjektskyklus⁵. Prosjektskyklusen skisserer den tenkte prosessen for et langsiktig samarbeidsprosjekt. Gjennomsnittlig vil prosjektskyklusen være på 5–6 år.

Syklusen har fem faser, henholdsvis anmodning, identifisering, utforming, gjennomføring og avslutning. Nedenfor gis det en kort presentasjon av de ulike fasene. En fylldigere beskrivelse av de ulike fasene følger i kapittel to til seks.

Prosjektskyklus



Et hovedprinsipp for *anmodningsfasen* er at vurderinger av institusjonelle samarbeid skal baseres på en formell anmodning fra en riksrevisjon. En anmodning vil vurderes opp mot “Hovedprinsipper for Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid” og skal resultere i et posisjonsnotat (jf. punkt 2.2).

Dersom anmodningen godkjennes, inntreer *identifiseringsfasen*. Formålet med denne fasen er å avdekke om det er

⁵ Se vedlegg 2

grunnlag for samarbeid. For å kartlegge om det er grunnlag for et samarbeid, gjennomføres en forstudie. Forstudien innebærer et sonderingsbesøk til den aktuelle riksrevisjonen og skal resultere i en forstudierapport. Dersom rapporten tilrår at Riksrevisjonen inngår et institusjonelt samarbeid med vedkommende riksrevisjon, vil identifiseringsfasen avsluttes med at det undertegnes en intensjonsavtale (MoU) mellom partene.



I *Utformingsfasen* utarbeides en Prosjektavtale og et Prosjektdokument (jf. kapittel 4). Prosjektavtalen regulerer partenes rettigheter og plikter vedrørende de samarbeidsområder som defineres i Prosjektdokumentet. Prosjektdokumentet skal baseres på partner-SAI's strategiske prioriteringer og er en plan med konkrete mål og aktiviteter for hvordan man kan bygge kapasitet i organisasjonen.

Gjennomføringsfasen innebærer implementering av de aktiviteter som er definert i utformingsfasen. Sentrale dokumenter i denne fasen er årlige arbeidsplaner, budsjetter, regnskaper, fremdriftsrapporter og midtveisgjennomganger.

Avslutningsfasen omhandler hvordan et prosjekt skal utfases og avsluttes, eller eventuelt videreføres. Sentrale elementer vil her være en sluttgjennomgang eller en slutt-evaluering av prosjektet samt en oppsummering av lærdom og erfaringer Riksrevisjonen og den aktuelle partner-SAI kan ta med seg fra prosjektet inn i andre institusjons-utviklingsprosjekter.

De ulike fasene i prosjektsyklusen beskrives mer detaljert i kapittel to til seks.

1.5 Ansvarsfordeling og beslutningsstruktur

Beslutningsmatrisen under gir en oversikt over ansvarsfordeling og beslutningsstruktur for hver fase i prosjektsyklusen:

Fase	Produkter	Int. seksjon	Avdeling	Riksrevisor	Årlig møte
Anmodning	Posisjonsnotat – konklusjoner			Beslutning	
	Avslag (brevs form)			Beslutning	
Identifisering	Forstudierapport – konklusjoner			Beslutning	
	MoU – innhold			Beslutning	
Utforming	Prosjektavtale og prosjektdokument – innhold, internt budsjett			Beslutning	
	Rekruttering – innstilling		Beslutning		
Gjennomføring	Planer og aktiviteter				Beslutning
	Fremdriftsrapport – konklusjoner				Beslutning
Evaluering	Midtveisgjennomgang – konklusjoner				Beslutning
	Sluttevaluering – konklusjoner				Beslutning
Avslutning	Sluttrapport				Beslutning
	Sluttdokument og evt. anbefaling om videreføring			Beslutning	

Som oversikten viser, er det riksrevisor som i hovedsak fatter beslutningene i de tre første fasene, henholdsvis anmodnings-, identifiserings- og utformingsfasen.

Beslutninger i gjennomføringsfasen tas i hovedsak av Årlig møte (jf. kapittel 4.3.1). I avslutningsfasen fatter riksrevisor i samråd med partner-SAI beslutning om hvorvidt prosjektet skal videreføres.

2



2. Anmodningsfasen

2.1 Formål og forventet resultat

Anmodningsfasens utgangspunkt er en skriftlig henvendelse om bistand fra en riksrevisjon. Hovedformålet med denne fasen er å klargjøre bakgrunnen for henvendelsen og gi en anbefaling om henvendelsen skal avslås eller utredes videre.

De fleste anmodninger om bistand vil ha sitt utspring i en forutgående uformell kontakt, eksempelvis gjennom møter i INTOSAI's organer. Anmodninger kan også komme som et resultat av områdeovervåking, henvendelse fra Utenriksdepartementet eller gjennom andre riksrevisjoner som arbeider med bistand. For Riksrevisjonen er det imidlertid en forutsetning når vi skal vurdere institusjonelle samarbeid, at vi mottar en skriftlig henvendelse fra den aktuelle riksrevisjonen.

I denne fasen vurderes i hovedsak et eventuelt samarbeidsprosjekt opp mot “Hovedprinsippene for Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid” og den samlede ressursituasjonen i Riksrevisjonen. Vurderingen gjøres gjennom en skrivebordsundersøkelse som resulterer i et posisjonsnotat.

2.2 Posisjonsnotat – beslutning

Posisjonsnotatet er en skrivebordsstudie. Sentrale dokumenter som kan legges til grunn, er rapporter fra vedkommende riksrevisjon, uavhengige landrapporter, rapporter fra ambassadene, rapporter i regi av Verdensbanken (jf.

PEFA-studier), EU og eventuelle andre relevante studier knyttet til det aktuelle landet. I tillegg vil det være relevant å se på det offentlige finansforvaltningssystemet, relevante makroøkonomiske og politiske forhold i landet, og status for den aktuelle riksrevisjonen.

I forbindelse med utarbeidelsen av posisjonsnotatet bør UD/ambassaden i det aktuelle landet og IDI konsulteres. Notatet skal gi anbefalinger om Riksrevisjonen skal avslå anmodningen om bistand, eller om anmodningen skal videreføres til neste fase.

På bakgrunn av posisjonsnotatet beslutter riksrevisor om man skal gå videre i sonderingene om et mulig samarbeid, jf. identifiseringsfasen.

Avslag skal sendes i brev form, undertegnet av riksrevisor.

Anmodningsfasen skal som hovedregel være avsluttet senest en måned fra vi har mottatt den skriftlige henvendelsen fra den aktuelle Riksrevisjonen.

3



3. Identifiseringsfasen

3.1 Formål og forventet resultat

Hovedformålet med identifiseringsfasen er å innhente tilstrekkelig informasjon til å vurdere om det er grunnlag for samarbeid med den aktuelle riksrevisjonen. Forstudien med påfølgende forstudierapport er sentrale elementer i denne fasen.

På bakgrunn av de undersøkelsene som foretas i denne fasen, vil Riksrevisjonen kunne ta en beslutning på om det skal inngås et langsiktig institusjonelt samarbeid gjennom inngåelse av en intensjonsavtale (MoU).

3.2 Forstudie

I forstudien videreutvikles dialogen med den aktuelle riksrevisjonen, og det innhentes ytterligere informasjon om den aktuelle riksrevisjonen og dens rammebetingelser.

Det er ikke utviklet en entydig metodikk for gjennomføring av en forstudie, men det forventes at en slik studie i stor grad benytter primærkilder, og at det gjennomføres intervjuer med et utvalg ledere og medarbeidere i den aktuelle riksrevisjonen. Det bør også avholdes møter med sentrale eksterne interessenter (f.eks. parlamentsrepresentanter, finansdepartement og donorer). Riksrevisjonen har utviklet en egen intervjuguide til bruk ved forstudier.

