

DFØ-notat 2025:5

Juni 2025

Strategisk arbeid i statsbudsjettprosessen

Inspirasjon og eksempler fra andre land



Sammendrag

Den norske statsbudsjettprosessen oppleves som velfungerende og forutsigbar, men den har et forbedringspotensial når det kommer til å løfte strategiske diskusjoner på politisk nivå og bruk av resultatinformasjon i budsjettprosessen.¹ I dette notatet har vi kartlagt hvordan utvalgte land og kommuner i sine budsjettprosesser jobber for å understøtte strategiske beslutninger og hvordan resultatinformasjon på viktige områder brukes i budsjettprosessen.

Hensikten har vært å finne eksempler som kan være til inspirasjon for å gjøre budsjettprosessen i Norge mer strategisk. Landene vi har funnet eksempler fra er Danmark, Sverige, Finland, Island, New Zealand, Storbritannia, Canada, og i tillegg Oslo kommune og Århus kommune i Danmark. Vi har også sett på anbefalinger og føringer fra OECD og EU.

Det er flere forskjeller mellom landene når det kommer til roller og organisering av budsjettprosessen. I Danmark, Finland og Canada har embetsverket noe mer beslutningsmyndighet på enkelte områder i budsjettarbeid enn i andre land, for eksempel knyttet til tekniske justeringer eller det å stanse mangelfullt utredede forslag. I Danmark, Finland og Canada har de egne utvalg eller komiteer som ivaretar flere sentrale oppgaver i budsjettprosessen, for eksempel portvokterroller, samordning på tvers av departementer og saksforberedende arbeid. I Finland, Sverige og Canada har statsministerens kontor, eller tilsvarende funksjoner, et stort ansvar for samordning og også noe mer myndighet enn de andre landene vi har sett på.

Det er også store forskjeller på hvordan regjeringen jobber med budsjettprosessen. I Sverige drøftes og avgjøres alle regjeringssaker, inkludert budsjettsaker, av regjeringen samlet. I Danmark og på Island er det derimot et sterkt ministerstyre og hver statsråd har mye makt på sine fagområder, samtidig som utvalg med utvalgte ministre har vesentlig innflytelse på de endelige budsjettbeslutningene i Danmark. Danmark bruker også områdegjennomganger aktivt for å finne innsparinger, og kobler de tett på budsjettprosessen.

Alle landene har langsiktige strategier (f.eks. Danmark 2030 eller Agenda 2030 i Sverige) i tillegg til regjeringsplattformer, men det varierer hvor tett disse er koblet til statsbudsjettet. I Danmark virker koblingen å være relativt direkte slik at strategien brukes i prioriteringene av bevilgningene. I Finland betegnes regjeringsplattformen som det viktigste budsjettdokumentet fordi det regjeringen foreslår i statsbudsjettet skal ha sitt utspring i regjeringsplattformen. I tillegg har kommunene vi har sett på gode sammenhenger mellom ulike dokumenter fra strategi, planer, gjennomføring til resultatrapportering.

Landene vi har sett på har flerårige utgiftstak på hele eller deler av statsbudsjettet, og framhever dette som svært viktig for å sikre kostnadskontroll. I både Finland og Danmark trekkes bindende utgiftstak fram som helt sentralt for arbeidet med statsbudsjettet. I enkelte land, blant annet Sverige, har den muligheten de har for flerårig budsjettering også ført til at fagdepartementene har fått mer handlingsrom til å prioritere innenfor sitt budsjett,

¹DFØ (2024). *Evaluering av statsbudsjettprosessen*. <https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-statsbudsjettprosessen>

og de kan selv tilpasse ressursbruken over flere år selv om de i likhet med Norge også har ettårsbudsjettering.

Enkelte land, blant annet Island og Sverige, presenterer statsbudsjettet i bredere programmer, i tillegg til eller i stedet for kapittel/post, for å løfte de politiske diskusjonene til et mer overordnet og strategisk nivå. Sverige, Finland, Canada, New Zealand og Island bruker også resultatinformasjon aktivt og strategisk inn i budsjettprosessen.

Vi har også sett på hvordan budsjett og resultatinformasjon presenteres for offentligheten. Ingen av de skandinaviske landene har tatt i bruk dashboards med resultatinformasjon, slik som OECD anbefaler. Det har imidlertid blant annet Canada, New Zealand og Århus kommune. New Zealand og Sverige publiserer kortfattet status for resultater av regjeringens prioriteringer og Finland publiserer jevnlig status for de ulike punktene i regjeringsplattformen.

Samtlige land i denne kartleggingen har en åpen og transparent budsjettprosess, men av landene vi har sett på har New Zealand og Finland mest åpenhet og transparens om deler av sitt budsjettmateriale. For eksempel er satsningsforslag og finansdepartementets budsjettforslag åpent tilgjengelig for offentligheten i Finland.

Innhold

Sammendrag.....	1
1 Innledning	5
1.1 Bakgrunn og formål.....	5
1.2 Funn fra kartleggingen i 2023.....	6
Hva gjør andre land?	6
1.3 Oppdragsløsning, avgrensinger og metode	7
Metode	8
1.4 Oppbygging av notatet.....	8
2 Hva er en budsjettprosess?	10
2.1 Om den norske budsjettprosessen	10
Fleksibilitet i den norske budsjettprosessen.....	11
2.2 Rammer, føringer og anbefalinger om budsjettprosessen	12
2.2.1 OECDs anbefalinger om flerårige budsjetttrammeverk	12
2.2.2 EUs finanspolitiske rammeverk	13
2.2.3 OECDs Strategic Budgeting Initiatives.....	13
2.2.4 Resultatbudsjettering, programbudsjettering og områdegjennomganger	14
3 Organisering og arbeidsfordeling i budsjettprosessen	16
3.1 Sentrale aktører og ansvar i budsjettprosessen.....	19
Finansdepartementet i Danmark har et sterkt samordningsansvar	19
I Sverige har regjeringen kollektivt ansvar for beslutninger.....	20
Statsministerens kontor i Finland har en viktig rolle for regjeringens strategiske arbeid	23
Sentrale aktører i andre land	24
3.2 Utvalg eller komiteer, som del av eller i tillegg til statsministerens kontor og finansdepartementet	25
3.3 Uavhengige rådgivende utvalg og revisjonsorganer.....	27
4 Prosesser og mekanismer som kan understøtte strategisk arbeid.....	29
4.1 Strategisk tilnærming i andre lands budsjettprosesser	29
Finanslovforslaget i Danmark gir et samlet budsjettoverslag for de neste fire årene	29
Arbeidet med den økonomiske vårproposisjonen gir retning for høstens budsjettproposisjon i Sverige	31
Finansdepartementet i Finland legger sterke føringer for budsjettet.....	31
Den årlige budsjettprosessen på New Zealand innledes med en strategisk fase.....	32

4.2 Flerårige utgiftstak og flerårige budsjetter	33
Bindende utgiftstak i Danmark	33
Sveriges overskuddsmål skal bidra til langsiktige bærekraftige offentlige finanser	34
Finlands utgiftstak er hovedinstrumentet for den finanspolitiske styringen	35
De fleste land har en form for flerårige budsjetter	36
4.3 EU-krav om plan for mellomlang sikt	36
4.4 Programbudsjettering	38
4.5 Områdegjennomganger og utredninger	39
Områdegjennomganger i Danmark	39
Utredninger i Sverige	40
4.6 Strategiske budsjettinitiativer	42
5 Sammenheng mellom strategi, plan og budsjett	45
5.1 Regjeringens mål går igjen i sentrale dokumenter for Danmark	46
5.2 Rød tråd mellom regjeringens plattform, prioriteringer og budsjettdokumenter i Sverige	48
5.3 Regjeringsplattformen i Finland setter føringer for alt regjeringen legger fram	49
5.4 Sammenheng mellom strategi, plan og budsjett i andre land og kommuner	50
6 Mål og resultater i budsjettprosessen	54
6.1 I Danmark settes det mål, men resultatene påvirker ikke prioriteringene i statsbudsjettet	55
6.2 Resultatinformasjon begrunner budsjettforslag og prioriteringer i svenske budsjetter	56
6.3 I Finland rapporterer regjeringen årlig resultater av budsjetttildelinger til parlamentet	58
6.4 Mål og resultater i andre land	59
7 Presentasjon og formidling	64
7.1 Danmark tilrettelegger informasjon om budsjettet i flere kanaler og publikasjoner	64
7.2 Sverige har en nettside om status for oppfølgingen av regjeringens prioriteringer	65
7.3 Finland har en åpen og transparent presentasjon av statsbudsjettet	66
7.4 New Zealand har dashboard der budsjettet presenteres på en lettfattelig måte	67
7.5 Bruk av dashboard gir både oversikt og muligheter for analyse i Canada	68
8 Oppsummering og veien videre	69
Litteratur	71
Vedlegg 1	89

1 Innledning

Budsjettprosessen er den viktigste prioriterings- og samordningsmekanismen for regjeringen i Norge. Målet er at budsjettprosessen skal gi et godt opplyst grunnlag for politiske prioriteringer og beslutninger om fordeling av ressurser. DFØ fikk i oppdrag å gjennomføre en kartlegging av budsjettarbeidet i 2023, og rapporten fra dette arbeidet ble publisert i 2024.² Kartleggingen viste at interessenter i hovedsak syns budsjettprosessen fungerer godt, men de opplever at den primært er innrettet mot satsingsforslag og kutt. Prosessen oppleves ikke å legge til rette for de helhetlige og strategiske diskusjonene om hvilke politiske mål som er høyest prioritert og hvordan vi best kan benytte samfunnets ressurser over tid.

1.1 Bakgrunn og formål

På bakgrunn av utfordringene og forbedringspunktene som kom fram i kartleggingen i 2023, satte Finansdepartementet i gang et arbeid med endringer av budsjettprosessen. I Gul bok om 2025-budsjettet omtales følgende målsetninger for dette arbeidet:³

- Tilrettelegge for forutsigbar styring og budsjettkontroll gjennom god forståelse for
 - o Strukturelle utfordringer i økonomien
 - o Bærekraften i offentlige finanser
 - o Langsiktige konsekvenser av enkeltbeslutninger
- Bedre grunnlag for å vurdere samlet ressursbruk og virkemidler som går på tvers av budsjettområder
- Grunnlag for politikkutvikling over flere år
- Bedre informasjon om resultater

For å bidra til disse målene, fikk DFØ i januar 2025 i oppdrag å gjennomføre en kartlegging av hvordan utvalgte land og kommuner har innrettet sine budsjettprosesser for å understøtte strategiske beslutninger, samt bidra til at resultatinformasjon på viktige områder brukes i budsjettprosessen over tid. I den spissede kartleggingen var hensikten å framheve praksis fra andre land som kan være av interesse i forbedringen av regjeringens budsjettprosess og presentasjonen av budsjettet utad i Norge.⁴

Landene som ble framhevet å være av interesse for kartleggingen var New Zealand, Storbritannia, Finland, Sverige, Danmark, Island, Canada, og i tillegg Oslo kommune og Århus kommune i Danmark. Vi har også sett på anbefalinger og føringer fra OECD og EU.

² [Evaluerende av statsbudsjettprosessen | DFØ](#)

³ Prop. 1 S (2024–2025) For budsjettåret 2025 – Statsbudsjettet (Gul bok). [Prop. 1 S \(2024–2025\) - regjeringen.no](#)

⁴ Oppdragsbrevet for kartlegging av tilrettelegging for strategisk arbeid i budsjettarbeid.

Kartleggingen ble avsluttet i mars 2025. Formålet med dette notatet er å dokumentere funnene fra kartleggingen, slik at flere med interesse for statsbudsjettprosesser kan få tilgang på denne kunnskapen og at den eventuelt kan tas i bruk i andre prosjekter.

1.2 Funn fra kartleggingen i 2023

Selv om kartleggingen fra 2023 viste at budsjettprosessen i hovedsak fungerer godt, kom det fram at mange informanter ser et behov for forbedringer av den norske budsjettprosessen. Det ble trukket fram at det er ønskelig med større oppmerksomhet om helheten, ikke bare endringene. Det brukes mye tid på relativt sett små endringer og lite tid på store, eksisterende utgiftsposter. Flere av informantene fra kartleggingen etterlyser arenaer som legger til rette for å drøfte saker som angår flere og/eller en mer helhetlig tilnærming til sentrale utfordringer. Dagens system er innrettet mot å tenke sektorvis og både politikere og embetsverk er opptatt av å få mest mulig til sin sektor. Det ble foreslått at man i starten av en regjeringsperiode kunne hatt en større runde der regjeringsplattformen blir brukt som et grunnlag for en slik diskusjon, eller at perspektivmeldingen kunne blitt utviklet til å spille en større rolle.

Toppledere i fagdepartementene ønsker å trekkes tidligere inn i prosessen og vil være med i de strategiske diskusjonene. De trekker også fram at de mener at Finansdepartementet kunne «latt flere få være med å tenke på budsjett». På den måten kan det oppnås økt forståelse for hverandres ståsted for Finansdepartementet og fagdepartementene. Videre var det flere som trakk fram at rollen til Statsministerens kontor i budsjettprosessen framstår noe uklar.

En rapport fra DFØ om departementsrollen, utgitt i 2025, bekrefter langt på vei funnene i kartleggingsrapporten fra 2023.⁵ I rapporten vises det til at flere informanter mener at statsbudsjettprosessen ikke gir et godt nok grunnlag for samordning på tvers av departementsområder, fordi systemet er laget slik at hver statsråd kun har ansvar for sitt ansvarsområde. Videre er det ingen mekanismer i systemet som gir insentiver til samarbeid mellom statsråder når det gjelder budsjettsaker og satsinger. Tvert imot pekes det i rapporten på at en statsråd bare belønnes for å få penger til satsinger innenfor egen sektor.

Hva gjør andre land?

I forbindelse med kartleggingen av den norske budsjettprosessen, gjennomførte DFØ også en overordnet utenlandskartlegging. Da hadde vi samtaler med OECD og gjennomgang av dokumenter om andre lands budsjettprosesser m.m. Slik fikk vi belyst noen trender og trekk ved OECD-lands budsjettprosesser.

OECD gjør undersøkelser av medlemslands prosesser knyttet til deres utarbeidelse av statsbudsjetter. I samtaler med OECD framgår det at statsbudsjettets rolle i det politiske landskapet er i ferd med å endres. Flere OECD-land bruker i økende grad budsjettene som et politisk endringsverktøy utover den primære politiske prioriteringsfunksjonen et

⁵ DFØ (2025). *Departementene i en brytningstid. En analyse av utviklingen av departementsrollen*. [dfo-rapport-2025-2-departementene-i-en-brytningstid.pdf](#)

statsbudsjett har. Eksempler på dette er grønn budsjettering og likestillingsbudsjettering (se kapittel 2.2.3).

Ifølge OECD er det en økende avstand i virkelighetsforståelse mellom de som jobber med budsjett, særlig i finansdepartementene i medlemsland, og de som forholder seg til budsjettene, som politikere og offentligheten.⁶ OECD-landene vil, i likhet med Norge, oppleve at den økonomiske situasjonen endrer seg det neste tiåret.⁷ OECD mener derfor det er viktig å gjøre budsjettarbeidet mer åpent og transparent for å bidra til økt forståelse og legitimitet for endringene i offentlige finanser som vil komme. Demografiske endringer, klimaendringer og økte helseutgifter vil medføre store endringer i det offentlige tjenestetilbudet. Ifølge OECD er det viktig å skape forståelse for hvorfor disse endringene er nødvendige, for å ivareta tilliten og legitimiteten til både budsjettprosessen og politikerne som skal gjøre prioriteringene.

Statsbudsjettprosessen framstår som kompleks og fremmed for mange. Ifølge OECD er det derfor et poeng å popularisere, forklare og skape engasjement rundt budsjettet. Dette gjelder ut mot media og innbyggere, men også politikere som kan ha utfordringer med å forstå både prosessen og implikasjonene av de varslede endringene i statsfinansene. Mange OECD-land har tatt grep for å åpne opp og forklare arbeidet, både rettet mot skoler og utdanningsinstitusjoner og mot offentligheten. I Irland har man blant annet institusjonalisert en borgerdialog, der innbyggere kan komme med forslag til neste års budsjett.⁸ Dette er tenkt å bidra til både økt forståelse og eierskap hos befolkningen. Transparens trekkes fram som helt sentralt i denne sammenheng. Det er viktig for at allmennheten skal kunne forstå, og ha tillit til, de beslutningene som fattes gjennom statsbudsjettarbeidet.⁹

1.3 Oppdragsløsning, avgrensinger og metode

Norge trekkes fram som et land med god budsjettprosess. Likevel er det rom for forbedringer og at prosessen kan bli mer strategisk. Med strategiske prosesser, mener vi både hvor strategisk ulike arbeidsprosesser, prosedyrer, systemer eller møtearenaer i eller omkring budsjettprosessen er innrettet, og hvordan strategiske dokumenter brukes inn i budsjettarbeidet.

Siden dette notatet bygger på et tidligere oppdrag for finansdepartementet, har vi også her fokusert mest på Danmark, Sverige og Finland. I tillegg har vi trukket fram noen eksempler fra andre land og kommuner, samt *Best Practice* fra OECD og EU. Ikke alle temaer er beskrevet for alle land eller kommuner, og vi har heller ikke vurdert om andre lands praksis er egnet for Norge. Hensikten har først og fremst vært å finne fram til eksempler i andre land. Innenfor dette prosjektets rammer, har vi ikke hatt mulighet til å gå i dybden på hvert av eksemplene eller gjøre grundige vurderinger av konteksten rundt eksemplene.

⁶ DFØ-rapport 2024:5 *Evaluering av statsbudsjettprosessen* | DFØ s. 31

⁷ Perspektivmeldingen 2024: [Meld. St. 31 \(2023–2024\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

⁸ Se OECD (2024). *Empowering Public Understanding: Citizen Dialogue in Budgeting*. [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2024\)17/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2024)17/en/pdf) s. 7, og OECD (2016) *OECD Journal on Budgeting. Volume 2016 Issue 1*. <https://doi.org/10.1787/budget-v16-1-en>.

⁹ DFØ-rapport 2024:5 *Evaluering av statsbudsjettprosessen* | DFØ s. 31

Ingen land eller kommuner har et ideelt budsjettssystem, og det er styrker og svakheter med ulike modeller. Likevel kan det være noe å lære, og inspirasjon å hente av hverandre.

Metode

I dette arbeidet har vi i hovedsak benyttet dokumentgjennomgang av åpen informasjon som ligger på ulike lands nettsider (primært regjeringenes nettsider i de ulike landene). I tillegg har vi brukt OECD-rapporter, samt noen rapporter fra Verdensbanken og EU (se litteraturliste bakerst i notatet). Børner-utvalgets rapport har også vært en viktig kilde, da denne har utfyllende beskrivelser av den norske og andre lands budsjettprosesser, samt andre tema om statlig budsjettarbeid.¹⁰

I tillegg til å gå gjennom informasjon fra nettsider og rapporter har vi gjennomført samtaler med ansatte i finansdepartementene i Danmark, Sverige og Finland. Dette for å få noe mer forståelse for budsjettprosessene i de ulike landene, uten å gå dypt ned i detaljene. Det har vært nyttig å høre hva de selv trekker fram av prosesser og mekanismer som gir deres budsjettprosesser en strategisk innretning. I tillegg har vi gjennomført en samtale med representanter fra OECD, for å få informasjon om hvilke strategiske mekanismer og prosesser andre land har gode erfaringer med.

Det kan være nyanser vi kan ha feiltolket, og vi har heller ikke gått grundig inn i hvordan prinsipper og mekanismer faktisk fungerer i praksis. Fokus har vært på å hente fram gode eksempler og inspirasjon, og ikke å gjennomføre en fullstendig kartlegging av andre lands budsjettprosesser. I tillegg samler notatet et stort antall kildehenvisninger for de som ønsker å fordype seg videre innenfor et tema eller et land.

1.4 Oppbygging av notatet

Strukturen i dette notatet er i hovedsak bygget opp etter spørsmålene i oppdragsbrevet.¹¹ Vi trekker fram eksempler fra ulike land, der de har mekanismer og prosesser som skiller seg fra det vi gjør i Norge. Kapitlene er følgelig ikke en utfyllende beskrivelse av et tema, men er ment å være til inspirasjon og å vise til kilder til videre fordypning. Kapitlene er også ment å kunne leses noe uavhengig av hverandre.

I kapittel 2 beskriver vi hva en budsjettprosess er, og gir en kort beskrivelse av den norske budsjettprosessen. Vi sier også kort noe om hva en budsjettprosess er ment å bidra til – utover å fordele penger til ulike formål. I tillegg trekker vi fram anbefalt beste praksis fra OECD og Verdensbanken, som for eksempel flerårige budsjetttrammeverk, programbudsjettering og strategiske budsjettinitiativer. I tillegg beskriver vi noen føringer som gjelder for statsbudsjettprosessen i EU-land (EUs finanspolitiske rammeverk).

I kapittel 3 ser vi på hvordan arbeidet med statsbudsjettet er organisert i ulike land, det vil si hvilke sentrale aktører som er involvert og hvordan arbeidsfordelingen mellom de ulike aktørene er. Selv om det i de fleste land er de samme aktørene som har en rolle i arbeidet

¹⁰NOU 2015: 14. *Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring*. [NOU 2015: 14](#)

¹¹Finansdepartementet (2025). *Oppdragsbrevet for kartlegging av tilrettelegging for strategisk arbeid i budsjettarbeid*.

med statsbudsjettet, varierer det noe mellom landene hvilke oppgaver og myndighet ulike aktører har.

I **kapittel 4** trekker vi fram prosesser og mekanismer i andre lands arbeid med statsbudsjettet som kan bidra til at regjeringen har en strategisk tilnærming til budsjettet. I noen land framstår deler av den ordinære budsjettprosessen som strategisk innrettet, fordi det er innført mekanismer som flerårige utgiftstak, mellomlangsiktige budsjetter, programbudsjettering og områdegjennomganger koblet direkte til budsjettprosessen.

Det foregår mye strategisk arbeid også utenom den ordinære budsjettprosessen. I flere av landene vi har sett på er det en tydelig og eksplisitt kobling mellom regjeringens målsetninger og langtidsplaner, og det som prioriteres i statsbudsjettet. I **kapittel 5** trekker vi fram eksempler på noen strategier i andre land og hvordan de ser ut til å være koblet til budsjettdokumentene og setter retning for regjeringens prioriteringer i budsjettet.

I **kapittel 6** beskriver vi hvem som utformer sentrale mål i de ulike landene, og hvordan mål påvirker budsjettene og prioriteringene. Vi har også sett på i hvilken grad og eventuelt hvordan resultatinformasjon brukes for å informere budsjettprosessen i ulike land.

Land har ulik tilnærming til hvordan de presenterer budsjettforslaget og hvilke resultater som er oppnådd med tidligere bevilgninger, samt hvor kortfattet og forståelig informasjonen er. I **kapittel 7** presenterer vi et utvalg av eksempler på hvordan ulike land presenterer budsjett- og resultatinformasjon på åpne nettsider.

Kapittel 8 gir noen oppsummerende betraktninger og framhever inspirasjon fra andre land som kan være aktuell å vurdere i en norsk kontekst. I dette arbeidet har vi ikke vurdert om andre lands praksis er egnet for Norge. Vi tenker imidlertid at flere av mekanismene og prosessene er egnet for videre utforskning, for å se om en tilpasset variant er relevant å vurdere også i den norske budsjettprosessen.

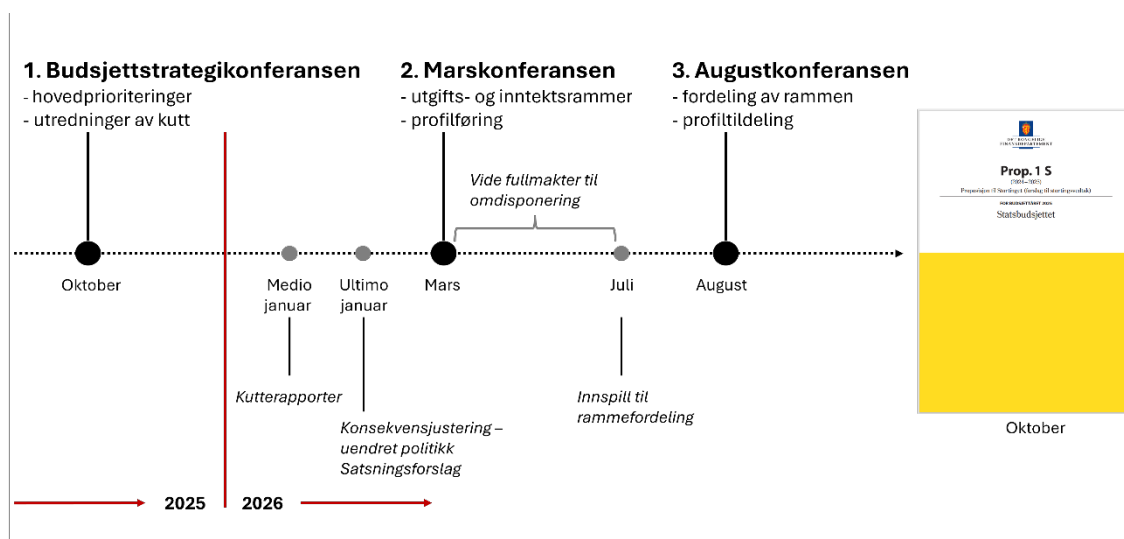
2 Hva er en budsjettprosess?

Budsjettprosesser handler om å planlegge og fordele ressurser over en bestemt tidsperiode. I Norge er det regjeringen som utarbeider forslag til statsbudsjett og legger det fram for Stortinget, mens det er Stortinget som er bevilgende myndighet og vedtar statsbudsjettet. Finansdepartementet koordinerer budsjettprosessen og forbereder beslutningsgrunnlaget til regjeringens budsjettkonferanser, mens fagdepartementene utarbeider budsjettforslag for sine områder.

Veileder i statlig budsjettarbeid beskriver inngående hvordan regjeringens prosess med arbeidet med statsbudsjettet er innrettet, hva som skal oppnås, roller og ansvar, samt de ulike fasene i budsjettarbeidet. For mer detaljert informasjon vises det til veilederen.¹² Den norske budsjettprosessen er også nærmere beskrevet i DFØs evaluering av statsbudsjettprosessen.¹³

2.1 Om den norske budsjettprosessen

Under vises en oversikt over gangen i regjeringens budsjettprosess:



Figur 1 Gangen i budsjettprosessen.¹⁴

Finansdepartementet starter arbeidet med budsjettet omkring ett år før regjeringens forslag legges fram for Stortinget om høsten. Arbeidet med forslaget til budsjett skal skje innenfor de utgifts- og inntektsrammer som regjeringen fastsetter for hvert departement tidlig i

¹² Finansdepartementet (2023). *Veileder i Statlig budsjettarbeid*. [Veileder til statlig budsjettarbeid - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-i-statlig-budsjettarbeid/id439275/?ch=1) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-i-statlig-budsjettarbeid/id439275/?ch=1>

¹³ [DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen | DFØ](#)

¹⁴ Finansdepartementet (2023, 9. februar). *Budsjettprosessen i staten*. Presentasjon holdt i kurset *Budsjettarbeid i departementene*. Oppdatert mai 2025

budsjettprosessen. Dette kalles *rammebudsjetteringsprinsippet*. Prinsippet gir regjeringen kontroll med de samlede utgiftene og inntektene i forslaget til statsbudsjettet.¹⁵

Budsjettforslaget inngår i Stortingsproposisjon nr.1, *Gul bok*, og inneholder en samlet framstilling av regjeringens forslag til budsjettvedtak. I forslaget til vedtak blir det samlede statsbudsjettet fordelt på kapitler og poster etter departement. Detaljene framkommer i fagproposisjonene for hvert departement.¹⁶

Norge har et oversiktlig budsjettssystem. Kommuneøkonomi, folketrygden og stort sett alle statsutgifter presenteres og behandles samlet, noe som gir regjering og Storting mulighet til å bruke budsjettet både i den økonomiske politikken og i politikken for ulike sektorer.¹⁷

Statsbudsjettet bygger på fire grunnleggende prinsipper: ettårsprinsippet, fullstendighetsprinsippet, kontantprinsippet og bruttoprinsippet. *Ettårsprinsippet* innebærer at bevilgninger over statsbudsjettet vedtas for kalenderåret og unntak fra dette prinsippet krever særskilte fullmakter. *Fullstendighetsprinsippet* innebærer at bevilgningene skal være basert på realistiske anslag over utgifter og inntekter og gir Stortinget mulighet til å foreta en helhetlig prioritering gjennom den årlige budsjettprosessen. *Bruttoprinsippet* innebærer at inntekter og utgifter skal føres opp i budsjettet med bruttobeløp, noe som betyr at Stortinget bevilger utgifter og inntekter hver for seg selv om de referer til samme virksomhet. *Kontantprinsippet* innebærer at regnskapsføringen av utgifter skjer på betalingstidspunktet.¹⁸

Fleksibilitet i den norske budsjettprosessen

De fleste OECD-land har en variant av flerårige budsjetter (se kap. 2.2.1) men dette er ikke del av norsk praksis. Både ettårsprinsippet og kontantprinsippet kan medføre utfordringer siden avtalemessige forpliktelser og planlagte aktiviteter ofte går utover flere budsjettår. For å løse denne utfordringen brukes budsjettfullmakter som gir nødvendig fleksibilitet på tvers av år:

- *Overføring av ubrukte bevilgninger* (§5 i bevilgningsreglementet) gir adgang til å overføre inntil 5 pst av ubrukte driftsbevilgninger til neste budsjettår. Dersom stikkordet «kan overføres» benyttes, kan ubrukt bevilgning overføres til de to følgende budsjettårene.
- Dessuten *romertallsvedtakene: bestillingsfullmakt, tilsagnsfullmakt, fullmakt til å inngå byggekontrakter og garantifullmakter*. Fullmaktene gir hjemmel til å inngå avtaler om å forplikte staten til framtidige utbetalinger.¹⁹
- Og til slutt *adgang til forskuttering av framtidig bevilgning for investeringer* (bevilgningsreglementet §11 fjerde ledd). Dette gir forvaltningen fullmakt til å overskride driftsbevilgninger med inntil 5 pst. til investeringsformål, mot tilsvarende innsparing i de tre etterfølgende budsjetterminene.²⁰

¹⁵ DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen - 2. Hvordan er statsbudsjettet innrettet? | DFØ

¹⁶ <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statsbudsjett/om-budsjettene-/id439270/Finansdepartementet> (2018). [Om budsjettene - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

¹⁷ Finansdepartementet (2018). [Statsbudsjettets hovedprinsipper - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Finansdepartementet (2023). [Veileder til statlig budsjettarbeid - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

²⁰ Ibid.

