



# Silkeborg Kommunes styringsmodel

14. december 2009

<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Bærende principper for styringsmodellen.....</b>	<b>4</b>
Bærende principper for styringsmodellen.....	6
Dialog .....	6
Kvalitet .....	6
Dynamik.....	7
Sammenhæng.....	7
Effektivitet .....	8
Enkelthed .....	8
<b>2. Den politiske styringsmodel .....</b>	<b>9</b>
Modellens kernepunkter – Oplæg til målaftale, bevillingsaftaler og institutionsaftaler.....	9
<b>3. Mål og målformulering.....</b>	<b>14</b>
Måltyper .....	14
Fortsat fokus på resultat- og effektmål.....	15
Måleparametre/indikatorer .....	18
Kvalitetskontraktsmål.....	19
<b>4. Årets gang .....</b>	<b>22</b>
Årets gang i styringsmodellen, forår .....	22
Årets gang i styringsmodellen, efterår.....	24
<b>5. Værktøjer til understøttelse af målfastlæggelsen og generel kvalitetsudvikling.....</b>	<b>26</b>
Den Kommunale Kvalitetsmodel.....	26
Resultatbaseret styring (Performance management) .....	28
<b>6. Opfølgning og dokumentation .....</b>	<b>30</b>
Budgetredegørelse .....	31
Økonomisk vurdering .....	31
Regnskab og ordinær overførselssag .....	31
Budgetopfølgninger .....	32
Eventuelle temaopfølgninger på initiativ af Økonomiudvalget .....	32
<b>7. Økonomiske principper.....</b>	<b>33</b>
Rammebudgettering.....	33
Økonomisk decentralisering.....	34
Lønsumsstyring .....	34
<b>8. Eksempler på processer.....</b>	<b>35</b>
<b>9. Afslutning.....</b>	<b>38</b>
<b>Bilag: Vejledning vedrørende Kvalitetskontrakter</b>	

## Indledning

For alle organisationer er styring et nøgleord. For uden styring er der ingen i organisationen der med sikkerhed ved, hvilken retning de skal gå, og der vil være stor sandsynlighed for en organisation, der bevæger sig i flere retninger. De overordnede mål mangler, den røde tråd udebliver og fælles fæste vil dermed være svært at opnå. Koncernperspektivet i prioriteringen af ressourcer vil ganske enkelt ikke være til stede. Derfor er det nødvendigt med en styringsmodel.

Styringsmodellen er Silkeborg Kommunes politiske styringsmodel.

Styringsmodellen rummer redskaber og processer, der gør det muligt at håndtere de udfordringer, som kommunen står overfor nu og på længere sigt. Det gælder i forhold til udmøntningen af politiske mål og prioriteringer og i forhold til tilbagemeldingen på, hvordan udmøntningen lykkes og i særdeleshed effekten heraf.

Styringsmodellen handler også om at skabe et fælles sprog i hele organisationen. Et fælles sprog, der dels definerer, hvordan udfordringer og muligheder bedst muligt håndteres, dels sikrer fokus på effekten af de mål, der sættes samt sikrer opfølgning, tilbagemelding og bevågenhed i forhold til de politiske målsætninger. Styringsmodellen skal således understøtte og styrke en kontinuerlig kvalitetsudvikling i de kommunale kerneydelser inden for de givne rammer, som i sidste ende vil komme den enkelte borger til gode.

Styringsmodellens elementer bør tages op til overvejelse efter ca. 3-4 år for til stadighed at være tidssvarende i forhold til den virkelighed modellen skal understøtte og passe ind i.

For en mere overordnet beskrivelse af de mest centrale hovedelementer i Silkeborg Kommunes styringsmodel målrettet politikere og ledere henvises til pjeceudgaven "Silkeborg Kommunes styringsmodel, Styringsmodellens hovedelementer".

## 1. Bærende principper for styringsmodellen

Styringsmodellen tager sit udgangspunkt i kommunens mission og vision.

*Mission: "Silkeborg Kommune skal gennem demokratiske processer i Byrådet og det omgivende lokalsamfund skabe det bedst mulige grundlag for at leve og virke i vores område."*

*Vision: "I Silkeborg Kommune har vi en drøm om et fællesskab med unikke udfoldelsesmuligheder for borgere og erhvervsliv. Med til drømmen hører trivsel, kultur, uddannelse og attraktive bosætningsmiljøer for alle."*

Silkeborg Kommunes værdier er:

- Dialog
- Dynamik
- Kvalitet
- Sammenhæng

Følgende udfordringer står frem som meget væsentlige de kommende år:

- Den globale økonomiske krise og effekterne af krisen i Silkeborg Kommune
- Silkeborg Kommunes økonomiske situation som vil medføre et behov for meget stram økonomistyring, prioritering og effektivisering
- En vækstkommunes særlige behov og udfordringer
- Øget dokumentation af kvaliteten af de kommunale kerneydelser efterspurgt af regeringen bl.a. som følge af kvalitetsreformen
- Behov for øget fokus på at opnå de "bedste" effekter for borgeren indenfor de givne rammer
- Omprioritering af ressourcer til borgernær service

- *Økonomisk krise fordrer fælles strategisk og politisk fokus og styring*

Den økonomiske krise har sat dybe spor globalt, nationalt og lokalt. For Silkeborg Kommune betyder det konkret stigende overførselsudgifter og faldende skatteindtægter. Dette kombineret med et stadigt stigende pres på serviceudgifterne, og ikke mindst borgerens forventning til serviceniveau, betyder, at der er brug for fælles strategisk og politisk fokus og styring samt fælles fodfæste i forhold til håndteringen af den økonomiske situation i kommunen.

Udgiftspresset i kommunen stiller ligeledes krav til en stram økonomistyring med nøje opfølgning på udviklingen i udgifterne og nøje opfølgning på aktivitetsniveauet set i relation til budgettet og budgetforudsætningerne.

Økonomistyring forstås altså her som de processer og metoder, kommunen anvender til at håndtere fastlæggelse, udvikling og opfølgning på kommunens serviceniveau, aktiviteter og økonomi og ikke mindst at sikre, at der er sammenhæng mellem disse elementer. Dermed også sagt at der skal være vilje til at sikre denne sammenhæng på alle niveauer i organisationen.

*- En vækstkommune og en svær økonomisk situation*

Silkeborg Kommune er fortsat en vækstkommune. Denne position ønskes fastholdt, da væksten giver udviklingsmuligheder og dynamik. Fastholdelse af denne status har en overordnet betydning i forhold til de fremadrettede politiske målsætninger, ønsker og prioriteringer, men giver også en udfordring den økonomiske situation taget i betragtning, da en vækstkommune på den ene side betyder stigende skatteindtægter men på den anden side et behov for at afholde nye udgifter i form af børnepasning, kapacitetstilpasning mv.

*- Øget fokus på kvalitet*

Silkeborg Kommunes økonomiske situation, det stadigt stigende udgiftspres kombineret med regeringens og den enkelte borgers ønske om synlighed og dokumentation af kvaliteten af de kommunale kerneydelser stiller endnu større krav til en bevidsthed om, at ressourcerne bruges, hvor de giver mest værdi. Et øget fokus på kvalitet fra regeringens side ses eksempelvis med kvalitetsreformen, som bl.a. indebærer offentliggørelse af Byrådets kvalitetskontrakt. Det er en kontrakt Byrådet skal vedtage og følge op på, og som skal indeholde mål for hvorledes kvaliteten kan udvikles i den kommunale opgaveløsning.

Et vilkår om øget kvalitet skal ligeledes ses i sammenhæng med kravet til kommunerne om øget effektivisering og omprioritering af ressourcer til borgernær service. Der har igennem en årrække været fokus på effektivisering i kommunerne, som kan synes at gøre det vanskeligt fortsat at finde flere potentielle områder. Effektiviserings- og omkostningsjagten er dog en aldrig afsluttet proces og er i den grad påkrævet. Der kan nærmest være tale om en kultur, som skal rodfæstes i organisationen. En forudsætning for dette er et fælles fokus og en fælles rettesnor for koncernen.

## **Bærende principper for styringsmodellen**

På baggrund af missionen, visionen, de fire grundlæggende værdier samt de nationale og lokale udfordringer er styringsmodellens bærende principper defineret som: *dialog, kvalitet, dynamik, sammenhæng, effektivitet og enkelthed.*

### **Dialog**

Dialog er uundværlig i det hele taget og i særdeleshed påkrævet i arbejdet med styringsmodellen.

#### *- Dialog til forventningsafstemning*

Der skal være plads og rum til dialog om forventningerne til udvikling, økonomi og service mellem politikere, borgere, institutionsbestyrelser, ledere og medarbejdere.

#### *- Dialog højner kvaliteten*

Yderligere skal der være dialog mellem det politiske, det administrative og institutionsniveauet omkring de ønskede mål for dels at inddrage den faglige viden, dels fordi det som oftest er på institutionerne den kommunale kerneydelse leveres.

Det giver kun mening at fastsætte mål, hvis der ligeledes sker en løbende opfølgning og evaluering i forhold til de indsatser, som iværksættes for at nå målene med en vurdering af resultaterne og effekterne heraf. Dialog er i denne forbindelse en forudsætning.

#### *- Dialog fremmer ejerskab*

For at skabe ejerskab til de ønskede mål på alle niveauer i organisationen er dialog, kommunikation og involvering en forudsætning.

### **Kvalitet**

Styringsmodellen skal understøtte kvalitetsudviklingen i det daglige arbejde med fokus på:

- Resultater og effekter af de indsatser som iværksættes med henblik på at nå de ønskede (effekt)mål
- Politisk dokumentation, der tydeliggør forventningerne til serviceniveauet gennem beskrivelser af ydelsernes indhold og omfang
- Selvevalueringer og eksterne evalueringer

#### *- Ejerskab og aktiv stillingtagen til mål*

Ejerskab til mål, opfølgning på mål med vurdering og evaluering og aktiv stillingtagen til målene er en forudsætning for en løbende kvalitetsudvikling inden for de givne rammer på alle niveauer i organisationen - det politiske niveau, det administrative niveau og institutionsniveauet.

*- Kvalitet i relation til budgettet*

Kvalitet spænder ligeledes over, at få skabt sammenhæng mellem mål, økonomi og serviceniveau. Det er essentielt, at budgettet er dannet på baggrund af kvalificerede og velunderbyggede budgetforudsætninger, og at der tages ansvar for dette administrativt såvel som politisk.

### **Dynamik**

I det dynamiske aspekt ligger, at styringsmodellen skal kunne understøtte en kontinuerlig udvikling.

Der indbygges dynamik i Silkeborg Kommunes styringsmodel ved at der kun er lagt bånd på de mest centrale årlige politiske begivenheder i styringen.

Derudover er styringsmodellen indrettet på en sådan måde, at modellen kan favne de udfordringer og muligheder, der løbende vil opstå, samtidig med at den nyeste viden ligeledes skal kunne understøtte kommunens arbejde og styring.

### **Sammenhæng**

Helhedstænkningen skal styrkes og sektorisering modvirkes.

