



Dialogbaseret aftalestyring

Vejledning til målstyring

Udvikling & Kommunikation
Gældende fra: september 2010
3. udgave

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Formålet med denne vejledning til målstyring | 3 |
| 2. Hvorfor dialogbaseret aftalestyring og hvordan? | 4 |
| 3. Aktørernes roller | 5 |
| 4. Model og begrebsafklaring | 6 |
| Mission | 6 |
| Vision | 6 |
| Politikker | 6 |
| Indsatsområder | 7 |
| Virksomhedsaftalen | 7 |
| A2 og A3 rapporten | 8 |
| Årsberetning | 8 |
| 5. Årshjulet | 9 |
| 6. Processen: Fra vision til virkelighed | 11 |
| 6.1. Formulering af mission, vision og politik | 11 |
| Missionen – vores eksistensberettigelse | 11 |
| Visionen - billedet af den fremtidige ønskede situation | 11 |
| Politikker | 12 |
| 6.2. Operationalisering af politikker til indsatsområder og resultatkrav | 13 |
| Stillingtagen til hvem der skal udføre hvad | 14 |
| Valg af den rigtige indsats | 14 |
| Hvor mange indsatser og mål skal igangsættes? | 15 |
| Gode operationelle mål er SMARTER! | 15 |
| Involvering og ejerskab | 16 |
| 6.3. Virksomhedsaftalen som redskab | 18 |
| Institutionens arbejdsområde og opgaver | 18 |
| Kvalitets- og udviklingsmål | 21 |
| Tværgående mål | 21 |
| Aktivitet og økonomi | 21 |
| Øvrige rammer | 21 |
| Opfølgning | 21 |
| <i>Bilag: Redskaber til indgåelse af virksomhedsaftale</i> | 21 |
| 6.4. Implementering og dialog | 21 |
| <i>Bilag: Redskaber til opfølgning på virksomhedsaftalens mål</i> | 22 |
| 6.5. Afrapportering fra institution til forvaltning og byråd | 22 |
| A3-rapporten | 22 |
| A2-rapporten | 23 |
| <i>Bilag: Redskaberne til afrapportering</i> | 23 |
| 7. Litteraturliste | 24 |
| 8. Bilag | 25 |

1. Formålet med denne vejledning til målstyring

Formålet med denne vejledning er at skabe en fælles forståelsesramme og arbejdsmetode til indgåelse af de individuelle virksomhedsaftaler.

Målgruppen er ledere og medarbejdere på forvaltningsniveau, som arbejder med dialogbaseret aftalestyring, samt institutionsledere på kommunens institutioner.

Vejledningen tager udgangspunkt i publikationen 'Dialogbaseret aftalestyring - retningslinjer for aftalestyring', som er godkendt af byrådet.. Ifølge retningslinjerne er alle kommunale institutioner, driftsområder og forvaltningsenheder omfattet af dialogbaseret aftalestyring. Selvejende institutioner er omfattet, hvis det fremgår af driftsoverenskomsten med kommunen. Enheder, som har indgået en virksomhedsaftale betegnes som aftalestyrede enheder. Denne vejledning har relationen mellem forvaltning og institutioner som omdrejningspunkt. Derfor anvendes begrebet institutioner som oftest om de aftalestyrede enheder. Men de samme principper vil kunne anvendes ved indgåelse af en virksomhedsaftale mellem en direktør og en afdeling eller et driftsområde.

Vejledningen er en uddybning af afsnit 5, som omhandler 'Målstyring' i 'Dialogbaseret aftalestyring - retningslinjer for aftalestyring'. Det vil sige, at der er specielt fokus på den politiske målsætningsproces: Byrådets vision, formulering af politikker, udarbejdelse af udviklings- og kvalitetsmål, som indgår i virksomhedsaftalen samt afrapportering af resultaterne til byrådet.

Vejledningen indeholder metoder og redskaber, som kan anvendes i byråd, fagudvalg, forvaltninger og institutionerne. Forslaget til målsætningsprocessen understøtter den røde tråd fra vision og politiske mål til de konkrete aktiviteter, der retter sig mod udvikling af kommunens serviceydelser og myndighedsopgaver til gavn for borgere, erhvervsliv m.fl.

Følgende hensyn er søgt indarbejdet i modellen:

- At tilvejebringe en model, der understøtter systematisk arbejde med mål og målstyring ud fra fælles redskaber.
- Håndtering af de forskellige erfaringer på tværs af forvaltninger og institutioner i forhold til at anvende målstyring.
- At der er mulighed for, at hver enkelt forvaltning kan fastlægge en dialogproces, som følger op på målstyringen.
- At skriveopgaven i forbindelse med indgåelse af aftaler og afrapportering minimeres mest muligt for de aftalestyrede enheder .

Vejledningen er struktureret på følgende måde. Afsnit 2 giver svaret på hvorfor Aabenraa Kommune ønsker at indføre dialogbaseret aftalestyring, og hvordan den implementeres. Afsnit 3 skitserer rollefordelingen blandt de forskellige aktører i dialogbaseret aftalestyring. I afsnit 4 defineres de centrale begreber, og i afsnit 5 skitseres de overvejelser den enkelte forvaltning bør have gjort forud for udarbejdelsen af forvaltningens årshjul. Afsnit 6 beskriver processen 'fra visionen til virkeligheden'. Endelig indeholder afsnit 7 og 8 henholdsvis en kort litteraturliste samt bilag og redskaber.

Publikationen findes på Medarbejderportalen under punktet 'Aftalestyring'

2. Hvorfor dialogbaseret aftalestyring og hvordan?

Helt kort kan det siges, at Aabenraa Kommune ønsker *central styring og decentral ledelse*.

Konkret betyder det, at politikerne fastlægger politiske mål og budget for kommunens servicetilbud, og at institutioner og forvaltninger får frit råderum inden for de mål og økonomiske rammer, der er aftalt i gennem dialogbaseret aftalestyring.

