



Støttepapir til revision af SOR 7b – Mål- og resultatstyring

Indledning.....	1
Hvad er mål- og resultatstyring	1
Udvælgelse af emne for revisionen.....	2
Formål	2
Delmål og revisionskriterier	3
Brug og tilpasning af revisionstræet.....	5
Vurdering af delmål og kriterier	6
Konklusion og afrapportering af vores resultater	6
Baggrundsmateriale	7

29. august 2022

Indledning

Mål- og resultatstyring er altid relevant at undersøge på et ministerområde uanset væsentligheden.

Dette papir skal hjælpe revisor til at planlægge og gennemføre sin revision af SOR 7b. Papiret omfatter definitioner, formål, kriterier, indhold og afgrænsning i revisionen. I afsnittene om formål, delmål og revisionskriterier gennemgås indholdet af revisionstræet.

SOR 7b handler om, at mål- og resultatstyringen skal medvirke til at sikre, at ministeriet opfylder den samfundsmæssige målsætning gennem fastsættelse af mål for kerneopgaven og opfølgning på disse mål.

Revisor skal i den forbindelse undersøge ministeriets styring af mål og resultater og udforme en konklusion om det emne inden for plantemaet, hvor der efter revisors vurdering er størst risiko for væsentlige forvaltningsmangler.

Hvad er mål- og resultatstyring

En effektiv mål- og resultatstyring sikrer en effektiv opgaveløsning af kerneopgaverne ved at sætte politiske og strategiske mål for kerneopgaverne og omsætte dem til konkrete indsatser og løsninger.

Som en del af mål- og resultatstyringen bør ministeriet formulere mål, der kan give retning og holde fokus på ministeriets arbejde. Målene bør understøtte løsning af kerneopgaver, og ministeriet bør have en klar model for opfølgning på de fastsatte mål. Det er samtidig vigtigt, at arbejdet med mål- og resultatstyring understøttes af hensigtsmæssige processer og data til at understøtte den løbende opfølgning.

Kerneopgaver

Kerneopgaver er de eksternt rettede, faglige opgaver, som ministeriet løser. Kerneopgaverne har typisk udgangspunkt i ministeriets politiske opdrag eller eksistensberettigelse. Disse vil fx fremgå af finansloven eller årsrapporten, ministeriets eller virksomhedernes vision og mission, anden lovgivning, politiske forlig og øvrige politiske prioriteringer.

Hvad er et mål?

Mål betegner det, som ministeriet stræber efter at opnå. Et mål skal være en målbar og tidsafgrænset målsætning, som er tilstrækkeligt konkret til, at det kan afgøres, hvornår målet er opfyldt.

Mål- og resultatstyring er også et redskab for departementet til at involvere sig i de underliggende virksomheders målsætninger og sikre sig information om resultaterne af indsatsen og anvendelsen af bevillingen.

Udvælgelse af emne for revisionen

Valg af emnet til revision af mål- og resultatstyring efter SOR 7b på et ministerområde skal ske på baggrund af en afdækning af plantemaet ud fra risiko og væsentlighed. Med henblik på at udvælge de særligt risikofyldte emner inden for mål- og resultatstyringen kan det være hensigtsmæssigt at orientere sig i ministeriets og de underliggende virksomheders kerneopgaver. Kerneopgaverne kan fx være beskrevet i finansloven eller anden lovgivning, og departementer og virksomheder har typisk formuleret deres helt overordnede strategiske retning i en mission og en vision for ministeriets arbejde. Virksomhedernes mål- og resultatplaner vil ofte beskrive årets strategiske målsætninger og konkrete mål for virksomhedens kerneopgaver. Virksomhederne kan også have bagvedliggende metodebeskrivelser til opgørelsen af mål.