*- Overordnede politiske mål*

Det er Byrådet, der, på tværs af fagudvalg, formulerer de overordnede mål på baggrund af strategioplæg og input fra Økonomiudvalget. Styringsmodellen lægger dermed stor vægt på, at Byrådet og Økonomiudvalget har en væsentlig rolle i formuleringen af de politiske mål og prioriteringer, der ligger til grund for den overordnede styring.

*- Rød tråd fra Byrådet til institutionerne via aftalestyring*

Sammenhæng mellem Byrådets politisk fastsatte mål og de indsatser, der iværksættes inden for kommunens serviceområder, opnås gennem fagudvalg ved anvendelse af bevillingsaftaler og institutionsaftaler. Aftalerne skal sikre en rød tråd fra de overordnede politiske ønsker til indsatserne, som igangsættes inden for kommunens kerneopgaver.

Det er helt centralt i styringsmodellen, at der er politisk ejerskab til målene.

*- Sammenhæng mellem mål, serviceniveau, indsatser og økonomi*

Ønsket om sammenhæng skal ligeledes afspejles i mål, serviceniveau og økonomi. Det er derfor yderst nødvendigt at tilpasse mål og serviceniveau og dermed indsatser til den økonomiske ramme, der er til rådighed.

Den økonomiske og faglige styring integreres således, at der er klarhed over, hvor og hvordan der skabes balance i forventningerne til udvikling og serviceniveau og de økonomiske rammer.

### **Effektivitet**

Et stadigt stigende krav om øget effektivisering skal baseres på et strategisk funderet arbejde, således at koncernperspektivet holdes i fokus. En effektiviseringsstrategi skal således danne udgangspunktet for det kontinuerlige arbejde med effektiviseringer, en strategi som løbende vedligeholdes for at være tidssvarende dels i forhold til Silkeborg Kommunes organisation, dels i forhold til de aktuelle udfordringer og rammebetingelser kommunen står overfor på et givet tidspunkt.

Effektiviseringsstrategien kan suppleres med arbejdsgangsanalyser indenfor bevillingerne, budgetanalyser, benchmarking o.l. Analyserne giver anledning til at indtænke mere effektive måder til udførelsen af opgaverne.

### **Enkelthed**

For at sikre fælles forståelse af grundelementerne prioriterer styringsmodellen enkelthed og praktisk anvendelighed. Redskaber og værktøjer, som kan bidrage til dette vurderes løbende.

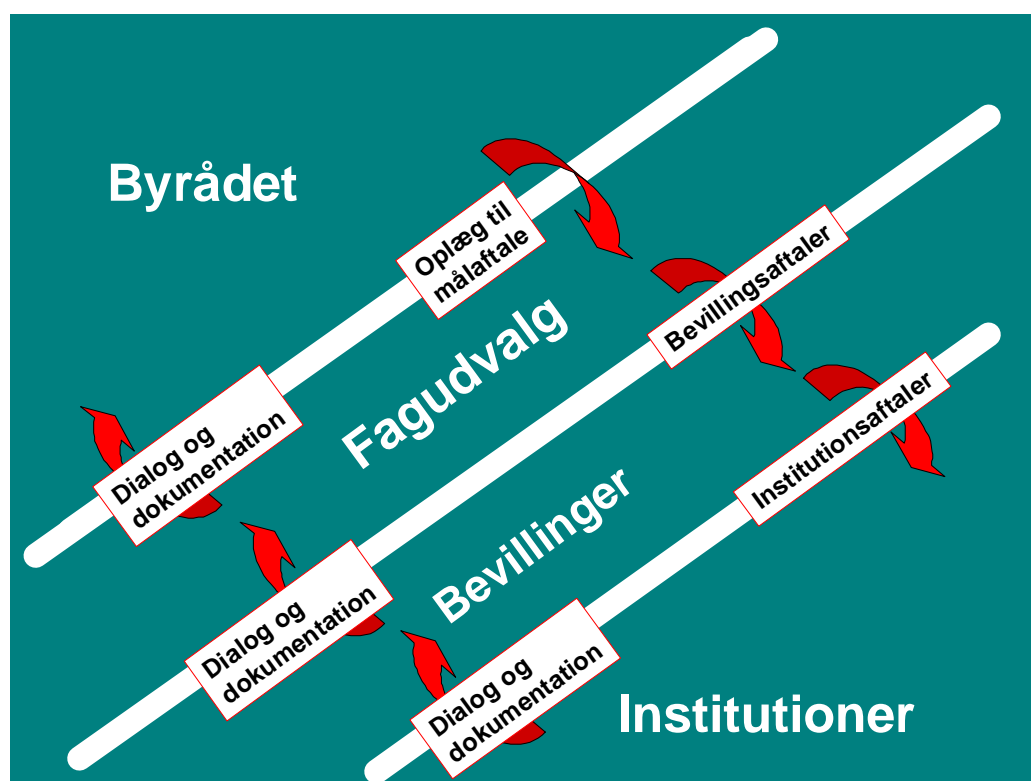
## 2. Den politiske styringsmodel

### Modellens kernepunkter – Oplæg til målaftale, bevillingsaftaler og institutionsaftaler

Aftaler på forskellige niveauer i organisationen skal skabe sammenhæng mellem de overordnede politiske mål og de indsatser, som iværksættes i institutionerne.

Nedenfor ses hvordan aftalerne indgår som bindeled og dialogredskab.

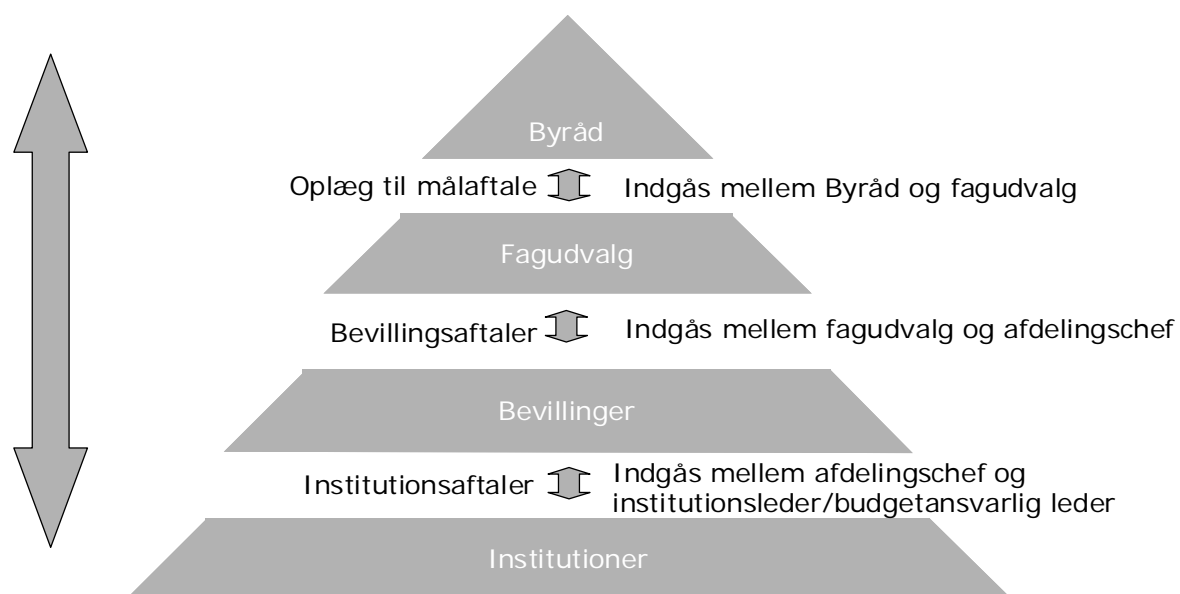
Figur 1. Helhedsmodellen for aftalerne.



Helhedsmodellen illustrerer, hvordan oplægget til målaftale og bevillings- og institutionsaftalerne indgår som et bindemiddel og dialogredskab mellem de forskellige niveauer i organisationen. Oplægget til målaftalen og bevillings- og institutionsaftalerne udtrykker, hvilke forventninger, der er til hvert niveau i forhold til økonomi, serviceniveau og udvikling.

Med denne helhedsmodel opnås et aftalehierarki fra Byråd til institutioner.

Figur 2. Modellens aftalehierarki.



- Mål, indsatser og handlinger fastlægges på alle niveauer.
- Mål fra et overordnet politisk niveau falder ned til de organisatoriske enheder, som målet vedrører.

### En rød tråd mellem aftalerne

Målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne indgår i en indbyrdes struktur. Aftalerne skal ses i sammenhæng, og modellens bærende værdier skal understøtte arbejdet med at sikre dette, således der skabes en rød tråd fra de overordnede politiske mål, til de mere fagspecifikke politiske mål, til de indsatser og aktiviteter, som iværksættes i de enkelte institutioner. Aftalerne mellem hvert niveau fastholder således hvilke forventninger, der er til udvikling, økonomi og serviceniveau – og i særdeleshed til resultat og effekt af de indsatser som initieres.

### Oplæg til målaftale

Byrådet fastsætter på et målseminar i foråret de politiske og strategiske mål for det kommende budgetår. Nogle af disse mål kan gå på tværs af alle områder, mens andre kan være specifikt rettet mod ét område. Redskabet til dette er et "Oplæg til målaftale", som vedtages af Økonomiudvalget. Der arbejdes med et "Oplæg til målaftale" frem til budgettets endelige vedtagelse, hvor "Målaftalen" endeligt godkendes.

De økonomiske rammer for alle bevillinger, som Økonomiudvalget fastlægger i foråret fremgår af "Oplæg til målaftalen". Disse vedtages endeligt af Byrådet i forbindelse med godkendelse af budgettet i oktober.

### Bevillingsaftaler

Fagudvalgene konkretiserer i bevillingsaftalerne de politiske målsætninger, der indgår i "Oplæg til målaftale" og prioriterer økonomien inden for den givne ramme. I bevillingsaftalen fastlægges dermed via bevillingsmål den politiske retning og serviceniveauet inden for de enkelte fagområder, og hermed mødes prioriteringen mellem økonomi, serviceniveau og faglighed. Bevillingsaftalerne indgås mellem fagudvalg og afdelingschef. Der udarbejdes bevillingsaftale for følgende bevillinger:

<b>Økonomiudvalget</b>
12 Kommunale ejendomme
13 Brand og Redning
14 Centralfunktioner
<b>Vej- og Trafikudvalget</b>
24 Kollektiv Trafik
25 Veje
28 Entreprenøropgaver
<b>Kultur- og Fritidsudvalget</b>
34 Kultur og Fritid
<b>Børne- og Ungeudvalget</b>
41 Skoler
43 Børn og Familie
45 Handicap – børn
48 Handicap – børneinstitutioner
49 Familiesektionen – institutioner
<b>Socialudvalget</b>
51 Social service
55 Handicap
56 Sociale overførsler
58 Handicap - institutioner
59 Social service – institutioner
<b>Arbejdsmarkedsudvalget</b>
61 Arbejdsmarked – serviceudgifter
66 Arbejdsmarked – overførselsudgifter
<b>Ældre- og Sundhedsudvalget</b>
71 Sundhedsområdet
73 Ældreområdet
<b>Plan-, Miljø- og Klimaudvalget</b>
81 Natur og Miljø

Bevillingsaftaler på bevillingerne vedrørende overførselsudgifter (bevilling 56 Sociale overførsler og 66 Arbejdsmarked – overførselsudgifter) har til formål at synliggøre, hvilke mål og indsatser, der vil være fokus

på, som vil have en afsmittende effekt på niveauet af overførselsudgifterne.

