

NOTAT

Oktober 2016

Kulturministeriets politik for resultatstyring

Denne politik indeholder principper for anvendelse af resultatstyring¹ på Kulturministeriets område til styring af:

- Styrelser og statsinstitutioner (afsnit 3)
- Selvejende institutioner og foreninger, som modtager driftstilskud fra ministeriet (afsnit 4)
- Projekt- og aktivitetstilskud (afsnit 5).

1. Indledning

1.1. Definition

Resultatstyring er styring med fokus på effekter (outcome) og ydelseernes karakter og kvalitet (output) såvel fremadrettet (f.eks. i aftaleform) som bagudrettet (resultatopfølgning).

1.2. Formål

For at sikre en sikker og effektiv opgavevaretagelse på ministerområdet anvender ministeriet forskellige former for styring af og tilsyn med institutioner og tilskudsmodtagere, herunder formålsstyring, bevillingsstyring, resultatstyring, regelstyring, rådgivning og analyser/evalueringer.

Resultatstyring indgår i den faglige styring, og formålet er at skabe en passende sikkerhed for, at institutioner og tilskudsmodtagere på ministeriets område opfylder sine formål og gældende politiske målsætninger.

1.3. Område

Politikken gælder for:

- ministeriets resultatstyring af styrelser og statslige kulturinstitutioner, som modtager driftsbevilling (Finansloven)
- resultatstyring, der indgår i tilsynet med selvejende institutioner m.v., som modtager driftstilskud fra ministeriet, jf. i øvrigt driftstilskudsloven
- mål- og resultatstyring af projekt- og aktivitetstilskud.

1.4. Krav om og til resultatstyring

1.4.1. Styrelser og statsinstitutioner

For styrelser og statsinstitutioner er der følgende krav om resultatstyring:

- Statsinstitutioner skal aflægge årsrapport (jf. regnskabsbekendtgørelsen).

¹ Resultatstyring anvendes som begreb frem for det længere mål- og resultatstyring.

- Departementet skal som minimum en gang årligt følge op på eksternt fastsatte mål for institutionerne, jf. Finansministeriets *Økonomistyring i staten – Del 2 Regelgrundlag*.
- Der skal i anmærkningerne på FL indgå mål for institutionens (udadvendte) opgaver.

Finansministeriets pjece *Strategisk styring med resultater i fokus* (september 2014) er ikke normerende, men indeholder anbefalinger om resultatstyring, som er tænkt som inspiration for ministerierne². Kulturministeriets koncepter for resultatstyring følger de centrale anbefalinger om styring med fokus på effekt og aftaler på grundlag af strategisk dialog, men anvender i et vist omfang andre begreber end Finansministeriets pjece, jf. afsnit 3 nedenfor.

1.4.2. Selvejende institutioner m.v. som modtager driftstilskud

For selvejende institutioner, kommunale institutioner og foreninger indeholder driftstilskudsloven mulighed for, at der indgås aftale om opfyldelse af formålet med institutionens virke (lovens § 9). Institutioner, der modtager over 200.000 kr. i årligt driftstilskud fra Kulturministeriet, skal efter driftstilskudsbekendtgørelsen aflægge årsregnskab og ledelsesberetning. Der skal således være opstillet målsætninger for driftstilskud, og beretningen skal indeholde afrapportering i forhold hertil, jf. afsnit 4 nedenfor.

Kulturministeriets tilsyn med selvejende institutioner mv. tager afsæt i analysen *Selvejende institutioner - styring, regulering og effektivitet* (Finansministeriet, 2009).

For så vidt angår idrætsorganisationer og -foreninger m.v. fremgår det af lovbemærkningerne til udlodningsloven (til § 3), at der indgås aftale om ”hvilke indsatsområder der særligt skal varetages for at sikre de kulturpolitiske målsætninger. Der aflægges årligt rapport herom til kulturministeren”.

1.4.3. Projekt- og aktivitetstilskud

Det følger af generelle krav om god tilskudsforvaltning samt af ministeriets bekendtgørelse om regnskab og revision af projekt- og aktivitetstilskud (bkg. nr. 1652 27/12/2013) og i et vist omfang af tilsvarende regelsæt, at der:

- som minimum målstyres gennem formål for tilskuddet
- aflægges regnskab og beretning for tilskud over 100.000 kr.
- efter behov kan anvendes yderligere målstyring og stilles krav om evaluering m.v.

jf. afsnit 5 nedenfor.

