

7. april 2006

VEILEDNING

Forvaltningsrevisjon

Undersøkelsesdesign

Innholdsfortegnelse

Formålet med veilederen	2
Undersøkelsens mål	3
Problemstillinger	4
Revisjonskriterier	7
Revisjonsbevis	9
Metodisk tilnærming	11
Forventede funn	16
Gjennomføringsrisiko	18
Bruk av designmatrisen	20

Vedlegg: Designmatrisen

Formålet med veilederen

Intensjonen med denne veilederen er å hjelpe prosjektgruppene med å utforme undersøkelsesdesignet i hovedanalyseplanen og vise hvordan en kan benytte designmatriser som verktøy i denne sammenhengen. Veilederen skal også kunne brukes av ledelsen i forbindelse med kvalitetssikring og tilbakemelding. Veilederen utfyller retningslinjene for forvaltningsrevisjon på disse områdene.

Et godt design legger grunnlaget for systematikk, kvalitet og effektivitet i gjennomføringen av en undersøkelse. Designet for hovedanalysen utarbeides i foranalysen i en *designprosess* og kommer til uttrykk i utkast til *hovedanalyseplan*. Hovedpunktene i planen vil kunne utvikles gjennom en *designmatrise*. Denne veilederen vil gi innspill til arbeidet i designprosessen, til hva som kjennetegner et godt design av hovedanalyse og til hvordan designmatriser skal framstå.

Arbeidet med undersøkelsesdesignet skal sikre at undersøkelsen får en klar sammenheng mellom mål, problemstillinger, revisjonskriterier, revisjonsbevis og vurderinger. Med utgangspunkt i retningslinjene, kapittel 4.5.4 skal følgende syv designelementer belyses gjennom utarbeidelsen av undersøkelsesdesignet:

- Mål for hovedanalysen
- Hvilke problemstillinger som skal undersøkes
- Hvilke revisjonskriterier som er mest sentrale
- Hvilke revisjonsbevis/informasjon som skal fremskaffes
- Metodisk tilnærming
- Forventede funn
- Gjennomføringsrisiko

Designet, slik det framkommer i hovedanalyseplanen, har tre viktige funksjoner. For det første skal designet tydeliggjøre **hva** som skal undersøkes. Beskrivelsen av mål, problemstillinger, revisjonskriterier og revisjonsbevis skal på ulike måter bidra til dette. For det andre skal designet beskrive **hvordan** revisjonen kan gjennomføres, dvs. hvordan revisjonsbevisene skal innhentes, bearbeides og vurderes opp mot revisjonskriteriene. Beskrivelsen av den metodiske tilnærmingen skal ivareta dette. For det tredje skal designet vise at undersøkelsen er **gjennomførbar**. Dette gjøres gjennom en beskrivelse av forventede funn og gjennomføringsrisiko. Forventede funn skal på overordnet nivå angi hvilke vurderinger prosjektgruppen venter å kunne utarbeide med utgangspunkt i de aktuelle revisjonskriteriene og det faktagrunnlaget som vil bli utarbeidet. Med denne beskrivelsen skal prosjektgruppen ha et helhetlig grunnlag for å vurdere om designet samlet er **konsistent**. Beskrivelsen av gjennomføringsrisiko skal gi et grunnlag for å vurdere om usikkerheten rundt gjennomføringen av undersøkelsen er begrenset og håndterlig, dvs. om designet er **robust**.

Utviklingen av et design vil alltid være en dynamisk prosess, der formuleringen av hvert designelement vil måtte slipes ut fra innholdet i de andre designelementene. Man er derfor ikke endelig ferdig med noen av elementene i designet før hovedanalyseplanen er ferdig og designet som helhet er konsistent og robust.

Undersøkelsens mål

Målet skal gi en klar retning for revisjonen og er styrende for det øvrige designet

Målet for forvaltningsrevisjoner er behandlet i retningslinjene kapittel 3.2.

Utarbeidelsen av gode målformuleringer

I utarbeidelsen av målet må prosjektgruppen avgrense undersøkelsen etter risiko og vesentlighet. Undersøkelsen må være knyttet til forhold av enten prinsipiell, økonomisk eller stor samfunnsmessig betydning (jf. Instruks om Riksrevisjonens virksomhet § 9).

Målet skal presist angi hva revisor vil oppnå med revisjonen. Dette innebærer at målet skal:

- angi området som skal undersøkes. Dette kan være et sektorpolitisk mål, en tilskuddsordning, et tiltak, en reform, en virksomhets tjenesteproduksjon, etc. I mange tilfeller kan det også være aktuelt å presisere hvilke departementer, etater eller forvaltningsnivåer som vil bli undersøkt.
- angi hvilke forhold innenfor det aktuelle området som skal undersøkes. Revisjonen skal normalt dokumentere avvik i forhold til økonomi, produktivitet, måloppnåelse eller virkninger¹. Målet må synliggjøre hvilke typer avvik som skal undersøkes. Det kan også være aktuelt å belyse mulige årsaker til avvikene, og dette må eventuelt fremkomme av undersøkelsens mål. Gjennom innsikt i årsaker til avvik, blir forbedringsmulighetene synlige for forvaltningen. En leting etter årsaker bør omfatte virkemiddelbruken til ansvarlige myndigheter. Målet bør i tillegg synliggjøre om undersøkelsen også skal være konsekvensorientert.

Målet skal være formulert så lettfattelig og kort som mulig.

Stortingets vedtak og forutsetninger gir rammer for undersøkelsene, og undersøkelsens mål må være i tråd med disse. For eksempel kan det fremkomme av målformuleringen at forvaltningens resultater og praksis skal vurderes i forhold til Stortingets forventninger på området.

I utformingen av målet vil prosjektgruppen måtte tilpasse undersøkelsen til hva som er tilgjengelig av data og hva som er metodisk gjennomførbart. Dette innebærer også at en må vurdere hva som er praktisk gjennomførbart innenfor akseptable rammer for kompetanse, ressursbruk og gjennomføringstid.

¹ Jf. lov om Riksrevisjonen § 9, tredje ledd. For nærmere utdypning, se veiledning i resultatorientert revisjon.

Boks I, Eksempel på utarbeidelse av et mål for en undersøkelse

I en undersøkelse om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kunne målet formuleres på følgende måte:

Målet for undersøkelsen er å vurdere om resultater, tiltak og styring knyttet til klagesaksbehandling i Helsetilsynet er i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger.