Således lægges kompetencer og ansvar så tæt på brugere, ledere, medarbejdere og institutioner som muligt. Dialogbaseret aftalestyring har til formål at medvirke til at:

- sætte fokus på borgernes behov og forventninger
- synliggøre og kvalitetsudvikle service og ydelser
- mål- og dialogbaseret politisk og administrativ ledelse og styring
- sikre de aftalestyrede enheder frihedsgrader og ansvar
- øge ledere og medarbejderes engagement og arbejdsglæde
- synliggøre og præcisere roller, opgaver og ansvar
- udvikle effektiviteten og fleksibiliteten i ressourceanvendelsen

Aabenraa Kommune har på denne baggrund valgt at have en fælles model for politikformuleringsprocessen. Formålet med dette er:

- At sikre den politiske ledelse ned i organisationen.
- At synliggøre for borgeren i Aabenraa Kommune, hvordan Byrådet vil udvikle sin service- og myndighedsopgave. Det omfatter ikke og skal adskilles fra "deklarering" af kommunens aktuelt leverede service. Det betyder også, at arbejdet med kommunens budget og økonomi sætter de materielle rammer for politikformuleringen og, at målarbejdet skal ses i realistisk forhold til kommunens økonomiske formåen
- At der formuleres vision og politiske mål på en enkel, overskuelig og genkendelig måde på tværs af de kommunale sektorområder.

3. Aktørernes roller

I en model med dialogbaseret aftalestyring, har aktørerne følgende roller:

Politikernes rolle:

- Overordnet politikformulering med vægt på visioner, politikker og mål
- Fastlæggelse af den økonomiske ramme
- Fokus på effekt /målopfyldelse
- Gå i dialog med institutioner og forvaltninger vedrørende fortolkning af den politik, der er formuleret.

Forvaltningens rolle:

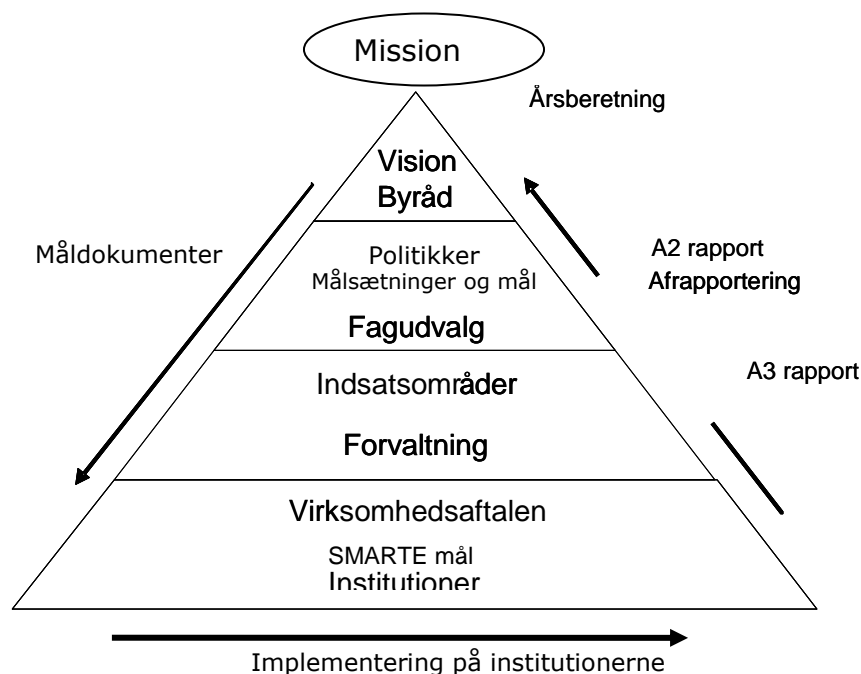
- Udarbejdelse af de mål, som sætter rammen for virksomhedsaftalerne
- Forvaltningen er tovholder på udarbejdelse af mål og virksomhedsaftaler. Men der er vide muligheder for inddragelse af institutionslederne i det omfang forvaltningen finder det hensigtsmæssig for:
 - At skabe forståelse for og dialog omkring kommunens fælles udfordringer på institutions og forvaltningsniveau
 - At forankre opgaven hos institutionslederne
 - At understøtte ejerskab og engagement hos institutionslederne
- At organisere opfølgningen af virksomhedsaftalerne i samarbejde med Staben og andre relevante samarbejdsparter.
- Tilvejebringe ledelsesinformation, dvs. dokumentation for output i form af økonomirapporter, analyser mv.
- Sparringspartner i forhold til institutionerne
- Har en opgave i at udvikle målinger af outcome i form af resultatmålinger mv.

Institutionernes rolle:

- Deltagelse i udarbejdelse af virksomhedsaftaler med udgangspunkt i operationelle mål, som er fastlagt af forvaltningen, i samarbejde med forvaltningen på baggrund af politikker eller dialog med det politiske niveau.
- Sikre målopfyldelse og levere dokumentation herfor.
- At sikre overholdelse af den økonomiske ramme.

4. Model og begrebsafklaring

Dette afsnit har til formål at definere de begreber vi bruger i Aabenraa Kommune. Nedenstående model er en grafisk præsentation af politikformuleringsmodellen¹.



Mission

Missionen er beskrivelsen af kommunens eller sektorområdets eksistensberettigelse og besvarer spørgsmålet "hvorfor er vi her?"

Vision

En vision er et mentalt billede af en ønsket fremtidig situation.

Politikker

Politikker er en konkretisering af visionen i målsætninger eller mål. I praksis er det meget forskellig hvor konkrete politikker er. Politiske mål kan formuleres mere eller mindre

¹ I forbindelse med 'Direktionens Strategi 2009 – 2011' arbejder Aabenraa Kommune med en strategimodel, som er meget tilsvarende politikformuleringsmodellen. Modellen kan sammenlignes således, at politikernes politikker og direktionens strategiske temaer befinder sig på samme strategiske niveau. Blot har politikkerne et politisk fokus, mens direktionens strategi har et organisatorisk fokus. Indsatsområder og SMARTE mål håndteres ensartet i de to processer.

specifikt afhængig af hvilken funktion man ønsker at målene skal have. Målene kan inddeles i tre typologier:

- Politiske målsætninger: er formuleret på et strategisk niveau. De udstikker de overordnede retningsangivelser af hvilken udvikling, der ønskes i forhold til en bestemt ydelse eller service.
- Åbne politiske mål: Målet er målbart, men indeholder brede rammer for mål-opfyldelsen.
- Lukkede politiske mål: Målet er målbart og med den hensigt at styre aktiviteterne, fordi det tolkes entydigt af alle.

Politikken angiver hvordan Byrådet og fagudvalg vil arbejde for at indfri visionen på et strategisk niveau. Politikker er styrende i forhold til beslutninger, indsatser, prioriteringer og planer på området.

