



cutting through complexity™

Forvaltingsrevisjon

Målstyring

Etne kommune

2013



Føreord

Etter vedtak i kontrollutvala i Etne kommune den 13. mai 2013 har KPMG gjennomført ein forvaltingsrevisjon av målstyringssystemet i kommunen.

Denne rapporten er svar på tinginga frå kontrollutvalet.

KPMG takkar alle i kommunen som har bidrege til rapporten.

Oppbygging av rapporten

Våre konklusjonar går fram av rapporten sin hovudbodskap. Kapittel 1 har ei innleiing til rapporten, kor føremål, problemstillingar, revisjonskriteria og metode er gjort greie for. I kapittel 2 er fakta gjort greie for. Våre vurderingar går fram av kapittel 3. Rådmannen sin eventuelle uttale vil bli teke inn i kap 4.

Hovudbodskap

Føremål og problemstillingar for denne forvaltingsrevisjonen inkluderer å kartlegge målstyringssystemet til kommunen og undersøke i kva grad målstyringssystemet er sett i verk, og kva som er årsaker til eventuell manglande iverksetting.

Under følgjer eit samandrag av revisor sine funn og vurderingar. Oppsummering av vurderingar er delt i tre, og knyter seg til:

- Skildring av målstyringssystemet
- Iverksetting av målstyringssystemet
- Tilrådingar

Skildring av målstyringssystemet

Kommunen starta arbeidet med å utvikle målstyringssystem i 2007, og arbeider framleis med å utvikle systemet. Kommunen har ikkje dokumentasjon som gjev ein komplett framstilling av målstyringssystemet slik det ligg føre i dag, herunder med skildring av føremålet, roller og ansvar, rutinar mv., eller kva som står att å få på plass. Etter vår vurdering kan dette dels sjåast i samanheng med at målstyringssystemet framleis er under utvikling. Under er det gitt ei skildring av målstyringssystemet, slik det ligg før i 2013 og basert på gjennomgangen som forvaltingsrevisor har føreteke.

Føremålet med målstyringssystemet er å:

- Få gode tenester og utnytte ressursane kommunen har på ein god måte
- Få tydelige politiske mål for den kommunale verksemda
- Få god styring og god kontroll med oppfylling av mål

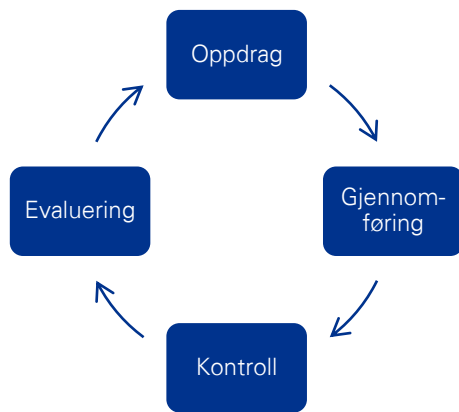
Sentrale dokument i kommunen sitt målstyringssystem er:

- Kommuneplanen
- Budsjett- og økonomiplanen
- Rapporteringar (månadsrapportering, tertialrapporteringar og årsmelding)
- Strategikart; på overordna nivå (for kommunen) og einingsnivå

Strategikartet er ein sentral del av målstyringssystemet. Kommuneplanen slår fast dei overordna måla for kva retning kommunen skal styrast i. Strategikartet er basert på måla i kommuneplanen. På bakgrunn av kommuneplanen er det, i strategikartet, identifisert fire fokusområde med tilhøyrande mål og tiltak. Det er fastsett kven som er ansvarleg for å sette i verk tiltak og nå måla. Strategikart vert laga for kommunen, og for einingane.

Det er eit føremål at ulike styringsdokument skal sjåast i samanheng og integrerast, både på overordna nivå og i einingane.

Styring og kontroll med måloppfylling skal skje årleg som ledd i styringshjulet for Etne kommune, og gjennom aktivitetar som er tilordna fire fasar:



- Oppdragsfasen: Politisk nivå fremjar sine tingingar ovanfor rådmannen. Rådmannen formulerer sine tingingar til einingsleiarane.
- Gjennomføringsfasen: Einingane utarbeider planar for gjennomføring av tiltaka og tenesteproduksjonen.
- Kontrollfasen: Etterprøving av effekten av tiltaka og tenestene, og kommunen undersøker korleis brukaren opplever kvaliteten på dei tenestene som vert ytt.
- Evalueringsfasen: Resultata frå kontrollfasen vert evaluert og rapportert til politisk nivå, og resultata dannar igjen grunnlag for nye oppdrag

I 2007 såg ein føre seg at effekten av målstyringssystemet på kort sikt skulle vere at ein fekk eit betre system for å rapportere på tenestekvalitet. Dette vil ein få til gjennom systematisk bruk av brukar- og medarbeidarundersøkingar. Resultat og evaluering av desse vert rapportert til politisk nivå slik at desse resultata kan vere med å danne grunnlag for prioritering av nye tiltak.

Iverksetting av målstyringssystemet (K-048/07 + K- 060/11)

Til grunn for forvaltingsrevisor si vurdering av utvikling og iverksetting av målstyringssystem er lagt dei omsyn og krav som kommunen sjølv har lagt til grunn.

Det er ikkje satt konkrete fristar for når arbeidet med målstyringssystemet skal vere slutført, men det er ein føresetnad om at systemet skal utviklast over tid (K-048/07). I K- 060/11 er det krav om at strategikart skal utviklast og leggjast til grunn for budsjettet 2012.

I 2007 fastsette kommunestyret at målstyringssystemet skulle bli teken i bruk i samband med budsjetthandsaminga hausten 2007, og med rapportering våren 2008 (K-048/07). I 2007 innebar målstyringssystemet at det var valt fire fokusområde med tilhøyrande mål, som kunne leggjast til grunn for budsjettarbeid og rapportertast på i årsmeldinga.

Etter vår vurdering skjedde det frå perioden 2007 til 2009 lite i høve til utvikling av målstyringssystemet. Me syner til at systematiske brukar- og medarbeidarundersøkingar fyrst starta i 2009.

Vedtaket i 2007 føresette ei vidareutvikling av målstyringssystemet. Først fire år seinare, i 2011, vart det lagt fram forslag til eit strategikart for kommunen som vart forankra i kommunestyret.

I tråd med kommunestyrevedtak i K-060/11 vart det for 2013 arbeid med verdiar og laga strategikart for einingane, og dei samla strategikarta for einingane vart for første gang lagt til grunn for budsjettet.

Sjølv om kommunen har arbeida med målstyringssystem over tid og fått laga strategikart for einingane så er ikkje kommunen i mål med utvikling og iverksetting av målstyringssystemet. Strategikarta som er laga i einingane fungerer ikkje tilfredsstillande per i dag.