For administrationen indgås bevillingsaftalen mellem Økonomiudvalg og Direktionen.

### **Institutionsaftaler**

Efter budgetvedtagelsen i oktober indgås institutionsaftaler mellem afdelingschef og institutionsleder<sup>1</sup> frem til medio december.

Institutionsaftaler i relation til administrationen på bevilling 14 indgås mellem Direktion og de enkelte afdelings- og stabschefer. Mål i bevillingsaftalen for bevilling 14 Centralfunktioner vedrører kun administrationen, og dermed vil institutionsaftalerne vedrørende bevilling 14 Centralfunktioner således også kun omhandle administrationen. Dette betyder med andre ord, at Byrådets tværgående mål nødvendigvis skal indgå i oplægget til målaftale. Er der eksempelvis et ønske om at have fokus på sygefraværet bør dette fremgå af oplægget til målaftale, som dermed på denne måde falder ned i organisationen via bevillings- og institutionsaftalerne. Mål i institutionsaftalerne vedrørende den administrative bevilling vil dog kunne omhandle de enkelte fagområder, hvis der er tale om initiativer forankret administrativt.

Aftalerne har til formål at omsætte og konkretisere de politiske mål i bevillingsaftalerne til handling og drift via konkrete initiativer og indsatser på de områder og i det omfang, det giver mening. Det betyder, at det ikke nødvendigvis er alle mål fra bevillingsaftalen, som skal omsættes og udmøntes i alle institutionsaftaler, da nogle af målene måske kun er relevant for nogle af institutionerne. Derudover kan omfanget af indsatser og initiativer variere fra institution til institution, såvel som indsatserne for at opfylde de samme bevillingsmål, ikke nødvendigvis er de samme for alle institutioner.

Derudover er der i institutionsaftalen muligt at opstille egne mål for institutionen, som ikke er knyttet op på de politisk bestemte mål.

Institutionsaftalens formål er bl.a. at den enkelte medarbejder kan se sig selv indgå aktivt i opfyldelsen af dels de ønskede politiske mål dels nærværende mål for institutionen. Dermed kan institutionsaftalen komme til at få karakter af et vigtigt arbejdsblad.

### **Udarbejdelse af aftaler – dialog en forudsætning**

---

<sup>1</sup> Institutionsaftaler dækker aftaler, der indgås af en afdelings-/stabschef med en budgetansvarlig leder – og omfatter således også aftaler, der indgås af en afdelings-/stabschef med eksempelvis en sektion eller andre opdelinger, hvor budgetansvarlige ledere er udpeget.

Dialog er vigtig og er en forudsætning for at aftalerne dels kan falde på plads, dels for at skabe sammenhæng mellem målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne. Yderligere er dialogen en forudsætning for at skabe ejerskab til aftalerne på alle niveauer i organisationen.

I relation til udarbejdelsen af bevillings- og institutionsaftaler vil Den Kommunale Kvalitetsmodel sætte en fælles ramme i forhold til arbejdet med at fastlægge mål samt i forhold til opfølgning og evaluering, jf. afsnit 5.

### 3. Mål og målformulering

#### Måltyper

Kært barn har mange navne og ligeså med mål-begrebet. Nedenfor gives eksempler på forskellige mål-begreber.

Driftsmål	Effektmål	Udviklingsmål	Outputmål
Service mål		Resultatmål	

#### - Servicemål

Mål, hvor fokus i første omgang er på output og mindre på effekten for brugeren ved at modtage outputtet. Målene har karakter af "hvad" og "hvor meget", der leveres inden for de kommunale velfærdsydelser. Det kan f.eks. omhandle levering af et bestemt antal ydelser til bestemte borgere (f.eks. timetal i folkeskolen), med henblik på dokumentation af et politisk fastsat serviceniveau. Servicemålene vil afspejle de vigtigste pejlemærker i det nuværende serviceniveau med det formål enten at fastholde dette niveau eller med formålet om at opfylde dette niveau. Servicemål vil typisk være et-årige.

#### - Outputmål

Mål, hvor fokus i første omgang er på output og mindre på effekten for brugeren ved at modtage outputtet. Outputmål kan også være servicemål, men derudover kan målene ofte få karakter af gennemførte aktiviteter. Det kan for eksempel omhandle implementering af en given politik, udvikling af en given strategi. Det kan eksempelvis også være et mål om antallet af gennemførte ungdomsuddannelser eller etablering af trafikikkerhedsforanstaltninger.

#### - Driftsmål

Mål, som ligeledes kan være servicemål. Derudover er det mål primært med fokus på selve processen og "produktionen af serviceydelsen" såvel som det kan være rammesættende mål - det kan f.eks. omhandle økonomiske mål. Der kan være tale om mål om budgetoverholdelse, effektiviseringsmål eller eksempelvis fokus på ATA-tiden (ansigt til ansigt), som kan betragtes som et service- såvel som et driftsmål. Driftsmål vil typisk være et-årige.

#### - Effektmål og udviklingsmål

Mål, som tager afsæt i den ønskede effekt for en bestemt målgruppe. Det vil sige, at fokus er flyttet fra "hvad" og "hvor meget", der ydes, til effekterne af det, der ydes. Målene vil typisk beskrive en tilstand på lidt

længere sigt. Der kan være tale om målbare effektmål såvel som mere kvalitative effektmål.

Nedenfor gives eksempler på forskellige effektmål, nogle er umiddelbart målbare, andre ikke:

- Andelen af forældre, der vælger privatskoler på bekostning af folkeskolen skal reduceres. Det kan gøres mere specifikt ved ligeledes at sætte en kvantitativ enhed på reduktionen (umiddelbart målbart).
- 75 % af de 10-17-årige, der visiteres til en kriminalitetsforebyggende indsats skal være uden for kriminalitet et halvt år efter tilbuddets ophør (umiddelbart målbart).
- Antallet af unge, der vælger en ungdomsuddannelse med naturfagligt indhold skal øges med 5 % om året frem til 2012 med udgangspunkt i 2009 (umiddelbart målbart).
- Flere udsatte børn og unge udvikler sig alderssvarende (ikke umiddelbart målbart).
- Øget trivsel og bedre arbejdsmiljø (ikke umiddelbart målbart).

*- Resultatmål*

Mål, ligeledes med fokus på effekten, men med fokus på det umiddelbare resultat for brugeren ved at modtage outputtet.

Et eksempel kunne være et mål om:

- Flere danskere med indvandrerbaggrund skal være bedre til dansk – et resultat, som på længere sigt kan have en effekt i forhold til bedre integration.

Det kan være svært at skelne konsekvent mellem resultat- og effektmål. Resultatet vil dog ofte være vejen til at opnå en effekt på lidt længere sigt for en given målgruppe, som eksemplet ligeledes illustrerer.

**Fortsat fokus på resultat- og effektmål**

Der har de senere år været fokus på kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser og på dokumentation af den offentlige sektors indsatser, og med kvalitetsreformen er der yderligere skabt en ambition om, at kvalitet skal kunne måles og dokumenteres. Der skal leveres mest mulig kvalitet inden for de givne rammer. Kvalitetsreform eller ej - det primære

re formål med den kommunale virksomhed og berettigelsen af denne må være at levere mest mulig kvalitet inden for de givne rammer.

Vigtigt for kvalitetsbegrebet er viden om resultaterne og effekterne af velfærdsydelse i forhold til den enkelte borger. Det vil sige, hvad fik vi ud af indsatsen og de ressourcer, vi brugte – hvad blev resultatet? I denne sammenhæng er der to væsentlige udfordringer – dels formulering af relevante effektmål, dels dokumentation af sammenhængen mellem indsatser og effektmål. Effektmål kan være målbare og mindre målbare. Er der tale om mindre målbare effektmål er der i denne forbindelse et behov for at opstille indikatorer, som er udvalgte måleparametre, der indikerer, hvorvidt det ønskede effektmål er opnået, jf. afsnit nedenfor om måleparametre/indikatorer.

Fokus på resultat- og effektmål kan afspejles i aftalestyringen som følgende:

### **1. Mål i "Oplæg til målaftale"**

Det politiske niveau fastsætter i oplægget til målaftalen de overordnede strategiske mål – det vil sige, at det politiske niveau svarer på spørgsmålet:

*"Hvad ønsker vi at opnå, og i særdeleshed hvilken effekt for borgeren ønsker vi at opnå?"*

Hermed kan målsætningerne være defineret overordnet og ikke målbart.

Der kan dog også være tale om et begrænset antal specifikke målbare servicemål, hvis Byrådet ønsker at rette fokus mod et specifikt serviceniveau eller i kombination med et effektmål.

Driftsmål i relation til rammesættende mål vil ligeledes kunne optræde.

### **2. Mål i bevillingsaftalerne**

De politiske effektmål i bevillingsaftalerne skal forsøges defineret mere specifikt i relation til at opnå de overordnede målsætninger. I fagudvalgene svarer det politiske niveau dermed på spørgsmålet:

*"Hvilken effekt ønsker vi mere specifikt at opnå for borgeren/målgruppen inden for fagområdet i relation til at imødekomme de overordnede målsætninger i "Oplæg til målaftale"?"*

Administrationen, institutionerne og øvrige fagpersoner svarer derimod på spørgsmålet:

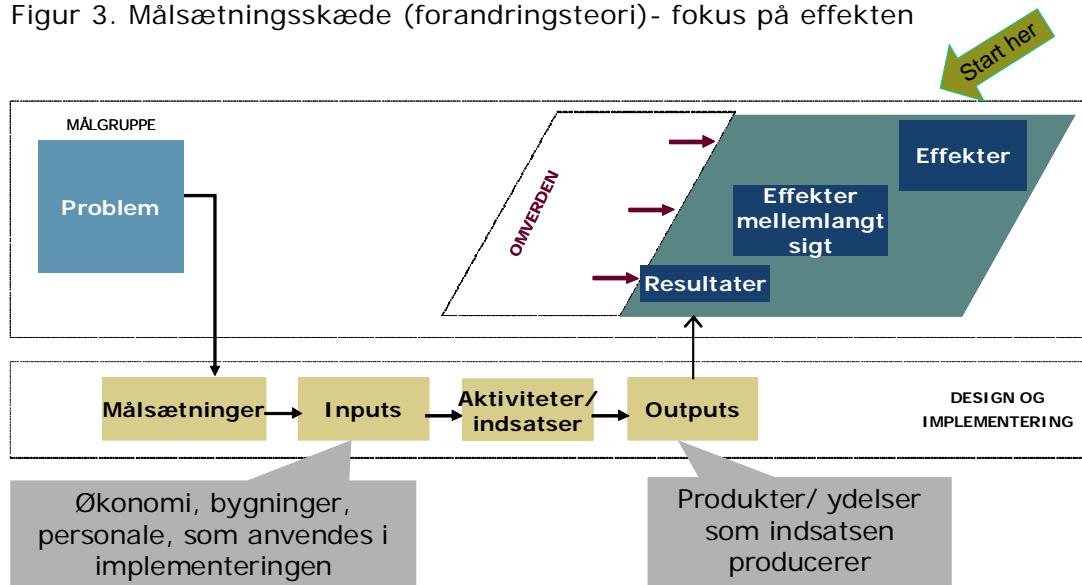
*"Hvordan opnår vi de ønskede mål/effekter – hvilke handlinger, aktiviteter og indsatser er nødvendige?, og hvorledes måler, evaluerer og dokumenterer vi det?"*

**3. Mål i institutionsaftalerne**  
 Målene i institutionsaftalerne specificeres yderligere inden for fagområdet, hvis det er muligt. Ellers vil målet fra bevillingsaftalen gå igen i institutionsaftalen, men hvor indsatserne og aktiviteterne i forhold til at opnå målene i bevillingsaftalen konkretiseres i relation til den enkelte institution. Indsatser og aktiviteter vil dermed i høj grad være fokuspunkt og omdrejningspunkt i institutionsaftalen.

