
**Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego
przedstawicieli Ministerstwa Finansów
do Królestwa Norwegii, realizowanego
jako szkolenie:**

***Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania
zagraniczne na przykładzie Norwegii.***

WARSZAWA 2008



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ
EUROPEJSKĄ Z EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU
SPOŁECZNEGO W RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Opracowanie dotyczące wizyty studyjnej przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Królestwa Norwegii (Oslo), realizowanego jako szkolenie:

Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Norwegii,

organizowanego przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA)–Antena w Warszawie, współfinansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Ogólne informacje o wizycie studyjnej i jej programie.

Wizyta studyjna w Królestwie Norwegii, pod nazwą *Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Norwegii*, objęta tzw. Grupę Koordynacyjną – reprezentującą pracowników i kierownictwo polskiego Ministerstwa Finansów bezpośrednio zaangażowanych w proces opracowywania metodyki oraz wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce. Wizyta ta, była zrealizowana w ramach projektu mającego na celu przygotowanie polskiej administracji rządowej do wdrożenia budżetu zadaniowego w Polsce, współfinansowanego w ramach działania V. Dobre Rządzenie, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Europejskiego Funduszu Społecznego.

Szkolenie wyjazdowe zostało zrealizowane w dniach 6-10 października 2008 r. W ramach tej wizyty odbył się szereg spotkań z przedstawicielami norweskich instytucji, mających znaczny wkład w kształtowanie budżetu zadaniowego w Norwegii. Przedstawione zostały prezentacje, które umożliwiły zapoznanie się z doświadczeniami w zakresie wdrażania budżetu zorientowanego na rezultaty, przyjętymi rozwiązaniami oraz funkcjonowaniem jednostek zajmujących się kształtowaniem systemu budżetowania. Aby ułatwić analizę procesu budżetowego w Norwegii w ogólny sposób przedstawiony został ustrój polityczny kraju, podstawowe organy władzy oraz ich rola i kompetencje.

Istotnym elementem wizyty studyjnej było spotkanie z przedstawicielami Ministerstwa Finansów oraz Rządowej Agencji Zarządzania Finansami. Wymiana poglądów z osobami zajmującymi kierownicze stanowiska w jednostkach mających kluczowe znaczenie w kształtowaniu systemu budżetowego w Norwegii pozwoliła uzyskać wiele cennych, praktycznych informacji.

Na uwagę zasługuje również wizyta w Biurze Audytora Generalnego, które jako organ kontrolny Parlamentu monitoruje działania administracji rządowej i publicznej a dzięki uzyskanym informacjom umożliwia zapewnienie odpowiedniego wykorzystania i zarządzania środkami publicznymi, zgodnie z intencjami i decyzjami Parlamentu.

Wszystkie spotkania przyczyniły się do uzyskania wiedzy praktycznej związanej z norweskim budżetem zadaniowym, którą można nabyć jedynie poprzez bezpośredni kontakt z przedstawicielami jednostek zaangażowanych w proces budżetowania. Program wizyty uwzględniający zarówno ogólne informacje dotyczące struktury i funkcjonowania administracji na szczeblu centralnym i lokalnym jak również szczegółowe informacje dotyczące budżetu zorientowanego na rezultaty umożliwił ocenę przyjętych w Norwegii rozwiązań oraz możliwości wykorzystania ich w procesie tworzenia budżetu zadaniowego w Polsce.

W skład grupy prowadzących zajęcia szkoleniowe w dniach 6 – 10 października 2008 r. wchodziłi reprezentanci następujących instytucji: Ministerstwo Finansów/Rządowa Agencja Zarządzania Finansami, Urząd Statystyczny Norwegii, Parlament Królestwa Norwegii, Ministerstwo Administracji Rządowej i Reformy, Biuro Audytora Generalnego.