1.5. Målsætning for resultatstyring af institutioner

Kulturministeriet har som målsætning, at resultatstyringen – som øvrig styring og tilsyn – af institutioner er enkel og effektiv samt meningsfuld og værdiskabende for institutionerne og ministeriet.

² Samtidig er publiceret *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*. Begge dele findes her: <http://www.modst.dk/God-okonomistyring/Stat/Maal-og-resultatstyring-i-staten>

1.6. Strategisk dialog

Styringen antages at være meningsfuld og værdiskabende, hvis den tager afsæt i strategiske målsætninger og udfordringer, fokuserer på effekter og kvalitet og respekterer institutionernes faglige autonomi.

Strategisk fokus skabes gennem *dialog* mellem den enkelte institution og ministeriet (se boks) om, hvordan den opfylder formål og politiske målsætninger under de aktuelle rammevilkår.

Dialogen kan fremadrettet føre til enighed om aktuelle resultatmål, typisk i form af en rammeaftale eller lignende, og bagudrettet handle om opnåede resultater, enten gennem opfølgning i forhold til aftalte resultatmål, eller gennem kvalitetsvurderinger og evalueringer.

Resultatstyring forudsætter – i forlængelse af decentraliseringsprincippet – en basal *tillid* til institutionens ledelse. Tilliden bekræftes ved, at institutionen i dialogen mere konkret overbeviser ministeriet om, at den vil kunne skabe de aftalte resultater eller har skabt de ønskede resultater. Ministeriet skal - ved at aktivere tilgængelig viden af strategisk relevans - konstruktivt udfordre institutionens strategiske overvejelser og redegørelser for og vurderinger af opnåede resultater. Derved styrkes sikkerheden for målopfyldelse og gennemsigtigheden om ønskede og opnåede resultater.

Den strategiske dialog skaber også sammenhæng mellem faglig og økonomisk styring, idet resultatmålene skal formuleres under hensyntagen til ressourcerne (bevillinger og tilskud samt egenindtægter). Dialogen er således i høj grad en dialog om faglige og økonomiske prioriteringer, hvor også produktivitet (f.eks. enhedsomkostninger) kan indgå.

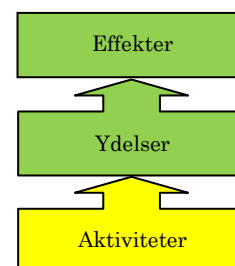
1. Mål

2.1. Resultatmål

Resultatmål omhandler de effekter, som institutionens eller tilskudsmodtagerens virksomhed har på brugerne eller samfundet, eller kvaliteten³ eller karakteren af ydelserne. Mål på lavere niveau (jf. opgavehierarkiet), som binder institutionen eller tilskudsmodtageren til at anvende bestemte faglige metoder eller gennemføre bestemte aktiviteter, vil give en uønsket detaljstyring og en uklar ansvarsfordeling.

Mål må afspejle opgavens karakter. For mange kulturelle opgaver er hverken effekter eller ydelseskvalitet direkte målbare (kvantitative), og det betyder en accept af mere kvalitative mål. Dermed bliver det skønmæssige element i målformuleringen og vurderingen af målopfyldelsen også større. For at kvalitative mål giver en tilstrækkelig forventningsafstemning og dermed en klar styring, er der typisk behov for en tættere dialog om målformulering og vurdering af resultater, og for at belyse kvaliteten gennem brugerundersøgelser og evalueringer/kvalitetsvurderinger.

Departementet har ansvaret for tilsyn med og styring af de statslige kulturinstitutioner, men har ultimo 2014 delegeret de konkrete tilsyns- og styringsopgaver i forhold til visse statsinstitutioner til Slots- og Kulturstyrelsen.



³ Ikke alene kvalitet som god-dårlig, men (i begrebets oprindelige betydning) som *beskaffenhed*, dvs. alle kvalitative aspekter af ydelserne. Nogle – men sjældent alle relevante – kvalitative aspekter kan være talmæssige (kvantitative), f.eks. ydelsernes omfang/volumen (udbud og forbrug/efterspørgsel).

For at resultatmålene er retningsgivende og meningsfulde, skal de angive enten niveau eller retning:

1. Grundlæggende mål (basismål) for effekterne eller for ydelsernes kvalitet eller karakter, som i princippet altid skal være opfyldt (niveau).
2. Udviklingsmål, som angiver en ønsket udviklingsretning, f.eks. at forbedre (styrke) effekten eller kvaliteten af en ydelse, at skabe en ny effekt eller udvikle en ny ydelse.