Det skal skrives en rapport fra forstudien, som i hovedsak skal være deskriptiv og inneholde informasjon om følgende elementer:

- landinformasjon med fokus på situasjonen med hensyn til godt styresett
- Riksrevisjonens interne rammebetingelser i form av lovgrunnlag, organisatoriske og administrative funksjoner
- revisjonsfaglig status for organisasjonen i form av metodikk, revisjonstyper, kvalitetssikring og kvalitet på revisjonen
- Riksrevisjonens forhold til sentrale eksterne interessenter, herunder parlament, statsforvaltning og media

Dersom den aktuelle riksrevisjonen nylig har vært gjenstand for en organisasjonsgjennomgang, eller det har blitt gjennomført en evaluering i henhold til modeller av særskilt relevans for riksrevisjoner, (for eksempel “AFRO-SAI-E Capability Model”), vil det være naturlig at forstudierapporten bygger på informasjonen som fremkommer her.

Et viktig prinsipp for en forstudie er at den aktuelle riksrevisjonen får anledning til å kommentere på rapportens hovedfunn før den legges frem for riksrevisor til beslutning.

Som *vedlegg* til den deskriptive delen av rapporten skal det lages et internt notat til bruk i Riksrevisjonen med en vurdering av hvorvidt det er grunnlag for å inngå et samarbeidsprosjekt med den aktuelle riksrevisjonen. Det interne notatet skal legges til grunn for Riksrevisjonens beslutning med hensyn til inngåelse av en MoU.

Rapporten skal skrives på engelsk og er Riksrevisjonens produkt. Den aktuelle riksrevisjonen skal imidlertid få anledning til å kommentere på rapporten i sin helhet før endelig versjon foreligger. Det interne notatet er imidlertid forbeholdt Riksrevisjonens ledelse.

Den aktuelle riksrevisjonen skal i forkant av en forstudie få tilsendt Riksrevisjonens håndbok for utviklingsarbeid.

3.3 Intensjonsavtale

Dersom riksrevisor på bakgrunn av forstudierapporten beslutter at det innledes et utviklingssamarbeid, skal det innledes samtaler om en intensjonsavtale (MoU⁶) med den aktuelle riksrevisjonen.

Intensjonsavtalen skal utformes slik at den ikke har implikasjoner for nasjonal- eller folkerett.

Avtalen bør ivareta følgende hovedhensyn:

- Partene uttrykker intensjoner om langsiktig samarbeid (3–10 år)
- Partene befester samarbeidet i henhold til de strategiske planer og prioriteringer i begge riksrevisjonene
- Partene uttrykker intensjoner om at avtalen ledsages av en “Prosjektavtale” og et “Prosjektdokument”
- Prinsippene for Riksrevisjonens finansiering av samarbeidsaktiviteter angis



En intensjonsavtale vil måtte fremforhandles med den aktuelle riksrevisjonen, og vedlagte mal vil således være et utgangspunkt for diskusjonen. Avtalen undertegnes av de respektive riksrevisorer. Fra undertegnelse av avtalen vil Riksrevisjonen karakterisere den aktuelle riksrevisjonen som en partner-SAI. Dette begrepet benyttes i de videre faser i prosjektsyklusen.

6 Det er verdt å merke seg at betegnelsen “Memorandum of Understanding” har ulik betydning for ulike stater og således kan være problematisk for noen riksrevisjoner å gi sin tilslutning til. Samarbeidsavtalen kan i så tilfelle gis benevnelsen Letter of Intent, Joint Statement of Cooperation, etc. I noen tilfeller kan det også være aktuelt å inngå en samarbeidsavtale med finansdepartementet i vedkommende land, dersom den aktuelle riksrevisjonen selv ikke har mandat til å inngå avtaler.

4



4. Utformingsfasen

4.1 Formål og forventet resultat

Utformingsfasen skal legge grunnlaget for kvalitet og bærekraft i prosjektet. Dette innebærer at fasen skal legge til rette for prosjektets relevans og gjennomførbarhet samt sikre at partner-SAI har eierskap til prosjektet. I utformingsfasen utarbeides en Prosjektavtale og et Prosjektdokument. Basert på forstudierapporten og partner-SAIs sentrale strategiske prioriteringer lages det et omforent Prosjektdokument med konkrete mål og aktiviteter. Riksrevisjonen skal i løpet av utformingsfasen sikre seg tilstrekkelig kunnskap om partner-SAIs utfordringer og behov, slik at Riksrevisjonen kan foreta en kvalifisert vurdering av sammenhengen mellom egnede utviklingsmål, prosjektmål, resultater og aktiviteter.

Kunnskap om partner-SAIs utfordringer og behov skal primært sikres gjennom eksisterende behovskartlegginger utført av partner-SAI selv eller den regionale organisasjonen for riksrevisjoner. Dersom eksisterende dokumentasjon ikke er tilstrekkelig, kan Riksrevisjonen og partner-SAI bli enige om at det foretas en nærmere vurdering av utfordringer og potensielle samarbeidsområder. I en slik vurdering skal man i størst mulig grad benytte seg av eksisterende verktøy og standarder utviklet av INTOSAI og dets regionale organisasjoner.

I denne fasen bør det være tett koordinering og samarbeid mellom Riksrevisjonen og eventuelt andre sentrale samarbeidspartnere/donorere til partner-SAI. Det bør søkes enighet omkring prinsipper for styringsmekanismer, prosjekt-

dokument, årlig plan, finansiering (budsjett) og rapporteringsmekanismer.

4.2 Relasjon mellom strategisk planlegging og samarbeidsprosjektet

Strategisk plan er et sentralt dokument for de fleste riksrevisjoner. Planen gir retning for institusjonens virksomhet over en lengre tidsperiode i form av langsiktige målsettinger og verdier. Strategisk plan er i mange tilfeller også relatert til overordnede nasjonale målsettinger og viktige finansforvaltningsreformer i det aktuelle land.

Både INTOSAI regionale organisasjoner og IDI har gjort utvikling av strategiske planer til en kjerneaktivitet. Innholdsmessig sammenheng mellom strategisk plan og prosjektsamarbeidet er viktig for å styrke eierskap til prosjektet og for å sikre prosjektets relevans ut fra nasjonale prioriteringer og eventuelle reformer. Prosjektets utviklingsmål, prosjektmål, resultater og aktiviteter bør derfor gjenspeile og støtte opp målsettingene, visjonen og verdiene i partner-SAI strategiske plan.

Dersom partner-SAI ikke har utarbeidet en strategisk plan, eller hvis eksisterende strategisk plan i liten grad er et aktivt styringsdokument, vil det være en fordel at samarbeidsprosjektet inkluderer en strategiprosess som første del av samarbeidet. Dette arbeidet kan i mange tilfeller gjøres i tett samarbeid med INTOSAI regionale organisasjoner og IDI.

4.3 Prosjektavtale

Det konkrete utviklingssamarbeidet formaliseres ved at Riksrevisjonen inngår en Prosjektavtale med partner-SAI. Prosjektavtalen er ment å regulere partenes rettigheter og plikter når det gjelder samarbeidsområdene som defineres i Prosjektdokumentet og i årlige planer. Disse dokumentene følger som vedlegg til avtalen.

Prosjektavtalen skal utformes slik at den ikke har implikasjoner for nasjonal- eller folkerett.

Avtalen vil være underordnet intensjonsavtalen (MoU) mellom partene, og skal blant annet:

- understreke samarbeidets målsettinger og forventede resultater slik det fremkommer av Prosjektdokumentet
- klargjøre partenes forpliktelser i samarbeidet særlig med hensyn til finansiering, prioritering og personalressurser
- etablere beslutningsmekanismer for samarbeidet og fastlegge rapporterings- og styringsstrukturerer (se kapittel 4.3.1)

Prosjektavtalen vil måtte forhandles frem med den enkelte partner-SAI. Vedlagte mal vil kunne være retningsgivende med hensyn til mulig innhold i en slik avtale.



4.3.1 Årlig møte

Prosjektavtalen beskriver de sentrale styringsmekanismer med hensyn til gjennomføring av prosjektsamarbeidet. Den viktigste styringsmekanismen er *Årlig møte*.

Årlig møte er det overordnede beslutningsorgan for prosjektet, og det består av riksrevisor eller den han/hun utnevner fra begge riksrevisjoner (samt eventuelle andre aktører som er inkludert i prosjektdokumentet). Årlig møte skal avholdes en gang i året, men det åpnes for at begge parter kan initiere møter ved behov. Årlig møte skal som

hovedregel avholdes senest før utgangen av 2. kvartal (jf. kapittel 5.3).