I gul bok skal det framgå hvor mye penger som er bundet opp det påfølgende året i bestillingsfullmakter, tilsagnsfullmakter og garantifullmakter, men «det gis ingen samlet framstilling av de øvrige fullmaktene i statsbudsjettet eller i statsregnskapet, og dermed heller ikke av summen av fullmakter.»²¹

I tillegg til disse fullmaktene har Norge flerårige sektorplaner eller mellomlangsiktige planer for bestemte sektorer som samferdsel (Nasjonal transportplan, NTP), forskning og høyere utdanning og forsvarrets langtidsplan. I disse planene beskrives ambisjonene om økte bevilgninger, samtidig som det tas forbehold om den ettårige budsjettmessige situasjonen.²²

Store deler av statsbudsjettet er bundet opp i velferdsordninger, driftskostnader og pågående investeringsprosjekter. Rettighetsbaserte ordninger er regulert i lov, og binder opp store deler av budsjettet.²³ Det betyr at selv om Norge ikke har flerårige budsjetter er det likevel bindinger og mekanismer som medfører at store deler av statsbudsjettet ligger fast over flere år.

2.2 Rammer, føringer og anbefalinger om budsjettprosessen

Både OECD, EU og Verdensbanken utarbeider veiledninger og anbefalinger om statlig budsjettarbeid. OECD gjennomfører *Economic Surveys*, der de annethvert år gjennomgår den økonomiske utviklingen, herunder budsjettprosessen, i ulike land (både medlemsland og land som ikke er medlemmer). I disse rapportene kommer de også med anbefalinger til forbedringer. EU har videre flere krav til sine medlemsland når det gjelder budsjettering og rapportering. I dette kapitlet presenterer vi *best practice* og anbefalinger fra OECD, EU og Verdensbanken.

2.2.1 OECDs anbefalinger om flerårige budsjetttrammeverk

OECD trekker fram flerårig rammeverk for statens utgifter (såkalt *medium-term expenditure framework*) som et av de viktigste elementene for gode budsjettprosesser.²⁴ Et slikt mellomlangsiktig rammeverk bør forankres i langsiktige analyser og målsettinger.

En av fordelene med et slikt flerårig utgiftsrammeverk er at den politiske planleggingshorisonten forlenges, og at departementene kan rette mer oppmerksomhet mot flerårige planer enn på de årlige budsjettene. Utgiftstak som settes i starten av budsjettprosessen og offentligjøres, er med på å konkretisere regjeringens finanspolitiske målsetninger, gjør at regjeringen kan holdes ansvarlig for å holde seg innenfor taket og tvinger fram prioriteringer mellom tiltak og omprioriteringer dersom nye tiltak skal finansieres. I *OECD Economic Surveys: Norway 2024* anbefales Norge å blant annet vurdere å

²¹ NOU 2015: 14. [Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten](#) (s. 135)

²² NOU 2015: 14. [Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten](#) (s. 136)

²³ DFØ (2025). [DFØ-notat: 2025:3 Utfordringsbildet i forvaltningen | DFØ](#)

²⁴ OECD (2019). *OECD Good Practices for Performance Budgeting*. <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>.

innføre en finanspolitisk ramme for mellomlang sikt og et utgiftstak knyttet til andel av BNP.²⁵

I tillegg kan en finanspolitisk ramme for mellomlang sikt tillate at utgiftene på ulike programmer varierer fra år til år, uten at ubrukte midler blir trukket inn.²⁶ Dette vil gjøre det enklere for departementene å planlegge lenger fram i tid.

Det finnes flere måter å praktisere flerårige budsjetter på. De fleste OECD-land har en eller annen form for flerårig budsjetttrammeverk. Både Danmark, Sverige, Finland og Island har flerårige utgiftstak. Utgiftstak blir av land som Danmark og Finland trukket fram som helt sentralt for god økonomistyring og en troverdig økonomisk politikk.²⁷ Vi går nærmere gjennom flerårige budsjetttrammeverk for landene i denne kartleggingen i kapittel 4.2.

2.2.2 EUs finanspolitiske rammeverk

EUs finanspolitiske regler danner et rammeverk for medlemslandenes finanspolitikk for å samordne finanspolitikken og sikre en bærekraftig økonomi for unionen. Rammeverket legger blant annet føringer for hvor store underskudd landene kan ha og hvor stor gjelden kan bli.²⁸

Rammeverket stiller også krav til rapportering. Landene skal blant annet legge fram planer for finans- og strukturpolitiske tiltak på mellomlang sikt (nå: 2025–2028) som EU skal godkjenne. Planene skal inneholde medlemslandenes finanspolitiske kurs og planlagte reformer og investeringer. De skal bidra til å styrke landenes gjeldsholdbarhet, fremme bæredyktighet og vekst. Formålet er at den offentlige gjelden ved utgangen av perioden er på troverdig nedadgående kurs og holdes på et forsvarlig nivå.²⁹ Nærmere beskrivelser av planen for mellomlang sikt for landene som inngår i denne kartleggingen framkommer i kapittel 4.3.

Krav fra EU kan bidra til bevissthet om bærekraftige budsjetter. Samtidig følger det krav fra EU om tjenester til befolkningen, som opprustning av forsvaret, rett til foreldrepermisjon og lignende som påvirker landenes utgifter.

2.2.3 OECDs Strategic Budgeting Initiatives

Fire av fem OECD-land (79 %) bruker såkalte *Strategic Budget Initiatives*, eller strategiske budsjettinitiativer.³⁰ Initiativene skal sette søkelys på tverrgående utfordringer, som klima, likestilling og livskvalitet. Strategiske budsjettinitiativer blir sett på som en mulighet til å få til større endringer på tvers av sektor. I tillegg kan det føre til mer åpenhet i budsjettarbeidet, fordi det synliggjør hvor mye penger som går til ulike tema. OECD trekker fram politisk

²⁵ OECD (2024). [OECD Economic Surveys: Norway 2024 | OECD](#)

²⁶ NOU 2015: 14. [Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten](#) s. 150

²⁷ NOU 2015: 14. [Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten](#)

²⁸ European Commission (u.å.). [Stability and Growth Pact - European Commission](#)

²⁹ European Commission (u.å.). [National medium-term fiscal-structural plans - European Commission](#)

³⁰ OECD (2023). *The emergence of strategic budget initiatives: some preliminary observations.* [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)21/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)21/en/pdf)

engasjement rundt budsjettinitiativene, juridisk forankring og sterk ledelse fra den sentrale budsjett enheten som viktige faktorer for gjennomføring av strategiske budsjettinitiativer.³¹

Likestillingsbudsjettering (*gender budgeting*) var det første strategiske budsjettinitiativet i mange OECD-land. Det ble introdusert i Australia på 1980-tallet og praktiseres nå av 61 % av OECD-landene, inkludert Norge. Grønn budsjettering (*green budgeting*) fikk større betydning i den senere tid, spesielt etter etableringen av *OECD Paris Collaborative on Green Budgeting* i 2017. Til tross for at grønn budsjettering er et nyere fenomen, er utbredelsen i OECD-landene nå på nivå med likestillingsbudsjettering. Norge praktiserer grønn budsjettering gjennom regjeringens klimastatus og -plan.³² I tillegg har flere land begynt å praktisere livskvalitetsbudsjettering (*well-being budgeting*), som sammenstiller en rekke indikatorer som sier noe om befolkningens velferd. New Zealand var det første landet som tok i bruk livskvalitetsbudsjettering (se kapittel 4.6).

2.2.4 Resultatbudsjettering, programbudsjettering og områdegjennomganger

Resultatbudsjettering er definert av OECD som systematisk bruk av resultatinformasjon for å informere budsjettbeslutninger. Resultatbudsjettering (*Performance Budgeting*) kan bidra til mer effektiv allokering av midler og en bedre forståelse av myndighetenes prestasjoner og prioriteringer, samt større åpenhet og ansvarlighet gjennom hele budsjettprosessen. Det hjelper regjeringer å forstå om målene er nådd og om det bør gjøres endringer i tildelte ressurser for å levere på lovede resultater. Resultatinformasjon kan enten brukes som et direkte innspill til budsjettfordeling eller som kontekstuell informasjon for å informere budsjettprosessen. I tillegg brukes resultatinformasjon for å innføre større åpenhet og ansvarlighet gjennom hele budsjettprosessen, ved å gi informasjon til parlament og offentligheten om formålene med utgifter og oppnådde resultater. Bruk av resultater i budsjettarbeidet beskrives nærmere i kapittel 6.

OECD peker på at en rekke land de senere årene har gått vekk fra å budsjettere på kapittel-/post-nivå, og i dag strukturerer budsjettene sine rundt bredere programmer, såkalt programbudsjettering.³³ I rammeverket til *Performance Budgeting* beskrives programbudsjettering som en forutsetning for å kunne implementere resultatbudsjettering.³⁴ Verdensbanken har utviklet et rammeverk for programbudsjettering som kalles *Pragmatic Programme Budgeting*.³⁵ Både OECD og Verdensbanken peker på at programbudsjettering er viktig for å vri diskusjonen fra utgifter og enkeltposter og over mot

³¹ Ibid.

³² Særskilt vedlegg til Prop. 1 S (2024–2025). *Regjeringens klimastatus og -plan*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regjeringens-klimastatus-og-plan/id3056241/>

³³ OECD (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*.
<https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

³⁴ OECD (2023). *OECD performance budgeting framework*.
[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

³⁵ The World Bank (2022). *Introducing The New PPB – Pragmatic Program Budgeting* [World Bank Document](#)

resultater og hva man ønsker å oppnå (mål). Programbudsjettering beskrives for enkelte av landene i denne kartleggingen i kapittel 4.4.

OECD anbefaler at områdegjennomganger kobles direkte til budsjettprosessen, slik at resultatene fra områdegjennomgangene kan brukes for å identifisere innsparinger og andre gevinster (se kapittel 4.5).³⁶ Dette innebærer blant annet at områdegjennomgangene og budsjettprosessen må koordineres tid.

³⁶ OECD (2023). *Best Practices for Spending Reviews. Strengthening the impact of spending reviews.* [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pdf)

3 Organisering og arbeidsfordeling i budsjettprosessen

Selv om det i de fleste land er de samme aktørene som har en rolle i arbeidet med statsbudsjettet, varierer det noe mellom landene hvilke oppgaver og myndighet ulike aktører har. Dette påvirker også hva som løftes til regjeringen (enten samlet eller deler av regjeringen), og hva som håndteres enten i finansdepartementet eller i fagdepartementene. OECD anbefaler i sitt rammeverk for resultatbudsjettering at det etableres klare roller og en tydelig ansvarsfordeling.³⁷

Finansdepartementene spiller en nøkkelrolle i å koordinere budsjettprosessen på tvers av sektorer. I dette ligger å koordinere innspill fra ulike departementer, sikre at budsjettforslagene er i tråd med regjeringens mål, og å forberede beslutningsunderlag for budsjettdiskusjoner i hele eller deler av regjeringen. Ifølge OECDs rammeverk for resultatbudsjettering bør finansdepartementet også gi føringer og veiledning til fagdepartementene når det gjelder hvordan resultatinformasjon skal innhentes og rapporteres.³⁸ Rollen og oppgavene til finansdepartementet i ulike land beskrives i kapittel 3.1.

Statsministeren, med støtte fra statsministerens kontor, har en sentral rolle i å fastsette de politiske prioriteringene som skal reflekteres i statsbudsjettet. Statsministerens kontor har i mange land en samordningsfunksjon, samt at de har en viktig rolle når det gjelder strategisk planlegging. Rollen og oppgavene til statsministerens kontor i ulike land beskrives i kapittel 3.1.

Fagdepartementenes rolle i budsjettprosessen

Fagdepartementene har ansvar for budsjettet på sine områder. De har også ansvar for å sende inn sine budsjettforslag, og for at disse er i tråd med regjeringens målsettinger. Fagdepartementene er også ansvarlige for sin resultatinformasjon og måloppnåelse.

OECD framhever viktigheten av gjensidig tillit mellom fagdepartementene og finansdepartementet i budsjettprosessen. De peker også på at det har skjedd en vesentlig utvikling i forholdet mellom fagdepartementene og finansdepartementene i mange OECD-land, der fagdepartementene har fått mer ansvar og myndighet for budsjettarbeidet i egen sektor og jobber mer aktivt sammen med finansdepartementet om resultater.³⁹ Dette krever imidlertid kulturelle endringer både i finansdepartementet og fagdepartementet. Finansdepartementet må gi fagdepartementene mer fleksibilitet og myndighet når det gjelder budsjettene, og fagdepartementene må ta større ansvar for resultatene. I noen land har f.eks.

³⁷ OECD (u.å). [Performance budgeting | OECD](#)

³⁸ Ibid.

³⁹ OECD (2022). *OECD Spending Better Framework*
[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2022\)6/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2022)6/REV1/en/pdf)

fagdepartementene tilgang til finansdepartementets IT-systemer, og kan legge kostnads- og resultatinformasjon direkte inn i systemene.

Kilde: <https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html>

I flere land er det også andre aktører som er viktige i budsjettprosessen. For eksempel har noen land egne komiteer eller utvalg som koordinerer og samordner budsjettarbeidet, siler hva slags informasjon som løftes til regjeringen eller kommer med anbefalinger. Dette diskuteres nærmere i kapittel 3.2. *Centre of Government* er et samlebegrep som brukes om de mest sentrale aktørene/enhetene i regjeringen, og handler om hvordan sentrale aktører i regjering blant annet koordinerer og forbereder budsjettdiskusjoner.⁴⁰

De fleste land har uavhengige revisjonsorganer som reviderer statens regnskaper og vurderer effektiviteten av offentlige utgifter, som den norske Riksrevisjonen. Revisjonsorganene gjennomfører revisjoner av statens regnskaper for å sikre at de er korrekte og i samsvar med lover og regler, og gjennomfører undersøkelser for å vurdere om statlige midler brukes effektivt og i tråd med parlamentets vedtak. Riksrevisjonen rapporterer sine funn til parlamentet, som bruker denne informasjonen til å holde regjeringen ansvarlig.⁴¹ I enkelte andre land har riksrevisjonen bredere fullmakter enn i Norge. I tillegg er det flere land som har uavhengige rådgivende organer som uttaler seg om og gir anbefalinger om budsjettet som det norske Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser. Dette omtales nærmere i kapittel 3.3.

Finansministeren legger fram regjeringens budsjettforslag for parlamentet, og parlamentet har ansvar for å behandle og vedta budsjettet. Parlamentet har også en kontrollfunksjon, og skal overse at regjeringens bruk av offentlige midler er i samsvar med vedtatte budsjetter. Vi har ikke gått nærmere inn på ulike oppgaver til parlamentet i ulike land i dette prosjektet.

⁴⁰ OECD (2024). *Steering from the Centre of Government in Times of Complexity*. https://www.oecd.org/en/publications/steering-from-the-centre-of-government-in-times-of-complexity_69b1f129-en.html

⁴¹ Riksrevisjonen (u.å.) <https://www.riksrevisjonen.no/om-riksrevisjonen/samfunnsoppdraget/>

Centre of Government

Centre of Government (CoG) er et samlebegrep som brukes om de mest sentrale aktørene/enhetene i regjeringen. Det varierer noe mellom landene hvilke aktører som utgjør CoG. Både budsjettprosessen og arbeid med tverrsektorielle mål nevnes som eksempler på oppgaver som CoG løser eller er involvert i. Aktørene som ofte utgjør CoG er typisk statsministerens kontor og finansdepartementet. Enkelte land har også egne uavhengige utvalg/komiteer som også kan sies å være en del av CoG (f.eks. utvalgene i Danmark og Treasury Board i Canada).

OECD definerer CoG som følger:

“The CoG is the body, or group of bodies, that advises and supports the highest level of the executive branch of government and council of ministers. Its composition takes a wide variety of forms across the OECD, ranging from a set of bodies located in a single institution to several institutions or units linked directly to the head of the executive.”

CoG tar typisk rollen som brobygger mellom politikk og forvaltning. I dette ligger oppgaver som å omsette politiske strategier til praktisk politikk (policy), spesielt når det handler om tverrsektorielle problemstillinger og komplekse saksfelt. I tillegg skal CoG følge opp at regjeringens politikk blir iverksatt slik det er tenkt, og sørge for at resultatinformasjon går tilbake til regjeringen. I mange land er det statsministerens kontor som gjør mange av disse oppgavene, ofte i samarbeid med enkelte andre departement.

I mange land er også CoG viktig for å styrke sammenhengen mellom planer og budsjettet. Dette gjøres blant annet gjennom *medium-term expenditure frameworks* (MTEF) og utgiftstak for å forbedre budsjett disiplinen og sikre at budsjettplanleggingen er i tråd med langsiktige mål.

En annen viktig oppgave for CoG er å stå for den strategiske planleggingen og prioritere på tvers, samt å balansere mellom kortsiktige oppgaver og langsiktige utfordringer. I flere land er det å sørge for samsvar mellom regjeringsstrategier og statsbudsjettet en viktig oppgave for CoG. I dette ligger også å legge til rette for operasjonalisering og implementering av strategier og planer, blant annet ved å bryte langsiktige strategier ned til mer konkrete og kortsiktige planer.

OECD peker videre på at CoG har en portvokterrolle i mange land. Denne rollen fyller de gjennom å sikre at tiltak/forslag er utredet etter gjeldende regler, og er i tråd med gjeldende lov. I tillegg utføres portvokterrollen gjennom å sikre at tiltak/forslag er i tråd med regjeringsplattformen og at det er budsjettmessig inndekning.

I tillegg fasiliteterer CoG for beslutningstakingen i regjeringen ved å framskaffe og tilgjengeliggjøre data, statistikk og resultatinformasjon som er nødvendig for å fatte kunnskapsbaserte beslutninger. I flere land har CoG egne enheter som står for monitorering og rapportering av resultatinformasjon til regjeringen.

Kilde: https://www.oecd.org/en/publications/steering-from-the-centre-of-government-in-times-of-complexity_69b1f129-en.html

3.1 Sentrale aktører og ansvar i budsjettprosessen

De mest sentrale aktørene for budsjettprosessen i alle landene vi har sett på er finansdepartementene og statsministrenes kontor eller tilsvarende funksjoner. Vår kartlegging viser at rollen og oppgavene til finansdepartementene og statsministerens kontor varierer mellom ulike land. I enkelte land har finansdepartementet og/eller statsministerens kontor myndighet til å vurdere satsningsforslag og annet budsjettmateriale fra fagdepartementene, og bestemme hva som løftes videre til regjeringen. Det er også noe ulikt hvor mye saksforberedende arbeid finansdepartementet og andre aktører gjør i forkant av budsjettforhandlingene. Samtidig spiller også andre aktører en viktig rolle for deler av budsjettprosessen i flere av landene i kartleggingen, for eksempel økonomidepartementet i Danmark og ulike enheter i Regeringskansliet i Sverige.

Finansdepartementet i Danmark har et sterkt samordningsansvar

Danmark har sterkt ministerstyre og hver enkelt statsråd har mye makt innenfor sine fagområder, samtidig som utvalg med ulike ministre har stor innflytelse, se nærmere under kapittel 3.2. Statsministerens kontor er lite og har en lignende rolle som statsministerens kontor i Norge. Det danske statsministerens kontor (*Statsministeriet*) bistår statsministeren i ledelsen av regjeringsarbeidet og har i tillegg ansvar for saker som omhandler Grønland og Færøyene.⁴² Av relevans for budsjettet legger de årlig fram *lovprogrammet* for det kommende året ved åpningen av Folketinget. Formålet er å gi et overblikk over kommende lovforslag, beslutningsforslag og redegjørelser som regjeringen planlegger å legge fram for Folketinget.⁴³ Finansieringen av eventuelle merutgifter knyttet til lovprogrammet koordineres med arbeidet med budsjettforslaget, *finanslovsforslaget*.

Finansdepartementet (*Finansministeriet*) i Danmark har et sterkere samordningsansvar enn det norske finansdepartementet.⁴⁴ Det danske finansdepartementet er de som har ansvar for å koordinere regjeringens økonomiske politikk og legger årlig fram et finanslovsforslag, se nærmere omtale under kapittel 4.1. Finanslovsforslaget utarbeides i samarbeid med de andre departementene og økonomidepartementet har ansvar for prognosene og analysene som ligger til grunn for forslaget. Finansdepartementet har også det overordnede ansvaret for å drive og understøtte regjeringens politikk for modernisering og fornyelse av offentlig sektor.⁴⁵

⁴² Statsministeriet (u.å.). <https://stm.dk/statsministeriet/>

⁴³ Statsministeriet (u.å.). <https://stm.dk/regeringen/lovprogram/>

⁴⁴ Deloitte (2020). Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land. <https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/2020/Kartlegging-av-statlig-ekonomistyring-i-nordiske-land.pdf>, s. 29

⁴⁵ Finansministeriet (u.å.). *Udvikling af den offentlige sektor*. <https://fm.dk/arbejdsomraader/udvikling-af-den-offentlige-sektor/>

Finansdepartementet kontrollerer at grunnlagene for diskusjoner i regjeringsutvalgene er gode nok (se kapittel 3.2), blant annet at finansiering er på plass. Embetsverket er videre involvert i alle politiske forhandlinger, blant annet med beregninger av budsjettkonsekvenser. Departementsrådene i Danmark har en mer sentral rolle som rådgivere for statsrådene enn det departementsrådene har i Norge. De møtes ukentlig og forbereder saker til møtene i regjeringsutvalgene. De drøfter og forhandler også på vegne av egen statsråd, for eksempel i saker om statsbudsjettet.

I Sverige har regjeringen kollektivt ansvar for beslutninger

I likhet med Finansdepartementet i Norge har det svenske finansdepartementet overordnet ansvar for statens økonomi, samordning av statsbudsjettet, prognoser og analyser, og forvaltning av de sentrale lovene på området.⁴⁶ Departementet har også ansvar for de delene av statsbudsjettet som handler om samfunnsøkonomi og finansforvaltning, tilskudd (bidrag) til kommuner og skatt og toll.⁴⁷ Kommunalforvaltning og forvaltningspolitikk ligger også til Finansdepartementet, som i tillegg til finansminister også har en sivilminister og en finansmarkedsminister.

Den mest sentrale forskjellen fra Norge i den svenske forvaltningsmodellen og de andre nordiske landene, er at regjeringen har kollektivt ansvar for beslutninger og at ministerstyre er forbudt ved lov. Det betyr at den enkelte statsråd ikke har egen beslutningsmyndighet, og at alle beslutninger i regjeringen må avgjøres som et kollektiv. Svenske statlige myndigheter (totalt 367 myndigheter) kan heller ikke instrueres av det overordnede departementet, og har rett og plikt til å treffe enkeltvedtak uten anvisning eller instruks fra statsråden eller regjering med mindre det foreligger et vedtak fra regjeringen.⁴⁸

Regeringskansliet som departementsfellesskap og regjeringens stab

Sverige har en egen myndighet som departementsfellesskapet inngår i kalt *Regeringskansliet*. Organisasjonen innbefatter alle departementene (10 stk), Statsrådsberedningen (tilsvarer omtrent Statsministerens kontor) og Förvaltningsavdelningen (tilsvarer omtrent DSS og DIO). Regeringskansliet er regjeringens stab, ledes av statsministeren og har 4 900 medarbeidere inklusive om lag 200 politisk tilsatte.⁴⁹

Statsrådsberedningen har flere samordningsroller knyttet til både budsjettprosessene og annet arbeid i departementene. Förvaltningsavdelningen har ansvar for myndighets-overgripende støtte, service og utvikling til departementene. Utover å sørge for administrative fellestjenester, skal de også drive og samordne forandrings- og fornyingsarbeidet i Regeringskansliet.

⁴⁶ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#) (s. 35)

⁴⁷ Regeringskansliet (u.å.). <https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/finansdepartementets-delar-i-statens-budget/>

⁴⁸ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#) (s. 34)

og Difi (2019). [På toppen av styringssystemet](#) (s. 12)

⁴⁹ Regeringskansliet (2024, 29. august). [Arbetet i Regeringskansliet \(Regeringskansliet.se\)](#)

Statsrådberedningen leder og samordner arbeidet i Regeringskansliet og den svenske EU-politikken. Avdelingen er bl.a. inndelt i: ⁵⁰

- *Statministerns kansli* som blant arbeider med regjeringens overgripende strategi
- *Samordningskanslierna*: håndterer den politiske samordningen i Regeringskansliet
- *EU-ministerens kansli*: håndterer EU-saker for EU-ministeren

Siden alle regjeringssaker avgjøres av regjeringen som et kollektiv, skal samtlige statsråder ha mulighet til å kunne påvirke forberedelse av en sak innen beslutning fattes. Eksempler på strukturer som skal tilrettelegge for slik samordning, er samordningsprosessen som kalles «gemensam beredning» og «Samordningskansliet» som er en del av Statsrådberedningen.

Arbeidsprosesser/prosedyrer for tverrgående samordning

«*Gemensam beredning*» er en prosedyre for felles forberedelser av saker som gjelder flere departementer, og som ledes av det departementet som sak i hovedsak tilhører og foregår på tjenestemannsnivå. Alle saker med organisatoriske eller budsjettmessige konsekvenser skal «beredes gemensamt» med finansdepartementet, og må avgjøres i fellesskap. Saker man ikke kommer til enighet om på embetsnivået, må avgjøres på politisk nivå. ⁵¹«*Gemensam beredning*» benyttes også når saker som angår flere departementers ansvarsområder skal opp i regjeringskonferanser.

«*Gemensam beredning*» har enkelte likhetstrekk med den norske utredningsinstruksens krav om departementsforeleggelse, der «ansvarlig departement skal legge fram alle forslag med vesentlige virkninger for berørte departement.» Tidlig involvering og høringer er også eksempler på utredningsinstruksens krav til å involvere berørte departementer og andre aktører i god tid før beslutninger tas. ⁵² Regjeringsnotater i Norge skal også forelegges andre involverte departementer og de skal gis anledning til å komme med innspill. Videre skal «det framgå hvilke statsråder som har fått seg forelagt notatet, samt hvilke tilbakemeldinger statsrådene har gitt. Dersom de ikke har hatt merknader, eller merknadene er imøtekommet, skal også dette opplyses.» ⁵³

Samordningskanslierna ⁵⁴ er et politisk organ i Statsrådberedningen i Sverige som håndterer den politiske samordningen i Regeringskansliet. Den består av

⁵⁰ Andre enheter i Statsrådberedningen er: Förvaltningsschefen och Förvaltningsschefens kansli, Rättschefen och rättschefens kansli, Programmet för digitalisering av kärnprosesserna, Granskningskansliet, EU-chefen och EU-samordningen, Nationella säkerhetsrådgivaren, Den särskilda chefstjänstemann för krishantering och kansliet för krishantering, Kansliet för utrikes och säkerhetspolitiske frågor, Kansliet för strategisk analys och samordning av frågor om nationell säkerhet, Kansliet för samordning av underrättelser, Internrevision. Jf. [Statsrådsberedningens organisation - Regeringen.se](#)

⁵¹ Difi (2019). [På toppen av styringssystemet](#) (s. 13)

⁵² DFØ (2023, 5. juli). [Krav til involvering og høring | DFØ](#)

⁵³ Difi (2019). [På toppen av styringssystemet](#) (s. 18)

⁵⁴ Regeringskansliet (2023, 21. oktober). [Statsrådsberedningens organisation - Regeringen.se](#)

statssekretærer og politisk sakkyndige fra regjeringspartiene. For tiden er også regjeringens koalisjonsparti representert. Samordningskanslierna har en koordineringsrolle gjennom ansvaret de har med å vurdere om forslagene fra «gemensam beredning» er i samsvar med politiske prioriteringer i regjeringspartiene. De kan også sende saker som ikke er i samsvar med regjeringens prioriteringer i retur.⁵⁵

Deling (foreleggelse): «Før regjeringen vedtar proposisjoner, lovforslag, forordninger, komitédirektiv mv., skal den statsråden som forbereder saken, gi alle de øvrige statsrådene anledning til å uttale seg, normalt innen fem dager. Også utkast til svar på interpellasjoner deles i en viss utstrekning. Denne ordningen, som kalles deling, skal ikke skje før etter at en gemensam beredning er avsluttet. For regjeringsvedtak som skal behandles i Riksdagen, brukes både *gemensam beredning* og *deling*. For øvrig er det tilstrekkelig med gemensam beredning. Alle departementene må vente på svar fra sine respektive kontaktpersoner i Statsrådsberedningen, Justisdepartementets granskningsenhet og Finansdepartementets budsjettavdeling. Først da er delingen avsluttet, og den aktuelle saken kan tas opp til beslutning ved regjeringsmøtet.»⁵⁶

Kilde: [Difi- notat 2019:6 På toppen av styringssystemet](#), [Krav til involvering og høring | DFØ](#), [Statsrådsberedningens organisation - Regeringen.se](#)

Regjeringen møtes ukentlig i regjeringssammandträden (regeringssammandträden) der felles beslutninger tas. Det må være minst fem statsråder til stede for å kunne ta en beslutning, men ansvaret for beslutningen ligger til en samlet regjering.⁵⁷ I forkant av regjeringssammandträden har de også faste møter kalt «veckoberedning» der saksbehandlere, enhetssjefer eller ekspedisjonssjefer redegjør for sakene til regjeringssammandträden, og der de fleste sakene i praksis avgjøres.⁵⁸

Transparens om saker til regjeringssammandträden

I Sverige er det stor åpenhet om hvilke saker som skal opp i regjeringssammandträden, da sakene som skal opp der (tilsvarende tittel på r-notater) listeføres i en «ärendeförteckning» og offentliggjøres på nettsiden «Regeringsärenden»⁵⁹ dagen før de skal opp i regjeringssammandträden. Graderte saker er ikke med på listen.

Kilde: [Regeringsärenden - Regeringen.se](#)

⁵⁵Difi (2019). [På toppen av styringssystemet](#) (s. 13)

⁵⁶Ibid

⁵⁷Regeringskansliet (2024, 2. september) [Så arbetar regeringen och Regeringskansliet \(Regeringskansliet.se\)](#)

⁵⁸Regeringskansliet (2015, 22. januar). [Regeringsärende \(Regeringskansliet.se\)](#)

⁵⁹Regeringskansliet (u.å.). [Regeringsärenden - Regeringen.se](#) og Regeringskansliet (2015, 22. januar). [Regeringsärende - Regeringen.se](#)

Regjeringen har flere møter om budsjettet i løpet av året (*regeringsöverläggningar*) og i august har de en budsjettkonferanse (*regeringsöverläggning*) hvor endelig budsjettforslag gjøres klart til framlegging.⁶⁰

Statsministerens kontor i Finland har en viktig rolle for regjeringens strategiske arbeid

I Finland er statsministerens kontor og finansdepartementet viktige for landets strategiske arbeid og for å iverksette politikken til den til enhver tids sittende regjering. Statsministerens kontor støtter statsministeren i den overordnede ledelsen av regjeringen og koordinering av regjeringens arbeid. De har ansvar for samordningsoppgaver på tvers av departementene og ansvar for politikk og oppgaver som faller mellom de andre departementene.

Statsministerens kontor leverer også fellestjenester til staten.⁶¹

Under statsministerens kontor ligger regjeringens strategiavdeling som har ansvar for langsiktig planlegging og håndtering av regjeringens strategiarbeid. Videre koordinerer statsministerens kontor regjeringens arbeid med analyse av framtiden, der målet er å skape en felles forståelse for utfordringene som kommer. Hver regjering legger fram en melding om framtiden, som diskuteres i komiteen for framtiden underlagt Finlands parlament (se nærmere under kapittel 5.3). Under statsministerens kontor er det en felles arbeidsgruppe for analyse-, utrednings- og forskningsvirksomhet som produserer forskningsbasert informasjon som skal styrke kunnskapsgrunnlaget for beslutningstakerne (se nærmere omtale under kapittel 6.3).

