



JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET

Rettleiar/Veileder

Rettleiar i leiing av utvalsarbeid

Veileder i ledelse av utvalgsarbeid





JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET

Rettleiar

Rettleiar i leiing av utvalsarbeid

Rettleiar i leining av utvalsarbeid

Formålet med denne rettleiaren er å gi nokre tips og råd til dei som skal leie utgreiingsutval. Rettleiaren er særleg utforma med sikte på leining av lovutval, men kan også vere av interesse for dei som skal leie andre typar utval.

Rettleiaren er basert på røynsler som tilsette i Justisdepartementets lovavdeling har gjort som leiarar, medlemmar og sekretærar i lovutval. Tanken er m.a. å skape medvit omkring utfordringane ved å leie eit utval, og på den måten legge til rette for eit velfungerande utvalsarbeid. Målgruppa for rettleiaren er i første rekke dei som skal leie eit utval for første gong, men den kan kanskje også vere til nytte for meir røynde utvalsleiarar.

Det er utarbeidd ein eigen rettleiar for utvalssekretærar. Utvalsleiarar bør også lese den for å få nærmare kjennskap til sekretæren sine gjeremål og dei retningslinjene og rutinane som gjeld for utvalsarbeid.

Utfordringar ved å leie eit utval

Ein utvalsleiar står overfor ei rekke utfordringar. Nokre av desse er:

- å leie møta på ein god og effektiv måte
- å skape ei positiv atmosfære
- å oppnå størst mogleg grad av semje, eller i det minste å unngå unødige dissensar
- å sikre framdrifta i arbeidet
- å utnytte ressursane i utvalet
- å sikre at forslag og grunngivingar kjem klart fram i utgreiinga
- å kvalitetssikre produktet

Et hovudmål for eitkvart utvalsarbeid er å leggje fram ei kvalitativt god utgreiing innan den fristen som er fastsett i mandatet. Nokre utvalsarbeid kan vise seg å vere meir omfattande og krevjande enn ein først rekna med. Det kan då bli aktuelt med fristlenging. Det er likevel grunn til å understreke det klare utgangspunktet at utgreiinga skal leggjast fram innan den fristen som følgjer av mandatet. Arbeidet må leggjast opp i samsvar med det. Særleg gjeld dette dersom lovarbeidet har stor politisk interesse, eller det av andre grunnar er viktig at det blir ferdig innan fristen.

Forholdet til dei andre medlemmane

Eit utval vil gjerne vere breitt samansett med representantar frå forskjellige interessegrupper og ulike profesjonar. Graden av semje blant medlemmane kan variere, men i eit utval vil det ofte vere medlemmar med motstridande interesser. Det er viktig å leggje til rette for konstruktive diskusjonar, der alle får kome til orde og alle blir hørt. Diskusjonane bør leggjast på eit plan som gjer at alle medlemmane har føresetnader for å delta. Ein fare ved lovutval med stort innslag av juristar er at nokre av diskusjonane lett kan bli for juridisk-tekniske, noko som kan føre til at andre medlemmar kjenner seg spelt utover sidelinja. Ein må ha forståing for at personar frå ulike profesjonar sit med ulike kunnskapar og har forskjellige måtar å tenke på. Dette kan tilseie at ein er noko varsam med å bruke dei vanlege utvalsmøta til å diskutere meir tekniske spørsmål som ikkje er av prinsipiell art, særleg dersom det berre er eit fåtal av utvalsmedlemmane som har interesse av å diskutere spørsmålet.

Ei brei utvalssamansetjing kan vere ei utfordring, men er likevel først og fremst ein ressurs. Ei av oppgåvene til leiaren er å utnytte den ekspertisen som utvalet har på best mogleg måte. Viktigast er nok å leggje til rette for at utvalsmedlemmane får leggje fram sine synspunkt i tilstrekkeleg grad.

Ressursane i utvalet kan også utnyttast på andre måtar: Ein medlem kan kanskje medverke til å skrive om emne i utgreiinga som vedkomande har særleg gode føresetnader for å skrive; ein medlem kan kanskje formidle kontakt til fagmiljø og ekspertorgan; ein medlem kan medverke ved å skaffe nødvendig faktamateriale eller bruke sine kontaktar til å hente inn slikt materiale osv.