I dette eksempelet er undersøkelsens område ”klagesaksbehandling i Helsetilsynet”, og det som vil bli særskilt undersøkt er ”resultater, tiltak og styring”. For å gjøre målet mer konkret kunne de aktuelle instansene (Helsetilsynet i fylkene og Statens helsetilsyn) presiseres. Hvis en ønsket en smalere undersøkelse, for eksempel begrenset til spesifikke saksbehandlingsområder med særlig store avvik, kunne prosjektgruppen presisere dette i målformuleringen.

I målet er det videre vist til at vurderingene skal gjøres i forhold til Stortingets vedtak og forutsetninger.

Problemstillinger

Problemstillingene skal vise hvilke hovedspørsmål som skal besvares i undersøkelsen. Problemstillingenes viktigste funksjon er å konkretisere og systematisere undersøkelsen.

Bruken av problemstillinger i forvaltningsrevisjoner er beskrevet i retningslinjene kapittel 3.3.

Utarbeidelsen av gode problemstillinger

Problemstillingen(e) følger av undersøkelsens mål og skal være tematisk dekkende i forhold til målet. Dersom målet for eksempel setter søkelys på både resultater, årsaker og konsekvenser, må problemstillingene også omfatte hvert av disse perspektivene.

Problemstillinger bør være klare, entydige og mulige å besvare. Det er ønskelig at problemstillingene skal peke fram mot konkrete revisjonshandlinger som må foretas for å kunne besvare problemstillingene. Dette innebærer at prosjektgruppen gjennom problemstillingene viser for eksempel hvilke resultater som skal bli undersøkt. Dersom det er et mål for undersøkelsen å dokumentere årsaker til avvik, bør prosjektgruppen lete etter årsakssammenhenger og eventuelt angi hvilke årsaker den antar at er sentrale. Årsakene kan for eksempel knyttes til forvaltningens systemer og bruk av virkemidler. Er det i tillegg et mål å undersøke eventuelle konsekvenser av avvikene, kan det være hensiktsmessig at problemstillingene synliggjør hvilke konsekvenser som er sannsynlige.

En god praktisk måte å få et grep om denne konkretiseringen og systematiseringen er å bryte problemstillingene ned i underproblemstillinger, som igjen kan brytes

ned i underordnede problemstillinger i en hierarkisk struktur. Denne teknikken omtales ofte som spørsmålstre².

Problemstillinger bør være formulert som spørsmål. Hovedproblemstillinger slik de blir presentert i hovedanalyseplaner og -rapporter skal normalt ikke kunne besvares med ja eller nei. Del- og underproblemstillinger som konkretiserer undersøkelsen kan imidlertid ha form av ja-nei spørsmål.

En undersøkelse kan også innholde beskrivende delproblemstillinger. Slike problemstillinger kan brukes for å gi en nødvendig beskrivelse av det undersøkte området uten at informasjonen som samles inn bidrar til å dokumentere avvik i resultater eller systemer. For eksempel kan konsekvensorienterte problemstillinger være rent beskrivende.

Prosjektgruppen må vurdere hva som er mulig å dokumentere metodisk og hvilke revisjonsbevis som er mulig å utarbeide. Prosjektgruppen må også ta hensyn til hva som finnes av revisjonskriterier, men en kan ikke avgrense seg fra et område med høy risiko fordi det er mangelfulle kriterier på området. I tillegg er det nødvendig å ta hensyn til prosjektgruppens størrelse og kompetanse og eventuelt foreslå å tilføre gruppen nødvendige ressurser. Vurderingen av forholdet mellom ressursbruk og avgrensninger bør gjøres i samforståelse med ledelsen. Prosjektgruppen må synliggjøre sine anbefalinger slik at beslutningsgrunnlaget for ledelsen er fullstendig.

² Veiledning i utarbeidelse av spørsmålstre, FII 11. november 2005.

Boks II, Eksempel på utarbeidelse av problemstillinger

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kan problemstillingene formuleres på følgende måte:

Målet skal belyses gjennom følgende problemstillinger:

- 1. I hvilken grad er saksbehandlingstiden i samsvar med fastsatte krav?*
- 2. I hvilken grad er saksbehandlingen betryggende og likeverdig?*
- 3. I hvilken grad er forutsetningen om effektiv ressursbruk ivaretatt?*
- 4. Hva er mulige årsaker til lang saksbehandlingstid?*
- 5. I hvilken grad bidrar iverksatte tiltak til å bedre saksbehandlingstid og kvalitet?*
- 6. I hvilken grad har ansvarlige departement iverksatt hensiktsmessige rutiner for styring, oppfølging og kontroll for å følge opp Stortingets vedtak og forutsetninger på området?*

Problemstillingene setter søkelys på resultater, tiltak og styring. Resultatperspektivet er igjen delt opp ved å sette søkelys på henholdsvis saksbehandlingstid, kvalitet (betryggende og likeverdig) og effektivitet. Samlet sett er problemstillingene tematisk dekkende i forhold til undersøkelsens mål. Videre er problemstillingene rimelig klart avgrenset i forhold til hverandre, og hver av problemstillingene er av vesentlig betydning for undersøkelsen.

Samtidig er det gode muligheter for ytterligere presisering av problemstillingene, bl.a. ved å sammenligne måloppnåelse og praksis i henholdsvis Statens helsetilsyn og Helsetilsynet i hvert enkelt fylkesmannsembete. Det kan også være relevant å belyse måloppnåelsen etter type klagesaker basert på for eksempel kompleksitet, temaer og tjenester som klagene omhandler og etter utfallene av klagene.

Videre kunne problemstilling 4 angitt mer presist hvilke typer årsaker som skulle undersøkes (for eksempel vakanser, variasjoner i kompetansen til saksbehandlere, mangelfulle retningslinjer og uhensiktsmessige it-verktøy for registrering og rapportering).

Problemstilling 6 setter søkelys på styringen på området, og denne problemstillingen er relatert til Stortingets vedtak og forutsetninger om mål- og resultatstyring. Innenfor dette perspektivet er det mulig å formulere delproblemstillinger om bl.a. planlegging, etats- og virksomhetsstyring, samordning, styringsinformasjon og oppfølging.

Revisjonskriterier

Revisjonskriterienes funksjon er å gi det normative grunnlaget for analysen. I designet skal beskrivelsen av revisjonskriterier synliggjøre at undersøkelsens mål er i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger.

Kravene til revisjonskriterier er beskrevet i retningslinjene, kapittel 3.4.