I de tilfellene hvor prosjektet også involverer finansiell støtte fra andre aktører, for eksempel den norske ambassaden, er det naturlig at det søkes koordinering.

I utgangspunktet skal Årlig møte ledes av partner-SAI og gjennomføres i landet til partner-SAI.

Det er ingen formelle beslutningsprosedyrer knyttet til Årlig møte, men det forventes at partene når frem til beslutninger ved konsensus.

Årlig møte har som hovedmandat å:

- godkjenne årlige arbeidsplaner og budsjett
- godkjenne årlige fremdriftsrapporter (narrative og finansielle)
- iverksette og godkjenne midtveis- og sluttevalueringer
- treffe beslutninger av prinsipiell og overordnet karakter med hensyn til prosjektets innhold og fremdrift

Årlig møte arbeider på bakgrunn av narrative og finansielle planer og rapporter fra prosjektgruppen.

Ansvar for å skrive referat fra Årlig møte ligger hos partner-SAI.

4.3.2 Prosjektgruppe

Riksrevisjonen er i utgangspunktet fleksibel med hensyn til hvordan partner-SAI velger å organisere oppfølgingen av samarbeidet. Riksrevisjonen er imidlertid av den oppfatning at en forutsetning for en bærekraftig organisering av samarbeidet er at prosjektgruppen består av ansatte i partner-SAI og ikke av eksterne konsulenter. Det er avgjørende for et godt samarbeid at det er tydelig hvem som er ansvarlig for implementering og koordinering av ulike deler av prosjektet.

Prosjektgruppens hovedmandat er å sikre daglig drift, fremdrift og implementering av prosjektet. I tillegg har prosjektgruppen ansvar for å produsere nødvendig dokumentasjon for planlegging og rapportering. Prosjektgruppen skal forberede årlig arbeidsplan, fremdriftsrapporter og øvrige dokumenter til årlig møte.

Prosjektgruppen ledes av en representant som blir utnevnt av partner-SAI, og kan også inkludere øvrige ansatte fra partner-SAI som jobber med prosjektet. Det er ønskelig at leder for prosjektgruppen har prosjektet som hovedansvarlig i sin portefølje. Dersom Riksrevisjonen har langtidsrådgiver i en partner-SAI, skal vedkommende være deltager i prosjektgruppen.



Prosjektgruppen har ansvaret for å “bestille” personalressurser til korttidsoppdrag fra Riksrevisjonen på bakgrunn av de behov som er beskrevet i de årlige planene.

Videre har prosjektgruppen ansvaret for gjennomføringen av prosjektaktiviteter som ikke involverer ansatte fra Riksrevisjonen.

Prosjektgruppen skal ha jevnlig kontakt med landansvarlig i Riksrevisjonen, for eksempel gjennom faste ukentlige telefonomøter.

4.4 Prosjektdokument

Prosjektdokumentet er et vedlegg til prosjektavtalen som inngås mellom Riksrevisjonen og partner-SAI. Det analytiske verktøyet Logical Framework Approach (LFA) bør benyttes i utformingen av Prosjektdokumentet (jf. kapittel 4.4.2).

Prosjektdokumentet skal være styrende for det langsiktige samarbeidet og skal inneholde informasjon om rapportering, og elementer som utviklingsmål, prosjektmål, resultat, aktiviteter og målgruppe. Videre skal prosjektdokumentet klargjøre de involverte partenes ansvar samt koordinering med, og forholdet til, sentrale interessenter. Prosjektdokumentet skal spesifisere hvilke aktiviteter som støttes av Riksrevisjonen og eventuelt andre partnere/donorere.

Prosjektdokumentet bør utarbeides som en operasjonalisering av de strategiske prioriteringene til partner-SAI.

Prosjektdokumentet “eies” av partner-SAI, og skal derfor være initiert, forankret og utarbeidet her. Riksrevisjonen og eventuelle andre samarbeidspartnere bør imidlertid bidra aktivt i prosessen og vil kunne gi visse føringer for utforming og prosess.

Dersom et samarbeidsprosjekt involverer andre parter enn Riksrevisjonen og partner-SAI, skal det tilstrebtes at det utvikles et prosjektdokument med tilhørende styrings- og rapporteringsstrukturer som omfatter alle partene. Dette vil være en fordel med tanke på den administrative byrden til partner-SAI og for å sikre en helhetlig og effektiv gjennomføring av prosjektet, og dessuten unngå duplisering av aktiviteter.

Malen for prosjektdokumentet er en mal som partner kan velge å benytte helt eller delvis.

4.4.1 Prosjektbudsjett

For samarbeid der Riksrevisjonen finansierer hele prosjektet, skal det utarbeides et flerårig prosjektbudsjett som omfatter hele prosjektperioden. Budsjettet skal være i lokal valuta og i USD eller Euro. Prosjektbudsjettet er vedlegg til Prosjektdokumentet.

Som hovedregel vil Riksrevisjonen ikke dekke kostnader utover eget personell. Prosjektbudsjettet skal ikke inkludere kostnader tilknyttet Riksrevisjonens kort- og langtidsrådgivere. I de tilfeller hvor prosjektbudsjettet omfatter bidrag fra andre donorer, blir Riksrevisjonen i samråd med partner-SAI og donorene enige om finansieringsprinsippene og om hvilke krav som stilles til prosjektbudsjettet.

I gjennomføringsfasen utarbeides det årlige budsjetter og årlige aktivitetsplaner som blir behandlet og godkjent av det årlige møtet, jf. 5.2.



4.4.2 Logical Framework Approach (LFA)

Riksrevisjonen ønsker at Logical Framework Approach (LFA) benyttes som et verktøy i utformingen av Prosjektdokumentet.

LFA er et analytisk verktøy som omsetter strategiske målsettinger til målrettet prosjektplanlegging. I tillegg til å være et planleggingsverktøy vil LFA også fungere som et prosjektstyringsverktøy i gjennomføringsfasen.

Det er ønskelig at det gjennomføres et LFA-seminar tidlig i planleggingsfasen av samarbeidet for å stimulere til bevisstgjøring og eierskap i prosessen. Hovedmålsettingen med seminaret er å produsere en LFA-matrise. LFA-prosessen og LFA-matrisen brukes til å definere det overordnede utviklingsmålet, prosjektmålet(-ene), resultater og aktiviteter for prosjektet gjennom en deltagende prosess.

Det vil være fordelaktig at LFA-seminaret, så langt det er mulig, blir ledet av en uavhengig ekspert på området. Deltagerne bør omfatte et bredt utvalg av ansatte fra partner-SAI, men også representanter fra Riksrevisjonen og eventuelle andre donorer og samarbeidspartnere bør delta.

Når det gjelder tankegangen som ligger til grunn for LFA, er gjennomføringen av et utviklingsprosjekt basert på de ressursene/innsatsfaktorene man tilfører prosjektet. Innsatsfaktorene gjør det mulig å gjennomføre de ulike aktivitetene i prosjektet. Aktivitetene fører videre til resultater, som igjen bidrar til at prosjektmålet(-ene) og utviklingsmålet nås.

Resultatene og prosjektmålet(-ene) vil være definert for partner-SAI, mens utviklingsmålet vil referere til målsettinger på nasjonalt nivå eller sektornivå. Målsettingene på de ulike nivåene bør referere til de ulike målgruppene.

I løpet av LFA-seminaret skal det identifiseres hvilke risikoer som kan påvirke prosjektets suksess. Det kan være risikoer (interne) som kan håndteres i prosjektet, men det er også sannsynlig at man identifiserer risikoer (eksterne) som man har mindre eller ingen mulighet til å påvirke. Det bør også foretas en analyse av hvor stor sannsynlighet det er for at de ulike risikoer kan inntreffe, slik at man kan justere prosjektet dersom sannsynligheten for at disse faktorer vil påvirke prosjektet, anses som høy.

Det må også utvikles indikatorer som kan brukes til å måle og dokumentere resultatoppnåelse for aktiviteter, prosjekt-

mål og utviklingsmål. LFA-matrisen må inneholde informasjon om hvordan indikatorene skal måles.