Ved valg af emne kan det også være relevant at gennemgå de seneste årsrapporter for at vurdere tidligere års målopfyldelse på kerneopgaverne, eller om ministerområdet er tilført nye kerneopgaver i løbet af året. Det kan også være relevant at undersøge de seneste kvartalsrapporter, og hvad tidligere revisioner har konkluderet om mål- og resultatstyringen på ministerområdet og på andre ministerområder. Afdæk også departementets rolle over for de enkelte virksomheder. Det er ikke sikkert, at ansvarsfordelingen mellem departementet og de underliggende virksomheder er risikofyldt, men det giver indblik i ministeriets mål- og resultatstyring og kan være relevant, når I skal vælge emne. Inden for det udvalgte emne identificerer I én eller flere kerneopgaver, som vil danne udgangspunktet for jeres revision. Læs mere om udvælgelse af emne i "Vejledning til revision af SOR 6 og SOR 7", kapitel 3.

Formål

Formålet med forvaltningsrevisionen er at vurdere, om der forekommer væsentlige forvaltningsmangler i det pågældende ministeriums mål- og resultatstyring inden for det nærmere afgrænsede emne.

Standardformålet for plantemaet fremgår af boks 1.

BOKS 1. STANDARDFORMÅL – MÅL- OG RESULTATSTYRING

Formålet med forvaltningsrevisionen er at vurdere, om der forekommer væsentlige forvaltningsmangler i [XX-ministeriets] mål- og resultatstyring i/vedrørende [SOR7-EMNE].

[Emne] er udvalgt på baggrund af en vurdering af væsentlighed og risiko ved [XX-ministeriet] mål- og resultatstyring. Vi har derfor undersøgt, om [XX-ministeriet] har etableret systemer og processer for mål- og resultatstyring i/vedrørende [EMNE], der i al væsentlighed understøtter god offentlig økonomistyring og forvaltning.

Delmål og revisionskriterier

For at kunne konkludere, om formålet er opfyldt, skal vi undersøge de 2 delmål i revisionstræet til SOR 7b og de revisionskriterier, som hører til hvert delmål. Revisionskriterierne er udarbejdet med baggrund i Finansministeriets pjecce "Strategisk styring med resultater i fokus" fra september 2014. Revisionskriterierne er desuden udarbejdet med baggrund i Moderniseringsstyrelsens definition af mål- og resultatstyring og inspirationskataloget "Inspiration til målformulering med fokus på kerneopgaven" fra november 2017. Finansministeriets vejledninger mv. er ikke normerende på området, men det er dog Rigsrevisionens vurdering, at vejledningerne mv. indeholder korrekte og relevante betragtninger om mål- og resultatstyring på statens område.

Ved SOR 7b undersøger vi, om der er etableret de systemer og processer, som efter vores vurdering har størst betydning for, at mål- og resultatstyringen understøtter god offentlig økonomistyring og forvaltning. For at undersøge, om ministerierne har systemer og processer, undersøger vi i delmål 1, om der er etableret et tilfredsstillende grundlag for en effektiv mål- og resultatstyring. I delmål 2 undersøger vi, om der er fulgt tilfredsstillende op på, om mål og resultater nås.

Vær opmærksom på, at der i revisionskriterierne står XX-ministeriet, og at der ikke skelnes mellem departementets ansvar og roller og virksomhedernes ansvar og roller i kriterierne. Det skyldes at det er ministeriet, vi reviderer, og ministeriet vi rapporterer til, og det er også ministeriet som koncern, der er ansvarlig for, at der er en tilfredsstillende mål- og resultatstyring vedrørende de kerneopgaver, som I har udvalgt som emne.

Typer af mål

Finansministeriet beskriver i pjecen "Inspiration til målformulering med fokus på kerneopgaven" 4 typiske typer af mål:

- **Aktivitet** er en handling eller gruppe af handlinger, der bidrager til tilvejebringelsen af en ydelse eller et produkt.
- **Output** er de ydelser eller produkter, som styrelsen leverer til sine omgivelser.
- **Kvalitet** er graden af overensstemmelse mellem brugernes forventninger og oplevelser i forhold til proces, ydelse og effekt i mødet med styrelsen samt faglige standarder herfor.
- **Effekt** er de virkninger, som institutionen stræber efter at opnå i sine omgivelser. Effekter kan opnås for samfundet som helhed eller specifikke borgere og virksomheder.