Indsatsområder

Forvaltningen omsætter politikernes målsætninger til indsatsområder og SMARTE mål.

Et indsatsområde er en kategori, der afgrænser en bestemt type SMARTE mål. Der kan være flere indsatsområder under en politisk målsætning.

Da der er stor forskel på hvor konkret en politik er formuleret, er der også stor forskel på, i hvilket omfang forvaltningerne får til opgave at formulere indsatsområder (se skemaet i afsnit 6.2 side 13).

Såfremt politikken i meget høj grad er formuleret som målsætninger, får forvaltningen en relativ stor opgave med at vælge indsatsområder, hvorimod opgaven er mindre jo mere politikken er præget af åbne og lukkede mål

SMARTE mål

SMARTE mål lever op til en række kriterier. De er: Specifikke, målbare, attraktive/ambitiøse/ accepterede, realistiske/resultatorienterede, tidsafgrænsede og evaluerbare

Det SMARTE mål fastlægger derfor præcist, hvad der skal måles på, og hvilket niveau der er tilfredsstillende.

Virksomhedsaftalen

Virksomhedsaftalen er et styringsredskab indgået af en direktør på vegne af et fagudvalg med en institution eller afdeling. Virksomhedsaftalen indeholder udviklingsmål, kvalitetsmål, aktivitetsmål, budget, øvrige rammer samt beskrivelse af dialogprocessen mellem institution og forvaltning. Virksomhedsaftalen markerer en fælles forståelse mellem institution og forvaltning.

Afrapportering via A2 og A3 rapporten

A3 rapporten er et afrapporteringsskemaudarbejdes af institutionerne med det formål at strukturere tilbagemeldingen fra institutionerne til forvaltningen om mål og resultatopfyldelse på en let og overskuelig måde. Den hedder en A3-rapport fordi tekst og eventuelle illustrationer skal kunne stå på en A3 side dvs. 2 A4-sider.

A2 rapporten, som udarbejdes af forvaltningen i forbindelse med regnskabsaflæggelsen overfor udvalg og byråd, har til formål at strukturere og aggregere tilbagemeldingen på målopfyldelsen for alle institutioner i ét samlet dokument. Den hedder en A2-rapport fordi tekst og eventuelle illustrationer skal kunne stå på en A2 side dvs. 4 A4-sider. A2-rapporten er en afrapportering af et politikområde for eksempel plejecentre, skoler, dagpasning mv., som indgår som bidrag til kommunens årsberetning.

Årsberetning

Kommunens årsberetning indeholder en udvalgsspecifik og samlet oversigt over kommunens aktivitet, drift og regnskab.

5. Årshjulet

På hvert forvaltningsområde udarbejdes et årshjul, som illustrerer hvordan den dialogbaserede aftalestyring håndteres i den pågældende forvaltning eller på det pågældende forvaltningsområde. Her er nogle af de forhold, som det er væsentligt at forvaltningen afklarer på forhånd:

Hvem skal i dialog?

- Forvaltning
- Institutionsledere
- Medarbejdere
- Politikere
- Bestyrelser/brugere
- Andre?

Hvad skal dialogen handle om?

- Visioner og mål
- Økonomi og konkrete problemstillinger
- Afklare præmisser for og konsekvenser af bestemte beslutninger
- Forventningsafstemning
- Andet?

Hvad er dialogens form?

- Individuelle møder
- Gruppemøder, hvor flere institutioner mødes med forvaltningen.
- Virksomhedsbesøg, hvor politikerne besøger virksomhederne.
- Seminardage
- Andet?

Kan der træffes beslutninger?

- Hvis ja, hvem kan træffe beslutninger og under hvilke omstændigheder
- Hvis nej, hvordan bruges input så
- Kan der rejses en sag
- Andet?

Dagsorden

- Hvilke sager/punkter kan sættes på dagsordenen
- Hvem træffer beslutning om, hvilke emner der kan komme på dagsordenen
- Andet?

Hvornår finder dialogen sted?

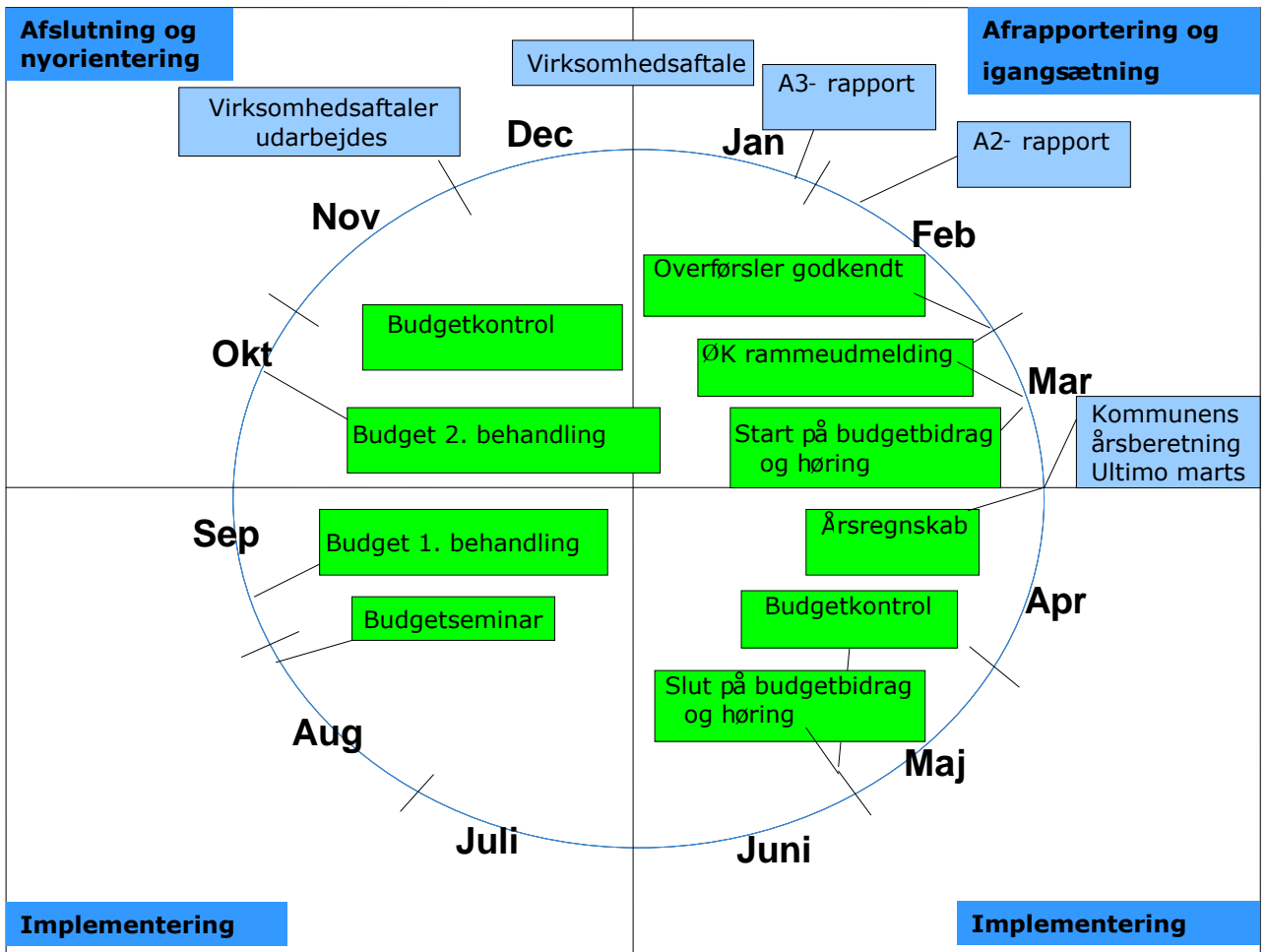
- I forbindelse med indgåelse af kontrakten
- Midtvejs
- Hvordan placeres dialogen i forhold til budgetlægningen
- Andet?