Utarbeidelsen av gode revisjonskriterier i designfasen

I designet skal prosjektgruppen angi de mest sentrale revisjonskriteriene og kildene til disse. Arbeidet med revisjonskriteriene i designfasen skal derfor kun ha et omfang som gir prosjektgruppen sikkerhet for at de er i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger for det undersøkte området. Prosjektgruppen vil allerede gjennom arbeidet med foranalysen og avdekkingen av mulige avvik, ha god oversikt over kilder til vedtak og forutsetninger som gir rammer for forvaltningens handlinger og aktiviteter på det undersøkte området. I hovedanalyseplanen skal beskrivelsen av revisjonskriteriene gi sikkerhet for at det finnes revisjonskriterier som understøtter hver av de valgte problemstillingene. Det er ikke forutsatt at revisjonskriteriene skal være fullstendig utarbeidet på designstadiet. Det viktigste arbeidet med å utforme revisjonskriteriene skjer normalt etter at hovedanalyseplanen er blitt godkjent av avdelingen, og før datainnsamlingen og dataanalysen starter.

For å sikre at revisjonskriteriene gjenspeiler Stortingets intensjoner er det viktig at prosjektgruppen i størst mulig grad bygger kriteriene på stortingsvedtak og eksplisitt uttalte forutsetninger, for eksempel gjennom enstemmige komitémerknader, og legger disse til grunn for tolkning av øvrige forutsetninger i stortingsdokumenter og eventuelt andre kilder. Andre kilder kan for eksempel være forvaltningens eget regelverk, god praksis og faglige standarder.

I hovedanalyseplanen skal det også beskrives hvordan det videre arbeidet med utledning av revisjonskriteriene skal gjennomføres i hovedanalysen.

Gjennomgangen av revisjonskriteriene kan bidra til å konkretisere hva undersøkelsen skal omfatte. Prosjektgruppen bør fortløpende vurdere om Stortingets vedtak og forutsetninger skaper behov for justering av det målet og de problemstillingene som gruppen foreløpig har tatt utgangspunkt i. Det kan derfor være hensiktsmessig å formulere problemstillinger parallelt med de revisjonskriteriene som en utarbeider i designfasen. Samtidig er det også her viktig at prosjektgruppen ikke avgrensar undersøkelsens omfang ut fra mangel på kriterier. Høy risiko og konsekvenser av avvik på området må også være styrende for de valgene en foretar i designet av prosjektet.

Prosjektgruppen bør være oppmerksom på at det gjennom politiske avveininger kan oppstå målkonflikter i Stortingets vedtak og forutsetninger. Nasjonale mål om likebehandling kan for eksempel komme i konflikt med målet om lokalt selvstyre. Der det antas å være målkonflikter bør alle relevante mål omtales i revisjonskriteriene.

Boks III, Eksempel på beskrivelse av revisjonskriterier

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kan beskrivelsen av de mest sentrale revisjonskriteriene og kildene til disse gjøres på følgende måte:

Kravene til saksbehandlingstid, jf. problemstilling 1, er satt i medhold av forvaltningsloven § 11 b og fremkommer årlig i budsjettproposisjonen til Helse- og omsorgsdepartementet.

Krav til betryggende og likeverdig saksbehandling, jf. problemstilling 2, er satt i forvaltningsloven og omfatter bl.a. forvaltningsorganets veilednings-, utrednings- og informasjonsplikt og partenes innsynsrett. I St.meld. nr. 31 (2000-2001) og Stortingets behandling av denne, jf. Innst. S. nr. 307 (2000-2001) er det gitt forutsetninger om likeverdig tjenestetilbud og rettsikkerhet.

I Bevilgningsreglementet § 10 er det gitt et generelt krav om effektiv innretning av forvaltningens ressursbruk (jf. problemstilling 3) og virkemiddelbruk (jf. problemstilling 5). I budsjettproposisjonene til Helse- og omsorgsdepartementet er det de siste årene satt søkelys på behovet for effektivisering av saksbehandlingen i tilsynssaker, og ved behandlingen av statsbudsjettet for 2003 viste sosialkomiteen til den varslede satsningen på å effektivisere saksbehandlingen.

Målsettingen for problemstilling 4 er å beskrive årsaker, og det vil ikke bli utarbeidet revisjonskriterier for denne problemstillingen.

Kravene til styring, oppfølging og kontroll, jf. problemstilling 6, vil bli utledet fra Bevilgningsreglementet § 9 og Økonomireglementet § 4 om mål- og resultatstyring. I denne sammenheng vil også standarder for internkontroll og risikostyring bli brukt, herunder COSO-modellen og SSØs veiledning i Risikostyring i staten.

Revisjonsbevis

Revisjonsbevisene er informasjonen som skal anvendes i undersøkelsens faktagrunnlag. I designet skal beskrivelsen av nødvendige revisjonsbevis konkretisere hvilken informasjon som skal hentes inn for å kunne konkludere i forhold til de spørsmålene man reiser i problemstillingene.

Kravene til revisjonsbevis er beskrevet i Riksrevisjonens standard 23. Det sentrale kravet er at det skal innhentes nødvendige, tilstrekkelige og hensiktsmessige revisjonsbevis. I retningslinjene kapittel 3.5 blir det tydeliggjort hvordan disse kravene gjelder innenfor forvaltningsrevisjon, og det blir gitt en oversikt over følgende typer revisjonsbevis: dokumentbevis (analyse av foreliggende dokumenter), intervju- og spørreskjemabevis, analytiske bevis (revisor analyserer selv foreliggende data) og fysiske bevis (observasjon).

Kjennetegn ved en god beskrivelse av revisjonsbevis

Det er særlig problemstillingene som er styrende for hvilke revisjonsbevis det er nødvendig å samle inn. Desto mer konkrete problemstillingene er, jo enklere er det å identifisere hvilke revisjonsbevis som må innhentes.

Revisjonsbevisene skal anvendes for å dokumentere i hvilken grad forvaltningens resultater og praksis på de undersøkte områdene er i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger. Hvis undersøkelsen har som mål å angi årsaker til resultatavvik, er det viktig at beskrivelsen av revisjonsbevisene så langt som mulig konkretiserer og reflekterer hvilke årsakssammenhenger som kan knyttes til disse avvikene. Dette kan eksempelvis være svakheter ved et departements etatsstyring. Er det i tillegg et mål å undersøke eventuelle konsekvenser av avvikene, kan det være en fordel å indikere hvilke konsekvenser som er sannsynlige.