Etter vår vurdering kan ei vesentleg forklaring til dette liggje i arbeidsprosessen kommunen har valt med at deler av målstyringssystemet vert utvikla kvar for seg over mange år, og at målstyringssystemet vert sett i verk litt etter litt. Alt som skal til for at målstyringssystemet skal fungere fullt ut er ikkje på plass enda. Forvaltningsrevisjonen har synt at det er utfordringar med å ta i bruk strategikarta i einingane:

- Det er arbeidskrevjande å utvikle strategikartet med involvering av tilsette, som har vore ei forventning til einingane. Fleire einingar har lite timar/få møteplassar for personalet til strategisk arbeid, som kjem på toppen av laupande driftsoppgåver
- Det er krevjande å finne gode og riktige mål og indikatorar for dei ulike driftsområda som einingane har
- Det er krevjande å integrere strategikartet i andre styringsdokument i einingane, og strategikartet vert difor oppfatta som lite relevant eller "ein plan oppå dei andre planane"

Vedtaket i 2007 sa at styring og kontroll med måloppnåing skulle skje gjennom fire fasar; *oppdrag, kontroll, gjennomføring og evaluering*. Gjennomgangen syner:

- I oppdragsfasen kan kommunen bli betre på å formulere tydelege mål, både på overordna nivå (kommuneplanen + strategikartet) og i einingane (strategikarta).
- Kommunen kan bli betre på gjennomføring av oppdraget. Strategikart er i liten grad integrert med andre styringsdokument i einingane. Dette fører til at det vert opplevd som lite relevant og i liten grad nytta. På den andre sida er einingane flinke til å sette i verk og arbeide med tiltak.
- Kommunen kan bli betre på å etterprøve effekten av tiltaka, for å kunne evaluere om ein arbeidet med dei rette tiltaka og om tiltaka har ønska effekt. Kommunen har sidan 2009 og 2010 systematisk utført medarbeidar- og brukarundersøkingar.
- Kommunen kan bli betre på å evaluere om mål for tenesteyting vert nådd. Kommunen kan i større grad klargjere og kommunisere kva rapporteringsrutinar som skal gjelde i høve strategikartet. Kommunen kan òg bli betre på å leggje resultatet frå førre år til grunn for neste års budsjett. Kommunen arbeider med å tilpasse årsmeldinga slik at det i 2013 vert rapportert på mål i strategikartet. Det vert også arbeidd med å leggje betre til rette for at resultat frå førre år i endå større grad skal danne grunnlag for budsjettarbeidet.

Oppsummert er det vår vurdering at dei krav som ligg i K-048/07 og 060/11 er innfridd, med unntak av at kommunen som kom seinare i gang med brukar- og medarbeidarundersøkingar enn føreset i K-048/07.

Kommunestyrevedtaka inneheld rett nok ikkje konkrete fristar for når arbeidet med målstyringssystemet skal vere slutført, men har ein føresetnad om at systemet skal utviklast over tid. Det er no gått 6 år sidan 2007, og etter vår vurdering bør kommunen no vurdere om ein kan og bør arbeide på ein annan måte for å forsere framdrifta i arbeidet med målstyringssystemet.

Tilrådingar

I denne forvaltningsrevisjonen har revisor kartlagt synspunkt på utfordringar med målstyringssystemet og kva tiltak leiarar i kommunen ser for seg for å kome vidare med målstyringssystemet. Utfordringar og tiltak er oppsummert i pkt. 2.5 i rapporten.

På bakgrunn av det som er kome fram i forvaltningsrevisjonen har vi to tilrådingar til kommunen:

1. Einingane bør ta opp utfordringane som dei opplever med strategikartet på leiarforum, for å få avklaringar og finne løysingar på utfordringane. Løysingar kan forankrast i leiarforum og bør dokumenterast i referat frå møta.

2. Kommunen bør vurdere å endre *måten* kommunen arbeider på med utvikling og iverksetting av målstyringssystemet. Kommunen bør vurdere å organisere arbeidet som eit prosjekt i linja og eventuelt med bistand frå ein ekstern prosjektleiar.

Kommunen har over seks år lagt ned arbeid i å utvikle eit målstyringssystem. Det har ikkje vore ein skriftleg plan for arbeidet, og målstyringssystemet er utvikla del for del, med utgangspunkt i månadlege møter i leiarforum.

Vi rår til at kommunen organiserer arbeidet med målstyringssystemet som eit prosjekt i linja. Leiarforum kan fungere som styringsgruppe. Dersom kommunen har lite kapasitet til å frigjere ein ressurs som prosjektleiar, bør det vurderast å nytta ein ekstern prosjektleiar.

Gevinsten ved å organisere arbeidet som eit prosjekt vil vere at kommunen får ein formalisert plan for kva som må gjerast, av kven og når, for å kome i mål med utvikling og iverksetting av målstyringssystemet. I rapporten pkt. 3 *Vurdering* er denne tilrådinga utdjupa.

Innhold

Føreord	2
Hovudbodskap	3
1 Innleiing	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Føremål	8
1.3 Problemstillingar	8
1.4 Revisjonskriterium	8
1.5 Metode	9
2 Fakta	10
2.1 Føremålet med målstyringssystemet	10
2.2 Krav til målstyringssystemet	10
2.3 Utvikling og iverksetting av målstyringssystemet	12
2.4 Erfaringar med målstyringssystemet	16
2.5 Utfordringar med målstyringssystem og tiltak	18
3 Vurdering	20
3.1 Målstyringssystemet til kommunen	20
3.2 Iverksetjing av målstyringssystemet	21
3.3 Utfordringar og tilrådingar	23
4 Uttale frå rådmannen	24
Vedlegg 1 Dokumentliste	25

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn

Kontrollutvalet i Etne kommune bad KPMG den 25.2.13 om å utarbeide prosjektplan til ein forvaltingsrevisjon om *strategi, målstyring og internkontroll* i Etne kommune.

Endeleg prosjektplan blei vedteke 13.05.13.

1.2 Føremål

Føremålet med forvaltingsrevisjonen er å undersøke i kva grad målstyringssystemet er sett i verk i kommunen, herunder kva som fungerer bra og kva eventuelle utfordringar kommunen har med iverksetting. Forvaltingsrevisjonen vil kartlegge årsaker til eventuelle utfordringar og føreslå forbetringstiltak.

Til grunn for denne revisjonen ligg at kommunen sitt målstyringssystem framleis er under utvikling. Forvaltingsrevisjonen vil kunne vere eit konstruktivt bidrag til det pågåande arbeidet med å utvikle kommunen sitt målstyringssystem.

1.3 Problemstillingar

Problemstillingane som skal svarast på i denne forvaltingsrevisjonen er:

- Kva målstyringssystem har kommunen?
- Skildring av målstyringssystemet til kommunen; strategiar, mål, tiltak, ansvar for iverksetting av tiltak, rapportering mv.
- I kva grad er målstyringssystemet sett i verk i kommunen; på strategisk og operativt nivå?
- Kva er årsaker til eventuelle manglar ved iverksetting av målstyringssystemet?

Den fyrste problemstillinga inneber ei kartlegging og skildring av målstyringssystemet. Dei to siste problemstillingane inneber ei vurdering av om krav til utvikling og iverksetting av målstyringssystemet er fylgt, og vurderingar av kva som eventuelt er årsaker dersom krava ikkje er fylgt.

1.4 Revisjonskriterium

Revisjonskriteria er dei krav og forventingar som kommunane/selskapet vert revidert i høve til¹. I denne forvaltingsrevisjonen har følgjande kjelder vore nytta for å utlede revisjonskriteria:

Kommunestyresak K-048/07:

- Kommunestyret vedtek framlagt målstyringssystem for Etne kommune. Framlegg til målstyringssystemet er nærare skildra i pkt. 2.2.
- Systemet skal verte teke i bruk i samband med budsjetthandsaminga hausten 2007, og rapportering våren 2008.

- Brukarundersøking vert gjennomført i år som sluttar på partal, og medarbeidarundersøking i år som sluttar på oddetal:

K-060/11 VEDTAK: (samrøystes)

- Etne kommunestyre legg til grunn verdiar og strategikart som er lagt ved i det vidare arbeidet med kommunen sitt målstyringssystem.
- Verdiar og strategikart må vere med i skoloringa av det nye kommunestyret og vidare i budsjettarbeidet 2012.

1.5 Metode

Forvaltingsrevisjonen er gjennomført i samsvar med krav i RSK001 Standard for forvaltingsrevisjon.

I prosjektet har følgjande teknikkar vorte brukt for å samle inn data:

Dokumentanalyse

Til grunn for rapporten ligg gjennomgang og analyse av ein dokumentasjon frå kommunen. Hovudformar av skriftleg dokumentasjon som er nytta er lista i vedlegg til rapporten.