Leiaren har eit særleg ansvar for samarbeidsklimaet i utvalet. Leiaren bør derfor gjere sitt for at utvalsarbeidet blir ei meningsfull og positiv oppleving for alle involverte.

Samarbeidet med sekretæren

Sekretæren (ev. sekretærane) har ei nøkkelrolle i eitkvart utval. Det er derfor viktig at leiaren har ein god dialog og eit godt samarbeid med sekretæren.

Sekretæren har ansvar for administrative gjeremål som å innkalle til møte, skrive møtereferat, føre rekneskap, ha ansvar for utvalsarkivet osv. Den nærmare oppgåvefordelinga mellom leiaren og sekretæren er i stor grad opp til leiaren sjølv å bestemme. Det vanlegaste er nok at sekretæren har ansvar for det vesentlegaste av skrivearbeidet (problemnotat, utkast til kapittel i utgreiinga, lovforslag m.m.), men det finst mange eksempel på at leiaren har medverka aktivt også i denne delen av arbeidet. Begge variantar har vist seg å fungere i praksis, så på dette punktet kan ein ikkje gi ei generell tilråding i den eine eller

den andre retninga. Sekretæren må likevel vere innstilt på å skrive storparten av utgreiinga. I utgangspunktet må leiaren derfor kunne overlate denne delen av arbeidet til sekretæren. Ei anna sak er at det undervegs kan vise seg at skrivearbeidet er så omfattande at det ikkje kan forventast at sekretæren skal gjere heile jobben sjølv.

I dei fleste lovutval spelar sekretæren ei nokså tilbaketrekt rolle på utvalsmøta. I enkelte utval har likevel sekretærene deltatt aktivt i diskusjonane, og dette har fungert bra. Heller ikkje på dette punktet kan ein gi ei klar tilråding, men sekretæren må i det minste få høve til å kome med eventuelle saksopplysingar, korrigierende merknader og liknande. Det kan også vere naturleg at sekretæren tek del i eventuelle diskusjonar om korleis arbeidet i utvalet meir konkret bør leggjast opp, t.d. når det gjeld disponeringa av utgreiinga, kva slags rekkefølge spørsmåla bør drøftast i, og kva slags spørsmål som er omfatta av mandatet.

Leiaren må generelt passe på at den samla arbeidsmengda til sekretæren ikkje blir for stor. Dette gjeld særleg dersom sekretæren skal utføre anna arbeid i tillegg til utvalsarbeidet. Skulle det vise seg at kapasiteten i sekretariatet ikkje er tilstrekkeleg, må leiaren vurdere om det er mogleg å organisere arbeidet på ein meir tenleg måte, og eventuelt om det er behov for å styrke sekretariatet.

Nyttige tips og råd for utvalsarbeid

- **Lag ein framdriftsplan frå starten av.** For å sikre framdrifta i utvalsarbeidet, bør det lagast ein framdriftsplan for arbeidet. På denne måten kan utvalet til ei kvar tid vite korleis det ligg an i forhold til tidsskjemaet. Dersom utvalet ikkje har ein framdriftsplan, er det fare for at det kan bli brukt uforholdsmessig mykje tid på enkelte spørsmål. Dermed kan det bli for lita tid til å drøfte andre sentrale spørsmål og til å ferdigstille utgreiinga.
- **Prioriter lovteksten.** Lovteksten vil vanlegvis vere den viktigaste delen av utgreiinga – den er så å seie sjølv konklusjonen på utvalet sine drøftingar. Lovteksten bør derfor ikkje utarbeidast i ein hektisk slutfase, men i staden modne over tid. Dette kan tilseie at ein på eit forholdsvis tidlig stadium i utvalsarbeidet (t.d. når ein er halvvegs) utarbeider eit *reint førebels lovforslag*. Dette forslaget kan så endrast etter kvart som utvalsarbeidet skrid fram. Det er viktig å understreke overfor medlemmane i utvalet at lovforslaget er reint førebels og på ingen måte reflekterer endelege standpunkt. På enkelte punkt kan det kanskje vere grunn til å formulere alternative forslag eller til å vente med å formulere ei konkret føresegn til spørsmålet har blitt nærmare drøfta i utvalet. Ein fordel med å utarbeide reint