Podczas szkoleń w dniach 6 października – 10 października 2008 r. realizowany był program, opierający się na szczegółowych, następujących blokach tematycznych:

1. Zagadnienia ogólne związane z ustrojem państwa oraz doświadczeniami Norwegii we wdrażaniu budżetu zadaniowego - Tore Malterud (Ekspert-Kierownik Departamentu Zarządzania Publicznego i Analiz dotyczących Administracji Publicznej w EIPA).

2. Struktura i funkcjonowanie administracji publicznej w Norwegii - Tore Malterud (Ekspert-Kierownik Departamentu Zarządzania Publicznego i Analiz dotyczących Administracji Publicznej w EIPA).

3. Budżet zadaniowy oraz zarządzanie zorientowane na rezultaty – Knut Klepsvik (Zastępca Dyrektora Generalnego w Norweskim Ministerstwie Finansów)

4. Rządowa Agencja Zarządzania Finansami- rola oraz główne zadania - Marianne Andreassen (Dyrektor Rządowej Agencji Zarządzania Finansami)

5. Zarządzanie przez rezultaty na przykładzie Norwegii- Marianne Andreassen (Dyrektor Rządowej Agencji Zarządzania Finansami)

6. Funkcjonowanie i działania Urzędu Statystycznego Norwegii – Olav Jones (Zastępca Dyrektora Generalnego w Urzędzie Statystycznym Norwegii)

7. Rola i zadania Ministerstwa Administracji Rządowej i Reformy (system sprawozdawczy, zasady tworzenia mierników, historia implementacji budżetu zadaniowego) – Kleng Bratveit

8. Parlament Królestwa Norwegii/Storting (omówienie funkcjonowania i zadań Parlamentu (Porównanie modeli wdrażania budżetu zadaniowego w Norwegii i państwach OECD, regulacje prawne w zakresie budżetu zadaniowego) Oystein Djupedal - Zastępca Przewodniczącego Prezydium

9. Zadania Biura Audytora Generalnego (audyt wewnętrzny jako narzędzie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi, metody kontroli realizacji założonych celów) Lene Siljeholm Cristiansen

2. Ogólne informacje dotyczące ustroju Norwegii.

Norwegia jest monarchią konstytucyjną. Według konstytucji, król ma bardzo szeroką władzę, m.in. wybiera Radę Państwa, w skład której wchodzi premier i co najmniej siedmiu członków, mianuje wszystkich urzędników cywilnych, kościelnych i wojskowych, jest naczelnym dowódcą sił lądowych i morskich, ma też prawo łaski.

Rząd sprawuje władzę wykonawczą. Do jego najważniejszych funkcji należy przedkładanie Stortingowi (norweskie zgromadzenie narodowe) projektów aktów prawnych i projektów ustawy budżetowej oraz wykonywanie decyzji za pośrednictwem Z formalnego punktu widzenia, to Król zwraca się do partii posiadającej większość o stworzenie Rządu lub mającej szansę przetrwania koalicji.

Decyzje Rządu są formalnie podejmowane w każdy piątek przez w Radzie (czyli są wspólnie zatwierdzane przez Króla i Radę Państwa). Rada Państwa jest naczelnym organem mającym wpływ na kształtowanie polityki. W skład rady wchodzi wszyscy ministrowie a na jej czele stoi premier. Wszystkie dekrety królewskie muszą być podpisane przez Króla i kontrasygnowane przez Premiera.

Podobnie jak w innych krajach Skandynawskich działania administracji norweskiej prowadzone są przez ministerstwa oraz agencje wykonawcze. Obecnie administracja publiczna składa się z 17 ministerstw oraz ok. 200 podległych agencji wykonawczych.

Agencje odpowiedzialne są za świadczenie usług publicznych, administrację, rozwój, kontrolę. Wyróżnić można:

- agencje centralne podporządkowane władzom regionalnym,
- agencje centralne nie podporządkowane władzom regionalnym,
- agencje regionalne podporządkowane bezpośrednio ministerstwom.