Delmål 1: Har XX-ministeriet etableret et tilfredsstillende grundlag for en effektiv mål- og resultatstyring?

Ved revisionskriterie 1.1 ser vi på, om ministeriet har fastlagt relevante mål for kerneopgaven. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet har mål relateret til kerneopgaven. For det andet undersøger vi, om ministeriet har opstillet de typer af mål, der er styringsrelevante for kerneopgaven, For det tredje undersøger vi, om ministeriet har sikret, at mål er specifikke og målbare, så det er tydeligt, hvad der arbejdes med, og hvornår et mål er indfriet. Endelig undersøger vi, om ministeriet har tidsbestemte frister for, hvornår målene skal være indfriet, og om ministeriet har fastlagt, hvilke aktiviteter der skal bidrage til målopfyldelsen.

Ved revisionskriterie 1.2 ser vi på, om ministeriet har fastlagt rammer for en tilfredsstillende styring af målopfyldelsen for kerneopgaven. Det gør vi for det første ved at undersøge, hvilken frekvens ministeriet har fastlagt for at følge op på målopfyldelsen. For det andet undersøger vi, om ministeriet har fastlagt, hvilke data der skal anvendes i vurderingen af målopfyldelsen, dvs. om ministeriet på forhånd har besluttet, hvilke data der er nødvendige i forhold til sikre relevant og korrekt opfølgning på mål. Data kan både være kvantitative og kvalitative. Kvantitative mål vil ofte være baseret på en objektiv resultatopfølgning fx via KPI'er, hvor kvalitative mål i højere grad vil være præget af skønsmæssige vurderinger, som kan være fremkommet gennem dialog internt på ministerområdet. Datagrundlaget kan med fordel bl.a. omfatte trafiklys, milepæle eller vurderinger af risici og konsekvens. For det tredje undersøger vi, om ministeriet har fastlagt, hvordan der skal reageres på opfølgningen på målopfyldelsen. For det fjerde undersøger vi, om ministeriet har fastlagt, hvem der har ansvaret for at vurdere rapportering af målopfyldelsen for de enkelte mål. Topledelsen i departementet og/eller virksomheden bør fastlægge, hvem der er ansvarlige for at vurdere opfyldelsen af de enkelte mål.

Delmål 2: Har XX-ministeriet fulgt tilfredsstillende op på, om mål og resultater nås?

Ved revisionskriterie 2.1 ser vi på, om ministeriet løbende følger op på målopfyldelsen. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet har fulgt op på resultaterne af de aktiviteter, der skal bidrage til målopfyldelsen, og for det andet ved at undersøge, om ministeriet har fulgt op på de enkelte mål med den fastlagte frekvens, så det er muligt løbende at vurdere, om mål nås. For det tredje undersøger vi, om ministeriet har sikret, at der bliver redegjort for årsager til afvigelser i forhold til målopfyldelsen. Opfølgningen skal sikre, at der er tilstrækkelig fremdrift i forhold til målopfyldelsen, og at mål stadig er relevante. Mål kan justeres løbende, fx på grund af ændringer i de politiske prioriteringer, hvis ministeriets kerneopgaver, eller de grundlæggende vilkår for ministeriets opgavevaretagelse ændres.

Ved revisionskriterie 2.2 ser vi på, om ministeriet har redegjort tilfredsstillende for målopfyldelsen efter årets afslutning. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet har redegjort for målopfyldelsen for de opstillede mål. For det andet undersøger vi, om ministeriet har beskrevet baggrunden for manglende målopfyldelse for de ikke-opfyldte mål.