Evaluering

- Evaluering af virksomhedsaftalens resultater
- Dialogprocessen og involveringen i forbindelse med indgåelse og opfølgning på virksomhedsaftalen.

Nedenstående er et udkast til et årshjul, som indeholder de elementer, som er fastlagt på forhånd for alle forvaltninger i Aabenraa Kommune. På baggrund heraf kan hver enkelt forvaltning fastlægge deres egen dialogproces og udarbejde deres eget årshjul.

Årshjul



6. Processen: Fra vision til virkelighed

I det følgende beskrives elementerne i dialogbaseret aftalestyring. Indledningsvis beskrives formål og de involverede parter samt hvad der arbejdes med den pågældende fase.

På baggrund heraf beskrives de redskaber, der er udviklet, og som kan anvendes i hver enkelt fase. Redskaberne findes typisk som skabeloner i bilagsmaterialet. Skabelonerne er udfyldt med et eksempel, der kan anvendes som inspiration.

6.1. Formulering af mission, vision og politik

I politikformuleringsfasen sættes den politiske retning for et givent politikområde på et helt overordnet niveau. Der bør således formuleres en mission, vision og en politik af byråd og fagudvalg.

Missionen – vores eksistensberettigelse

Missionen er beskrivelsen af kommunens eller sektorområdets eksistensberettigelse og besvarer således spørgsmålet "hvorfor er vi her?" Lovgivningen giver ofte en del af svaret, men en mission er typisk endnu mere specifik i forhold til den måde opgaveløsningen varetages.

En mission har en lang levetid dvs. ud over en byrådsperiode. At udarbejde en god mission kan være en erkendelsesproces for de involverede, og en god mission indeholder følgende:

- Fortæller hvilke behov og ønsker kommunen eller sektorområdet vil dække.
- Den skal synliggøre hvem missionen retter sig imod: Produktet, borgeren, borgerens familie, det omgivende samfund etc.
- Rummer et særpræg
- Er kortfattet med fokus på få centrale emner
- Kan huskes

Visionen - billedet af den fremtidige ønskede situation

Vision betyder drømmebillede, og er et mentalt billede af en ønsket fremtidig situation. Tidshorisonten for visionen er typisk en byrådsperiode. En god vision lever op til følgende kriterier:

- Byrådets vision er retningsangivende for politikformuleringen i fagudvalgene på de enkelte sektorområder.
- Skaber fokus og udtrykker de forventninger og prioriteringer, som byrådet har til kommunens udvikling.

- Danner grundlag for prioriteringer
- Udfordrer den bekvemme nuværende tilstand og skabe baggrund for forandring
- Skaber energi og er ambitiøs – giver modtageren lyst til yde en ekstra indsats for at nå målet
- Er formuleret kortfattet, let forståeligt og positivt
- Kan huskes
- Understøtter kreativitet og fremelsker nye løsninger

Politikker

Politikker er konkretisering af visionen, der angiver hvordan byrådet vil arbejde for at opnå den. Politikker er udtryk for den politiske strategi, der anlægges for at indfri visionen.

Politikker er formuleret i dokumenter, der indeholder den politiske mission, vision, og de mål, der er godkendt politisk i relevant fagudvalg, økonomiudvalget og byrådet.

Politikker kan have en længere tidshorisont svarende til valgperioden. Men revision af politikker kan også tilpasses de løbende udfordringer i valgperioden.

Forud for politikformuleringsprocessen er det vigtigt at have gjort sig nogle overvejelser om proces og organisering:

- Hvordan organiseres et politikområde:
 - Skal der være én samlet politik på et område?
 - Skal der evt. formuleres en paraplypolitik med tilhørende delpolitikker?
 - Er der evt. vigtige grænseflader til andre af forvaltningens eller kommunes politikker? Hvordan håndteres disse?
- Hvem inddrages i politikformuleringen og hvordan?
 - Bred inddragelse af borgere, bestyrelser, institutioner mv.?
 - Smallere inddragelse gennem eksempelvis en høringsproces?

Den gode politik lever op til følgende kriterier:

- Politikken bør være styrende, retningsangivende og handlingsanvisende i forhold til beslutninger, initiativer, prioriteringer og planer på området.
- Politiske mål bør kunne indfries inden for en besluttet tidshorisont.
- De politiske mål bør altid formuleres, så de er rettet til kommunens borgere og brugere, og hen mod udvikling af en kommunal ydelse eller service.

Politiske mål kan formuleres mere eller mindre specifikt afhængig af hvilken funktion man ønsker målene skal have. Overordnet kan de inddeles i tre typologier:

- Politiske målsætninger: er formuleret på et strategisk niveau. De udstikker de overordnede retning for hvilken udvikling, der ønskes i forhold til en bestemt ydelse eller service.
- Åbne politiske mål: Målet er målbart, men indeholder brede rammer for mål-opfyldelsen.
- Lukkede politiske mål: Målet er målbart og med den hensigt at styre aktiviteterne, fordi det tolkes entydigt af alle.