Wraz ze zwiększaniem się liczby zadań Państwa, władza ustawodawcza jest stopniowo delegowana ze Storting do Rządu, a często jeszcze na niższy szczebel – do poszczególnych resortów rządowych. Cechą charakterystyczną Norwegii jest rząd ministerialny, w którym dany Minister jest politycznym przywódcą podlegającego mu ministerstwa. Najbliżej ministra stoją powoływani po linii politycznej Sekretarze Stanu, pełniący funkcje zbliżone do obowiązków Wiceministrów, a także Doradcy Polityczni.

Storting - parlament Królestwa Norwegii jest najwyższym organem władzy politycznej w Norwegii, posiada władzę ustawodawczą oraz sprawuje kontrolę nad rządem. Wybierany co 4 lata, liczy 169 posłów (do 2005 r. - 165). W ciągu trwania kadencji Storting nie może zostać rozwiązany. *Storting* jest jednoizbowy, jednak na pierwszym posiedzeniu posłowie dzielą się na dwie grupy o względnie równych uprawnieniach, pracujące nad projektami ustaw osobno. Są to *Lagting* (1/4 posłów) oraz *Odelsting* (3/4 posłów). Mandaty przydzielane są według systemu proporcjonalnego. Rządowe projekty ustaw są przedkładane najpierw w *Odelsting*, a następnie kierowane do *Lagting*. Projekty ustawy budżetowej i nowelizacja Konstytucji są omawiane na sesji plenarnej zgromadzenia. Wprowadzenie zmian do Konstytucji wymaga większości dwóch-trzecich głosów, ale w pozostałych przypadkach wystarczy zwykła większość.

Storting sprawuje formalną kontrolę nad dwoma najważniejszymi narzędziami rządu: uchwalaniem legislacji i zatwierdzaniem budżetu państwa. Większość projektów ustaw i propozycji budżetu państwa jest przedkładana *Stortingowi* przez rząd. Zwykle projekty aktów prawnych wymagają jedynie niewielkiej korekty, jako że rząd albo już zdobył popierającą go większość w *Stortingu*, albo dostosował swoje propozycje z myślą o akceptacji większości deputowanych *Stortingu*.

Stortingowi przewodniczy Prezydium składające się z sześciu członków. Rozmowy i debaty w izbie *Stortingu* zwykle odgrywają niewielką rolę w rozwiązaniu danej kwestii. Większość pracy odbywa się w stałych komisjach i to właśnie tam proponowana jest większość zmian do rządowych projektów ustaw. Obok grup partyjnych, stałe komisje są najważniejszymi organami politycznymi *Stortingu*.

3. Budżetowanie zadaniowe w Norwegii.

Wdrażanie procedur zarządzania zorientowanych na rezultaty w Norwegii ma już ponad dwudziestoletnią tradycję. Pierwsze reformy, które przyczyniły się do powstania budżetu zadaniowego miały miejsce w 1986 roku. Celem tej reformy była poprawa skuteczności oraz efektywności budżetowania. Największe zmiany dotyczyły funkcjonowania agencji wykonawczych. Między innymi wprowadzono zarządzanie agencjami poprzez cele i rezultaty oraz wzmocniono ich kompetencje i możliwości decyzyjne. Inne zmiany to decentralizacja procesów decyzyjnych oraz obciążenie władz centralnych odpowiedzialnością za czynności związane ze świadczeniami społecznymi. Każde z ministerstw odpowiedzialne jest przed Parlamentem za czynności podejmowane w zakresie wyznaczonych kompetencji. Poszczególne ministerstwa są formalnie odpowiedzialne za dopilnowanie, iż działania podległych agencji wykonawczych są zgodne z kierunkiem wyznaczonym przez Parlament i prowadzone są w sposób skuteczny i efektywny oraz zgodnie ze wskazaniami kontroli wewnętrznych.