Ved revisionskriterie 2.3 ser vi på, om ministeriet baserer rapporteringen af målopfyldelse på pålidelige data. Det gør vi ved at undersøge, om ministeriet kan fremvise dokumentation for opgørelsesmetoden for målopfyldelsen. Det er her væsentligt, at ministeriet kan fremvise, hvilke data der skal trækkes for at vurdere målopfyldelsen. Vi undersøger også, om ministeriet anvender data, der viser resultatet af aktiviteterne, så rapportering om målopfyldelsen sker på baggrund af relevante og korrekte data.

Ved revisionskriterie 2.4 ser vi på, om ministeriet anvender rapporteringen om målopfyldelsen aktivt. Det gør vi for det første ved at undersøge, om rapporteringen af målopfyldelsen er vurderet af dem, der har fået delegeret ansvaret, jf. kriterie 1.2.4. For det andet undersøger vi, om ministeriet foretager tilpasninger for at sikre, at mål med lav opfyldelsesgrad fremover nås. For det tredje undersøger vi, om ministeriet løbende vurderer, om de indsamlede data giver et retvisende billede på fremdriften i forhold til målopfyldelse. Endelig undersøger vi, om rapporteringen danner grundlag for en løbende dialog på ministerområdet om målopfyldelsen, dvs. vi undersøger, om der fx foregår en opfølgning på målopfyldelsen mellem departementet og virksomhedernes topledelse.

Brug og tilpasning af revisionstræet

Det er obligatorisk at undersøge delmålene og de underliggende revisionskriterier (dvs. niveau 1 og 2). Teamet drøfter, hvordan de enkelte kriterier forstås i den konkrete revision. Hvis der er kriterier, som I på baggrund af drøftelsen vurderer ikke er relevante for den konkrete revision, begrundes I eventuelle afgrænsninger i plannotatet. Overvejelser og afgrænsninger drøftes altid med kontorchefen. Delmålene og kriterierne er formuleret med henblik på at skulle kunne dække mål- og resultatstyring på alle ministerområder, men for nogle revisioner kan der være behov for at tilføje eller tilpasse træerne til det konkrete emne. Der er god inspiration i vejledning i design af revisionstræ, hvis I har behov for at tilpasse revisionstræet for plantemaet.

Revisionshandlinger og dokumentation i revisionstræet er forslag. Der kan være andre typer revisionshandlinger eller dokumentation, som er relevant på det konkrete ministerområde i forhold til at frembringe relevant revisionsbevis.

Revisionstræ

Formålet med et revisionstræ er at skabe sammenhæng og systematik mellem hovedformål, delmål, kriterier og revisionshandlinger. Hvert revisionstræ sætter rammen for revisionen og sikrer, at der er en rød tråd mellem det, I reviderer, og det, I konkluderer til sidst.

For at gøre revisionstræet mere operationelt i forhold til planlægning af revisionen og rapportering af resultater er det en god idé at indsætte de aktører, som er ansvarlige for de enkelte delmål og kriterier. På den måde bliver revisionen målrettet de relevante aktører på det enkelte ministerområde. Det er tilsvarende en god idé at indarbejde de begreber, som er relevante for det konkrete ministerområde. Skriv fx de udvalgte kerneopgaver, it-systemer, processer, dokumenter mv. ind i træet.

Vurdering af delmål og kriterier

Forvaltningsmangler opgøres i forhold til de kriterier, der er opstillet for revisionen. Forvaltningsmangler er væsentlige for ministerområdet, hvis de vurderes i væsentligt omfang at kunne påvirke sparsommelighed, produktivitet og/eller effektivitet. Sparsommelighed, produktivitet og/eller effektivitet vil i den forbindelse som hovedregel være væsentligt påvirket, hvis vi kan konstatere, at ét eller flere delmål i vores revisionstræ ikke er opfyldt.