For å kunne vurdere innsats og resultater er det imidlertid avgjørende at det finnes noe å måle i forhold til. Man må derfor identifisere en *baseline* for de ulike indikatorene som er definert. Baseline bør identifiseres samtidig med at man bestemmer komponentene i LFA, og bør benyttes som sammenlikningsgrunnlag både ved midtveisgjennomganger og ved sluttrapport/-evaluering.

5



5. Gjennomføringsfasen

5.1 Formål og forventet resultat

Gjennomføringsfasen er perioden fra ferdigstilling av prosjektavtalen og prosjektdokumentet til prosjektet avsluttes. Hovedformålet med gjennomføringsfasen er å implementere prosjektet på en slik måte at prosjektet leverer resultater i henhold til målsetting.

Sentralt for gjennomføringsfasen er prosjektets bærekraft, og hvorvidt alle involverte parter prioriterer oppfølgingen av prosjektet med tilstrekkelige ressurser. For å sikre størst mulig grad av måloppnåelse for prosjektet skal det åpnes for at nødvendige justeringer kan foretas i dialog mellom riksrevisjonene.

Partner-SAI har hovedansvaret for å gjennomføre aktivitetene som er avtalt i prosjektdokumentet og i de årlige planene. Riksrevisjonens hovedansvar er å stille avtalte og relevante ressurser tilgjengelig på rett tidspunkt. Riksrevisjonen skal i samarbeid med partner-SAI kontinuerlig vurdere hvorvidt ressursene som Riksrevisjonen har stilt til rådighet, er relevante, kostnadseffektive og gir de forventede resultater.

Riksrevisjonen skal oppnevne en hovedansvarlig og en delansvarlig til å administrere samarbeidsprosjektene. Hovedansvarlig og delansvarlig har et overordnet ansvar for å forankre prosjektet i Riksrevisjonen, følge opp prosjektet overfor partner-SAI og kvalitetssikre arbeidet.

5.2 Årlige arbeidsplaner og årlig budsjett

Den årlige arbeidsplanen beskriver i hovedsak hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, når de skal utføres, og hvem som er ansvarlig for gjennomføringen. Den årlige arbeidsplanen skal bidra til nødvendig justering av prosjektet i tråd med ulike interne og eksterne endringer. En årlig arbeidsplan er dessuten et viktig redskap for å sikre at læring i gjennomføringsfasen internaliseres i prosjektet.

Det årlige budsjettet skal estimere tilgjengelige økonomiske ressurser og angi den planlagte bruken av midlene. Det årlige budsjettet skal være i samme format og følge de samme prinsippene som for det totale prosjektbudsjettet.

Årlige arbeidsplaner og budsjett skal legges frem for det årlige møte for godkjenning. Hvis det er hensiktsmessig, kan det også åpnes for arbeidsplaner av kortere varighet. Mal for arbeidsplan er vedlegg til prosjektdokumentet.

Sammenhengen mellom årlig arbeidsplan og årlig budsjett skal være så klar som mulig, gjennom at budsjettet henviser til relevante aktiviteter i den årlige arbeidsplanen.

Riksrevisjonen har utviklet en egen intern mal for budsjett, primært for budsjettering av utgifter tilknyttet kort- og langtidsrådgivere.

Dersom det er behov for å justere arbeidsplanen eller budsjettet i løpet av året, skal partner-SAI sende en skriftlig forespørsel til det årlige møtet. Eventuelle endringer skal ikke gjennomføres før det foreligger skriftlig godkjenning av det årlige møtet.

5.3 Narrative og finansielle fremdriftsrapporter

Generelt

Narrative og finansielle fremdriftsrapporter er en sentral del av den løpende oppfølgingen Riksrevisjonen har av samarbeidsprosjektet med partner-SAI. Formatet for narrative og finansielle rapporter avklares i prosessen med prosjektdokumentet (jf. kapittel 4.4). Riksrevisjonen har utviklet en mal for narrativ fremdriftsrapportering som partner-SAI skal følge. Mindre justeringer og tilpasninger i denne kan imidlertid gjøres, da rapporteringen skal tilpasses partner-SAIs systemer og rutiner.

I samarbeidsprosjekter som inkluderer andre donorer, er det naturlig at deres rapporteringskrav blir tatt hensyn til når det gjelder både innhold, tidsfrister og rapporteringsperiode. Dette gjelder ikke minst ved finansiell rapportering, der hovedbidraget ofte kommer fra donor.

Narrativ fremdriftsrapport

Fremdriftsrapportene er partner-SAIs redegjørelse for status i gjennomføringen av prosjektet. Hovedfokuset i den narrative fremdriftsrapporten er hvorvidt planlagte aktiviteter gjennomføres i henhold til den årlige arbeidsplanen, og i hvilken grad aktivitetene bidrar til å nå resultatene (outputs) som er nedfelt i LFA-matrisen i prosjektdokumentet. Avvik fra gjennomføring av årlig plan skal begrunnes.

Så langt det er mulig, skal det også foretas en vurdering av hvorvidt resultatene bidrar til å nå prosjektmål og utviklingsmål. En slik vurdering er vanligvis noe enklere mot slutten av prosjektets gjennomføring.

Fremdriftsrapporten skal også inneholde en analyse av risikoer og utfordringer identifisert i LFA-matrisen, samt strategier for hvordan disse håndteres. Fremdriftsrapporten skal gjøre rede for behov for justering og endring i aktivi-

teter, samt endring i ressursbehov for å kunne gjennomføre aktivitetene.

Finansiell fremdriftsrapport

Som hovedregel vil andre donorer stå for hoveddelen av de finansielle bidragene, mens Riksrevisjonen i hovedsak dekker utgifter tilknyttet eget personell i form av kort- og langtidsrådgivere. Ved finansiell rapportering er det derfor naturlig at man tar utgangspunkt i donorenes krav til innhold og tidsfrister.

I de tilfeller hvor Riksrevisjonen overfører finansielle midler til partner-SAI, skal finansiell rapportering være i form av et revidert regnskap som viser budsjett, bruk av midler, og eventuelle avvik med forklaringer. Rapporteringen skal være i lokal valuta og i USD eller Euro, og følge samme budsjettlinjer som budsjettet.

Det skal avlegges regnskap på bruk av midler fra Riksrevisjonen for å bekrefte at midlene er brukt i henhold til avtale. Regnskapet skal revideres av ekstern revisor. Reviderte regnskaper skal legges frem på Årlig møte for godkjenning. Dersom Partner-SAI mottar midler fra andre givere, i tillegg til Riksrevisjonen, skal regnskapet omfatte de samlede midlene fra alle givere.

Ansvar, tidsfrist og rapporteringsperiode

Prosjektgruppen har ansvaret for å utarbeide og oversende narrative og finansielle fremdriftsrapporter inkludert revidert regnskap. Rapportene skal være sendt deltagerne på det årlige møtet senest tre uker før møtet finner sted. Fremdriftsrapportene diskuteres og godkjennes på det årlige møte.

I samarbeidsprosjekter finansiert av donorer er det naturlig at man forholder seg til de tidsfrister og rapporteringsperioder som donorene opererer med. Riksrevisjonens utgangspunkt er at den finansielle rapporten følger kalenderåret, og at den narrative rapporten følger perioden helt opp

til rapporteringsfristen. Partner-SAI s systemer og rutiner skal imidlertid tas i betraktning.

Årlig møte bør i regelen gjennomføres så snart som den finansielle rapporten med det reviderte regnskapet foreligger, og senest innen utgangen av 2. kvartal (jf. kapittel 4.3.1).



5.4 Finansielle overføringer

Riksrevisjonen kan, der det anses som nødvendig eller hensiktsmessig, dekke utgifter utover de som er tilknyttet eget personell.

Alle utgifter som Riksrevisjonen dekker utover de som er tilknyttet Riksrevisjonens personell, skal være relatert til de kapasitetsutviklingsaktiviteter som er del av samarbeidsprosjektet.

Overføringer av midler kan gjøres på tre alternative måter avhengig av hva som er mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle. Felles for alle tre alternativer er at utgiftene som dekkes, som hovedregel skal være avtalt i forbindelse med utarbeidelse av årlig budsjett og årlig arbeidsplan.