Etapy wdrażanie elementów zarządzania zorientowanego na rezultaty:

1986 – Reforma budżetu

1990 – Wdrożenie rocznego planu operacyjnego

1990-93 – Propozycje budżetowe przedstawiane w układzie zadaniowym

1996 – Wdrożenie regulacji związanych z zarządzaniem finansami

1996 – Powstanie Departamentu Audytu Zadaniowego w Biurze Audytora Generalnego

1997 – Jednolity sposób asygnowania środków na koszty operacyjne

1999 – Ocena zarządzania przez rezultaty

2003 – Nowelizacja podstaw prawnych zarządzania finansowego

2004 - Ustanowienie Rządowej Agencji Zarządzania Finansami

2007 – Wprowadzenie systemu StatRes, umożliwiającego pomiar wykonania założeń efektywnościowych

W latach dziewięćdziesiątych wdrożono kolejne elementy reformy zarządzania przez rezultaty. Ustanowiono ramy prawne dla zarządzania finansowego, wprowadzono jednolity sposób asygnowania środków na koszty operacyjne, utworzono Departament Audytu Zadaniowego w Biurze Audytora Generalnego, a propozycje budżetowe zaczęto przygotowywać w układzie zadaniowym. Wprowadzono regulacje dotyczące zarządzania finansowego, które szczegółowo określają działalność wszystkich rządowych jednostek administracji centralnej oraz zarządzanie wszelkimi wydatkami, dotacjami czy systemem udzielania gwarancji. Zgodnie z ustawowym umocowaniem Ministerstwo Finansów zajmuje się ustalaniem zasad zarządzania finansami. Zasady te zawarte są w dokumentach *Regulations of Financial Management in Central Government* oraz *Provisions on Financial Management in Central Government*. Regulacje te, obejmują wszystkie działania mające za zadanie promowanie tzw. *good governance*- „dobrego zarządzania” i efektywnego wykorzystywania środków. Powyższe dokumenty określają również zasady związane z zarządzaniem agencjami wykonawczymi przez ministerstwa, działaniem tych agencji, oraz wymogami ich wewnętrznych regulacji.

Głównymi narzędziami służącymi ministerstwom do ustalania budżetu są tzw. *letters of allocation (letters of instruction)* skierowane do agencji wykonawczych i zawierające wytyczne związane z asygnowaniem środków, ogólnymi celami polityki finansowej, wymogami sprawozdawczymi oraz informacjami dotyczącymi wskaźników wykonawczych (mierników). Wytyczne nie są jednolite dla wszystkich agencji a ich szczegóły są wynikiem dialogu pomiędzy ministerstwami a agencjami podczas poszczególnych etapów procesu budżetowego. Ostateczny kształt propozycji budżetowych oraz wskaźników wykonawczych jest wynikiem zestawienia przez ministerstwa decyzji parlamentarnych, własnej polityki finansowej oraz konsultacji z agencjami.

Agencje są zobligowane do przygotowywania rocznych sprawozdań oraz informowania nadrzędnych ministerstw co do ewentualnych odchyień w ustalonej polityce finansowej. W praktyce agencje posiadają duży stopień autonomii dotyczący ich wewnętrznej działalności, wdrażanych programów oraz wydatkowania środków. Agencje udzielają informacji i ustalają wskaźniki

oceniające efekty wykonywanych przez nie działań. Dzięki temu to właśnie agencje są stroną dominującą w negocjowaniu z ministerstwami priorytetów polityki finansowej dla konkretnej agencji.

Ważnym elementem reform było ustanowienie w roku 2004 Rządowej Agencji Zarządzania Finansami oraz zalegalizowanie w 2005 podstaw prawnych dotyczących budżetowania zadaniowego. Zgodnie z zapisami informacje o osiągniętych rezultatach należy przekazywać na koniec roku rozliczeniowego wraz z informacjami, które będą miały wpływ na oszacowanie środków w roku następnym. Proces budżetowy oparty jest na ramach prawnych zatwierdzonych przez Parlament. Ministerstwo Finansów jest odpowiedzialne za przygotowanie budżetu oraz nadzorowanie procesu budżetowego. Zarówno inne ministerstwa jak i podległe agencje zobowiązane są do ustalania z Ministerstwem Finansów wspólnej polityki finansowej.

