

***FR***

*Forvaltningsrevisjon*

***Resultatmål og resultatvurderinger***

*Bærum kommunerevisjon  
1999*

*Gjennomført: 09.08.99 –18.11.99*

*Per-Martin Svendsen  
revisjonssjef*

*Morten Mjøltnes  
fagansvarlig for forvaltningsrevisjon*

## ***Innhold***

<b><i>Sammendrag</i></b>	<b>2</b>
<b><i>1 Innledning</i></b>	<b>4</b>
<b><i>2 Målsetting for prosjektet</i></b>	<b>5</b>
<b><i>3 Beskrivelse av revidert enhet</i></b>	<b>6</b>
<b><i>4 Revisjonens vurderinger</i></b>	<b>9</b>
<b><i>5 Revisjonens konklusjon</i></b>	<b>21</b>
<b><i>6 Revisjonens anbefalinger</i></b>	<b>22</b>
<b><i>Litteratur og kildehenvisninger</i></b>	<b>23</b>
<b><i>Vedlegg</i></b>	<b>24</b>

## Sammendrag

### **Innledning**

Målstyring er utgangspunktet for arbeidet i Bærum kommune. Det er behov for oversiktlig og fullstendig/relevant informasjon om kommunens målsetninger og oppnådde resultater. En viktig forutsetning for at målstyringen skal fungere er at resultatoppfølgingen gir ledelsen den nødvendige informasjon om oppnåelsen av vedtatte mål.

### **Målsetting med prosjektet**

Er dagens resultatmål i handlingsprogrammet og resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?

### **Beskrivelse av revidert enhet**

Kommunens vedtak og retningslinjer for dette er kartlagt. Disse sier:

- Målene bør være så konkrete at de gir grunnlag for gjennomføring og resultatoppfølging.
- Forslaget skal presentere de viktigste resultatmålene.
- Beskrivelsene av måloppnåelse bør konkretiseres.
- For hvert programområde gjengis alle resultatmål og deretter kommenteres resultatet for hvert av målene.
- Der hvor det er avvik mellom mål og resultat skal det, i tillegg til beskrivelse av årsaksforhold, fremgå hvilke tiltak som er/ vil bli iverksatt.

De retningslinjer som er utarbeidet for dette i kommunen synes å være i samsvar med allment aksepterte krav til effektiv målstyring.

Da økonomiutvalget har utarbeidet forslag til handlingsprogram for 1998 og 99, foreligger det ikke noe forslag fra rådmannen eller andre deler av administrasjonen. Økonomiutvalget har likevel bygget på materiale fra rådmannen. For 2000 utarbeidet derimot rådmannen forslaget til handlingsprogram.

Undersøkelsen er gjennomført med gjennomgang av, økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram, vedtatt handlingsprogram og årsmelding.

### **Revisors vurderinger og konklusjon**

Bare 39% av resultatmålene i handlingsprogrammene klargjør forventet resultat og tidsfrist og er dermed i samsvar med kommunens retningslinjer. Dette betyr også at bare 39% av resultatmålene er egnet som resultatmål.

Resultatmålene i vedtatt handlingsprogram som er vedtak gjort under behandlingen i kommunestyret, har blitt klart bedre over tid. For 1998 klargjorde 26% av målene forventet resultat og tidsfrist mens for året etter var det 50% av målene som gjorde dette. Den motsatte utviklingen har skjedd i forslag til handlingsprogram som i stor grad antas å bygge på administrasjonens målforslag. Der var det for 1998 60% som klargjorde resultat og tidsfrist mens det i årets forslag er bare 31% som gjør det. Dette er markante endringer.

Det er store forskjeller mellom avdelingene i hvilken grad de vedtatte resultatmål er i samsvar med retningslinjene. For LEVE klargjør 54% av resultatmålene i forslag til handlingsprogram forventet resultat og tidsfrist mens bare 20% for BAUN gjør det. Det er

rimelig å anta at forskjellen i kvaliteten på resultatmålene også må kunne tilskrives ulik kompetanse eller kriterier i avdelingene.

Undersøkelsen viser liten sammenheng mellom avdelingenes andel av budsjett og andel av resultatmål i forslag til handlingsprogram. Dette indikerer at forslag til handlingsprogram ikke nødvendigvis presenterer de viktigste resultatmålene i kommunen. Også dette kan tyde på at avdelingene vurderer viktigheten ulikt.

Undersøkelsen viser at samlet er 55% av resultatvurderingene i samsvar med kommunens retningslinjer. Gjennomgangen viser en klar sammenheng mellom gode mål og gode resultatvurderinger. Det synes også som om evnen til å gi gode resultatvurderinger er knyttet til forhold i avdelingene.

Det refereres ofte til tidligere rapporter e.a. uten at innhold/ resultat gjengis, noe som gjør det vanskelig å vurdere om målsetningene er nådd.

Alle relevante resultatmål med et unntak, er oppgitt i handlingsprogrammet, er gjengitt riktig og deretter kommentert i årsmeldingen.

Bare 33% av resultatvurderingene hvor det er avvik mellom mål og resultat beskriver årsaksforhold og oppgir hvilke tiltak som er/ vil bli gjennomført.

### ***Revisjonens anbefalinger***

Administrasjonen bør få rutiner som synliggjør konkretiseringene av politisk vedtatte mål som ikke oppgir ønsket resultat eller tidsfrist. Slike operasjonaliseringer bør eventuelt stå i meldingen for å gjøre det mulig å vurdere de valg og vurderinger administrasjonen har gjort.

Revisjonen anbefaler at retningslinjene for formulering av resultatmål og resultatvurderinger blir gjort bedre kjent, eventuelt at det blir etablert en bedre kvalitetssikring av formuleringene. Spesielt bør det fokuseres på formulering av resultatvurderinger for mål som ikke nås.

Det bør vurderes tiltak som gir mer likeartet utvelging av resultatmål for avdelingene i handlingsprogrammet

Det bør vurderes å få inn i retningslinjene at dersom det refereres til andre rapporter e.a., så må innhold/ resultat kort gjengis.

# 1 Innledning

## **Bakgrunnen for prosjektet**

I Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) (av 25 september 1992 Nr. 107) står det i § 60. om internt tilsyn og kontroll pkt 7:

*Revisjonen skal kontrollere at den økonomiske forvaltning foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, og foreta en systematisk vurdering av bruk og forvaltning av de kommunale midler med utgangspunkt i oppgaver, ressursbruk og oppnådde resultater.*

Målstyring er utgangspunktet for arbeidet i Bærum kommune. Kvaliteten på resultatmål og rapporteringen i styringsdokumentene er et prioritert arbeide i mange kommuner.

Årsmeldingen som rapporteringsdokument har de senere år fått stor oppmerksomhet og folkevalgte har i mange kommuner etterspurt en bedre tilbakemelding på oppfølgingen av politiske vedtak. God resultatvurdering vil i stor grad avhenge av gode målformuleringer (Mikalsen 1997 s 91).

Årsmeldingen henvender seg primært til kommunestyret. Handlingsprogrammet henvender seg primært til administrasjonen og er dennes overordnede plandokument for året (årene) som kommer. Det er også andre interne og eksterne brukere av dokumentene. Alle brukergruppene har et felles behov for oversiktlig og fullstendig/relevant informasjon om kommunens målsetninger og oppnådde resultater.