førebelse lovforslag er at dei prinsipielle drøftingane i utvalet gjerne blir meir handfaste og poengterte når dei kan knytast til eit konkret lovforslag. Ein annan fordel er at medlemmane blir utfordra til å ta standpunkt, slik at det blir lettare å kartlegge kva medlemmane meiner om dei enkelte spørsmåla. Ein mogleg fare er at utvalet kan kome til å overfokusere på detaljspørsmål til fortrenghet for meir prinsipielle og overordna spørsmål. Det er derfor viktig at det ikkje blir lagt fram eit fullstendig lovforslag før utvalet har vore innom dei mest sentrale spørsmåla. Lovforslaget skal utformast i samsvar med dei tilrådingane som er gitt i *Lovteknikk og lovforberedelse*, utarbeidd av Justisdepartementets lovavdeling. Utvalet bør foreta ein eigen lovteknisk gjennomgang for å sikre kvaliteten på det endelege lovforslaget. Sjølv lovteksten har tradisjonelt blitt plassert i eit avsluttande kapittel i utgreiinga. Dersom det er tale om ei heilt ny lov, i motsetning til ei endringslov, bør lovforslaget plasserast heilt fremst.

- **Vurder å gi diskusjonsnotata ei form som gjer at dei lett kan innarbeidast i utgreiinga.** Det er vanleg at sekretæren i samråd med leiaren utarbeider diskusjonsnotat til kvart møte. Notata skal først og fremst tene som eit grunnlag for diskusjonen i møta. Dei kan likevel også fungere som råmateriale ved behandlinga av det aktuelle emnet i utgreiinga. For å unngå å bruke mykje tid på omskriving av notata, kan det vere ein idé å gi notata ei form som gjer at dei lett kan innarbeidast i utgreiinga. Eit alternativ kan vere å utforme diskusjonsnotat i form av førebelse kapittelutkast. Det er i så fall viktig å understreke at det er tale om førebelse kapittelutkast som enno ikkje er diskutert i utvalet. I byrjinga av utvalsarbeidet vil det som oftast vere tenleg å utforme meir utprega diskusjonsnotat utan tanke på innarbeiding i den endelege utgreiinga. Det er først når ein har fått kartlagt medlemmane sine standpunkt til hovudspørsmåla, at ein bør vurdere å utforme diskusjonsnotat som kan takast inn i utgreiinga utan nemnande omarbeiding. Det er sjølv sagt ingenting i vegen for at ein held fram med å skrive reindyrka diskusjonsnotat dersom ein kan tillate seg det reint tidsmessig. Kva som er mest tenleg, avheng av situasjonen i det einskilde utvalet, m.a. kor lang tid utvalet har til rådvelde.
- **Freist å oppnå semje, men ikkje for ein kvar pris.** Ei av dei viktigaste oppgåvene er å kartleggje kva punkt det er realistisk å oppnå semje om, og på kva punkt ein kan forvente dissensar. Dette må vurderast fortløpande, og situasjonen kan endre seg undervegs i utvalsarbeidet. Ei vanleg årsak til at utval ikkje maktar å leggje fram utgreiinga innan fristen, er at leiaren har urealistiske forventingar til sjansane for å oppnå semje på ein del punkt. Ønsket om å oppnå semje eller å få tilslutning til eigne standpunkt må ikkje bli så stort at utvalet brukar uforholdsmessig mykje tid på å diskutere dei aktuelle spørsmåla. Utvalet bør heller bruke meir tid på punkt der det er

realistisk å kome fram til ei løysing som alle medlemmane kan stille seg bak. Eit viktig formål med utvalsarbeidet er at saka skal bli så godt opplyst som mogleg. Dissensar kan i denne samanhengen ha ein viktig funksjon, idet dei kan medverke til at saka blir meir allsidig opplyst. Det er viktig at eventuelle dissensar blir utkrystallisert og kjem klart fram i utgreiinga. Den som les utgreiinga, skal lett kunne sjå kva fleirtalet og mindretalet meiner.