2.2. Operationelle mål

For at sikre tilstrækkelig klarhed om hvad der skal til, for at resultatmålene er opfyldt i hvert enkelt år, og for at muliggøre vurdering af målopfyldelsen i det forløbne år, kan der være behov og mulighed for at supplere de enkelte resultatmål med *operationelle mål*, som består i indikatorer og nøgletal, der er målbare eller konstaterbare.

Operationelle mål er bindende i den forstand, at et resultatmål kun kan anses for opfyldt, hvis de tilknyttede operationelle mål er opnået/opfyldt som forventet. Operationelle mål kan revideres fremadrettet i forbindelse med årsrapporten (dvs. justeres for de efterfølgende år i aftaleperioden).

I dialogen mellem ministeriet og institutionen bør der ske en afvejning af behovet for dokumentation for (sandsynliggørelse af) målopfyldelsen i forhold til hvor mange administrative ressourcer, der med rimelighed bør anvendes på at registrere, behandle og formidle denne.

3. Resultatstyring af styrelser og statsinstitutioner

Dette afsnit beskriver koncepterne for resultatstyring af styrelser og statsinstitutioner.

3.1. Resultatmål

Resultatstyring af styrelser og statsinstitutioner sker gennem enten:

1. flerårig rammeaftale
2. resultatmål (alene) på Finansloven.

Ministeriet træffer beslutning om model ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko, hvor udgangspunktet er:

1. Institutioner med driftsbevilling over 10 mio. kr.: Rammeaftale, typisk fireårig.
2. Institutioner med bevilling under 10 mio. kr.: Resultatmål aftalt efter dialog med institutionen i forbindelse med udarbejdelsen af finanslovsforslaget (men med flerårigt sigte).

I begge tilfælde indarbejdes resultatmålene i anmærkningerne på Finansloven i ”Tabel 5 Opgaver og mål”.

Rammeaftalen indeholder (jf. særskilt vejledning herom):

- Økonomisk ramme (bevilling)
- Mission
- Vision
- Resultatmål for faglige kerneopgaver
- Bilag: Økonomisk grundlag, institutionens strategi, operationelle mål, nøgletal og indikatorer.

Det lægges til grund, at en rammeaftale giver større sikkerhed for målopfyldelse, fordi den er resultatet af en dybere strategisk dialog, hvor institutionen bl.a. gennem en aktuel strategi konkret skal overbevise ministeriet om, at den vil kunne opfylde formål og relevante politiske målsætninger. I dialogen skal ministeriet forholde sig konstruktivt kritisk til institutionens strategiske overvejelser og forslag til resultatmål (niveau og retning). Strategien og dialogen bygger på et fælles vidensgrundlag, som begge parter bidrager til, institutionen typisk ved indledningsvist at udarbejde en omverdensanalyse (jf. vejledning om rammeaftaler). Dialogen skal sikre, at institutionen orienterer sig mod både lovbestemte formål og opgaver og mod aktuelle politiske målsætninger, og at den kompetent håndterer kendte og forventelige udfordringer.

Strategien skal muliggøre en dialog om faglige og økonomiske prioriteringer, og skal derfor efter behov suppleres af økonomiske oplysninger, bl.a. fordeling af omkostninger på opgaver og evt. enhedsomkostninger (jf. bilag til vejledningen).

Hvis der for institutioner uden rammeaftale (de mindre omfattet af 2 ovenfor) konkret vurderes at være behov for ændringer af strategisk betydning, anvendes som udgangspunkt samme proces og grundlag, som ved rammeaftaler, jf. vejledning herom. Det kan f.eks. være i forbindelse med ændringer i institutionens opgaveportefølje og væsentlige ændringer i institutionens udfordringer foranlediget af ændrede brugerkrav, ændret bevillingsniveau, teknologisk udvikling og lignende.

Resultatmål i rammeaftaler skal suppleres af operationelle mål, jf. ovenfor. Operationelle mål fastlægges for hele aftaleperioden, men revideres og afstemmes årligt i lyset af erfaringerne. Resultatmål på Finansloven kan efter behov suppleres af operationelle mål eller nøgletal og indikatorer, eller behovet for dokumentation af målopfyldelse kan aftales løbende i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporter (jf. nedenfor).

Hvis der vurderes at være behov for særlig fokus på produktivitet, kan der opstilles resultatmål herfor og tilknyttede operationelle mål for f.eks. enhedsomkostninger.

Der udarbejdes vejledninger om de to koncepter.