En viktig forutsetning for at målstyringen skal fungere er at resultatoppfølgingen gir ledelsen den nødvendige informasjon om oppnåelsen av vedtatte mål. *Offentlig forvaltning har en solid tradisjon når det gjelder budsjettoppfølging. Erfaringene er ikke like gode når det gjelder resultatoppfølging generelt* (Mikalsen 1997). I Kommunal rapport 22. oktober i år var rapportering behandlet og det ble hevdet: *I det store flertallet av kommunene får politikerne ingen systematisk tilbakemelding om vedtakene.* Det er grunn til å forvente at det vil ligge et forbedringspotensiale også i Bærum kommune på disse områdene særlig for de aktiviteter som ikke er direkte knyttet til budsjett.

## **Avgrensninger**

Resultatmål og resultatvurderinger framkommer i handlingsprogram og årsmelding. Her vil en finne den mest komplette oversikten over mål og resultatvurderinger i kommunen samlet. I vurderingen av resultatmål og resultatvurdering vil vi derfor konsentrere oss om disse og bare kort nevne andre aktuelle overordnede plandokumenter.

Den økonomiske informasjonen i disse dokumentene, eller andre sider ved form og innhold blir ikke behandlet i denne rapporten.

Vi kan forvente en utvikling på dette området fra år til år og vil derfor se nærmere på disse forandringene. Disse forandringene gjør det også mest interessant å se på de siste årene. I vurderingen av målformuleringer vil vi se på forslagene til handlingsprogram for 1998 - 2001, 1999 - 2002 og 2000 -2003 samt vedtatt handlingsprogram for 1998 - 2001, 1999 - 2002 . Vi vil se på sammenhengen mellom handlingsprogram og årsmeldingen for året 1998 som er det siste året vi har en årsmelding fra.

Vi vil ikke vurdere i hvilken grad kommunen oppnår sine målsetninger, kun se på om resultatvurderingene i årsmeldingen gir en informativ tilbakemelding om aktiviteten. Vi vil

heller ikke ta opp resultatvurderinger knyttet til andre vedtak enn dem som framkommer i handlingsprogrammet.

## **2 Målsetting for prosjektet**

### ***Målsetting***

Er dagens resultatmål i handlingsprogrammet og resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?

Hensikten med disse dokumentene er at leseren skal kunne se hvilke mål kommunen arbeider mot på de ulike områdene og hva som ble resultatet. Formulering av resultatvurderinger på mål som ikke oppnås er gjerne problematisk. Vi velger å dele målsettingen ovenfor inn i følgende undermålsettinger:

### **Målsetting 1**

Er formuleringen av resultatmålene i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinjer?

### **Målsetting 2**

Er utvalget av resultatmål i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinje?

### **Målsetting 3**

Er formuleringen av resultatvurderingene i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?

### **Målsetting 4**

Er utvalget av resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinje?

### **Målsetting 5**

Er resultatvurderinger hvor det er avvik mellom mål og resultat, i samsvar med kommunens retningslinjer?

### 3 Beskrivelse av revidert enhet

#### **Målstyring**

Bærum kommune har målstyring og delegering som styringsprinsipper. Med målstyring menes en styringsprosess der kommunalforvaltningen og den ansatte arbeider mot på forhånd avtalte mål, og der tiltak systematisk treffes for å oppnå mål, og der tiltak systematisk treffes for å nå målene. Det legges vekt på å skape sammenheng mellom den enkelte medarbeiders/ leders mål og kommunens totale mål. (Økonomihåndboka 1992 og Mikalsen innlegg 1997).

#### **Viktige lover og bestemmelser**

Det finnes ulike lover og forskrifter som stiller krav til planarbeidet. Utfra vår målsetning er følgende sentrale.

Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25 sept. 1992 Nr 107

§ 5. Kommunal og fylkeskommunal planlegging.

1. *Kommunen skal utarbeide en samordnet plan for den kommunale virksomhet....*

§ 44. Økonomiplan.

1. *Kommunestyret og fylkestinget skal en gang i året vedta en rullerende økonomiplan. Den skal legges til grunn ved kommunens eller fylkestinget budsjettarbeid og øvrige planleggingsvirksomhet.*

2. *Økonomiplanen skal omfatte minst de fire neste budsjettår, og gi en realistisk oversikt over sannsynlig inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver i denne perioden...*

3. *Kommunestyret og fylkestinget vedtar selv økonomiplanen og endringer av denne. Vedtaket treffes på grunnlag av innstilling fra formannskapet eller fylkesutvalget.*

#### **Organisering**

Kommunen skal foreta en løpende kommuneplanlegging: En langsiktig del som omfatter mål for utviklingen i kommunen, retningslinjer for sektorene og en arealdel. I tillegg en kortsiktig del som er handlingsprogram for sektorenes virksomhet de nærmeste årene. Kommuneplanen har et 20-årsperspektiv og rulleres hvert fjerde år. Kommuneplanen legger rammer for handlingsprogram arbeidet som har et fireårsperspektiv med årlig rullering. Den årlige rulleringen foretas i handlingsprogrammet i desember året før.

Grunnlagsmaterialet til forslag til handlingsprogram utarbeides i avdelingene der sektorene utarbeider forslag til tekst og budsjett pr. programområde. Administrasjonens arbeid med handlingsprogrammet koordineres av rådmannen og i Planforum som består av rådmannens økonomigruppe og av plan- og budsjetttrådgiverne i avdelingene. Økonomiutvalget utarbeider så forslaget. Forslaget behandles av formannskapet i november før det endelig vedtas av kommunestyret i desember. I vedtatt handlingsprogram framgår hvilke vedtak kommunestyret gjorde under behandlingen av forslaget.

Rådmannen fremmer forslag overfor formannskapet til drifts- og kapitalendringer ved revideringen av årsbudsjettet (økonomimelding I og II)

Årsmeldingen er en rapport om foregående år og utarbeides og behandles på våren.

Årsmeldingen koordineres og syes sammen av SAMU på vegne av rådmannen. Det ferdige utkastet legges fram av rådmannen for formannskap og kommunestyre.

## **Kommunens målsettinger og retningslinjer på området**

I Finn Mikalsen sitt foredrag i ”Grunnopplæring for ledere og nøkkelpersonell i Bærum kommune” finner man følgende som har aktualitet når det gjelder formulering av resultatmål og resultatvurderinger (utdrag):

*Resultatene skal være i samsvar med de mål som er trukket opp for virksomheten.*

*Målstyring krever bl.a.:*

- Klare mål som er kjent i organisasjonen
- Kjennskap til resultatene av virksomheten.

*Resultatvurdering forutsetter klargjøring av forventede resultater.*

*Når mål ikke oppnås bør man:*

- Klargjøre alternative/ nye veivalg
- Skissere tiltak for å gjennomføre forandringer

*Operativ målstyring forutsetninger:*

- Målene bør være så konkrete at de gir grunnlag for gjennomføring og resultatoppfølging.

I boken ”Målstyring og strategisk planlegging. En veileder for offentlig sektor” (Finn Mikalsen 1997), presiserer han det siste og sier at målene skal klargjøre forventede resultater og være utformet slik at vi kan måle resultatene ved kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming (s 70).