I designsammenheng begrenser som regel beskrivelsen av revisjonsbevis seg til hvilken informasjon prosjektgruppen skal innhente. Selv om en del av denne informasjonen kan anvendes direkte som revisjonsbevis, skjer mye av den endelige utarbeidelsen av revisjonsbevisene først etter at informasjonen er systematisert og analysert. Beskrivelsen av nødvendige revisjonsbevis må derfor være så konkret at den gir grunnlag for å vurdere hvordan prosjektgruppen skal innrette datainnsamling og dataanalyse på en treffsikker og effektiv måte. Det innebærer å definere

- hvilke forhold prosjektgruppen trenger informasjon om
- hva slags informasjon prosjektgruppen trenger om det enkelte forhold

For å sikre en effektiv revisjon bør prosjektgruppen ikke legge opp til å hente inn mer informasjon enn det som synes nødvendig i forhold til kravet om tilstrekkelig informasjon, jf. Riksrevisjonens standard 26.

Boks IV, Eksempel på beskrivelse av revisjonsbevis

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kan beskrivelsen av revisjonsbevis gjøres på følgende måte:

For å besvare problemstilling 1 om saksbehandlingstid legges det opp til å innhente informasjon om utviklingen i saksbehandlingstidene de siste fire årene. Informasjonen må dekke gjennomsnittlig, median og lengste saksbehandlingstid, samt andel av saker som behandles innenfor det fastsatte kravet. For å besvare problemstilling 2 er det nødvendig at denne informasjonen gis for Statens helsetilsyn og for hvert av fylkesmannsembetene.

For å besvare problemstilling 2 om betryggende saksbehandling legges det videre opp til å innhente dokumentasjon om ivaretagelsen av tilsynsorganenes veilednings-, utrednings- og informasjonsplikt. Videre legges det opp til å fremskaffe dokumentasjon om like saker får likt utfall uavhengig av hvilket embete de behandles i.

For å besvare problemstilling 3 om effektivitet legges det opp til å innhente informasjon om antall behandlede saker og antall årsverk som har medgått i saksbehandlingen for hvert år i fireårsperioden. Opplysningene må være fordelt på Statens helsetilsyn og hvert av embetene, og informasjonen vil bli brukt til å beregne forholdet mellom antall behandlede saker og antall årsverk.

For å besvare problemstilling 4 om årsaker til lang saksbehandlingstid legger prosjektgruppen opp til å sammenligne Statens helsetilsyn og fylkesmannsembetene, dels ut fra oppnådde resultater (jf. problemstilling 1-3) og dels ut fra informasjon som må innhentes om saksbehandlingspraksis, ressurstilgang, kompetanse, retningslinjer og IT-verktøy. Prosjektgruppen vil spesielt undersøke om det er en "tradeoff" mellom tid og kvalitet.

For å besvare problemstilling 5 om iverksatte tiltak legger prosjektgruppen opp til å identifisere de sentrale tiltakene som er iverksatt og undersøke i hvilken grad hvert av tiltakene er iverksatt i det enkelte embete. Dette vil bli sett sammen med resultatene i problemstilling 1 og 2.

For å besvare problemstilling 6 om styring, oppfølging og kontroll legger prosjektgruppen opp til å dokumentere rutineene for styring, oppfølging og kontroll. Prosjektgruppen vil spesielt gjennomgå styringsinformasjonen med fokus på gyldighet, pålitelighet og sammenlignbarhet.

Metodisk tilnærming

Den metodiske tilnærmingen er den systematiske fremgangsmåten en følger for å besvare undersøkelsens problemstillinger. Beskrivelsen av den metodiske tilnærmingen skal vise hvordan datainnsamlingen og dataanalysen skal gjennomføres.

Den metodiske tilnærming i forvaltningsrevisjon er beskrevet i retningslinjene kapittel 3.5 og 5.2. Ifølge retningslinjene må det fremgå klart hvilke kilder og utvalg som skal benyttes i datainnsamlingen, hvordan data skal samles inn og hvordan de innsamlede data skal analyseres. Videre skal planen begrunne de metodiske valgene som er gjort.

Generelle kjennetegn ved et godt metodisk opplegg

Det må være en klar sammenheng mellom problemstillingene og beskrivelsen av hvordan prosjektgruppen skal gå frem for å besvare disse problemstillingene. Beskrivelsen av det metodiske opplegget må derfor for hver problemstilling vise:

- hvilke kilder og utvalg som skal legges til grunn for å kunne innhente de nødvendige dataene (revisjonsbevisene).
- hvordan dataene skal innhentes
- hvordan dataene skal bearbeides og analyseres

Metodebeskrivelsen skal sannsynliggjøre at det valgte metodiske opplegget vil fremskaffe nødvendige, tilstrekkelige og hensiktsmessige revisjonsbevis. Prosjektgruppen bør være bevisst på at datainnsamlingen og dataanalysen som skal finne sted, skal danne grunnlaget for å kunne fremstille interessant informasjon på en systematisk og lettfattelig måte. Prosjektgruppen må også vurdere de enkelte metodenes sterke og svake sider i forhold til problemstillingene. I beskrivelsen av metode kan det innledningsmessig også være aktuelt å skissere eventuelle overordnede metodiske tilnærminger. Dette kan for eksempel være case-studier eller brukerundersøkelser. En undersøkelse vil uansett som regel bestå av en kombinasjon av ulike tilnærminger, og det må velges et sett av metoder som i sum kan ivareta kravet til at revisjonens funn blir tilstrekkelig og hensiktsmessig dokumentert, jf. Riksrevisjonens standard 26.

Kilder og utvalg

For å kunne velge det riktige metodiske opplegget for datainnsamling og dataanalyse må prosjektgruppen avklare om, og i så fall hvor, den nødvendige informasjonen finnes. Beskrivelsen av kildene som er aktuelle i undersøkelsen må klart vise tilbake til det informasjonsbehovet som er identifisert, slik at det blir en presis link mellom kildene og den informasjonen disse kan fremskaffe. I gjennomgangen av kildene må prosjektgruppen gjøre en foreløpig vurdering av om kildene gir relevant og pålitelig informasjon om de forhold som skal undersøkes.

I kartleggingen av kilder er det nyttig å skille mellom primærdata og sekundærdata. Sekundærdata er allerede eksisterende informasjon. Primærdata er informasjon som innhentes særskilt for en bestemt undersøkelse. Kildene til primærdataene er som regel informanter som har tilgang til kunnskap eller har oppfatninger om det aktuelle revisjonsområdet som tidligere ikke er nedfelt skriftlig på en egnet måte.