Alternativ 1: Overføring basert på faktura for påløpt utgift

Partner-SAI kan fakturere Riksrevisjonen for utgifter som de har forskuttet. Dette er spesielt aktuelt i tilfeller hvor utgifter til aktiviteter er begrenset, og hvor partner-SAI har

økonomisk kapasitet til å forskuttere midlene. Riksrevisjonen vil deretter på grunnlag av tilstrekkelig underlagsmateriale overføre tilsvarende sum til partner-SAI.

Alternativ 2: Overføring til prosjektkonto

I de tilfellene hvor Riksrevisjonen har en langtidsrådgiver hos partner-SAI, kan det opprettes en separat bankkonto for prosjektet som langtidsrådgiver disponerer.

Alternativ 3: Overføring direkte til partner-SAI

Dette er et mulig alternativ i tilfelle hvor Riksrevisjonen har et bredt engasjement, og hvor det finnes begrensede midler hos partner-SAI eller eksterne donorer. Her kan Riksrevisjonen dekke utgifter til et større antall aktiviteter som er avtalt i prosjektdokumentet, i årlig budsjett eller i årlig arbeidsplan. Denne ordningen kan kreve en finansieringsavtale med Finansdepartementet i det aktuelle landet. Midlene skal primært overføres til en separat prosjektkonto som disponeres av partner-SAI, og som revideres i forbindelse med revisjon av prosjektet. Det er et krav at midler på prosjektkontoen kun kan disponeres av to eller flere i fellesskap.

I henhold til Statens økonomireglement skal overføringer skje i rater (månedlig, kvartalsvis eller halvårlig) på bakgrunn av den aktuelle riksrevisjonens behov for midler for å dekke kostnader tilknyttet avtalte aktiviteter.

Riksrevisjonen skal bekrefte overfor partner-SAI per e-post eller faks at overføring av midler har skjedd, og til hvilke(n) aktivitet(er) de eventuelt er øremerket. Det skal henvises til årlig arbeidsplan og budsjett. Partner-SAI skal umiddelbart bekrefte at midlene er mottatt, hvilken dag de er mottatt, og hvilken kurs som er benyttet. Partner-SAI kan etter avtale med Riksrevisjonen overføre midler fra et budsjettår til det påfølgende. Alle midler som er ubrukt etter prosjektets avslutning, skal tilbakeføres til Riksrevisjonen. Dette gjelder også eventuelle renteinntekter.

5.5 Kort- og langtidsrådgivere

En av de viktigste forutsetninger for å drive effektiv kapasitetsbygging er at Riksrevisjonen har kompetente medarbeidere som kan rekrutteres for kortere og lengre bistandsoppdrag. Godt institusjonssamarbeid vil med andre ord i stor grad avhenge av innsatsen til og kvaliteten på våre rådgivere. Med utgangspunkt i at Riksrevisjonens kjerneoppgaver har et nasjonalt fokus, vil vi imidlertid også etterstrebe og utruste Riksrevisjonens medarbeidere for internasjonalt bistandsarbeid.

Riksrevisjonen vil legge følgende prinsipper til grunn for å kvalifisere våre medarbeidere til bistandsarbeid:

Bred kompetanse Riksrevisjonen søker å beherske et bredt spekter av faglige og organisatoriske temaer av relevans for kapasitetsbygging i riksrevisjoner. Det vil derfor legges vekt på å sikre at Riksrevisjonens medarbeidere kan yte bistand i tilknytning til helhetlig institusjonsutvikling, herunder utvikling av administrative systemer og rutiner, ledelsestøtte osv., i tillegg til revisjonsfaglig bistand.

Bredt spekter av metoder og virkemidler for kapasitetsbygging Det vil legges vekt på å utvikle et utvalg av virkemidler for opplæring og rådgivning tilpasset lokale behov. Virkemidler som kursvirksomhet, “on the job training”, hospiteringsordninger osv. kan være aktuelle i en “pakke” av virkemidler for opplæring og rådgivning. Riksrevisjonens faglige metodearbeid vil også inkludere spørsmål knyttet til effektiv kapasitetsbygging innenfor ulike fagfelt, og utvikling av metoder og virkemidler i bistandsarbeidet.

Kulturell og språklig forståelse Riksrevisjonen vil legge vekt på at den enkelte kort- og langtidsrådgiver kan tilegne seg tilstrekkelig kulturell og språklig forståelse knyttet til arbeid i utviklingsland.

Bærekraftig problemløsning Riksrevisjonen vil vektlegge at primær oppgaven for kort- og langtidsløsgivere er å bistå partner-SAI til selv å forstå problemer og løse dem. Rådgiverne skal ikke erstatte intern kapasitet, men bidra som rådgivere for medarbeidere og ledelse i partner-SAI.

Kontinuitet og langsiktighet Riksrevisjonen vil søke å etablere stabile relasjoner med partner-SAI, og vil derfor unngå hyppige skifter i personell. Det vil legges vekt på at rådgivere får mulighet til å følge prosjekter over tid. Dette er blant annet viktig for å sikre deres legitimitet og autoritet hos partner-SAI.

Rutiner for kvalitetssikring Riksrevisjonen har etablert rutiner for tett oppfølging og dialog med den enkelte rådgiver. Siktemålet er å sørge for høy kvalitet på utført arbeid og å kvalifisere den enkelte medarbeider til å bli en god bistandsarbeider. Prosjektgruppen skal også bistå Riksrevisjonen med tilbakemeldinger både med hensyn til tilnærmingen i en konkret aktivitet og med hensyn til hvordan den enkelte rådgiver fungerer i den faglige og kulturelle konteksten.

Riksrevisjonen vil foreta en løpende vurdering av arbeidsmetoder og tilnærminger i arbeidet med kapasitetsutvikling. Dette inkluderer en vurdering av hvorvidt Riksrevisjonen har tilstrekkelig kompetanse til å drive effektiv kapasitetsbygging, og i hvilken grad Riksrevisjonen evner å nå målsettingen om å rekruttere kompetente medarbeidere til rett tid.

5.5.1 Korttidsrådgivere fra Riksrevisjonen

Korttidsrådgiver benyttes på oppdrag inntil seks måneders varighet.

For å formalisere korttidsoppdraget, samt for å legge til rette for god planlegging og etterrettelig oppfølging og dokumentasjon, skal oppdrag beskrives fra partner-SAI med en standardmal som er utferdiget av Riksrevisjonen.

Dette skjemaet skal være kortfattet, og erstatter ikke arbeidsplaner og/eller mer utfyllende arbeidsbeskrivelser for oppdraget. Skjemaet sendes utfylt fra partner-SAI til Riksrevisjonen, og danner grunnlag for rekruttering av kvalifisert personell for oppdraget. Skjemaet signeres av bemyndiget person hos partner-SAI, og fungerer som en bestilling av ønsket støtte fra Riksrevisjonen.



For å ivareta prinsipper om kontinuitet og faglig bredde skal det fortrinnsvis etableres team som tematisk følger prosjekter over tid. For å bidra til kompetanseheving blant rådgiverne og for å motivere ansatte til å bidra i det internasjonale arbeidet, vil teamene forsøksvis settes sammen av medarbeidere med ulik erfaringsbakgrunn og ansiennitet fra Riksrevisjonen. Kjønnsbalanserte team vil være en målsetting.

Korttidsrådgivere er i utgangspunktet underlagt Internasjonal seksjon når det gjelder arbeidsoppgaver knyttet til oppdraget. Den enkelte medarbeider rapporterer til Internasjonal seksjon og gis relevant veiledning og oppfølging i forkant av, under og i etterkant av oppdraget.

Alle korttidsoppdrag skal utlyses internt, og Administrasjonsavdelingens ledelse tar den endelige beslutningen i forbindelse med rekrutteringen. Et oppdrag vil imidlertid kunne innebære flere moduler i en samarbeidsaktivitet, jf. prinsippet om kontinuitet.

5.5.2 Langtidsrådgivere fra Riksrevisjonen

Avhengig av prosjektets omfang, behovene og ønskene til partner-SAI, kan Riksrevisjonen bruke langtidsrådgivere. Langtidsrådgiverne kan enten ha en generell stilling (med fokus på alle komponentene i prosjektet) eller en mer spesialisert stilling (med fokus på en eller flere komponenter i prosjektet). Langtidsrådgiver skal inngå i prosjektgruppen.