3.2. Tilsyn med forvaltningsopgaver

For at departementet kan varetage et løbende tilsyn med løsningen af forvaltningsopgaver opstilles nøgletal herfor, og der afrapporteres løbende i forhold til disse nøgletal, jf. nedenfor. Nøgletallene, som kan være aktivitetsoplysninger, fastsættes for hele aftaleperioden, men kan løbende revideres fremadrettet i forbindelse med afrapporteringerne. Forvaltningsopgaver varetages især, men ikke kun, af Slots- og Kulturstyrelsen.

3.3. Ad hoc-analyser af opgavevaretagelsen

Som led i departementets tilsyn eller for at understøtte dialogen om prioritering af opgaver og mål kan departementet anmode en institution om at foranstalte en ad hoc-analyse af dens opgavevaretagelse, typisk af effektiviteten på et afgrænset opgaveområde, og normalt med ekstern konsulentbistand. Departementet kan også i særlige til-

fælde selv foretage eller foranstalte ad hoc-analyser af opgavevaretagelsen på enkelte institutioner eller grupper af institutioner.

3.4. Resultatopfølgning

Resultatopfølgning omfatter:

1. Kvartalsvist: Institutionen bekræfter hvert kvartal jf. afsnit 3.7., at den forventer at opnå tilfredsstillende faglige resultater i året. I modsat fald skal institutionen oplyse og forklare væsentlige afvigelser og redegøre for, hvordan den vil rette op på forholdene.
2. Årsrapport med målrapportering og resultatvurdering (og regnskab efter Finansministeriets gældende regler)
3. Årligt virksomhedsmøde
 - a. Dialog om målopfyldelse og resultater
 - b. Dialog om strategiske udfordringer
4. Årlig ledersamtale.

3.4.1. Årsrapport

Institutionens årsrapport skal indeholde dels målrapportering, dvs. angivelse af og argumentation for målopfyldelse, og dels resultatvurdering (samt regnskab).

Belysningen af målopfyldelsen sker især ved inddragelse af operationelle mål og andre nøgletal og indikatorer, men skal også indeholde tekstmæssig argumentation for den angivne målopfyldelse og kobling til overordnede målsætninger, f.eks. institutionens vision.

I årsrapportens beretning skal der indgå en vurdering af institutionens resultater i rapporteringsåret.

For så vidt angår de faglige resultater anføres målopfyldelsen skematisk:

Målopfyldelse 20xx:

Opfyldte resultatmål	X
Delvist opfyldte resultatmål	Y
<u>Ikke opfyldte resultatmål</u>	<u>Z</u>
<u>Resultatmål i alt</u>	<u>Q</u>

Derudover kommenteres målopfyldelsen kort med henblik på at give et nuanceret billede af de faglige resultater. Det kan især tages i betragtning, hvor ambitiøse resultatmålene har været, og hvordan rammevilkårene for målopfyldelse har udviklet sig i forhold til det forventede. Der henvises desuden til afsnittet målrapportering, hvor der gives en mere udfoldet analyse af opfyldelsen af hvert enkelt resultatmål.

For så vidt angår det økonomiske resultat anvendes følgende karakter:

- Tilfredsstillende
- Ikke helt tilfredsstillende
- Ikke tilfredsstillende.

Retningslinjer for vurdering af resultaterne fremgår af bilag 1.

Årsrapporten skal underskrives af både institutionsledelse og departement, og der skal være enighed om, at den giver et dækkende billede af institutionens resultater.

Kravene til årsrapporten fremgår af Finansministeriets vejledning og Kulturministeriets supplerende retningslinjer om indhold og proces, som udarbejdes og udsendes hvert år ved processens start.

Afreportering på nøgletal for forvaltningsopgaver

Institutioner med forvaltningsopgaver for hvilke der er opstillet nøgletal, skal afreportere i forhold til disse hvert kvartal (jf. nedenfor) og i årsrapporten.

3.4.2. Virksomhedsmøde

Dialogen om institutionens udkast til årsrapport foregår på virksomhedsmødet og i tilknytning til dette, hvor både målopfyldelsen, belsningen af målopfyldelsen (dokumentationen) og vurderingen af resultaterne drøftes og afstemmes.

Dette er også anledning til at overveje og aftale revision af operationelle mål, nøgletal og måltal, hvis erfaringerne giver anledning til det, eller hvis vilkårene har ændret sig markant. Ved væsentlige ændringer i faglige og økonomiske prioriteringer skal institutionen revidere sin strategi, og ændringerne bør drøftes på virksomhedsmødet.