Som den nærmeste rådgiveren for statsministeren utnevnes det ofte en statssekretær som har et særskilt ansvar for implementeringen av regjeringsplattformen, samarbeid på tvers av departementer og å bistå statsrådene i politisk styring og planlegging, herunder utarbeidelse av strategier. Finland har ofte koalisjonsregjeringer og statsministerens kontor støtter statsministeren i å koordinere regjeringens arbeid opp mot parlamentet.⁶²

For å jobbe bedre og mer strategisk på tvers av sektorer har Finland opprettet fire lovpålagte ministerkomiteer som ledes av statsministeren (se nærmere i kapittel 3.2). Regjeringen setter også ned statsrådsgrupper som jobber med utvalgte prioriteringer for regjeringen.⁶³ Statsministerens kontor støtter arbeidet i statsrådsgruppene og ministerkomiteene ledet av statsministeren. Underlagt statsministerens kontor er også et økonomiske råd og et råd for konsekvensanalyse av regelverk.⁶⁴

Finansdepartementet har ansvar for regjeringens budsjett og økonomiske politikk, samt utvikling av offentlig sektor og kommunal forvaltning og reformer. Finansdepartementet styres av to statsråder; finansministeren og ministeren for kommunal forvaltning og

⁶⁰ Regeringskansliet (2022, 7. oktober). [Om budgetprocessen - Regeringen.se](#)

⁶¹ Finnish Government (u.å). [Prime Minister's Office - Finnish Government](#)

⁶² OECD (2024). [Steering from the Centre of Government in Times of Complexity.pdf](#), s. 17.

⁶³ Finnish Government (u.å). [Ministerial committees and Ministerial Working Groups - Finnish Government](#)

⁶⁴ Finnish Government (u.å). [Economic council - Finnish Government](#) og [Finnish council of regulatory impact analysis - Finnish Government](#)

offentlige reformer.⁶⁵ Det finske finansdepartementet er med andre ord en kombinasjon av det norske finansdepartementet, digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og kommunal- og distriktsdepartementet. Det finske finansdepartementet har derfor en sentral rolle for utviklingen av finsk offentlig sektor ved at det i tillegg til den økonomiske politikken også har ansvaret for prinsippene for offentlig styring, utvikling av systemer for styring av statlige finanser og digitalisering av offentlig sektor.⁶⁶

Sentrale aktører i andre land

På **Island** er det et tydelig ministerstyre og hver minister med sitt departement har hatt relativt stor makt over egne ansvarsområder og det har vært svak koordinering på tvers av departementene.⁶⁷ Det er statsministerens kontor som har ansvar for å støtte statsministeren i samordning på tvers av departementene. Statsministerens kontor ser til at regjeringsbeslutninger blir iverksatt og organiserer utvalgene statsministeren oppnevner for å jobbe med utvalgte saker for regjeringen.⁶⁸ Statsministerens kontor har en egen avdeling for koordinering av politikk. Avdelingen har blant annet ansvar for å gi støtte til regjeringens politikkutforming, oppfølging av den politiske plattformen og koordinering av sentrale prosjekter på tvers av departementene.⁶⁹

Finansdepartementet på Island er ansvarlige for den økonomiske politikken og arbeidet med statsbudsjettet. Departementet har en egen avdeling for forvaltning og reformer, som blant annet jobber med strategisk planlegging og resultatstyring.⁷⁰

Etter finanskrisen ble det politisk konsensus om store endringer i det finanspolitiske rammeverket på Island, og Island vedtok en ny finansiell lov i 2016.⁷¹ Det internasjonale pengefondet (IMF) spilte en rolle i utarbeidelsen av anbefalinger om rammeverket. Loven stiller blant annet krav om at regjeringen skal legge fram en finansiell femårsstrategi. Strategien skal både redegjøre for mål på ulike politikkområder, og hvordan målene skal oppnås i løpet av perioden. Ifølge OECD har den finanspolitiske reformen, den nye loven og omorganiseringen av budsjettprosessen bidratt til bedre budsjettering, men de har fortsatt en vei å gå, særlig i lys av høy gjeld og aldrende befolkning.⁷²

New Zealand har en sentralisert budsjettprosess. Finansdepartementet (Treasury) gir råd til finansministeren om budsjettpolitikk og utarbeider prognoser. De utarbeider og behandler forslag fra fagdepartementene og driver regjeringens budsjettprosesser.

Statsministerens kontor (DPMC) engasjerer seg vanligvis i store politiske initiativer eller de med tverrgående implikasjoner på tvers av ulike sektorer. DPMC ha en sentral rolle i å

⁶⁵ Ministry of Finance Finland (u.å.). [Ministry - Valtiovarainministeriö](#)

⁶⁶ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#) s. 40

⁶⁷ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#)

⁶⁸ Government of Iceland (u.å.). [About The Prime Minister's Office](#)

⁶⁹ Government of Iceland (u.å.). [Organizational Chart](#)

⁷⁰ Government of Iceland (u.å.). [About the Ministry of Finance and Economic Affairs](#)

⁷¹ Althingi (u.å.). [123/2015: Act on Public Finances | Law | Parliament](#)

⁷² OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Iceland 2023*. <https://doi.org/10.1787/b3880f1a-en>.

koordinere regjeringens politikk, sikre at politikken stemmer overens med regjeringens prioriteringer og gi råd med mål om å forbedre politisk sammenheng.⁷³

Canada virker å ha en sentralisert budsjettprosess, der finansdepartementet og statsministeren tar mange av beslutningene.⁷⁴ Det er finansdepartementet som forbereder budsjettunderlaget og finansministeren som informerer alle departementer om neste års prioriteringer. Det er uklart hvor mye regjeringen i fellesskap jobber med og blir enige om prioriteringene. I tillegg har Treasury Board (se kapittel 3.2) en viktig rolle i budsjettarbeidet. Treasury Board skal sikre at midlene brukes effektivt og i tråd med regjeringens prioriteringer, og skal blant annet godkjenne budsjettet og satsningsforslag før de går til parlamentet.⁷⁵

I **Storbritannia** samarbeider de ulike departementene om hovedprioriteringene og resultatmål på tvers av departementene (se kapittel 6.4). Dersom det er behov for at flere departementer skal jobbe sammen, skjer det gjennom ulike komiteer og tverrdepartementale arbeidsgrupper. Visefinansministeren og embetsverket i finansdepartementet vurderer budsjettforslag fra fagdepartementene opp mot regjeringens prioriteringer og vurderer om det er riktig bruk av pengene.⁷⁶ Regjeringen beslutter endelig budsjett og resultatmål.

3.2 Utvalg eller komiteer, som del av eller i tillegg til statsministerens kontor og finansdepartementet

Som nevnt innledningsvis har flere land etablert utvalg eller komiteer, enten som del av eller i tillegg til statsministerens kontor og finansdepartementet. Det varierer hvilke oppgaver og myndighet disse har.

I **Danmark** har regjeringen flere utvalg, bestående av ulike konstellasjoner av statsråder. Utvalgene har stor betydning for politikkkutforming, fordi det er der de politiske tiltakene i praksis fastsettes. *Koorderingsudvalget* og *Økonomiudvalget*, omtalt på Folketingets nettsider som «magtens maskinrum»⁷⁷, har særlig stor betydning for statsbudsjettet.

Koordineringsutvalget behandler større initiativer og saker fra regjeringen. Utvalget består av utvalgte statsråder og ledes av statsministeren. Økonomiutvalget er sentralt for budsjettprosessen. Det består av utvalgte statsråder og ledes av finansministeren.⁷⁸ Dette

⁷³ The Department of the Prime Minister and Cabinet (2025, 19. mars). [Our work | Department of the Prime Minister and Cabinet \(DPMC\)](#)

⁷⁴ Government of Canada (2020, 19. mars). [Federal budget process - Canada.ca](#)

⁷⁵ Government of Canada (2020, 12. mars). [Treasury Board and Treasury Board Secretariat 101 Materials - Canada.ca](#)

⁷⁶ Seely, Antony (2025). *The Budget and the annual Finance Bill*. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN00813/SN00813.pdf>

⁷⁷ Folketinget (u.å.). [Ministrene / Folketinget](#)

⁷⁸ Statsministeriet (2023, 23. oktober). [Regeringsudvalg - Statsministeriet](#)

utvalget behandler forslag til finanslov og andre saker som har vesentlige konsekvenser for statsbudsjettet og landets økonomi.⁷⁹

Det er opp til hver regjering og statsminister å bestemme hvilke ministre som er representert i de ulike utvalgene, hvor mange utvalg det skal være, og hvilke saker som drøftes hvor.

I **Sverige** kan «samordningskansliene» også vurderes som en type utvalg (se omtale i kapittel 3.1).

For å jobbe bedre og mer strategisk på tvers av sektorer har **Finland** opprettet fire lovpålagte ministerkomiteer, blant annet en komité for økonomisk politikk.⁸⁰ Komiteen er ikke direkte involvert i den årlige budsjettprosessen, men diskuterer saker som kan ha betydning for framtidige budsjetter. Regjeringen setter også ned statsrådsgrupper som jobber med utvalgte prioriteringer for regjeringen.⁸¹ Statsministerens kontor støtter opp om arbeidet i statsrådsgruppene og ministerkomiteene ledet av statsministeren.

På **Island** er det et politisk råd, med representanter fra alle departementene, som blant annet har i rolle å profesjonalisere politikikutviklingen og den strategiske planleggingen, samt å koble politikk og planlegging systematisk til budsjett og budsjettering.⁸²

På **New Zealand** er Treasury (Finansdepartementet), Department of the Prime minister and Cabinet (Statsministerens kontor) og Public Service Commission (Den offentlige tjenesten) sammen ansvarlige for å støtte statsministeren og sikre effektive kabinettbeslutninger.⁸³ Disse tre er også ansvarlige for å koordinere og administrere offentlig sektors resultater, og har et felles ansvar for å gi ledelse, koordinering og oppfølging på tvers av hele offentlig sektor.

Canada har et eget *Treasury Board*, som har en portvokterrolle og rådgivende rolle opp mot regjeringen.⁸⁴ *Treasury Board* skal sikre at midlene brukes effektivt og i tråd med regjeringens prioriteringer, og skal blant annet godkjenne budsjettet og satsningsforslag før det går til parlamentet. *Treasury Board* ledes av presidenten for *Treasury Board*, og består av finansministeren, samt tre andre statsråder (dette varierer fra regjering til regjering). Enkelte andre statsråder deltar ved behov, f.eks. ved interessekonflikt. *Treasury Board Secretariat* understøtter *Treasury Board*, blant annet med rådgivning og beslutningsgrunnlag.

⁷⁹ Folketinget (u.å.). [Ministrene / Folketinget](#)

⁸⁰ Finnish Government (u.å.). [Ministerial committees, ministerial working groups and informal government meetings - Finnish Government](#)

⁸¹ Finnish Government (u.å.). [Ministerial committees and Ministerial Working Groups - Finnish Government](#)

⁸² Government of Iceland (u.å.). [The Cabinet | Policy Council of the Government](#), Government of Iceland (u.å.). [The Cabinet | High-quality policy formulation](#)

⁸³ The Treasury (2018, 20. mars). [How we support the Government | The Treasury New Zealand](#)

⁸⁴ Government of Canada (2020, 12. mars). [Treasury Board and Treasury Board Secretariat 101 Materials - 2021 - Canada.ca](#)

3.3 Uavhengige rådgivende utvalg og revisjonsorganer

I tillegg til utvalg eller komiteer, har de fleste land også et eller flere uavhengige rådgivende utvalg og/eller revisjonsorganer. Norge har eksempelvis *Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser*, som skal gi «faglige råd knyttet til Finansdepartementets arbeid med makroøkonomiske problemstillinger og om langsiktige utfordringer for en bærekraftig finanspolitikk».⁸⁵ Revisjonsorganer (som den norske riksrevisjonen) svarer som regel til parlamentet, og skal holde oversyn med regjeringen.

I tillegg til den danske riksrevisjonen, som blant annet jobber for at den danske stat forvaltes så effektivt og økonomisk hensiktsmessig som mulig⁸⁶, har **Danmark** «*De økonomiske råd*». Det er en uavhengig institusjon under økonomidepartementet, som har en lovfestet rolle som finanspolitisk vakthund gjennom budsjettloven. Rådet leverer uavhengige analyser av dansk økonomi og vurderer landets finansielle bærekraft på lang sikt. Rådene brukes inn i beslutningsgrunnlaget for den økonomiske politikken.⁸⁷

I **Finland** har riksrevisjonen et bredt mandat. Riksrevisjonen påser at offentlige ressurser brukes effektivt, i samsvar med parlamentets vedtak og i henhold til lover og forskrifter. I tillegg overvåker de finanspolitikken og vurderer om staten har en bærekraftig økonomi.⁸⁸ I den årlige rapporten omtales blant annet statsfinansielle utfordringer og gjennomføring av reformer og politiske mål. Riksrevisjonen legger fram vurderinger og anbefalinger som er mer overordnede enn hver enkelt forvaltningsrevisjon. Det kan synes som om flere av rådene den finske riksrevisjonen gir tilsvarer den type råd som rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser legger fram i Norge. I tillegg opprettet Finland et uavhengig økonomisk råd i 2014 som vurderer målene for den økonomiske politikken, i hvilken grad målene er nådd, hvor effektive virkemidlene er, samordningen av ulike politikkområder og hvordan disse henger sammen med andre områder av offentlig politikk.⁸⁹

Sverige har også en riksrevisjon, *Riksrevisionen*.⁹⁰ En av oppgavene er å granske statlige virksomheters årsrapporter. I budsjettprosessens siste fase skal Riksrevisjonen levere revisjonsrapporter (*revisionsbärettelser*) og eventuelle rapporter til regjeringen om myndighetenes årsrapporter.⁹¹

Sverige har også *Finansiella stabilitetsrådet*. Det er et «forum som har jevnlig diskusjoner om finansiell stabilitet og risikoer som kan føre til uønskete konsekvenser for det finansielle systemet som helhet. Rådet skal bidra til å sikre den finansielle stabiliteten og redusere risikoen for at den økonomiske utviklingen påvirkes negativt. Rådet diskuterer også beredskap og behov for å foreta tiltak dersom man vurderer at stabiliteten er truet.» Rådet som består av

⁸⁵ Finanspolitikkutvalget (u.å.). [Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser](#)

⁸⁶ Rigsrevisionen (u.å.). [Om os | Rigsrevisionen](#)

⁸⁷ De Økonomiske Råd (u.å.). [Råd og vismænd | DØRS](#)

⁸⁸ The National Audit Office of Finland (u.å.). [VTV - Statens revisionsverk](#)

⁸⁹ The Finnish Economic Policy Council (u.å.). [Council - Economic Policy Council](#)

⁹⁰ Riksrevisionen (u.å.). [Riksrevisionen \(Riksrevisionen.se\)](#)

⁹¹ Regeringskansliet (2022, 7. oktober). [Om budgetprocessen \(Regeringskansliet.se\)](#)

representanter fra regjeringen og toppledere fra Riksbanken, Finansinspektionen og Riksgäldskontoret, ledes av finansmarkedsministeren.»⁹²

Storbritannia har flere organer som skal sikre effektiv bruk av offentlige ressurser. *The Office for Budget Responsibility (OBR)*⁹³ ansvar for å utarbeide uavhengige analyser av Storbritannias offentlige finanser. OBR publiserer detaljerte femårsprognoser for økonomien og offentlige finanser to ganger i året. Disse prognosene brukes blant annet til å vurdere regjeringens resultater/ytelse opp mot sine finansielle mål. I tillegg vurderer OBR den langsiktige bærekraften til offentlige finanser og analyserer den offentlige sektorens balanse, blant annet de underliggende driverne bak velferdsutgiftene. Denne type informasjon antas å være nyttig i budsjettprosessen, men det står ikke spesifikt hvordan rapportene fra OBR brukes i den britiske budsjettprosessen.⁹⁴

I tillegg har Storbritannia opprettet et *Office for Value for Money* i 2024, som har i oppdrag å sørge for at «*value for money*» gjennomsyrrer all offentlig pengebruk. De skal bl.a. gjennomføre spissede områdegjennomganger (*targeted interventions*). Storbritannia har også en riksrevisjon, *National Audit Office*, som skal sikre effektiv bruk av offentlige finanser samt påse at regjeringen holder seg innenfor lover og forskrifter.⁹⁵

⁹² Regeringskansliet (u.å.). [Finansiella stabilitetsrådet - Regeringen.se](#) og [Om Finansiella stabilitetsrådet - Regeringen.se](#)

⁹³ Office for Budget Responsibility (2025, 22. mai). [Home - Office for Budget Responsibility](#)

⁹⁴ I september 2024 ble det vedtatt en lov som gjør det ulovlig for en regjering å vedta økonomiske tiltak uten å konferere med OBR først.

⁹⁵ National Audit office (u.å.). [About us - National Audit Office \(NAO\)](#)

4 Prosesser og mekanismer som kan understøtte strategisk arbeid

Det er flere prosesser og mekanismer som kan understøtte det strategiske arbeidet med statsbudsjettet. I noen land framstår deler av den ordinære budsjettprosessen også som strategisk innrettet i form av arbeid og dokumenter som er en obligatorisk del av budsjettprosessen.

Landene i denne kartleggingen har blant annet innført flerårige utgiftstak, mellomlangsigtede budsjetter, programbudsjettering og områdegjennomganger for å legge til rette for en mer strategisk budsjettprosess. Slike mekanismer kan være disiplinerende, føre til at diskusjonene om budsjettet løftes fra å handle om mindre enkeltsaker til større områder, føre til større grad av prioriteringer mellom tiltak og bedre kunnskapsgrunnlaget for omprioriteringer og kutt.

4.1 Strategisk tilnærming i andre lands budsjettprosesser

Flere av landene som er beskrevet i dette notatet har særskilte prosesser eller rutiner i sine ordinære budsjettprosesser som skiller seg fra den norske prosessen. Dette kan dreie seg om stoppunkter underveis i prosessen hvor retningsvalg skal tas, eller rapporter som utgis i starten av hvert års budsjettprosess som fastslår målsetninger og prioriteringer for det videre budsjettarbeidet.

Finanslovforslaget i Danmark gir et samlet budsjettoverslag for de neste fire årene

I Danmark trådte en ny lov om statsbudsjettet i kraft i 2014. Loven har til formål å sikre en sterkere styring av offentlige utgifter og støtte opp om bærekraftige offentlige finanser. Loven innebærer blant annet at det skal fastsettes utgiftstak for en løpende fireårsperiode, det stilles balansekrav til de samlede offentlige finansene i tråd med EUs finanspakt, det er innført korreksjonsmekanismer og økonomiske sanksjoner hvis utgiftstakene brytes eller underskuddet er vesentlig større enn den fastsatte underskuddsgrensen og det er innført et økonomisk råd som har rollen som finanspolitisk vakthund. Budsjettloven er evaluert, og finansdepartementets overordnede vurdering er at den fungerer etter hensikten.⁹⁶

Finansdepartementet legger årlig fram et finanslovsforslag for Folketinget innenfor rammen av budsjettloven.⁹⁷ Finanslovforslaget tilsvarer budsjettproposisjonen i Norge, men i lovs form. Det inneholder forslag til budsjett og prioriteringer for det kommende året og et budsjettoverslag for de tre påfølgende årene.

⁹⁶ Finansministeriet (2022). [Erfaringer med budgetloven 2014-2020 – April 2022](#)

⁹⁷ Finansministeriet (u.å.). [Finanslov og offentlige finanser](#)

Finanslovforslaget utarbeides i samarbeid med de andre departementene.⁹⁸

Departementene bidrar med to prosent av budsjetttrammen årlig, «omprioriteringsbidraget», for å skape finanspolitisk handlingsrom. Sammen med økning av utgiftstaket og innsparinger fra budsjettanalyser gir dette rom for regjeringen til å prioritere nye utgifter. Dersom et departementsområde får økte utgifter dekkes dette enten inn ved reduksjon av et annet sted på eget område eller foreslås dekket gjennom omprioriteringsbidrag slik at utgiftstaket ikke overstiges. Underveis i budsjettprosessen diskuterer finansministeren saker med relevante statsråder og finansdepartementet foretar en siling av satsingsforslag i dialog med fagdepartementene.⁹⁹ Saker med budsjettkonsekvenser drøftes i regjeringsutvalg. Det er imidlertid kun finansministeren som har fullstendig oversikt over helheten i budsjettet før hele regjeringen får forslag til finanslov presentert rett før det skal legges fram.

I perioder med flerpartiregjeringer opprettes det ofte et økonomidepartement slik at flere regjeringspartier kan ha ansvar for den økonomiske politikken. Økonomidepartementet har ansvar for å understøtte arbeidet med regjeringens økonomiske politikk og overvåker og analyserer den danske og internasjonale økonomien. Departementet vurderer i tillegg hvordan økonomien påvirkes av endringer i politikken, internasjonal utvikling, arbeidsmarkeds- og skattereformer og andre strukturelle forhold. Departementet jobber for å fremme økonomisk utvikling på tvers av sektorer og bidrar også til koordinering av den samlede økonomiske politikken og struktur- og reformpolitiske initiativer.¹⁰⁰

Økonomidepartementets prognoser og analyser, herunder *Økonomisk redegjørelse* som departementet publiserer tre ganger årlig, ligger til grunn for finansdepartementets arbeid med statsbudsjettet.¹⁰¹ I Norge ligger mye av det tilsvarende ansvaret som økonomidepartementet i Danmark har under finansdepartementet, det gjør det også under noen regjeringer i Danmark.

Mye av det strategiske arbeidet til regjeringene i Danmark foregår i andre prosesser enn budsjettprosessen, for eksempel i arbeidet med brede forlik med partier på Folketinget. Ministrene kan kun forhandle innenfor mandatet de har fått av regjeringsutvalgene og kan ikke bruke penger uten at det er sanksjonert av finansdepartementet. Etter forhandlingene innarbeides budsjettkonsekvensene i finanslovforslaget (budsjettforslaget). I Danmark er embetsverket involvert i alle politiske forhandlinger, blant annet med beregninger av budsjettkonsekvenser. Dette kan tenkes å gi politikerne et mer realistisk bilde av konsekvensene av avtalene de inngår og hjelpe dem med å se at prioritering av et område vil ha konsekvenser for handlingsrommet på budsjettet, og dermed for muligheten til å prioritere innenfor andre områder.

Regjeringen setter av midler til forhandlinger om finansloven i Folketinget, og kommer med overordnet forslag til hvordan midlene bør prioriteres. De siste årene har regjeringen for eksempel foreslått å bruke reservene til ytterligere styrking av grønn omstilling og forbedret

⁹⁸ Finansministeriet (u.å.). [Arbejdet med finansloven](#)

⁹⁹ [DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen - 4. Internasjonale erfaringer | DFØ](#)

¹⁰⁰ Økonomiministeriet (2024). [Årsrapport for Økonomiministeriets Department 2023](#)

¹⁰¹ Finansministeriet (u.å.). [Finanspolitikken i forhold til konjunkturerne](#)

velferd. Avsatte midler til forhandlingene bidrar til å sette en ramme og fører til at politikerne i forhandlingene må prioritere mellom tiltak.

Arbeidet med den økonomiske vårproposisjonen gir retning for høstens budsjettproposisjon i Sverige

I den innledende fasen i Sveriges budsjettprosess (i fasen som kalles «før budsjettåret starter»), handler det mye om ulike måter å bearbeide budsjettinformasjon fra myndighetene til overordnet departement og i *Regeringskansliet*. Prosessen starter ved at myndighetene (tilsvarende departementenes underliggende virksomheter) beregner utgifter for flere år fram i tid i sine budsjettunderlag. Det gjør at overordnet departement får et samlet bilde av utgiftene innenfor egen sektor. Det gir også Finansdepartementet et grunnlag for å beregne statens samlede utgifter på et tidlig tidspunkt i budsjettprosessen til sine prognoser og makroprognoser.

Regeringskansliet vurderer også effekter av regjeringens politikk og lager framoverskuende analyser og prognoser i en større kontekst. Disse brukes som underlag for retningslinjer som styrer den økonomiske politikken, samt for budsjettpolitikken i den økonomiske proposisjonen som regjeringen legger fram hver vår.

Den økonomiske vårproposisjonen inneholder forslag til retningslinjer for den økonomiske politikken og budsjettpolitikken, en vurdering av økonomiens utvikling, redegjørelse utfordringer politikken står overfor samt oppfølging av regjeringens politikk. Den fungerer også som en plattform og gir retning til statsbudsjettet som legges fram om høsten.¹⁰² Etter at vårproposisjonen er levert, jobber Regeringskansliet med å analysere hvilke resultater som er oppnådd i forhold til utgiftsområdene. Dette kan sies å være en form for internkontroll og gjennomgang av hvorvidt regjeringen har oppnådd fastsatte mål for foregående år.¹⁰³ Se også vedlegg 1 for nærmere beskrivelse av dette.

Finansdepartementet i Finland legger sterke føringer for budsjettet

Som en del av den politiske plattformen, bestemmer regjeringen i Finland en øvre utgiftsgrense for parlamentsperioden.¹⁰⁴ I april hvert år legger finansdepartementet fram regjeringens finanspolitiske plan som presenterer regjeringens forslag til offentlig ressursbruk for de kommende fire årene (*The General Government Fiscal Plan*), i tråd med den politiske plattformen. Planen beskriver rammen for statsfinansene, med et tak for de fleste utgiftene på statsbudsjettet.

Det finske finansdepartementet legger fram forslag til budsjettammer for hvert forvaltningsområde og hvilke reformer som bør gjennomføres på bakgrunn av satsingsforslag fra de andre departementene. Fordelingen mellom de ulike sektorene revideres årlig og regjeringen forhandler om fordelingen mellom de ulike sektorene med

¹⁰² Regeringskansliet (u.å.). [Budgetförslag per budgetår - Regeringen.se](#)

¹⁰³ Regeringskansliet (2022, 7. oktober). [Om budgetprocessen - Regeringen.se](#)

¹⁰⁴ Ministry of Finance Finland (u.å.). [Central government spending limits - Valtiovarainministeriö](#)

utgangspunkt i forslaget fra finansdepartementet. Etter at planen er lagt fram fortsetter budsjettforberedelsene i departementene innenfor rammen av den finanspolitiske planen og instruksjoner fra finansdepartementet. Fagdepartementene leverer sine budsjettforslag til finansdepartementet, som reviderer og legger fram et endelig budsjettforslag på høsten.¹⁰⁵ Det finske systemet gir fagdepartementene insentiver til å omprioritere for å finansiere nye tiltak.

Forslaget fra finansdepartementet offentliggjøres.¹⁰⁶ Finansministeren forhandler deretter med de ulike statsrådene om finansdepartementets forslag før regjeringen samles for å drøfte det samlede budsjettet og vedta et budsjettforslag. Dersom det er behov for tilleggsbudsjetter er prosessen for disse om lag lik som den ordinære budsjettprosessen.¹⁰⁷

Den årlige budsjettprosessen på New Zealand innledes med en strategisk fase

Den årlige budsjettprosessen på New Zealand består av fire faser, en strategisk fase, en beslutningsfase, en produksjonsfase og til slutt lovgivningsfasen. I den strategiske fasen jobber finansdepartementet med en overordnet strategi for budsjettet med strategiske prioriteringer, mål for utgifter og inntekter, det anslåtte budsjettoverskuddet og intensjoner om offentlig gjeld. Finansloven fra 1989, krever at finansministeren presenterer en budsjettpolitikkrapport, *Budget Policy statement*, for parlamentet hvert år hvor dette arbeidet inngår.¹⁰⁸ Rapporten legges fram i desember. Rapporten viser blant annet hvordan den økonomiske situasjonen på New Zealand er, kommer med foreløpige prognoser og framskrivninger for forventet økonomisk utvikling og beskriver målsetninger som skal være veiledende for regjeringens budsjettbeslutninger. Se nærmere omtale under kapittel 5.4.

I beslutningsfasen utarbeides initiativer på vegne av ministrene som legges fram for vurdering i finansdepartementet. Finansdepartementet lager anbefalinger som blir vurdert av budsjettministrene, en gruppe bestående av statsministeren, finansministeren og de assisterende finansministrene. Videre legges en budsjettpakke fram for kabinettet, som tar den endelige beslutningen.

Den nest siste fasen, produksjonsfasen, innebærer forberedelser og klargjøring av nødvendige dokumenter som skal legges fram på budsjettdagen.

I lovgivningsfasen innhentes parlamentarisk støtte til regjeringens budsjettpakke for det kommende året.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Ministry of Finance Finland (u.å.). [The budget - Valtiovarainministeriö](#)

¹⁰⁶ Ministry of Finance Finland (u.å.). [The budget - Valtiovarainministeriö](#), Ministry of Finance Finland (2024, 9. august). [Finansministeriet har offentliggjort sitt förslag till budget för 2025 - Valtiovarainministeriö](#)

¹⁰⁷ Ministry of Finance Finland (u.å.). [The budget - Valtiovarainministeriö](#)

¹⁰⁸ Government of New Zealand (2024). [Budget Policy Statement 2024 - 27 March 2024](#)

¹⁰⁹ The Treasury (2019). [Guide to the Budget process | The Treasury New Zealand](#)

4.2 Flerårige utgiftstak og flerårige budsjetter

Både OECD og EU har ulike former for finanspolitiske regler og anbefalinger som er en del av landenes samlede finanspolitiske rammeverk, som beskrevet i kapittel 2.2.¹¹⁰ I dette kapittelet beskriver vi nærmere hvordan ulike land bruker utgiftsregler i budsjettprosessen. Vi omtaler også om det er regjeringen eller parlamentet som vedtar utgiftsreglene eller utgiftstaket i de nordiske landene.

Bindende utgiftstak i Danmark

Et av elementene i den danske budsjettloven som trådte i kraft i 2014, er bindende utgiftstak (*udgiftsloft*) for staten, kommuner og regioner. Disse vedtas av Folketinget for en rullerende fireårsperiode. Selv om de har et ettårsprinsipp for statsbudsbudsjettet i Danmark, inneholder det årlige finanslovforslaget både forslag til budsjett for det kommende året og et budsjettoverslag for de tre påfølgende årene.

Utgiftstakene er sentrale for hele budsjettprosessen. De skal understøtte at utgiftene holder seg innenfor de planlagte rammene og at offentlige finanser over tid utvikler seg i overensstemmelse med de finanspolitiske målsettingene.¹¹¹ De fireårige utgiftstakene ligger i utgangspunktet fast og kan kun endres i særlige tilfeller med en lovendring. Et eksempel på «særlige tilfeller» kan være etter avholdelse av et folketingsvalg.

Før utgiftstak ble innført hadde utgiftsoverskridelser vært en utfordring over lang tid, selv om det forelå finansielle planer for mellomlang sikt. Etter at budsjettloven med utgiftstak ble innført i 2014, har de klart å holde utgiftene på den linjen som regjeringen og folketingets flertall har ønsket og besluttet.