Det metodiske udgangspunkt er, som tidligere nævnt, at det skal være muligt at se hele sammenhængen fra det øverste strategiske niveau, hvor målene kan være lidt svævende og ikke helt specifikke, og til den helt konkrete udmøntning i praksis.

Nedenstående figur angiver elementer, der indgår i kæden fra målsætning til resultat og sammenhængen mellem disse. Figuren illustrerer, at effekterne af de kommunale indsatser og aktiviteter bør være i fokus, da viden om effekten af indsatser i den kommunale opgaveløsning i forhold til borgerne, er centralt i bedømmelsen af kvaliteten af de kommunale kerneydelser.

Figur 3. Målsætningskæde (forandringsteori)- fokus på effekten



Kilde: Rambøll

Input er bl.a. den økonomiske ramme, som er til rådighed, de personalemæssige ressourcer, bygninger, varer o.l., der benyttes som input i processen mod at opnå de ønskede effektmål.

I bestræbelserne på at opnå de ønskede effekter iværksættes en række aktiviteter, handlinger og indsatser, som vil medføre et umiddelbart output. Output retter sig mod en bestemt målgruppe, og effekten er resultatet for brugerne af det output, som de modtager. Her kan der skelnes mellem et umiddelbart resultat og effekter på længere sigt.

Kæden illustrerer således, at følgende spørgsmål bør stilles:

- Hvilken effekt ønsker man at opnå for en given målgruppe?
- Hvilke resultater kræver dette?
- Hvilke aktiviteter skal til for at opnå resultaterne?
- Hvilke ressourcer (input) skal der til for at gennemføre aktiviteterne?

Med fokus rettet mod resultat- og effektmål vil fokus dermed ligeledes skifte fra aktiviteterne, processen og input, som blot bliver midler i forhold til at opnå de ønskede resultater.

### **Måleparametre/indikatorer**

Effektmål kan formuleres målbart eller ikke. I de tilfælde hvor effektmålet ikke er direkte målbart, er der alligevel et behov for at afdække og dokumentere hvorvidt denne effekt opnås. For at kunne dokumentere hvorvidt den ønskede effekt for borgeren opnås via de opstillede indsatser og handlinger, er det nødvendigt at opstille konkrete måleparametre/indikatorer, som bruges til at definere og måle effekten af indsatserne. Indikatorerne bør være evidensbaserede, hvis dette er muligt.

Uanset mål er der behov for at gøre sig overvejelser dels vedrørende hvilke parametre, der skal måles på, dels vedrørende hyppigheden for målinger.

### **En balance**

Effekter og i særdeleshed kvalitetsbegrebet kan ikke udelukkende opgøres kvantitativt. Kvalitet kan være et yderst subjektivt begreb, som vil være forskelligt opfattet i forhold til om det er en politisk defineret kvalitet, en fagligt defineret kvalitet eller en brugerdefineret kvalitet. Det er vigtigt at finde den rette balance.

På den ene side:

*"Ikke alt der kan tælles tæller, og ikke alt der tæller kan tælles" (Albert Einstein) – som tilsiger en ydmyghed over for hvad data kan bruges til.*

På den anden side:

*"Uden målinger forstår vi ingenting og ved ingenting" (Philolaus, 5. årh. f.kr.) – som tilsiger en respekt over for det data alligevel rent faktisk kan sige.*

*Kilde: Konference "Hvordan anvendes effektmåling i praksis"*

### **Antallet af (effekt)mål**

Målene skal give mening og være retningsgivende for det fremadrettede arbejde i bestræbelserne på at nå det konkrete mål. Dermed skal målene ikke blot understøtte det daglige arbejde men også påvirke det daglige arbejde i relation til det pågældende mål. Det vil med andre ord sige, at målene ikke alene skal defineres ud fra det, vi allerede gør, men defineres ud fra en tese om, at der altid kan udfordres, og at der altid kan udvikles.

Det giver kun mening med mål, hvis der sker en form for opfølgning. Da det kan tage tid at følge op på effektmål bør antallet ligeledes begrænses. Effektmålene kan kombineres med de andre typer af mål.

### **Kvalitetskontraktsmål**

Folketinget har d. 19. februar 2009 vedtaget en lov vedrørende kvalitetskontrakter (L76). Loven medfører, at Byrådet skal vedtage en kvalitetskontrakt med vurderinger af, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles. Kvalitetskontrakten skal indeholde få, klare og kvantificerbare mål for hvert borgerrettet serviceområde samt en kort beskrivelse af veje til at opfylde de opstillede mål (jf. Bilag - Vejledning vedrørende Kvalitetskontrakter)

Formålet med kvalitetskontrakten er at forpligtige Byrådet til systematisk at overveje, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles og opstille mål herefter. Derudover skal kvalitetskontrakten bidrage til synlighed, større åbenhed og gennemsigtighed overfor borgerne.

Byrådet skal hvert år senest samtidig med vedtagelsen af årsbudgettet redegøre for, hvordan der følges op på kvalitetskontrakten. Kvalitetskontrakten træder i stedet for servicestrategien og er ikke bundet op på en bestemt tidsperiode.

*- Kvantificerbare og ambitiøse mål*

Kravet om kvalitetskontraktsmål indarbejdes i bevillingsaftalen. Der skal dermed udarbejdes få, klare, konkrete og kvantificerbare mål for hvert borgerrettet serviceområde som er formuleret på en sådan måde, at det er nemt for Byrådet og borgeren at vurdere i hvilket omfang målet er nået. Derudover skal der være en kort beskrivelse af veje til at opfylde de opstillede mål, der indgår i Silkeborg Kommunes kvalitetskontrakt.

Som udgangspunkt udarbejder hvert fagudvalg samlet set 1-3 kvantificerbare mål som indarbejdes i de bevillingsaftaler, som målene vedrører. Det er op til fagudvalget, om man vælger at have ét mål på hver af sine bevillinger, eller om de skal samles på én bevilling. Ligeledes er der ikke noget krav til, om der er tale om et- eller flerårige mål, men det er vigtigt, at tidshorisonten fremgår.

Der lægges op til, at målene skal være ambitiøse. Hermed menes, at de enkelte mål kun kan opfyldes ved en reel og mærkbar udvikling i kvaliteten for borgeren inden for det pågældende område.

Da der er tale om en kvalitetskontrakt, hvor formålet er en vurdering af, hvorledes kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelsen kan udvikles i forhold til den enkelte borger, vil der typisk være tale om effektmål. At målene skal være kvantificerbare betyder dermed ikke, at der ikke kan være tale om effektmål, dvs. mål i forhold til en ønsket effekt for en given målgruppe. Det er blot vigtigt i denne forbindelse, at effektmålet er defineret målbart eller der er angivet kvantificerbare måleparametre/indikatorer samt succeskriterie i forhold til de opstillede måleparametre i relation til at kunne dokumentere den ønskede effekt. Dermed skal der ligeledes angives hvilken tidshorisont, der arbejdes efter.

*- Borgerrettede serviceområder*

De borgerrettede serviceområder er defineret som følgende:

- Økonomiudvalget: Bevilling 14 (Borgerservice)
- Vej- og Trafikudvalget: Bevilling 24 og 25
- Kultur- og Fritidsudvalget: Bevilling 34
- Børne- og Ungeudvalget: Bevilling 41, 43, 45, 48 og 49
- Socialudvalget: Bevilling 51, 55, 58 og 59
- Ældre- og Sundhedsudvalget: Bevilling 71, 73 og 78

*- Opfølgingsredegørelse*

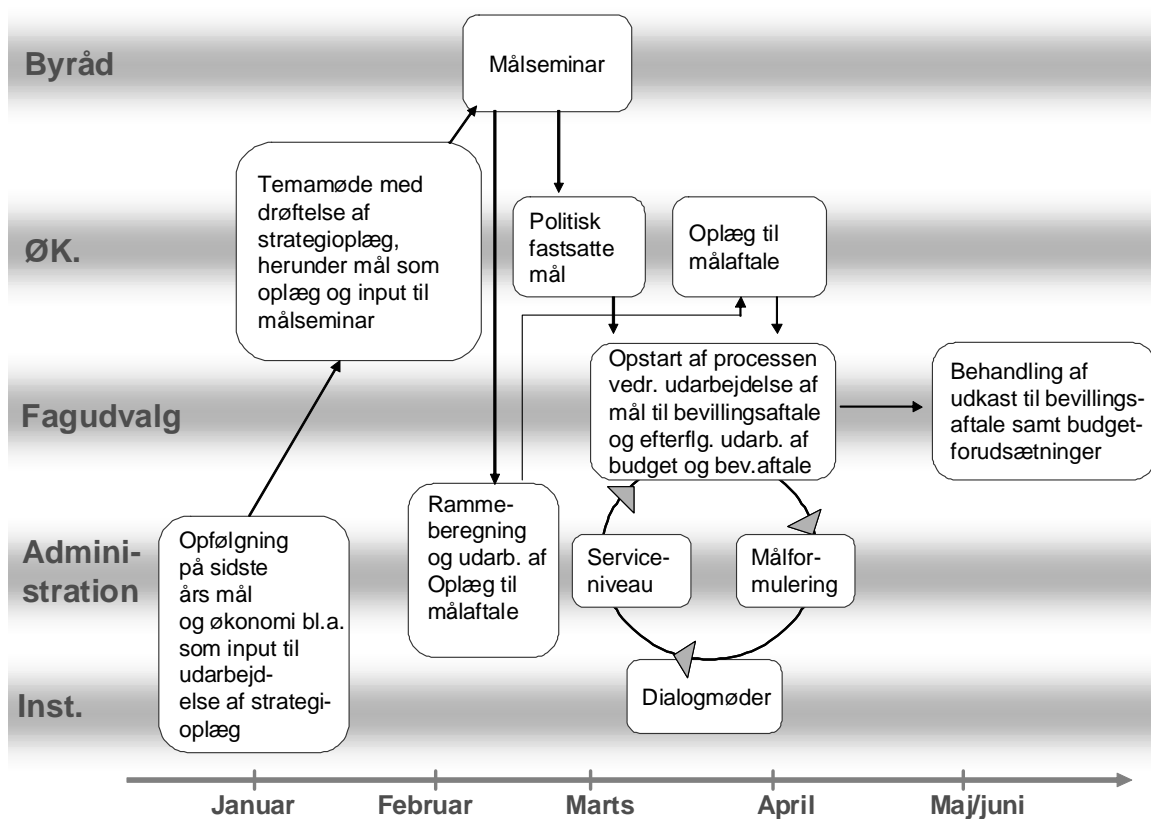
Byrådet skal hvert år senest samtidig med vedtagelsen af årsbudgettet redegøre for, hvorledes der følges op på kvalitetskontrakten. Redegørelsen skal kortfattet orientere borgerne om status på mål samt hvorledes der følges op.

Kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen skal offentliggøres på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk) senest en måned efter kommunalbestyrelsens vedtagelse. I 2010, som bliver første år med kvalitetskontrakt og opfølgingsredegørelse sker offentliggørelsen senest d. 1. juli på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk)

## 4. Årets gang

Tids- og handlingsplanen for den politiske beslutningsproces er central i styringsmodellen, fordi den fastlægger, hvem der først og sidst har ansvaret for en opgave, men også fordi mange forskellige aktører er involveret.

### Årets gang i styringsmodellen, forår



#### Januar: Opfølgning på sidste års mål og økonomi samt udarbejdelse af strategioplæg

##### Formål:

At gøre endelig status for det forgangne års målsætninger og om det forgangne års arbejde, indsatser og resultater, som bl.a. indgår som input til strategioplægget, der bl.a. behandler de væsentligste udfordringer for det kommende budgetår.

##### Resultat:

Et strategioplæg, som danner grundlag for den politiske drøftelse i forhold til målsætninger og håndtering af aktuelle og kommende udfordringer.

### **Januar/Februar: Temamøde med Økonomiudvalget**

#### Formål:

1. At drøfte og sætte fokus på det kommende års mål og prioriteringer – hvor vil vi hen og hvilke indsatsområder er specielt vigtige? Hvilke effekter for borgeren ønsker vi at opnå?
2. At drøfte de aktuelle rammesættende udfordringer og drøfte eventuelle mål i relation til dette.

Resultat: Input til målseminaret i relation til de overordnede politiske mål for det kommende års budget og arbejde. Dels effektmål i relation til kommunens kerneydelser, dels rammesættende mål.

### **Februar: Byrådets målseminar**

Formål: Byrådets drøftelse af kommunens strategiske udfordringer og ud fra denne ramme drøfte, hvilken retning man rent politisk ønsker at gå og dermed hvilke politiske effektmål, der skal arbejdes på at opfylde og styre efter - i høj grad med udgangspunkt i Økonomiudvalgets temamøde.

Resultat: At få fastlagt de politiske mål for det kommende budgetår med stor fokus på effektmål, men hvor der ligeledes kan være tale om rammesættende mål såvel som få servicemål. Målene vil indgå i "Oplæg til målaftale" sammen med de økonomiske rammer for alle bevillinger, som behandles og vedtages af Økonomiudvalget hvert forår. Målene danner grundlaget for fagudvalgenes videre arbejde med bevillingsaftalerne.

### **Februar/marts: Økonomiudvalget beslutter de politiske (effekt)mål**

Formål: At fremrykke processen vedrørende udarbejdelse af mål med fokus på effektmål. Dermed gives mere tid til fagudvalgenes arbejde med at omsætte de overordnede politiske mål til mere fagspecifikke mål inden for de enkelte fagområder.

Resultat: Kvalificere arbejdet med (effekt)mål.

### **Marts-juni: Drøftelse af effektmål og udarbejdelse af udkast til bevillingsaftaler samt budgetforudsætninger med fagudvalgsbehandling**

Formål: Fagudvalgenes konkretisering af Byrådets mål godkendt i Økonomiudvalget umiddelbart efter målseminaret, som vil fremgå i oplægget til målaftalen. På baggrund af de godkendte mål udarbejdes de mere fagrelaterede bevillingsaftaler, som indeholder de politiske målsætninger inden for de enkelte fagområder.

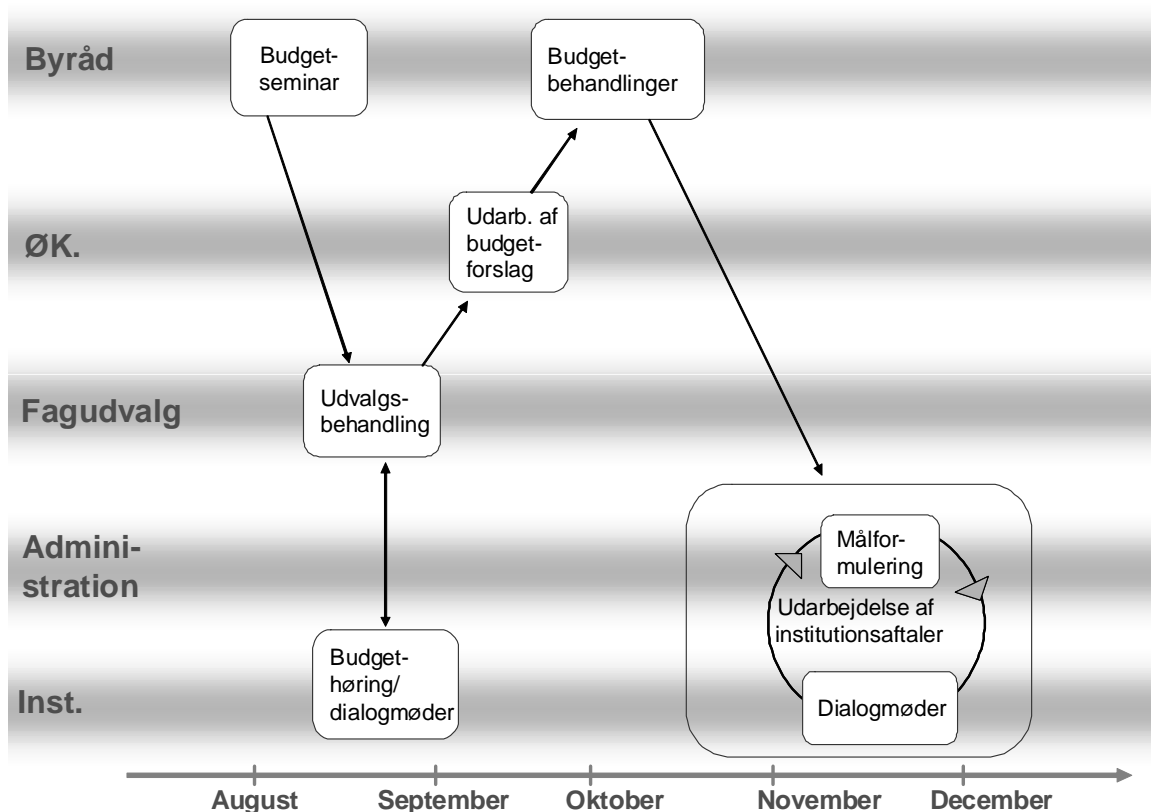
Processen vedrørende udarbejdelse af mål med fokus på effektmål opstartes umiddelbart efter Byrådets målseminar.

Udarbejdelsen af bevillingsaftalerne bør ske i dialog mellem fagudvalgene, administrationen og institutionerne for at skabe sammenhæng mellem de politiske mål og den faglige viden for dermed at kvalificere og øge ejerskabet.

Budgetforudsætninger udarbejdes, som danner grundlag for forslag til budgettet.

Resultat: Bevillingsaftaler med sammenhæng til de politiske mål fremkommet efter Byrådets målseminar. Forslag til budget baseret på kvalificerede og velunderbyggede budgetforudsætninger.

### Årets gang i styringsmodellen, efterår



#### August: Byrådets budgetseminar

Formål: Endelig prioritering af økonomien på drift og anlæg og evt. arbejdet med løbende effektiviseringer.

Udfordringerne og omverdenen ændrer sig hele tiden. Nye temaer eller udfordringer, som ikke er drøftet på målseminaret i februar/marts bør

tages op på budgetseminaret. Alternativt indgår nye temaer i den politiske behandling af budgettet op til vedtagelsen.

Resultat: Køreplan for tilretninger af budgetforslaget og håndtering af aktuelle udfordringer.

#### **August: Udvalgsbehandling**

På baggrund af Byrådets budgetseminar kan der være behov for fagudvalgsbehandling, dels af bevillingsaftale, dels af budgetforslag for de enkelte bevillinger.

#### **September/oktober: Byrådets budgetbehandlinger**

Byrådets 1. og 2. behandling af budgetforslag.

#### **November/december: Udarbejdelse af institutionsaftaler**

Formål: Efter Byrådets endelige godkendelse af budgettet i oktober måned, kan de enkelte bevillingsområder påbegynde arbejdet med udarbejdelse af institutionsaftaler. Det er dog muligt så småt at påbegynde arbejdet inden Byrådets endelige godkendelse.

Resultat: Institutionsaftaler med sammenhæng til de politiske mål i bevillingsaftalen og med en nøjere konkretisering af indsatser, aktiviteter og indikatorer/måleparametre med henblik på at nå bevillingsmålene.

## 5. Værktøjer til understøttelse af målfastlæggelsen og generel kvalitetsudvikling

Fokus på kvalitet og kvalitetsudviklingen i varetagelsen af de kommunale opgaver fordrer værktøjer i styringsmodellen til at understøtte dette arbejde. Et af de værktøjer, som indgår i styringsmodellen til at understøtte og fastholde fokus på resultater, effekter og løbende kvalitetsudvikling er Den Kommunale Kvalitetsmodel.

### Den Kommunale Kvalitetsmodel

Kvalitetsmodellen er et selvevalueringsredskab i form af en konkret spørgeramme til understøttelse af den løbende kvalitetsudvikling gennem læring og dialog.

Modellen forventes færdigudviklet i KL-regi i sommeren 2010 og fastsætter en fælles ramme for det løbende arbejde med resultater og kvalitetsudvikling på alle niveauer i organisationen.

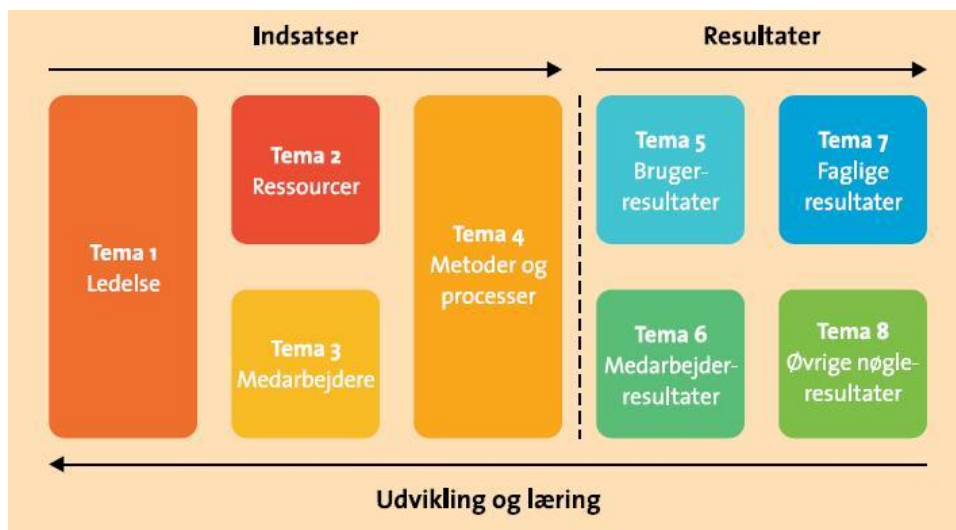
Kvalitet kan være mange ting og kan opleves og defineres forskelligt alt afhængig af, om der er tale om en politisk defineret kvalitet, en fagligt defineret kvalitet eller en brugerdefineret kvalitet. Den Kommunale Kvalitetsmodel forsøger at skabe sammenhæng herimellem.