Spørjeundersøking

Føremålet med undersøkinga er å kartleggje utvikling og iverksetting av strategikartet i i einingane i kommunen. Undersøkinga vart sendt ut på e-post til alle einingsleiarar (6 støtteiningar og 10 einingar) og 14 einingar svarte på undersøkinga. Støtteiningane svarde samla på undersøkinga. Svarprosenten er over 80 % og svara er representative for einingane.

Intervju

Det er gjennomført 4 intervju. Intervjua har vore med kommunalsjef, leiar for økonomieininga, leiar for Skånevik barnehage og leiar for pleie og omsorg. Utval av personar for intervju er basert på forventa informasjonsverdi, personar si erfaring og formelt ansvar i forhold til rapporten sitt føremål og problemstillingar. Utval av einingsleiarar for intervju er føreteke basert på resultat av spørjeundersøkinga. Intervjua er gjort for å få utfyllende informasjon og forklaring til oversendt dokumentasjon frå kommunen, samt erfaringar med arbeidet å utvikle og sette i verk målstyringssystemet i kommunen. Alle data frå intervjua er verifisert av respondentane, dvs. at respondentane har fått høve å lese igjennom referata og gjere eventuelle korrigeringar.

Spørsmål/ avklaringar

Det har vore dialog med leiar for økonomiavdelinga på e-post og telefon, både for å samle inn dokumentasjon og for å få avklaringar til oversendt dokumentasjon frå kommunen.

Datadelen er basert på dokumentanalyse og intervju. Problemstillingane er søkt belyst frå fleire kjelder. Datainnsamlinga blei avslutta 31.10.13. Rapporten er sendt rådmannen til uttale.

2 Fakta

2.1 Føremålet med målstyringssystemet

Føremålet med målstyringssystemet kan kortfatta verte oppsummert slik:

- Få gode tenester og utnytte ressursane kommunen har på ein god måte
- Få tydelige politiske mål for den kommunale verksemda
- Få god styring og god kontroll med oppfyljing av mål

2.2 Krav til målstyringssystemet

2.2.1 Vedtak i kommunestyret 2007 (K-48/07)

Kommuneplanen til Etne kommune som gjeld frå 2003-2013 slår fast at kommunen skal vere målstyrt. Kommuneplanen inneheld dei langsiktige måla for Etne kommune.

I 2007 vart det lagt fram forslag til eit målstyringssystem for Etne kommune som vart samrøystes vedteke i kommunestyret.

Forslaget til målstyringssystem i 2007 er ikkje eit ferdig utbygd verktøy, men systemet viser ein veg å gå for på sikt å kome fram til eit målstyringssystem.

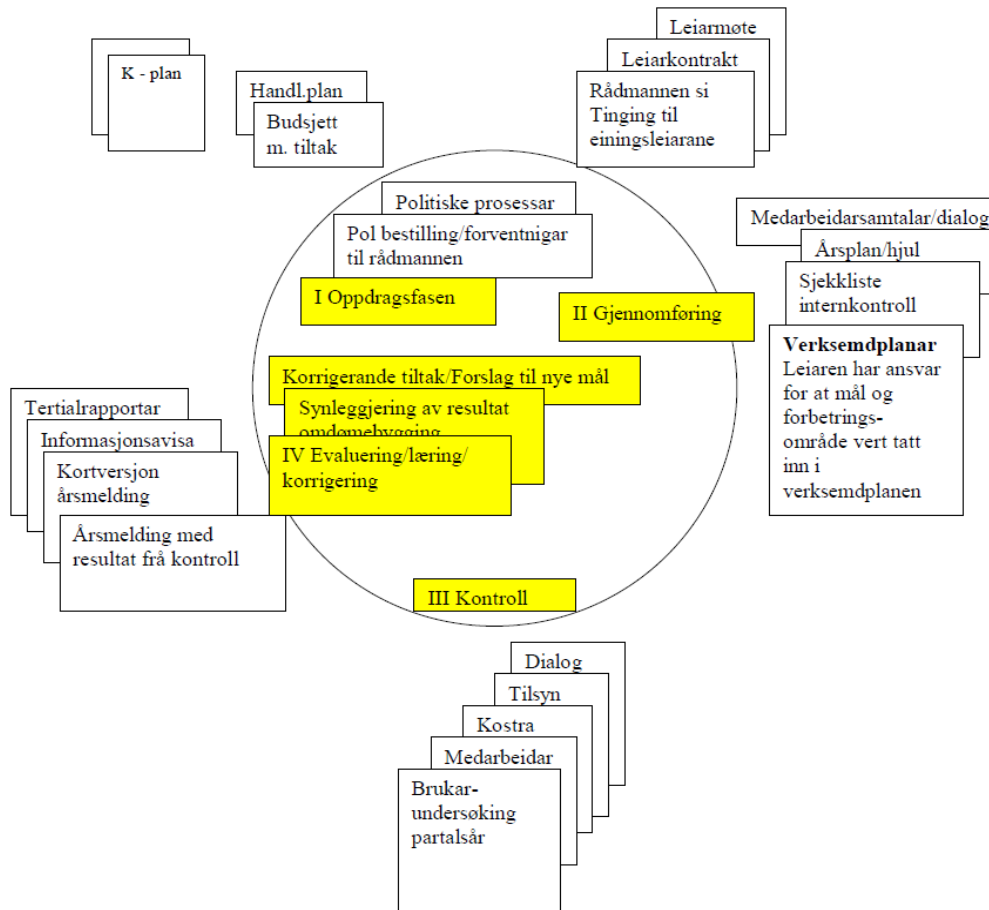
Målstyringssystemet skal vere så enkelt at det kan verte gjennomført med den organisatoriske og administrative oppbygginga kommunen har.

Det er eit mål å få sett styringsdokumenta inn i eit system der mål, tiltak, gjennomføring, etterprøving av tiltak, rapportering og læring eller korrigerande tiltak heng saman, og det vert synt til i styringshjulet for Etne kommune:

Figur 1: Styringshjul for Etne kommune med styringsdokument

Styringshjul for Etne kommune

Fokusområde i alle fasar skal vera: brukar/tenester, medarbeidar, samfunn og økonomi.



Styring og kontroll med mål oppfyllyng skal skje årleg gjennom aktivitetar som er tilordna fire fasar:

- **Oppdragsfasen:** Her fremmar politisk nivå sine tingingar overfor rådmannen. Sentrale styringsdokument er budsjett med tiltak og handlingsplanar. Rådmannen formulerer sine tingingar til einingsleiarane.
- **Gjennomføringsfasen:** Her utarbeider einingane planar for gjennomføring av tiltaka og tenesteproduksjonen.
- **Kontrollfasen:** Her skjer etterprøving av effekten av tiltaka og tenestene, og kommunen undersøker korleis brukaren opplever kvaliteten på dei tenestene som vert ytt. Gjennom kontrollane kan kommunen peike ut endringar som kan vere bra å gjennomføra.
- **Evalueringsfasen:** Her vert resultatata frå kontrollfasen evaluert og rapportert til politisk nivå, og resultatata dannar igjen grunnlag for oppdragsfasen

Frå 2007 vil kommunen ta i bruk systematisk brukar- og medarbeidarundersøkingar, som vil gje eit grunnlag for å rapportere på tenestekvalitet. Brukarundersøking vert gjennomført i år som sluttar på partal, og medarbeidarundersøking i år som sluttar på oddetal

Effekten av målstyringssystemet på kort sikt skal verte at ein får eit betre system for å rapportere på tenestekvalitet. Dette vil ein få til gjennom systematisk bruk av brukar- og medarbeidarundersøkingar. Resultat og evaluering av desse vert rapportert til politisk nivå slik at desse resultatane kan vere med å danne grunnlag for prioritering av nye tiltak.

