



## Støttepapir til revision af SOR 7a – Aktivitets- og resursestyring

Indledning.....	1
Hvad er aktivitets- og resursestyring.....	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

Aktivitets- og resursestyring (SOR 7a) er altid relevant at undersøge på et ministerområde uanset væsentligheden.

Dette papir skal hjælpe revisor til at planlægge sin revision af SOR 7a. Papiret omfatter definitioner, formål, kriterier, indhold og afgrænsning i revisionen. I afsnittet om formål, delmål og kriterier gennemgås indholdet af revisions-træet.

SOR 7a handler om, at aktivitets- og resursestyringen skal medvirke til, at ministeriet opfylder sine kerneopgaver ved at planlægge, udmønte og prioritere aktiviteterne og ressourcerne på kerneopgaverne økonomisk hensigtsmæssigt.

I det følgende behandler vi plantemaet med afsæt i ministerområdets aktiviteter og ressourcer.

### Hvad er aktivitets- og resursestyring

Aktivitets- og resursestyring er bindeleddet mellem mål- og resultatstyring og den finansielle styring. En effektiv aktivitets- og resursestyring sikrer, at ressourcerne udnyttes optimalt i forhold til de aktiviteter, der gennemføres for at opfylde målene for kerneopgaverne. Aktivitets- og resursestyring skal skabe gennemsigtighed og synliggøre, hvilke aktiviteter der gennemføres, og hvordan de er budgetteret på ministerområdet.

Ministerområdet skal konkretisere målene for kerneopgaverne i aktiviteter og deres forventede resurseforbrug. Det skal medvirke til at optimere opgavevaretagelsen mod opfyldelsen af målene på ministerområdet. Herunder kan ministeriet ved at koble kerneopgaver, mål og aktiviteter og udmøntningen af ressourcer redegøre for, hvad den enkelte aktivitet koster.

### Kerneopgaver og aktiviteter

En kerneopgave kan fx fremgå af finansloven eller årsrapporten. I Skatteministeriet er fx moms kontrol. Underliggende aktiviteter kan være kontroller af store virksomheder eller kontroller af ny registrerede virksomheder.

### Resurser

Resurser kan både være menneskelige ressourcer, it-systemer, råvarer/materialer, der anvendes til output i form af ydelser/produkter, bygninger og finansielle midler. For de finansielle midler forudsættes det, at disse er stillet til rådighed i form af et budget relateret til nogle aktivitetsforudsætninger (antal sager, antal kontroller e.l.).

## Udvælgelse af emne for revisionen

Valg af emnet til revision af aktivitets- og resursestyring efter SOR 7a på et ministerområde skal ske på baggrund af en afdækning af plantemaet ud fra risiko og væsentlighed. Med henblik på at udvælge det særligt risikofyldte emne inden for aktivitets- og resursestyring kan det være hensigtsmæssigt at orientere sig i ministeriets opstillede mål for kerneopgaverne og i opbygningen af den interne registreringsramme. Forudsætningen for en sammenhængende økonomistyring er, at der regnskabsregistreres og budgetteres på styringsrelevante dimensioner og på et relevant detaljeringniveau. Den interne registreringsramme udgør det centrale grundlag for at opgøre enhedsomkostninger via interne budgetter, grundbudgetter, regnskaber og eventuelle tidsregistreringssystemer.

Undersøg, om ministerområdet har fået tilført nye kerneopgaver eller bevillinger i løbet af året, som også kan være relevante at have med i overvejelserne i forhold til valg af emne, og hvad tidligere revisioner har konkluderet om aktivitets- og resursestyring på ministerområdet og på andre ministerområder. På baggrund af jeres udvalgte emne identificerer I ét eller flere mål for kerneopgaverne, som vil danne udgangspunktet for jeres revision af aktivitets- og resursestyring.

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 ministeriets aktivitets- og resursestyring vedrørende det udvalgte emne.

Standardformålet for plantemaet fremgår af boks 1.

### BOKS 1. STANDARDFORMÅL – AKTIVITETS- OG RESURSESTYRING

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

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

## Registreringsrammen

Registreringsrammen er vigtig for at kunne sammentænke økonomi, tidsregistrering og faglige aktiviteter på tværs. Fx kan en institution med en sammentænkt registreringsramme for tid, økonomi og faglige opgaver udlede, hvilke og hvor mange ressourcer der er anvendt på en bestemt faglig aktivitet, herunder enhedsomkostningerne.