Derudover drøftes aktuelle og kommende strategiske udfordringer i lyset af indhentede erfaringer og evt. ny viden.

3.4.3. Ledersamtale

Ledersamtalen er en personlig samtale mellem institutionslederen og et medlem af direktionen i departementet eller Slots- og Kulturstyrelsen og omfatter dialog om:

- institutionens resultater (på baggrund af virksomhedsmødet og årsrapporten)
- lederens egne resultater baseret på personlig beretning (skriftlig)
- institutionens kommende udfordringer og udvikling
- lederens personlige udfordringer og (kompetence)udvikling
- resultatløn til lederen, jf. ministeriets lønpolitik for institutionschefer.

3.5. Underretningspligt

Institutionen har til enhver tid pligt til at underrette ministeriet, hvis der opstår risiko for, at den ikke vil kunne leve op til sit formål og til politiske målsætninger, herunder resultatmål som fremgår af finanslov eller rammeaftale. Institutionen skal ligeledes underrette ministeriet, hvis den ændrer centrale elementer i sin strategi, herunder større ændringer i prioriteringer – økonomiske og faglige – af opgaver og indsatser.

3.6. Skærpet tilsyn

Hvis en institution efter departementets vurdering håndterer vigtige faglige udfordringer på klart utilfredsstillende vis, udviser ikke tilfredsstillende faglige resultater (jf. bilag om vurdering af faglige resultater), har en usikker økonomistyring eller økonomiforvaltning (som giver risiko for et ikke tilfredsstillende økonomisk resultat) eller lig-

nende, skal departementet tage de nødvendige initiativer til at sikre, at der rettes op på forholdene. Departementet kan bl.a. suspendere institutionens rammeaftale og kræve, at institutionen udarbejder mere detaljerede handlingsplaner for genopretning. I givet fald afrapporterer institutionen løbende på handlingsplanerne, ligesom der holdes statusmøder med departementet.

3.7. Løbende udgiftsopfølgning

En væsentlig opfølgningssprocedur i forhold til institutionerne er den løbende udgiftsopfølgning 4 gange årligt. Udgiftsopfølgningen udarbejdes efter standardiserede principper fra Finansministeriet i SKS, som institutionen, Finansministeriet og Kulturministeriet har adgang til.

Udgiftsopfølgningen vedrører styringen af udgifter og driftsindtægter periodiseret over året pr. hovedkonto. Afvigelser (bagudrettede såvel som fremadrettede) inden for nærmere fastsatte grænser skal institutionen eksplicit redegøre for overfor Koncern Økonomi.

Hvis udgiftsopfølgningen for kulturinstitutionen udviser markante afvigelser eller afvigelserforklaringen ikke er fyldestgørende, vil Koncern Økonomi anmode institutionen om en nærmere skriftlig redegørelse. Redegørelsen skal omfatte målopfyldelse på formål/mål, aktiviteter og økonomi, samt institutionens forslag til tiltag for at bringe økonomi og aktiviteter i balance i de efterfølgende kvartaler. Redegørelsen drøftes på et møde mellem institutionen og ministeriet, inden institutionen implementerer de aftalte tiltag.

4. Resultatstyring af selvejende institutioner m.v.

Ansvar for styring af og tilsyn med selvejende institutioner og foreninger m.v., som modtager driftstilskud fra Kulturministeriet, påhviler efter driftstilskudsloven som hovedregel den offentlige hovedtilskudsyder.

Driftstilskudsbekendtgørelsen fastlægger tilsynsmyndighedens tilsyn i form af godkendelse af vedtægter, budget og regnskab m.v. (§ 64, stk. 2 og 3) og indeholder krav om revision af regnskaber. Derudover er der for driftstilskud over 200.000 kr. jf. krav om ledelsesberetning, hvilket forudsætter at der er opstillet mål for tilskuddet.

Efter en konkret vurdering af styringsbehovet ud fra væsentlighed og risiko anvendes for driftstilskud over 200.000 kr. årligt en af disse former for resultatstyring:

- målsætninger (f.eks. formål, vision, resultatmål) udmeldt i bevillingsbreve, evt. efter dialog
- (ramme)aftale med mission/formål, vision og resultatmål, typisk flerårig
- kvalitetsvurderinger/evalueringer.

Aftaler kan indgås mellem institution og hovedtilskudsyder eller mellem institution og flere eller alle offentlige tilskudsydere. Kulturministeriet indgår i visse tilfælde bilaterale aftaler med institutioner, som ministeriet ikke er hovedtilskudsyder til, især når institutionerne løser særskilte og afgrænsede opgaver for ministeriet.