Kommunen har utarbeidet ”Retningslinjer for arbeidet med årsmelding 1998” av 23.12.98. Her står det bl.a. (s.8) *For hvert programområde gjengis alle resultatmål og deretter kommenteres resultatet for hvert av målene.* Om resultatvurdering i sektorrapportene står det: *Der hvor det er avvik mellom mål og resultat skal det, i tillegg til beskrivelse av årsaksforhold, fremgå hvilke tiltak som er/ vil bli iverksatt. Videre: Beskrivelsene av måloppnåelse bør konkretiseres.*

I forordet til forslag til handlingsprogrammet er det sagt (s 3): *Vekten i forslaget er lagt på å presentere de viktigste resultatmålene....*

De retningslinjer som er utarbeidet for dette i kommunen synest å være i samsvar med allment aksepterte krav til effektiv målstyring.

## **Dokumentene**

De viktigste overordnede styringsdokumenter i Bærum kommune er kommuneplan, handlingsprogram, økonomimelding I og II og årsmelding. Når det gjelder resultatmål er det også viktig å ta med Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram da resultatmålene i denne ikke er tatt med i vedtatt handlingsprogram.

## **Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram.**

Handlingsprogrammet har et 4 års perspektiv og rulleres årlig. Her angis tidsplan for gjennomføring av kommuneplanvedtakene. Den angir konkrete resultatmål for neste 4-årsperiode. For hvert programområde skal det utarbeides konkrete mål/ plantall for aktivitet, omfang og kvalitet.



Forslag til sektorprogrammer inneholder forslag til resultatmål samt fortsatt gjeldende resultatmål som politikerne har vedtatt tidligere. Resultatmålene finner man i kapitlet om "Forslag til sektorprogrammer" Dette har en inndeling som nesten tilsvarer den administrative inndelingen i kommunen. Under hvert av disse finner man de respektive resultatmålene. Kapitlet om Utbyggingstjenester mangler program- og resultatmål og under Selvfinansierte enheter er det bare hovedmål. Økonomiutvalget utarbeider forslaget og gir prioriteter og fremmer forslag om mål og midler.

### **Handlingsprogram vedtatt av kommunestyret.**

Kommunestyret behandler og vedtar Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram. Fremst i vedtatt handlingsprogram finner man en nummerert oversikt over vedtak som kommunestyret har gjort under behandlingen av Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram. I den grad kommunestyret har gjort endringer i forslaget for eksempel strykninger av mål, skal dette framgå. Vedtakene er i hovedsak ført opp sektorvis, men det er også satt opp noen vedtak under "Generelt" og "Andre vedtak" som blir fordelt av rådmannen senere.

### **Årsmeldingen.**

Årsmeldingen er administrasjonens årsberetning for året i hovedsak for politikerne. Årsmeldingen gir både en vurdering av det økonomiske resultatet for året og en gjennomgang av måloppnåelsen for tiltak og virksomheter av ikke- økonomisk karakter. Målen fra vedtatte handlingsprogram er referert med bokstaven A foran. Målene fra Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram er markert med bokstaven B. Årsmeldingen gir også en tilbakerapportering på andre vedtak som er gjort av kommunestyret, formannskapet eller komiteer. I tillegg blir det rapportert på målsetninger fra tidligere handlingsprogram.

## 4 Revisjonens vurderinger

### **Hvordan undersøke dette?**

I denne rapporten ønsker vi å vurdere om dagens resultatmål i handlingsprogrammet og resultatvurderinger i årsmeldingen er i samsvar med kommunens retningslinjer. Vi har ovenfor kartlagt vedtak og retningslinjer for dette arbeidet og vil belyse om disse følges. Utfra gjennomgangen av retningslinjene i kommunen som er relevant med hensyn til vår problemstilling og de under målsetninger vi har valgt, kan følgende forhold være interessante å se nærmere på.

### **Målsetting 1: Er formuleringen av resultatmålene i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinjer?**

Det forventes at målformuleringene er så konkrete at de gir grunnlag for gjennomføring og resultatoppfølging (Mikalsen innlegg 1997). Målene skal klargjør forventede resultater og være utformet slik at vi kan måle resultatene ved kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming (Finn Mikalsen 1997 s.70, og innlegg 1997). Målene må altså presisere hva som skal gjøres og når det skal gjøres. Handlingsprogrammet har et 4 års perspektiv mens årsmeldingen er en rapport for et år. Dersom resultatvurderingen i årsmelding skal kunne måles må det stå tidsfrister i målene. Ellers vil frist for målene være fire år som er perioden for handlingsprogrammet. Det vil derfor være interessant å skille mellom de mål som presiserer både hva som skal gjøres innen når og de som bare sier hva som skal gjøres. For å kartlegge om disse kravene blir tilfredsstillt for de resultatmål en finner i Handlingsprogrammet vil vi derfor fordele målene på tre grupper.

1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.
2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.
3. Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.

Det refereres i resultatmålene ofte til framdriftsplaner, rett tid, gjeldende krav, vedtatt plan, osv. Vi får her anta at disse faktisk inneholder det de påstås å gjøre. Disse målene vil bli lagt inn i gruppe 1. Formuleringer som *utrede behovet, arbeides videre med* er ikke målbart da de ikke klargjør hva det innebærer. Når det ikke sies nærmere hva som skal bli resultatet av arbeidet blir de plassert i gruppe 3. Endringer i bevilgninger som ikke sier hva pengene skal brukes til blir også plassert i gruppe 3. Tidsfrister som er formulert som alle gravide, etter endt utdanning, når de er klare til bruk eller lignende, blir plassert i gruppe 1, da de relativt klart angir tidsfrister.

I forslag til handlingsprogram vil resultatmålene ofte være basert på innspill fra avdelingene og seksjonene, i tillegg til fortsatt gjeldende resultatmål som politikerne har vedtatt tidligere. I vedtatt handlingsprogram vil man kun finne politiske vedtak fra behandlingen av forslaget. En vil naturlig forvente at det vil være forskjeller mellom administrativt- og politisk formulerte mål og det kan være interessant å se nærmere på disse forskjellene. En kan også forvente forskjeller i formulering av resultatmål for de ulike avdelingene og vil derfor i kartleggingen også fordele målene på avdelingene.

Videre kan vi forvente en utvikling i formuleringen av resultatmål fra år til år og vi vil se om denne fører til bedre samsvar med retningslinjene. I vurderingen av målformuleringer vil vi derfor sammenligne forslagene til handlingsprogram for 1998 - 2001, 1999 - 2002 og 2000 - 2003 og vedtatt handlingsprogram for 1998 - 2001, 1999 - 2002 .

## **Målsetting 2: Er utvalget av resultatmål i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinje?**

I forordet til forslag til handlingsprogrammet er det sagt (s 3): *Vekten i forslaget er lagt på å presentere de viktigste resultatmålene....* Det er ikke mulig på basis av disse dokumentene alene å gi en sikker vurdering av hva som er viktig innenfor kommunens arbeidsområde. Om vi antar at den økonomiske fordelingen av midler i kommunen, er indikator på viktigheten, kan vi sammenligne antall mål innenfor de ulike sektorene med andelen av målsetninger. Vi vil også her se på utviklingen over tid.