«Indførelsen af udgiftslofter skærper dermed fokus på at prioritere inden for de givne rammer og at få mest muligt ud af de offentlige ressourcer. Det stiller ligeledes øgede krav til en løbende opfølgning på udgiftsudviklingen, hvor der tages de nødvendige skridt, hvis de faktiske udgifter ser ud til at overstige loftet.»¹¹²

I Danmark er det lang tradisjon for å styre etter planer for mellomlang sikt, *de mellemfristede planer*, som blir lagt fram av finansdepartementet om lag hvert femte år. Planene beskriver de finanspolitiske rammene flere år fram i tid og legger føringer for den økonomiske politikken. Planene er avgjørende for å i god tid være oppmerksom på framtidige utfordringer og ha en bærekraftig finanspolitikk.¹¹³ Se nærmere under kapittel 5.1. Finansdepartementet legger også fram framskrivninger for mellomlang sikt, *de mellemfristede framskrivninger*, som oppdateres flere ganger årlig. Framskrivningene beskriver de finanspolitiske rammene fram mot den til enhver tids gjeldende planleggingshorisont (nå 2030) og er et sentralt instrument i planleggingen av

¹¹⁰ Stortingets utredningsseksjon (2022), [Om flerårige bindende utgiftstak for statsbudsjettet \(2021026\)](#)

¹¹¹ Finansministeriet (2024). [Udgiftslofter og statens finanser – November 2024](#), s. 4

¹¹² Finansministeriet (2022). [Erfaringer med budgetloven 2014-2020 – April 2022](#), s. 44

¹¹³ Finansministeriet (u.å.). [Økonomisk politik](#)

finanspolitikken utover de årlige finanslovene og økonomiavtalene med kommunene og regionene.¹¹⁴

Danmark har ofte har mindretallsregjeringer, og derfor er det vanlig med forlik i Folketinget om store budsjettposter. Det er blant annet inngått forlik om flerårsplaner for kriminalomsorgen, forsvaret, skattevesenet, det kongelige teater og domstolene. Mange flerårsplaner fører til at mye midler er bundet opp og at mange av de strategiske diskusjonene foregår i andre prosesser enn i statsbudsjettprosessen.

Utgiftstak i danske kommuner

I Danmark er ansvaret for det offentlige tjenestetilbudet desentralisert. Om lag tre fjerdedeler av det offentlige forbruket skjer i regioner og kommuner. Kommunene har noe svakere rettslig vern av det lokale selvstyret enn i Norge.¹¹⁵ Kommunene har mange oppgaver og regionene har ansvar for sykehusene. Styring av kommunene og regionene er derfor ansett som viktig og finansdepartementet jobber derfor tett med kommunene og regionene. Staten forhandler årlig med interesseorganisasjonen for kommunene og regionene, KL og Danske regioner, om rammene og målene for kommunene.¹¹⁶ Avtalene de kommer fram til inneholder også planer og mål utover det kommende året.

I avtalene fastsettes det et utgiftstak for kommunene som helhet, med straffemekanismer dersom de bruker mer enn rammen. Selv om Danmark har lyktes i å redusere antall kommuner og regioner, er det fortsatt store forskjeller mellom dem. De har derfor utjevningsmekanismer for at kommunene skal ha noenlunde samme servicenivå. Utjevningen foregår innenfor utgiftstaket og det gis ikke ekstrabevilgninger. Det kan være krevende for kommunene, men utgiftstakene gir politikerne støtte og troverdighet i møte med press om økte budsjetter til kommunene.

Kilde: Finansministeriet

Sveriges overskuddsmål skal bidra til langsiktige bærekraftige offentlige finanser

Sverige innførte overskuddsmål for offentlige finanser i 2000. Det innebærer at offentlige budsjetter i gjennomsnitt skal ha et overskudd på en fastsatt prosentandel av BNP over en konjunktursyklus.¹¹⁷ Nivået på overskuddsmålet gjelder inntil videre, men revideres hvert

¹¹⁴ Finansministeriet (u.å.). [De mellemfristede fremskrivninger](#)

¹¹⁵ NOU 2023: 9 (2023). [Generalistkommunesystemet NOU 2023: 9](#), s. 26.

¹¹⁶ Finansministeriet (u.å.). [Aftalesystemet](#)

¹¹⁷ Regeringen (2018). [Regeringens skrivelse 2017/18:207 Ramverket för finanspolitiken](#)

åttende år.¹¹⁸ Hensikten med overskuddsmålet er å bidra til langsiktige bærekraftige offentlige finanser og at det er tilstrekkelige marginer for at underskudd kan unngås i lavkonjunkturer.¹¹⁹

Budsjettet i Sverige vedtas for ett år av gangen, men har i likhet med de andre nordiske landene har svenskene også flerårige budsjetter og et utgiftstak for de neste tre årene som vedtas av Riksdagen. Slik legges det til rette for at overskuddsmålet kan nås. Utgiftstaket fastsettes først nominelt, og så fordeles utgiftene som rammer på de respektive utgiftsområdene. Det legges også inn en margin mellom det samlede utgiftstaket og summen av rammene på utgiftsområdene for å håndtere usikkerhet, og som en buffer hvis utgiftene ikke utvikler seg som anslått. Ved nye investeringer eller utvidete tiltak, som kalles reformer, skal det gjennomføres analyser av konsekvenser for likestilling, sysselsetting, klima og miljø. Forslagene til nye eller utvidete reformer gjennomgås og analyseres først av Finansdepartementets budsjettavdeling. Deretter sender de sine vurderinger av forslagene til finansministeren.¹²⁰

Endringer i utgiftstaket som er besluttet av Riksdagen, gjøres ikke av regjeringen med mindre det er spesielle omstendigheter som krever det. I helt spesielle tilfeller kan regjeringen også foreslå endringer av det fastsatte utgiftstaket på endringsbudsjettet, men som Riksdagen må ta en endelig beslutning om.¹²¹

Det kan imidlertid omprioriteres innad eller mellom utgiftsområdene dersom utgiftstaket kommer under press. Børmer-utvalget peker også på at «*Sammen med overskuddsmålet legger utgiftstaket føringer på det samlede skattenivået. Utgiftstaket hindrer at utgiftsveksten kommer ut av kontroll og tvinger fram økte skatter. Samtidig innebærer det forutbestemte utgiftstaket at høyere inntekter enn ventet slår ut i økt sparing, framfor økte utgifter. Det kan særlig være en fordel dersom de økte inntektene viser seg å være midlertidige.*»¹²²

Finlands utgiftstak er hovedinstrumentet for den finanspolitiske styringen

På starten av hver parlamentsperiode bestemmer regjeringen en øvre utgiftsgrense for perioden. Utgiftstaket inkluderer om lag 80 prosent av statens utgifter. Utgiftsgrensen er hovedinstrumentet for den finanspolitiske styringen og fundamentet for en troverdig økonomisk politikk i Finland.¹²³ Utgiftsgrensen kan kun avvikes fra dersom det skjer svært

¹¹⁸ Per mai 2025 er overskuddsmålet satt til 1/3 prosent av BNP, men dette er nå foreslått endret. Regjeringen har også foreslått å endre fra overskuddsmål til balanse mål. For mer informasjon se [2025 års økonomiska vårproposition](#) side 20, og [Regeringens tillämpning av det finanspolitiske ramverket 2024 | Riksrevisionen](#)

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ DFØ-rapport 2024:5 [Evalueringsrapport om statsbudsjettprosessen](#) (s. 37)

¹²¹ [Om budjetprocessen - Regeringen.se](#); ”Ändringar i den beslutade budgeten/... I väldigt sällsynta fall, till exempel vid en kris med mycket långtgående ekonomiska effekter, kan regeringen föreslå en ändring av den fastställda nivån på utgiftstaket i en ändringsbudget. Ändringen ska riksdagen sedan fatta beslut om.”

¹²² NOU 2015: 14. [Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten](#) (s. 146)

¹²³ Ministry of Finance Finland (u.å.). [Central government spending limits - Valtiovarainministeriö](#)

eksepsjonelle og betydelige kriser som er utenfor regjeringens kontroll, som krig eller pandemi.

På samme måte som i Norge må det i de andre nordiske landene foreligge et bevilgningsvedtak fra parlamentet før staten kan bruke midler. Dette gjelder også i Finland, men Finland skiller seg noe fra de andre landene fordi de har ulike typer bevilgningsvedtak. Det gjør at de i noen tilfeller har større frihet til å bruke bevilgede midler utover året tildelingen gjelder for.¹²⁴

De fleste land har en form for flerårige budsjetter

Islands finansielle lov fra 2016 stiller blant annet krav om at regjeringen skal legge fram en finansiell femårsstrategi med utgiftstak. Statsbudsjettet vedtas årlig med en ettårig bevilgning, men regjeringen styrer etter den finansielle femårsstrategien som oppdateres hver vår. De årlige budsjettene må holdes innenfor rammen og utgiftstaket presentert i strategien. Hvert utgiftsområde har et eget årlig utgiftstak som må holdes.¹²⁵

Storbritannia har et utgiftstak på velferdsbudsjettet (*The welfare cap*), som omfatter om lag halvparten av de totale utgiftene på velferdsbudsjettet.¹²⁶ Pensjoner og enkelte andre utbetalinger er ekskludert. I tillegg har de et *Benefit cap* som innebærer et stønadstak på £500 per uke per familie (£350 for enslig husholdning).¹²⁷

På **New Zealand** har de en variant hvor rammebeløp for en fireårsperiode settes på rullerende basis, og disse rammebeløpene, som er delt inn i "drift" og "kapital", blir generelt overholdt.¹²⁸ Den flerårige tildelingen for kapitalutgifter gir fleksibilitet til å møte mellomlangsiktige investeringsmål samtidig som den sikrer at den kortsiktige finansstrategien kan oppnås.

4.3 EU-krav om plan for mellomlang sikt

Som beskrevet i kapittel 2.2.2, skal alle EU-land legge fram planer for finans- og strukturpolitiske tiltak på mellomlang sikt (nå: 2025–2028) som EU skal godkjenne. Planene skal inneholde medlemslandenes finanspolitiske kurs, planlagte reformer og investeringer. De skal bidra til å styrke landenes gjeldsholdbarhet, fremme bæredyktighet og vekst. Formålet er at den offentlige gjelden ved utgangen av perioden er på troverdig nedadgående kurs og opprettholdes på et forsvarlig nivå.

Den **finske** planen for mellomlang sikt (2025–2028) inneholder blant annet omtale av arbeidsmarkedsreformer, som innføring av den nordiske arbeidsformidlingsmodellen og reduksjon i antall dager med mulighet for støtte ved arbeidsledighet. Videre inneholder den omtale av en reform av helsevesenet, investeringer i forskning og innovasjon og endringer i

¹²⁴ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#). 12 og 43 og [423/1988 | Lagstiftning | Finlex](#)

¹²⁵ Althingi (2015). [Public finance act.pdf](#)

¹²⁶ Keep, Matthew (2025). [The welfare cap - House of Commons Library](#)

¹²⁷ Government (u.å.). [Benefit cap: Benefits affected by the cap - GOV.UK](#)

¹²⁸ OECD (2023). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)10/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)10/REV1/en/pdf)

sosialhjelp.¹²⁹ Planen inneholder en tentativ tidsplan for innføring og kvalitative målintikatorer for å kunne evaluere gjennomføringen.¹³⁰

I 2024 ble **Danmarks** første finans- og strukturpolitiske plan lagt fram for EU. Som følge av en reform av de felles finanspolitiske reglene i EU, legger finansdepartementet i Danmark nå legger fram planen hvert fjerde år, med årlige statusrapporter årene imellom. I planen er den økonomiske rammen for dansk økonomi fram mot 2030 presentert, med mål for finanspolitikken, og gjennomførte og kommende reformer er beskrevet.¹³¹ Målene ble presentert i redegjørelsen er i tråd med målene i regjeringsplattformen og i nåværende regjering sin plan mot 2030, *DK2030 Danmark rustet til fremtiden*¹³².

Sverige har også en plan for mellomlangsigtig budsjetteringer: «*Sveriges medelfristiga finans- och strukturpolitiska plan för 2025–2029*»¹³³. Denne planen inneholder blant annet omtale av reformer og investeringer knyttet til boligmarkedet og husholdningenes gjeld, en rettfærdig grønn og digital omstilling, kompenserende tiltak innenfor utdanning og arbeidsmarked (*kompensatoriska insatser inom utbildning och arbetsmarknad*), oppbygging av forsvarsevne (*uppbyggnad av försvarsförmågor*) og offentlige investeringsbehov.

¹²⁹ European Council. Council of the EU (2025). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5015-2025-INIT/da/pdf>

¹³⁰ Ministry of Finance Finland (2024). [Finland's Medium-Term Plan 2025–2028. National Medium-Term Fiscal-Structural Plan](#)

¹³¹ Finansministeriet (2024). [Danmarks Finans- og Strukturpolitiske Plan 2024 – Revideret udgave Oktober 2024](#)

¹³² Regjeringen (2023). *DK 2030. Danmark rustet til fremtiden*. https://fm.dk/media/gqnn51oi/dk2030-danmark-rustet-til-fremtiden_web-a.pdf

¹³³ European Commission (u.å.). [National medium-term fiscal-structural plans - European Commission](#)

4.4 Programbudsjettering

OECD peker på at en rekke land de senere årene har gått vekk fra å budsjettere på kapittel-/post-nivå, og i dag strukturerer budsjettene sine rundt bredere programmer. I rammeverket til *Performance Budgeting* beskrives programbudsjettering som en forutsetning for å kunne implementere resultatbudsjettering.¹³⁴

Verdensbanken har utviklet et rammeverk for programbudsjettering som kalles *Pragmatic Programme Budgeting*.¹³⁵

Både OECD og Verdensbanken trekker fram at programbudsjettering er viktig for å vri diskusjonen fra utgifter og enkeltposter og over mot resultater og hva man ønsker å oppnå (mål).

Verdensbanken løfter tre fordeler med programbudsjettering¹³⁶:

1. Fører til økt fokus på politikkområder med utfordringer og behov for tverrsektoriell innsats (f.eks. ungdomskriminalitet eller barnefattigdom), og legger til rette for en diskusjon om riktig innsatsnivå/budsjettnivå.
2. Gjør det enklere å utvikle målbare indikatorer for å monitorere framgang, fordi det er tydelig hva man ønsker å oppnå.
3. Synliggjør hvem som er ansvarlig for resultatene, og muliggjør diskusjoner om tiltak ved manglende måloppnåelse.

Island la om sin budsjettprosess i 2015. Et av grepene var å gå fra 600+ poster i budsjettet, til 100+ utgiftsområder gruppert i 35 programmer. I den nye prosessen diskuterer parlamentet resultater og bevilgninger til de 35 programområdene samlet. Programbudsjettering har ført til at diskusjonene om budsjett i parlamentet nå er på et mer overordnet nivå enn tidligere. Budsjettbevilgningene er nå også koblet direkte til Islands plan for mellomlang sikt.

Sverige kan også sies å ha programbudsjettering. Deres budsjettproposisjon for 2025 er for eksempel fordelt på 27 utgiftsområder, og det budsjetteres ikke på kapittel-/post-nivå.¹³⁷

Som eksempel består utgiftsområde 18 av områdene «Samhallsplanering, bostadsförsörjning och byggande samt konsumentpolitik»,¹³⁸ og utgiftsområde 17 av «Kultur, medier, trossamfund och fritid». ¹³⁹ For hvert utgiftsområde spesifiseres hvilke

“Program budgeting is a reform that intends to shift the focus of budgetary processes from control of inputs to producing measurable results. It aspires to enable governments deploy resources to priority areas and assess whether the resources have been translated into intended results.

Linking resources with results can support in holding managers accountable for the delivery of specific targets and how the resources are deployed and used.”

Kilde: [World Bank Document](#)

¹³⁴ OECD (2024). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

¹³⁵ The World Bank (2022). [World Bank Document](#)

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Finansdepartementet (2025). [Budgetpropositionen för 2025 - Regeringen.se](#)

¹³⁸ Finansdepartementet (2024). [Utgiftsområde 18 i budsjettproposisjonen for 2025](#)

¹³⁹ Finansdepartementet (2024). [Utgiftsområde 17 i budsjettproposisjonen for 2025](#)

områder og myndigheter (virksomheter) som omfattes. Tverrgående perspektiver innenfor utgiftsområdet beskrives også nærmere der det er aktuelt. Jf. utgiftsområde 17: «I avsnitt 4 Kulturområdesøvergripande verksamhet sammanfattas även vissa tvärgående perspektiv för hela kulturområdet som gäller allas möjlighet att delta i kulturlivet samt kulturlivets internationalisering och internationellt samarbete». ¹⁴⁰ I kapittel 5.2 og 6.2 redegjør vi nærmere for hvordan utgiftsområdene i Sveriges budsjettproposisjon for 2025 er strukturert.

4.5 Områdegjennomganger og utredninger

Områdegjennomganger er et verktøy i budsjettprosessen som har til formål å utrede og foreslå endringer som kan gi bedre måloppnåelse på et budsjettområde og/eller økt handlingsrom i budsjettene. Godt begrunnede innsparings- og effektiviseringstiltak kan bidra til å finne handlingsrom for nye satsinger og til å få mer ut av eksisterende ressursbruk. OECD anbefaler at områdegjennomganger kobles direkte til budsjettprosessen, slik at resultatene fra områdegjennomgangene kan brukes til å identifisere innsparinger og andre gevinster. ¹⁴¹ Dette innebærer blant annet at områdegjennomgangene og budsjettprosessen må koordineres i tid.

Områdegjennomganger i Danmark

Budgetanalyser, tilsvarende områdegjennomganger i Norge, er en integrert del av budsjettprosessen i Danmark. ¹⁴² De forankres i regjeringen, som oftest i økonomiutvalget. Områdegjennomgangene har som mål å skape handlingsrom i budsjettet gjennom å identifisere effektivisering- og omprioriteringsmuligheter, imøtekomme press om økte budsjetter, sørge for at pengene brukes effektivt og forberede strukturelle endringer ved enkeltvirksomheter eller sektorer. ^{143,144} De benyttes også i utarbeidelsen av flerårige budsjettavtaler på enkeltområder. Områdegjennomgangene gjennomføres i samarbeid mellom finansdepartementet og det ansvarlige fagdepartementet, avhengig av hva analysen handler om. Det gjennomføres ulike former for områdegjennomganger, noen utføres på kort tid med kun interne ressurser, mens andre er mer omfattende og gjennomføres gjerne i samarbeid med eksterne konsulenter. Funnene benyttes inn i regjeringens budsjettprioriteringer.

Danmark framheves ofte som et av de beste landene når det gjelder områdegjennomganger. ¹⁴⁵ Det er en tett kobling mellom budsjettprosessen og områdegjennomgangene, som gir god politisk forankring og bedre effekt av gjennomgangene. Danmark gjennomfører flest såkalte regelmessige (*recurring*) områdegjennomganger, som er gjennomganger av store budsjettposter med flerårige avtaler (forsvar, jernbane, politi og skatt). Som navnet antyder gjennomføres disse med regelmessige mellomrom, vanligvis hvert 4.-5. år. I tillegg gjennomfører danskene såkalte

¹⁴⁰ Finansdepartementet (2024). [Utgiftsområde 17 i budsjettproposisjonen for 2025](#) (s. 11 og s. 23 ff)

¹⁴¹ OECD (2023) [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pdf)

¹⁴² [DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen | DFØ](#)

¹⁴³ OECD (2024). OECD Journal on Budgeting, Volume 2024 Issue 1. <https://doi.org/10.1787/16a2e919-en>.

¹⁴⁴ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#). s.58.

¹⁴⁵ OECD (2023). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pdf)

ordinære (*regular*) områdegjennomganger på utvalgte områder med identifiserte utfordringer (budsjettmessige eller strukturelle). Disse gjennomgangene er mer standardiserte og kortvarige, og fokuserer ofte på kjerneoppgaver og/eller administrative kostnader. Resultatene fra områdegjennomgangene går inn i budsjettmaterialet, og drøftes av og med Folketinget.

Utredninger i Sverige

I statsbudsjettprosessen benyttes ulike typer utredninger. Beskrivelsen under gir ikke et fullstendig bilde av hvordan utredninger i Sverige gjennomføres eller koblingene til budsjettprosessen, men peker på hvordan noen utrednings- og evalueringsmiljøer i Sverige er innrettet. I likhet med Norge må lover og forskrifter alltid utredes.

Et annet sentralt premiss som også får konsekvenser for utredninger, er at alle budsjettbeslutninger som tas i Riksdagen skal ha et underlag som viser hvilke økonomiske konsekvenser beslutningen vil få flere år fram i tid. Etter vårt skjønn betyr det ikke nødvendigvis at alle utredninger skal beskrive økonomiske konsekvenser flere år fram i tid, men at regjeringen må beskrive økonomiske konsekvenser dersom anbefalinger fra utredningen skal munne ut i et budsjettforslag. Kvaliteten på utredningen og tilretteleggingen for å kunne gjøre kostnadsberegninger flere år fram i tid, kan derfor sies å implisitt ha en stor betydning for muligheten for å komme på statsbudsjettet.

I likhet med Norge, ser det ut til at det i Sverige er mange instanser som bidrar til å gjennomføre utredninger.

Sverige har et tilsvarende «utredningsinstitutt» som våre NOU'er kalt SOU: *«Innan regeringen lägger fram ett lagförslag tillsätts ofta en särskild utredare eller en kommitté som får i uppdrag att utreda en viss fråga. När utredningen är färdig samlas slutsatserna i ett betänkande och publiceras i serien Statens offentliga utredningar, SOU.»*¹⁴⁶

Regjeringen gir også statlige myndigheter i oppdrag å utrede ulike spørsmål, som effekter av lover og regler mv. Resultatet benyttes som underlag for regjeringens arbeid.

Oversikter over planlagte regjeringsoppdrag og proposisjoner

Regeringskansliet har en egen nettside med oversikt over regjeringsoppdrag.¹⁴⁷

Regeringskansliet publiserer også lister over planlagte proposisjoner (propositionsförteckning) per departement og Statsrådberedningen innenfor gjeldende «riksmøte» (virksomhetsåret for Sveriges Riksdag).¹⁴⁸

¹⁴⁶ Regeringskansliet (u.å.). [Statens offentliga utredningar \(Regeringskansliet.se\)](https://www.regeringskansliet.se/statens-offentliga-utredningar)

¹⁴⁷ Regeringskansliet (u.å.). [Regeringsuppdrag \(Regeringskansliet.se\)](https://www.regeringskansliet.se/regeringsuppdrag)

¹⁴⁸ Regeringskansliet (2025, 14. januar). [Propositionsförteckning våren 2025 \(Regeringskansliet.se\)](https://www.regeringskansliet.se/propositionsfor-teckning-varen-2025)

Kilde: [Regeringsuppdrag \(Regeringskansliet.se\)](#) og [Propositionsförteckning våren 2025 \(Regeringskansliet.se\)](#)

Regeringskansliets prosedyre for «*gemensam beredning*» (jf. omtale i kapittel 3.1), kan også tenkes å bidra til at utredninger som bestilles klarer å ivareta tverrgående/helhetlige perspektiver ettersom alle berørte departementer må involveres i saken.

Statskontoret¹⁴⁹ er en egen utredningsmyndighet med særskilt ansvar for utredninger av statlig finansiert virksomhet. De gjennomfører ulike former for evalueringer og utredninger på oppdrag for regjeringen. På deres nettsider publiseres oversikt over pågående oppdrag¹⁵⁰ og ferdige rapporter.¹⁵¹ I forskriften som regulerer Statskontoret, går det blant annet fram at *”1§ Statskontoret ska på regeringens uppdrag genomföra utredningar, utvärderingar och uppföljningar av statlig och statligt finansierad verksamhet och av övergripande frågor om den offentliga förvaltningens funktionssätt. I detta ingår att*

- 1. analysera verksamheter och myndigheter ur ett effektivitetsperspektiv,*
- 2. redovisa effekter av statliga åtgärder, och*
- 3. ge underlag för omprövning och effektivisering.”*

Etter §2-2 skal de også *”efter överenskommelse bistå Regeringskansliet och statliga kommittéer med metod- och utredningsstöd.”*¹⁵²

Ifølge DFØ/Difi-rapporten «*Bruk av sektoranalyser og evalueringer*»,¹⁵³ ble det i 2008 etablert en ordning for gjennomføring av myndighetsanalyser som Statskontoret har ansvar for. De har utarbeidet en egen modell for gjennomføring av myndighetsanalyser.¹⁵⁴ Disse analysene kan til dels sammenlignes med enkelte typer områdegjennomganger som DFØ har ansvar for å gjennomføre på oppdrag for Finansdepartementet.

Innbyggerperspektivet ivaretas også gjennom ulike organisatoriske mekanismer. Sverige har for eksempel en virksomhet som skal ivareta innbyggerdialog for regjeringen kalt *Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället (NOD)*.¹⁵⁵

Det er ikke en egen myndighet, men en offentlig finansiert virksomhet der regjeringen er representert i styringsgruppen sammen med andre virksomheter som har valgt å knytte seg til NOD¹⁵⁶. Formålet er å bidra til samvirke mellom offentlige aktører og sivilsamfunn, bidra til bredere beslutningsgrunnlag innen alle politikkområder og spre kunnskap.

¹⁴⁹ Statskontoret (u.å.). [Statskontoret \(Statskontoret.se\)](#)

¹⁵⁰ Statskontoret (u.å.). [Pågående uppdrag \(Statskontoret.se\)](#)

¹⁵¹ Statskontoret (u.å.). [Statskontorets publikationer och remissvar](#)

¹⁵² Sveriges Riksdag (u.å.). [Förordning \(2007:827\) med instruktion för Statskontoret \(Sveriges riksdag.se\)](#)

¹⁵³ Difi (2015). [Difi-rapport 2015:15 Bruk av sektoranalyser](#) (s. 52)

¹⁵⁴ Statskontoret (u.å.). [Myndighetsanalyser \(Statskontoret.se\)](#)

¹⁵⁵ NOD (u.å.). [Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället \(NOD\) \(nodsverige.se\)](#)

¹⁵⁶ Regjeringen er representert i styringsgruppen med fire representanter fra embetsverket i Regeringskansliet. [Om NOD – Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället](#)

Virksomheten arbeider bl.a. med å planlegge og holde møter, samråd og dialoger med sivilsamfunnet, publisere rapporter og drifter en kunnskapsbank.¹⁵⁷

Når det er behov for å innhente kunnskap og perspektiver fra sivilsamfunnet inviterer også Regeringskansliet utvalgte organisasjoner til møter om utvalgte temaer/saker til såkalte «saksråd». Saksråd skal komplettere andre former for samråd, og har til hensikt å øke kvaliteten i regjeringens underlag. Regeringen.se har en egen oversikt over gjennomførte saksråd.¹⁵⁸ Dette kan nærmest sammenlignes med ulike former for brukermedvirkning i Norge, som brukerpanel, innbyggerdialog mv.

4.6 Strategiske budsjettinitiativer

Som beskrevet i kapittel 2.2.3 bruker nå mange OECD-land såkalte *Strategic Budget Initiatives*, eller strategiske budsjettinitiativer.¹⁵⁹ Strategiske budsjettinitiativer blir sett på som en mulighet for å få til større endringer på tvers av sektorer, og i flere land brukes strategiske budsjettinitiativer som en helhetlig tilnærming for å sette søkelys på tverrgående prioriteringer. Flere land bruker for eksempel likestillingsbudsjettering (*gender budgeting*), grønn budsjettering (*green budgeting*) og livskvalitetsbudsjettering (*wellbeing budgeting*).

Sverige har rapportering på likestilling som en integrert del av budsjettprosessen.

Ekonomistyringsverket beskriver rammene for likestillingsbudsjettering slik:

*”Jämställdhetsbudgetering: Enligt ett regeringsbeslut ska ett jämställdhetsperspektiv genomsyra den statliga budgetprocessen. Det innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas på alla nivåer i budgetprocessen och att prioriteringar, vägval och tilldelning av resurser i största möjliga mån ska främja jämställdhet. Jämställdhetsbudgetering är en tillämpning av jämställdhetsintegrering i budgetprocessen”.*¹⁶⁰ Ekonomistyringsverket har også egne fagsider som beskriver hvordan virksomheter kan gjennomføre likestillingsbudsjettering.¹⁶¹

Ifølge klimaloven skal også Sverige rapportere om klima til Riksdagen i budsjettproposisjonene. Her rapporterer de om utslippsutviklingen, årets viktigste beslutninger i klimapolitikken, betydningen for utviklingen av klimagassutslipp og vurderer om det er behov for nye tiltak.¹⁶²

I **Finland** har de tatt i bruk livskvalitetsindikatorer. Sosial- og helsedepartementet har lagt fram en plan for hvordan velferdsøkonomi (*economy of wellbeing*) kan integreres i nasjonal, regional og lokal beslutningstaking for å bedre balansere hensynene til sosial, økonomisk og

¹⁵⁷ Ibid

¹⁵⁸ Regeringskansliet (u.å.). [Saksråd - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/sakerhetscentrum/tema/saksrad)

¹⁵⁹ OECD (2023). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)21/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)21/en/pdf)

¹⁶⁰ ESV Forum (2023, 23. februar). [Budgetprocessen – ett samspel mellan riksdagen, regeringen och myndigheterna \(esv.se\)](https://www.esv.se/nyheter/2023/02/23/budgetprocessen-ett-samspel-mellan-riksdagen-regeringen-och-myndigheterna)

¹⁶¹ ESV Forum (u.å.). [Jämställdhetsbudgetering - ESV Forum](https://www.esv.se/nyheter/2023/02/23/jamstalldhetsbudgetering)

¹⁶² Finansdepartementet (2024). [Klimatredovisning - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/01/klimatredovisning)

miljømessig bærekraft.¹⁶³ For å få til det trekker de fram at regjeringens budsjettprosess spiller en sentral rolle.

Finland har også innført fenomenbasert budsjettering (*phenomenon-based budgeting*) for å støtte opp om bærekraftig utvikling.¹⁶⁴ Det skal forbedre kunnskapsgrunnlaget og helhetsbildet for beslutningstagerne og føre til økt ressurseffektivitet.¹⁶⁵ Fenomenene/temaene de nå har med i budsjettet er bærekraftig utvikling, likestilling og budsjettering til barn og unge (*child budgeting*).

New Zealand praktiserer livskvalitetsbudsjettering, hvor fokuset er å forbedre innbyggernes livskvalitet. Ved bruk av indikatorer beskrives tilstanden på velferden på New Zealand, endringer over tid, bærekraften og risikoen for velferdstilstanden. Minst en gang hvert fjerde år gis det ut en rapport om velferdstilstanden på New Zealand.¹⁶⁶ Rapporten skal sammen med andre rapporter utgitt av landets finansdepartement hjelpe med å orienter politikk og finanser mot generasjonsoverskridende velferdsresultater. Rapporten har som mål å informere folkevalgte i utformingen av politikk og investeringsprioriteringer gjennom budsjettet.¹⁶⁷

Canada har tatt i bruk et *Quality of Life Framework*, som setter søkelys på velferd, inkludering og bærekraft. Livskvalitet i befolkningen måles gjennom et indikatorsett med 84 indikatorer, som skal gi en helhetlig oversikt over utviklingen i livskvalitet. Rammeverket er en videreutvikling av Canadas likestillingsbudsjettering, og det er derfor flere indikatorer som måler inkludering og mangfold. Rammeverket skal sørge for bedre utredninger av konsekvensene av regjeringens tiltak på livskvaliteten til ulike grupper av befolkningen. Indikatorene analyseres og resultatene publiseres årlig i et vedlegg til budsjettet (*Budget Impacts Report*).¹⁶⁸

Island bruker også livskvalitetsindikatorer. Landet har 39 indikatorer fordelt på 13 underkategorier innenfor kategoriene samfunn, økonomi og energi.¹⁶⁹ CoG, inkludert finansdepartementet, har ansvar for at den langsiktige finansielle strategien har en oppdatert del om livskvalitet, de skal sikre at departementenes strategier reflekterer livskvalitetspolitikken og at de ulike områdene er i tråd med nasjonale mål.¹⁷⁰ Island jobber med å etablere en kobling mellom livskvalitetsindikatorene og budsjettprosessen. På Island

¹⁶³ Ministry of Social Affairs and Health (2024). [Finland's National Action Plan for the Economy of Wellbeing 2023–2025](#)

¹⁶⁴ [Development of phenomenon-based budgeting requires a shared understanding and commitment from the public administration - National Audit Office of Finland](#)

¹⁶⁵ Fenomenbasert budsjettering, likestillingsbudsjettering og grønn budsjettering har til felles at målet med denne typen budsjettering er å svare på komplekse samfunnsspørsmål eller fenomener som ikke kan løses enkelt av en sektor.