I relation til aftalestyringen i styringsmodellen vil spørgerammen kunne indgå som et konkret redskab i forbindelse med opfølgning på mål såvel som i forbindelse med opstilling af nye mål. Derudover er spørgerammen et konkret redskab med konkrete spørgsmål til at understøtte processen i forhold til selvevaluering og kvalitetsudvikling uagtet aftalestyring og styringsmodel.

#### *- Helhedsorienteret spørgeramme*

Modellen er bygget op omkring en helhedsorienteret spørgeramme, der sikrer, at kommunerne kommer "hele vejen rundt" i arbejdet med kvalitet, således at fokus sikres på indsats- som på resultatsiden som fokus sikres på drifts- som på udviklingssiden. Spørgerammen indeholder konkrete spørgsmål, institutionerne kan tage udgangspunkt i ved en selvevaluering.

Opbygningen af spørgerammen fremgår nedenfor:



I spørgerammen indgår således otte temaer. Fire temaer, der relateres til indsatsen – det vi gør, og fire temaer, der relateres til resultater – det vi opnår. Hermed er det muligt at opnå et samlet billede af styrker og forbedringsbehov og dermed få koblet indsatser og resultater.

I modellens indsatsside findes fire temaer, som i fællesskab danner udgangspunkt og grundlag for at skabe resultater. Ledelsen spiller en rolle, medarbejderne spiller en rolle, økonomi, teknologi o.l. spiller en rolle, og sidst men ikke mindst spiller de valgte metoder og processer en rolle. De konkrete spørgsmål, som er indeholdt i modellens spørgeramme, vedrørende temaerne i indsatssiden vil synliggøre, hvor institutionen kan udvikle sig.

I modellens resultatside findes de fire temaer, som er sigende for de resultater, indsatserne medfører. De brugerdefinerede resultater, de faglige resultater, medarbejderresultater samt øvrige relevante resultater. Resultater kan spænde vidt fra traditionelle tællelige resultater til effekterne af indsatsen. Spørgsmålene til resultatsiden kan medvirke til at opstille indikatorer og mål for de resultater institutionen vil opnå og har i fokus.

Da modellen tager udgangspunkt i konkrete spørgsmål er dialog og involvering helt centrale elementer i modellen. Dialog mellem alle niveauer og hierarkier i organisationen, dialog på tværs af institutioner og fagområder og dialog mellem leder og medarbejder. Dialogdelen handler om en proces, hvor ledere og medarbejdere tager afsæt i dokumentationsdelen i forhold til det videre arbejde med kvalitetssikring- og udvikling.

Dialog skaber ligeledes vejen for et større ejerskab til mål samtidig med, at der skabes en fælles forståelse for udviklingsretningen og institutionens arbejde i forhold til de overordnede politiske målsætninger.

### Resultatbaseret styring (Performance management)

Et andet værktøj, eller nærmere tilgang til måden at arbejde systematiseret med effektmål, opfølgning, evaluering og kvalitetsudvikling er den resultatbaserede styringstilgang, også benævnt performance management. Et centralt karaktertræk ved denne styringstilgang er, at der identificeres målbare effekter for indsatserne, og organiseringen af indsatserne understøttes af løbende monitorering og måling, som danner grundlag for løbende opfølgning, evaluering og dialog.

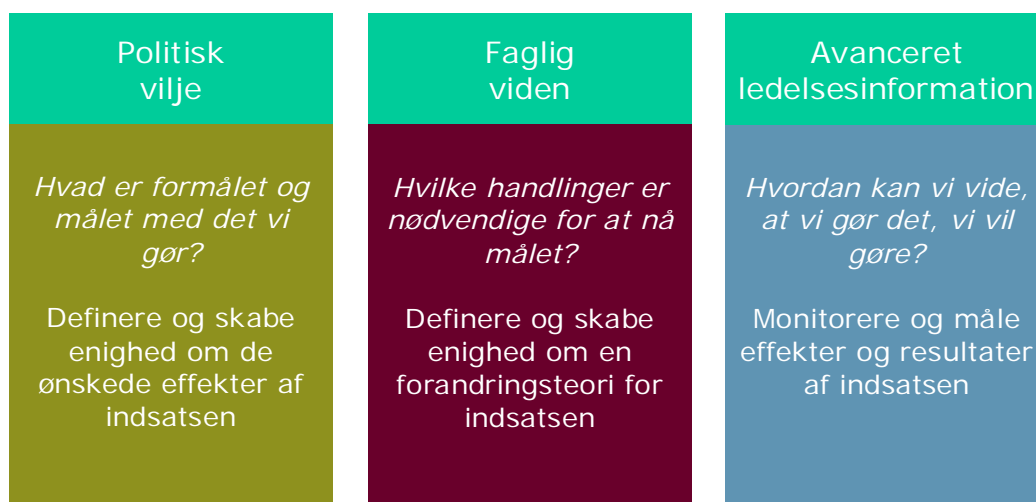
Den grundlæggende tese er, at man kender sit ressourceforbrug og kan holde forbruget op imod de resultater, der er kommet ud af det, og kan svare på spørgsmålet:

*"Hvad kom der ud af indsatsen og de ressourcer vi brugte – hvad blev resultatet for borgeren/målgruppen?"*

Tesen er derudover, at der skal styres efter, at de leverede ydelser giver mest mulig effekt for brugerne.

I bestræbelserne på at arbejde målrettet med effektmål skal nedenfor nævnte parametre kunne håndteres på samme tid.

Figur 4. Sammenhæng mellem parametre for at kunne arbejde målrettet med effektmål



Kilde: Rambøll

Tankegangen er en videreudvikling og forfinelse af de grundprincipper, der allerede er indbygget i Silkeborg Kommunes styringsmodel omkring målstyring, herunder udarbejdelsen af effektmål, samt målopfølgning og evaluering, men med den resultatbaserede styring vil der ske en mere systematiseret tilgang til måling, opfølgning og evaluering af organisationens mål, som vil skulle indgå aktivt i prioriteringen af ressourcer.

Den resultatbaserede styring kan siges at integrere, systematisere og optimere de i forvejen kendte styringsinstrumenter.

*- Et middel til kommunikation*

Den resultatbaserede styring, og styringsredskaber i det hele taget, skal betragtes som et middel til kommunikation, evaluering og dialog. Styringstilgangen er således ikke baseret på overvågning og kontrol, og er ikke et forsøg på udelukkende at kvantificere kvaliteten af de kommunale kerneydelser, da kvalitet i allerhøjeste grad ligeledes er kvalitativ. Styringstilgangen skal snarere opfattes som en tilgang, hvor der bliver sat fokus på ønskede resultater. For at kunne svare på, om de indsatser og handlinger, der iværksættes i bestræbelserne på at nå målet, rent faktisk har den ønskede effekt, er der nødt til at være en form for dokumentation i form af udvalgte indikatorer. Indikatorerne kan naturligvis ikke stå alene, men give anledning til evaluering, dialog og kvalitative vurderinger i relation til det fremadrettede arbejde og er således en understøttelse af den lærende organisation.

*- Pilotprojekt*

Indførelsen af resultatbaseret styring er en stor og kompleks opgave og dermed forholdsvis ressourcekrævende for organisationen. Styringstankegangen kunne i første omgang gennemføres som et pilotprojekt indenfor et afgrænset område og i en begrænset periode.

Et pilotprojekt vil gøre det muligt at gøre sig nogle erfaringer med styringsformen, herunder gøre det muligt at vurdere, hvilket udbytte der kan opnås ved styringstankegangen, og om det kan stå mål med indsatsen.

På baggrund af de erfaringer, der høstes af pilotprojektet, er det hensigten, at tankegangen bag den resultatbaserede styring vurderes, og at der tages stilling til, om tankegangen skal implementeres bredere i Silkeborg Kommune over tid.

## 6. Opfølgning og dokumentation

Det giver mening at opstille mål, hvis der følges op på målene. Det er centralt i styringsmodellen, at der skal arbejdes med integrerede mål-, aktivitets- og økonomiopfølgninger i løbet af året.

Der vil i de kommende år være stort fokus på de økonomiske opfølgninger i kommunerne generelt og i særdeleshed i Silkeborg Kommune. Det stiller krav til kvaliteten af opfølgningerne, og det stiller krav til, at der tages ansvar for at sikre, at budgettet overholdes, og der dermed ligeledes skrives ind på et tidligt tidspunkt, når det ser ud til, at udgiftsniveauet ikke kan holdes inden for budgettet.

Til det formål arbejdes med følgende opfølgninger:

Opfølgninger	Tidspunkt	Politiske udvalg	Indhold
<b>Budgetredegørelse</b>	Januar	Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Status på budget med de forventede overførsler</li> <li>▪ Evt. områder, hvor budgettet ikke hænger sammen</li> <li>▪ Korrigerende handlinger</li> <li>▪ Status på bevillingsmål</li> </ul>
<b>Økonomisk vurdering</b>	Månedligt	Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Økonomisk ledelsesinformation med kvalitative vurderinger</li> </ul>
<b>Regnskab og ordi- nær overførelsessag</b>	Februar-april	Fagudvalg → Økonomiudvalget → Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Årsberetning<sup>2</sup></li> <li>▪ Status på mål</li> <li>▪ Regnskabstal</li> <li>▪ Overførsler mellem år</li> </ul>
<b>Budgetopfølgninger</b>	Ultimo marts Ultimo juli Ultimo oktober	Fagvalg → Økonomiudvalget → Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Målopfølgning</li> <li>▪ Opfølgning på aktiviteter</li> <li>▪ Forventet regnskab</li> <li>▪ Korrigerende handlinger</li> </ul>

<sup>2</sup> Behandles ikke i fagudvalg

<p><b>Eventuelle temaopfølgninger på initiativ af Økonomiudvalg</b> Opfølgning på udvalgte problemfyldte områder, som budgetopfølgningen evt. har synliggjort</p>	<p>Maj September</p>	<p>Økonomiudvalget</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse og opfølgning på udvalgte problemfyldte områder</li> </ul>
---	--------------------------	------------------------	---

### Budgetredegørelse

#### Formål:

- Skabe overblik over budgettet for indeværende år sammenholdt med de forventede overførsler
- Få udpeget områder hvor budgettet evt. ikke er i balance
- Få sat fokus på korrigerende handlinger
- Status på bevillingsmål for det forgangne år

#### Resultat:

- Mulighed for på et tidligt tidspunkt at agere i forhold til forventede budgetoverskridelser.
- Status på bevillingsmål som input til strategioplæg

### Økonomisk vurdering

#### Formål:

- At give en månedlig status på den økonomiske situation i Silkeborg Kommune

#### Resultat:

- Månedlig økonomisk ledelsesinformation med kvalitative vurderinger

### Regnskab og ordinær overførselssag

Regnskab udarbejdes på bevillingsniveau med godkendelse i de enkelte fagudvalg og med politisk behandling i Økonomiudvalg og Byråd i april måned.