2.3 Utvikling og iverksetting av målstyringssystemet

2.3.1 Organisering av arbeidet

Rådmannen er ansvarleg for oppfølging av kommunestyret sitt vedtak og for at kommunen utviklar og set i verk målstyringssystemet. Rådmannen har trekt einingsleiarane med inn i dette strategiske arbeidet via leiarforum. Økonomiavdelinga har hatt ei særleg rolle i arbeidet, mellom anna arbeidet med å integrere målstyringssystemet med øvrig rapportering, budsjett og årsmelding.

Kommunen sitt leiarforum har vore og er sentral i utviklinga av målstyringssystemet for kommunen. Arbeidet med målstyringssystemet i kommunen er skjedd i regi av og drive fram av leiarforum. Utvikling av målstyringssystemet er ein prosess som har gått over tid. Kommunen har brukt mykje tid på utvikling av målstyringssystemet.

Einingane har gjennomført eigne prosessar for å utvikle og setje i verk einingsvise strategikart, basert på ein felles utvikla mal for kommunen.

Det føreligg ikkje ein overordna skriftleg plan for utvikling og iverksetting av målstyringssystemet fram til 2013, heller ikkje fins det ein skriftleg plan for vidare utvikling av målstyringssystemet utover 2013. Frå kommunen vert det peika på at leiarforum skal etablere eit årshjul med datoar og tema, som ein plan for å sette i verk målstyringssystemet. Dette årshjulet skal leggjast inn i kommunen sitt felles overordna kvalitetssystemet, slik at alle har tilgang til det i det til kommunen.

2.3.2 Innhaldet i målstyringssystemet

Sentrale dokument i kommunen sitt målstyringssystem er:

- Kommuneplanen
- Budsjett- og økonomiplanen
- Rapporteringar (månadsrapportering, tertialrapporteringar og årsmelding)
- Strategikart; på overordna nivå (for kommunen) og einingsnivå

Det er eit føremål at strategikarta i einingane skal sjåast i samanheng med/integrerast med øvrige styringsdokument, som lovpålagte årsplanar, verksemdsplanar mv. Kva styringsdokument einingane har varierar.

2.3.3 Nærmare om strategikartet

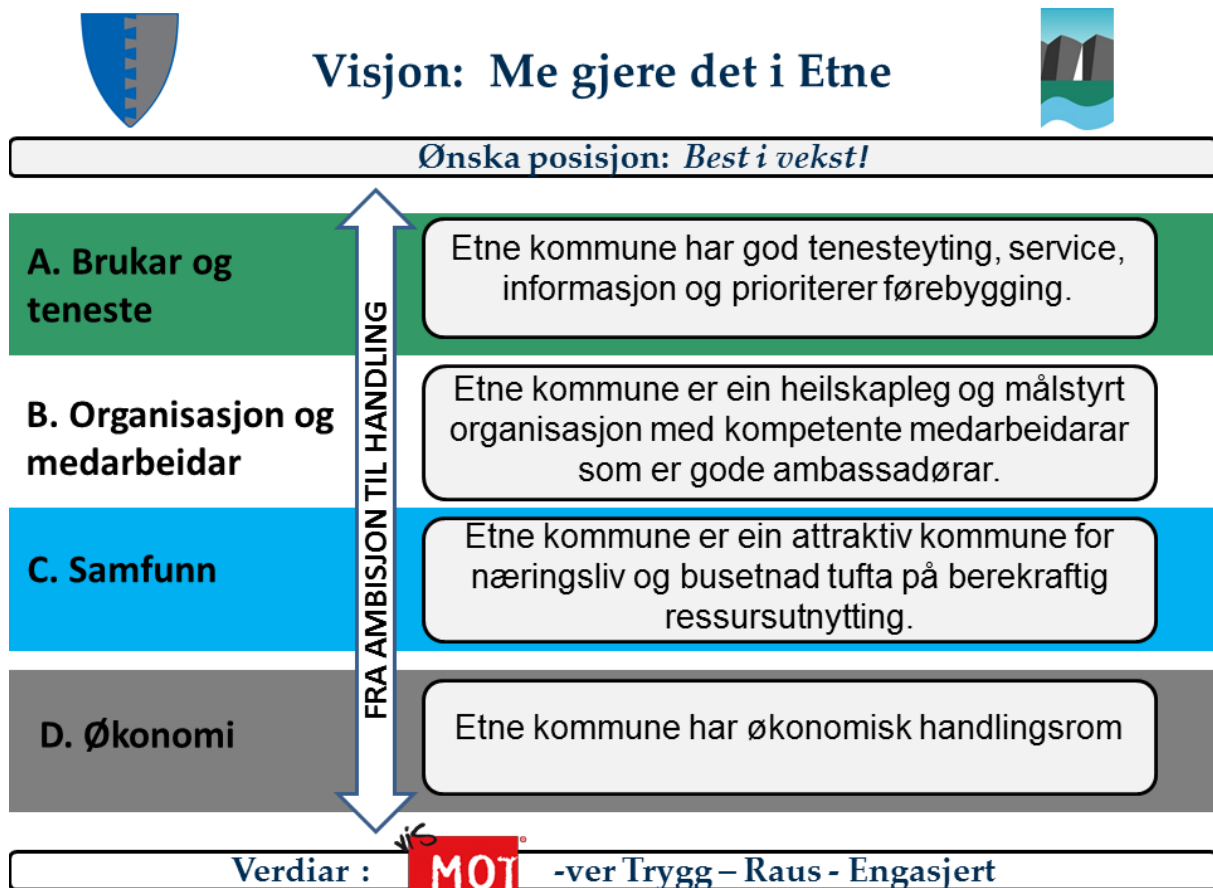
Strategikartet er utvikla av leiarforum i kommunen, med ekstern bistand. Strategikartet er basert på måla i kommuneplanen og er ein sentral del av målstyringssystemet. Kommuneplanen slår fast dei overordna måla for kva retning kommunen skal styrast i. På bakgrunn av kommuneplanen er det i strategikartet identifisert fire fokusområde med tilhøyrande mål og tiltak. Det er fastsett kven som er ansvarleg for å sette i verk tiltak og nå måla. Strategikart vert laga for kommunen, og for einingane.

Nedanfor er deler av strategikartet for kommunen per 2013 teke inn. Strategikartet syner :

- Visjon: Slagord og ein tilstand kommunen vil strekkje seg etter

- Verdiar: Det som skal kjenneteikne leiarar og tilsette sin adferd
- Ønska posisjon: Kva kommunen skal strekke seg etter
- Fire fokusområde basert på måla i kommuneplanen
- Strategiske mål: Kva kommunen skal oppnå innanfor fokusområda
- Indikator og måltal: Kva ein skal gjere for å sjå om mål er nådd
- Tiltak: Kva som må verte gjort for å nå måla
- Ansvarleg: For tiltak og mål