¹⁶⁶ National Audit Office of Finland (2020, 26. oktober). [Wellbeing reports | The Treasury New Zealand](#)

¹⁶⁷ Government of New Zealand (2022). [B2 Wellbeing Budget 2022 - A Secure Future - 19 May 2022](#)

¹⁶⁸ OECD (2023). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)21/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)21/en/pdf)

¹⁶⁹ Government of Iceland (u.å.). [Government of Iceland | Indicators for Measuring Well-being](#)

¹⁷⁰ [Steering from the Centre of Government in Times of Complexity | OECD](#) s.88

er det også lovpålagt å beskrive budsjettets effekt på likestilling. Arbeidet er rammet inn av en femårsplan for likestillingsbudsjettering.¹⁷¹

¹⁷¹ Government of Iceland (u.å.). [Government of Iceland | Gender budgeting - How?](#)

5 Sammenheng mellom strategi, plan og budsjett

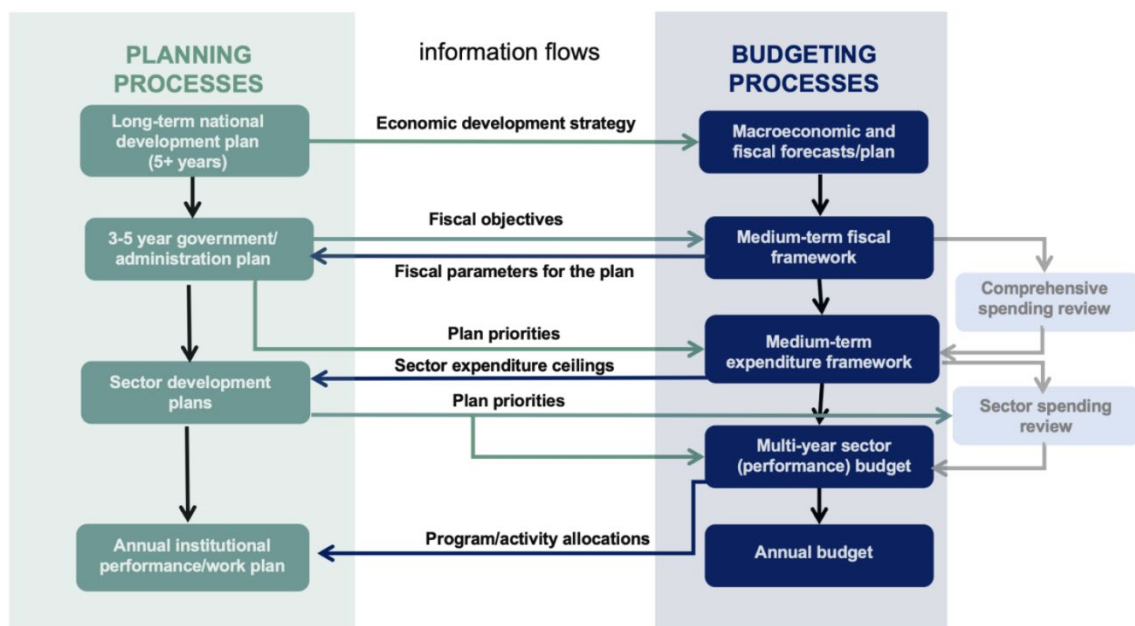
I kartleggingen av den norske budsjettprosessen fant vi at det er en utfordring at politiske prioriteringer ofte ikke beskriver eller har tatt tilstrekkelig høyde for budsjettmessige konsekvenser når de lanseres. Regjeringens mål og prioriteringer er gjerne nedfelt i regjeringsplattformen, men regjeringsplattformen inneholder sjelden en beskrivelse av konkrete økonomiske prioriteringer. Plattformene er dessuten omfangsrike og derfor ikke til stor hjelp for å gjøre prioriteringer i budsjettet. I DFØs gjennomgang av departementsrollen er et av funnene at regjeringsplattformene er et resultat av kompromisser mellom regjeringspartiene, og ofte bygger på et for svakt faglig grunnlag.¹⁷² I enkelte andre land er det vanlig at embetsverket i finansdepartementet gjør beregninger av regjeringsplattformens økonomiske konsekvenser, og at regjeringsplattformen brukes aktivt for å prioritere i budsjettet.

Samtidig utarbeider norske regjeringer en rekke strategier og planer, for eksempel langtidspan for forsvarssektoren, Digitaliseringsstrategien, Perspektivmeldingen mv. som alle har til felles at de peker på utviklingstrekk og langsiktige utfordringer som vil få konsekvenser for framtidige prioriteringer. Det varierer hvorvidt økonomiske konsekvenser av slike strategier og planer er utredet og beregnet i Norge.¹⁷³ Det er også varierende i hvor stor grad slike dokumenter brukes inn i det årlige budsjettarbeidet. I noen land ser det ut til at slike dokumenter er koblet tettere på budsjettprosessen enn i Norge og at finansdepartementet er mer involvert i arbeidet med strategier under andre departementer.

PEMPAL illustrerer en idealisert kobling mellom planprosess og budsjettprosess i figuren under. Til venstre illustreres ulike planprosesser, og til høyre er budsjettprosessen. Aller helst bør det være flere koblinger mellom disse, for eksempel ved at langtidspaner brukes som grunnlag inn i budsjettarbeidet. Og tilsvarende at mellomlangsiktige budsjetter og flerårige utgiftstak får påvirkning på planer og strategier både på sektornivå og nasjonalt nivå. I tillegg illustrerer figuren at områdegjennomganger bør brukes inn i budsjettarbeidet nasjonalt og for ulike sektorer (helt til høyre). Det varierer hvor gode de undersøkte landene er til å få til en slik kobling mellom planprosess og budsjettprosess, men flere land har innført mekanismer som kan være interessante eksempler. I tillegg kan politiske plattformer med færre og tydeligere prioriteringer i seg selv gjøre det enklere å prioritere mellom tiltak selv om det ikke er en direkte kobling mellom arbeidet med plattformen og budsjettet.

¹⁷² [dfo-rapport-2025-2-departementene-i-en-brytningstid.pdf](#), s. 35.

¹⁷³ For eksempel står det i Digitaliseringsstrategien at «de økonomiske konsekvensene av målene og tiltakene i strategien må håndteres innenfor de ordinære budsjettprosessene», og økonomiske konsekvenser av strategien er ikke utredet. DFD (2024). [Fremtidens digitale Norge – nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030](#), s. 91.



Figur 2 PEMPALs illustrasjon av sammenhengen mellom planprosess og budsjettprosess. Kilde: PEMPAL (2024) figur 4, side 12. Conceptual Framework for Aligning Strategic Planning and Budgeting Processes: <https://www.pempal.org/knowledge-product/general-guidance-linking-strategic-planning-and-budgeting>

Alle landene i kartleggingen utarbeider ulike strategidokumenter, langtidsplaner og meldinger til sine parlamenter. Det varierer imidlertid hvorvidt økonomiske konsekvenser beregnes og beskrives i strategier og plandokumenter. I tillegg til at budsjettkonsekvenser i noen grad beskrives i regjeringsplattformer og strategidokumenter, er det i flere land vanlig at strategier og planer brukes aktivt inn i arbeidet med budsjettet. I flere av landene i denne kartleggingen er det en tydelig og eksplisitt kobling mellom regjeringens målsetninger og langtidsplaner, og det som prioriteres i statsbudsjettet. I dette kapittelet trekker vi fram eksempler på noen strategier i andre land og hvordan de ser ut til å være koblet til budsjettdokumentene og setter retning for regjeringens prioriteringer i budsjettet.

Vi trekker også fram eksempler på arbeidsformer i andre land som kan føre til at det er bedre sammenheng mellom regjeringens strategier og budsjettforslag. I flere land er det for eksempel vanlig at embetsverket i finansdepartementene kobles på *før* et regjeringsgrunnlag besluttet. Dette gjøres på flere måter. Fellesnevneren for flere land er at embetsverket stilles til disposisjon for de politiske partiene som har vunnet et valg i deres arbeid med å lage et styringsgrunnlag. I noen land publiserer for eksempel finansdepartementet en økonomisk redegjørelse før valget, som da kan danne grunnlag for forhandlinger etter valget.¹⁷⁴

5.1 Regjeringens mål går igjen i sentrale dokumenter for Danmark

I Danmark legger hver ny regjering fram et regjeringsgrunnlag for den kommende regjeringsperioden som gir retning for hva som skal prioriteres. Regjeringen legger også fram planer for mellomlang sikt (*mellemfristede planer*), med overordnede rammer for

¹⁷⁴ [DFØ-rapport 2024- Kartleggingsrapport budsjettprosessen 0.pdf](#)

finanspolitikken flere år fram i tid¹⁷⁵, hva de skal fokusere på og prioritere. Nåværende regjering la i 2023 fram sin plan, *DK2030 Danmark rustet til fremtiden*¹⁷⁶, som inneholder regjeringens mål for Danmark, kommende reformer og prioriteringer, inkludert konkrete budsjettprioriteringer, fram mot 2030.

DK2030 Danmark rustet til fremtiden danner rammen for den overordnede økonomiske politikken til denne regjeringen og prioriteringer til enkelte områder er nevnt med konkrete beløp. De seks hovedmålene i denne planen er å finne igjen i regjeringsplattformen, enten som hovedmål eller innunder hovedmålene. Målene er også i tråd med målene presentert i Danmarks finans- og strukturpolitiske plan som ble lagt fram for EU, se nærmere i kapittel 4.3.

Når regjeringen årlig legger fram finanslovforslaget for Folketinget, viser de til prioriteringer i både regjeringsplattformen, *DK2030 Danmark rustet til fremtiden* og forlik. Regjeringsgrunnlaget brukes som underlag i arbeidet med budsjettene. Det er ikke én til én kobling mellom strategiene og det årlige budsjettet, men strategiene og de langsiktige planene omtaler overordnede budsjettprioriteringer og setter rammene for de årlige budsjettene.

Embetsverket bistår, hvis etterspurt politisk, i utformingen av regjeringsplattformene, blant annet med idéer og beregninger. Embetsverket er også dypt involvert i utarbeidelsen av flerårsplanene som Folketinget inngår forlik om, innenfor mandat fastsatt i regjeringen. I budsjettprosessen innarbeides konsekvensene av forlikene inn i finanslovforslaget. Flerårsplaner fungerer godt, men mange flerårsplaner fører til at mye midler er bundet opp og at mange av de strategiske diskusjonene foregår i andre prosesser enn i statsbudsjettprosessen. At embetsverket er involvert, gir likevel politikerne mulighet til å bedre se konsekvensene av enkeltavtalene for budsjettet og andre prioriteringer.

Ved åpningen av Folketinget legger statsministerens kontor fram *lovprogrammet*¹⁷⁷ for det kommende året. Formålet er å gi et overblikk over kommende lovforslag, beslutningsforslag og redegjørelser som regjeringen planlegger å legge fram for Folketinget. Finansieringen av merutgifter knyttet til lovprogrammet koordineres med arbeidet med finanslovsforslaget. Statsrådene kan ikke legge fram et lovforslag uten at det er koordinert med finansdepartementet og eventuelle merutgifter er innarbeidet i finanslovforslaget. Det gjør at lovendringer også er en del av prioriteringsdiskusjonene til regjeringen og det bidrar til at det ikke fremmes lovforslag som det ikke er budsjettdekning for.

¹⁷⁵ Regjeringen (2020). [DK2025 - en grøn, retfærdig og ansvarlig genopretning af dansk økonomi](#), Regjeringen (2022). [DK2030 - et grønnere, sikrere og stærkere Danmark 2030](#), Regjeringen (2023). [DK2030 - Danmark rustet til fremtiden](#)

¹⁷⁶ Regjeringen (2023). [DK2030 Danmark rustet til fremtiden](#)

¹⁷⁷ Statsministeriet (u.å.). [Lovprogram - Statsministeriet](#)

5.2 Rød tråd mellom regjeringens plattform, prioriteringer og budsjettdokumenter i Sverige

Den økonomiske vårproposisjonen som den svenske regjeringen legger fram for Riksdagen hver vår, fungerer som en plattform og gir retning til statsbudsjettet som legges fram om høsten. Hver regjering legger også fram en politisk plattform når de tiltrer, og vi ser at det er en rød tråd mellom regjeringsplattformen og nåværende regjeringens prioriteringer i budsjettet. Selv om det ikke er eksplisitt henvist til regjeringens prioriteringer i den økonomiske vårproposisjonen og budsjettproposisjonen, er det flere eksempler på at de prioriterte tiltakene drøftes og omtales i disse dokumentene.

Den nåværende samarbeidsregjeringens regjeringsplattform (*Tidö-avtalen*)¹⁷⁸, er konsentrert om noen få spissede temaer og utpekte samfunnsutfordringer, som helse og helsevesen, klima og energi, kriminalitet, innvandring og integrering, skole, og tilvekst og husholdningsøkonomi (*tillväxt och hushållsekonomi*). I avtalen går det også langt på vei fram hvordan det skal arbeides innenfor de seks ulike områdene, gjennom overordnede retningslinjer eller føringer for hvordan arbeidet skal gjennomføres og av hvem.

Innenfor hvert av de utpekte områdene beskrives for eksempel:

- formål
- metode og modell
- eierskap og arbeidsformer
- kommunikasjon
- liste med korte beskrivelser over hvilke reformer (satsninger) som skal gjennomføres. Helse og helsevesen har f.eks. 23 reformer på listen

I Sverige bidrar ikke embetsverket med å utforme innholdet i regjeringsplattformene, og regjeringsplattformene blir heller ikke vedtatt i Riksdagen. Regeringskansliet vurderer og innarbeider forslagene i budsjettet på ordinær måte når regjeringen har tiltrådt, og innenfor rammene av de årlige budsjettene og prosessene for utgiftstaket.

Regjeringens prioriteringer¹⁷⁹, som synes å bygge på nåværende regjeringsplattform, kan sies å fungere som et strategisk dokument eller langtidsplan for denne regjeringsperioden. Vi kan ikke se at Sverige har andre langtidsplaner eller strategidokumenter tilsvarende perspektivmeldingen i Norge eller Danmarks *mellemfristede planer*. De har imidlertid en rekke strategier for ulike områder.¹⁸⁰ En av strategiene som er tverrgående, er «*Agenda 2030 för hållbar utveckling*».¹⁸¹ Den bygger på FNs bærekraftsmål, og er en handlingsplan med mål for omstilling til et mer bærekraftig samfunn. Implementeringen av planen skjer ved at alle statsråder i regjeringen er ansvarlige for gjennomføring innenfor sine respektive

¹⁷⁸ Regjeringen (2022). [tidoavtalet-overenskommelse-for-sverige-slutlig.pdf](#)

¹⁷⁹ Regeringskansliet (u.å.). [Regeringens prioriteringar - Regeringen.se](#)

¹⁸⁰ F.eks.: [Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft - Regeringen.se](#), [Strategi för Levande städer – politik för en hållbar stadsutveckling - Regeringen.se](#) og [EU:s inre säkerhetsstrategi - Regeringen.se](#)

¹⁸¹ Regeringskansliet (u.å.). [Agenda 2030 för hållbar utveckling - Regeringen.se](#)

ansvarsområder. To statsråder har også et særskilt samordningsansvar for Sveriges arbeid med dette nasjonalt og internasjonalt.¹⁸²

5.3 Regjeringsplattformen i Finland setter føringer for alt regjeringen legger fram

Regjeringsplattformen i Finland er det viktigste budsjettdokumentet, da det fastsetter de økonomiske prioriteringene og rammene for regjeringsperioden. De finske regjeringsplattformene er politiske handlingsplaner som regjeringspartiene blir enige om. De definerer regjeringens viktigste mål og oppgaver, den økonomiske politikken, herunder utgiftstak for de neste årene.¹⁸³ Både den nåværende og den forrige regjeringens plattformer er omfattende og relativt konkrete dokumenter.¹⁸⁴

Hver vår legger regjeringen fram en oppdatert finanspolitisk plan, *The General Government Fiscal Plan*. Planen omhandler offentlig ressursbruk for de kommende fire årene og danner de overordnede rammene for budsjettprioriteringene. Det ettårige budsjettforslaget som regjeringen legger fram hver høst er i tråd med den finanspolitiske planen. Den finanspolitiske planen og de årlige budsjettforslagene er laget med utgangspunkt i regjeringsplattformen, og ved framleggelsen av regjeringens budsjettforslag vises det konkret til punkter i regjeringsplattformen.

Andre strategier og planer fra regjeringen må forholde seg til rammene satt i regjeringsplattformen. Strategiene skal være en konkretisering av de prioriteringene regjeringen har lagt fram i plattformen og det skal i utgangspunktet ikke komme nye initiativer som ikke allerede er nevnt i plattformen.

Før valget gjør alle departementene mye forberedende arbeid for å legge grunnlaget for den kommende regjeringsplattformen. Embetsverket på statsministerens kontor bistår i utarbeidelsen av regjeringsplattformene.¹⁸⁵ Finansdepartementet har en sentral rolle i regjeringsforhandlingene og gjør beregninger av forslag fra partiene, basert på innspill fra fagdepartementene. Når den kommende regjeringen nå begynner å forhandle om ny plattform, settes rammen for budsjettet først og deretter prioriteter regjeringspartiene innenfor rammen. Statsministeren har et overordnet ansvar for oppfølgingen av regjeringsplattformen og rapportering på plattformen offentliggjøres på regjeringens nettsider.¹⁸⁶

Hver regjering legger fram en melding om framtiden for parlamentet i Finland. Meldingen skal danne grunnlag for en bred offentlig debatt og strategisk dialog mellom regjeringen og parlamentet om framtiden og utfordringene framover. Den har likhetstrekk med perspektivmeldingen som legges fram hvert fjerde år i Norge. Framtidsrapporten består av

¹⁸² Regeringskansliet (2025, 8. januar). [Sveriges arbete med Agenda 2030 - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/om-regeringen/2025/01/08/sveriges-arbete-med-agenda-2030)

¹⁸³ Finnish Government (u.å.). [Government Programs since 1917 - Finnish Government](https://www.finnishgovernment.fi/en/government-programs)

¹⁸⁴ Finnish Government (2023). [Government Programme - Finnish Government](https://www.finnishgovernment.fi/en/government-programme) og Finnish Government (2019). [Programme of Prime Minister Sanna Marin's Government 10 December 2019](https://www.finnishgovernment.fi/en/prime-minister-sanna-marin-s-government)

¹⁸⁵ OECD (2024). [OECD - Steering from det Centre of Government in Times of Complexity.pdf](https://www.oecd.org/publications/steering-from-det-centre-of-government-in-times-of-complexity.pdf), s. 17.

¹⁸⁶ Statsrådet (u.å.). [Uppföljning av regeringsprogrammet - Statsrådet](https://www.statsradet.se/uppfoljning-av-regeringsprogrammet)

to deler: en del om departementenes felles framtidsarbeid og en del som omhandler sentrale problemstillinger og mulige løsninger under hvert departement.¹⁸⁷ Meldingen diskuteres i Komiteen for framtiden. Komiteen ble opprettet i 1993 og er underlagt parlamentet. De diskuterer parlamentsdokumenter og jobber med å rette oppmerksomhet mot, og få diskusjoner om, de langsiktige utfordringene for Finland.¹⁸⁸ Selv om meldingen ikke har en direkte kobling til hvert årlige budsjett, kan et slikt dokument bidra til å løfte diskusjoner om prioriteringer av samfunnets ressurser og langsiktig tekning hos politikerne.

5.4 Sammenheng mellom strategi, plan og budsjett i andre land og kommuner

Innretningen og omfanget på de politiske plattformene på **Island** varierer. Den politiske plattformen til den sittende regjeringen inneholder overordnede mål for regjeringssperioden.¹⁸⁹ Forrige regjering hadde en mer detaljert politisk plattform med utvalgte områder og mange underpunkter.¹⁹⁰

Budsjettloven legger føringer om at regjeringen legger fram finansielle strategier med ulik tidshorisont:

- En langsiktig strategi som ser på mulig utvikling i sosiale, økonomiske, miljømessige og regionale faktorer, i tillegg til demografiske endringer og betydningen for de offentlige finansene. I budsjettloven er det krav om at denne skal legges fram minimum hvert tredje år.¹⁹¹
- En finanspolitisk redegjørelse for fem år fram i tid som beskriver overordnede målsetninger for økonomien som nivå på gjeld, handelsbalanse og finanspolitisk rammeverk.¹⁹²
- En finanspolitisk plan for mellomlang sikt, den finansielle femårsstrategien, hvor regjeringen redegjør for politikkutviklingen på ulike områder, med en visjon og et hovedmål for hvert område, finansieringsplan og hovedprioriteringer for den neste femårsperioden. Hovedutfordringer på området, muligheter for forbedring og risikofaktorer omtales også.¹⁹³ Planen stemmes over i parlamentet.
- Et årlig budsjettforslag med ettårsperspektiv.¹⁹⁴

¹⁸⁷ Finnish Government (u.å.). [Foresight and work on the future - Finnish Government, Government Report on the Future - Finnish Government](#), [Ministries' joint foresight activities - Finnish Government](#).

¹⁸⁸ Riksdagen (u.å.). [Committee for the Future](#)

¹⁸⁹ Government of Iceland (2024). [Platform for the Coalition Government of the Social Democratic Alliance, the Reform Party and the People's Party 2024](#)

¹⁹⁰ Government of Iceland (2021). [211101 Stjornarsattmali EN A4 2022.pdf](#)

¹⁹¹ Finans- og økonomidepartementet (2025). [Mars 2025 skýrsla um langtímahorfur í efnahagsmálum til birtingar á vef.pdf](#). Strategi per mars 2025.

¹⁹² Government of Iceland (2025, 31. mars). [Stjórnarráðið | Fjármálaáætlun 2026-2030](#) Redegjørelse per mars 2025

¹⁹³ Government of Iceland (u.å.). [Stjórnarráðið | Fjármálaáætlun 2024-2028](#). Plan for inneværende periode.

¹⁹⁴ Government of Iceland (2024). [Fjárlagafrumvarp 2025.pdf](#). Budsjettforslag for 2025

Et uavhengig finansråd vurderer om finanspolitikken og den finanspolitiske planen er i tråd med grunnleggende verdier og regelverk.¹⁹⁵

I tillegg har departementene også femårsplaner med fokusområder og mål for sitt eget område. Hvert departement har myndighet til å utvikle strategier på egne områder, og ikke alle er fullfinansiert. Departementene har de siste årene økt sitt samarbeid med finansdepartementet om utarbeidelse av strategier og planer.¹⁹⁶

På **New Zealand** ser det ikke ut som det finnes et overordnet dokument som tilsvarer en regjeringsplattform, slik vi har sett for andre land. Den sittende regjeringen har derimot etablert regjeringsmål (se for øvrig kapittel 6.4) som skal være styrende for politikken og prioriteringene. Nåværende regjeringens prioriteringer handler om å levere på valgløftet om å få New Zealand tilbake på sporet igjen, etter år med kriser og høy gjeld. Regjeringen har derfor ambisjon om at offentlig sektor skal oppnå bedre resultater innen helse, utdanning, lov og orden, arbeid, bolig og miljø. Her er det etablert konkrete målsetninger hvor det forventes å se forbedringer over tid.¹⁹⁷

På New Zealand presenterer finansministeren en budsjettpolitikkrapport, *Budget Policy statement*, for parlamentet i desember hvert år. Rapporten viser hvordan den økonomiske situasjonen på New Zealand er og foreløpig prognoser og framskrivninger for forventet økonomisk utvikling presenteres. Den beskriver også målsetninger som skal være veiledende for regjeringens budsjettbeslutninger, som mål om økt produktivitet, effektive offentlige tjenester, bedre helse i befolkningen, bedre utdanningsprestasjoner og lignende. Disse er i tråd med de overordnede regjeringmålene. I tillegg inneholder rapporten regjeringens identifiserte prioriteringer og hvordan disse skal finansieres. Denne rapporten kan sammenlignes med den svenske *økonomiske vårproposisjonen* og danner utgangspunktet for budsjettet som legges fram i slutten av mai.

Public Finance Act (1989)¹⁹⁸ og Public Service Act (2020)¹⁹⁹ slår fast at finansdepartementet på New Zealand regelmessig må produsere fire lovpålagte forvaltningsrapporter. Den første rapporten er en uttalelse om regjeringens langsiktige finanspolitiske posisjon, *Statement on the Long-term Fiscal Position of the government*. Her beskrives trender og utfordringer for utgifter, inntekter, den finanspolitiske driftsbalansen og offentlig gjeld basert på gjeldende politiske innstillinger, nyere historie og sannsynlig langsiktig utvikling på nøkkelområder over en 40-års periode. Uttalelsen skal hjelpe beslutningstakere med å vurdere de langsiktige virkningene av politiske alternativer. Rapporten utgis minst hvert fjerde år.²⁰⁰ Det

¹⁹⁵ Central Bank of Iceland (2022). cb.is/library/?itemid=5ce38034-5152-11ed-9ba8-005056bccf91&type=pdf, s. 43.

¹⁹⁶ Matthíasson, Pétur Berg (2024). [Visning av Strategic Planning within Ministries in Iceland: Lessons and Development](#)

¹⁹⁷ DPMC (2025, 10. Mars). [Government Targets | Department of the Prime Minister and Cabinet \(DPMC\)](#)

¹⁹⁸ New Zealand Legislation (1989). [Public Finance Act 1989 No 44 \(as at 16 May 2025\)](#), [Public Act Contents – New Zealand Legislation](#)

¹⁹⁹ New Zealand Legislation (2020). [Public Service Act 2020 No 40 \(as at 14 May 2025\)](#), [Public Act Contents – New Zealand Legislation](#)

²⁰⁰ The Treasury (2024, 2. februar). [Long-term fiscal position | The Treasury New Zealand](#)

ses hen til denne rapporten, når den årlige budsjettpolitikkrapporten utarbeides i forbindelse med budsjettforberedelsen

Den andre rapporten er en velferdsrapport, *Wellbeing report*, som ved bruk av indikatorer beskriver velferdstilstanden på New Zealand, endringer over tid, bærekraften og risikoen for velferdstilstanden på New Zealand. Dette er en rapport som skal gis ut og presenteres for representantenes hus minst hvert fjerde år.²⁰¹ Rapporten skal bidra til å vurdere konsekvensene av politiske råd på en systematisk måte, samt stimulere til offentlige debatter om prioriteringer for å forbedre velferden på New Zealand.

Den tredje lovpålagte rapporten er en langsiktig innsiktsorientering, *Long-term Insights Briefings* som utgis hvert tredje år. I denne orienteringen gis det informasjon om trender, risiko og muligheter på mellomlang og lang sikt som påvirker eller kan påvirke samfunnet på New Zealand. Temaene for disse innsiktsorienteringene er valgt av ut av avdelingssjefer i finansdepartementet og er av dem ansett som spesielt viktige. Tidligere orienteringer har for eksempel omhandlet læring etter covid-19 og håndtering av framtidige helseutgifter. Det er en upartisk analyse som inkluderer politiske alternativer (men ingen anbefalinger) for å møte trendene og utfordringene. Rapportene utarbeides av embetsverket i finansdepartementet og er politisk uavhengige. Rapporten presenteres for finansministeren og målet er å gjøre informasjonen offentlig tilgjengelig.²⁰²

Den siste lovpålagte rapporten er en *investeringserklæring* som beskriver tilstanden og verdien av betydelige eiendeler og forpliktelser, hvordan de har endret seg i verdi over tid, forventninger om hvordan verdien vil endre seg i løpet av minimum de to neste årene og endringer siden forrige erklæring.²⁰³

Kommuneplanen i Oslo kommune

Kommuneplanen i Oslo kommune er et overordnet styringsdokument som gir retning for kommunens arbeid. Figuren under viser sammenhengen mellom kommunens planstrategi og de ulike planene for Oslo kommune.²⁰⁴

Dokumentene har ulike formål og svarer på følgende spørsmål:

Hva er utfordringene? Blir beskrevet i Planstrategi-dokumentet.

Hva skal kommunen oppnå? Beskrives i Kommuneplanens samfunnsdel.

Hvordan skal areal disponeres? Beskrives i Kommuneplanens arealdel.

Hvordan skal kommunen jobbe for å oppnå målene? Beskrives i Samfunnsplaner.

²⁰¹ The Treasury (2024, 12. april). [Wellbeing reports | The Treasury New Zealand](#)

²⁰² The Treasury (2025, 10. april). [Long-term insights briefings | The Treasury New Zealand](#)

²⁰³ The Treasury (2022, 21. mars). [Investment statements | The Treasury New Zealand](#)

²⁰⁴ Oslo kommune (2024). [Vedtatt Planstrategi 2024-2027 for Oslo kommune med planprogram for kommuneplanens samfunnsdel](#)

Hva skal kommunene gjøre det neste året? Beskrives i Budsjett- og økonomiplan.

Hvordan skal virksomhetene følge opp? Beskrives i Tildelingsbrev.

Hva ble resultatet? Beskrives i Årsberetning.

Detaljer og konkret oppfølging blir gjort i videre arbeid og underliggende planer, og blir finansiert gjennom budsjettet. Kommuneplanens samfunnsdel har en handlingsdel som angir hvordan kommuneplanen skal følges opp.²⁰⁵

I Oslo utgjør årsbudsjett og økonomiplan handlingsdelen. Det gir grunnlag for kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgaver og konkretisering av tiltakene innenfor kommunens økonomiske rammer.²⁰⁶

Kilde: [Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025](#)

²⁰⁵ Oslo kommune (2025). [Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025](#) side 25.

²⁰⁶ Oslo kommune (2023). [Byrådets forslag til budsjett 2024 og økonomiplan 2024-2027.pdf](#)

6 Mål og resultater i budsjettprosessen

Å tilrettelegge for mer strategiske diskusjoner i budsjettprosessen handler også om hvordan mål og resultater brukes i arbeidet med budsjettet, for eksempel som grunnlag for prioriteringer og kunnskap om hva som oppnås for tildelte midler. OECD anbefaler at prosessen med å formulere mål bør koordineres fra sentralt hold, for eksempel ved at det gjøres i *Centre of Government*, se nærmere om CoG i kapittel 3. Dette for at man ikke skal ende opp med for mange mål.²⁰⁷ OECD mener videre at finansdepartementene har en nøkkelrolle i å sette gode mål, i tett dialog med fagdepartementene.