- **Be om at departementet avklarar eventuelle uklare punkt i mandatet.** Dersom det er uklart korleis mandatet er å forstå, bør dette takast opp med departementet. Utvalet bør også vurdere å ta kontakt med departementet dersom det meiner at mandatet er for snevert, dvs. at det er spørsmål eller sakområde som naturleg høyrer inn under utvalsarbeidet, men som fell utanfor mandatet.
- **Bruk eksterne innleiarar ved behov.** I ein del tilfelle vil det vere personar utanfor utvalet som har kunnskapar og røynsler som er av interesse for utvalet. Det bør då vurderast om utvalet skal bruke eksterne innleiarar på enkelte møte. Kor vidt utvalet bør nytte ekstern ekspertise, avheng m.a. av kva slags ekspertise utvalet sjølv har og i kva grad andre kan tilføre utvalet relevant kunnskap og innsikt.
- **Vurder om det bør haldast møte med partar som saka vedkjem, og om utvalet bør opprette ei eiga internettside.** Å halde møte med interesserte partar bør særleg vurderast dersom det er tale om større lovarbeid av allmenn interesse, dersom lovarbeidet har stor innverknad på enkeltsektorar, eller dersom relevante interesser ikkje er representert i utvalet. Gjennom eit slikt møte kan utvalet få nyttige innspel, samtidig som dei saka vedkjem, blir involvert i prosessen. Før møtet kan det i ein del tilfelle vere naturleg å leggje fram eit reint førebels lovforslag. Dersom utvalet arrangerer denne typen møte, bør det vanlegvis leggjast opp til at dei eksterne deltakarane kan kome med skriftlege innspel etter møtet. Eit anna alternativ for å ta imot innspel undervegs i prosessen, kan vere at utvalet opprettar ei eiga internettside. Der kan utvalet m.a. leggje ut arbeidsnotat med utgreiingar og førebelse utkast som utvalet ønskjer innspel til.
- **Dra på studietur ved behov.** Gjennom ein studietur kan utvalet m.a. skaffe seg kjennskap til korleis reglane i andre land fungerer i praksis. Ein studietur er nok først og fremst aktuelt dersom utvalet ikkje kan skaffe seg denne typen kunnskap på annan måte, og ein slik tur føreset at utgiftene har dekning i det budsjettet som er godkjent for utvalet. Det er ikkje gitt at heile utvalet treng dra på studietur. I ein del tilfelle kan det vere tilstrekkeleg at sekretariatet dreg, eventuelt saman med leiaren.

- **Etabler kontakt med nasjonale og internasjonale ekspertar.** Ved å etablere kontakt med ekspertar i inn- og utland kan ein lettare halde seg orientert om den faglege debatten på området, ein kan få tips om relevant litteratur eller om kongressar og seminar som det kan vere aktuelt å delta på osv. Nasjonale ekspertar kan kanskje nyttast som innleiarar på utvalsmøte, og internasjonale ekspertar kan kanskje medverke i samband med studieturar til utlandet, om ikkje anna så med å tilrå kvar utvalet bør reise.
- **Bruk ikkje meir tid og pengar enn nødvendig.** Det har i praksis vist seg å vere store forskjellar i ressursbruken til utvala utan at det er nokon klar og eintydig samanheng mellom ressursbruken og kvaliteten på sluttproduktet. Det kanskje viktigaste tiltaket for å avgrense ressursbruken, er å levere utgreiinga i tide. For å få til dette, kan det hende at utvalet i ein periode må intensivere møteaktiviteten eller forlenge møta. Eit anna tiltak for å spare tid og pengar kan vere å halde utvalsmøta i møteromma til departementa i staden for å leggje dei til hotell eller liknande. For utval der medlemmane er spreidde over store delar av landet, kan det likevel vere tenleg at nokre av møta blir haldne andre stader enn i Oslo. Dette kan også ha ein positiv effekt ved at fleirdagsmøte gir høve til samvær også utanom møta, noko som kan skape ei betre atmosfære i utvalet enn om medlemmane alltid går kvar til sitt straks møtet er avslutta. Dersom det dreier seg om møte som medfører ei eller fleire overnattingar, og som involverer eit titals personar eller meir, kan det vere mogleg å oppnå til dels store rabattar på hotellprisane. Vidare kan utvalet spare ein heil del ved å unngå dei dyraste flybillettane. Endeleg bør utvalet vurdere grundig kor vidt det er behov for å dra på studietur, kvar ein skal dra, og kven som skal dra, jf. ovanfor.