Langtidsrådgivere søkes rekruttert internt i Riksrevisjonen, og vil være ansatt av Riksrevisjonen også under oppholdet. Stillinger som langtidsrådgiver skal utlyses internt i Riksrevisjonen, og søknader skal behandles på samme måte som øvrige interne stillinger.

Langtidsrådgivere inngår en særskilt kontrakt med Riksrevisjonen. Denne regulerer rettigheter, plikter, avlønning m.m. Det er også utarbeidet en veileder om lønn, tillegg og vilkår under utenlandsoppdrag som klargjør særskilte vilkår og rutiner som gjelder ved utsendelse av medarbeidere til ulike utenlandsopphold i forbindelse med Riksrevisjonens bistandsarbeid.

Det inngås også en spesifikk kontrakt mellom Riksrevisjonen og partner-SAI vedrørende langtidsrådgiver(e). Denne kontrakten regulerer partenes plikter med hensyn til langtidsrådgiver(e).

I forkant av oppdraget skal det også utarbeides en arbeidsbeskrivelse for langtidsrådgivere. Den kan imidlertid justeres i henhold til de kvalifikasjoner og kompetansen som kandidaten som blir rekruttert til stillingen, innehar. Arbeidsbeskrivelsen skal være på engelsk. Den skal utarbeides i samarbeid mellom Riksrevisjonen og partner-SAI. Arbeidsbeskrivelsen skal legges ved begge kontraktene.

Både kontrakt mellom riksrevisjonene og arbeidsbeskrivelsen for langtidsrådgivere må være signert av alle parter før tiltredelse.

5.6 Forankring og eierskap

I samarbeidsprosjekter som fokuserer på opplæring og teknisk veiledning, må det etterstrebtes at kunnskapen forankres i partner-SAI. Bevissthet omkring behovet for forankring og eierskap må derfor legges til grunn for alt arbeid som gjennomføres i Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter. Opplæringstiltak bør være del av planlagte prosesser som berører mange medarbeidere, og som tydelig kobles til langsiktige og realistiske institusjonelle målsettinger. Isolerte og personorienterte enkeltstående tiltak bør unngås.

Riksrevisjonen ønsker at partner-SAI skal velge ut medarbeidere fra ulike nivåer i institusjonen som har relevant bakgrunn og ansvarsområde til å delta i opplæringsaktiviteter. For at opplæringstiltakene skal bli bærekraftige, er det dessuten nødvendig at man benytter deltagende metoder og gode tilretteleggere, at prosesser dokumenteres, og at aktiviteter repeteres.

Opplæring av opplæringspersonell kan også være en effektiv måte å medvirke til pågående læreprosesser i institusjonen. IDI og regionale ressurser for opplæring i INTOSAI har ofte et nettverk av trenere som det er naturlig å trekke veksler på, og prosjektaktivitetene kan også inkludere opplæring av opplæringspersonell.

Det er også viktig at prosesser og aktiviteter gjennomføres av partner-SAIs egne medarbeidere med assistanse fra Riksrevisjonens personell. Dette vil kunne øke nytteverdien av aktivitetene ettersom de da bedre kan tilpasses nivået og behovene til deltagerne.

5.7 Midtveisgjennomgang

Formål med midtveisgjennomgang

Midtveisgjennomgang er en del av den løpende oppfølgingen av et bistandsprosjekt. Midtveisgjennomganger er ikke

obligatorisk i Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter og vil måtte vurderes i det enkelte tilfellet.

Vanligvis er hovedhensikten med å gjennomføre en midtveisgjennomgang å se nærmere på:

- 1) *produktiviteten* - om ressursene utnyttes effektivt i prosjektet
- 2) *resultatoppnåelsen* – om resultatene (outputs) oppnås, og om de bidrar til å nå prosjektets målsetting

I tillegg vil en midtveisgjennomgang kunne se på *relevans* og *bærekraft* i prosjektet. Midtveisgjennomganger skal videre se på *erfaringer* som er høstet så langt, og *gi anbefalinger om eventuelle justeringer* som bør foretas i prosjektet. Anbefalingene i midtveisgjennomganger skal drøftes og følges opp av Årlig møte. Midtveisgjennomgang skal bidra til at Riksrevisjonen er en lærende organisasjon med hensyn til bistandsarbeid og styrke kompetansen og kvaliteten hos vår partner-SAI.

Beslutning om midtveisgjennomgang

Beslutningen om hvorvidt det skal gjennomføres en midtveisgjennomgang, kan bli tatt av partene i fellesskap ved utarbeidelse av prosjektdokumentet eller på et Årlig møte. I en vurdering av hvorvidt en midtveisgjennomgang skal gjennomføres, og omfanget av denne, vil Riksrevisjonen legge vekt på følgende elementer:

- hvorvidt prosjektet kan karakteriseres som et *bredt institusjonsutviklingssamarbeid*
- hvorvidt det gjennom rapportering og oppfølgingsbesøk er identifisert større *utfordringer* i prosjektet
- hvorvidt donorer og andre samarbeidspartnere *initierer eller ser behovet* for en midtveisgjennomgang
- hvorvidt samarbeidsprosjektet er av *lengre varighet*

I spesielle tilfeller, for eksempel når det er identifisert alvorlige utfordringer i prosjektet, kan man vurdere en *midtveisevaluering*. Rutiner og prosedyrer for dette vil være tilsvarende som for sluttevaluering, jf. kapittel. 6.3.

Oppdragsbeskrivelse og teamsammensetning

Det skal utarbeides en oppdragsbeskrivelse for midtveisgjennomgangen, som skal godkjennes av alle samarbeidspartnere i prosjektet.

Teamet som foretar midtveisgjennomgangen, kan bestå enten av medarbeidere fra riksrevisjonene og eventuell ekstern donor, eller av eksterne konsulenter (eksempelvis en annen riksrevisjon). Uavhengig av midtveisgjennomgangens omfang og karakter skal teamet bestå av personer som ikke er direkte involvert i prosjektet. Beslutning om sammensetning av teamet, herunder utvelgelse av teamleder, blir tatt av Årlig møte.



Begrensede midtveisgjennomganger

Riksrevisjonen står fritt til å initiere begrensede midtveisgjennomganger knyttet til egne rutiner, arbeidsmetoder og ressursutnyttelse. Begrensede midtveisgjennomganger kan være skrivebordsstudier som ser nærmere på hvordan prosjektet følges opp fra Internasjonal seksjon, herunder kommunikasjonen med partner-SAI og saksbehandlings- og oppfølgingsrutiner i prosjektet. Slike gjennomganger vil som hovedregel være interne, og teamet oppnevnes av Internasjonal seksjon

6. Avslutningsfasen

6.1 Formål og forventet resultat

Hovedformålet med avslutningsfasen er å sikre en bærekraftig utfasing, eventuelt videreføring av samarbeidet.

Et samarbeidsprosjekt med institusjonsutvikling som mål har i utgangspunktet ingen naturlig avslutning. Behovet for endringer og fornyelse vil alltid være til stede, og flere av våre partnere vil i mange tilfeller ønske, og ha behov for, kapasitetsbygging også etter at prosjektperioden er avsluttet.

Det er naturlig at et samarbeidsprosjekt har en gitt tids-horisont. Det kan etter en viss periode være hensiktsmessig at partner-SAI knytter seg til nye miljøer for institusjonsutvikling.

I avslutningsfasen er det dermed tre sentrale hensyn som bør ivaretas for at man skal kunne sikre en fruktbar og bærekraftig utfasing av samarbeidet:

- Samarbeidsprosjektet skal dokumenteres⁷ slik at kunnskapen om den aktuelle riksrevisjonen og status for de konkrete samarbeidsområdene kan tjene som utgangspunkt for videre arbeid.
- Riksrevisjonen skal bistå partner-SAI med å identifisere andre fagmiljøer som kan bidra til institusjonsutvikling, herunder blant annet andre riksrevisjoner.
- Det enkelte samarbeidsprosjekt skal gjennomgå eller

⁷ Mye av denne dokumentasjonen vil bygge på fortløpende dokumentasjon av resultater underveis i prosjektet gjennom narrative og finansielle fremdriftsrapporter, jf. kapittel 5.3, og eventuelt midtveisgjennomgang, jf. kapittel 5.7.

evalueres for å sikre større grad av måloppnåelse for Riksrevisjonens bistandsarbeid og partner-SAIs utviklingsstrategi.