I forbindelse med identifiseringen av kilder må prosjektgruppen i mange tilfeller også ta stilling til om det skal innhentes informasjon fra hele populasjonen (av for eksempel regioner, departementer eller fylkesmannsembeter) eller om det skal gjøres et utvalg. Dersom prosjektgruppen velger å foreta et utvalg, må den sikre at valget av kilder gir tilstrekkelig dokumentasjon av de revisjonsbevisene som må være på plass for å besvare problemstillingene. Utvalgsproblematikken er nærmere omtalt i veilederen i gjennomføring av spørreskjemaundersøkelser.

Datainnsamling

Prosjektgruppen må i designet beskrive hvordan den nødvendige informasjonen skal bli samlet inn. Riksrevisjonens krav til dokumentasjon, og hensynet til både vår egen og forvaltningens ressursbruk tilsier at prosjektgruppen først vurderer informasjonen som kan innhentes gjennom sekundærdata. Innsamlingen av sekundærdata skjer hovedsakelig gjennom:

- Dokumenter: For eksempel stortingsdokumenter, årsrapporter, saksmapper, notater, brev, evalueringer, og NOUer.
- Registerdata og statistikk: For eksempel registerdata og statistikk fra de aktuelle statlige virksomhetenes ulike informasjonssystemer som saksbehandlingssystemer, resultatinformasjonssystemer og økonomisystemer. Generelle kilder som Statistisk sentralbyrå og KOSTRA kan også være aktuelle.

I de aller fleste tilfeller finnes det ikke tilstrekkelige sekundærdata til å ivareta kravet til dokumentasjon i en forvaltningsrevisjon. Derfor må det som regel samles inn primærdata som er tilpasset den enkelte undersøkelse. De viktigste teknikkene for innhenting av primærdata er:

- Spørreskjema: Bruk av spørreskjema er en metode som egner seg godt for systematisk innhenting av opplysninger fra mange respondenter.
- Intervju. Intervjuer kan brukes fleksibelt og eksplorerende på grunn av nærheten til respondenten. Intervjuer kan for eksempel inngå som en del av forarbeidet til en spørreskjemaundersøkelse. Intervjuer egner seg også godt til å innhente utfyllende og konkret informasjon etter at datamaterialet er systematisert ut fra sekundærdata eller spørreskjemaundersøkelser.

Primærdata kan også innhentes gjennom fysiske bevis. Dette kan skje gjennom ulike former for observasjon som kan dokumenteres gjennom for eksempel flytskjema, bilder, kart, lydopptak, film og laboratorieanalyser.

I noen sammenhenger kan forvaltningens resultater og praksis belyses gjennom organiserte forsøk. Dette ble for eksempel gjort ved utarbeidelsen av Dokument nr. 3:5 (2000–2001) Riksrevisjonens undersøkelse om tildeling og utmåling av hjelpestønad til barn og unge under 18 år. I denne undersøkelsen var utfordringen å dokumentere forskjeller i trygdekontorenes skjønnsutøvelse og hvilke konsekvenser dette kunne få for mottakerne av hjelpestønad. I dette arbeidet ble den såkalte vignettmetoden benyttet. I undersøkelsen ble reelle søknader om hjelpestønad som tidligere hadde blitt saksbehandlet, anonymisert og sendt ut til utvalgte kontorer for en ny vurdering.

Utarbeidelse av opplegg for å kvalitetssikre data

Ved utarbeidelsen av designet må prosjektgruppen også vurdere behovet for kvalitetssikring av de dataene som prosjektgruppen ønsker å innhente.

For å kontrollere og sikre dataenes relevans kan det være aktuelt å gjennomføre systemtester for å avklare hvordan de foreliggende opplysningene er utarbeidet. Slike systemtester kan for eksempel innebære en gjennomgang av informasjonssystemer og virksomhetens interne kontroll. Deretter må opplysningene eventuelt korrigeres slik at de samsvarer med undersøkelsens mål. Relevansen kan også økes ved å sette sammen sekundærdata på en ny måte eller ved at opplysninger fra sekundærkilder settes sammen med opplysninger som prosjektgruppen selv innhenter (primærdata).

Flere fremgangsmåter kan benyttes for å kontrollere og sikre dataenes pålitelighet. Kildetriangulering innebærer å benytte flere kilder til å belyse samme forhold, og sammenfallende funn fra ulike kilder vil styrke dataenes pålitelighet. Kvalitetssikring av intervjudata er viktig, og skjer i hovedsak ved at revidert virksomhet verifiserer referatet fra intervjuet. Det kan også være aktuelt å få reviderte virksomheter til å verifisere opplysninger som er innhentet fra sekundære kilder. Stikkprøver av om opplysningene er korrekte vil også bidra til å sikre datas pålitelighet. Prosjektgruppen kan for eksempel undersøke om en virksomhets resultatrapportering er i overensstemmelse med grunnlagsdataene denne informasjonen er basert på³.

Utarbeidelse av opplegg for dataanalyse

Etter utformingen av undersøkelsens datainnsamlingsteknikker, må prosjektgruppen angi hvordan dataene skal bli analysert. Analyseteknikkene som anvendes i forvaltningsrevisjoner er som regel relativt enkle. Utfordringen er i hovedsak knyttet til at datatilfanget er omfattende og komplekst. Det er derfor viktig at prosjektgruppen så langt som mulig gir en beskrivelse av hvordan den skal analysere de dataene som skal bli samlet inn.

De ulike datakildene medfører ulike teknikker for å hente ut informasjon:

- Dokumenter – man leser dokumentene med det for øyet å velge ut sitater eller beskrivelser som man kan bruke til å belyse problemstillingene.
- Databaser – man foretar statistiske analyser for å finne fram til tall og/eller sammenhenger som belyser problemstillingene.
- Intervju – man stiller utvalgte spørsmål for å få belyst problemstillingene og vurderer underveis om det er behov for oppfølgende spørsmål eller om man har fått et tilstrekkelig svar.
- Spørreskjema – man gjør statistiske analyser av svarene, som for eksempel frekvens og sammenheng, for å velge ut de av resultatene som belyser problemstillingene. Er det i tillegg gitt skriftlige kommentarer, benytter en den samme teknikken som for dokumentanalyse.

³ Jf. blant annet veiledning i validitetsrevisjon.

Dataanalyse medfører også ulike teknikker for å systematisere og sammenstille informasjonen prosjektgruppen henter fra de ulike kildene. Dette er viktige analytisk grep av både kvantitativ og kvalitativ informasjon, særlig når det bidrar til å se informasjon i en ny eller større sammenheng.

I kvantitative analyser vil statistisk bearbeiding av dataene bidra til å få fram de sentrale opplysningene i store kvantitative datamaterialer. De fleste statistiske analysene som brukes i forvaltningsrevisjon er forholdsvis enkle og er knyttet til blant annet fordelinger, frekvenser, gjennomsnitt og ulike forholdstall. I kvantitative analyser er tabeller og grafer viktige verktøy for sammenstilling og presentasjon av tallmateriale.