## **Målsetting 3: Er formuleringen av resultatvurderingene i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?**

*Beskrivelsene av måloppnåelse bør konkretiseres* (Retningslinjer for arbeidet med årsmelding 1998 s 8). Mange av resultatmålene går på at det skal leveres/ er levert en utredning eller lignende. Dersom det henvises til andre dokumenter uten å angi hovedinnhold vil dette gi lite informasjon om resultatet. Vi velger å dele resultatvurderingene i årsmeldingen inn i tre grupper.

1. Vurderingen oppgir om målet er nådd.
2. Uten resultatvurdering, viser til rapportering.
3. Vurderingen sier ikke om målet er nådd.

Kvaliteten på resultatvurderingen blir altså gradert fra 1 som den beste til 3 som den dårligste. Vurdering på enkelte mål vil være statusvurdering da resultatmålene det rapporteres på, har et lenger perspektiv enn den aktuelle årsmeldingen. Statusvurderinger på mål som skal være ferdig senere år, vil bli inkludert i gruppe 1. En viktig forutsetning for gode tilbakemeldinger er gode målformuleringer (Mikalsen 1997, s 91). Forskjellene i formulering av resultatmålene "fra administrasjonen" i forslag til handlingsprogram, og de "politiske" resultatmålene i vedtatt handlingsprogram, kan ha betydning for kvaliteten på resultatvurderingene og vi vil derfor fordele resultatvurderingene på de to dokumentene. En kan også forvente forskjeller i kvaliteten på formuleringen av resultatvurderingene i de ulike avdelingene, og vil derfor også fordele vurderingene på avdelingene. Vi vil bare se på sammenhengen mellom handlingsprogram og årsmeldingen for året 1998 som er det siste året vi har en årsmelding fra.

## **Målsetting 4: Er utvalget av resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinje?**

I Retningslinjer for arbeidet med årsmelding 1998 av 23.12.98. står det bl.a. *"For hvert programområde gjengis alle resultatmål og deretter kommenteres resultatet for hvert av målene"* (s.8). Vi vil her rett og slett sjekke om samtlige av målene i forslag til handlingsprogram og vedtatt handlingsprogram, er rapportert på og om målformuleringene er riktig gjengitt.

## **Målsetting 5: Er resultatvurderinger hvor det er avvik mellom mål og resultat, i samsvar med kommunens retningslinjer?**

*De resultatvurderinger hvor det er avvik mellom mål og resultat skal det, i tillegg til beskrivelse av årsaksforhold, fremgå hvilke tiltak som er/ vil bli iverksatt.* (Retningslinjer for arbeidet med årsmelding 1998, s 8). Beskrivelse av tiltak som er/ vil bli iverksatt vil vi tolke som at enheten skal beskrive hva som er gjort eller vil gjøre for å oppnå målet. Vi vil undersøke ivaretagelsen av kravene til resultatvurderingene som angir at målet ikke er nådd, ved å fordele dem på fire grupper:

1. Beskriver både årsak og tiltak
2. Beskriver tiltak som er/ vil bli iverksatt
3. Beskriver årsaken til at målet ikke nås
4. Sier bare at målet ikke nås

## Undersøkelsen

Vi vil nå undersøke i hvilken grad handlingsprogram og årsmelding tilfredsstillende kravene som er aktuelle for de tre målsetningene slik skissert ovenfor. Tabellene som viser fordeling i antall er satt opp i vedlegget.

### Målsetting 1: Er formuleringen av resultatmålene i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinjer?

Tabell 1: Målsetningen i vedtatt handlingsprogram 1998 – 2001 og 1999 – 2002 samt forslag til handlingsprogram 1998 – 2001, 1999 – 2002 og 2000 - 2003 fordelt på de tre gruppene i %

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3. Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Vedtatt handlingsprogram	42	29	30	N = 101
Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram	38	31	31	N = 313
I alt	39	30	30	N = 479

Tabellen viser en sammenligning i % av målsetningene i forslag til handlingsprogram og i vedtatt handlingsprogram de tre siste årene. Enkelte mål er relatert til konkrete saker, standarder, planer, reformer osv. som man må ha kjennskap til for å forstå innholdet i formuleringen. Dette betyr også at det kan være vanskelig å vurdere hvor konkret målet er, da dette vil avhenge av hvor konkret saken, standarden, planen, reformen osv. er. Ideelt sett bør det være mulig å danne seg et bilde med utgangspunkt i disse dokumentene alene.

Videre ser vi at hele 30% av resultatmålene samlet verken klargjør resultat eller frist. Disse målene er så generelle og upresise til at man vanskelig kan måle graden av måloppnåelse. For eksempel: *Bevisst drive holdningsskapende arbeid blant unge*. Hva innebærer det å drive arbeid bevisst? Hvilke holdninger ønsker man at unge skal få? Til sammenligning er det resultatmål som: *Minst 75% (ca 800) av alle nye brukere skal være uavhengige av sosialhjelp innen 6 mnd*. Her sies hva som skal oppnås innen når.

En ser at forslag til handlingsprogram og vedtatt handlingsprogram er relativt like med hensyn til målbare resultatmål. Av de politisk vedtatte målsetningene under behandlingen av handlingsprogrammet er det 42% som sier klart hva som skal gjøres og innen hvilke frister. I forslaget utgjør disse 38%. Samlet utgjør mål som klargjør både forventet resultat og tidsfrist under halvparten av målsetningene eller 39%. Dette betyr at bare 39% av oppførte mål er egnet som resultatmål.

Tabell 2: Målsetningene i vedtatt handlingsprogram 1998 – 2001 og 1999 - 2002 fordelt på avdeling i prosent.

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3.Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Generelt	40	30	30	N = 10
Fellestjenester	45	27	27	N = 11
Tjenester for barn og unge	43	25	32	N = 60
Bistand og omsorgstjenester	30	38	32	N = 37
Levekårstjenester	48	27	25	N = 48
Andre vedtak	0	0	0	N = 0
I alt	42	29	30	N = 166

Avsnittet andre vedtak inneholder vedtak om budsjettendringer og ikke resultatmål. Tabellen viser at antall målsetninger for de ulike avdelingene varierer. Det er relativt jevn kvalitet på målsetningene innenfor de ulike områdene. BIOM skiller seg noe ut med færre konkrete mål.

Tabell 3: Målsetningene i forslag til handlingsprogram 1998 – 2001, 1999 – 2002 og 2000 - 2003 fordelt på avdeling i prosent.

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3.Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Generelt	7	29	64	N = 14
Fellestjenester	45	28	28	N = 47
Tjenester for barn og unge	20	22	58	N = 76
Bistand og omsorgstjenester	28	36	36	N = 36
Levekårstjenester	54	35	11	N = 127
Andre vedtak	23	54	23	N = 13
I alt	38	31	31	N = 313

Tabellen gir en sammenligning av resultatmålene i de ulike avdelingene. For avsnittene Utbyggingsområder og Selvfinansierende enheter er det som nevnt tidligere ikke oppgitt resultatmål i forslaget. I gruppe 3 finner man ofte resultatmålene som klart bærer preg av å være overordnede mål/ visjoner mer enn resultatmål.