Når det snakkes om mål og resultatstyring er det vanskelig å komme utenom resultatbudsjettering (*Performance Budgeting*) nærmere omtalt i kapittel 2.2.4. Resultatbudsjettering defineres som «systematisk bruk av resultatinformasjon for å informere budsjettvedtak, enten som dirkete innspill i budsjettfordelingsbeslutninger eller som kontekstuell informasjon til budsjettplanlegging».²⁰⁸

I dette kapitlet beskriver vi hvem som utformer sentrale mål i de ulike landene, og hvordan mål påvirker budsjettene og prioriteringene. Vi har også sett på i hvilken grad og eventuelt hvordan resultatinformasjon brukes for å informere budsjettprosessen i ulike land.

Om missions/målrettede samfunnsoppdrag

«Missions» kan sies å være en arbeidsform og tilnærming til hvordan en kan arbeide for å løse større tverrgående samfunnsfloker, og som skal ha målbare (effekt)mål med en fastsatt tidsfrist. I Norge kaller vi missions for *målrettede samfunnsoppdrag*, og de brukes gjerne der utfordringen er kjent, men løsningen er ukjent.²⁰⁹

Samfunnsoppdragene som regjeringen har lansert, går på tvers av flere politikkområder og krever at flere virkemiddelaktører følger opp. De er tydelig forankret på politisk nivå, og det legges til rette for bred medvirkning av relevante aktører.²¹⁰ OECD følger, dokumenterer og evaluerer også missions-arbeid i medlemslandene, og har etablert nettsiden «Mission Action Lab».²¹¹

Europakommisjonens forsknings- og innovasjonsprogram Horizon, jobber også med missions på noen utvalgte områder.²¹²

I konteksten av en budsjettprosess som i Norge er basert på sektorprinsippet, vil slike tverrgående samarbeid handle mye om å finne gode måter å samle seg omkring

²⁰⁷ OECD (2024). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ Meld. St. 5 (2022–2023). [Meld St. 5 \(2022–2023\) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032](#) (s. 76)

²¹⁰ Ibid

²¹¹ OECD (u.å.). [Mission Action Lab](#)

²¹² European Commission (u.å.). [EU Missions in Horizon Europe - European Commission](#)

styring, organisering og finansiering av tverrgående og flerårige tiltak, og å sikre at innsatsen treffer målgruppene for arbeidet.

Et av mission-oppgavene i Norge er det målrettete samfunnsoppdraget «*Inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeid og samfunnsliv*». Målet er å redusere antall unge som står helt utenfor utdanning, samfunns- og arbeidsliv ved å jobbe på nye måter og på tvers av sektorer. Arbeidet er også knyttet til departementenes kjernegruppe for *Utsatte barn og unge (KUBU)*. Forskningsrådet har en egen nettside om prosjektet Inkludering av barn og unge.²¹³ Dette og andre samfunnsoppdraget er forankret i Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023-2032 (LTP).²¹⁴

Missions-tilnærmingen har også en del likhetstrekk med andre større og tverrgående samarbeid vi har i Norge, som for eksempel:

- 1) kjernegruppeforsøket som er et av innsatsområdene i departementsstrategien *Gode hver for oss. Best sammen (2021-2025)*²¹⁵
- 2) det pågående etatssamarbeidet for utsatte barn og unge som springer ut av kjernegruppen *Utsatte barn og unge (KUBU)* og det tidligere 0-24-samarbeidet²¹⁶
- 3) arbeidet med livshendelser og sammenhengende tjenester der flere myndigheter går sammen om å tilrettelegge informasjon og tjenester for innbyggerne om ulike livshendelser som dødsfall og arv mv.²¹⁷

Kilder: [Meld St. 5 \(2022-2023\) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032](#), [Mission Action Lab](#), [EU Missions in Horizon Europe - European Commission](#), [DFØ-rapport 2024-7 Evaluering av kjernegruppeforsøket.pdf](#), [Staten samarbeider om innsats for utsatte barn og unge | Bufdir](#), [Dødsfall og arv | Digdir](#) og <https://www.forskningsradet.no/forskningspolitikk-strategi/ltp/ungt-utanforskap/>

6.1 I Danmark settes det mål, men resultatene påvirker ikke prioriteringene i statsbudsjettet

I Danmark er det mange typer mål, fastsatt av ulike aktører på forskjellige nivåer, for eksempel mål fra EU eller NATO, fra regjeringen og mål for departementer og styrelser. Regjeringens målsetninger presenteres i regjeringsplattformer, *regeringsgrundlag*, og i langsiktige planer som for eksempel nåværende regjering sin plan mot 2030, *DK2030 Danmark rustet til fremtiden*.²¹⁸ Den nåværende regjeringens regjeringsgrunnlag starter med en omtale av fire problemområder som skal løses på kort sikt, for deretter å presentere sju

²¹³ Forskningsrådet (u.å.). <https://www.forskningsradet.no/forskningspolitikk-strategi/ltp/ungt-utanforskap/>

²¹⁴ [Meld St. 5 \(2022-2023\) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032](#) (s. 76 ff)

²¹⁵ DFØ (2024). [Evaluering av kjernegruppeforsøket.pdf](#)

²¹⁶ DFØ arbeider for tiden med en evaluering av etatssamarbeidet (mai 2025). Etatssamarbeidet er et samarbeid mellom 13 direktorater, etater, institutter og tilsyn. Se også [Staten samarbeider om innsats for utsatte barn og unge | Bufdir](#).

²¹⁷ Digitaliseringsdirektoratet (2024, 3. desember). [Dødsfall og arv | Digdir](#)

²¹⁸ Regjeringen (2023). [DK2030 Danmark rustet til fremtiden](#)

andre overordnede målsettinger de vil prioritere i regjeringsperioden.²¹⁹ Flere av målene i regjeringsplattformen er også mål i *DK2030 Danmark rustet til fremtiden*.

Regjeringen inngår mange forlik med andre partier på Folketinget som inneholder målsetninger og prioriteringer på enkeltområder. I regjeringens budsjettforslag for det enkelte år, finanslovforslaget, finner man igjen flere av målene, både fra forlik og regjeringsplattformen. Sammen med finanslovforslaget legger regjeringen fram et finanslovhefte som gir en kort oversikt over forslaget og noen hovedprioriteringer trekkes fram. I finanslovheftet de siste to årene har regjeringen trukket fram om lag de samme prioriteringene som i sin politiske plattform og i *DK2030 Danmark rustet til fremtiden*.²²⁰

I Danmark er resultatbudsjettering frivillig og resultatene presenteres uavhengig av finanslovforslaget. Resultatindikatorer benyttes først og fremst til styringen av virksomhetene og spiller ikke en stor rolle i ressursfordelingen. Når det enkelte departement eller direktorat har fått en tildeling, er det deres ansvar at midlene blir brukt til det formålet de skal. Vi kan ikke se at de ulike regjeringene på fast basis rapporterer offentlig på om målene i regjering grunnlaget er nådd. Departementene rapporterer heller ikke på mål i sine årsrapporter.

6.2 Resultatinformasjon begrunner budsjettforslag og prioriteringer i svenske budsjetter

Selv om Sverige ikke kan sies å ha direkte resultatbudsjettering eller en «mekanisk» kobling mellom resultater og budsjettbevilgning (utfall), ser det ut til å legges stor vekt på å utarbeide resultatindikatorer og resultatinformasjon, bygge resonnementer omkring resultat- og måloppnåelse i budsjettproposisjonen og begrunne budsjettforslagene. Diskusjonen om hva resultater viser og betyr i det enkelte tilfellet, synes å være sentralt. Resultatinformasjon ser også ut til å brukes systematisk som ett av flere kunnskapsgrunnlag for å gjøre prioriteringer og i budsjettforhandlinger. Sverige har også gått fra å arbeide med utvikling av målhierarkier til å legge mer vekt på gode resultatindikatorer på områder det er hensiktsmessig og/eller andre mer pragmatiske måter å vurdere resultater på, og på beskrivelser av resultater og måloppnåelse.

Budsjettloven stiller også krav til regjeringen om at det skal finnes et riksdagsbundet mål for hvert utgiftsområde. Det er imidlertid ikke et krav om at målet skal være heldekkende for utgiftsområdet. Resultatrapportering er regulert i budsjettlovens §3: «*Regeringen ska i budgetpropositionen lämna en redovisning av de resultat som uppnåtts i verksamheten i förhållande till de av riksdagen beslutade målen. Redovisningen ska vara anpassad till utgiftsområdena.*»²²¹

²¹⁹ [Ansvar for Danmark - Det politiske grundlag for Danmarks regering \(regeringsgrundlag 2022\)](#)

²²⁰ Finansministeriet (2023). [Fremtidssikring af Danmark – Ansvarlige investeringer i den grønne omstilling, velfærd, uddannelse, tryghed og et Danmark i balance – August 2023](#) og Finansministeriet (2024). [Et mere trygt, grønt og rigt Danmark – Finanslovforslaget 2025](#)

²²¹ Sveriges Riksdag (u.å.). [Budgetlag \(2011:203\) | Sveriges riksdag](#)

Strukturen i budsjettproposisjonen har en logisk rekkefølge der omtaler og resultater bygger på hverandre og til slutt begrunnes i selve budsjettforslaget:

Eksempler fra budsjettproposisjonen for 2025 ²²²

I budsjettproposisjonen for 2025 har hvert utgiftsområde (som migrasjon, internasjonal bistand mv.) noen faste hovedkapitler i en relativt fast struktur der det f.eks. redegjøres for mål og resultatindikatorer, forventede utgifter tre år fram i tid og hva som er regjeringens overordnede vurderinger av status for måloppnåelse. ²²³

Budsjettdokumentet inneholder mange av de samme hovedelementene som i Norge, men informasjonen er strukturert ulikt. At resultatindikatorene for det enkelte utgiftsområdet og utgiftsutviklingen flere år fram i tid beskrives i egne kapitler, er imidlertid ulikt fra budsjettproposisjonene i Norge. Hvert utgiftsområde har også ganske omfattende og egne kapitler for «Resultatredovisning» som viser utviklingen på området over tid fordelt på ulike temaer. Resultatene er gjerne også koblet til resultatindikatorene.

Påfølgende kapitler om «Regjeringens vurderinger av måloppnåelse» og «Politikens inriktning», bidrar også til å gi en forklaring på hva som er utfordringene og hvilken retning man velger å gå. Budsjettforslaget som kommer helt til slutt, kan da sies å være avslutningen på en logisk argumentasjonsrekke med forklaringer og begrunnelser om hvorfor budsjettforslaget er som det er.

Hovedkapitlene per utgiftsområde følger omtrent denne strukturen i budsjettproposisjonen for 2025: ²²⁴

Forslag til Riksdagsbeslutning: **Sammendrag av budsjettforslaget til Riksdagen for 2025 fordelt på de aktuelle statlige virksomhetene på dette utgiftsområdet.**

Utgiftsområdets omfatning: **Hvilke statlige virksomheter mv. som omfattes av utgiftsområdet.**

Utgiftsutvikling: **Tabeller som viser tall for Utfall for 2023, Budsjett 2024, Prognose 2024, Forslag 2025, Beregnet 2026 og Beregnet 2027, fordelt på den enkelte statlige virksomhet mv.**

Målene for utgiftsområdet: **Målbeskrivelser.**

Resultatindikatorer: **Hvilke resultatindikatorer som brukes, f.eks. statistikk, faste spørreundersøkelser mv.**

Resultater (resultatredovisning): **Beskrivelse av resultater og utviklingstendenser innenfor de enkelte målene for utgiftsområdet i en gitt periode, og gjerne koblet til resultatindikatorene.**

²²² Finansdepartementet (2025). [Budgetpropositionen för 2025. Prop 2024/25:1 \(Regeringskansliet.se\)](#)

²²³ [Ibid](#)

²²⁴ [Ibid](#)

Regjeringens vurderinger av måloppnåelse: **Overordnede vurderinger fra regjeringen om status for måloppnåelsen, årsaker til at mål ikke nås og vurderinger av hva som skal til for å nå dem mv.**

Politikkens retning/orientering (inriktning): **Drøfting av hvilken retning man skal/ønsker å gå og gjerne satt i en internasjonal kontekst. Beskrivelser av tiltak mv.**

Budsjettforslag: **Til den enkelte myndighet eller til tematiske tiltak/satsninger som f.eks. klimainvesteringer og ofte supplert med et underkapittel som også beskriver årsaken til regjeringens budsjettforslag («Skälen til regeringens förslag»).**

6.3 I Finland rapporterer regjeringen årlig resultater av budsjettildelinger til parlamentet

I Finland legger hver regjering fram en regjeringsplattform som blant annet definerer regjeringens viktigste økonomiske politikk.²²⁵ Regjeringsprogrammet til den nåværende regjeringen inneholder en overordnet visjon og mange mål fordelt på 11 områder.²²⁶ Plattformen er førende for alt regjeringen gjør og det sørges for at målene til hvert departement er i tråd med regjeringens overordnede mål.

I Finland rapporteres virksomhetenes viktigste resultater til parlamentet. Regjeringens rapporteringskrav til parlamentet er grunnlovsfestet. Det er fastsatt at regjeringen skal utarbeide en årlig rapport som oppsummerer regjeringens virksomhet og beskriver hvordan de har fulgt opp parlamentets vedtak, inkludert hvordan statsfinansene er styrt. I Finland er det ikke fastsatte krav til evalueringer.²²⁷

Under statsministerens kontor er det en felles arbeidsgruppe for analyse-, utrednings- og forskningsvirksomhet som bidrar til at forskningsbasert informasjon styrker kunnskapsgrunnlaget for beslutningstakere. De har representanter fra alle departementene og framskaffer kunnskap ut fra behov på tvers av departementene. Målet er å styrke horisontal styring av forskning, framsyn og evaluering, bedre kunnskapsgrunnlaget for beslutninger og utvikle praksis for formidling av forsknings-, framsyns- og evalueringsinformasjon til beslutningstakere og samfunn.²²⁸

²²⁵ Finnish Government (u.å.). [Government Programs since 1917 - Finnish Government](#)

²²⁶ Finnish Government (2023). [Government Programme - Finnish Government](#)

²²⁷ Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land.](#)

²²⁸ Harnessing knowledge (u.å.). [Government working group for the coordination of research, foresight and assessment activities | Harnessing knowledge](#)

6.4 Mål og resultater i andre land

På **Island** presenterer regjeringen sine mål for regjeringsperioden i en politisk plattform. Plattformen til den sittende regjeringen på Island inneholder 23 overordnede mål for regjeringsperioden²²⁹. Forrige regjering hadde en mer detaljert politisk plattform med utvalgte områder og mange underpunkter²³⁰.

I den årlige oppdateringen av den finansielle femårsplanen, se nærmere omtale under kapittel 5.4, presenterer regjeringen målsetninger for perioden for ulike områder (35 områder i planen for 2024–2028²³¹). Det settes en visjon og et hovedmål for hvert område og målene er basert på regjeringsplattformen. Planen danner grunnlag for budsjettforslaget og strategier for sektorene. Hver statsråd leverer en strategi for sine områder og det presenteres totalt om lag 180 mål i planen. I tillegg kommer mål for likestilling, mål relatert til bærekraft og velferdsmål, se nærmere i kapittel 4.6. Strategiske budsjettinitiativer. Planen inneholder også indikatorer med status og mål fram i tid.

Nåværende budsjettlov på Island stiller større krav enn tidligere til at det fastsettes mål og at det rapporteres på resultater til parlamentet. Etatsstyringen på Island skiller seg derfor noe ut fra de andre nordiske landene ved at det er en tydeligere kobling mellom tildeling av budsjettmidler og mål enn i de andre landene.²³² Rapporteringen på budsjettresultater legges fram slik at forrige års resultater er tilgjengelige før regjeringens finansielle plan utarbeides. Ifølge OECD har Island en nedenfra-og-opp tilnærming hvor det er opp til de enkelte departementene å iverksette endringer for å få resultatinformasjon inn i budsjettprosessen. Island har fortsatt en vei å gå for å systematisk bruke resultatinformasjon til å informere budsjettbeslutningene, men diskusjonene i parlamentet er allerede løftet fra å handle om små enkeltposter til større områder.

I 1989 gjorde regjeringen budsjettprosessen på **New Zealand** mer resultatorientert, og det ble et krav å bruke periodiseringsprinsippet i både budsjett og regnskap. OECD omtaler New Zealand som et av foregangslandene når det kommer til bruk av resultater for å informere budsjettvedtak.²³³

Regjeringen har ni mål som følges opp i regjeringsperioden, og presenterer kvartalsvise oppdateringer på områder som helse, utdanning, lov og orden, arbeid og miljø.²³⁴

Regjeringsmålene er seksårige ambisjoner for å oppnå bedre resultater på offentlige tjenester og prioriteringer som betyr noe for newzealendere. Ministre og virksomhetssjefer kan også sette mål utover de ni regjeringsmålene for å forbedre måloppnåelsen for et bredere spekter av offentlige tjenester.

²²⁹ Government of Iceland (2024). [Platform for the Coalition Government of the Social Democratic Alliance, the Reform Party and the People's Party 2024](#)

²³⁰ Government of Iceland (2021). [211101 Stjornarsattmali EN A4 2022.pdf](#)

²³¹ Government of Iceland (u.å.). [Stjórnarráðið | Fjármálaáætlun 2024-2028](#)

²³² Deloitte (2020). [Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land](#) s. 49

²³³ OECD (2019). [OECD Good Practices for Performance Budgeting \(EN\)](#)

²³⁴ DPMC (2025, 10. Mars). [Government Targets | Department of the Prime Minister and Cabinet \(DPMC\)](#)

Regjeringsmålene følges opp av resultatindikatorer, oppdateres hvert kvartal og publiseres på regjeringens nettsider. Statsministerens kontor har en egen enhet som følger opp og rapporterer på framdriften på oppnåelse av regjeringsmålene. De gir også veiledning til offentlig etater som er ansvarlige for å levere på de viktigste regjeringsprioriteringene.²³⁵

New Zealand regjeringens ni mål:

Kortere opphold på akuttmottak: 95 prosent av pasientene skal legges inn, skrives ut eller overføres fra akuttmottak innen seks timer.

Kortere ventetider for behandling: 95 prosent av folk venter mindre enn fire måneder på elektiv behandling.

Redusert barne- og ungdomslovbrudd: 15 prosent reduksjon i totalt antall barn og unge med alvorlig og vedvarende lovbruddsatferd.

Redusert voldskriminalitet: 20 000 færre personer som er ofre for overfall, ran, overgrep eller seksuelle overgrep.

Færre personer på jobbsøkerstøtten: 50 000 færre personer på arbeidssøkerstøtten.

Økt studentoppmøte: 80 prosent av studentene er tilstede i mer enn 90 prosent av semesteret.

Flere elever på forventede læreplannivåer: 80 prosent av elever i år 8 på eller over forventet læreplannivå for deres alder i lesing, skriving og matematikk innen desember 2030.

Færre personer i nødboliger: 75 prosent reduksjon av husholdninger i nødboliger.

Reduserte netto klimagassutslipp: På vei til å oppfylle New Zealands 2050 netto null klimaendringsmål, med totale nettoutslipp på ikke mer enn 290 megatonn fra 2022 til 2025 og 305 megatonn fra 2026 til 2030.

Kilde: [Government Targets | Department of the Prime Minister and Cabinet \(DPMC\)](#)

Living Standards Framework Dashboard (LSF) er et måleverktøy som gir finansdepartementet støtte når de skal gi råd om prioriteringer relatert til levestandard.²³⁶ Analyse av indikatorene fra LSF Dashboard blir også brukt, sammen med andre rapporter, for å informere utviklingen av prioriteringene i regjeringens wellbeing-budsjett.²³⁷ LSF bidrar til å identifisere tiltak som gir effekt på fire typer kapital: finansiell og fysisk kapital, naturkapital, sosial kapital og menneskelig kapital og som dermed kan prioriteres i budsjettfordelingen. Regjeringen bruker data fra LSF og Wellbeing Budget til å omprioritere ressurser fra mindre effektive tiltak til tiltak som gir bedre resultater.

²³⁵ DPMC ((2025, 12. februar). [Delivery Unit | Department of the Prime Minister and Cabinet \(DPMC\)](#)

²³⁶ The Treasury (u.å.). [Living Standards Framework - Dashboard](#)

²³⁷ Government of New Zealand (2022). [Te Tai Waiora: Wellbeing in Aotearoa New Zealand 2022 | The Treasury New Zealand](#)

Basert på data og analyser fra LSF og Wellbeing Budget, kan regjeringen omprioritere ressurser fra mindre effektive tiltak til de som gir bedre resultater. Ifølge regjeringens nettsider, sikrer dette at midlene brukes der de trengs mest og gir størst nytte.²³⁸

I **Storbritannia** sin budsjettprosess brukes mål og resultater i utarbeidelsen av budsjettet, og budsjettprosessen foregår innenfor det som kalles *Planning and performance framework*.²³⁹ Før hvert budsjettår utarbeider alle departementene en *Outcome Delivery Plan*, som viser hvordan de vil bruke sine ressurser på å jobbe mot prioriteringene i departementet og for regjeringen som helhet, samt oppnådde resultater.²⁴⁰ I de sektorvise *Outcome Delivery Plans* er det også synliggjort hvordan en sektor skal bidra til en annen sektors måloppnåelse. Disse planene, samt områdegjennomganger og annet budsjettmaterieell, brukes så av finansdepartementet og statsministeren til å fordele budsjettmidler både internt i departementene og på tvers.

Resultater presenteres i departementenes årsrapporter og årsregnskap. Statsregnskapet²⁴¹ (*Whole of Government Accounts*) og statistikk²⁴² (*Public Expenditure Statistical Analysis*) gir det totale bildet over offentlige utgifter og inntekter.

I **Canada** skjer mål- og resultatrapportering gjennom *Departmental Results Framework*, og alle mål og resultater presenteres i deres dashboard CG Infobase (se også kapittel 7).²⁴³ I rammeverket beskrives hvilke oppgaver og ansvar et departement eller en virksomhet har, og hvilke indikatorer som brukes for å måle resultater. Indikatorene aggregeres opp til resultatinformasjon på departements- og programnivå. Det skal framkomme hvordan resultater på lavere nivå bidrar til overordnede mål (f.eks. nasjonale mål). Resultatrapporter (årsrapporter) er også tilgjengelige i rapportform.²⁴⁴

Utfordringer som krever samarbeid fra to eller flere departement organiseres gjennom *Horizontal Initiatives*.²⁴⁵ Horizontal Initiatives har egne mål og rapporteringsrutiner, og egne finansieringsmekanismer. Framgang og måloppnåelse publiseres i en egen database på internett.²⁴⁶

Canadas langsiktige strategi *2030 Agenda National Strategy* beskriver 30 konkrete mål på føderalt nivå, som er gruppert i fem overordnede kjernemål (*5 high-level core objectives*). Utviklingen og måloppnåelsen rapporteres på nettsidene til regjeringen.²⁴⁷ Det er *Statistics Canada* som har utviklet indikatorene og følger utviklingen. Det ser ut til at indikatorene i

²³⁸ The Treasury (2022, 12. april). [Our Living Standards Framework | The Treasury New Zealand](#)

²³⁹ HM Treasury og Cabinet Office (2021, 14. juni). [The government's planning and performance framework - GOV.UK](#)

²⁴⁰ Cabinet Office og Modernisation and Reform (2021, 15. juli). [Outcome Delivery Plans - GOV.UK](#)

²⁴¹ HM Treasury (2024). [Whole of Government Accounts, 2022-23 - GOV.UK](#)

²⁴² HM Treasury (2024, 30. juli). [HMT Public Expenditure Statistical Analyses \(PESA\) - GOV.UK](#)

²⁴³ Government of Canada (u.å.). [GC InfoBase - Infographic for Government of Canada](#)

²⁴⁴ Government of Canada (2025, 2. juni). [2023-24 Part III - Departmental Results Reports \(DRR\) - Canada.ca](#)

²⁴⁵ Government of Canada (2025, 24. januar). [Horizontal Initiatives - Canada.ca](#)

²⁴⁶ Government of Canada (2018, 12. juni). [Horizontal Initiative Database - Open Datasets - Canada.ca](#)

²⁴⁷ Government of Canada (2025, 15. mai). [Canada's 2023 Voluntary National Review - A Continued Journey for Implementing the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals - Canada.ca](#)

stor grad bygger på data som allerede samles inn (Health Survey, Income Survey). Det er imidlertid ikke klart hvordan målene og resultatene påvirker budsjettet.

Mål- og resultatinformasjon i budsjettarbeid i kommuner

Århus kommune

Århus kommune har fem overordnede mål som en del av kommunens strategi for å gjøre byen til et bedre sted for alle innbyggere.²⁴⁸ Disse målene er inspirert av FNs bærekraftsmål og fokuserer på å skape en bærekraftig, inkluderende og innovativ by. Målene er integrert i kommunens arbeid og beslutninger for å sikre en helhetlig og bærekraftig utvikling av Århus. Målene følges opp gjennom egne indikatorer, og har en sentral plass i de årlige budsjettredegjørelsene.^{249,250,251}

I «Økonomisk politikk for Århus kommune» defineres overordnede økonomiske mål og styringsprinsipper som gjelder for Århus kommune. Det overordnede målet med politikken er å bidra til at de kommunale midlene brukes på en måte som sikrer størst mulig verdi for innbyggerne, og at det kan foretas en bevisst politisk prioritering. Et annet viktig mål er å sikre transparens og tverrsektoriell prioritering.²⁵²

Oslo kommune

Bystyret vedtok nylig planstrategi for Oslo kommune 2024–2027. Her ble seks samfunnsflokke løftet fram (inspirert av Århus kommune).²⁵³ Disse er både utfordringer i kommunen og utfordringer som har vært vedvarende over tid som hele samfunnet må løse i fellesskap og der løsningene finnes på tvers av sektorer.²⁵⁴

Oslos seks samfunnsflokke, eller utfordringer, er klima- og naturkrisen, den demografiske utfordringen, økende fattigdom, ungt utenforskap, krevende boligmarked og bærekraftig by og trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet. I byrådets forslag til Kommuneplanens samfunnsdel foreslår de fem felles mål som går på tvers av sektorer, med utgangspunkt i samfunnsflokene.²⁵⁵

De fem målene operasjonaliseres gjennom sektormål i budsjettet. Dette er underliggende mål som viser sektorenes bidrag for å nå de overordnede kommunemålene. Til sektormålene er det knyttet resultatindikatorer som viser om kommunen er på riktig vei for å nå målene.

²⁴⁸ Aarhus kommune (2023, 30. august). [Fortællingen om Aarhus](#)

²⁴⁹ Aarhus kommune (2023). [Budgetredegørelsen Endeligt budget 2024](#)

²⁵⁰ Aarhus kommune (2024). [Budgetredegørelsen Endelig budget 2025](#)

²⁵¹ Aarhus kommune (2024, 29. april). [Regnskab 2023](#)

²⁵² Aarhus kommune (2024). [økonomisk-politik-version-maj-2024.pdf](#)

²⁵³ Oslo kommune (2024). [Planstrategi 2024–2027 - Kommuneplan - Oslo kommune](#)

²⁵⁴ Oslo kommune (2024). [Vedtatt Planstrategi 2024-2027 for Oslo kommune med planprogram for kommuneplanens samfunnsdel](#)

²⁵⁵ Oslo kommune (2025). [Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025](#)

Kilder: [Fortellingen om Aarhus](#), [Budgetredegørelsen Endelig budget 2025](#), [Planstrategi 2024–2027 - Kommuneplan - Oslo kommune](#), [Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025](#)

7 Presentasjon og formidling

Land har ulik tilnærming til hvordan de presenterer budsjettforslaget og hvilke resultater som er oppnådd med tidligere bevilgninger, samt hvor kortfattet og forståelig informasjonen er. Det er også stor forskjell på hvordan informasjonen presenteres og brukes i selve budsjettprosessen i regjering, og hvordan informasjon presenteres utad til befolkningen.

De ulike aktørene i budsjettprosessen trenger forskjellig informasjon, eller informasjon på ulikt detaljnivå. Politikere trenger ofte oversikt og helhet, for å kunne ha en strategisk tilnærming til statsbudsjettet og prioritere de områdene der nytten av økte bevilgninger er størst. Lettfattelig informasjon om utfordringsbildet, resultater og hvordan disse henger sammen med bevilgninger, er nødvendig for å gjøre de riktige prioriteringene.

Budsjettmedarbeidere og analytikere i både finansdepartement og fagdepartement trenger som oftest flere detaljer for å kunne gjøre sin jobb på en god måte. I enkelte land har budsjettmedarbeider (og andre) i finansdepartementene og fagdepartementene tilgang til samme system og de samme dataene, til samme tid. Dette gjør det enklere å jobbe sammen i budsjettprosessen.

Flere land har tatt i bruk web-baserte dashboard med budsjett- og resultatinformasjon, som gjør det mulig å zoome inn og ut på ulike temaer ut fra behovet for detaljer. Disse løsningene gjør det også mulig å lage egne rapporter, og det er også mulig å laste ned data i et format som kan redigeres (f.eks. Excel).

Ifølge OECD er det et poeng å popularisere, forklare og skape engasjement rundt statsbudsjettet. Både budsjettprosessen og implikasjonene av endringer i statsfinansene er ikke alltid så lette å forstå, og mange OECD-land har tatt grep for å åpne opp og forklare budsjettarbeidet overfor utdanningsinstitusjoner, media og mot offentligheten. Åpenhet og transparens trekkes fram som helt sentralt. Det er viktig for at innbyggerne skal kunne forstå, og ha tillit til de beslutningene som fattes gjennom statsbudsjettarbeidet.²⁵⁶ Betydningen av åpenhet framheves i DFØ-notatet *Utfordringsbildet i forvaltningen*, der det pekes på at åpenhet er viktig for tilliten til forvaltningen, for en opplyst samfunnsdebatt og for legitimiteten til politiske beslutninger.²⁵⁷

I dette kapitlet presenterer vi et utvalg av eksempler på hvordan ulike land presenterer budsjett- og resultatinformasjon på åpne nettsider. Vi beskriver ikke hvordan budsjett- eller resultatinformasjon presenteres i årsrapporter eller budsjettdokumenter.

7.1 Danmark tilrettelegger informasjon om budsjettet i flere kanaler og publikasjoner

Når finansdepartementet legger fram budsjettet legger de både fram et lovforslag på flere tusen sider, ministerhefter der lovforslaget er inndelt i mindre deler etter paragrafen i

²⁵⁶ OECD (u.å.). [Public finance and budgets | OECD](#)

²⁵⁷ [DFØ-notat: 2025:3 Utfordringsbildet i forvaltningen | DFØ](#)

finanslovforslaget og et kortfattet finanslovhefte med informasjon om overordnede prioriteringer i budsjettet. Sammen med finanslovforslaget legger regjeringen også fram faktaark om utvalgte prioriteringer i regjeringens budsjettforslag.²⁵⁸ Etter budsjettforhandlingene legges det fram et faktaark over de prioriteringene det er enighet om i budsjettavtalen.²⁵⁹ Faktaarkene og finanslovheftet bidrar til at informasjon om budsjettprioriteringer er lettere tilgjengelig for befolkningen.