Driftstilskudsbekendtgørelsens § 65 indeholder bestemmelser om *skærpet tilsyn*.

Slots- og Kulturstyrelsen administrerer driftstilskud ydet af ministeriet, Statens Kunstfond og forskellige råd og udvalg. Slots- og Kulturstyrelsen udarbejder vejledninger om modeller for resultatstyring af selvejende institutioner m.v.

Resultatopfølgning

Resultatopfølgningen omfatter efter driftstilskudsbekendtgørelsen:

- Årsregnskab fra tilskudsmodtagere, som modtager mere end 200.000 kr. i årligt driftstilskud (bl.a. § 10 stk. 1).
- Ledelsesberetning fra tilskudsmodtagere, som modtager mere end 200.000 kr. i årligt driftstilskud (bl.a. § 10 stk. 1). Beretningen skal indeholde ”en redegørelse for i hvilken udstrækning aktiviteter er blevet gennemført i overensstemmelse med det budgetterede og med de målsætninger, der er opstillet for den selvejende institution, herunder målsætninger opstillet i eventuelle aftaler med Kulturministeriet eller andre tilskudsydere” (bl.a. § 11, stk. 3).
- Årligt møde (virksomhedsmøde) med tilskudsmodtagere, der modtager over 10 mio. kr. i årligt driftstilskud (§ 64 stk. 3). Mødet skal være ”med de tilskudsydende myndigheder”.

Afhængigt af hvilken form for resultatstyring der anvendes, kan der indgå andre elementer i resultatopfølgningen, f.eks. evalueringer.

Skærpet tilsyn

Hvis Kulturministeriet vurderer, at der er risiko for, at det økonomiske grundlag for tilskudsmodtagerens fortsatte drift er i fare, eller der er tvivl om, hvorvidt den styring, som gennemføres hos tilskudsmodtageren, er tilstrækkelig, kan Kulturministeriet iværksætte et skærpet tilsyn. Et skærpet tilsyn indebærer ikke, at Kulturministeriet overtager administrationen af tilskudsmodtager, men at bestyrelsen for den tilskudsmodtagende institution tilskyndes til i samarbejde med Kulturministeriet at øge sin opmærksomhed på den daglige drift gennem sit tilsyn med institutionens daglige ledelse.

Det skærpede tilsyn vil altid omfatte en udvidet forpligtelse for tilskudsmodtageren til at fremsende en periodisk skriftlig budgetopfølgning, der ledsages af en skriftlig ledelseserklæring om det aktuelle økonomiske resultat og den forventede udvikling, samt eventuelt hvilke tiltag der er sat i værk for at bedre situationen. Hyppigheden af rapportererne fastlægges ved indførelsen af det skærpede tilsyn og kan variere ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko.

5. Resultatstyring af projekttilskud

De fleste af ministeriets projekttilskud er omfattet af bekendtgørelse om regnskab og revision af projekt- og aktivitetstilskud (bkg. nr. 1479 23/12/2014), som indeholder krav til modtagere af projekt- og aktivitetstilskud om budget, revideret regnskab og beret-

ning m.v. For øvrige tilskudsordninger, hvorfra der ydes projekttilskud, stilles krav om regnskab og faglig afrapportering i instrukser, vejledninger eller bevillingsbreve m.v.

Hovedreglen er, at projektreghskabet skal indeholde en beretning med en redegørelse for, hvordan og i hvilken grad formålet med tilskuddet er blevet opfyldt (projekttilskudsbekendtgørelsens § 5, stk. 1). Hvis der er fastsat særlige mål for tilskuddet, skal beretningen også indeholde en afrapportering på og redegørelse for målopfyldelsen i overensstemmelse med kravene i bevillingsbrevet (§ 5, stk. 2). Der kan også stilles krav om delberetninger (for flerårige tilskud, jf. § 5, stk. 3) og om evaluering af projektet (ved tilskud over 1 mio. kr., jf. § 5, stk. 4).

Resultatstyring af projekttilskud kan således omfatte:

- eksplicitering af formålet med tilskuddet i bevillingsbrevet (minimum)
- yderligere mål for projektet anført i bevillingsbrevet, evt. efter dialog
- krav om evaluering (selvevaluering eller ekstern evaluering).