Figur 2: Strategikart for kommunen med fokusområde A Brukar og tenester



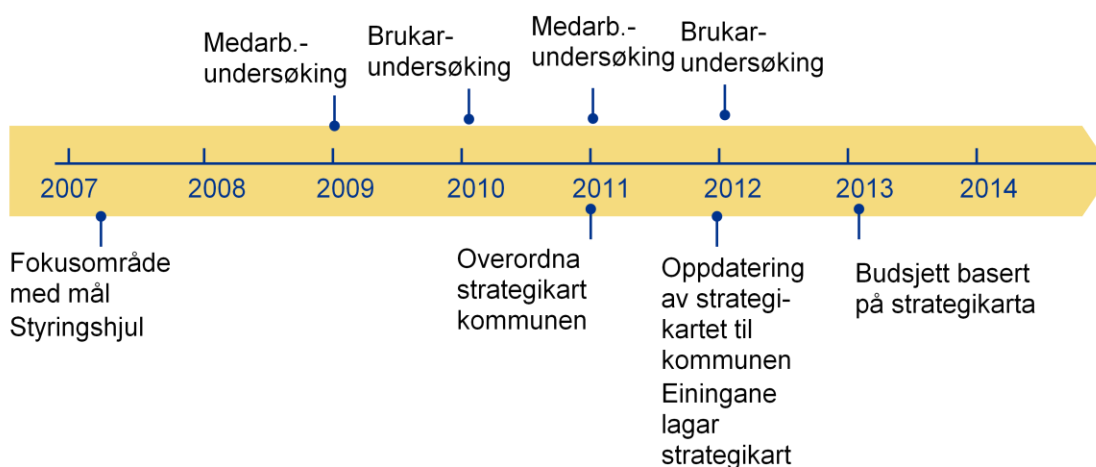
Fokusområde A – Brukar og teneste

Strategisk mål	Indikator	Måltall	Tiltak	Ansvar
Etne kommune har god tenesteyting, service, informasjon og prioriterer førebygging.	Gjennomføra brukarundersøkingar kvart 2. år	Ligga på snitt i forhold til landet for alle brukarundersøkingane	Evaluere brukarundersøkingane i leiarforum og sette inn tiltak der ein er under landsgjennomsnittet og der ein ser ein markant nedgang sidan førre undersøking.	Rådmann / Leiarforum
			Revidere tenesteomtalar for tenesteområda i Etne kommune kvart år	Rådmannen
			Lage ein informasjonsstrategi for bruk av heimesida, sosiale medier og andre medier	Rådmannen
			Etablere frisklivssentral	Rådmannen
			Gjennomføra planlegginga av nytt omsorgssenter og utviding av Enge skule	K-styret/Rådmannen
			Vidareutvikla Lokalsamfunn med MOT som del av førebyggingsarbeidet	Rådmannen / Einingsleiarar

2.3.4 Tidslinje 2007- 2013 – Hovudtrekk strategikartet

Under er ei tidslinje som syner kva tid det er utført medarbeidar- og brukarundersøkingar, kva tid strategikart er laga i kommunen, samt integrering av strategikart og budsjett.

Figur 3: Utvikling av strategikart i kommunen og gjennomføring av medarbeidar – og brukarundersøking



Under er eit kronologisk oversyn over utviklinga av målstyringssystemet med fokus på brukar- og medarbeidarundersøkinga og utviklinga av strategikartet. Oversikta er basert på dokumentasjon frå kommunen:

2007:

- Målstyringssystem har fire fokusområde (A Brukar og teneste, B Organisasjon og medarbeidar, C Samfunn og D Økonomi) som er områder kommunen vil prioritere. Til kvart fokusområde er det laga mål, som svarer til måla i kommuneplanen.
- Det er etablert styringshjul for styring og kontroll med måloppnåing

2009:

- Det vert gjennomført medarbeidarundersøking for første gong.

2010:

- Det vert gjennomført brukarundersøking for første gong

2011:

- Det vert gjennomført medarbeidarundersøking for andre gong
- Det vert laga eit overordna strategikart for kommunen for dei fire fokusområda som vert forankra i kommunestyret (K- 60/11). Strategikartet er utvikla og forankra i kommunen sitt leiarforum, og synar kommunen sin visjon, ambisjon og sine verdiar. For kvart av dei fire fokusområda er det satt mål, indikatorar for måloppnåing, tiltak og ansvarleg.

2012:

- Det overordna strategikartet for 2012 var lagt til grunn for budsjettet for 2012. I årsmeldinga for 2012 rapporterte kommunen på dette strategikartet.
- Det vert gjennomført brukarundersøking for andre gong, og denne er i nokon grad omtala i årsmeldinga for 2012
- Det vert rapportert på fokusområde og mål i årsmeldinga for 2011
- Leiarforum har i samband med budsjettet for 2013 revidert det overordna strategikartet som kommunestyret vedtok i 2011 og laga utkast til nye overordna strategikart.
- I kommunestyresak 60/11 vert det vedteke at strategikartet skal bli lagt til grunn i det vidare arbeidet med kommunen sitt målstyringssystem. Verdiar og strategikart må vere med i budsjettarbeidet 2012
- På Leiarforum stiller rådmannen krav til einingane om å utarbeide strategikart for si eining innan 15.06.2012, basert på same mal som er nytta for det overordna strategikartet til kommunen.
- Einingane utarbeider strategikart, og legg til grunn same modell som er nytta for det overordna strategikartet. (NAV har ikkje strategikart, men de er omforeina med rådmannen)
- Strategikarta til einingane vert for første gong lagt til grunn ved budsjettprosessen hausten 2012 i arbeidet med budsjett for 2013 .
- Årsmeldinga for 2012 rapporterer på fokusområde og mål i det overordna strategikartet.

2013

- Budsjettet er basert på strategikarta.
- Etter planen skal det for første gong i årsmeldinga for 2013 rapporterast på fokusområde og mål i strategikart til einingane. Kommunen arbeider med å finne ut korleis ein kan få til ei slik rapportering i årsmeldinga.

2.4 Erfaringar med målstyringssystemet

2.4.1 Erfaringar med utvikling og iverksetting på overordna nivå

Av årsmeldinga 2012 går det fram at målstyringsverktøyet har vorte til litt etter litt, og kommunen er framleis i ein prosess med å vidareutvikle arbeidet. Jobben framover blir å få konkretisert måla betre, og såleis bli betre til å rapportere på kva kvalitet kommunen har på tenestene og kva kommunen faktisk oppnår.

I høve til *arbeidet med å utvikle strategikartet i Leiarforum* er erfaringane frå to av einingsleiarane følgjande:

- Kommunen har brukt mykje tid på utvikling av målstyringssystemet, og for å forstå kva ein skal gjere og korleis
- Utvikling av målstyringssystemet er ein prosess, kor ein prøver og feilar.
- Det har vore eit godt opplegg med samlingar og førelesningar for leiarar i kommunen
- Det har vore spennande å arbeide med strategikartet, og det har vore til hjelp då strategikartet set fokus på utvalte område og klargjer krav og forventingar til einingane og leiarane

I høve til *styring og kontroll* med måloppnåing er erfaringane i kommunen:

- Kommunen kan bli betre på å formulere og spisse mål, mellom anna i kommuneplanen, som skal gi retning for den kommunale verksemda i år framover
- Kommunen kan bli flinkare til å evaluere om måla vert nådd og bør få eit betre system for evaluering av mål, med krav og fristar for evaluering.
- Kommunen gjennomfører tiltak, men kan bli betre på å evaluere om tiltaka har ønskja effekt. Kommunen kan bli betre til å analysere effektar av ressursbruken og sjå på kva tenester kommunen leverer.

På budsjettkonferansen i 2013 for politisk og administrativt nivå i kommunen, har kommunen i større grad enn tidlegare arbeidd med å setje fokus på mål og tiltak, herunder kva som skal vere dei vesentlege måla og tiltaka for kommunen.

I høve til *integrering av styringsdokument* er erfaringane i kommunen:

- Kommunestyret vedtok i 2007 å innføre målstyring. Det har teke tid å utvikle og sette i verk målstyringssystemet i kommunen. Strategikart var tilgjengelege for heile kommunen i 2013, og 2013 er det første året kor strategikartet er lagt til grunn for budsjett og etter planen skal rapporterast på i årsmeldinga.
- Kommunen er ikkje i mål med å få integrert strategikartet med andre styringsdokument, korkje på overordna nivå eller på einingsnivå.
- Arbeidet med målstyringssystemet har gitt organisasjonen eit større fokus på strategisk tenking og organisasjonen er vorte meir bevisst på samanhengar mellom dokumenta og kva struktur og system kommunen skal ha for styring og kontroll med måloppnåing.