I kvalitative analyser skjer bearbeidingen av tekstdata ved at en prøver å identifisere hovedbudskapene i informasjonen fra de ulike kildene og vurdere hvordan disse kan lede fram til konklusjoner i undersøkelsen. Dette innebærer at en trekker ut meningsinnholdet i alle de skriftlige og muntlige kildene og leter etter mønstre og tendenser, slik at prosjektgruppen kan konstruere et rammeverk for å presentere særtrekkene ved de innsamlede dataene. Det er en glidende overgang mellom kvalitative og kvantitative data. Det kan ofte være hensiktsmessig å kvantifisere kvalitativ informasjon for å gjøre revisjonsbevisene mer robuste. Ved analyse av store mengder tekstdata, for eksempel intervjuer med mange forskjellige respondenter, kan Nvivo være et nyttig verktøy for sammenstilling og systematisering.

Prosjektgruppen bør også ta hensyn til at dataanalysen skal bidra til å fremstille informasjonen på en interessant, systematisk og lettfattelig måte. Denne delen av analysen skjer vanligvis i en senere fase når prosjektgruppen har fått et overblikk over hvilke data en har til rådighet. Det er derfor ikke forventet at en skal vie mye plass i designet til beskrivelser av hvordan en best kan strukturere rapporten.

Årsaksanalyser: I de undersøkelsene hvor prosjektgruppen skal undersøke hvorfor fastsatte mål og resultatkrav ikke nås, vil en kunne søke etter mulige årsaker til manglende måloppnåelse gjennom å analysere forvaltningens praksis, systemer, regelverk og rutiner. Systemrevisjoner av avvik i forhold til fastsatte resultatkrav egner seg derfor ofte godt for å kunne påpeke mulige årsakssammenhenger. Årsaker kan også finnes i kvantitative resultatdata. For eksempel kan lav produktivitet være årsaken til manglende måloppnåelse i forhold til et produksjonsmål.

Konsekvensanalyser: Noen undersøkelser kan ha som siktemål å belyse mulige konsekvenser av de svakheter og avvik som er avdekket. Konsekvensene kan være både av økonomisk, samfunnsmessig eller prinsipiell art. Analysen av konsekvensene skal dermed kunne vise hvor betydningsfulle avvikene er. Slike analyser kan for eksempel vise økonomiske konsekvenser i form av økte utgifter for offentlige etater. De kan også belyse virkninger av manglende måloppnåelse for brukere av tjenester eller innbyggere generelt. Også her vil målet og problemstillingen være styrende for hvilke konsekvenser undersøkelsen skal belyse, og hvilken informasjon som skal sammenstilles i analysen.

Boks V, Eksempel på beskrivelse av metodisk tilnærming

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet bør beskrivelsen av metodisk tilnærming blant annet omfatte følgende momenter:

Problemstilling 1(saksbehandlingstid): Informasjon om saksbehandlingstid vil bli innhentet fra de etablerte saksbehandlingssystemene og bearbeidet i Excel og SPSS.

Problemstilling 2 (betryggende og likeverdig saksbehandling): Søkelyset på ivaretagelsen av lovkravene til saksbehandlingen vil bli ivaretatt ved gjennomgang av enkeltsaker fra Statens helsetilsyn og et utvalg embeter. Søkelyset på "lik sak, likt utfall" foreslås undersøkt ved en vignettundersøkelse.

Problemstilling 3 (effektivitet): Informasjon om antall behandlede saker vil bli innhentet fra de etablerte saksbehandlingssystemene. Informasjon om antall årsverk vil bli innhentet fra tilsynet og det enkelte embete gjennom en spørreskjemaundersøkelse. Informasjonen vil bli sammenstilt og analysert i Excel og SPSS.

Problemstilling 4-6 (årsaker, tiltak og styring): Informasjonen vil bli innhentet fra dokumenter og gjennom spørreskjemaundersøkelse, samt en avsluttende intervjurunde med et utvalg embeter, tilsynet og Helse- og omsorgsdepartementet.

Sammenligning (benchmarking) vil være en sentral del av dataanalysen. Både oppnådde resultater og praksis vil være gjenstand for sammenligning mellom tilsynet og hvert av embetene. Dette er viktig både for å belyse gradene av likebehandling og mulige årsaker til lang saksbehandlingstid. Oppnådde resultater vil også bli sammenlignet over tid, og denne sammenligningen vil bli brukt som grunnlag for å vurdere effekter av iverksatte tiltak.

Forventede funn

Beskrivelsen av forventede funn skal vise hvilke avvik og svakheter prosjektgruppen forventer å dokumentere gjennom undersøkelsen. Dette skal gi grunnlag for å vurdere om designet er konsistent, dvs. om det er sammenheng mellom mål, problemstillinger, revisjonskriterier, revisjonsbevis metodisk tilnærming og funn.

Kravene til omtale av forventede funn i hovedanalyseplanen er beskrevet i retningslinjene kapittel 5.2.

Kjennetegn ved en god beskrivelse av forventede funn

Dette punktet skal spesifisere hvilke funn som kan forventes å bli dokumentert ut fra det foreslåtte designet. De forventede funnene skal være knyttet til den enkelte problemstilling og samlet dekke alle problemstillingene. Beskrivelsen skal vise hvilke områder undersøkelsen vil gi grunnlag for å konkludere på og hvilke konkrete funn, avvik og svakheter prosjektgruppen forventer at undersøkelsen skal dokumentere. Beskrivelsen skal så langt det er mulig, synliggjøre de hypotesene som ligger til grunn for den enkelte problemstilling.

Vurdering av om designet er konsistent

Underveis i utformingen av designet må prosjektgruppen vurdere om det er tilstrekkelig sammenheng mellom undersøkelsens mål, problemstillinger, revisjonskriterier, revisjonsbevis, metodisk tilnærming og forventede funn, dvs. om designet er konsistent. Et godt grep for å teste designets konsistens kan være å tydeliggjøre hvilke hypoteser som ligger til grunn for undersøkelsens problemstillinger og vurdere om revisjonskriteriene og det beskrevne faktagrunnlaget vil gi grunnlag for å konkludere i samsvar med hypotesen.