4. Wybór najważniejszych - szczegółowych informacji uzyskanych podczas szkoleń.

4.1. Administracja publiczna w Norwegii.

Administracja cechuje się dużym **stopniem decentralizacji**. Jednym z ważniejszych argumentów takiego stanu jest to, iż delegacja uprawnień związanych z zarządzaniem i wynikającą z tego tytułu odpowiedzialnością, korzystnie wpływa na rozwój zarządzania zorientowanego na rezultaty. Konsekwentnie następowały zmiany sposobu zarządzania poprzez silne ramy prawne, zasady i procedury w kierunku zarządzania wyznaczonego przez wykorzystanie dostępnych środków i pomiar osiągniętych rezultatów. Doprowadziło to do zwiększenia swobody decyzyjnej w poszczególnych instytucjach, na niższych szczeblach administracyjnych oraz do konieczności ukształtowania procedur związanych z przepływem informacji o podejmowanych działaniach i osiągniętych rezultatach pomiędzy jednostkami decyzyjnymi a wykonawczymi. Ministerstwa przedstawiają ogólne założenia oraz spodziewane rezultaty w propozycjach budżetowych, po czym przekazują agencjom wymagania i wytyczne poprzez *letters of allocation*. Agencje w rocznych raportach przekazują informacje o wyznaczonych na tej podstawie szczegółowych celach, wskaźnikach oraz rezultatach. Przeprowadzone przez OECD analizy ukazały jednak pewne niedociągnięcia działania tej procedury oraz tempo rozwoju budżetowania zorientowanego na rezultaty. Krytyce został poddany rozwój mierników efektywnościowych, system zarządzania i kontroli oraz asymetria w przekazywaniu informacji pomiędzy ministerstwami a agencjami. Jednostki pracujące w Norwegii nad udoskonaleniem procesu budżetowego przyznają, iż jedną z większych trudności jest wyznaczenie optymalnych zadań i wskaźników.

4.2. Rządowa Agencja Zarządzania Finansami.

Dużą rolę w koordynacji zarządzania finansami i zarządzania przez rezultaty odgrywa Norweska Rządowa Agencja Zarządzania Finansami. Powstała z inicjatywy Ministerstwa Finansów 1 stycznia 2004 roku instytucja ta ma istotny wpływ na rozwój i kontrolę reform finansowych. Do głównych zadań agencji należy udzielanie rad, wskazówek, standaryzacja oraz rozwój metod i procedur prowadzących do poprawy sposobu realizacji zadań i efektów osiąganych rezultatów w ramach sektora finansów publicznych. Główne zadania Agencji:

- udzielanie wskazówek dla Ministerstwa Finansów związanych z ustalaniem zasad i norm zarządzania finansami,
- opracowywanie materiałów doradczych, metod oraz narzędzi wykorzystywanych do zarządzania finansami,
- funkcje konsultacyjne, szkoleniowe oraz informacyjne.