Ved rullering av samfunnsdelen av kommuneplanen er det satt fokus på at samfunnsdelen og strategikartet må sjåast i samheng.

2.4.2 Erfaringar med utvikling og iverksetting av strategikarta i einingane

Rådmannen har stilt krav om at alle einingane skal ferdigstille strategikartet i løpet av juni 2012 for budsjettåret 2013. Krava er kommunisert på Leiarforum til einingsleiarane. Det er ikkje stilt krav til korleis einingane skal utvikle strategikartet. Dette veit einingane sjølv. Det har vore ei forventning om at utviklinga av strategikartet skal skje med involvering av tilsette i eininga. Strategikartet skal vere på alle nivå og alle tilsette skal inkluderast. Det er ikkje stilt konkrete krav til oppdatering av strategikartet som vart laga i 2012.

Referat frå leiarforum 20.6.2012 syner at det i dei ulike einingane har vore ulike prosessar og involvering av dei tilsette ved utvikling av strategikartet, og at det er behov for å arbeide vidare med strategikarta.

Forvaltingsrevisor har hausten 2013 gjennomført ei spørjeundersøking i einingane i kommunen. Spørjeundersøkinga undersøkte arbeidet med å utvikle og ta i bruk strategikarta i einingane.

Under er svar som einingsleiarane gav på spørjeundersøkinga oppsummert:

- Strategikarta er i liten grad integrert med andre styrande dokument i eininga, som leiaravtale, stillingsomtale/stillingsinstruks, årsplan, verksemdsplan mv.
- Det er ikkje per no klart kva krav som skal gjelde for oppdatering/justering av strategikarta i einingane. Det er so langt ikkje sett krav til endring av strategikartet.
- Einingsleiarane svarer ulikt på spørsmål om det er klart korleis eininga skal rapportere på tiltak og mål i strategikartet. Svara synar at det ikkje er ein sams oppfatning per no av korleis det skal rapporterast.
- Dei fleste einingar svarar at dei ikkje synest dei har lukkast godt med å innføre strategikartet i eininga. Einingar som utdjupar svara sine, peikar på at dei har lite kapasitet til å arbeide med strategikartet og at strategikartet ikkje vert opplevd som eit relevant styringsdokument i kvardagen til tilsette.
- På spørsmål om i kva grad einingsleiarane synest det har vore krevjande å innføre strategikartet svarer dei fleste at det har vore ein krevjande prosess, fordi arbeidet med strategikartet kjem i tillegg til andre oppgåver. Fleire einingsleiarar peikar på at det er krevjande å finne tid til å involvere tilsette i eininga i arbeidet og at ulike einingar har ulike føresetnader for å klare å involvere tilsette på ein god måte. Nokre einingsleiarar framhever òg at det er krevjande å skulle styre etter det nye strategikartet, då eininga har vore van med å nytte andre styringsdokument, som er innarbeidd i styringa av eininga.
- På spørsmål om korleis strategikartet fungerer i praksis, er det ingen einingsleiarar som svarar at det fungerer tilfredsstillande per no. Fleire svarer at det fungerer dårlig. Svara frå einingsleiarar bør sjåast i samheng med at arbeidet med strategikartet framleis er i ein utviklingsprosess. Det vert mellom anna peikte på at strategikartet ikkje er integrert med andre styrande dokument og at andre styrande dokument vert opplevd som meir relevante enn strategikartet. Det vert òg peikte på at ikkje alle rutinar er på plass, som må på plass før strategikartet kan fungere som tiltenkt. Det vert òg peikte på at det er lite erfaringsgrunnlag per 2013 til å vurdere om ein har lukkast med strategikartet.

I høve til *strategikartet* i einingane kom i tillegg følgjande erfaringar fram i intervju:

- Det er vanskeleg å få strategikartet ned på avdelingsleiarnivå i einingane
- Strategikartet vert opplevd som eit teoretisk dokument, som er krevjande å forstå for tilsette.
- Det er krevjande å formulere gode mål, indikatorar og tiltak i strategikartet.
- Eininga har behov for meir tid for å få strategikartet implementert i eininga. Eininga har lite kapasitet og få timar for strategisk arbeid.

- Eininga tek opp strategikartet med jamne mellomrom. Arbeidet med strategikartet har bidrege positivt inn i eininga. Det å fokusere på mål og tiltak og kva me som eining skal stå for har vore positivt.
- Strategikartet klargjer krav og forventingar frå rådmannen til einingsleiaren. Krav og forventingar er satt i system, det er klart kva einingsleiaren skal rapportere på, samt kva krav og forventingar einingsleiaren vil bli målt på. Einingsleiaren opplever strategikartet som svært nyttig for eigen rapportering i linja til rådmannsnivå. For dette føremålet er strategikartet eit godt verktøy.

2.5 Utfordringar med målstyringssystem og tiltak

I tillegg til å innhente erfaringar har revisor ved gjennomføring av spørjeundersøking og intervju kartlagt leiarane sine synspunkt på utfordringar med målstyringssystemet, og synspunkt på tiltak som bør vurderast i vidareutviklinga av systemet.

Under er synspunkt på utfordringar oppsummert:

- Det er fokus på tiltak i staden for mål og måloppnåing
- Der er ikkje dedikerte ressursar for utvikling av målstyringssystemet. Systemet blir utvikla stykkevis og delt. Det gjer det vanskelegare å integrere og forankre systemet.
- "Vegen blir til medan me går" og me har ikkje eit heilt klart bilete av kor me hamnar.
- Arbeidet er ikkje godt nok forankra i kommuneplanen, sjølv om det vil bli jobba med dette. Det er utfordrande å forankre mål i ein Kommuneplan som ikkje er tilpassa målstyring.
- Målstyringssystemet er ikkje godt nok forankra på politisk nivå
- Oppfølging av strategikartet i einingane er utfordrande, fordi det ikkje er satt av ekstra ressursar til dette arbeidet
- Vanskeleg å skape forståing hjå tilsette for at strategikartet er nyttig i kvardagen.
- Me har frå før mål og planar som leiinga og dei tilsette har fokus på. Strategikartet blir meir forvirrande enn avklarande. Det blir ein "plan oppå planen".
- Det er vanskeleg å bruke indikatorar og måltal når oppgåva vår gjeld opplæring/omsorg for barn.
- Korleis skal kommunen få strategikartet til å fungere i einingane? Dette er ei utfordring og eit sentralt spørsmål som kommunen bør adressere
- Føresetnadene som einingane i kommunen har for å jobbe med strategikartet er ulike. Det tilhøve at einingane har ulike føresetnader for involvering av tilsette i det strategiske arbeidet, noko som ikkje har vore adressert i tilstrekkeleg grad i leiarforum.

Under er ei oppsummering av synspunkt på kva tiltak som bør gjerast for å koma vidare:

- Einingane må få eit tydelegare mandat i høve til strategikartet. Kva føringar skal ein leggje i strategikartet, og kva er handlingsrommet i høve måla i strategikartet? I tillegg bør ein vurdere om det er naudsynt med strategikart, eller om ein kan bruke eksisterande planar.
- Einingsleiarar bør ta opp på leiarforum spørsmålet om kva nivå strategikartet skal vere på? Skal det vere på einingsleiarernivå eller skal det vere på avdelingsleiarernivå?
 - Skal vi tidfeste krav til iverksetting, og kva fristar er rett?
 - Viktigheita av å involvere alle tilsette
 - Kan ulike einingar jobba saman om strategikart, i staden for kvar for seg?
 - Informasjon til alle tilsette om verdiar, målstyring, kva tenester me skal gi?
 - Korleis skal ein sikre at tiltak i strategikartet vert utført? Det bør klargjerast betre kven som skal gjere kva. Dersom oppgåver ikkje er fordelt på ein klar måte vert det vanskeleg å utføre tiltaka som skal sikre at måla vert nådd.