Nedenfor er skitseret eksempler på de forskellige typer af mål.

| Mål | Eksempel |
|------------------------|---|
| Politiske målsætninger | Ældre og deres pårørende oplever respekt og værdighed samt pleje af høj kvalitet fra kommunens medarbejdere. |
| Åbne politiske mål | Der skal etableres tilbud i hjemmeplejen til borgere med kroniske sygdomme herunder KOL og hjertekarsygdomme. |
| Lukkede politiske mål | En borger, der er visiteret til en plejebolig, skal have tilbudt en bolig inden for 30 dage. |

6.2. Operationalisering af politikker til indsatsområder

Opgaven med at konkretisere politikken vil være forskellig afhængig af hvordan politikken er udformet. Nogle politikker består i høj grad af målsætninger, mens andre er præget af en større andel af åbne eller lukkede mål.

Forvaltningens målformuleringsopgave er præget af balancen mellem de forskellige måltyper på det konkrete politikområde. Helt kort kan det siges:

- Jo mere politikken er præget af målsætninger, jo større er operationaliseringsopgaven for forvaltningen.
- Jo mere politikken er præget af lukkede mål, jo mindre er operationaliseringsopgaven for forvaltningen.

I nedenstående tabel ses konsekvenserne af de forskellige typer af mål illustreret.

| Måltype | Eksempel | Indsatsområder | SMARTE mål |
|------------------------|--|--|-------------------|
| Politiske målsætninger | Ældre og deres pårørende oplever respekt og værdighed samt pleje af høj kvalitet fra kommunens medarbejdere. | Indsatsområder et ikke politisk defineret, men kunne eksempelvis være: <ul style="list-style-type: none"> • God kommunikation • Indførelse af ny standard for den gode pleje | Ikke defineret |
| Åbne mål | Der skal etableres tilbud i hjemmeplejen til borgere med kroniske sygdomme her- | Indsatsområdet er delvis defineret: Der skal etableres et tilbud i hjemmeplejen, men tilbuddet er kun | Er ikke defineret |

| | | | |
|-------------|--|--|---|
| | under KOL og hjertekarsygdomme. | delvist defineret og målgruppen er ikke endelig fastlagt | |
| Lukkede mål | En borger, der er visiteret til en plejebolig, skal have tilbudt en bolig inden for 30 dage. | Indsatsområdet er politisk defineret: det er plejeboliger til alle ældre med behov | Det SMARTE mål er politisk defineret: alle skal have tilbudt en bolig inden 30 dage |

Stillingtagen til hvem der skal udføre hvad

I forbindelse med operationalisering af politikken, er der behov for at forvaltningen daner sig et overblik over på hvilket niveau, og sammen med hvilke aktører politikken skal implementeres. Det er vigtigt, at tage stilling til følgende:

- Skal indsatserne og målene løses på forvaltningsniveau, på institutionsniveau eller på begge niveauer? I denne forbindelse er det vigtigt at definere eventuelle afhængigheder. Er der eksempelvis opgaver, som forvaltningen skal løse før institutionerne kan påbegynde deres del af opgaven?
- Er der mål, som kræver yderligere politisk afklaring eller ressourcer? I forbindelse med indgåelse af virksomhedsaftalerne er det vigtigt, at aftaleparterne har en reel mulighed for at være ansvarlig for, at de aftalte mål nås. Det anbefales, at mål, der for eksempel er afhængig af bevillinger, der endnu ikke er bevilliget, ikke bør optræde i en virksomhedsaftale.
- Kræver opfyldelse af målene et samarbejde med andre forvaltninger, eksterne parter mv.?
- Er der andre særlige hensyn der skal tages i prioriteringen?

Valg af den rigtige indsats

Med udgangspunkt i det åbne mål eller målsætningen vælges eller færdiggøres valget af indsatsområder og resultatkrav. Nogle vigtige pejlemærker for hvor den rigtige indsats skal gøres, kan fås ved at stille spørgsmål af nedenstående type:

- Hvilke faktorer er afgørende for, at vi når målsætningen - for eksempel menneskelige, tekniske og organisatoriske?
- Hvilke tendenser i omverdenen har/bør have indflydelse på hvordan vi vælger at målrette vores indsats?
- Vil det "nytte og flytte" at vælge den pågældende indsats?
- Hvad skal vi forstærke, forbedre, udvikle for at vi kan indfri målsætningen?
- Hvilke kompetencer er nødvendige for at løfte opgaven?
- Er der helt specielle aspekter i forhold til vores organisation, vi skal være særligt opmærksomme på.
- Hvad skal vi optimere i forhold til vores drift, og hvad skal vi udvikle for at være med i morgen?

I denne fase vil ét bestemt spørgsmål typisk dukke op: *Hvad er den helt rigtige balance mellem drift og udvikling?*

Den helt rigtige balance vil typisk afhænge af situationen. Men i nedenstående tabel ses nogle af de overvejelser, som kan være relevante.

| | Fordele | Ulemper |
|----------------------------------|---|--|
| Udviklingsmål | <ul style="list-style-type: none"> • Skaber nytænkning, innovation og produktudvikling • Skaber stolthed og engagement blandt medarbejderne • Nye veje og metoder kan være en forudsætning for succesfuld opfyldelse af driftsmål/kerneopgaver | <ul style="list-style-type: none"> • Kan opfattes som løsrevet fra organisationens daglige virke • Kan være vanskelige at afsætte fornødne ressourcer til at gennemføre, fordi der er "uorden" i driften |
| Driftsmål fx kvalitetsmål | <ul style="list-style-type: none"> • Sætter fokus på kerneopgaver som fx kvalitetsmål. • Opfyldelse af driftsmål – fx mål om lavt sygefraværkan skabe økonomisk og mentalt råderum til udvikling. | <ul style="list-style-type: none"> • Risikerer at miste overblik og for lavt et ambitionsniveau • Blive ved med at gøre de ting der ikke virker på den samme måde, • Manglende fokus på udvikling • Personalet mister engagement |

Hvor mange indsatser og mål igangsættes?

Der skal laves en plan for, hvornår de enkelte indsatser og operationelle mål skal igangsættes. Opgaverne fordeles over den periode, som politikken forventes at gælde for – typisk en byrådsperiode.