Vi ser at variasjonen i kvaliteten på resultatmålene i forslaget er svært store mellom avdelingene. I LEVE klargjør 54% av resultatmålene forventet resultat og tidsfrist mens andelen bare er 20% i BAUN. Her er det 65% av målene som verken angir resultat eller tidsfrist. Det blir gjerne framhevet at det for noen oppgaver er enklere å formulere konkrete mål enn for andre. LEVE har et vidt spekter av oppgaver og har likevel gjennomgående svært konkrete målformuleringer. Innenfor relativt likeartete oppgaver synest det i en avdeling å være gode resultatmål, i den andre dårlige. Vi så også at fordelingen av de politisk vedtatt målsetningene ikke viste tilsvarende forskjeller. Det er derfor nærliggende å anta at

forskjellen i kvaliteten på resultatmålene må tilskrives ulik kompetanse eller kriterier i avdelingene.

Vi vil nå se på utvikling de tre siste årene ved å sammenligne den prosentvise fordelingen på de tre gruppene i forslagene til handlingsprogram.

*Tabell 4: Målsettinger i forslag til handlingsprogram for 1998 –2001, 1999 -2002 og 2000 - 2003 i vedtatt handlingsprogram, fordelt på de tre gruppene i %*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3.Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Forslag til handlingsprogram 1998 – 2001	60	16	24	N = 70
Forslag til handlingsprogram 1999 – 2002	35	34	30	N = 93
Forslag til handlingsprogram 2000 –2003	31	35	34	N = 150

*Tabellen viser for det første at antall målsetninger har steget kraftig fra 70 til 150 disse tre årene. Vi ser også at det har vært en klar negativ utvikling for målformuleringene da stadig færre av formuleringene er i samsvar med retningslinjene. Andelen mål som klargjør både forventet resultat og tidsfrist har sunket fra 60 til 31 prosent. Særlig har det vært en utvikling der målene i mindre grad klargjør forventet resultat. Formuleringen av resultatmålene i forslag til handlingsprogram har altså i løpet av de tre siste årene blitt klart mindre i samsvar med retningslinjene i kommunen.*

*Tabell 5: Andel målsetninger i økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram for 1998 – 2001, 1999 -2002 og 2000 – 2003 som klargjør forventet resultat og tidsfrist, fordelt på avdeling i prosent.*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist 98-01	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist 99-02	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist 00-03
Generelt	0	0	7
Fellestjenester	73	33	38
Tjenester for barn og unge	25	22	14
Bistand og omsorgstjenester	33	27	27
Levekårstjenester	76	49	45
Samlet	60	35	31

Tabellen viser at utviklingen er lik for alle avdelingene og at den store endringen i forslag til handlingsprogram skjer fra 1998 – 2001 til 1999 – 2002. Alle avdelingene har en klart negativ utvikling der målsettingene har blitt klart mindre presise de tre siste årene Vi ser også at årets forslag har omtrent like presise målformuleringer som fjorårets.

*Tabell 6: Målsettinger i vedtatt handlingsprogram for 1998 -2001 og 1999 –2002, fordelt på de tre gruppene i prosent*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3. Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Vedtatt handlingsprogram 98 – 01	26	36	38	N = 61
Vedtatt handlingsprogram 99 – 02	50	25	25	N = 102

Tabellen viser utviklingen i vedtatt handlingsprogram de siste årene. Vi ser også her en klar økning i antall mål. Videre ser vi en klar utvikling til det bedre da det i gjeldende handlingsprogram er nesten dobbelt så mange mål som klargjør både forventet resultat og tidsfrist som i vedtatt handlingsprogram 1998 -2001. De politiske målformuleringene i gjeldende vedtatte handlingsprogram er klart mer i samsvar med kommunens retningslinjer og klargjør både forventet resultat og tidsfrist bedre enn året før.

Av tabellene ser vi altså stikk motsatt utvikling. Administrasjonen synes å bli dårligere til å lage presise mål og politikerne synes å bli bedre. Mange framhever skillet mellom politiske mål og administrative mål, der de politiske mål bør være overordnede mål/ visjoner og de administrative mål bør være konkrete operasjonaliseringer av de overordnede målsetningene. I dag finnes ikke et slikt skille i handlingsprogrammet. Vedtakene i handlingsprogrammet er ført opp som resultatmål som det skal rapporteres på i årsmeldingen på lik linje som for resultatmålene i forslaget. Det kan være hensiktsmessig at politikerne til dels vedtar overordnede målsetninger og at administrasjonen så gjør disse konkrete og målbare. Slike operasjonaliseringer bør eventuelt stå i årsmeldingen for å gjøre det lettere å vurdere de valg og vurderinger administrasjonen har gjort og for å se om de er i samsvar med overordnede politiske mål. De forslag til resultatmål som administrasjonen foreslår bør derimot være svært konkrete – slik retningslinjene legger opp til.

*Tabell 7: Andel målsetninger i vedtatt handlingsprogram for 1998 –2001, 1999 -2002 og 2000 – 2003 som klargjør forventet resultat og tidsfrist, fordelt på avdeling i prosent.*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist 98-01	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist 99-02
Generelt	50	33
Fellestjenester	25	56
Tjenester for barn og unge	6	54
Bistand og omsorgstjenester	6	48
Levekårstjenester	43	50
I alt	26	50

I tabellen ser vi at presisjonsnivået har økt mest på de sektorene som før var dårligst, slik at målformuleringene i forrige vedtatte handlingsprogram 1999 – 2002 har mye jevnere kvalitet enn året før.



## Målsetting 2: Er utvalget av resultatmålene i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinje?

Vi vil nå sammenligne andel av sum netto utgifter i vedtatt budsjett 1998 og andel mål for de fem sektorene med unntak av Interne bedrifter.

Tabell 8: Andel sum driftsutgifter i % og andel resultatmål i vedtatt handlingsprogram i % fordelt på sektor.

	Andel budsjett 1998	Andel mål 1998 –2001	Andel mål 1999 –2002
Fellestjenester	15	7	7
Tjenester for barn og unge	37	40	35
Bistand og omsorgstjenester	24	28	20
Levekårstjenester	24	26	32
I alt	100	101	

Den prosentvise andelen av sum driftsutgifter har vært stabil disse årene. Om en sammenligner andel av mål i vedtatt handlingsprogram og andel av budsjett 1998 vil en se en relativt god sammenheng. Unntaket er Fellestjenester som har langt mindre andel av målene enn andelen av budsjettet skulle tilsi. Fellestjenester arbeider i stor grad med administrative saker som ikke har like stor politisk interesse. En vil kunne forvente at de ”politisk” målene i vedtatt handlingsprogram i stor grad vil være knyttet til politisk aktuelle saker mens de ”administrative” målene i forslaget vil gjenspeile arbeidet i kommunen.

Tabell 9: Andel sum driftsutgifter og andel resultatmål i forslag til handlingsprogram fordelt på sektor.

	Andel budsjett 1998	Andel mål 1998 –2001	Andel mål 1999 –2002	Andel mål 2000 –2003
Fellestjenester	15	16	13	16
Tjenester for barn og unge	37	29	29	19
Bistand og omsorgstjenester	24	9	16	10
Levekårstjenester	24	47	42	37

Tabellen viser liten sammenheng mellom andel av budsjett og andel av resultatmål i forslag til handlingsprogrammet. BIOM og LEVE har samme andel av budsjett men har i handlingsprogrammet for 1998 – 2001 henholdsvis 9% og 47% av resultatmålene. Vi ser videre at i løpet av de tre årene har denne forskjellen blitt større for BAUN og noe mindre for BIOM og LEVE. Alt i alt har forskjellene ikke blitt mindre.