- Det er behov for å jobbe meir med mål og indikatorar, særleg i einingane. Vi må få tydelegare mål og finne dei rette indikatorane. Det bør vurderast om einingane skal få meir støtte og rettleiing i dette arbeidet
- Det er behov for å prioritere det strategiske arbeidet med målstyring i endå større grad. I dette ligg at det må setjast av tid og ressursar til arbeidet
- Det er ønskjeleg å få auka fokus og auka kompetanse på strategisk arbeid i kommunen
- Kommunen må bli flinkare til å evaluere om mål vert nådd, og om tiltak ein arbeider med har ønskja effekt
- Det bør vere ein plan for implementering, og kommunen bør i større grad formalisere krav og forventingar til iverksetting av målstyringssystemet

3 Vurdering

3.1 Målstyringssystemet til kommunen

Kommunen starta arbeidet med å utvikle målstyringssystem i 2007, og arbeider framleis med å utvikle systemet. Kommunen har ikkje dokumentasjon som gjev ein komplett framstilling av målstyringssystemet slik det ligg føre i dag, herunder med skildring av føremålet, roller og ansvar, rutinar mv., eller kva som står att å få på plass. Etter vår vurdering kan dette dels sjåast i samanheng med at målstyringssystemet framleis er under utvikling. Likevel har dette òg medført at det har vore krevjande å få oversyn over målstyringssystemet, og gje ein heilskapleg framstilling av det per no. Under er gitt ei skildring av målstyringssystemet, slik det ligg før i 2013 og basert på gjennomgangen som forvaltingsrevisor har føreteke.

Føremålet med målstyringssystemet er å:

- Få gode tenester og utnytte ressursane kommunen har på ein god måte
- Få tydelige politiske mål for den kommunale verksemda
- Få god styring og god kontroll med oppfylling av mål

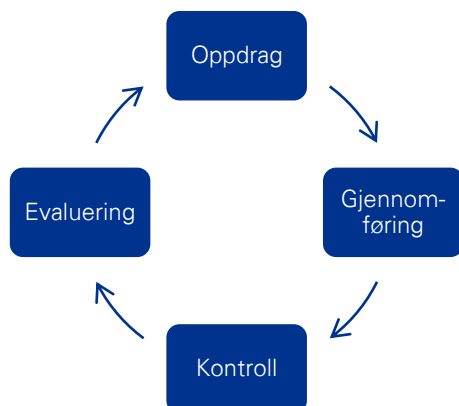
Sentrale dokument i kommunen sitt målstyringssystem er:

- Kommuneplanen
- Budsjett- og økonomiplanen
- Rapporteringar (månadsrapportering, tertialrapporteringar og årsmelding)
- Strategikart; på overordna nivå (for kommunen) og einingsnivå

Det er eit føremål at styringsdokumenta skal sjåast i samanheng og integrerast.

Strategikartet er basert på måla i kommuneplanen og er ein sentral del av målstyringssystemet. Kommuneplanen slår fast dei overordna måla for kva retning kommunen skal styrast i. På bakgrunn av kommuneplanen er det, i strategikartet, identifisert fire fokusområde med tilhøyrande mål og tiltak. Det er fastsett kven som er ansvarleg for å sette i verk tiltak og nå måla. Strategikart vert laga for kommunen, og for einingane.

Styring og kontroll med måloppfylling skal skje årleg som ledd i styringshjulet for Etne kommune, og gjennom aktivitetar som er tilordna fire fasar:



- Oppdragsfasen: Politisk nivå fremjar sine tingingar ovanfor rådmannen. Rådmannen formulerer sine tingingar til einingsleiarane.
- Gjennomføringsfasen: Einingane utarbeider planar for gjennomføring av tiltaka og tenesteproduksjonen.
- Kontrollfasen: Etterprøving av effekten av tiltaka og tenestene, og kommunen undersøker korleis brukaren opplever kvaliteten på dei tenestene som vert ytt.
- Evalueringsfasen: Resultata frå kontrollfasen vert evaluert og rapportert til politisk nivå, og resultata dannar igjen grunnlag for nye oppdrag.

I 2007 såg ein føre seg at effekten av målstyringssystemet på kort sikt skal vere at ein får eit betre system for å rapportere på tenestekvalitet. Dette vil ein få til gjennom systematisk bruk av brukar- og medarbeidarundersøkingar. Resultat og evaluering av desse vert rapportert til politisk nivå slik at desse resultata kan vere med å danne grunnlag for prioritering av nye tiltak.

3.2 Iverksetjing av målstyringssystemet

Til grunn for forvaltingsrevisor si vurdering av utvikling og iverksetting av målstyringssystem er det lagt dei omsyn og krav som kommunen sjølv har lagt til grunn.

Omsyn som skal ligge til grunn for kommunen sitt arbeid med målstyringssystemet er mellom anna omtalt i K- 48/07. Her går det fram at forslaget til målstyringssystem i 2007 ikkje er eit ferdig utbygd verktøy, men systemet viser ein veg å gå for på sikt å komme fram til eit målstyringssystem. Målstyringssystemet skal vere så enkelt at det kan gjennomførast med den organisatoriske og administrative oppbygginga kommunen har. Det er eit mål å få sett styringsdokumenta inn i eit system der mål, tiltak, gjennomføring, etterprøving av tiltak, rapportering og læring eller korrigerande tiltak heng saman i eit styringshjul for kommunen.

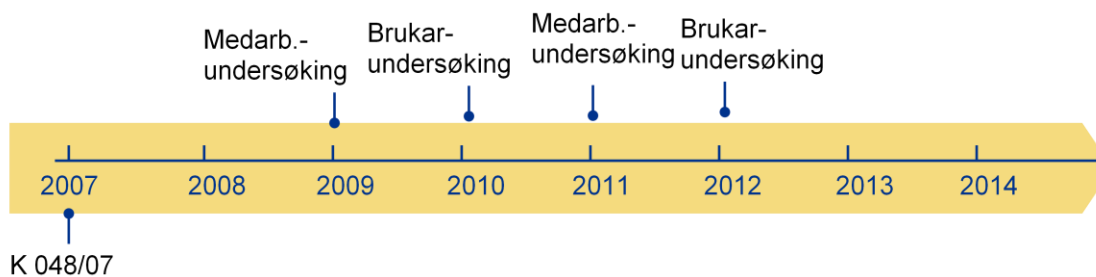
Kommunen har i K-48/07 og K-60 /11 stilt nokre krav til utvikling og iverksetting av målstyringssystemet, og det er desse krava som revisor har lagt til grunn. Det er krav som til dels ligg fleire år attende, men revisjonen har synt at krava framleis er gyldige og relevante for kommunen.

Iverksetjing av målstyringssystemet (K-048/07)

I 2007 fastsette kommunestyret at målstyringssystemet skulle vert teke i bruk i samband med budsjetthandsaminga hausten 2007, og rapportering våren 2008 (K-048/07)

I 2007 innebar målstyringssystemet at det vart valt fire fokusområde med tilhøyrande mål, som kunne leggjast til grunn for budsjettarbeid og rapporterast på i årsmeldinga.