Når prosjektgruppen arbeider med designet vil den kontinuerlig oppleve at de løsningene en kommer fram til i én del av designet påvirker valgene i øvrige deler av designet. Dette kan for eksempel knyttes til at:

- arbeidet med problemstillingene kan påvirke utformingen av målet. Presiseringen av undersøkelsens innhold og omfang skal følge av målformuleringen. Likevel vil ofte utarbeidelsen av konkrete problemstillinger gi innspill til målet, som det kan være fornuftig å ta inn i målformuleringen.
- arbeidet med de sentrale revisjonskriteriene kan påvirke utformingen av mål og problemstillinger. Stortingets vedtak og forutsetninger kan skape behov for justering av det målet og de problemstillingene som gruppen foreløpig har tatt utgangspunkt i. For eksempel kan det være noen spesielle aspekter og tilnærminger som Stortinget har lagt særskilt vekt på.
- arbeidet med metodisk tilnærming kan, gjennom å vurdere hva som er mulig å innhente av revisjonsbevis, påvirke hvilke problemstillinger det er vanskelig å belyse på en god nok måte og som derfor bør utelates. Det har igjen betydning for målformuleringen.

I denne delen av arbeidet med designet er det derfor viktig at prosjektgruppen igjen tenker igjennom hvordan de ulike delene i designet påvirker hverandre for å sikre at designet blir konsistent.

Boks VI, Eksempel på beskrivelse av forventede funn

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kan beskrivelsen av forventede funn gjøres på følgende måte:

Prosjektgruppen venter at undersøkelsen vil avdekke at det er betydelig avvik i forhold til de krav som er satt til saksbehandlingstid og betydelige forskjeller i saksbehandlingstid mellom embetene. Det er også en viss risiko for at saksbehandlingspraksis i enkelte tilfeller avviker fra de fastsatte lovkravene til saksbehandlingen. Saksbehandlingen innebærer stor grad av skjønnsutøvelse, og prosjektgruppen forventer på denne bakgrunn at vignettundersøkelsen vil dokumentere at like saker vil få varierende utfall avhengig av hvem som behandler saken.

Prosjektgruppen forventer også at undersøkelsen avdekker betydelige forskjeller i produktivitet mellom embetene. Prosjektgruppen forventer imidlertid at det er forhold som ressurstilgang og kompetanse som i størst grad påvirker saksbehandlingstiden.

Undersøkelsen vil også belyse hvilke tiltak som har hatt effekt i forhold til resultatene av saksbehandlingen. Det er videre forventet at undersøkelsen vil avdekke betydelige svakheter i departementets styring og oppfølging av tilsynet både sentralt og i fylkesmannsembetene. Spesielt påregnes det å finne svakheter i styringsinformasjonen og bruken av denne.

Gjennomføringsrisiko

Beskrivelsen av gjennomføringsrisiko skal gi grunnlag for å vurdere om designet er robust i sammenheng med både metodiske krav og administrative begrensninger.

Kravene til omtale av gjennomføringsrisiko i hovedanalyseplanen er beskrevet i retningslinjene kapittel 5.2. Der heter det at prosjektgruppen i planen skal gjøre rede for "hvilke forhold som kan føre til at målet for revisjonen ikke nås, både med hensyn til kvaliteten på rapporten og tids- og ressursanslagene. Dette kan være forhold som avhengighet av arbeid utført av andre, bruk av avanserte datainnsamlings- og analyseteknikker eller manglende kjennskap til datakvalitet. Dersom risikoen vurderes å være uakseptabelt høy, må hovedanalyseplanen justeres i tråd med dette."

Dette innebærer at prosjektgruppen i arbeidet med designet må identifisere de forhold som innebærer en risiko for at det ikke lar seg gjøre å oppfylle målet og besvare problemstillingene (faglig risiko). Slike risikomomenter finnes potensielt i og mellom hvert element i designkjeden. Prosjektgruppen må utforme designet slik at denne risikoen er på et akseptabelt nivå. I tillegg kan den endelige konklusjonen bli forskjellig fra forventende funn. I hovedanalyseplanen skal prosjektgruppen gjøre rede for den risikoen som ikke er håndtert gjennom utformingen av designet.

I tillegg til en vurdering av risikoen ved gjennomføringen av designen skal prosjektgruppen i hovedanalyseplanen også gjøre rede for de forhold som kan føre til at forutsetningene om tids- og ressursbruk ikke blir fulgt (administrativ risiko). Ved utarbeidelsen av utkast til hovedanalyseplan ved avslutningen av foranalysen er det imidlertid ikke forutsatt at planen skal dekke prosjektadministrative forhold som bemanning, kompetanse, fremdrift, personalressurser og økonomiske behov. Prosjektgruppen bør likevel foreta en overordnet vurdering av denne typen spørsmål også på dette stadiet i planleggingen. Dette handler både om at det er usikkerhet knyttet til hvor mye tid og ressurser som må til for å gjennomføre det planlagte designet og at de forhold som er identifisert som gjenstående faglig risiko kan få konsekvenser for gjennomføringstid og ressursbruk.

I arbeidet med å identifisere og håndtere risiko bør prosjektgruppen ha fokus på følgende spørsmål:

- Hvor sannsynlig er det at problemet vil oppstå i dette prosjektet?
- Hvor alvorlig er eventuelt konsekvensene av at dette skjer?
- Hvordan kan man forebygge dette?
- Hvordan skal vi håndtere problemet hvis det oppstår?

Boks VII, Eksempel på beskrivelse av gjennomføringsrisiko

I eksempelet om klagesaksbehandling i Helsetilsynet kan beskrivelsen av gjennomføringsrisiko gjøres på følgende måte:

Risikoen knyttet til det foreslåtte designet er i første rekke knyttet til gjennomgangen av enkeltsaker, bruken av spørreskjema og gjennomføring av en vignettundersøkelse. Det er på disse områdene prosjektgruppen har minst konkret kunnskap om hvordan undersøkelsen bør innrettes for å fremskaffe den nødvendige dokumentasjonen. Prosjektgruppen foreslår at de ovennevnte delene av undersøkelsen tidsmessig legges etter undersøkelsen av saksbehandlingstid og effektivitet, og at undersøkelsen på de aktuelle områdene begynner med dokumentanalyse. Videre anbefales det at gruppen blir tilført kompetanse om vignettundersøkelser.

Bruk av designmatrisen

Designmatrisen kan benyttes aktivt som et verktøy i utformingen av undersøkelsesdesignet. Dersom man skal ha nytte av en designmatrise i planleggingen av en forvaltningsrevisjon er det viktig at hele prosjektgruppen bruker tid på den. Når designet er ferdig utarbeidet, vil matrisen kunne gi en enkel og oversiktlig presentasjon av det foreslåtte designet.