De to tabellene ovenfor viser altså at andelen av resultatmål står bedre i forhold til andel av budsjett i vedtatt handlingsprogram enn i forslaget. En ville kunne forvente at det var omvendt. Dette er en indikator på at forslag til handlingsprogram ikke presenterer de viktigste resultatmålene i kommunen. Dette kan tyde på at det er ulike kriterier for utvelgelsen av resultatmål som blir foreslått i de ulike avdelingene.

### Målsetting 3: Er formuleringen av resultatvurderingene i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?

Da 1998 er det siste året vi har årsmelding fra vil vi nedenfor bare se på handlingsprogram og årsmelding fra dette året.

Tabell 10: Resultatvurderinger på resultatmål i forslag til handlingsprogram og i vedtatt handlingsprogram 1998 – 2001 gruppert etter kvalitet.

	1. Vurderingen sier om målet er nådd	2. Uten resultatvurdering, viser til rapportering	3. Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt
Resultatvurdering på A mål	42	18	40	N = 60
Resultatvurdering på B mål	66	7	27	N = 74
Samlet	55	12	33	N = 134

I årsmeldingen er mål fra vedtatt handlingsprogram markert med bokstaven A foran. Målene fra Økonomiutvalgets forslag er markert med bokstaven B. Som nevnt lengre framme vil antall resultatmål/ resultatvurderinger ikke stemme overens med antall resultatmål i handlingsprogrammet for 1998. Tabellen viser at samlet er 55% av resultatvurderingene i samsvar med kommunens retningslinjer. Vi ser også at det gis mindre konkrete resultatvurderinger på resultatmål fra vedtatt handlingsprogram enn fra forslag til handlingsprogram. Vi vil nå sammenligne fordelingen av de mest konkrete resultatmålene og de mest konkrete målformuleringene for å se om det er en sammenheng her.

Tabell 11: Sammenligning av gode resultatmål 1998 – 2001 og gode resultatvurderinger 1998

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	I alt	1. Vurderingen sier om målet er nådd	I alt
A mål	26	N = 70	42	N = 60
B mål	60	N = 61	66	N = 74

Tabellen synes å vise at målformuleringene klart har betydning for kvaliteten på resultatvurderingene, at det er en sammenheng mellom god mål og gode resultatvurderinger. Målsetningene fra forslag til handlingsprogram får mer presise resultatvurderinger enn målsetninger fra vedtatt handlingsprogram og dette synes å henge sammen med at de administrative målene dette året er mer presise. Vi ser også at resultatvurderingen generelt i større grad samsvarer med kommunens retningslinjer enn det resultatmålene gjør.

Tabell 12: Resultatvurderinger 1998 på A mål fordelt på avdelinger i prosent

	1. Vurderingen sier om målet er nådd	2. Uten resultatvurdering, viser til rapportering	3. Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt
Fellestjenester	20	20	60	N = 5
Tjenester for barn og unge	48	8	44	N = 25
Bistand og omsorgstjenester	33	50	17	N = 12
Levekårstjenester	39	22	39	N = 18
I alt	40	22	38	N = 60

Tabellen viser variasjon i kvaliteten på resultatvurderingene på resultatmål vedtatt i handlingsprogrammet. Vi ser at det er variasjoner mellom de ulike avdelingene.

Fellestjenester har et svært lavt antall resultatvurderinger og er derfor vanskelig å vurdere. Under BIOM oppgir bare 20% av resultatvurderingene om målet er nådd mens det under BAUN er 48% som gjør det. I BIOM er det halvparten av resultatvurderingen som bare viser til annen rapportering uten å angi om målet er nådd. God resultatvurdering kan også gis på uklare mål. I flere av tilfellene inneholder resultatvurderingene konkretiseringer av målene. Det er mange eksempler på at resultatvurderingen presiserer resultatmålene bl.a.:

Resultatmål: *Barn som utsettes for omsorgssvikt skal få rett hjelp til rett tid.*  
(s 40 i forslag til handlingsprogram)

Resultatvurdering: *6 av 376 meldinger ble ikke avklart innen fristen på en uke. Av 294 undersøkelser ble 14 ikke ferdigbehandlet innen gjeldende tidsfrist på tre mnd (unntaksvis seks mnd) (s 52).*

Dette målet er svært upresist mens resultatvurderingen oppgir frister og i hvilken grad de er overholdt. Riktignok defineres ikke hva rett hjelp innebærer eller om denne er gitt. Gjennomgang av årsmeldingen viser at mange resultatvurderinger sier lite eller ingenting om måloppnåelse selv på klart målbare resultatmål.

For å se på sammenheng mellom god mål og gode resultatvurderinger vil vi sette sammen kolonnen som viser de A mål som klargjør forventet resultat og tidsfrist og kolonnen over resultatvurderinger som klart sier om målet er nådd.

Tabell 13: Sammenligning av gode A mål – gode A mål resultatvurderinger

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	I alt	1. Vurderingen sier om målet er nådd	I alt
Fellestjenester	25	N = 4	20	N = 5
Tjenester for barn og unge	6	N = 23	48	N = 25
Bistand og omsorgstjenester	6	N = 16	33	N = 12
Levekårstjenester	43	N = 14	39	N = 18
I alt	26	61	40	60

Vi ser her ingen sammenheng mellom god mål og gode resultatvurderinger. I BIOM og BAUN er det bare 6% av A målene som er i samsvar med retningslinjene noe som er mye lavere enn de to andre avdelingene. Likevel skiller disse seg ikke ut på andel av gode

resultatvurderinger. Kvaliteten på målformuleringene er altså ikke avgjørende for kvaliteten på resultatvurderingene, forhold i avdelingene spiller også tydelig inn.

*Tabell 14: Resultatvurderinger på B mål fordelt på avdelinger i prosent*

	1. Vurderingen sier om målet er nådd	2. Uten resultatvurdering, viser til rapportering	3. Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt
Fellestjenester	64	0	36	N = 11
Tjenester for barn og unge	45	10	45	N = 20
Bistand og omsorgstjenester	86	14	0	N = 7
Levekårstjenester	82	0	18	N = 33
I alt	68	4	28	N = 72

Tabellen viser at resultatvurderingene i de ulike avdelingene på mål i forslaget til handlingsprogram er svært varierende i kvalitet. BAUN gir konkrete tilbakemeldinger på 45% av målene mens BIOM på 86% av målene. I tjenester barn og unge sier 45% av resultatvurderingen ikke om målet er nådd mens det tilsvarende tallet i BIOM er 0%. Uklare mål vil være vanskeligere å rapportere på, men som vist ovenfor hadde BAUN 25% klare B mål og BIOM 33%. Et eksempel kan vise hvor ulike resultatvurderingene kan være. Vedtak nr 20. i handlingsprogram 1998 – 2001: *Når det vedtas å bygge kulturhus i Sandvika, bes administrasjonen vurdere om Musikkskolens aktiviteter kan og bør flyttes til kulturhuset. Dette er det rapportert på to steder i årsmeldingen, under Kultur og under Grunnskole: Vurdering er gjort. Tiltaket blir ikke gjennomført.* (s 74)

*Forslag om flytting ble nedstemt av kommunestyret i møte 09.12.98.* (s 49)

Det første resultatvurderingen sier bare hva som skjedde med saken. Den andre gir kort konkret tilbakemelding om hva som skjedde med saken, hvor og når.