Justisdepartementet, Lovavdelinga
mars 2006



JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET

Veileder

Veileder i ledelse av utvalgsarbeid

Veileder i ledelse av utvalgsarbeid

Formålet med denne veilederen er å gi noen tips og råd til dem som skal lede utredningsutvalg. Veilederen er særlig utformet med sikte på ledelse av lovutvalg, men kan også være av interesse for dem som skal lede andre typer utvalg. Veilederen er basert på erfaringer som ansatte i Justisdepartementets lovavdeling har gjort som ledere, medlemmer og sekretærer i lovutvalg. Tanken er bl.a. å skape bevissthet omkring utfordringene ved å lede et utvalg, og på den måten legge til rette for et velfungerende utvalgsarbeid. Målgruppen for veilederen er i første rekke dem som skal lede et utvalg for første gang, men den kan kanskje også være til nytte for mer erfarne utvalgsledere.

Det er utarbeidet en egen veileder for utvalgssekretærer. Det anbefales å lese også den for å få nærmere kjennskap til sekretærens gjøremål og de retningslinjene og rutinene som gjelder for utvalgsarbeid.

Utfordringer ved å lede et utvalg

En utvalgsleder står overfor en rekke utfordringer. Noen av disse er:

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

Et hovedmål for ethvert utvalgsarbeid er å legge frem en kvalitativt god utredning innen utløpet av fristen som er fastsatt i mandatet. Noen utvalgsarbeider kan vise seg å være mer omfattende og krevende enn man først så for seg. Det kan da bli aktuelt med fristforlengelse. Det er likevel grunn til å understreke det klare utgangspunktet at utredningen skal legges frem innen den fristen som følger av mandatet. Arbeidet må legges opp i samsvar med det. Særlig gjelder dette dersom lovarbeidet er av stor politisk interesse, eller det av andre grunner er viktig at det blir ferdig innen fristen.

Forholdet til de andre medlemmene

Et utvalg vil gjerne være bredt sammensatt med representanter fra forskjellige interessegrupper og ulike profesjoner. Graden av enighet blant medlemmene kan variere, men i et utvalg vil det ofte være medlemmer med motstridende interesser. Det er viktig å legge til rette for konstruktive diskusjoner, der alle får komme til orde og alle blir hørt. Diskusjonene bør legges på et plan som gjør at alle medlemmene har forutsetninger for å delta. En fare ved lovutvalg med stort innslag av jurister er at noen av diskusjonene lett kan bli for juridisk-tekniske, noe som kan føre til at øvrige medlemmer føler seg spilt utover sidelinjen. En må ha forståelse for at personer fra ulike profesjoner besitter ulike kunnskaper og har forskjellige måter å tenke på. Dette kan tilsi at man er noe forsiktig med å bruke de ordinære utvalgsmøtene til å diskutere mer tekniske spørsmål uten prinsipiell betydning, særlig hvis det bare er et fåtall av utvalgsmedlemmene som har interesse av å diskutere spørsmålet.

En bred utvalgssammensetning kan være en utfordring, men er likevel først og fremst en ressurs. En av lederens oppgaver er å utnytte den ekspertisen som utvalget besitter på best mulig måte. Viktigst er nok å legge til rette for at utvalgsmedlemmene får legge frem sine synspunkter i tilstrekkelig grad. Ressursene i utvalget kan også utnyttes på andre måter: Et medlem kan kanskje medvirke til å skrive kapitler i utredningen som vedkommende har særlig gode forutsetninger for å skrive; et medlem kan kanskje formidle kontakt til fagmiljøer og ekspertorganer; et medlem kan bidra ved å skaffe nødvendig faktamateriale eller bruke sine kontakter til å innhente slikt materiale osv.