Finansdepartementet i Danmark forsøker å gjøre informasjon og kunnskap om økonomi, herunder finansloven og nasjonaløkonomien, lettere tilgjengelig for befolkningen. Derfor har de både podcaster og videoer tilgjengelig på sine nettsider.²⁶⁰ Videre offentliggjør finansdepartementet løpende dokumentasjon av regneprinsipper og grunnlag for beregninger, noe som kan bidra til bedre forståelse og tillit til regjeringens budsjettanslag.

«Århus i tall»

Århus kommune har tatt i bruk et dashboard kalt «Aarhus i tall». Her ligger alt fra mål og indikatorer til budsjett og regnskap.²⁶¹ Her kan man klikke seg inn på det man ønsker, alt fra detaljerte analyser til overordnede dokumenter. Aarhus kommune publiserer også budsjettreddegjørelser, planer og strategier på sin hjemmeside.²⁶²

Kilde: [AARHUS I TAL](#)

7.2 Sverige har en nettside om status for oppfølgingen av regjeringens prioriteringer

Sverige har en presentasjon av hele statsbudsjettprosessen som beskriver oppgaver, roller og ansvarsfordeling på en kortfattet og forståelig måte fordelt på de tre hovedfasene «før budsjettåret starter», «under det pågående budsjettåret» og «etter budsjettåret er avsluttet».²⁶³

Statsbudsjettet presenteres på egen side.²⁶⁴ Her presenteres også budsjettinformasjon på ulike måter, for eksempel en film om budsjettet på fem minutter.²⁶⁵ Presentasjonen av tallene er først og fremst i Excel og andre tabeller.

Fem-seks ganger i året lager Finansdepartementet prognoser for den økonomiske utviklingen som presenteres i den økonomiske vårproposisjonen og i budsjettproposisjonen på høsten. Dette publiseres på en av Regeringskansliets nettsider *Finansdepartementets*

²⁵⁸ Se f.eks. [Finanslovforslag med fokus på velfærd, grøn omstilling og øget tryghed](#)

²⁵⁹ Se f.eks. [Udvalgte prioriteter i aftale om finansloven for 2025](#)

²⁶⁰ Finansministeriet (u.å.). [Økonomisk viden](#)

²⁶¹ Aarhus kommune (u.å.). [AARHUS I TAL](#)

²⁶² Aarhus kommune (2024). [Budgetreddegørelsen Endelig budget 2025](#)

²⁶³ Regeringskansliet (2022, 7. oktober). [Om Budgetprosessen \(Regeringskansliet.se\)](#)

²⁶⁴ Regeringskansliet (u.å.). [Statens budget \(Regeringskansliet.se\)](#)

²⁶⁵ [Ibid](#)

*prognoser för den ekonomiska utvecklingen.*²⁶⁶ Finansdepartementet legger også ut tall fra statsbudsjettet på *Statens budget i siffror*.²⁶⁷

Regeringen.se har også en lenke til «Regeringens prioriteringar» fra førstesiden.²⁶⁸ Sidene speiler langt på vei regjeringsplattformen. Her er det også jevnlig statusoppdateringer om oppfølging av tiltakene, som f.eks. Andra halvlek i mandatperioden.²⁶⁹ Sidene har grafikk som viser andel som er *gjennomført, pågår* eller *ikke påbegynt* og nærmere beskrivelser av status.

Ekonomistyringsverket presenterer også mye data om budsjettet på sine nettsider. På sidene *Ekonomistyringsverkets öppna data för statens budget – utfall per månad eller år*,²⁷⁰ legger de for eksempel ut tall om *Månadsutfall för statens budget, Årsutfall för statens budget* og *Realekonomisk fördelning av anslagen i statens budget*.

Digitale løsninger for budsjettarbeidet

Hermes er en felles digital innrapporteringsløsning for statsregnskap (statsredovisning), statens budsjett, avgiftsbelagt virksomhet og nøkkeltall som brukes av Regeringskansliet og statlige myndigheter innenfor den statlige redovisningsorganisationen: «*Systemet ger stöd i arbetet med statens budget samt i uppföljning och utvärdering av statens olika verksamheter.*»²⁷¹

Grunntanken med Hermes er at informasjonen skal finnes på ett sted og bidra til transparens samt å unngå feil og dobbeltarbeid, fordi alle i systemet har tilgang til hverandres tall i hele budsjettprosessen.

Kilde: [Informationssystemet Hermes - Ekonomistyrningsverket](#)

7.3 Finland har en åpen og transparent presentasjon av statsbudsjettet

I Finland er det stor åpenhet om statsbudsjettet. Finansdepartementets forslag til budsjett publiseres før regjeringen starter forhandlingene om det endelige budsjettforslaget de legger fram for parlamentet. Regjeringens endelige budsjettforslag har tidligere år blitt publisert sammen med en overordnet oppsummering av budsjettet på nettsidene til

²⁶⁶ Finansdepartementet (u.å.). [Finansdepartementets prognoser för den ekonomiska utvecklingen \(Regeringskansliet.se\)](#)

²⁶⁷ Regeringskansliet (u.å.). [Statens budget i siffror \(Regeringskansliet.se\)](#)

²⁶⁸ Regeringskansliet (u.å.). [Regeringens prioriteringar - Regeringen.se](#)

²⁶⁹ Regeringskansliet (u.å.). [Andra halvlek i mandatperioden - Regeringen.se](#)

²⁷⁰ Ekonomistyringsverket (2025, 4. februar). [Ekonomistyringsverkets öppna data för statens budget – utfall per månad eller år \(esv.se\)](#)

²⁷¹ Ekonomistyringsverket (2024, 23. september). [Informationssystemet Hermes - Ekonomistyrningsverket](#)

finansdepartementet.²⁷² Oppsummeringen har bidratt til å gjøre informasjonen om budsjettet lettere forståelig for befolkningen. Finansdepartementet har også publisert en kortfattet gjennomgang av budsjettet som er vedtatt av parlamentet.²⁷³ Gjennomgangen har inneholdt en omtale av de økonomiske utsiktene, gitt budsjettet som er vedtatt, overordnet informasjon om budsjettet og listet punktvis opp endringer innenfor ulike sektorer.

På regjeringens nettsider ligger det rapportering på regjeringsplattformen. Under hvert område finnes det en omtale og lenker til relevante pressemeldinger og prosjekter som har tilknytning til temaet.²⁷⁴ På denne måten blir det enklere for befolkningen å følge med på om regjeringen gjør det den har lovet, og å forstå sammenhengen mellom ulike saker.

Valtiokonttori, et direktorat under Finansdepartementet, samler informasjon om kommuneøkonomien og statsforvaltningen som de publiserer på en samlet nettside, exploreadministration.fi. Her publiseres månedlige rapporteringer på de statlige finansene og årlige rapporter for kommunene.²⁷⁵ Å samle informasjonen på en nettside gjør det enklere for allmenheten å finne informasjon om økonomien.

7.4 New Zealand har dashbord der budsjettet presenteres på en lettfattelig måte

Når budsjettet legges fram på budsjettdagen er det en rekke dokumenter som frigis og som er påkrevd av Public Finance Act 1989 (se også kapittel 5.4). Dette inkluderer anslagene over bevilgninger, budsjettets økonomiske og finanspolitiske oppdatering, finansstrategien og barnefattighedsrapportene, samt et mediesett som inneholder finansministerens budsjettdagstale, pressemeldinger og sammendrag av initiativer. I sum er det mange dokumenter, med detaljerte kutt og satsinger, økonomiske utsikter mv. som kan leses ut fra informasjonsbehov.²⁷⁶ Det er åpenhet rundt budsjettarbeidet, og New Zealand har også en egen side/dashbord hvor alt er samlet; estimer, budsjettmål, finanspolitisk strategi mv.²⁷⁷

For å forenkle tilgangen til informasjon, har New Zealand også introdusert *Budget at a Glance*, som oppsummerer regjeringens budsjett og inneholder hovedpunktene i budsjettet ment for media og publikum. I tillegg til dette finnes også *Tax at Glance* som oppsummerer hovedpunktene for endringer i skatt.²⁷⁸ Dette er blant flere dokumenter som legges fram på selve budsjettdagen.²⁷⁹

²⁷² Se f.eks. [Statsminister Orpos regjering: Langsiktig omstilling i økonomien fortsetter, mens det satses på vekst - Finansdepartementet](#)

²⁷³ Se f.eks. [Budget review 2024. Review on central government budget, January 2024.](#)

²⁷⁴ Statsrådet (u.å.). [Uppfølging av regeringsprogrammet - Statsrådet](#)

²⁷⁵ [Exploreadministration.fi](#) (u.å.). [About the service - Exploreadministration.fi.](#)

²⁷⁶ The Treasury (2024). [Guide to the Budget documents 2024 | The Treasury New Zealand](#)

²⁷⁷ The Treasury (u.å.). [Budget 2025 - 22 May 2025](#)

²⁷⁸ Government of New Zealand (2024). [Budget at a Glance 2024 | The Treasury New Zealand](#)

²⁷⁹ Ibid.

I tillegg til flere dokumenter og nettsider tilpasset målgrupper om budsjettet, er også Living Standards Framework (LSF), (se kapittel 6), tilgjengelig som dashboard på nettsidene til regjeringene. De ni regjeringsmålene er også lett tilgjengelige og oppdateres kvartalsvis og hvert enkelt mål presenteres på en side med et standardisert oppsett som viser status.

7.5 Bruk av dashboard gir både oversikt og muligheter for analyse i Canada

Canada har tatt i bruk et webbasert dashboard, der all informasjon om mål, resultater, budsjett og regnskap presenteres etter tema.²⁸⁰ Dashboardet inneholder data for flere år tilbake i tid, samt forventet utvikling noen år fram i tid. Resultatinformasjon er basert på ulike kvalitetsindikatorer og spørreundersøkelser. Finansielle data kan lastes ned i Excel og CSV.

Estlands «one-pagers» om ulike temaer

Estland blir ofte trukket fram som et av landene med god åpenhet og informasjon om sitt budsjett. Estland presenterer budsjetter og resultatoppnåelse på «one-pagers», som også brukes i diskusjonene i parlamentet når nytt budsjett skal vedtas.²⁸¹

Disse sidene viser utviklingen i budsjettet over flere år. I tillegg vises en oversikt over hvordan pengene brukes – det vil si hvor inntektene kommer fra, og hvilke aktiviteter pengene brukes på. Sidene har også oversikt over utviklingen i indikatorer over flere år (f.eks. forventet levealder), og en beskrivelse av utfordringene sektoren står overfor fremover.

Kilder : [Thematic one-pagers \(in English\) | Rahandusministeerium](#) og <https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2025-01/2%20Tervis%20EN.pdf>

²⁸⁰ Government of Canada (u.å.). [GC InfoBase](#)

²⁸¹ Rahandusministeerium (2025, 6. januar). [Thematic one-pagers \(in English\) | Rahandusministeerium](#)

8 Oppsummering og veien videre

Alle landene som inngår i denne kartleggingen, har ulike budsjettprosesser. Hvordan landene har innrettet sine prosesser bygger i stor grad på historie og tradisjon, og henger sammen med hvordan det politiske systemet for øvrig er innrettet. I tillegg ser vi at kultur spiller en stor rolle i enkelte deler av budsjettarbeidet, for eksempel når det gjelder å be om økte bevilgninger utenom fastsatte budsjettmekanismer. Sverige har en kultur for budsjett disiplin og nøkternhet, mens den danske styringskulturen på sin side er preget av relativt sterk sentralstyring.²⁸²

I denne kartleggingen har vi i hovedsak trukket fram elementer og prosesser som skiller seg fra den norske budsjettprosessen. I flere land ser det ut til å være en tettere sammenheng mellom regjeringens strategier og prioriteringer i budsjettet enn i Norge. Noen land har mekanismer som gjør at de må forholde seg til budsjettet når de fastsetter strategier, f.eks. at finansdepartementet er med i arbeidet med strategier, at embetsverket bistår i utarbeidelsen av regjeringsplattformer eller at regjeringsplattformer setter konkrete utgiftstak som resten av strategiene må forholde seg til. I Danmark har embetsverket en større rolle i å beregne hva regjeringsplattformer betyr for budsjettet. Danmark trekkes også fram som et foregangsland når det gjelder bruk av områdegjennomganger for å finne innsparinger. Sverige bruker resultatinformasjon aktivt i sitt budsjettmateriale. Flere land, for eksempel New Zealand og Canada, har samlet indikatorer i såkalte «dashboards», som gjør det mulig å følge med på utviklingen på rekke områder. I tillegg er det flere som jevnlig publiserer kortfattet status for regjeringens målsetninger. Finland skiller seg fra Norge når det gjelder åpenhet og transparens, spesielt ved at Finansdepartementets forslag til budsjett publiseres før regjeringen starter forhandlingene om det endelige budsjettforslaget. Finland offentliggjør også alle satsningsforslag. Island har kommet langt når det gjelder programbudsjettering, og dette løfter diskusjonen i parlamentet. Både Sverige, Finland og Danmark framhever betydningen av flerårige budsjetter og flerårige utgiftstak som avgjørende for å få til kostnadskontroll.

I dette arbeidet har vi ikke vurdert om andre lands praksis er egnet for Norge. Vår vurdering er at flere av mekanismene og prosessene er egnet for videre utforskning, for å se om en tilpasset variant er relevant å vurdere også i den norske budsjettprosessen. Dette gjelder for eksempel flerårige utgiftstak, programbudsjettering og en tydeligere kobling mellom områdegjennomganger og budsjettprosessen. Vi ser også at det er et forbedringspotensial i bruk av resultatinformasjon. Både virksomheter og departementer rapporterer måloppnåelse og resultater i sine årsrapporter og fagproposisjoner, men vårt inntrykk er at informasjonen kan utnyttes bedre i den sentrale budsjettprosessen. Et grep som kunne gjort det enklere å bruke resultatinformasjon i Norge er å samle informasjonen i større grad enn i dag, for eksempel ved å ta i bruk et interaktivt dashboard som gjør informasjonen lettere tilgjengelig.

I tillegg mener vi det er grunn til å vurdere større grad av åpenhet og transparens rundt budsjettmateriale også i Norge. Som påpekt i DFØ-notatet *Utfordringsbildet i forvaltningen*,

²⁸² [DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen - 4. Internasjonale erfaringer | DFØ](#) s. 40

har tilliten til forvaltningen gått ned fra 2021–2023, og dette gjelder særlig tilliten til regjeringen og Stortinget.²⁸³ Notatet framhever viktigheten av åpenhet om faglige råd for å opprettholde tilliten til forvaltningen.

²⁸³ [DFØ-notat: 2025:3 Utfordringsbildet i forvaltningen | DFØ](#)

Litteratur

Norge

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (u.å.). *Staten samarbeider om innsats for utsatte barn og unge*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.bufdir.no/prosjekter/samordning/>

Deloitte (2020). *Kartlegging av statlig økonomistyring i nordiske land*. <https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/2020/Kartlegging-av-statlig-okonomistyring-i-nordiske-land.pdf>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2024). *Fremtidens digitale Norge. Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030*. Strategi. https://www.regjeringen.no/contentassets/c499c3b6c93740bd989c43d886f65924/no/pdfs/nasjonal-digitaliseringsstrategi_ny.pdf

Digitaliseringsdirektoratet (2024, 3. desember). *Dødsfall og arv*. <https://www.digdir.no/handlingsplanen/dodsfall-og-arv/2588>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2019). *På toppen av styringssystemet. Om samordning i de skandinaviske regjeringsapparatene*. Notat 2019:6. https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/pa_toppen_av_styringssystemet_-_om_samordning_i_de_skandinaviske_regjeringsapparatene_difi-notat_2019_6.pdf

Direktoratet for forvaltning og IKT og Direktoratet for økonomistyring (2015). *Bruk av sektoranalyser og evalueringer. En kartlegging*. DIFI-rapport 2015: 18. DFØ: Rapport nr 3/2015. https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/bruk_av_sektoranalyser_og_evalueringer_en_kartlegging.pdf

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2025). *Departementene i en brytningstid. En analyse av utviklingen av departementsrollen*. DFØ-rapport 2025:2. <https://dfo.no/sites/default/files/2025-05/dfo-rapport-2025-2-departementene-i-en-brytningstid.pdf>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2025). *Utfordringsbildet i forvaltningen*. DFØ-notat: 2025:3. <https://dfo.no/dfo-notat-20253-utfordringsbildet-i-forvaltningen>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2024). *Evaluering av statsbudsjettprosessen. Kartlegging fase 1*. DFØ-rapport:2024:5. <https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-statsbudsjettprosessen>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2024). *Evaluering av kjernegruppeforsøket. 2022–2024*. DFØ-rapport: 2024:7. <https://dfo.no/dfo-rapport-20247-evaluering-av-kjernegruppeforsoket>

Direktorat for forvaltning og økonomistyring (2023, 5. juli). *Krav til involvering og høring*.
<https://dfo.no/fagomrader/utredning-og-analyse-av-statlige-tiltak/krav-til-involvering-og-horing>

Finansdepartementet (2025). *Oppdragsbrev for kartlegging av tilrettelegging for strategisk arbeid i budsjettarbeid*. Oppdragsbrev til Direktorat for forvaltning og økonomistyring fra Finansdepartementet, gitt 17. februar 2025. Referanse 23/2139.

Finansdepartementet (2023). *Statlig budsjettarbeid. Veileder. Juni 2023*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/02e0aeecf1404ea39a079306554982fe/no/pdfs/statlig-budsjettarbeid.pdf>

Finansdepartementet (2018, 15. juni). *Om budsjettene*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statsbudsjett/om-budsjettene/id439270/>

Finansdepartementet (2018, 15. juni). *Statsbudsjettets hovedprinsipper*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statsbudsjett/statsbudsjettets-hovedprinsipper/id439268/>

Finanspolitikkkutvalget (u.å.). *Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser*. Hentet 12. mai 2025. <https://finanspolitikkkutvalget.no/>

Forskningsrådet (u.å.). *Inkludering av barn og unge*. Hentet 12. mai 2025.
<https://www.forskningsradet.no/forskningspolitikk-strategi/ltp/ungt-utanforskap/>

Forskningsrådet (2024). *Barn og unge først – vårt felles ansvar. Samfunnsoppdrag for inkludering av flere barn og unge i utdanning, arbeid og samfunnsliv*.
<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2024/barn-og-unge-forst---vart-felles-ansvar.pdf>

Meld. St. 31 (2023–2024). *Perspektivmeldingen 2024*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7400c9d08a5543b8912fbf700f3344fd/no/pdfs/stm202320240031000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 5 (2022–2023). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2024*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/9531df97616e4d8eabd7a820ba5380a9/no/pdfs/stm202220230005000dddpdfs.pdf>

Normann, Håkon Endresen, Lisa Scordato, Espen Solberg, Taran Thune og Per Koch (2022). *Målrettede samfunnsoppdrag i Norge*. Rapport 2022:7. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2984749/NIFUrapport2022-7.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

NOU 2023: 9 (2023). *Generalistkommunesystemet. Likt ansvar – ulike forutsetninger*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5a25f42bd97345c29593c03a515738d2/no/pdfs/nou202320230009000dddpdfs.pdf>

NOU 2015: 14. (2015). *Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten*. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d8f32f94864d4636bc468ea0bc4ca2bd/no/pdfs/nou201520150014000dddpdfs.pdf>

Oslo kommune (2025). *Sammen skaper vi verdens beste by. Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025*. Byrådets forslag.

<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13531805-1739953922/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Kommuneplan/Forslag%20til%20ny%20kommuneplanens%20samfunnsdel%20med%20byutviklingsstrategi%202025/Forslag%20til%20ny%20kommuneplanens%20samfunnsdel%20med%20byutviklingsstrategi.pdf>

Oslo kommune (2024). *Planstrategi for Oslo kommune 2024–2027*. Med planprogram for revisjon av kommuneplanens samfunnsdel. Vedtatt av Oslo bystyre 19.06.24 (sak 180).

https://einnsyn-fillager-api.api.oslo.kommune.no/fil?virkksomhet=976819837&filnavn=d965bd70417148f6899da6de3f7bc9cf_9a93cb2172d6c07b2c2cc67d5b01d01f.pdf

Oslo kommune (2023). *Budsjett 2024 og økonomiplan 2024–2027. Byrådets budsjettforslag – Sak 1. En grønnere, varmere og mer skapende by med plass til alle*.

<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13489250-1695800782/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Budsjett%20og%20regnskap%20og%20rapportering/Budsjett%202024/Budsjettforslag%202024/Byr%C3%A5dets%20forslag%20til%20budsjett%202024%20og%20%C3%B8konomiplan%202024-2027.pdf>

Prop. 1 S (2024–2025). *Statsbudsjettet. For budsjettåret 2025*. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/65d65feef89b4779ab5d3002c02277f2/no/pdfs/prp202420250001guldddpdfs.pdf>

Riksrevisjonen. (u.å.). *Samfunnsoppdraget*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.riksrevisjonen.no/om-riksrevisjonen/samfunnsoppdraget/>

Stortingets utredningsseksjon (2022). *Om flerårige bindende utgiftstak for statsbudsjettet (2021026)*. Oppdragsnr: 2021026. Stortinget.

<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/utredningsseksjonen/utredningsnotater/2022/notat-om-flerarige-bindende-utgiftstak-for-statsbudsjettet-2021026.pdf>

Særsilt vedlegg til Prop. 1 S (2024–2025). *Regjeringens klimastatus og -plan*. Klima- og miljødepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/1b2fd715fe494bd886a4756a49737670/no/pdfs/regjeringens-klimastatus-og-plan.pdf>

Danmark

Aarhus kommune (u.å.). *Velkommen til Aarhus i tal*. Hentet 12. mai 2025.

https://ledelsesinformation.aarhuskommune.dk/Embed#vfs://global/AARHUS-I-TAL/AARHUS_I_TAL.xview

Aarhus kommune (u.å.). *Vilde problemer*. Hentet 12. mai 2025.

<https://faellesomaarhus.aarhus.dk/vilde-problemer>

Aarhus kommune (2024). *Budgetredegørelse 2025–2028*. Utgitt november 2024.

<https://aarhus.dk/media/pxclfokm/budgetredegoerelsen-enderlig-budget-2025.pdf>

Aarhus kommune (2024, 29. april). *Regnskab 2023*.

<https://aarhus.dk/demokrati/kommunens-oekonomi/regnskab/regnskab-2023>

Aarhus kommune (2024). *Økonomisk politik for Aarhus Kommune*.

<https://aarhus.dk/media/i0zl23pb/oekonomisk-politik-version-maj-2024.pdf>

Aarhus kommune (2023). *Budgetredegørelse 2024–2027*. Utgitt desember 2023.

<https://aarhus.dk/media/ghxnjb2/budgetredegoerelsen-enderligt-budget-2024docx.pdf>

Aarhus kommune (2023, 30. august). *Fortællingen om Aarhus*.

<https://aarhus.dk/demokrati/vision-vaerdier-og-fortaelling/fortaellingen-om-aarhus>

De Økonomiske Råd (u.å.). *Finanspolitisk vagthund*. Hentet 12. mai 2025.

<https://dors.dk/offentlige-finanser/finanspolitisk-vagthund>

De Økonomiske Råd (u.å.). *Mellemfristede planer*. Hentet 12. mai. [https://dors.dk/offentlige-](https://dors.dk/offentlige-finanser/finanspolitiske-begreber-maal/mellemfristede-planer)

[finanser/finanspolitiske-begreber-maal/mellemfristede-planer](https://dors.dk/offentlige-finanser/finanspolitiske-begreber-maal/mellemfristede-planer)

De Økonomiske Råd (u.å.). *Råd og vismænd*. Hentet 12. mai 2025. [https://dors.dk/raad-](https://dors.dk/raad-vismaend)

[vismaend](https://dors.dk/raad-vismaend)

Finansministeriet (u.å.). *Aftalesystemet*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/kommuner-og-regioner/aftalesystemet/>

Finansministeriet (u.å.). *Arbejdet med finansloven*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/finanslov-og-offentlige-finanser/arbejdet-med-finansloven/>

Finansministeriet (u.å.). *De mellemfristede fremskrivninger*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/oekonomisk-politik/de-mellemfristede-fremskrivninger/>

Finansministeriet (u.å.). *Finanslov og offentlig finanser*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/finanslov-og-offentlige-finanser/>

Finansministeriet (u.å.). *Finanspolitikken i forhold til konjunkturerne*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/oekonomisk-politik/finanspolitikken-i-forhold-til-konjunkturerne/>

Finansministeriet (u.å.). *I centrum for den økonomiske politikk*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/ministeriet/>

Finansministeriet (u.å.). *Kommuner og regioner*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/kommuner-og-regioner/>

Finansministeriet (u.å.). *Udvikling af den offentlige sektor*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/udvikling-af-den-offentlige-sektor/>

Finansministeriet (u.å.). *Økonomisk politik*. Hentet 12. mai 2025.

<https://fm.dk/arbejdsomraader/oekonomisk-politik/>

Finansministeriet (u.å.). *Økonomisk viden*. Hentet 12. mai 2025. <https://fm.dk/oekonomisk-viden/>

Finansministeriet (2024). *Danmarks Finans- og Strukturpolitiske Plan 2024. Revidert udgave*. Utgitt oktober 2024. <https://fm.dk/media/lyvbxjkm/danmarks-finans-og-strukturpolitisk-plan-2024-revideret-udgave-a.pdf>

Finansministeriet (2024). *Et mere trygt, grønt og rigt Danmark. Finanslovforslaget 2025*. Utgitt august 2024. <https://fm.dk/media/glcic4yh/et-mere-trygt-groent-og-rigt-danmark-finanslovforslaget-2025-a.pdf>

Finansministeriet (2024, 30. august). *Finanslovforslag med fokus på velfærd, grøn omstilling og øget tryghed*. <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/august/finanslovforslag-med-fokus-paa-velfaerd-groen-omstilling-og-oeget-tryghed/>

Finansministeriet (2024). *Faktaark. Udvalgte prioriteter i aftale om finansloven for 2025*. Utgitt 22. november 2024. https://fm.dk/media/wbpnuo51/faktaark_hovedprioriteter-i-fl25-aftale-a.pdf

Finansministeriet (2024). *Finanslov for finansåret 2025. Tekst og anmærkninger § 5*. Statministeriet. <https://fm.dk/media/namhm5ng/5-statsministeriet.pdf>

Finansministeriet (2024). *Udgiftslofter og statens finanser*. Utgitt november 2024. https://fm.dk/media/55fhhfmj/udgiftslofter-og-statens-finanser_november-2024-web-a.pdf

Finansministeriet (2023). *Fremtidssikring af Danmark Ansvarlige investeringer i den grønne omstilling, velfærd, uddannelse, tryghed og et Danmark i balance*. Utgitt august 2023. https://fm.dk/media/qabjgsia/fremtidssikring-af-danmark_finanslovforslaget-2024_web-a.pdf

Finansministeriet (2022). *Erfaringer med budgetloven 2014–2020*. Utgitt april 2022. https://fm.dk/media/v4rdjsy4/erfaringer-med-budgetloven-2014-2020_web-a.pdf

Folketinget (u.å.). *Ministrene*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.ft.dk/da/folkestyret/regeringen/ministrene#4AB566DA2E704B7692F79FE2E65E2D9F>

Regeringen (2025, 15. mai). *Regeringens aftaler*. <https://regeringen.dk/aktuelt/publikationer-og-aftaletekster/regeringens-aftaler/>

Regeringen (2023). *DK 2030. Danmark rustet til fremtiden*. Finansministeriet. November 2023. https://fm.dk/media/qgnn51oi/dk2030-danmark-rustet-til-fremtiden_web-a.pdf

Regeringen (2022). *Ansvar for Danmark. Det politiske grundlag for Danmarks regering*. Utgitt desember 2022. https://fm.dk/media/v13pmrux/ansvar-for-danmark_det-politiske-grundlag-for-danmarks-regering_december-2022.pdf

Regeringen (2022). *DK2030 Et grønnere, sikrere og stærkere Danmark 2030*. Finansministeriet. Utgitt september 2022. <https://fm.dk/media/s0qg5zn2/dk2030-et-groennere-sikrere-og-staerkere-danmark-2030-a.pdf>

Regeringen (2020). *DK2025 - en grøn, retfærdig og ansvarlig genopretning af dansk økonomi*. Finansministeriet. Utgitt august 2020. https://fm.dk/media/dmwbbml3/dk2025-en-groen-retfaerdig-og-ansvarlig-genopretning-af-dansk-oekonomi_web_a.pdf

Rigsrevisionen (u.å.). *Om Rigsrevisionen*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.rigsrevisionen.dk/om-os>

Statsministeriet (u.å.). *Lovprogram*. Hentet 12. mai 2025. <https://stm.dk/regeringen/lovprogram/>

Statsministeriet (u.å.). *Statsministeriet*. Hentet 12. mai 2025. <https://stm.dk/statsministeriet/>

Statsministeriet (2023, 23. oktober). *Regeringsudvalg*. <https://stm.dk/regeringen/regeringsudvalg/>

Økonomiministeriet (u.å.). *Om ministeriet*. Hentet 12. mai 2025. <https://oem.dk/ministeriet/>

Økonomiministeriet (2024). *Årsrapport for Økonomiministeriets Departement 2023*. <https://oem.dk/media/wyhmawtg/oekonomiministeriets-aarsrapport-2023.pdf>

Sverige

Ekonomistyringsverket (2025, 4. februar). *Ekonomistyringsverkets öppna data*. <https://www.esv.se/statistik-och-data/oppna-data/>

Ekonomistyringsverket (2024, 23. september). *Informationssystemet Hermes*. <https://www.esv.se/rapportering/informationssystemet-hermes/>

ESV Forum (u.å.). *Jämställdhetsbudgetering*. Hentet 12. mai 2025. <https://forum.esv.se/styrning/jamstalldhetsbudgetering/>

ESV Forum (2023, 23. februar). *Budgetprocessen – ett samspel mellan riksdagen, regeringen och myndigheterna*. <https://forum.esv.se/styrning/budgetprocessen/>

Finansdepartementet (u.å.). *Finansdepartementets prognoser för den ekonomiska utvecklingen*. Hentet 12. mai 2025. <https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/prognoser/>

Finansdepartementet (2025). *Budgetpropositionen för 2025*. Prop. 2024/25:1. Utgitt 19. september 2024. <https://regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2024/09/prop.-2024251>

Finansdepartementet (2025). *Regeringens proposition 2024/25:100.2025 års ekonomiska vårproposition – Förslag till riktlinjer*. Utgitt 10. april 2025.

<https://regeringen.se/contentassets/ad1f4ceed7ab41c2a268f7be57bc5e2f/2025-ars-ekonomiska-varproposition-prop.-202425100.pdf#page=20&zoom=100,148,680>

Finansdepartementet (2024). *Klimatredovisning*. Utgitt 19. september 2024.

<https://regeringen.se/informationsmaterial/2024/09/klimatredovisning/>

Finansdepartementet (2024). *Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*. Prop. 2024/25:1.

<https://regeringen.se/contentassets/bfe4593f9b0d462f834bc8bbd052a921/utgiftsomrade-17-kultur-medier-trossamfund-och-fritid.pdf>

Finansdepartementet (2024). *Utgiftsområde 18 Samhällsplanering, bostadsförsörjning och byggande samt konsumentpolitik*. Prop. 2024/25:1.