På den ene side er det vigtigt, at der ikke igangsættes flere initiativer end organisationen kan håndtere, og på den anden side skal der være en fornemmelse i organisationen af, at man "rykker".

Afhængig af målenes kompleksitet, vil en institution typisk kunne håndtere ca. 10 mål pr. år for eksempel fordelt på 8 fælles centralt fastsatte mål og 2 mål, som er defineret af at institutionen.

Gode operationelle mål er SMARTER!

Den mest udfordrende og vanskeligste opgave er at formulere det gode operationelle mål.

Det er på den ene side vigtigt, at målet er formuleret med en vis grad af konkretisering, så det ikke ender som "hurra-ord" som alle kan tilslutte sig, men som der ikke efterfølgende ikke er enighed om betydningen af. På den anden side er det vigtigt, at målene ikke bliver så detaljerede, at bliver tale om genindførelse af regelstyringen. Det er vigtigt, at der for de udførende institutioner er metodefrihed til at løse opgaven. En metode til at formulere SMARTER mål kan være:

- Formuler den ønskede fremtidige tilstand med helt almindelige ord.

- Fastlæg formålet ved at spørge mindst 5 gange "hvorfor" du ønsker at nå dette mål. Ved at fastlægge de bagvedliggende intentioner, kan du måske finde målepunkter, der er langt mere interessante.
- Målet skal formuleres i én sætning, og være SMARTE.

Et eksempel, som nedenunder testes i forhold til SMARTE kriterierne er:

1 Pr. 1. oktober 20xx er 'Projekt appetit' indført, hvilket betyder at alle de beboere, der er visiteret til ordningen deltager i madlavningen og spiser i fællesskab minimum 3 gange om ugen.

| Betegnelse | Karakteristika | Eksempel |
|---------------------------------------|---|---|
| Specifik | Målet er entydig og præcist og detaljeret | Ja, projektet er beskrevet i projektplan og det drejer sig om de beboere, der er visiteret til ordningen |
| Målbart | Overvej hvordan du vil dokumentere, at målet er nået. Hvad vil være beviset? | Har en liste over hvilke beboere, der er visiteret til ordningen og fører logbog over hvor ofte beboerne deltager i projektet |
| Attraktivt/ Ambitiøst/ accepterede | Der skal være en drivkraft – for at nå målet. Er målet attraktivt og vigtigt for borgere og medarbejdere? Hvad får de ud af, at I når målet? Er målet et middel til at nå et andet bagved liggende mål – som I bør fremhæve tydeligere? | Målet er attraktivt og accepteret, da vi ved hvor stor betydning god og tilstrækkelig kost har for ældre menneskers sundhed og trivsel. Målet er ambitiøst, da det kræver en betydelig indsats at gennemføre projektet |
| Resultatorienteret /realistisk | Opnås der et konkret resultat. Kan du/I nå målet indenfor den tid og de ressourcer, der er til rådighed? | Ja, beboerne deltager i madlavningen og spiser i fællesskab. Ja, men vi skal anstrenge os og måske gøre nogle ting anderledes |
| Tidsbestemte | Hvornår skal målet være nået? | Pr. 1. oktober 20XX |
| Evaluerbare | Det kan evalueres om målet er nået | Ja, vi kan evaluere på baggrund af visiteringslisten og logbogen |

Involvering og ejerskab

Det er en god idé at gennemføre målformuleringen som en kreativ proces sammen med relevante aktører på tværs af niveauer. Gevinsterne herved er:

- Flere hjerner tænker bedre end en, og bidrager med nye perspektiver og informationer.

- Der skabes dialog mellem forvaltning og institutioner.
- Der genereres nye idéer til hvordan opgaveløsningen kan varetages.
- Der bliver klarhed om hvilke mål, der vil 'nytte og flytte'.
- Der skabes en fælles forståelse med dem, der bagefter skal løse opgaverne.

6.3. Virksomhedsaftalen som redskab

Virksomhedsaftalen er krumtappen for dialogen og samarbejdet mellem forvaltningen og institutionerne gennem et helt kalenderår.

Virksomhedsaftalen er et-årig, og skal være indgået senest i januar måned i det kalenderår, som aftalen er gældende for. Den indgås mellem direktøren for en fagforvaltning og den enkelte institution. Der anvendes en fælles skabelon, der lokalt kan suppleres efter de konkrete forhold. Aftalen indeholder som minimum følgende elementer: Opgaver, SMARTE kvalitets- og udviklingsmål, økonomi og aktivitet, institutionens øvrige rammer samt dialog og opfølgingsproces. Det anbefales dog, at der kun tilføjes 1 eller 2 supplerende emner.

Forvaltningen er initiativtager og tovholder på processen. Den sørger for at opbygge en tværfaglig organisering omkring det at udarbejde, følge op på og evaluere virksomhedsaftalerne, som sikrer ledelsesmæssig bevågenhed på tværs af forvaltninger, Staben og institutioner.

Det vil sige, at forvaltningen sørger for inddragelse af relevante afdelinger i Staben. Endvidere er der vide muligheder for at inddrage institutionerne i udarbejdelsen af virksomhedsaftalerne.

Forvaltningen tilrettelægger en dialogstruktur, der tilgodeser behovet for dialog mellem forvaltning og institutioner. Forvaltningen laver et årshjul for hvert fagområde, som illustrerer hvordan dialogbaseret aftalestyring håndteres.

Endvidere har forvaltningen ansvaret for, at dialogstrukturen understøtter udarbejdelse og opfølgning på de virksomhedsaftaler, som er indgået med institutionerne. Det er forventningen, at der som minimum er dialog mellem forvaltningen og institutionen i forbindelse med at aftalen indgås. I forhold til de selvejende institutioner forventes det, at forholdene om dialog aftales i forbindelse med indgåelsen af driftsaftalen.

Politiske fagudvalg kan til enhver tid afholde møder med institutionerne.

Institutionens arbejdsområde og opgaver

Formålet med dette afsnit er at beskrive institutionens egenart gennem bl.a. mission, vision og værdier.