#### Formål:

- Give status på målene
- Forelægge regnskabsresultat
- Opgørelse af overførsler

Resultat:

- Endelig status for regnskabsåret

**Budgetopfølgninger**

Der udarbejdes budgetopfølgninger tre gange om året på bevillingsniveau.

Formål:

- Opfølgning på målene
- Opfølgning på aktivitetsniveauet
- At skabe så korrekt et billede af forventningerne til udgiftsniveauet
- At have fokus på korrigerende handlinger, hvis budgettet ikke kan overholdes

Resultat:

- Aktiv stillingtagen til målene, herunder bl.a. hvis verdenen har ændret sig siden bevillingsaftalen blev udarbejdet, kan målene justeres i forhold til dette.
- Kvalificeret skøn over det forventede regnskab
- Aktiv stillingtagen til handlemuligheder ved forventet budgetoverskridelse (er nødvendigt og yderst vigtigt). Opfølgning på aktivitetsniveauet kan synliggøre inden for hvilke områder og hvorfor udgiftsniveauet ikke er i balance med budgettet.

**Eventuelle temaopfølgninger på initiativ af Økonomiudvalget**

På baggrund af budgetopfølgningerne kan Økonomiudvalget initiere temaopfølgninger med en nøjere analyse af problemfyldte områder.

**Yderligere opfølgninger**

Styringsmodellen skal til alle tider være gearet til, at der kan foretages ad hoc opfølgninger på både budget og forbrug samt på målene. Ad hoc opfølgninger kan foretages i tilfælde af forventet afvigelse fra budgettet eller mål, eller hvis der af anden grund er politisk ønske om en specifik opfølgning.

## 7. Økonomiske principper

### Rammebudgettering

Der udarbejdes en teknisk budgetramme/et teknisk budget, som fremgår i Oplægget til målaftalen på fagudvalgs-/bevillingsniveau.

Målet er, at den tekniske budgetlægning af rammerne for serviceudgifterne på bevillingerne - efter politisk beslutning - alene skal justere for demografisk betinget vækst i udgiftsbehovet.

Er der øvrige forskelle i udgiftsbehov mellem områderne (f.eks. stigende aktivitet på forebyggelsesområdet) drøftes ændret fordeling af serviceudgifterne mellem bevillingerne politisk. Drøftelserne bør så vidt muligt indgå på Målseminaret.

Dette sikrer, at der er politisk ejerskab til udviklingen i kommunens serviceopgaver samtidig med, at der er overensstemmelse mellem de politiske mål og krav til området og den økonomiske ramme, der er til rådighed.

Udgangspunktet for det tekniske budget vil være:

1. Budgetår – 1
2. + P/L-regulering (KL's)
3. + korrektion for demografiske ændringer (helt eller delvist)
4. + lov- og cirkulæreprogrammet (over 100.000 kr.)
5. + ændrede udgiftsskøn (i særlige tilfælde)
6. + byrådsbeslutninger siden seneste budgetvedtagelse

---

= Det tekniske budget

Budgettet deles overordnet op i nogle områder, der er omfattet af rammebudgettering, og nogle der ikke er omfattet af rammebudgettering

#### *- Rammebudgetterede serviceudgifter*

I udgangspunktet er alle bevillinger for så vidt angår serviceudgifter rammebudgetteret. I praksis arbejdes der desuden med en række nulbevillinger, dvs. bevillinger, der finansieres på grundlag af aktivitet f.eks. bevillingen til entreprenøropgaver, rengøringsområdet samt de takstfinansierede institutioner.

Ved rammefastlæggelse tages der så vidt muligt højde for demografisk udvikling<sup>3</sup>, byrådsbeslutninger efter seneste budgetvedtagelse og DUT-reguleringer - som udgangspunkt reguleringer over 100.000 kr.

*- Aktivitetsregulerede overførselsudgifter*

Alle budgetbeløb til overførselsudgifter fastsættes efter konkrete skøn.

*- Brugerfinansierede områder*

Budgetbeløb fastsættes konkret.

### **Økonomisk decentralisering**

Silkeborg Kommunes styringsmodel indeholder en udstrakt grad af økonomisk decentralisering, som understøtter fokus på mål- og resultatstyring. Derudover er målet med økonomisk decentralisering at sikre grundlaget for, at der i Silkeborg Kommune kan træffes gode og hurtige beslutninger tæt på den enkelte borger. Der henvises til bevillingsreglerne samt reglerne for økonomisk decentralisering på Silkeborg Kommunes hjemmeside for de mere detaljerede retningslinjer.

### **Lønsumsstyring**

I Silkeborg Kommune er der lønsumsstyring. Det betyder, at et personalebudget tildeles som et kronebeløb, og at lederen skal styre sit personaleforbrug i forhold til kronebeløbet.

Lønsumsstyring giver i en større eller mindre udstrækning lederne mulighed for at disponere over lønmidlerne ud fra en afvejning af, hvilket personale, der løser opgaverne bedst i forhold til de rammer og krav der stilles.

Nogle områder er finansieret alene på grundlag af indtægter, f.eks. takstfinansierede institutioner og rengøringsområdet (nul-bevillinger), således at alle driftsudgifter dvs. inkl. lønudgifter skal afholdes inden for den udgiftsramme indtægterne giver mulighed for.

---

<sup>3</sup> Der tages politisk stilling til på hvilke bevillinger og i hvilket omfang der korrigeres for demografisk udvikling.

## 8. Eksempler på processer

Som nævnt tidligere er dialog en central værdi i arbejdet med aftalestyring, da dialog øger kvaliteten af og ejerskabet til målene.

Nedenfor er angivet eksempler på hvorledes dialog kan indgå i processen med udarbejdelse af bevillings- og institutionsaftaler.

### **Udarbejdelse af mål i bevillingsaftalen (ikke bevilling 14)**

For at styrke dialogen og arbejdet med mål i bevillingsaftalerne kunne en proces omkring drøftelse og udarbejdelse af mål være:

1. Oplisting af de overordnede politiske mål udmeldt efter målseminaret
2. På et udvalgsmøde stilles politikkerne én efter én spørgsmålet:

*"Hvilke politiske fingeraftryk ønsker du at sætte i relation til de overordnede politiske mål - med fokus på hvilke effekter, der ønskes opnået for brugeren/målgruppen"*

3. Administrationen udarbejder en bruttoliste af overskrifter på mål på baggrund af denne snak.
4. Politikkerne forelægges denne bruttoliste over (effekt)mål, hvor målene skal prioriteres.
5. Nettoliste over (effekt)mål)
6. Der kan afholdes dialogmøder med institutioner i forhold til, hvilke overordnede indsats, der skal til for at opnå de politiske mål, og hvorledes der kan følges op på, hvorvidt indsatserne resulterer i de ønskede effektmål.
7. Endelig udarbejdelse af bevillingsaftalen med fuld udfyldelse af målskemaet

### **Udarbejdelse af mål i bevillingsaftalen på bevilling 14 Centralfunktioner**

Bevillingsaftalen på bevilling 14 Centralfunktioner, der vedrører administrationen, indgås mellem Økonomiudvalg og Direktion. For også at styrke dialogen omkring mål vedrørende administrationen bør processen tilrettelægges med involvering af chefkredsen.

### **Opfølgning på bevillingsmålene i løbet af året**

I budgetopfølgningerne følges op på mål, aktivitet samt økonomi. Økonomien kan dog hurtigt flytte fokus fra måldelen.

For at fastholde fokus på måldelen kunne budgetopfølgningen evt. opdeles i to dagsordenspunkter – et punkt, der vedrører økonomien, og et punkt der vedrører drøftelse af målene.

### **Udarbejdelse af mål i institutionsaftalen**

Der er stor forskel på hvorledes arbejdet med institutionsaftalerne tilrettelægges inden for de enkelte områder, dels opfølgning på målene dels udarbejdelsen af nye mål.

Indenfor nogle områder begynder arbejdet med institutionsaftalerne så småt efter sommerferien. Her begynder arbejdet i forhold til opfølgning og evaluering på målene og derudover afholdes målkonference for institutionerne, hvor rammerne for det kommende års institutionsaftaler udarbejdes.

Herefter afholdes dialogmøder med de enkelte institutioner i forhold til den enkelte institutions aftale for det kommende år. Afslutningsvist samles alle institutionsaftalerne for det kommende år i en pjece, hvor opfølgningen på det forgangne års mål ligeledes fremgår.

Vigtigt er medarbejderinvolvering og dialog, som er nøgleord i forhold til at fremme ejerskabet til institutionsaftalerne og dermed værdien af aftalerne.

### **Opfølgning på institutionsmålene i løbet af året**

Hensigten med institutionsaftalen er, at den gerne skulle være udarbejdet på en sådan måde, at medarbejderne kan bruge den aktivt i løbet af året. Opfølgning på mål og aktiviteter kan dermed drøftes løbende i løbet af året på afdelingsmøder, ledermøder, MED-møder (hvis der er relevante mål i forhold til dette forum), chefkredsmøde, direktionsmøder mv.

Den Kommunale Kvalitetsmodel vil kunne indgå som værktøj i forbindelse med opfølgning på mål og fastsættelse af nye mål.

### **Erfagrunder**

En måde hvorpå evalueringskulturen, samarbejde, dialog og videndeling kan fremmes kunne være med øget fokus på at arbejde med erfagrunder inden for de enkelte fagområder og på alle niveauer i organisationen. Dagsinstitutionsledere vil således bl.a. kunne gå på besøg i hinandens huse, være hinandens kritiske venner og lære af hinanden. Inden

for administrationen vil der ligeledes kunne videndeles på tværs af afdelinger og stabe såvel som grupper på tværs af administration og fagområder vil kunne bidrage til hinandens arbejde.

## 9. Afslutning

Styringsmodellen beskriver arbejdet med målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne, herunder sammenhæng mellem aftalerne og arbejdet med mål og løbende kvalitetsudvikling. Modellen præciserer ligeledes, hvornår aftalerne drøftes og vedtages, hvornår der følges op samt hvilke redskaber, der kan tages i brug.

Styringsmodellen sætter således retningen for, hvordan politikere og ansatte i Silkeborg Kommune fremover skal arbejde med at takle de udfordringer, som kommunen står overfor. Det kræver fokus på dialog, kvalitet, dynamik, sammenhæng, effektivitet og enkelthed som de bærende principper for arbejdet med styringsmodellen, og som sammen med et fortsat fokus på arbejdet med resultat- og effektmål blandt andet skal være medvirkende til at understøtte den løbende kvalitetsudvikling i de kommunale kerneydelser.