Resultatstyringen differentieres efter en vurdering af væsentlighed og sårbarhed (risiko). For mange projekt- og aktivitetstilskud vil en minimal målstyring gennem formål og endemål (jf. nedenfor) være tilstrækkelig, bl.a. begrundet med følgende generelle vurderinger og hensyn:

- Væsentligheden for staten/samfundet af det *enkelte* tilskud er generelt meget lav, bortset fra meget store tilskud
- Statens sårbarhed er (meget) lav, og der er ofte en bevidst høj risikovillighed (kunststøtten har i høj grad et eksperimenterende sigte)
- Statens økonomiske risiko er ligeledes (meget) lav
- Der skabes en betydelig sikkerhed for målopfyldelse gennem ansøgningsprocessen og ikke mindst udvælgelsesprocessen
- Ressourceforbruget til styring og målrapportering for især mindre tilskud skal stå i et rimeligt forhold til tilskuddets størrelse, både for modtageren og ministeriet.

Som udgangspunkt differentieres efter projektets kompleksitet og tilskudsstørrelsen.

På kunststøtteområdet kan der skelnes mellem værker og arrangementer. Brugen af værker og lignende sker helt eller overvejende efter, at selve projektet er afsluttet, og projektet slutter med leveringen eller opstillingen af værket. Det centrale mål for denne type af projekter er, at værket eller produktionen (ydelsen, outputtet) "er færdigt og leveret på det aftalte tidspunkt", hvilket her kaldes "endemål".

Hvis projektets output derimod nærmere er et eller flere arrangementer, sker brugen helt eller overvejende som led i selve projektet. Her vil der typisk være visse aktivitetsforudsætninger, som der bør afrapporteres på, f.eks. det antal koncerter, tilskuddet er ydet til. Her er der normalt behov for en mere udfoldet målstyring.

Legater, som falder udenfor typologien, bør alene målstyres gennem overordnede formål for loven eller tilskudsordningen. Typologien (legater, værker, øvrige) er umiddelbart mest relevant for kunststøtte, som står for mellem 80 og 90 % af Slots- og Kulturstyrel-

sens projekttilskud. På andre områder etableres lignende typologier for projekternes kompleksitet.

Idet tilskudsstørrelsen afspejler statens økonomiske risiko bør der for større tilskud til mere komplekse projekter anvendes yderligere målstyring, normalt i form af kvalitets- og/eller effektmål. Beløbsgrænsen er som udgangspunkt 1 mio. kr., men der kan efter en konkret vurdering, bl.a. af projektets strategiske betydning og politiske bevågenhed, anvendes yderligere målstyring af projekter med tilskud under 1 mio. kr.

I forlængelse heraf er udgangspunktet derfor en differentieret målstyring efter følgende principper:

Projekttype	≤1 mio.	>1 mio.
Legater	Formål	Formål
Værker og produktion	Formål +endemål	Formål +endemål
Øvrige (arrangementer m.v.)	Formål +aktivitetsmål	Formål +aktivitetsmål +kvalitets-/effektmål

Ved mellemformer, som f.eks. udviklingsprojekter, må der tages konkret stilling til, om endemål eller aktivitetsmål er mest relevante (eller begge dele), samt – for de store projekter – om det er muligt og relevant at opstille og afrapportere på kort- eller langsigtede effekt- og kvalitetsmål.

Kulturministeriets projekt- og aktivitetstilskud administreres af forskellige styrelser og institutioner, som hver især beslutter hvilke former for resultatstyring, der anvendes for de enkelte tilskudsordninger eller tilskud.

Bilag 1

Statsinstitutionernes årsrapporter: Vurdering af resultaterVurdering af økonomisk resultat

Vurderingen af institutionens økonomiske resultat er grundlæggende baseret på, at institutionen lever op til God Statslig Økonomistyring og overholder de statslige bevillings- og regnskabsregler for de respektive bevillingstyper.

I vurderingen kan også indgå evt. særlige styringsmæssige udfordringer for institutionen i pågældende regnskabsår.

Det økonomiske resultat vurderes for hver hovedkonto, virksomheden er ansvarlig for⁴.

Som anført i politik for resultatstyring anvendes en tretrinsskala til vurderingen:

- Tilfredsstillende
- Ikke helt tilfredsstillende
- Ikke tilfredsstillende.

Følgende kriterier indgår i vurderingen af institutionens økonomiske resultat:

Tilfredsstillende

- Institutionen overholder bevillingsreglerne om over- og underskud
- Institutionen har en tilfredsstillende prognosepræcision opgjort ved de kvartalsvise udgiftsopfølgninger
- Institutionen har i årets løb givet fyldestgørende afvigelsesforklaringer i forbindelse med udgiftsopfølgningerne
- Institutionens forbrug af opsparing ligger indenfor de af departementet godkendte rammer.