## **Delmål og revisionskriterier**

For at kunne konkludere, om formålet er opfyldt, skal vi undersøge de 2 delmål i revisionstræet til SOR 7a og de revisionskriterier, som hører til hvert delmål.

Revisionskriterierne er udarbejdet med baggrund i Finansministeriets pjece "Strategisk styring med resultater i fokus" fra september 2014 og Økonomitstyrelsens "Vejledning om den sammenhængende registreringsramme" fra juni 2017. Vi kan ikke tage Finansministeriets vejledninger mv. som udtryk for, at Finansministeriet er normerende på området, men det er dog Rigsrevisionens vurdering, at vejledninger mv. indeholder korrekte og relevante betragtninger om aktivitets- og resursestyring på statens område. De revisionskriterier, som ikke direkte kan genfindes i Finansministeriets vejledninger mv., er efter Rigsrevisionens vurdering hensigtsmæssige i forhold til, at ministeriets aktivitets- og resursestyring i al væsentlighed understøtter god offentlig økonomistyring og forvaltning.

Ved SOR 7a undersøger vi, om der er etableret de systemer og processer, der efter vores vurdering har størst betydning for, at aktivitets- og resursestyring understøtter god offentlig økonomistyring og forvaltning.

For at undersøge, om ministerierne har systemer og processer, undersøger vi i delmål 1, om ministeriet har tilrettelagt et tilfredsstillende grundlag for aktivitets- og resursestyringen af målene for kerneopgaverne. Dvs. at vi skal afdekke, om ministeriet har skabt et tilfredsstillende grundlag for at styre kerneopgavernes aktiviteter og resurser ud fra de opstillede mål. I delmål 2 undersøger vi, om ministeriet har fulgt tilfredsstillende op på aktiviteterne og resurserne.

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 aktivitets- og resursestyring i forhold til det emne, der er valgt.

I det følgende gennemgår vi de 2 delmål og tilhørende kriterier.

**Delmål 1: Har XX-ministeriet tilrettelagt et tilfredsstillende grundlag for aktivitets- og resursestyring af målene for kerneopgaven?**

Ved revisionskriterie 1.1 ser vi på, om ministeriet har beskrevet, hvilke aktiviteter der skal bidrage til målopfyldelsen af kerneopgaven. Underliggende kriterier vil i de fleste tilfælde ikke være relevante her.

Ved revisionskriterie 1.2 ser vi på, om ministeriet har udarbejdet budget for de enkelte aktiviteter. Underliggende kriterier vil i de fleste tilfælde ikke være relevante her.

Ved revisionskriterie 1.3 ser vi på, om ministeriet har systemer, der registrerer resurseforbrug i forhold til gennemførte aktiviteter. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet har systemer, der understøtter registreringer af aktiviteter og registreringer af resurser. For det andet undersøger vi, om ministeriet har fastlagt, hvilket datagrundlag der skal anvendes ved opfølgning på aktiviteter og ved opfølgning på resurseforbrug. Endelig undersøger vi, om der er en proces for, hvor ofte data opdateres.

Ved revisionskriterie 1.4 ser vi på, om ministeriet har fastlagt, hvordan der skal følges op på resurseforbruget i forhold til de gennemførte aktiviteter. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet har fastlagt, hvilke rapporter der skal udarbejdes ved opfølgning på resurseforbrug i forhold til de gennemførte aktiviteter. For det andet undersøger vi, om ministeriet har fastlagt en praksis for rapportering af status på gennemførelse af aktiviteter. Her skal vi undersøge, om ministeriet har en fast procedure i forhold til, hvem der skal udarbejde rapportering, hvem der skal inddrages i arbejdet, og hvad rapporteringen skal bestå i. Endelig undersøger vi, om ministeriet har beskrevet, hvem der har ansvaret for at vurdere rapporteringen af aktivitets- og resursestyringen.