Lederen har et særlig ansvar for samarbeidsklimaet i utvalget. Lederen bør derfor gjøre sitt for at utvalgsarbeidet blir en meningsfull og positiv opplevelse for alle involverte.

Samarbeidet med sekretæren

Sekretæren (ev. sekretærene) har en nøkkelrolle i ethvert utvalg. Det er derfor viktig at lederen har en god dialog og et godt samarbeid med sekretæren.

Sekretæren har ansvar for administrative gjøremål som å innkalle til møter, skrive møtereferater, føre regnskap, ha ansvar for utvalgets arkiv osv. Den nærmere oppgavefordelingen mellom lederen og sekretæren er i stor grad opp til lederen selv å bestemme. Det vanligste er nok at sekretæren har ansvar for det vesentligste av skrivearbeidet (problemnotater, utkast til kapitler i utredningen, lovforslag m.m.), men det finnes mange eksempler på at lederen har bidratt aktivt også i denne delen av arbeidet. Begge varianter har vist seg å fungere i praksis, så på dette punktet kan det ikke gis en generell anbefaling i den ene eller

den andre retningen. Sekretæren må imidlertid være innstilt på å skrive storparten av utredningen. I utgangspunktet må lederen derfor kunne overlate denne delen av arbeidet til sekretæren. En annen sak er at det underveis kan vise seg at skrivearbeidet er så omfattende at det ikke kan forventes at sekretæren skal gjøre hele jobben selv.

I de fleste lovutvalg spiller sekretæren en nokså tilbaketrukket rolle på utvalgsmøtene. I enkelte utvalg har imidlertid sekretærene deltatt aktivt i diskusjonene, og dette har fungert bra. Heller ikke på dette punktet kan det gis noen klar anbefaling, men sekretæren må i det minste få anledning til å komme med eventuelle saksopplysninger, korrigerende merknader og lignende. Det kan også være naturlig at sekretæren tar del i eventuelle diskusjoner om hvordan arbeidet i utvalget mer konkret bør legges opp, f.eks. når det gjelder disponeringen av utredningen, hvilken rekkefølge spørsmålene bør drøftes i, og hvilke spørsmål som er omfattet av utvalgets mandat.

Lederen må generelt passe på at sekretærens samlede arbeidsbelastning ikke blir for stor. Dette gjelder særlig hvis sekretæren skal utføre annet arbeid i tillegg til utvalgsarbeidet. Skulle det vise seg at kapasiteten i sekretariatet ikke er tilstrekkelig, må lederen vurdere om det er mulig å organisere arbeidet på en mer hensiktsmessig måte, og eventuelt om det er behov for å styrke sekretariatet.

Nyttige tips og råd for utvalgsarbeid

- **Lag en fremdriftsplan fra starten av.** For å sikre fremdriften i utvalgsarbeidet, bør det lages en fremdriftsplan for arbeidet. På denne måten kan utvalget til enhver tid vite hvordan det ligger an i forhold til tidsskjemaet. Dersom utvalget ikke har en fremdriftsplan, er det fare for at det kan bli brukt uforholdsmessig mye tid på enkelte spørsmål. Dermed kan det bli for liten tid til å drøfte andre sentrale spørsmål og til å ferdigstille utredningen.
- **Prioriter lovteksten.** Lovteksten vil vanligvis være den viktigste delen av utredningen – den er så å si selve konklusjonen på utvalgets drøftelser. Den bør derfor ikke utarbeides i en hektisk slutfase, men i stedet modnes over tid. Dette kan tilsi at man på et forholdsvis tidlig stadium i utvalgsarbeidet (f.eks. når man er halvveis) utarbeider *et rent foreløpig lovforslag*. Dette forslaget kan så endres etter hvert som utvalgets arbeid skrider frem. Det er viktig å understreke overfor utvalgets medlemmer at lovforslaget er rent foreløpig og på ingen måte reflekterer endelige standpunkter fra utvalgets eller enkeltmedlemmers side. På enkelte punkter kan det kanskje være grunn til å formulere alternative forslag eller til å vente med å formulere en konkret