Ważnym elementem, który ciągle jest rozwijany w Norwegii jest przepływ informacji wykonawczych. Istnieją formalne regulacje zgodnie z którymi propozycje budżetowe powinny zawierać informacje o planowanych zadaniach i osiągniętych rezultatach za poprzedni rok budżetowy wraz z informacjami mającymi wpływ na rok następny. Wymogi prawne zarządzania finansami nakładają na ministerstwa obowiązek zapewnienia odpowiednich sprawozdań i informacji wykonawczych sporządzanych przez podległe agencje. Poziom rozwoju systemu sprawozdawczości o osiągniętych rezultatach jest bardzo zróżnicowany. W niektórych ministerstwach system ten jest bardzo wysokiej jakości jednakże braki w innych spowodowały, iż ten element oceniany jest czynnikiem spowalniającym rozwój budżetowania zadaniowego w Norwegii. Niewielki postępy w rozwoju systemu informacji wykonawczych spowodowane są między innymi dużą liczbą czynników mających wpływ na efektywność, niską jakością dostarczanych informacji o rezultatach działań, ograniczonym wpływem ministerstw na egzekwowanie rozwoju tego czynnika. W głównej mierze to agencje decydują o przygotowaniu szczegółowych celów, zadań, priorytetów i miernikach rezultatów. Nawet jeżeli zachodzą uzasadnione przyczyny, ministerstwa w większości przypadków nie zwracają się o szczegółowe uzasadnienia związane z realizowanymi zadaniami, czy z efektami osiągniętych rezultatów. Ministerstwa nie mają w zwyczaju wprowadzać jakichkolwiek reperkusji, czy sankcji finansowych w przypadkach gdy agencje nie wykonają deklarowanych zadań, celów w sposób wcześniej ustalony. W niektórych ministerstwach nie osiągnięcie przewidzianych celów prowadzi do rozpoczęcia pewnych dyskusji między ministerstwami a agencjami, które mają prowadzić do podjęcia działań umożliwiających efektywne realizowanie zadań.

4.3. Cele i mierniki w norweskim budżecie zadaniowym

Tak jak w wielu innych krajach OECD, Norwegia boryka się z problemem definiowania celów oraz podnoszenia jakości mierników efektywnościowych i dostarczanych informacji. Jednym z zadań jakie obecnie jest intensywnie realizowane to poprawa systemu informacyjnego. Na podstawie przeprowadzanych analiz zdefiniowane zostały główne problemy, które wpływają na niedoskonałości w uzyskiwaniu informacji na temat realizowanych założeń.

Wielość systemów informacyjnych oraz niski dostęp do informacji spowodowany jest:

- zróżnicowanym sposobem przekazywania informacji o działalności administracji,
- ograniczonym dostępem do danych,
- prezentowaniem informacji za pomocą różnych sposobów i metodologii,
- problemami z porównywalnością danych,
- małym wpływem na efektywność.

Kolejnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie asymetryczności w przekazywaniu informacji. Najwięcej informacji i najłatwiejszy do nich dostęp występuje na poziomie administracji centralnej natomiast dostęp do informacji na poziomie agencji wykonawczych uzależniony jest od sporządzanych raportów i sprawozdań.

W 2007 roku wdrożony został internetowy system *StatRes*. System powstał dzięki wspólnym wysiłkom Ministerstwa Administracji Rządowej i Reformy oraz Urzędu Statystycznego Norwegii. Głównymi zaletami systemu jest to że:

- obsługiwany jest przez Urząd Statystyczny, co umożliwia osiągnięcie dokładnych danych,
- zawiera informacje dotyczące działań administracyjnych i pozwala na ocenę osiąganych rezultatów,
- mierniki sporządzane są we współpracy z niezależnymi ekspertami,
- jest ogólnie dostępny,
- umożliwia dokonywanie porównań nawet na skalę międzynarodową.

Oczywiście należy zauważyć, iż prezentowane dane są danymi statystycznymi. Nie zawsze dane takie mogą być traktowane jako wskaźniki efektywności. Część danych może być wskaźnikami efektywności, lub umożliwia sporządzenia pomiaru osiągniętych rezultatów, natomiast z niektórych danych statystycznych nie da się utworzyć pożądaných wskaźników. Nie mniej jednak jest to jeden z

ważniejszych elementów mających na celu rozwój systemu mierników, który jest podstawą funkcjonowania zarządzania poprzez rezultaty.