I denne fasen er det tre sentrale dokumenter som skal ivareta de ovennevnte hensyn: sluttrapport, sluttgjennomgang/sluttevaluering og sluttdokument.

6.2 Sluttrapport

Riksrevisjonen har utviklet en mal for narrativ slutt-rapportering som partner-SAI i utgangspunktet skal følge. Mindre justeringer og tilpasninger i denne kan imidlertid gjøres, da sluttrapporteringen skal tilpasses partner-SAIs systemer og rutiner.

I samarbeidsprosjekter som inkluderer andre donorer, som for eksempel den norske ambassaden, er det naturlig at deres rapporteringskrav blir tatt hensyn til når det gjelder både innhold, tidsfrister og rapporteringsperiode. Dette gjelder ikke minst ved finansiell sluttrapportering, hvor hovedbidraget ofte kommer fra donør.

Narrativ sluttrapport

Sluttrapporten skal i størst mulig grad koples til målsettingene i prosjektdokumentet, med hensyn til resultatmål, prosjektmål og utviklingsmål. Sluttrapporten inneholder mange av de samme elementene som fremdriftsrapporten, men det forventes grundigere rapportering når det gjelder hvorvidt prosjektets resultater har ført til at prosjektets målsetting er oppnådd. Så langt det er mulig, skal rapporten også gi informasjon om prosjektets virkning.

Utover dette skal det rapporteres om effekten av eksterne og interne faktorer og uforutsette resultater og bærekraftighet. Det skal også rapporteres om viktige prinsipper som koordinering, kjønnsperspektivet og bruk av regional og lokal ekspertise (jf. kapittel 1.3). Sluttrapporten skal videre si noe om hvilke erfaringer man har høstet underveis, og

anbefalinger og justeringsforslag for en eventuell videreføring av prosjektet.

Finansiell sluttrapport

Som beskrevet under kapittel 5.3 vil som hovedregel andre donorer stå for hoveddelen av de finansielle bidragene. Når det gjelder den finansielle sluttrapporteringen, er det derfor naturlig at man tar utgangspunkt i donorenes krav til innhold og tidsfrister.

I de tilfeller hvor Riksrevisjonen overfører finansielle midler til partner-SAI, skal finansiell sluttrapportering være i form av et revidert regnskap for hele prosjektperioden som viser budsjett, bruk av midler, og eventuelle avvik med forklaringer. For øvrig er kravene til finansiell sluttrapportering identisk med kravene til finansiell fremdriftsrapportering (jf. kapittel 5.3).



Ansvar, tidsfrist og rapporteringsperiode

Prosjektgruppen har ansvaret for å utarbeide og oversende narrative og finansielle sluttrapporter inkludert revidert regnskap.

Riksrevisjonens utgangspunkt er at den narrative sluttrapporten bør foreligge senest én måned etter at prosjektet er avsluttet, og at den finansielle sluttrapporten foreligger så snart partner-SAIs reviderte regnskap foreligger, og ikke senere enn seks måneder etter at prosjektet er avsluttet. I samarbeidsprosjekter som er finansiert av donorer, er

det naturlig at man forholder seg til de tidsfrister og rapporteringsperioder som donorene opererer med.

6.3 Sluttevaluering

I Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter skal det som hovedregel gjennomføres enten en *sluttgjennomgang* eller en *sluttevaluering* av hele prosjektet. Dette avhenger imidlertid av konsensus mellom Riksrevisjonen, partner-SAI og eventuelle donorer.

Sluttgjennomgang vil følge de samme rutiner og prinsipper som for midtveisgjennomganger beskrevet under kapittel 5.8, men vil ofte være mer omfattende når det gjelder relevans og bærekraftighet. Det stilles også strengere krav til teamsammensetning, og teamet skal som hovedregel være eksternt sammensatt.

Sluttevaluering er en uavhengig og omfattende dybdevurdering basert på en grundig og systematisk innsamling av data. Det blir gjort en omfattende gjennomgang av alle evalueringskriteriene som er nevnt under.

Beslutning om sluttevaluering

Beslutningen om gjennomføring av sluttevaluering skal som hovedregel inkluderes i prosjektdokumentet. Dette er viktig med tanke på både planlegging og budsjettering. Sluttevaluering skal alltid omfatte hele prosjektet, og forutsetter dermed samtykke fra finansielle donorer i tillegg til partner-SAI.

Hvis særlige forhold tilsier det, kan beslutningen om en sluttevaluering også gjøres underveis i prosjektet. Denne beslutningen tas av Årlig møte. Særlige forhold kan være at det er store utfordringer i prosjektet som man antar vil påvirke måloppnåelsen. En beslutning om sluttevaluering kan også bygge på anbefalinger i en midtveisgjennomgang.

Teamsammensetning

Sluttevalueringen skal gjennomføres av et eksternt miljø. Det skal legges vekt på at evalueringen skal være upartisk og gjennomføres av personer som kan fremføre sine synspunkter uavhengig av partene som er involvert i samarbeidsprosjektet. Evalueringsteamet skal bestå av konsulenter med kompetanse om riksrevisjoner og institusjonsutvikling. Evalueringene kan også gjennomføres av andre riksrevisjoner. Evalueringsteamet og evalueringsleder skal godkjennes av Årlig møte.



Oppdragsbeskrivelse

Oppdragsbeskrivelsens kvalitet har avgjørende betydning for hvor vellykket evalueringen blir. Den skal omhandle de overordnede problemstillingene evalueringen skal ta sikte på å kartlegge, mens den detaljerte utformingen av undersøkelsen skal foretas av evalueringsteamet.

Oppdragsbeskrivelsen skal utarbeides av Riksrevisjonen i samarbeid med partner-SAI og eventuelle andre samarbeidspartnere i prosjektet. Oppdragsbeskrivelsen skal godkjennes av Årlig møte. Riksrevisjonen har utarbeidet en mal for oppdragsbeskrivelse som kan tilpasses den enkelte situasjon.

Evalueringskriteria

OECD/DACs ekspertgruppe for evaluering har utarbeidet fem overordnede komponenter som samlet representerer de vesentligste forhold som må vurderes ved et tiltak:

- *Relevans* viser til en totalvurdering av om prosjektet er i samsvar med det overordnede utviklingsmål og prinsippene som er lagt til grunn i samarbeidet.
- *Produktivitet* viser til om ressursene har vært effektivt utnyttet, og om resultatene ble oppnådd med en rimelig kostnad.
- *Måloppnåelse* viser til om målet for prosjektet er oppfylt, eventuelt hvor sannsynlig det er at prosjektmålet vil bli oppfylt.
- *Virkning* viser til forventede og ikke-forventede konsekvenser ved prosjektets utviklingsmål.
- *Bæreevne* er en samlet vurdering av hvorvidt en positiv tilstandsendring vil vedvare også etter at det er avsluttet.

6.4 Sluttdokument

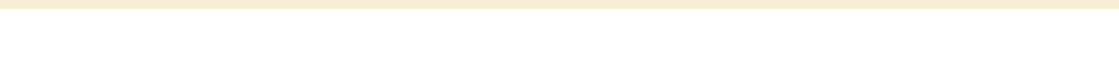
Sluttrapporten, sluttgjennomgangen eller eventuelt sluttevalueringen vil danne grunnlaget for en anbefaling fra Internasjonal seksjon om hvorvidt samarbeidet med partner-SAI skal videreføres eller avsluttes etter endt prosjektperiode. Hvis prosjektet besluttes videreført, skal konklusjoner og anbefalinger fra sluttgjennomgangen og sluttevalueringen være sentrale i utformingen av nytt prosjektdokument. Sluttgjennomgangen eller sluttevalueringen skal også brukes aktivt for å trekke ut lærdom som kan være relevant for andre prosjekter, og eventuelt justere og endre på rutiner i Riksrevisjonens bistandsarbeid.

Sluttdokumentet skal være et kortfattet notat med anbefalinger om avslutning eller videreføring av prosjektet. Sluttrapporten og sluttevalueringen skal legges ved notatet. Den endelige beslutningen om videreføring eller avslutning av samarbeidet tas av riksrevisor i henhold til beslutningsmatrisen, jf. pkt. 1.5.