bestemmelse til spørsmålet har blitt nærmere drøftet i utvalget. En fordel med å utarbeide rent foreløpige lovforslag er at utvalgets prinsipielle drøftelser gjerne blir mer håndfaste og poengterte, fordi de kan knyttes til et konkret lovforslag. En annen fordel er at medlemmene blir utfordret til å ta standpunkt, slik at det blir lettere å kartlegge hva medlemmene mener om de enkelte spørsmålene. En mulig fare er at utvalget kan komme til å overfokusere på detaljspørsmål til fortrenghet for mer prinsipielle og overordnede spørsmål. Det er derfor viktig at det ikke legges frem noe fullstendig lovforslag før utvalget har vært innom de mest sentrale spørsmålene. Lovforslaget skal utformes i samsvar med de anbefalingene som er gitt i *Lovteknikk og lovforberedelse*, utarbeidet av Justisdepartementets lovavdeling. Utvalget anbefales å foreta en egen lovteknisk gjennomgåelse for å sikre kvaliteten på det endelige lovforslaget. Selve lovteksten har tradisjonelt blitt plassert i et avsluttende kapittel i utredningen. Hvis det er tale om en helt ny lov, i motsetning til en endringslov, bør lovforslaget plasseres helt fremst.

- **Vurder å gi diskusjonsnotatene en form som gjør at de lett kan innarbeides i utredningen.** Det er vanlig at sekretæren i samråd med lederen utarbeider diskusjonsnotater til hvert enkelt møte. Notatene skal først og fremst tjene som et grunnlag for diskusjonen i møtene. De kan imidlertid også fungere som råmateriale ved behandlingen av det aktuelle emnet i utvalgets utredning. For å unngå å bruke mye tid på omskrivning av notatene, kan det være en idé å gi notatene en form som gjør at de lett kan innarbeides i utredningen. En mulighet kan være å utforme diskusjonsnotat i form av foreløpige kapittelutkast. Det er i så fall viktig å understreke at det er tale om foreløpige kapittelutkast som ennå ikke er diskutert i utvalget. I utvalgsarbeidets innledende faser vil det som oftest være hensiktsmessig å utforme mer utpregede diskusjonsnotater uten tanke på innarbeiding i den endelige utredningen. Det er først når man har fått kartlagt medlemmenes standpunkt til hovedspørsmålene, at man bør vurdere å utforme diskusjonsnotater som kan inntas i utredningen uten nevneverdig bearbeiding. Det er selvsagt ingenting i veien for at man fortsetter med å skrive rendyrkede diskusjonsnotater hvis man kan tillate seg det rent tidsmessig. Hva som er mest hensiktsmessig, vil bero på situasjonen i det enkelte utvalg, herunder hvor lang tid utvalget har til rådighet.
- **Forsøk å oppnå enighet, men ikke for enhver pris.** En av lederens viktigste oppgaver er å kartlegge hvilke punkter det er realistisk å oppnå enighet om, og på hvilke punkter man kan forvente dissenser. Dette må vurderes fortløpende, og situasjonen kan endre seg underveis i utvalgsarbeidet. En vanlig årsak til at utvalg ikke makter å legge frem utredningen innen fristen, er at lederen har urealistiske forventninger til

mulighetene for å oppnå enighet på en del punkter. Ønsket om å oppnå enighet eller å få tilslutning til egne standpunkter må ikke bli så stort at utvalget bruker uforholdsmessig mye tid på å diskutere de aktuelle spørsmålene. Utvalget bør heller bruke mer tid på punkter hvor det er realistisk å komme frem til en løsning som alle medlemmene kan stille seg bak. Et viktig formål med utvalgsarbeidet er at saken skal bli så godt opplyst som mulig. Dissenser kan i denne forbindelse ha en viktig funksjon, idet de kan bidra til at saken blir mer allsidig opplyst. Det er viktig at eventuelle dissenser blir utkrystallisert og kommer klart frem i utredningen. Den som leser utredningen, skal lett kunne se hva som er flertallets og mindretallets syn.