4.4. Norweski audyt efektywnościowy.

Fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania norweskiego systemu budżetu zadaniowego ma – podobnie jak w wielu innych krajach OECD – audyt, czyli Urząd Audytora Generalnego Norwegii (*The Office of the Auditor General of Norway - OAG*). Oprócz standartowych funkcji kontrolnych, wykonywanych przez ten typ instytucji OAG jest odpowiedzialny za przeprowadzanie tzw. audytów efektywnościowych, a także za przedkładanie ich wyników – w postaci raportów do wiadomości Parlamentu. Audyt efektywnościowy jest definiowany w Norwegii jako „systematyczna analiza (polityk państwa) oceniająca gospodarność, wydajność i skuteczność, przeprowadzana na podstawie postanowień i wniosków Parlamentu”. Audyt efektywnościowy ma więc na celu udzielać Stortingowi informacji efektywnościowej i zapewniać podstawy dla kontrolowania stosowania zarządzania przez cele i rezultaty w instytucjach publicznych. Należy zaznaczyć, iż parlament był jedną z głównych sił napędowych reformy wdrażania budżetu zadaniowego.

„W opinii Zgromadzenia, raporty audytu efektywnościowego powinny być zorientowane na rezultaty. Poprzez to rozumieć należy, iż OAG powinien wykonywać szczegółowe przeglądy rezultatów realizacji usług publicznych, w celu ustalenia czy wykonywane są one w zgodzie z oczekiwaniami Parlamentu, a także czy rezultaty działań zostały osiągnięte w taki sposób, aby ich odbiorcy - obywatele byli z nich zadowoleni”

Rekomendacja Nr 54. przyjęta przez Storting (2003-2004).

W 2007 przeprowadzono 14 audytów wydajnościowych, na podstawie których sporządzono i przedłożono Parlamentowi raporty, będące wynikiem tych audytów. W 2008 planowano realizację następujących audytów efektywnościowych, które miały być przeprowadzane w formie studium wykonawczego – feasibility studies (FS), lub głównych analiz (MA), w obszarach:

- 1) Praca i polityka Społeczna
- 2) Sprawy Dzieci i Równouprawnienia
- 3) Finanse publiczne
- 4) Rybólstwo
- 5) Administracja Publiczna
- 6) Obrona narodowa

- 7) Sprawiedliwość i Policja
- 8) Rozwój Regionalny
- 9) Kultura i Wyznania
- 10) Edukacja i Badania naukowe
- 11) Rolnictwo
- 12) Środowisko
- 13) Handel i przemysł
- 14) Górnictwo, naftownictwo i energetyka
- 15) Transport i telekomunikacja
- 16) Sprawy zagraniczne.

OAG sporządza roczne sprawozdania z audytu efektywnościowego (tj. kontroli wykonania zasad MBOR), a ponadto sprawozdania z tego typu audytów wykonywanych w trakcie roku. Wybór jednostek kontrolowanych jest oparty na analizie ryzyka.

System zarządzania norweskim sektorem publicznym opiera się na specjalistycznym narzędziu zarządzaniu efektywnościowym - tzw. MBOR (Zarządzanie przez Cele i Rezultaty). Ministrowie odpowiedzialni za poszczególne polityki muszą formułować jasne cele ogólne i szczegółowe, a podległe im agencje muszą raportować rezultaty działań w zakresie dążeń do osiągnięcia tych celów, co sprawozdawane jest przez nie, za pomocą systemu mierników efektywnościowych.

Kontrola efektywnościowa sprawdza sposób wykonywania MBOR - zgodności działań dysponentów, na podstawie przepisu prawa finansowego (*Appropriation Regulation* par.9.) który wskazuje, iż aby „przewidywane rezultaty muszą być opisane w projekcie budżetu wraz z informacją o (odpowiednich) rezultatach osiągniętych w roku ubiegłym”. Główną wagę przywiązuje się do tego, aby cele były możliwe do interpretacji tj. muszą być możliwe do określenia przez wskaźniki. Ponadto ważnym elementem jest jakość definiowanych mierników, a także danych dostarczanych na rzecz ich ewaluacji. Kryterium wyboru jednostek kontrolowanych są informacje uzyskiwane z obserwacji działania instytucji a także na podstawie oceny ryzyka ich działalności.