Den designmatrisen som prosjektgruppen utarbeider skal synliggjøre de tematiske og metodiske valg som prosjektgruppen vil anbefale for gjennomføringen av det aktuelle prosjektet. I praksis starter prosjektgruppen med en tom matrise og fyller inn fra venstre mot høyre. Først fyller man inn mål og problemstillinger, så de tilhørende revisjonskriterier, så prøver man å definere hvilke data man trenger osv. Det skal være en logisk sammenheng mellom kolonnene.

Designmatrisen i vedlegget inneholder en stikkordsmessig oppsummering av de kjennetegn som er beskrevet i tilknytning til de syv designelementene i veilederen.

Et godt tips: **VÆR KORT!** Dersom teksten blir for omfattende, mister leseren fort oversikten, og nytten av matrisen reduseres. Prøv derfor å være så kort som mulig, og bruk hovedsakelig stikkord. Husk at designmatrisen er et vedlegg til hovedanalyseplanen, og at en uttømmende beskrivelse av prosjektgruppens anbefalinger skal fremkomme i planen.

I det praktiske arbeidet med designet kan matrisen gjerne tilpasses spesielle utfordringer som den enkelte prosjektgruppen står ovenfor. For eksempel kunne en tenke seg en kolonne som heter "Underproblemstillinger" plassert mellom problemstillinger og revisjonskriterier. Dette vil kanskje være naturlig for prosjekter hvor man opererer med hoved- og underproblemstillinger. Det kan også være hensiktsmessig å utelate målkolonnen hvis prosjektgruppen opererer med eksempelvis én matrise per problemstilling etc. Poenget er at prosjektgruppen finner en form på designmatrisen som de synes fungerer for deres prosjekt. Fordelen med den vedlagte matrisen er at den korresponderer tematisk med de forventningene som fremkommer i retningslinjene når det gjelder innholdet i hovedanalyseplaner. Følger prosjektgruppen denne malen, vil de ha en god sikkerhet for at de ivaretar alle forventninger til en god hovedanalyseplan.

DESIGNMATRISE:

HVA				HVORDAN	GJENNOMFØRBARHET	
Mål	Problemstillinger	Revisjonskriterier	Revisjonsbevis	Metode	Forventede funn	Gjennomføringsrisiko
Hva ønsker vi å oppnå med revisjonen?	Hva ønsker vi å finne ut?	Hva skal målestokken være?	Hvilken informasjon trenger vi?	Hvor finnes dataene, og hvordan skal disse innhentes og analyseres?	Hvilke konklusjoner kan vi trekke?	Hvilken faglig og administrativ usikkerhet finnes i designet og prosjektplanen?
<i>Retning og avgrensning</i>	<i>Systematikk og struktur</i>	<i>Stortingets vedtak og forutsetninger</i>	<i>Konkretisering</i>	<i>Den systematiske fremgangsmåten</i>	<i>Konsistent</i>	<i>Robust</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Presist • Angi område som skal undersøkes • Angi hvilke forhold som skal undersøkes • Overordnet • Kort og lettfattelig • Forankret i indikasjoner på avvik og/eller risiko og vesentlighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Dekkende ift. målet • Gjensidig utelukkende • Samlet fullstendig • Entydige og klare • Peker frem mot revisjons-handlinger • Formulert som spørsmål 	<ul style="list-style-type: none"> • I samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger • Skal ikke være fullstendige • Bruk foranalysen • Kan struktureres på samme måte som problemstillingene • Tilstrekkelig konkrete 	<ul style="list-style-type: none"> • Nødvendig og tilstrekkelig informasjon • Hensiktsmessig informasjon • Konkret • Bygge videre på strukturen fra problemstillingene 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig på kilder og utvalg – hvor dataene finnes • Tydelig på hvordan dataene skal innhentes • Tydelig på hvordan dataene skal bearbejdes og analyseres 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkret • Formulere hypoteser • Vurdere konsistens/rød tråd i designet 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig og administrativ risiko • Identifisering: Hvor finnes det risiko? • Sannsynlighet og konsekvens • Er risikoen akseptabel/Kan risikoen håndteres? • Hvordan og når kan risikoen håndteres

Eksempel på designmatrise for klagesaksbehandling i helsetilsynet, problemstilling 1 og 2

HVA				HVORDAN	GJENNOMFØRBARHET	
Mål	Problemstillinger	Revisjonskriterier	Revisjonsbevis	Metode	Forventede funn	Gjennomføringsrisiko
Hva ønsker vi å oppnå med revisjonen?	Hva ønsker vi å finne ut?	Hva skal målestokken være?	Hvilken informasjon trenger vi?	Hvor finnes dataene, og hvordan skal disse innhentes og analyseres?	Hvilke konklusjoner kan vi trekke?	Hvilken faglig og administrativ usikkerhet finnes i designet og prosjektplanen?
<i>Retning og avgrensning</i>	<i>Systematikk og struktur</i>	<i>Stortingets vedtak og forutsetninger</i>	<i>Konkretisering</i>	<i>Den systematiske fremgangsmåten</i>	<i>Konsistent</i>	<i>Robust</i>
Område: Klagesaksbehandling i Helsetilsynet. Forhold: Resultater, tiltak og styring	Problemstilling 1: I hvilken grad er saksbehandlingstiden i samsvar med fastsatte krav	Krav til embetene: 6 måneder Krav til Statens helsetilsyn: 5 måneder	Tema: Gj.snitt, median, andel over fastsatt krav, lengste tid Organisasjon: Statens helsetilsyn Hvert av fylkesmannsembetene Tid: Fireårsperiode	Innhenting: Fra eksisterende saksbehandlingssystemer Analyse: Sammenstilling, systematisering, statistisk analyse i Excel og SPSS	Betydelig avvik Betydelige forskjeller	Denne delen av designet har ingen gjennomføringsrisiko av betydning
	Problemstilling 2: I hvilken grad er saksbehandlingen betryggende og likeverdig?	Forvaltningslovens formalkrav til saksbehandlingen	Dokumentasjon om ivaretagelsen av pliktene i enkeltsaker	Gjennomgang av enkeltsaker	En viss risiko for avvik i enkelte saker	Risiko for at gjennomgangen av enkeltsaker ikke avdekker brudd. Viktig å vurdere antallet undersøkte saker.
		Innst. S. nr. 307 (2000-2001): Rettsikkerhet og likeverdig tjenestetilbud	"Lik sak, likt utfall"?	Vignettundersøkelse	Forventer å avdekke betydelige forskjeller i skjønnsutøvelse	Kompetansebehov i gjennomføringen av vignettundersøkelsen