Forskjellen i kvalitet på resultatmål i de ulike avdelingene synes altså ikke å forklare den store forskjellen i kvalitet på resultatvurderinger. Det synes som om evnen til å gi gode resultatvurderinger i stor grad er knyttet til forhold i avdelingen.

#### **Målsetting 4: Er utvalget av resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinje?**

Vedtak nr 6, 8 og 50 i vedtatt handlingsprogram 1998 - 2001, er ikke egentlige målformuleringer og er heller ikke gjengitt i årsmelding. Nr 6 er en mening om interessen for ”Bæringen”, nr 8 og 50 er vedtak om økning av bevilgningen innen noen områder. Økning av bevilgning er det ikke naturlig å rapportere på når man gir resultatvurderinger på aktivitet da dette vil framgå av regnskapet.

Et sted gjengis ikke riktig målformulering:

I vedtatt handlingsprogram 1998 - 2001:

32. *Sykehjem på Fornebu utvides med ca. 30 plasser, og i tilknytning til sykehjemmet settes det av tomt til 30 boliger med service. Netto kr. 25 millioner bevilges på kapitalbudsjettet i år 2001.*

I årsmeldingen 1998 - 2001:

Mål A-32 (27 KS-97 KS-98)

*Det bygges nytt sykehjem på Fornebu med ca. 60 plasser med driftsstart høsten 1999. Sykehjemmet utvides med ca. 30 plasser som skal være driftsklare fra januar 2002.*

(s. 58) Det står ingen forklaring på hvorfor denne endringen er gjort. Dersom det er gjort et politisk vedtak som har endret denne målsetningen burde dette eventuelt framkommet.

I årsmeldingen er det på mål 34 i handlingsprogrammet ikke tatt med: *Det bevilges kr 0,4 millioner årlig på driftsbudsjettet i perioden (s 62)*. Det som er tatt ut her er også et vedtak om økning av bevilgning og derfor ikke vesentlig for resultatvurdering.

Innenfor hvert programområde synes altså alle relevante resultatmål som er oppgitt i handlingsprogrammet å være gjengitt og deretter kommentert. Bare et mål er gjengitt med en vesentlig endring som ikke er forklart. Det kan eventuelt stilles spørsmål om alle resultatmål som framkommer i handlingsprogrammet er tydelig markert som resultatmål. Bare oppførte resultatmål er vurdert her.

### **Målsetting 5: Er resultatvurderinger hvor det er avvik mellom mål og resultat, i samsvar med kommunens retningslinjer?**

*Tabell 15: Resultatvurderingene for ikke oppnådde mål fordelt på avdelinger i prosent:*

	1. Beskriver både årsak og tiltak	2. Beskriver tiltak som er/ vil bli iverksatt	3. Beskriver årsaken til at målet ikke nås	4. Sier bare at målet ikke nås	I alt
I alt i %	33	53	6	8	N = 36
I alt	12	19	2	3	36

Bare de resultatvurderinger som oppgir om målet er nådd og som ikke viser til andre meldinger er tatt med i tabellen. Aktuelle resultatvurderinger er her så lavt at det ikke er formålstjenlig å fordele dem på avdelinger. Tabellen viser at av de resultatvurderinger der det framgår at målet ikke nås er det bare 33% som oppgir både årsak til at målet ikke nås og hvilke tiltak som er/ vil bli iverksatt. Tabellen viser også at det særlig er årsaken til manglende måloppnåelse som ofte utelates. De aller fleste av resultatvurderingene (53%) beskriver bare tiltakene som er/ vil bli iverksatt. Årsaken er viktig å opplyse om, da dette klargjør hvilke problemer som er knyttet til måloppnåelsen innen ulike områder. Dette kan være viktig informasjon for beslutningstakerne å ta hensyn til.

## 5 Revisjonens konklusjon

### **Er formuleringen av resultatmålene i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinjer?**

Resultatmålene skal angi forventet resultat og tidsfrist. Samlet er det bare 39% av resultatmålene som klargjør både forventet resultat og tidsfrist. 30% av resultatmålene klargjør verken resultat eller tidsfrist. Dette betyr at bare 39% av resultatmålene i vedtatt handlingsprogram er i samsvar med kommunens retningslinjer og er egnet som resultatmål. Dette forholdet har tidligere vært drøftet i administrasjonen i "Oppfølging – regnskap/ Årsavslutning 1998" der det ble konkludert at avklaring og formidling av krav til formuleringene må inn ved endring av retningslinjer.

Resultatmålene i vedtatt handlingsprogram har blitt klart mer konkrete over tid. 1998 – 2001 klargjorde 26% av målene forventet resultat og tidsfrist mens det året etter var 50% av målene som gjorde dette. Den motsatte utviklingen har skjedd i forslag til handlingsprogram. Der var det for 1998 60% som klargjorde resultat og tidsfrist mens det i årets forslag er bare 31% som gjør det. Dette er markante endringer.

Da politiske målformuleringer gjerne er/ bør kunne være overordnede visjoner mener Revisjonen at administrasjonen bør vurdere å lage en rutine for å gjøre disse konkrete og målbare. Slike operasjonaliseringer bør eventuelt stå i meldingen for å gjøre det mulig for leseren å vurdere de valg og vurderinger administrasjonen har gjort.

Det er store forskjeller mellom avdelingene i hvilken grad de vedtatte resultatmål er i samsvar med retningslinjene. For LEVE klargjør 54% av resultatmålene i forslag til handlingsprogram forventet resultat og tidsfrist mens bare 20% for BAUN gjør det. Det er rimelig å anta at forskjellen i kvaliteten på resultatmålene også må kunne tilskrives ulik kompetanse eller kriterier i avdelingene.

### **Er utvalget av resultatmål i handlingsprogrammet i samsvar med kommunens retningslinje?**

Undersøkelsen viser liten sammenheng mellom avdelingenes andel av budsjett og andel av resultatmål i forslag til handlingsprogram. Dette indikerer at forslag til handlingsprogram ikke nødvendigvis presenterer de viktigste resultatmålene i kommunen. Også dette kan tyde på at avdelingene vurderer viktigheten ulikt.

### **Er formuleringen av resultatvurderingene i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinjer?**

Undersøkelsen viser at samlet er 55% av resultatvurderingene i samsvar med kommunens retningslinjer. Det refereres ofte til tidligere rapporter e.a. uten å at innhold/ resultat gjengis. Henvisning til andre dokumenter gjør det vanskelig å vurdere om målsetningene er nådd. Det mest informative for leseren vil i så fall være å få gjengitt hovedkonklusjonen/ vurderingene i denne, eventuelt hvilke vedtak som ble fattet på grunnlag av dokumentet.

Gjennomgangen synes å vise en klar sammenheng mellom god mål og gode resultatvurderinger. For å danne grunnlag for gode resultatvurderinger er det derfor viktig å fokusere mer på formuleringen av gode resultatmål.