Husk, at delmål og kriterier i revisionstræet afgrænser emnet, der skal konkluderes på. Vi skal dermed undersøge og vurdere alle kriterier i revisions-træet, inden vi udformer vores konklusion. Se også "Vejledning til revision af SOR 6 og SOR 7", kapitel 5.

Læs mere om, hvordan vi kommer fra revisionsbevis til konklusion i afsnit 3 i revisionsbevisvejledningen. Der er også hjælp at finde i vejledning i vurdering af revisionsbevis.

Konklusion og afrapportering af vores resultater

Konklusionen skal være dækkende og afbalanceret, så den afspejler de forvaltningsmangler, der er konstateret ud fra kriterierne i revisionstræet på niveau 1.

Hvis der er tale om en revision, hvor der er afdækket væsentlige forvaltningsmangler, skal konklusionen afspejle dette, og det skal fremgå, hvilke konsekvenser vi vurderer, forvaltningsmanglerne har. Væsentlige forvaltningsmangler fører til en kritisk udtalelse. Når vi vurderer, om der er tale om væsentlige forvaltningsmangler, der skal føre til en kritisk udtalelse, skal vi være opmærksomme på, at der ikke er en 1:1 regel for, hvor mange forvaltningsmangler vi skal have konstateret, før vi konkluderer, at der er tale om væsentlige forvaltningsmangler. Her skal vi bruge vores professionelle skepsis og faglige viden om emnet, læse op på tidligere kritiske udtalelser og andre revisionssager i RF'en og eventuelt rådføre os med kolleger, der tidligere har udført SOR 7b-revisioner. Vi skal ligeledes drøfte med kontorchefen, om de resultater, vi er kommet frem til, kan betegnes som væsentlige forvaltningsmangler, der bør afstedkomme en kritisk udtalelse.

Videndeling og sparring



Drøft resultater med kontorchef og kolleger med erfaring med revision af mål- og resultatstyring.

I forbindelse med vurderingen af vores resultater skal vi huske at overveje, om beretningsspejlkontoret bør orienteres om vores resultater. Vi skal også overveje, om vores resultater er så kritiske, at der kunne være baggrund for, at de skal rapporteres i en beretning.

Hvordan de enkelte delkonklusioner skal udarbejdes og kritikniveauet formuleres, er i sidste ende op til et professionelt skøn, dog altid med henvisning til sammenvejningen af revisionsresultaterne, så vi sikrer gennemsigtighed om det grundlag, som konklusionen bygger på. Ved udarbejdelsen af konklusioner bør vi fx tage højde for, at der kan være forskel på revisionsbevisets styrke ved nogle af revisionsresultaterne. Fx kan et revisionsresultat med en høj væsentlighed være svagt underbygget empirisk, og det vil derfor være nødvendigt at justere kritikniveauet i forhold til dette.

Hvis vi ikke finder forvaltningsmangler eller de forvaltningsmangler, vi finder ikke er væsentlige, anvender vi standardkonklusionen for SOR 7b sammen med de delkonklusioner, der vil fremgå af vores svar på delformålene.

Under konklusionen i rapporten udgør punktet "det baserer vi på" en del af konklusionen og kan anvendes til at sikre en dækkende og afbalanceret konklusion ved fx at beskrive eventuelle forvaltningsmangler og andre forhold fundet ved revisionen. Konklusion og revisionsresultater indarbejdes i rapportskabelonen, som er tilgængelig på InfoNettet.

I kan læse mere om vurdering af revisionsbevis og afrapportering, herunder overvejelser om udskudt aktindsigt og RF-bidrag i "Vejledning til revision af SOR 6 og SOR 7".

Baggrundsmateriale

I forbindelse med planlægningen er det relevant, at teamet orienterer sig i Finansministeriets pjece "[Strategisk styring med resultater i fokus](#)" fra september 2014 og i Økonomistyrelsens "[Inspiration til målformulering med fokus på kerneopgaver – Katalog med udvalgte statslige mål](#)" fra november 2017.