- Mission: Organisationens eksistensberettigelse dvs. svaret på spørgsmålet: Hvorfor er vi her? Institutionens mission kan formuleres i forlængelse af byrådets og fagudvalgenes mission. Dvs. at missionen ikke må være i modstrid med byrådets eller fagudvalgets mission, men gerne må være en præcision i forhold til lige præcis de borgere, som institutionen betjener – for eksempel ældre med specielle behov (Se evt. side 4 for kriterier for en god mission).
- Vision: Billedet af den fremtidige ønskede situation dvs. svaret på 'Hvad vil vi være kendt for. Institutionens vision kan formuleres i forlængelse af byrådets og fagudvalgenes vision. Dvs. at visionen ikke må være i modstrid med byrådets og fagudvalgets vision, men gerne må være en præcision i forhold til lige præcis de borgere, som institutionen betjener - for eksempel ældre med specielle behov (Se evt. side 5 for kriterier for en god vision)
- Værdier: Hvad er vores værdier i opgaveløsningen?

Hvordan arbejder vi?: Beskrivelse af eksempelvis faglige metoder, pædagogiske principper, personale- og kompetencesammensætning eller andre særlige forhold.

Kvalitets- og udviklingsmål

I dette afsnit formuleres indsatsområder, kvalitets- og udviklingsmål.

Indsatsområder afgrænser en bestemt type mål fx medarbejdertrivsel.

Kvalitets og udviklingsmål er konkrete SMARTE mål, som skal der arbejdes særligt med i det kommende år, for at nå et bestemt resultat.

Sondringen mellem kvalitetsmål og udviklingsmål er:

Kvalitetsmål kan omhandle både den brugeroplevede, den faglige og den organisatoriske kvalitet². Målene beskriver et bestemt kvalitetsniveau på en ydelse eller service, som skal *fastholdes*.

- Et eksempel på den brugeroplevede kvalitet kan være, at 90% af borgerne er tilfredse med en given ydelse
- Et eksempel på den faglige kvalitet kan være, at en ydelse eller et tilbud bliver leveret til borgerne i overensstemmelse med en bestemt faglig retningslinje.
- Et eksempel på den organisatoriske kvalitet kan være at sagsbehandlingstiden fx ikke overstiger 14 dage

Udviklingsmålene har derimod til formål at *udvikle* et nyt tilbud eller en ny service.

- Pr. 1. oktober er 'Projekt appetit' indført, hvilket betyder at alle de beboere, der er visiteret til ordningen deltager i madlavningen og spiser i fællesskab minimum 3 gange om ugen.

I praksis kan det være vanskeligt at skelne mellem de to typer af mål. For når 'Projekt appetit' er gennemført, kan målet principielt ændre status til et kvalitetsmål, hvor beboerens fortsatte deltagelse den fælles madlavning monitoreres.

Målene har forskellige udspring:

- En konkretisering og operationalisering af den politik, som er udarbejdet og godkendt af fagudvalget.
- Afledt af et indsatsområde fra direktionens strategikort.
- En konsekvens af sundhedspolitikken (som alle virksomhedsaftaler skal indeholde mindst ét mål fra)
- Fastlagt af fagdirektøren
- Udsprunget fra et behov, som er identificeret af institutionen.

Målene skrives ind i nedenstående skema, som findes i skabelonen til virksomhedsaftalen. Det er op til den enkelte forvaltning at tilpasse skemaet. Som det ses af eksempel 1, bliver kolonnen vedrørende indikator og niveau overflødig, når målet er SMARTE formuleret.

Hvis målet er formuleret som et åbent mål – som i eksempel 2 – er det derimod afgørende, at både målepunkt samt niveau er specificeret. Ellers er det ikke muligt at vide om - og hvornår - man har nået målet.

² Dette er den definition af kvalitet, der anvendes i forbindelse med regeringens kvalitetsreform.

| Mål | Målepunkt | Niveau | Kilde | Hyp-pighed |
|---|--|---|--|--|
| 1. Pr. 1. oktober 20xx er 'Projekt appetit' indført, hvilket betyder at alle de beboere, der er visiteret til ordningen deltager i madlavningen og spiser i fællesskab minimum 3 gange om ugen. | Antal visiterede, der deltager i madlavning og fælles spisning | 100% af de visiterede | Fortegnelse over visiterede og logbog over deltagere | Hver måned monitoreres målopfyldelsen af institutionslederen |
| 2. Der skal etableres tilbud i hjemplejen til borgere med kroniske sygdomme herunder KOL og hjertesygdomme. | De borgere der er visiteret til hjemmepleje af kommunen, og som er diagnosticeret med KOL og følgende hjertekarlidelser: hjerteinsufficiens osv. | 95% af de visiterede skal modtage et tilbud | Udtræk fra kommunens plejesystem | Kvartalsvis monitoreres af forvaltningen |

Tværgående mål

De tværgående mål omhandler mål, som går på tværs af politikker og forvaltninger. Eksempelvis er der krav om at alle virksomhedsaftaler skal indeholde mindst ét mål med relation til sundhedspolitikken.

Aktivitet og økonomi

Dette afsnit i virksomhedsaftalen indeholder en beskrivelse af de økonomiske rammer og den basisaktivitet institutionen forventes at skulle levere.

I forhold til aktiviteten kan det dreje sig om for eksempel: antal pladser, belægningsprocent, antal leverede ydelser eller lignende. Aktiviteten fremgår i budgettet under punkt 6: Aktivitetsforudsætninger.

Ligeledes kan principper for aktivitetsstyring præciseres for eksempel i form af:

- Vippenormeringer
- Indtægtsdækket virksomhed
- Finansiering af aktivitetsbaserede omkostninger ud over det fastlagte aktivitetsmål.
- Tildelingsmodeller

I forhold til økonomien angives den økonomiske ramme for institutionen, som fremgår af budgettets punkt 7. Ligeledes angives institutionens overførsler fra dette og evt. foregående år.

For yderligere information vedrørende de økonomiske forhold, henvises til 'Retningslinjer for dialogbaseret aftalestyring', som findes på Medarbejderportalen.

Øvrige rammer

I dette afsnit refereres til de øvrige rammer, som institutionens virke er underlagt eksempelvis:

- Lovgivning på området
- Retningslinjer for dialogbaseret aftalestyring
- Kasse- og regnskabsregulativ
- Retningslinjer for indkøb og udbud
- Retningslinjer vedr. forsikring og risikoforsikring
- Retningslinjer vedr. bygningsvedligeholdelse, herunder energimærkning mv.
- De personalepolitiske retningslinjer
- Personalepolitiske værdier
- Ledelsesgrundlaget
- Kompetenceplan
- MED-aftale

Opfølgning og dialog

I dette afsnit beskrives hvordan opfølgnings- og evalueringsprocessen håndteres mellem institutionerne og forvaltningen. Dette fremgår af forvaltningens årshjul.