**Delmål 2: Har XX-ministeriet fulgt tilfredsstillende op på aktiviteter og resurser?**

Ved revisionskriterie 2.1 ser vi på, om ministeriet opgør de gennemførte aktiviteter tilfredsstillende. Det gør vi for det første ved at undersøge, om opgørelsen af aktiviteter indeholder alle de planlagte aktiviteter. For det andet undersøger vi, om data for aktiviteterne er dokumenterbare. For det tredje undersøger vi, om data er kvalitetssikrede. Endelig undersøger vi, om der sker en rapportering af status på fremdriften af aktiviteterne.

Ved revisionskriterie 2.2 ser vi på, om ministeriet opgør de resurser, der er medgået til aktiviteterne, tilfredsstillende. Det gør vi for det første ved at undersøge, om der er dokumentation for de resurser, der kobles til aktiviteterne. For det andet undersøger vi, om ministeriet udarbejder rapporter, hvor fremdriften af aktiviteterne følges i forhold til det estimerede resurseforbrug. Endelig undersøger vi, om ministeriet løbende vurderer, om de indsamlede data giver et retvisende billede af koblingen mellem de gennemførte aktiviteter og resurseforbruget.

Ved revisionskriterie 2.3 ser vi på, om ministeriet anvender rapportering om aktiviteter/resurser aktivt. Det gør vi for det første ved at undersøge, om ministeriet løbende udarbejder rapporter om fremdriften. For det andet undersøger vi, om rapporteringen er vurderet af den, der har ansvaret. For det tredje undersøger vi, om ministeriet udarbejder årsagsforklaringer til afvigelser mellem aktiviteter og resurser. Endelig undersøger vi, om ministeriet agerer på årsagerne til afvigelser.

### **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 aktivitets- og resursestyringen 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 vi 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.

For at gøre revisionstræet mere operationelt i forhold til planlægning af revisionen og rapportering af resultater er det en god idé at tilpasse det til det konkrete ministerområde. Skriv fx de konkrete udvalgte kerneopgaver, it-systemer, processer, dokumenter mv. ind i træet.

#### **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.

## 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".

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 revisions-sager i RF'en og eventuelt rådføre os med kolleger, der tidligere har udført SOR 7a-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.

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.

### Videndeling og sparring



Drøft resultater med kontorchef og kolleger med erfaring med revision af aktivitets- og resursestyring.

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 7a 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 Økonomistyrelsens [”Vejledning om den sammenhængende registreringsramme”](#) fra juni 2017, herunder Økonomistyrelsens [”Modenhedstrappe for sammenhængende økonomistyring”](#).

## INSPIRATION TIL SPØRGEGUIDE OM GENNEMFØRELSE AF AKTIVITETS- OG RESURSESTYRING I FORBINDELSE MED PLANLÆGNING AF REVISIONEN

1. Har ministeriet afdækket deres styringsbehov?
  - a. Har ministeriet defineret, hvilke parametre der skal styres på for at opnå målsætningerne for kerneopgaven?
2. Hvilke kerneopgaver skal ministeriet løse?
3. Hvordan definerer ministeriet, hvilke aktiviteter der indgår i den enkelte kerneopgave? Har I en aktivitetsoversigt/arbejdsprogram/årshjul?
  - a. Hvilke processer og delprocesser leder frem mod løsningen af kerneopgaverne?
  - b. Er der aktiviteter der går på tværs af koncernen?
4. Har ministeriet en registreringsramme? Hvordan er den opbygget?
5. Hvordan definerer ministeriet, hvad en resurse er?
  - a. Hvilke systemer og processer har styrelsen til brug for opgørelsen af resurse-trækket?
6. Hvilke retningslinjer har ministeriet for opgavevaretagelsen (på styrelses- og koncernniveau)?
7. Har ministeriet procedurer for styring og opfølgning på opgavevaretagelsen og resurseforbruget?
8. Har ministeriet en procesbeskrivelse for budget- og regnskabsopfølgning?
9. Hvilke rammer har ministeriet fastlagt for budgetlægningsprocessen, herunder prioritering af opgaver i forbindelse med fastlæggelse af grundbudget?
10. Har ministeriet procesbeskrivelser for udgiftsopfølgning?
11. Har ministeriet procesbeskrivelser for koncernopfølgning?
12. Hvilken ledelsesinformation anvender ministeriet i forbindelse med deres aktivitets- og resursestyring?
13. Har ministeriet fastlagt en proces for udarbejdelse af registreringsrammen?