Ikke helt tilfredsstillende

- Institutionen har udfordringer ift. at overholde bevillingsreglerne om over- og underskud, men har forudgående forelagt dette for departementet
- Institutionen har en mindre tilfredsstillende prognosepræcision opgjort ved de kvartalsvise udgiftsopfølgninger
- Institutionen har i årets løb givet mindre fyldestgørende afvigelsesforklaringer i forbindelse med udgiftsopfølgningerne
- Institutionens forbrug af opsparing overstiger de af departementet godkendte rammer.

Ikke tilfredsstillende

- Institutionen overholder ikke bevillingsreglerne om over- og underskud og har ikke forudgående forelagt dette for departementet
- Institutionen har en ikke tilfredsstillende prognosepræcision opgjort ved de kvartalsvise udgiftsopfølgninger

⁴ Hvis institutionen aflægger regnskab for mere end én hovedkonto, skal der foretages en sammenvejning af vurderingerne i forbindelse med vurderingen af det økonomiske resultat.

- Institutionen har i årets løb givet ikke tilstrækkelige afvigelsesforklaringer i forbindelse med udgiftsopfølgningerne
- Institutionens forbrug af opsparing overstiger væsentligt de af departementet godkendte rammer.

Vurderingen drøftes og afstemmes mellem institution og departement i forbindelse med udfærdigelsen af årsrapporten.

Vurdering af fagligt resultat

Det faglige resultat vurderes først og fremmest ud fra målopfyldelsen, som denne er belyst i årsrapportens målrapporteringsafsnit og desuden opsummeret og kommenteret i den indledende beretningsdel, jf. politik for resultatstyring. Der gives en kort men nuanceret vurdering af de faglige resultater, som afstemmes i dialog mellem institutionen og ministeriet.

Målopfyldelsen kan udmærket være tilfredsstillende eller acceptabel, selvom ikke alle resultatmål er fuldt opfyldt. I vurderingen kan indgå om målene har været ambitiøse, og om der kan gives gode forklaringer på, at mål ikke er fuldt opfyldt.

Målopfyldelsen skal vurderes i forhold til de forventninger, der lå til grund for de aktuelle resultatmål og den aktuelle strategi. Ligesom i målrapporteringsens analyseafsnit kan forklaringerne på målopfyldelsen mere konkret inddrage bl.a.:

- Ændrede brugermønstre (forbrug og efterspørgsel; tilskuertal mv.)
- Ændringer i målenes relevans (begrundelser er centrale)
- Ændrede tidsplaner (indsatsen udskudt til senere i aftaleperioden)
- Ændret konkurrence (nye konkurrenter m.v.)
- Ændrede samarbejdsmuligheder (partnere springer fra eller skiftes ud)
- Nødvendige ændringer i ressourceprioritering (bevillinger eller personale)

Den kommenterede målopfyldelse skal være kortfattet (maks ½ side), og kun få centrale forklaringsparametre anføres, idet de grundigere forklaringer skal indgå i målrapporteringsens analyseafsnit.

Faglige resultater udover de aftalte mål kan indgå i vurderingen, hvis de er relevante. Varetager en institution blot en enkelt af sine faglige opgaver på et klart utilstrækkeligt og uacceptabelt niveau, og f.eks. ikke lever op til krav i lovgivningen, kan de faglige resultater ikke vurderes som tilfredsstillende, uanset at flere resultatmål evt. er opfyldt og uanset evt. god varetagelse af andre opgaver. Gode resultater på enkelte områder må ikke skabes gennem uacceptabel nedprioritering af eller svigt på andre.

God forvaltning i øvrigt

Der kan ikke ses bort fra institutionens forvaltning (overholdelse af reglerne). Det kan ligeledes være relevant at inddrage problemer med at overholde reglerne i resultatopfølgningen og vurderingen af resultaterne, f.eks. efter eventuel kritik fra Rigsrevisionen eller Ombudsmanden. Først og fremmest fordi gode resultater ikke må skabes på bekostning af god forvaltning. Dertil kommer, at det kan have påvirket institutionens faglige eller økonomiske resultater, hvis det har været særligt ressourcekrævende at

rette op på kritiserede forhold. Også positiv kritik kan inddrages, især hvis den kommer som opfølgning på tidligere omtalt negativ kritik.