Bilag: Redskaber til indgåelse af virksomhedsaftale

Der er udarbejdet et eksempel på virksomhedsaftalen i form af en fiktiv virksomhedsaftale med institutionen 'Kirkemølle Plejecenter i X-købing' som er vedlagt denne guideline. Der er gjort en del ud af eksemplerne i virksomhedsaftalen, og derfor er gennemgangen af de enkelte afsnit mere overfladisk behandlet her.

6.4. Implementering

Målene i virksomhedsaftalen implementeres på den enkelte institution, og det henhører under institutionslederens ledelsesrum at planlægge og gennemføre denne proces.

Afhængig af hvor omfattende en proces der kræves for at gennemføre målet kan lederen anvende diverse projektrejskaber.

Følgende overvejelser er hensigtsmæssige at afklare:

- Hvad er projektets/ opgavens formål (På lidt længere sigt) og mål (på kort sigt)
- Hvilke økonomiske (tid og penge), teknologiske og menneskelige ressourcer (kvalifikationer) skal tilvejebringes
- Hvordan involveres de medarbejdere, der skal bidrage til at løse opgaven. Skal der udpeges en tovholder?
- Hvordan skal processen tilrettelægges? Dvs. hvis opgaven skal være løst på et givent tidspunkt, hvad skal så være løst lige inden, og hvad skal være løst lige inden det? (At tænke baglæns giver ofte et tydeligere fokus på målet)

- Skal opgaven deles ind i forskellige spor, som kan uddelegeres til forskellige medarbejdere. For eksempel spor 1: De fysiske faciliteter og spor 2: Uddannelse af medarbejderne.
- Er der afhængigheder mellem sporene således at noget skal være færdigt før andet kan begynde?
- Hvordan kan jeg skabe overblik for alle medarbejdere. Lav gerne en visuel tidsplan og gør den tilgængelig – for eksempel i kaffestuen. Som redskab til dette arbejde kan man for eksempel anvende en visuel handleplan/et GANTT-kort, hvor aktiviteter og ansvarlig i forbindelse med en indsats kan dokumenteres.
- Hvordan og hvor ofte følger jeg op på de opgaver, som er uddelegeret?

Bilag: Redskaber til opfølgning på virksomhedsaftalens mål

Bilag 2: Der er udarbejdet en skabelon til en visuel handleplan/ et GANTT- kort i et excell regneark.

6.5. Afrapportering fra institution til forvaltning og byråd

Formålet med afrapporteringsfasen er, at skabe en tilbagemeldingskanal fra institutionen til forvaltningen, og fra forvaltningen til det politiske system.

I forhold til valg af metode har det været afgørende at, afrapporteringsmetoden blev kortfattet og med så lille en skriveindsats som muligt.

Afrapporteringen kan endvidere danne udgangspunkt for en evaluering af resultat og proces forud for det kommende års indgåelse af virksomhedsaftaler.

A3-rapporten

A3 rapporten, som udarbejdes af institutionen, har til formål at strukturere tilbagemeldingen fra institutionerne til forvaltningen i forbindelse med regnskabsaflæggelsen overfor udvalg og byråd.

Derudover er det op til den enkelte forvaltning at fastlægge, hvordan A3-rapporten indgår i dialogen mellem forvaltningen og institutionen. Eksempelvis vil skabelonen også kunne anvendes til kvartalsvise eller halvårslige dialogmøder.

A3 rapporten er et redskab, der sammenfatter en institutions resultater. Det hedder en A3 rapport fordi tekst og eventuelle illustrationer skal kunne stå på en A3 side (to A4 sider). Det at afrapporteringen sker på en A3 side gør det nemt at overskue og kommunikere.

Der er udarbejdet en skabelon for A3 rapporten på baggrund af de faste afsnit i Virksomhedsaftalen. Skabelonen indeholder emnerne: Opgaver, status på målsætninger, aktivitet, økonomi og en sammenfatning.

Deadline for indsendelse af A3 rapporten til forvaltningen følger tidsplanen for regnskabsafslutningen i årshjulet og fremgår af årshjulet for det pågældende område.

A2-rapporten

A2 rapporten, som udarbejdes af forvaltningen i forbindelse med regnskabsafleggelsen overfor udvalg og byråd, har til formål at strukturere tilbagemeldingen fra alle institutioner.

En A2 rapport er et redskab, der sammenfatter mål, aktivitetstal og økonomi fra alle institutioner under et fagudvalgs ressortområde. Det hedder en A2 rapport fordi teksten og illustrationerne skal kunne stå på en A2 side (to A3 sider eller fire A4 sider). Det at af-rapporteringen sker på en A2 side gør det nemt at overskue.

De indkomne A3 rapporter udgør basismaterialet for A2-rapporten. A2 rapporten udarbejdes af forvaltningen, godkendes i fagudvalget og sendes som afrapportering til økonomiudvalg og Byråd. Udarbejdelsen af A2-rapporten følger tidsplanen for regnskabsafslutningen i årshjulet.

A2 rapporter kan anvendes som grundlag for Byrådets årsberetning i det omfang, at årsberetningen omfatter status på mål og målopfyldelse.

Bilag: Redskaberne til afrapportering

Bilag 3: skabelon for A3 rapporten.

Bilag 4: skabelon for A2 rapporten.

7. Litteraturliste

Madsen, Sven H. og Søren Christensen (1997): 'Virksomhedsplaner – krumtappen i en decentral kommune,' Forlaget Birkedal.

Poulsen, Jan Struwe mfl. (2005): 'Den røde tråd – involverede virksomhedsplaner', KL og KTO findes på www.lederweb.dk

'Sådan Projektleder du', Artikel fra www.lederweb.dk.

'Dialogbaseret kontraktstyring - kvalificering af kontraktstyring gennem medarbejderinddragelse', KL og KTO findes på www.personaleweb.dk

'Dialogbaseret kontraktstyring 2 – en pjece om dialog og medbestemmelse i kommunens arbejde med kontrakt og aftalestyring', KL og KTO findes på www.personaleweb.dk

8. Bilag

1. Skabelon for / eksempel på en virksomhedsaftale.
2. Gantt- Kort.
3. Skabelon for /eksempel på A3 rapporten.
4. Skabelon for /eksempel på A2 rapporten.