Forskjellen i kvalitet på resultatmål i de ulike avdelingene kan likevel ikke forklare den store forskjellen i andel gode resultatvurderinger. Det synes derfor som om evnen til å gi gode resultatvurderinger også er knyttet til forhold i avdelingen.

### **Er utvalget av resultatvurderinger i årsmeldingen i samsvar med kommunens retningslinje?**

Innenfor hvert programområde synes alle relevante resultatmål som er oppgitt i handlingsprogrammet å være gjengitt og deretter kommentert. Bare et mål er gjengitt med en vesentlig endring som ikke er forklart.

### **Er resultatvurderinger hvor det er avvik mellom mål og resultat, i samsvar med kommunens retningslinjer?**

Retningslinjene sier at årsaksforhold og hvilke tiltak som er/ vil bli gjennomført, skal beskrives. Bare 33% av resultatvurderingene på mål som ikke nås, gjør dette. De aller fleste 81% av disse resultatvurderingene beskriver bare tiltakene som er/ vil bli gjennomført.

## **6 Revisjonens anbefalinger**

Administrasjonen bør få rutiner som synliggjør konkretiseringene av politisk vedtatte mål som ikke oppgir ønsket resultat eller tidsfrist. Slike operasjonaliseringer bør eventuelt stå i meldingen for å gjøre det mulig å vurdere de valg og vurderinger administrasjonen har gjort.

Revisjonen anbefaler at retningslinjene for formulering av resultatmål og resultatvurderinger blir gjort bedre kjent, eventuelt at det blir etablert en bedre kvalitetssikring av formuleringene. Spesielt bør det fokuseres på formulering av resultatvurderinger for mål som ikke nås.

Det bør vurderes tiltak som gir mer likeartet utvelgning av resultatmål for avdelingene til handlingsprogrammet

Det bør vurderes å få inn i retningslinjene at dersom det refereres til andre rapporter e.a., så må innhold/ resultat kort gjengis.

Bærum november 1999

Per-Martin Svendsen  
kommunerevisor

Morten Mjølunes  
forvaltningsrevisor

## **Litteratur og kildehenvisninger**

Grunnopplæring for ledere og nøkkelpersonell i Bærum kommune. 04.11.97 Kursmateriell, Finn Mikalsen.

Grunnopplæring for ledere og nøkkelpersonell i Bærum kommune. 04.11.97 Kursmateriell, Jon Solheim.

Handlingsprogram 1998 – 2001. Vedtatt av kommunestyret 10. desember 1997.

Handlingsprogram 1999 – 2002. Vedtatt av kommunestyret 9. desember 1998.

Håndbok i økonomisystemet. Bærum kommune, 1992.

Momenter fra den folkevalgte behandlingen av årsmeldingen, Internt notat av 26.06.97 fra rådmannen.

Målstyring og strategisk planlegging. En veileder for offentlig sektor. Finn Mikalsen, Tano Aschenhoug 1997.

Oppfølging – regnskap/ årsavslutning 1998

Retningslinjer for arbeidet med årsmelding 1998, 23.12.1998.

Retningslinjer for økonomistyring og delegering, Bærum kommune Rådmannen Sandvika

Rådmannens forslag til handlingsprogram 2000 – 2003.

Økonomimelding I 1998. Bærum kommune Rådmannen Sandvika.

Økonomimelding II 1998. Bærum kommune Rådmannen Sandvika

Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram 1998 – 2001.

Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram 1999 – 2002.

Årsmelding 1997 Notat av 23.04.98 fra Rådmannen

Årsmelding 1998.



## Vedlegg

Tabellene nedenfor viser fordelingene i reelle tall.

*Tabell 1b: Målsetningen i vedtatt handlingsprogram 1998 – 2001 og 1999 – 2002 samt forslag til handlingsprogram 1998 – 2001, 1999 – 2002 og 2000 - 2003 fordelt på de tre gruppene*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3. Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Vedtatt handlingsprogram	69	48	49	166
Økonomiutvalgets forslag til handlingsprogram	119	98	96	313
I alt	188	146	145	479

*Tabell 2 b: Målsetningene i vedtatt handlingsprogram 1998 – 2001 og 1999 - 2002 fordelt på avdeling.*

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3. Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Generelt	4	3	3	10
Fellestjenester	5	3	3	11
Tjenester for barn og unge	26	15	19	60
Bistand og omsorgstjenester	11	14	12	37
Levekårstjenester	23	13	12	48
Andre vedtak	0	0	0	0
I alt	69	48	49	166

Tabell 3 b: Målsetningene i forslag til handlingsprogram 1998 – 2001, 1999 - 2002 og 2000 – 2003 fordelt på avdeling.

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3.Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Generelt	1	4	9	14
Fellestjenester	21	13	13	47
Tjenester for barn og unge	15	17	44	76
Bistand og omsorgstjenester	10	13	13	36
Levekårstjenester	69	44	14	127
Andre vedtak	3	7	3	13
I alt	119	98	96	313

Tabell 4 b: Målsettinger i forslag til handlingsprogram for 1998 –2001, 1999 -2002 og 2000 - 2003 i vedtatt handlingsprogram, fordelt på de tre gruppene

	1. Målet klargjør forventet resultat og tidsfrist.	2. Målet klargjør forventet resultat men angir ikke tidsfrist.	3.Målet klargjør verken forventet resultat eller tidsfrist.	I alt
Forslag til handlingsprogram 1998 – 2001	42	11	17	70
Forslag til handlingsprogram 1999 – 2002	33	32	28	93
Forslag til handlingsprogram 2000 –2003	48	53	51	150

Tabell 8 b: Andel sum driftsutgifter og budsjett 1998 fordelt på avdeling.

	Andel budsjett 1998	Budsjett
Fellestjenester	15	484.899
Tjenester for barn og unge	37	1218.064
Bistand og omsorgstjenester	24	776.263
Levekårstjenester	24	786.339
I alt	100	3265.556

Tabell 10 b: Resultatvurderinger i forslag til handlingsprogram og vedtatt handlingsprogram gruppert etter kvalitet.

	Vurderingen sier om målet er nådd	Uten resultatvurdering, viser til rapportering	Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt

Resultatvurdering på A mål	25	11	24	60
Resultatvurdering på B mål	49	5	20	74

*Tabell 12 b: Resultatvurderinger på A mål fordelt på avdelinger:*

	Vurderingen sier om målet er nådd	Uten resultatvurdering, viser til rapportering	Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt
Fellestjenester	1	1	3	5
Utbyggingsområder	0	0	0	0
Tjenester for barn og unge	12	2	11	25
Bistand og omsorgstjenester	4	6	2	12
Levekårstjenester	7	4	7	18
I alt	24	13	23	60

*Tabell 14 b: Resultatvurderinger på B mål fordelt på avdelinger:*

	Vurderingen sier om målet er nådd	Uten resultatvurdering, viser til rapportering	Vurderingen sier ikke om målet er nådd	I alt
Fellestjenester	7	0	4	11
Utbyggingsområder	0	0	1	1
Tjenester for barn og unge	9	2	9	20
Bistand og omsorgstjenester	6	1	0	7
Levekårstjenester	27	0	6	33
I alt	49	3	20	72