6.5 Hva lærte vi?

Idealet om “den lærende organisasjon” innebærer at en organisasjon både evner å tilegne seg og formidle kunnskap, og å forandre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt. Det er en uttalt målsetting for Riksrevisjonen at erfaringer fra ulike samarbeidsprosjekter skal bidra til forbedrede metoder og arbeidsmåter, som i sin tur kan sikre større grad av måloppnåelse for bistandsprosjektene.

Riksrevisjonens utviklingssamarbeid er av nyere dato, og det forventes at læringseffekten ved gjennomføringen av de første prosjektene er relativt høy. Riksrevisjonens håndbok for utviklingssamarbeid vil således være et levende dokument som er gjenstand for jevnlig oppdatering og revisjon.



7. Vedlegg

7.1 Hovedprinsipper for Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid

Mål

Hovedmålet for Riksrevisjonens utviklingssamarbeid vil være å støtte opp om norske utenriks- og bistandspolitiske målsettinger om demokratibyggning og fattigdomsbekjempelse ved å bidra til utvikling av godt styresett og bekjempelse av korrupsjon gjennom kapasitetsutvikling av riksrevisjoner i utvalgte utviklings- og reformland.

Hensikten er å styrke riksrevisjoners kapasitet og mulighet til å utføre revisjon i overensstemmelse med internasjonalt aksepterte standarder og *best practice* for offentlig revisjon.

Overordnede prinsipper

Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid skal være i tråd med og understøtte Norges utenriks- og utviklingspolitikk, jf. Utenriksdepartementet og Riksrevisjonens samarbeidserklæring av februar 2007. Nasjonalt eierskap er en av grunnpilarene i norsk utviklingssamarbeid, og vil legges til grunn for Riksrevisjonens samarbeidsaktiviteter med andre riksrevisjoner.

Organiseringen skal ha en slik form at det ikke kan stilles spørsmål ved Riksrevisjonens uavhengighet i rollen som revisor. Finansieringen av utviklingssamarbeidet skal som en hovedregel dekkes over Riksrevisjonens budsjett.

Prioritering av samarbeidsprosjekter

Utgangspunktet for enhver samarbeidsvurdering skal være en anmodning fra mottakerlandets myndigheter eller riksrevisjon.

Det skal være et uttalt mål hos landets myndigheter for å utvikle godt styresett i tråd med internasjonale standarder.

Medarbeidernes sikkerhet er avgjørende for vurderingen av i hvilke områder og land utviklingsaktiviteter blir igangsatt.

For å sikre god ressursutnyttelse og måloppnåelse prioriteres samarbeidsprosjekter som følger:

- riksrevisjoner i land som mottar norsk budsjett-/sektorprogramstøtte, eller hvor slik støtte planlegges gitt
- riksrevisjoner i de land og regioner der norske myndigheter allerede har tilstedeværelse og et pågående samarbeid
- riksrevisjoner i land som forbereder eller gjennomfører et reformprogram innenfor offentlig finansiell styring
- riksrevisjoner der prosjektarbeidsspråket er engelsk
- riksrevisjoner som er organisert etter “Auditor General”- eller “Westminster”-modellen

Innholdet i Riksrevisjonens utviklingssamarbeid

- Riksrevisjonen skal arbeide i samsvar med OECD/DACs anbefalinger om prinsipper og metoder som kjennetegner internasjonalt utviklingssamarbeid, og følge INTOSAI's *good practice* for kapasitetsutvikling av riksrevisjoner.
- Riksrevisjonens internasjonale utviklingssamarbeid skal ha en *institusjonell forankring*, være basert på mottakerens behov, og skal som hovedregel være *langsiktig*. Det skal også kunne gjennomføres tiltak mot riksrevisjoner av mer kortvarig og avgrenset karakter dersom dette synes formålstjenlig.
- Utviklingssamarbeidet skal initieres, planlegges og gjennomføres i direkte samarbeid med landets riksrevisjon. Utviklingssamarbeidet skal også ha fokus på rammebetingelsene til riksrevisjonene, og innsatsen vil kunne

rettes mot viktige interessenter i den offentlige finansforvaltningskjeden, for eksempel landets parlament.

- Riksrevisjonens samarbeidsprosjekter skal gjennomføres i nær kontakt med den norske ambassaden i mottakerlandet for å sikre en koordinert innsats mot andre internasjonale givere.



Prinsipper for Riksrevisjonens finansiering av samarbeidsaktiviteter

Finansieringen av aktivitetene som Riksrevisjonen gjennomfører i sitt internasjonale utviklings samarbeid, skal skje i tråd med OECD/DACs overenskomster og definisjoner.

- Riksrevisjonen skal primært finansiere deltakelse av personell i samarbeidsprosjektene.
- Riksrevisjonen skal kunne dekke kostnader forbundet med opplæringstiltak og andre aktiviteter som er nødvendig for gjennomføring av prosjektene.
- Riksrevisjonen skal ved behov kunne finansiere utgifter til f.eks. IT og infrastruktur knyttet til prosjektene.
- Riksrevisjonen skal kunne finansiere reise og opphold for personer fra samarbeidende riksrevisjoner i forbindelse med konsultasjoner og/eller opplæring.
- Riksrevisjonen skal kunne samfinansiere prosjekter der dette er hensiktsmessig.
- Riksrevisjonen kan kunne påta seg prosjekter som finansieres av internasjonale organisasjoner, som for eksempel Verdensbanken, FN eller EU.

7.2 Prosjektskyklus

Prosjektskyklus – overordnet skisse

FASER	Anmodning	Identifisering	Utforming	Gjennomføring	Avslutning
TID	1-2 mnd	3-6 mnd	6-8 mnd	3-4 år	4-6 mnd
VERKTØY	Kontakt SAI/ norske Ambassade /UD Skrivebordsanalyse • Land/pol.forhold • SAI + RR kriterier ↓	Forstudie • Land • SAI • RRs kriterier ↓	Referanse- dokumenter • Strategisk plan osv • Maturity model, capability model... Workshop	Hovedelementer i kap. bygging • Oppfølging • Overføringer • Proj. gj. g/ evalueringer	LFA matrise Evalueringer
PRODUKT	Posisjonsnotat Anbefaling	Forstudierapport ↓ Intensjonsavtale (MOU)	Prosjektdokument Prosjektavtale Eierskap og styrings- struktur	• Oppnåelse av delmål -jf LFA	• Evalueringsrapport • Erfaringslæring • sluttokument

7.3 Oversikt over andre relevante dokumenter

Riksrevisjonen har i arbeidet med utviklingen av “håndbok for Riksrevisjonens utviklingssamarbeid” utarbeidet en rekke maler for de ulike fasene i et institusjonelt samarbeid. Disse dokumentene blir delt med våre partnere når det er naturlig i fasen prosjektet er inne i. De er også tilgjengelige på Riksrevisjonens intranett eller ved henvendelse til Internasjonal seksjon i Riksrevisjonen.

Følgende dokumenter er utviklet:

- Mal for posisjonsnotat
- Mal for forstudie
- Intervjuguide for forstudier
- Mal for intensjonsavtaler
- Mal for prosjektavtaler
- Mal for prosjektdokument

- Mal LFA-matrise
- Jobbinstruks for prosjektansvarlig
- Mal for årlig aktivitetsplan
- Mal for narrativ fremdriftsrapport
- Mal for oppdragsbeskrivelse for korttidsoppdrag
- Prosedyrer for tilsetting på korttidsoppdrag
- Mal for arbeidsbeskrivelse for langtidsrådgivere
- Mal for kontrakt mellom riksrevisjonene for langtidsrådgivere
- Rutiner for tilsetting av langtidsrådgivere
- Mal for evalueringer
- Mal for sluttokument



241 491
Design og Produksjon:
Lobo Media AS 2009

Riksrevisjonen
Seksjonsleder Internasjonal seksjon
Pilestredet 42
Postboks 8130 Dep
0032 Oslo

sentralbord 22 24 10 00
telefaks 22 24 10 01
riksrevisjonen@riksrevisjonen.no

www.riksrevisjonen.no