Frå perioden 2007 til 2009 skjedde det etter vår vurdering lite i høve til utvikling av målstyringssystemet. Me syner for det første til at kommunestyret sitt vedtak i 2007 innebar at det skulle gjennomførast brukar- og medarbeidarundersøking. I vedtaket i 2007 stod det at brukarundersøking vert gjennomført i år som sluttar på partal, og medarbeidarundersøking i år som sluttar på oddetal. Målstyringssystemet skulle takast i bruk hausten 2007. I vedtaket stod at "Effekten av målstyringssystemet på kort sikt skal vere at ein får eit betre system for å rapportere på tenestekvalitet. Dette vil ein få til gjennom systematisk bruk av brukar- og medarbeidarundersøkingar". Revisor legg til grunn at brukarundersøking skulle gjerast i 2008. Gjennomgangen syner at det ikkje er gjort slik brukarundersøking, og at den første medarbeidarundersøkinga starta i 2009, som vist i figuren under:



Me syner for det andre at vedtaket i 2007 føresette ei vidareutvikling av målstyringssystemet. Først fire år seinare, i 2011, vart det lagt fram forslag til eit strategikart for kommunen som vart forankra i kommunestyret. I tråd med kommunetyrevedtak i K-060/11 vart det arbeid med verdiar og strategikart i 2012, og strategikarta for kommunen vart for første gang lagt til grunn for budsjettet i 2013.

Sjølv om kommunen har arbeida med målstyringssystem over tid og fått laga strategikart for einingane som mellom anna klargjer fokusområde, mål for eininga, tiltak og ansvar, så syner gjennomgangen at kommunen enda ikkje er i mål med å utvikle og sett i verk målstyringssystemet, herunder få strategikartet til å fungere tilfredsstillande i einingane.

Etter vår vurdering kan ei vesentleg forklaring ligge i arbeidsprosessen kommunen har valt med at deler av målstyringssystemet vert utvikla kvar for seg over mange år, og at målstyringssystemet vert sett i verk litt etter litt. Alt som skal til for at målstyringssystemet, herunder òg strategikartet, skal fungere fullt ut er ikkje på plass enda. I tillegg framhever einingane følgjande utfordringar med å ta i bruk strategikartet:

- Det er arbeidskrevjande å utvikle strategikartet med involvering av tilsette, som har vore ei forventning til einingane. Fleire einingar har lite timar/få møteplassar for personalet til strategisk arbeid, som kjem på toppen av laupande driftsoppgåver.
- Det er krevjande å finne gode og riktige mål og indikatorar for dei ulike driftsområda som einingane har.
- Det er krevjande å integrere strategikartet i andre styringsdokument i einingane, og strategikartet vert difor oppfatta som lite relevant eller "ein plan oppå dei andre planane".

Vedtaket i 2007 sa at styring og kontroll med måloppnåing skulle skje gjennom fire fasar. Gjennomgangen syner:

- I oppdragsfasen kan kommunen bli betre på å formulere tydelege mål, både på overordna nivå og i einingane
- Kommunen kan bli betre på gjennomføring av oppdraget. Strategikart er i liten grad integrert med andre styringsdokument i einingane. Dette fører til at det vert opplevd som lite relevant og i liten grad nytta. Einingane er på den andre sida flinke til å sette i verk og arbeide med tiltak.
- Kommunen kan bli betre på å etterprøve effekten av tiltaka, for å kunne evaluere om ein arbeidet med dei rette tiltaka og om tiltaka har ønskja effekt. Kommunen har sidan 2009 og 2010 systematisk utført medarbeidar- og brukarundersøkingar.
- Kommunen kan bli betre på å evaluere om mål for tenesteyting vert nådd. Kommunen kan få betre rutinar på rapportering av mål i strategikartet og klargjere og kommunisere kva rapporteringsrutinar som skal gjelde i kommunen. Kommunen kan òg bli betre på å leggje resultatet frå førre år til grunn for neste års budsjett. Kommunen arbeider med å tilpasse årsmeldinga slik at det i 2013 vert rapportert på mål i strategikartet. Det vert også arbeid med å leggje betre til rette for at resultat frå førre år i endå større grad skal danne grunnlag for budsjettarbeidet.

Oppsummert er det vår vurdering at dei krav som ligg i K-048/07 og 060/11 er innfridd, med unntak av kommunen kom seinare i gang med brukar- og medarbeidarundersøkingar enn føresett.

Kommunestyrevedtaka inneheld ikkje konkrete fristar for når arbeidet med målstyringssystemet skal vere slutført, men har ein føresetnad om at systemet skal utviklast over tid. Det er gått 6 år sidan 2007, og etter vår vurdering bør kommunen no vurdere om ein kan arbeide på ein annan måte for å forsere framdrifta i arbeidet.

3.3 Utfordringar og tilrådingar

I denne forvaltingsrevisjonen har revisor kartlagt synspunkt på utfordringar med målstyringssystemet og kva tiltak leiarar ser for seg. Utfordringar og tiltak er oppsummert i pkt. 2.5.

På bakgrunn av det som er kome fram i forvaltingsrevisjonen har vi to tilrådingar til kommunen:

1. Einingane bør adressere utfordringane som dei opplever med strategikartet på leiarforum og initiere avklaringar i forhold til forslag til løysingar på utfordringane. Løysingar kan forankrast i leiarforum og dokumenterast i referat frå møte.
2. Kommunen bør vurdere å endre *måten* kommunen arbeider på med utvikling og iverksetting av målstyringssystemet. Kommunen bør vurdere å organisere arbeidet som eit prosjekt i linja og eventuelt med bistand frå ein ekstern prosjektleiar.

Utdjuping av tilråding nr. 2:

Kommunen har i over seks år lagt ned arbeid i å utvikle eit målstyringssystem. Det har ikkje vore ein skriftleg plan for arbeidet, og målstyringssystemet er utvikla del for del, med utgangspunkt i månadlege møter i leiarforum.

Vi rår til at kommunen organiserer arbeidet med målstyringssystemet som eit prosjekt i linja. Leiarforum bør fungere som styringsgruppe. Dersom kommunen har lite kapasitet til å frigjere ein ressurs som prosjektleiar, bør ekstern prosjektleiarkompetanse og kapasitet kjøpast inn.

Gevinsten ved å organisere arbeidet som eit prosjekt vil vere at kommunen får ein formalisert plan for kva som må gjerast, av kven og når for å kome i mål med utvikling og iverksetting av målstyringssystemet. Med utgangspunkt i føremålet med å utvikle og sette i verk målstyringssystemet, kan ein;

- Identifisere føresetnader og krav for vidare utvikling og iverksetting av målstyringssystemet på overordna nivå og i einingane, samt dokumentere og forankre desse
- Identifisere kva aktivitetar som er naudsynte å gjennomføre, samt kva tid dette kan skje og kva ressursar som er påkravd
- Sette ein realistisk framdriftsplan for gjennomføring av aktivitetane med milepelar, og kommunisere kva plan som gjeld internt
- På ein systematisk måte identifisere risiko og utfordringar med å ta i bruk målstyringssystemet, adressere desse og foreslå løysingar
- På ein systematisk måte identifisere uutnytta mulegheiter, adressere desse og foreslå tiltak for å realisere desse
- Klargjere ansvar og roller i arbeidet med å utvikle målstyringssystemet, herunder klargjere kven som skal gjennomføre dei ulike aktivitetane
- På bakgrunn av planen, lettare kommunisere og informere om kva som er gjort og kva som står att
- Sette ein frist for kva tid målstyringssystemet skal vere på plass

4 Uttale frå rådmannen

Vedlegg 1 Dokumentliste

Hovudformar av skriftleg dokumentasjon som er nytta i revisjon

- Kommuneplan
- Budsjett og økonomiplan
- Årsmeldingar
- Politiske vedtak
- Strategikart
- Styringshjul
- Medarbeidar- og brukarundersøkingar
- Referat frå leiarmøte
- Diverse powerpoint- presentasjonar frå leiarforum

Kontakt oss

Willy Hauge

Partner

T +47 40 63 96 63

E willy.hauge@kpmg.no

Kari Hesjedal

Prosjektleder

T +47 40 63 96 59

E kari.hesjedal@kpmg.no

kpmg.no

© 2013 KPMG AS, a Norwegian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").