<https://regeringen.se/contentassets/bfe4593f9b0d462f834bc8bbd052a921/utgiftsomrade-18-samhallsplanering-bostadsforsorjning-och-byggande-samt-konsumentpolitik.pdf>

Finansdepartementet (2024). *2024 års ekonomiska vårproposition*. Prop. 2023/24:100. Utgitt 15. april 2024.

<https://regeringen.se/contentassets/ba3910e4734c4c558fffa43f888a123/2024-ars-ekonomiska-varproposition-prop.-202324100.pdf>

Justitiedepartementet (2025). *EU:s inre säkerhetsstrategi*. 2024/25: FPM37. Utgitt 8. mai 2025.

<https://regeringen.se/faktapromemoria/2025/05/202425fpm37/>

Klimat- och näringslivsdepartementet (2018). *Strategi för Levande städer – politik för en hållbar stadsutveckling*. Skr. 2017/18:230. Utgitt 12. april 2018.

<https://regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2018/04/skr.-201718230>

Klimat- och näringslivsdepartementet, Utbildningsdepartementet, Utrikesdepartementet (2023). *Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*. Utgitt 1. desember 2023. <https://regeringen.se/rapporter/2023/12/strategi-for-sveriges-utrikeshandel-investeringar-och-globala-konkurrenskraft/>

NOD (u.å.). *Dette är NOD*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.nodsverige.se/om-nod/>

NOD (u.å.). *Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.nodsverige.se/>

Regeringen (2022). *Tidöavtalet: Överenskommelse för Sverige*. Utgitt 14. oktober 2022.

<https://via.tt.se/data/attachments/00551/04f31218-dccc-4e58-a129-09952cae07e7.pdf>

Regeringen (2018). *Regeringens skrivelse 2017/18:207. Ramverket för finanspolitiken*. Skr. 2017/18:207. Utgitt 12. april 2018.

<https://www.regeringen.se/contentassets/f6297c1cf1e94d8eb4003d507f8a59d7/ramverket-for-finanspolitiken-skr.-201718207.pdf>

Regeringskansliet (u.å.). *Agenda 2030 för hållbar utveckling*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

Regeringskansliet (u.å.). *Andra halvlek i mandatperioden*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-prioriteringar/andra-halvlek-i-mandatperioden/>

Regeringskansliet (u.å.). *Budgetförslag per budgetår*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/budgetpropositioner-per-budgetar/>

Regeringskansliet (u.å.). *Finansdepartementets delar i statens budget*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/finansdepartementets-delar-i-statens-budget/>

Regeringskansliet (u.å.). *Finansiella stabilitetsrådet*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/regeringens-politik/finansiella-stabilitetsradet/>

Regeringskansliet (u.å.). *Regeringens prioriteringar*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-prioriteringar/>

Regeringskansliet (u.å.). *Regeringsuppdrag*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/regeringsuppdrag/>

Regeringskansliet (u.å.). *Regeringsärenden*. Hentet 12. mai 2025.

<https://regeringen.se/regeringsarenden/>

Regeringskansliet (u.å.). *Sakråd*. Hentet 12. mai 2025. <https://regeringen.se/sakrad/>

Regeringskansliet (u.å.). *Statens budget*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/>

Regeringskansliet (u.å.). *Statens budget i siffror*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/statens-budget-i-siffror/>

Regeringskansliet (u.å.). *Statens offentliga utredningar*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/>

Regeringskansliet (2025, 8. januar). *Sveriges arbete med Agenda 2030*.

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/globala-mal-for-hallbar-utveckling/>

Regeringskansliet (2025, 14. januar). *Propositionsförteckning våren 2025*.

<https://regeringen.se/informationsmaterial/2025/01/propositionsfor-teckning-varen-2025/>

Regeringskansliet (2024) *Sveriges medelfristiga finans- och strukturpolitiska plan för 2025–*

2028. <https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/a50a47fb-f889-484b->

[abad-7f06074cf723_sv?filename=national_medium-term_fiscal_structural_plan_sweden_sv.pdf&prefLang=en](https://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/sa-arbetar-regeringen-och-regeringskansliet/abad-7f06074cf723_sv?filename=national_medium-term_fiscal_structural_plan_sweden_sv.pdf&prefLang=en)

Regeringskansliet (2024, 29. august). *Arbetet i Regeringskansliet*. <https://regeringen.se/sa-styrs-sverige/sa-arbetar-regeringen-och-regeringskansliet/arbetet-i-regeringskansliet/>

Regeringskansliet (2024, 2. september) *Så arbetar regeringen och Regeringskansliet*. <https://regeringen.se/sa-styrs-sverige/sa-arbetar-regeringen-och-regeringskansliet/>

Regeringskansliet (2023, 21. oktober). *Statsrådsberedningens organisation*. <https://regeringen.se/sveriges-regering/statsradsberedningen/statsradsberedningens-organisation/>

Regeringskansliet (2022, 7. oktober). *Datum för budgetarbetet*. <https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/budgetprocessen/datum-for-budgetarbetet/>

Regeringskansliet (2022, 7. oktober). *Om budgetprocessen*. <https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/budgetprocessen/>

Regeringskansliet (2022, 7. oktober). *Om det finanspolitiska ramverket*. <https://regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/budgetprocessen/om-det-finanspolitiska-ramverket/>

Regeringskansliet (2015, 22. januar). *Regeringsärende*. <https://regeringen.se/sa-styrs-sverige/sa-arbetar-regeringen-och-regeringskansliet/regeringsarende/>

Riksrevisionen (u.å.). *Riksrevisionen*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.riksrevisionen.se/>

Riksrevisionen (2024). *Regeringens tillämpning av det finanspolitiska ramverket 2024*. Granskningsrapport. Utgitt 17- desember 2024. <https://www.riksrevisionen.se/granskningar/granskningsrapporter/2024/regeringens-tillampning-av-det-finanspolitiska-ramverket-2024.html>

Statskontoret (u.å.). *Myndighetsanalyser*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.statskontoret.se/om-oss/vara-publikationer/myndighetsanalyser>

Statskontoret (u.å.). *Om Statskontoret*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.statskontoret.se/om-oss/>

Statskontoret (u.å.). *Publikationer och remissvar*. Hentet 12. Mai 2025. <https://www.statskontoret.se/publicerat/>

Statskontoret (u.å.). *Pågående oppdrag*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.statskontoret.se/pagaende-uppdrag/>

Sveriges Riksdag (u.å.). *Budgetlag (2011:203)*. Hentet 12. mai 2025. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/budgetlag-2011203_sfs-2011-203/

Sveriges Riksdag (u.å.). *Förordning (2007:827) med instruktion för Statskontoret*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2007827-med-instruktion-for-sfs-2007-827/>

Finland

Exploreadministration.fi (u.å.). *About the service*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.exploreadministration.fi/about-the-service/>

Finlex (å.u.). *Legislation. 423/1988*. Hentet 12. mai 2025. <https://finlex.fi/sv/lagstiftning/1988/423>

Finnish Government (u.å.). *Economic Council*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/economic-council>

Finnish Government (u.å.). *Finnish Council of Regulatory Impact Analysis*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/council-of-regulatory-impact-analysis>

Finnish Government (u.å.). *Foresight activities and work on the future*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future>

Finnish Government (u.å.). *Government Programs since 1917*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/history-and-buildings/government-programmes>

Finnish Government (u.å.). *Government Report on the Future*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/government-report-on-the-future>

Finnish Government (u.å.). *Management and organisation of the Prime Minister's Office*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/prime-ministers-office/management-and-organisation>

Finnish Government (u.å.). *Ministerial committees and working groups*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/governments/ministerial-committees-and-ministerial-working-groups>

Finnish Government (u.å.). *Ministerial committees, ministerial working groups and informal government meetings*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/about-the-government/ministerial-committees-and-working-groups-and-informal-government-meetings>

Finnish Government (u.å.). *Services to the Government*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/prime-ministers-office/services-provided-to-the-government>

Finnish Government (u.å.). *The Budget*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/about-the-government/the-budget>

Finnish Government (u.å.). *The Prime Minister's Office*. Hentet 12. mai 2025. <https://valtioneuvosto.fi/en/prime-ministers-office>

Finnish Government (u.å.). *The ministries' joint foresight activities*. Hentet 12. mai 2025.

<https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/ministries-joint-foresight-activities>

Finnish Government (2023). *A strong and committed Finland. Programme of Prime Minister Petteri Orpo's Government*. Publications of the Finnish Government 2023:60. Utgitt 20. juni 2023.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165044/Programme-of-Prime-Minister-Petteri-Orpos-Government-20062023.pdf?sequence=4>

Finnish Government (2019). *INCLUSIVE AND COMPETENT FINLAND - a socially, economically and ecologically sustainable society. Programme of Prime Minister Sanna Marin's Government*. Publications of the Finnish Government 2019:33. Utgitt 10. desember 2019.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161935/VN_2019_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harnessing knowledge (u.å.). *Government working group for the coordination of research, foresight and assessment activities*. Hentet 12. mai 2025.

<https://tietokayttoon.fi/en/government-working-group-for-the-coordination-of-research-foresight-and-assessment-activities>

Ministry of Finance Finland (u.å.). *Central government spending limits*. Hentet 12. mai 2025.

<https://vm.fi/en/central-government-spending-limits>

Ministry of Finance Finland (u.å.). *Ministry*. Hentet 12. mai 2025. <https://vm.fi/en/ministry>

Ministry of Finance Finland (u.å.). *The Budget*. Hentet 12. mai 2025. <https://vm.fi/en/the-budget>

Ministry of Justice Finland (u.å.). *The Ministry of Justice*. Hentet 12. mai 2025.

<https://oikeusministerio.fi/en/ministry>

Ministry of Finance Finland (2024, 9. august). *Budgetförslag. Finansministeriet har offentliggjort sitt förslag till budget för 2025*. <https://vm.fi/sv/-/finansministeriet-har-offentliggjort-sitt-forslag-till-budget-for-2025>

Ministry of Finance Finland (2024, 3. september). *Statsminister Orpos regering: Den långsiktiga anpassningen av ekonomin fortsätter samtidigt som vi håller kursen mot tillväxt*.

<https://vm.fi/sv/-/194055633/statsminister-orpos-regering-den-langsiktiga-anpassningen-av-ekonomin-fortsatter-samtidigt-som-vi-haller-kursen-mot-tillvaxt>

Ministry of Finance Finland (2024). *Budget review 2024. Review on central government budget, January 2024. Economic Policy*. Publications of the Ministry of Finance 2024:5.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165375/VM_2024_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministry of Finance Finland (2024). *Finland's National Reform Programme 2024. Economic Prospects*. Publications of the Ministry of Finance 2024:28. Utgitt 25. april 2024.

https://commission.europa.eu/document/download/f5f5116a-3e03-4439-9713-d0df77706790_en?filename=Finland-NRP-2024_EN.pdf

Ministry of Finance Finland (2024). *Finland's Medium-Term Plan 2025–2028. National Medium-Term Fiscal-Structural Plan. Economic Policy*. Publications of the Ministry of Finance 2024:66. Utgitt 13. desember 2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165986/VM_2024_66.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministry of Social Affairs and Health (2024). *Finland's National Action Plan for the Economy of Wellbeing 2023–2025*. Publications of the Ministry of Social Affairs and Health 2024:5. Utgitt 2. februar 2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165420/STM_2024_5_J.pdf

Riksdagen (u.å.). *Committee for the Future*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.eduskunta.fi/EN/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/Pages/default.aspx>

Statsrådet (u.å.). *Uppföljning av regeringsprogrammet*. Hentet 12. mai 2025.

<https://valtioneuvosto.fi/sv/regeringar/uppfoljning-av-regeringsprogrammet>

National Audit Office of Finland (2020, 26. oktober). *Development of phenomenon-based budgeting requires a shared understanding and commitment from the public administration*.

<https://www.vtv.fi/en/publications/development-of-phenomenon-based-budgeting-requires-a-shared-understanding-and-commitment-from-the-public-administration/>

The Finnish Economic Policy Council (u.å.). *About the Economic Policy Council*. Hentet 12. mai 2025. <https://talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/en/about-the-council/>

The National Audit Office of Finland (u.å.). *NAOF*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.vtv.fi/en/naof/>

Island

Althingi (u.å.). *Act on Public Finances*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.althingi.is/lagas/nuna/2015123.html>

Althingi (2015). Public Finance Act. No. 123/2015. 28. desember 2015.

<https://www.government.is/library/01-Ministries/Ministry-of-Finance/Public%20finance%20act.pdf>

Central Bank of Iceland (2022). *ECONOMY OF ICELAND*. Utgitt oktober 2022.

<https://cb.is/library/?itemid=5ce38034-5152-11ed-9ba8-005056bccf91&type=pdf>

Finans- og økonomidepartementet (2025). *Langsiktige utsikter for økonomi og offentlig finanser*. Utgitt mars 2025.

<https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Mars%202025%20sk%C3%BDrsla%20um%20langt%C3%ADmahorfur%20%C3%AD%20efnahagsrm%C3%A1lum%20til%20birtingar%20%C3%A1%20vef.pdf>

Government of Iceland (u.å.). *About the Ministry of Finance and Economic Affairs*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.government.is/ministries/ministry-of-finance-and-economic-affairs/about-the-ministry/>

Government of Iceland (u.å.). *About The Prime Minister's Office*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.government.is/ministries/prime-ministers-office/about-the-ministry/>

Government of Iceland (u.å.). *Financial Plan 2024-2028*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.stjornarradid.is/verkefni/opinber-fjarmal/fjarmalaaaetlun/fjarmalaaaetlun-2024-2028/>

Government of Iceland (u.å.). *Gender budgeting - How?* Hentet 12. mai 2025.

<https://www.government.is/topics/economic-affairs-and-economic-outlook/gender-budgeting/gender-budgeting-how/>

Government of Iceland (u.å.). *High-quality policy formulation*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.stjornarradid.is/gogn/stefnur-og-aaetlanir/stefnumotun/>

Government of Iceland (u.å.). *Indicators for Measuring Well-being*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.government.is/topics/sustainable-iceland/well-being/indicators-for-measuring-well-being/>

Government of Iceland (u.å.). *Organizational Chart*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.government.is/ministries/prime-ministers-office/organizational-chart/>

Government of Iceland (u.å.). *Policy Council of the Government*. Hentet 12. mai

2025. <https://www.stjornarradid.is/raduneyti/nefndir/nanar-um-nefnd/?itemid=b2110ba9-b91c-11ee-b881-005056bcde1f>

Government of Iceland (u.å.). *Regjeringens politiske råd*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.stjornarradid.is/raduneyti/nefndir/nanar-um-nefnd/?itemid=b2110ba9-b91c-11ee-b881-005056bcde1f>

Government of Iceland (2025, 31. mars). *Fiscal Plan 2026-2030*.

<https://www.stjornarradid.is/verkefni/opinber-fjarmal/fjarmalaaaetlun/fjarmalaaaetlun-2026-2030/>

Government of Iceland (2024). *Forslag til statsbudsjett 2025*. Stortingsdokument 1.

<https://www.stjornarradid.is/library/03-Verkefni/Efnahagsmal-og-opinber-fjarmal/Fjarlagafurvarp-fyrir-2025/Fj%c3%a1rlagafrumvarp%202025.pdf>

Government of Iceland (2024). *Platform for the Coalition Government of the Social Democratic Alliance, the Reform Party and the People's Party 2024*.

https://www.government.is/library/05-Rikisstjorn/Platform-for-the-Coalition-Government_21-December-2024.pdf

Government of Iceland (2021). *Agreement on the Platform for the Coalition Government of the Independence Party, the Left Green Movement and the Progressive Party*. Utgitt 21. desember

2021. <https://www.government.is/library/05-Rikisstjorn/211101%20Stjornarsattmali%20EN%20A4%202022.pdf>

Matthíasson, Pétur Berg (2024). *Strategic planning within ministries in Iceland: lessons and development*. Peer Reviewed article. Utgitt av Nordisk Administrativt Tidskrift. ISSN: 2246–1310. Vol 101, No 1 (2024). <https://doi.org/10.7577/nat.5793>

OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Iceland 2023*. Utgitt 20. juni 2023. <https://doi.org/10.1787/b3880f1a-en>.

Canada

Government of Canada (u.å.). *GC InfoBase*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#start>

Government of Canada (2025, 2. juni). *2023-24 Part III - Departmental Results Reports (DRR)*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports/2023-24-departmental-results-reports.html>

Government of Canada (2025, 15. mai). *Canada's 2023 Voluntary National Review – A Continued Journey for Implementing the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals*. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/agenda-2030/voluntary-national-review/2023-report.html>

Government of Canada (2025, 24. januar). *Horizontal Initiatives*. <https://www.canada.ca/en/government/system/finances/horizontal-initiatives-database.html>

Government of Canada (2021). *Canada's 2030 Agenda National Strategy. MOVING FORWARD TOGETHER*. <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/agenda-2030/ESDC-PUB-050-2030Agenda-EN-v9.pdf>

Government of Canada (2020, 19. mars). *Federal budget process*. <https://www.canada.ca/en/environment-climate-change/corporate/transparency/briefing-materials/corporate-book/federal-budget-process.html>

Government of Canada (2020, 12. mars). *Treasury Board and Treasury Board Secretariat 101 Materials*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/transparency/briefing-book-president-treasury-board-canada/tb-tbs-101-materials-transition.html>

Government of Canada (2018, 12. juni). *Horizontal Initiative Database – Open Datasets*. <https://www.canada.ca/en/government/system/finances/horizontal-initiatives-database/horizontal-initiative-database-open-datasets.html>

New Zealand

Government of New Zealand (2024). *Budget at a Glance 2024*. Utgitt 30. mai 2024. <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2024-06/b24-at-a-glance.pdf>

Government of New Zealand (2024). *Budget Policy Statement 2024*. Utgitt 27. mars 2024.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/budget-policy-statement/budget-policy-statement-2024#budget-policy-statement>

Government of New Zealand (2022). *Wellbeing Budget 2022. A Secure Future*. Utgitt 19. mai 2022.

<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2022-05/b22-wellbeing-budget.pdf>

New Zealand Legislation (2020). *Public Service Act 2020*. Utgitt 6. august 2020. Versjon 14. mai 2025. Public Act 2020 No 40.

<https://www.legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/LMS106159.html>

New Zealand Legislation (1989). *Public Finance Act 1989*. Utgitt 29. juli 1989. Versjon 16. mai 2025. Public Act 1989 No 44.

<https://www.legislation.govt.nz/act/public/1989/0044/latest/DLM160809.html>

The Department of the Prime Minister and Cabinet (2025, 19. mars). *Our work*.

<https://www.dpmc.govt.nz/about-dpmc/our-work>

The Department of the Prime Minister and Cabinet (2025, 10. Mars). *Government Targets*.

<https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/government-targets>

The Department of the Prime Minister and Cabinet (2025, 12. februar). *Delivery Unit*.

<https://www.dpmc.govt.nz/our-business-units/delivery-unit>

The Treasury (u.å.). *Budget 2025*. Hentet 12. mai 2025. <https://budget.govt.nz/index.htm>

The Treasury (u.å.). *The Living Standards Framework Dashboard*. Hentet 12. mai 2025.

<https://lsfdashboard.treasury.govt.nz/wellbeing/>

The Treasury (2025, 10. april). *Long-term insights briefings*.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/treasurys-stewardship-reports/long-term-insights-briefings>

The Treasury (2024). *Guide to the Budget documents 2024*. Utgitt 30. mai 2025.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/guide/guide-budget-documents-2024>

The Treasury (2024, 12. april). *Wellbeing reports*.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/treasurys-stewardship-reports/wellbeing-reports>

The Treasury (2024, 2. februar). *Long-term fiscal position*.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/treasurys-stewardship-reports/long-term-fiscal-position>

The Treasury (2022, 12. april). *Our Living Standards Framework*.

<https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/nz-economy/higher-living-standards/our-living-standards-framework>

The Treasury (2022, 21. mars). *Investment statements*.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/treasury-stewardship-reports/investment-statements>

The Treasury (2019). *A Guide to the Public Finance Act*. Utgitt 26. november 2019.

<https://www.treasury.govt.nz/publications/guide/guide-public-finance-act>

The Treasury (2018, 20. mars). *How we support the Government*.

<https://www.treasury.govt.nz/about-treasury/our-work/how-we-support-government>

Storbritannia

Cabinet Office og Modernisation and Reform (2021, 15. Juli). *Collection. Outcome Delivery Plans*. <https://www.gov.uk/government/collections/outcome-delivery-plans>

Government (u.å.). *Benefit cap*. Hentet 12.mai 2025. <https://www.gov.uk/benefit-cap>

HM Treasury (2025, 11. Mars). *Collection. The Office for Value for Money*.

<https://www.gov.uk/government/collections/the-office-for-value-for-money>

HM Treasury (2024). *Corporate report. Whole of Government Accounts, 2022–23*. Utgitt 26. november 2024. <https://www.gov.uk/government/publications/whole-of-government-accounts-2022-23>

HM Treasury (2024, 30. juli). *Collection. HMT Public Expenditure Statistical Analyses (PESA)*. <https://www.gov.uk/government/collections/public-expenditure-statistical-analyses-pesa>

HM Treasury og Cabinet Office (2021, 14. juni). *Guidance. The government's planning and performance framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/planning-and-performance-framework/the-governments-planning-and-performance-framework>

Keep, Matthew (2025). *The welfare cap*. Utgitt 24. januar 2025. Research Briefing. House of Commons Library. Number 06852. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06852/SN06852.pdf>

National Audit office (u.å.). *About us*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.nao.org.uk/about-us/>

Office for Budget Responsibility (2025, 22. mai). *Latest receipts data close to forecast*. Hentet 12. mai. 2025. <https://obr.uk/>

Seely, Antony (2025). *The Budget and the annual Finance Bill*. Utgitt 14. april 2025. Research Briefing. House of Commons Library. Number 813. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN00813/SN00813.pdf>

OECD

OECD (u.å.). *About the Mission Action Lab*. Hentet 12. mai 2025. <https://oecd-missions.org/>

OECD (u.å.). *Performance budgeting*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html>

OECD (u.å.). *Public finance and budgets*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.oecd.org/en/topics/public-finance-and-budgets.html>

OECD (u.å.). *Spending Reviews*. Hentet 12. mai 2025.

<https://www.oecd.org/en/topics/spending-reviews.html>

OECD (2024). *OECD Journal on Budgeting, Volume 2024 Issue 1*. OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/16a2e919-en>.

OECD (2024). *OECD Economic Surveys: Norway 2024*. OECD Publishing, Paris. Utgitt 30. juni 2024. <https://doi.org/10.1787/cb13475f-en>.

OECD (2024). *Empowering Public Understanding: Citizen Dialogue in Budgeting Draft for comment*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. GOV/SBO(2024)17. Utgitt 7. juni 2024.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2024\)17/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2024)17/en/pdf)

OECD (2024). *Steering from the Centre of Government in Times of Complexity*. Compendium of Practices, OECD Publishing, Paris. Utgitt 19. april 2024. <https://doi.org/10.1787/69b1f129-en>.

OECD (2024). *OECD performance budgeting framework*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. Utgitt 16. februar 2024.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

OECD (2023). *The emergence of strategic budget initiatives: some preliminary observations*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. GOV/SBO(2023)21. Utgitt 21. desember 2023.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)21/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)21/en/pdf)

OECD (2023). *OECD Spending Better Framework*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. Utgitt 1. desember 2023.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2022\)6/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2022)6/REV1/en/pdf)

OECD (2023). *Medium-term and top-down budgeting in OECD countries*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. GOV/SBO(2023)10/REV1. Utgitt 3. november 2023. [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)10/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)10/REV1/en/pdf)

OECD (2023). *OECD Best Practices for Spending Reviews. Strengthening the impact of spending reviews*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. GOV/SBO(2023)13. Utgitt 25. mai 2023.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pdf)

OECD (2023). *OECD performance budgeting framework*. PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE COMMITTEE OF SENIOR BUDGET OFFICIALS. GOV/SBO(2023)1/REV1. Utgitt 16. februar 2023.

[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

OECD (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*. OECD Publishing, Paris. Utgitt 11. april 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

OECD (2019). *OECD Good Practices for Performance Budgeting*. OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>.

OECD (2016). *OECD Journal on Budgeting*. Volume 2016 Issue 1. OECD Publishing, Paris. Utgitt 12. august 2016. <https://doi.org/10.1787/budget-v16-1-en>.

EU og andre internasjonale kilder

European Council. Council of the EU (2024, 5. juni). *Economic and Financial Affairs Council configuration (ECOFIN)*. Hentet 12. mai 2025. <https://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/configurations/ecofin/>

European Council. Council of the EU (2025). *RÅDETS HENSTILLING om godkendelse af Finlands nationale mellemfristede plan for finans- og strukturpolitiske tiltag*. Utgitt 14. januar 2025. Brussell. Note fra Generalsekretariatet for Rådet til delegationerne, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5015-2025-INIT/da/pdf>

European Commission (u.å.). *EU Missions in Horizon Europe*. Hentet 12. mai 2025. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en

European Commission (u.å.). *National medium-term fiscal-structural plans*. Hentet 12. mai. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/stability-and-growth-pact/preventive-arm/national-medium-term-fiscal-structural-plans_en

European Commission (u.å.). *Stability and Growth Pact*. Hentet 12. mai. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/stability-and-growth-pact_en

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2022). *Introducing The New PPB –Pragmatic Program Budgeting. Overcoming Design Obstacles to Planning, Management, and Control*. EFI Insight-Governance. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/601921643045774672/pdf/Introducing-the-New-PPB-Pragmatic-Program-Budgeting-Overcoming-Design-Obstacles-to-Planning-Management-and-Control.pdf>

PEMPAL BCOP (2024). *General Guidance on Linking Strategic Planning and Budgeting*. Utgitt 24. juni 2024. <https://www.pempal.org/knowledge-product/general-guidance-linking-strategic-planning-and-budgeting>.

Rahandusministerium (2025, 6. januar). *Thematic one-pagers (in English)*. <https://www.fin.ee/thematic-one-pagers-english>

Vedlegg 1

Sverige

I tabellen under beskrives noen av de prosedyrene/rutinene i den svenske budsjettprosessen som kan tenkes å bidra til å understøtte strategiske beslutninger og hvorfor. Prosessene viser bl.a. hvordan Sverige beregner utgifter for flere år fram i tid i ulike faser i budsjettprosessen helt innledningsvis i den første fasen av budsjettprosessen (før budsjettåret starter).

- *Tabellens venstre kolonne:* Her har vi gjengitt og til dels forkortet beskrivelsene av disse prosessene slik de omtales på Regeringskansliets nettsider Om budgetprosessen.²⁸⁴
- *Tabellens høyre kolonne:* Viser våre vurderinger av hvorfor prosessen kan tenkes å ha en strategisk betydning for å kunne ta beslutninger og gjøre prioriteringer i budsjettprosessen.

Sentrale prosesser som antas å understøtte strategiske beslutninger i budsjettprosessen

Sentrale prosesser/rutiner	Våre vurderinger
FASE 1: Før budsjettåret starter	
Finansdepartementet tar fram og sammenstiller ulike prognoser og analyser	
• Virksomhetene leverer sine budsjettunderlag der de beregner hvor store utgiftene forventes å bli de tre kommende årene. • Departementene sammenstiller sine underliggende virksomheters underlag og lager konsekvensberegninger til finansdepartementet. • Et samlet bilde av hvor store statens utgifter og inntekter forventes å bli de neste årene vokser fram. • Finansdepartementet lager 4–5 prognoser over statens og den offentlige sektorens utgifter og inntekter. • Finansdepartementet lager makroprognoser om verdensøkonomien og Sveriges økonomi. Prognosene brukes som underlag til konsekvensberegninger for de virksomhetsområdene som påvirkes positivt eller negativt av den makroøkonomiske tilstanden.	At underliggende virksomheter beregner utgifter for de tre kommende årene gjør at både virksomhetene selv og overordnet departement får et bilde av samlede utgifter fram i tid. Når overordnet departement sammenstiller alle utgiftene fra sine underliggende virksomheter, får de et mer helhetlig sektorvis bilde. I neste omgang får finansdepartementet et grunnlag for å beregne statens utgifter på et tidlig tidspunkt i budsjettprosessen, og for å kunne

²⁸⁴ [Om budgetprocessen - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/om-budgetprocessen)

lage prognoser og makroprognoser.

Finanspolitikken utformes

- Regeringskansliet benytter også andre underlag som hjelp til utforming av finanspolitikken, som oppfølginger av effekter av regjeringens politikk og framoverskuende analyser av ideer og forslag. Prognosene og analysene utgjør er en del av regjeringens underlag for utformingen av finanspolitikken. Et [finanspolitisk rammeverk](#) setter rammer og regler for hvordan finanspolitikken kan og må utformes og hvordan budsjettprosessen skal gjennomføres.
- Dette legges til grunn når regjeringen trekker opp retningslinjene for den økonomiske politikken og budsjettpolitikken.
- Disse retningslinjene redegjøres for i den økonomiske vårproposisjonens innledende del som kalles retningslinjekapittelet.

Regeringskansliet tar steget videre ved å vurdere effekter av regjeringens politikk og lage framoverskuende analyser og prognoser i en større kontekst.

Dette legges til grunn i form av retningslinjer for den økonomiske politikken og budsjettpolitikken i den økonomiske vårproposisjonen.²⁸⁵

Den økonomiske vårproposisjonen leveres til Riksdagen

- I midten av april leverer regjeringen en økonomisk vårproposisjon til Riksdagen med forslag til overordnet innretning for finanspolitikken, regjeringens syn på utfordringer politikken står overfor, samt prognoser for utgifter og inntekter og oppfølging av budsjettpolitiske mål. Normalt inngår også regjeringens vurdering av hvor stort utgiftstaket for staten og alderspensjonssystemets utgifter skal være om tre år.
- De to kommende utgiftstakene er allerede fastsatt av Riksdagen ifm. tidligere budsjettproposisjoner.
- Den økonomiske vårproposisjonen utgjør dermed innledning og en plattform for arbeidet med høstens budsjettproposisjon.

Den økonomiske vårproposisjonen kan ha en strategisk betydning for innretningen på budsjettet fordi den skal fungere som en plattform og gi retning til statsbudsjettet som legges fram om høsten.

Utforming av resultater (resultatredovisningar)

- På våren jobber Regeringskansliet med å analysere hvilke resultater som er oppnådd ift. målene som Riksdagen har besluttet på de 27 utgiftsområdene som statens budsjett er inndelt i.

De samlede analysene som Regeringskansliet gjør av hvilke resultater som er oppnådd på de 27 utgiftsområdene, blir en form

²⁸⁵ Vårproposisjonen inneholder f.eks. forslag til «retningslinjer for den økonomiske politikken og budsjettpolitikken, vurderinger av økonomisk utvikling, utfordringer og oppfølging av regjeringens politikk.» Kilde: [Budgetförslag per budgetår](#)

- Med resultater menes her nasjonal eller internasjonal samfunnstilstand som politikken har som formål å påvirke. F.eks. klima, miljø, helse og utdanning.
 - Arbeidet baseres blant annet på myndighetenes årsrapporter, statistikk og rapporter av ulike slag.
 - Regjeringen er pålagt å redegjøre for resultater i budsjettproposisjonen ut fra målene som Riksdagen har besluttet for utgiftsområdene.
- for internkontroll og gjennomgang av hvorvidt regjeringen har oppnådd de fastsatte målene for foregående år.