- **Be om at departementet avklarer eventuelle uklarheter i mandatet.** Hvis det er uklart hvordan mandatet er å forstå, bør dette tas opp med departementet. Utvalget bør også vurdere å ta kontakt med departementet hvis det mener at mandatet er for snevert, dvs. at det er spørsmål eller sakområder som naturlig hører inn under utvalgets arbeid, men som faller utenfor mandatet.
- **Bruk eksterne innledere ved behov.** I en del tilfeller vil det være personer utenfor utvalget som har kunnskaper og erfaringer som er av interesse for utvalget. Det bør da vurderes om utvalget skal bruke eksterne innledere på enkelte møter. Hvorvidt man bør benytte seg av ekstern ekspertise, avhenger bl.a. av hvilken ekspertise utvalget selv besitter og i hvilken grad andre kan tilføre utvalget kunnskap og innsikt som er av betydning for utvalgsarbeidet.
- **Vurder om det bør avholdes møte med berørte interesser og om utvalget bør opprette en egen internettside.** Å avholde møte med berørte interesser bør særlig vurderes hvis det er tale om større lovarbeid av allmenn interesse, hvis lovarbeidet har stor betydning for enkeltsektorer, eller hvis det er interessegrupper av betydning som ikke er representert i utvalget. Gjennom et slikt møte kan utvalget få nyttige innspill, samtidig som de saken angår, blir involvert i prosessen. I forkant av møtet kan det i en del tilfeller være naturlig å legge frem et rent foreløpig lovforslag. Dersom utvalget avholder denne typen møter, bør det vanligvis legges opp til at de eksterne deltakerne kan komme med skriftlige innspill i etterkant. En annen mulighet for å motta innspill underveis i prosessen, kan være at utvalget oppretter en egen internettside. Der kan utvalget bl.a. legge ut arbeidsnotater med redegjørelser og foreløpige utkast som det ønskes innspill til.
- **Dra på studietur ved behov.** Gjennom en studietur kan man bl.a. skaffe seg kjennskap til hvordan andre lands regler fungerer i praksis. En studietur er nok først og fremst aktuelt dersom man ikke kan skaffe seg denne typen

kunnskap på annen måte, og en slik tur forutsetter at utgiftene har dekning i det budsjett som er godkjent for utvalget. Det er ikke gitt at hele utvalget trenger å dra på studietur. I en del tilfeller kan det være tilstrekkelig at sekretariatet drar, eventuelt sammen med lederen.

- **Etabler kontakt med nasjonale og internasjonale eksperter.** Ved å etablere kontakt med eksperter i inn- og utland kan man lettere holde seg orientert om den faglige debatten på området, man kan få tips om relevant litteratur eller om kongresser og seminarer som det kan være aktuelt å delta på osv. Nasjonale eksperter kan kanskje benyttes som innledere på utvalgsmøter, og internasjonale eksperter kan kanskje bistå i forbindelse med studieturer til utlandet, om ikke annet så med å anbefale hvor man bør reise.
- **Bruk ikke mer tid og penger enn nødvendig.** Det har i praksis vist seg å være store forskjeller i utvalgenes ressursbruk uten at det er noen klar og entydig sammenheng mellom ressursbruken og kvaliteten på sluttproduktet. Det kanskje viktigste tiltaket for å begrense ressursbruken, er å levere utredningen i tide. For å få til dette, kan det hende at man i en periode må intensivere møteaktiviteten eller forlenge møtene. Et annet tiltak for å spare tid og penger kan være å avholde utvalgsmøtene i departementenes møterom i stedet for å legge dem til hoteller eller lignende. For utvalg der medlemmene er spredt over store deler av landet, kan det imidlertid være hensiktsmessig at en del av møtene holdes andre steder enn i Oslo. Dette kan for øvrig ha en positiv effekt ved at det ved flerdagsmøter gir muligheter for samvær også utenom møtene, noe som kan skape en bedre atmosfære i utvalget enn om medlemmene alltid går hver til sitt så snart møtet er avsluttet. Dersom det dreier seg om møter som medfører en eller flere overnattinger, og som involverer et titalls personer eller mer, vil det erfarningsmessig også kunne være mulig å oppnå ikke ubetydelige rabatter i forhold til hotellenes normalpriser. Videre kan utvalget spare en hel del ved å unngå de dyreste flybillettene. Endelig nevnes at man bør vurdere grundig hvorvidt det er behov for å dra på studietur, hvor man skal dra, og hvem som skal dra, jf. ovenfor.