## Vejledning om kommunal kvalitetskontrakt og opfølgingsredegørelse

### *Forord*

Det er vigtigt konstant at have fokus på udvikling af service og kvalitet i den offentlige sektor. De nye kommunale kvalitetskontrakter er i denne forbindelse et redskab for kommunalbestyrelsen i arbejdet med at forny og udvikle kvaliteten i den offentlige service. Den nye ordning forpligter kommunalbestyrelsen til løbende at overveje, hvordan kvaliteten i opgaveløsningen kan udvikles og opstille mål for dette. Ordningen giver meget vide rammer for arbejdet med kvalitetsudvikling i kommunerne, da kommunalbestyrelsen selv fastlægger, hvilke mål der opstilles og hvordan disse skal opfyldes.

Kvalitetskontrakten skal sikre, at kommunens borgere får et klart og overskueligt indblik i kommunens arbejde med kvalitetsudvikling, så borgerne med de fastlagte og offentliggjorte mål kan vurdere kommunalbestyrelsens indsats for at udvikle opgaveløsningen. Kvalitetskontrakten skaber dermed et godt afsæt for den løbende dialog mellem kommunalbestyrelsen og kommunens borgere. Ved at synliggøre de politiske mål i en kvalitetskontrakt får borgerne klar besked om, hvilket serviceniveau kommunen arbejder hen imod. Kvalitetskontrakten er derfor et nyt middel til at sikre en dynamisk og målrettet indsats i den kommunale kvalitetsudvikling, som klart og åbent formidles til kommunens borgere.

## Kapitel 1

### *Indledning*

Ordningen er indført med Folketingets vedtagelse af lov nr. 136 af 24. februar 2009 om ændring af lov om kommunernes styrelse og lov om regioner og om nedlæggelse af amtskommunerne, Hovedstadens Udviklingsråd og Hovedstadens Sygehusfællesskab (regionsloven). De nærmere regler for kvalitetskontraktens indhold, udformning og offentliggørelse er fastsat i Indenrigs- og Socialministeriets bekendtgørelse om kommunal kvalitetskontrakt og opfølgningsredegørelse nr. 1309 af 15. december 2009.

Lovens bestemmelser i § 62, stk. 1, indeholder regler om, at kommunalbestyrelsen i en kvalitetskontrakt skal vurdere, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles.

Dette skal ske ved at opsætte kvantificerbare mål for kvaliteten for hvert serviceområde i kommunen, som kommunalbestyrelsen har ansvaret for. Som opfølgning på kvalitetskontrakten skal kommunalbestyrelsen ifølge § 62 a hvert år udarbejde en opfølgningsredegørelse, hvor der redegøres for, hvordan kommunalbestyrelsen vil følge op på kvalitetskontrakten. Kvalitetskontrakten og den efterfølgende opfølgningsredegørelse skal gøres tilgængelig for borgerne på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk), jf. § 6 i bekendtgørelse om kommunal kvalitetskontrakt og opfølgningsredegørelse.

Formålet med kvalitetskontrakten er at forpligte kommunalbestyrelserne til systematisk at overveje, hvordan kvaliteten i opgaveløsningen kan udvikles og opstille mål herfor. Kvalitetskontrakten skal således fungere som et aktivt redskab, hvor kommunalbestyrelsen løbende overvejer, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles. Kvalitetskontrakten skal understøtte kommunalbestyrelsens politisk fastsatte mål og fastlægger ingen rettigheder for borgerne. De kommunale kvalitetskontrakter supplerer de forpligtigelser, kommunalbestyrelserne har efter gældende lovgivning i øvrigt til at opstille mål, fastsætte standarder og udfærdige redegørelser om bestemte elementer af den kommunale opgavevaretagelse. Eksempelvis er der på natur- og miljøområdet regler om opstilling af kvalitetsmål og opfølgning på mål for den kommunale sagsbehandling.

Denne vejledning indeholder en beskrivelse af reglerne for indhold og offentliggørelse af kvalitetskontrakten og opfølgningsredegørelsen. Formålet med vejledningen er at uddybe reglerne og supplere disse med forslag og eksempler til inspiration i forbindelse med udmøntningen af ordningen.

## Kapitel 2

### *Kommunalbestyrelsens udarbejdelse af en kvalitetskontrakt*

#### *2.1. Indledning*

Ifølge § 62, stk. 1, i den kommunale styrelseslov skal kommunalbestyrelsen i en kvalitetskontrakt vurdere, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles. I kvalitetskontrakten skal kommunalbestyrelsen opstille kvantificerbare mål for hvert serviceområde i kommunen. Formålet med kvalitetskontrakten er dermed at give borgerne et overblik over kommunalbestyrelsens arbejde med at udvikle kvaliteten i den kommunale opgaveløsning. Dette overblik opnås ved, at kommunalbestyrelsen i kvalitetskontrakten beskriver, hvilke områder og konkrete mål kommunalbestyrelsen vil have fokus på i en bestemt periode, og hvordan kommunalbestyrelsen påtænker at opfylde de opstillede mål.

Kvalitetskontrakten rummer dermed kommunalbestyrelsens vurderinger og beslutninger om, hvordan den vil sikre, at der sker en udvikling af kommunens opgavevaretagelse. Arbejdet med kvalitetskontrakten giver således en mulighed for løbende at overveje, hvordan den fremtidige kommunale opgaveløsning bedst tilrettelægges ud fra lokale ønsker og prioriteringer. Da udarbejdelsen af kvalitetskontrakten ikke er bundet til bestemte tidsintervaller, kan den enkelte kommunalbestyrelse inddrage kvalitetskontrakten som et aktivt redskab og sætte de tidsfrister, som er hensigtsmæssige i den enkelte kommune. Dog påhviler det kommunalbestyrelsen årligt at følge op på de fastsatte mål i en opfølgingsredegørelse jf. § 62 a, stk. 1.

Kvalitetskontrakten skal give ledere og medarbejdere såvel i de centrale kommunale forvaltninger som hos kommunale og private leverandører af den kommunale service et fælles fokus på udvikling af serviceområderne i overensstemmelse med kommunalbestyrelsens vedtagne strategier. Kvalitetskontrakten skal dermed synliggøre de politiske mål for borgerne og skabe større åbenhed og gennemsigtighed. Kommunalbestyrelsen kan desuden anvende kvalitetskontrakten til at understøtte opfyldelsen af flerårige mål- og rammeaftaler mellem regeringen og KL om udviklingen i den service, som kommunalbestyrelsen har ansvaret for. Det er den enkelte kommunalbestyrelse selv, der fastlægger kvalitetskontrakten, og det er ikke muligt at delegere opgaven til fx økonomiudvalg, fagudvalg eller den kommunale administration.

### 2.2. Kvalitetskontraktens udformning og indhold

Kvalitetskontrakten skal være kort og overskuelig således, at borgeren hurtigt kan danne sig et indtryk af kvalitetsudviklingsarbejdet i kommunen. Kvalitetskontrakten forankres i opstillingen af de kvantificerbare mål på hvert serviceområde, som kommunalbestyrelsen vil søge at opfylde inden for en given periode. På denne måde sikres det, at borgeren får mulighed for at vurdere, hvordan målopfyldelsen forløber.

#### 2.2.1. Oversigt over kvantificerbare mål for hvert serviceområde

Kommunalbestyrelsen fastlægger selv, hvilke og hvor mange mål der opstilles i kvalitetskontrakten. Tidshorizonten kan variere mellem de enkelte mål. Kvalitetskontrakten er dermed et dynamisk redskab, som løbende kan tilpasses fx nye lokalpolitiske beslutninger eller ændrede forudsætninger.

De opstillede mål skal være udtryk for indsatsområder, som har en særlig politisk prioritet i en nærmere fastlagt tidsperiode. Kvalitetskontrakten giver med andre ord kommunalbestyrelsen mulighed for at sætte fokus på bestemte mål, som skal have en høj prioritering i en periode. Det er således omvendt ikke hensigten, at kvalitetskontrakten skal udgøre et katalog over samtlige politiske mål i kommunen.

Afgrænsningen af de enkelte serviceområder kan naturligt variere fra kommune til kommune alt afhængigt af, hvordan kommunalbestyrelsen har organiseret opgavevaretagelsen lokalt. De enkelte kommunalbestyrelses mål dækker dermed ikke nødvendigvis de samme områder på tværs af kommunegrænserne. Kvalitetskontrakterne er således ikke direkte sammenlignelige, men viser, hvad den enkelte kommunalbestyrelse fokuserer på i arbejdet med at højne kvaliteten, og hvilke mål kommunalbestyrelsen stræber efter i dette arbejde.

Da et vigtigt formål med kvalitetskontrakten er at give borgerne et kort, enkelt og overskueligt indblik i den kommunale kvalitetsudvikling, skal kvalitetskontrakten indeholde en oversigt over de opsatte mål. Denne oversigt kan med fordel fremgå i indledningen af kvalitetskontrakten, således at borgeren indledningsvist får et indtryk af, hvilke mål kommunalbestyrelsen har fastlagt for kommunens kvalitetsudviklingsarbejde.

##### 2.2.1.1. Opstilling af kvantificerbare mål

Hjørnestenen i kvalitetskontrakten er opstillingen af kvantificerbare mål, som skaber en gennemsigthed i kommunalbestyrelsens strategiske arbejde med kvalitetsudvikling. De fastsatte mål

skal derfor være klare, konkrete og formuleret på en måde, som gør det nemt for kommunalbestyrelsen og kommunens borgere at vurdere, i hvilket omfang målet opfyldes.

Dette er i tråd med regeringens handlingsplan fra juni 2004 om klare mål og mere åbenhed, hvor det netop står centralt at give borgere og virksomheder information om de mål, der er styrende for løsningen af de opgaver, som kommunalbestyrelsen har ansvaret for. Muligheden for at opstille kvantificerbare mål forbedres samtidig gennem resultaterne af det samarbejde, som regeringen og KL har indledt med henblik på at aftale en række indikatorer på alle de større kommunale serviceområder til beskrivelse af indsatsen og resultaterne af indsatsen på områderne. De aftalte indikatorer kan yderligere supplere de allerede foreliggende oplysninger om de serviceydelser, som kommunalbestyrelsen har ansvaret for - fx indberetninger om anbringelse af børn, visiterede timer til varig hjemmehjælp o. lign.

Regeringens og KL's fælles projekt om 'Faglige Kvalitetsoplysninger' kan yderligere understøtte den enkelte kommunalbestyrelses arbejde med at opsætte kvantificerbare mål. Her udvikles og afprøves et katalog af redskaber, som kan anvendes til at måle og dokumentere den faglige kvalitet i dagtilbud og plejeboliger. Det er frivilligt for kommunerne at anvende redskaberne i kataloget. Det er aftalt i kommuneøkonomiaftalen for 2010, at kommunerne fra 2011 hvert andet år offentliggør oplysninger om den faglige kvalitet i dagtilbud og plejeboliger.

Endvidere kan brugertilfredshedsundersøgelser udgøre et værdifuldt informationsredskab til systematisk kvalitetsudvikling, som yderligere kan bidrage til kommunernes arbejde med opstilling af kvantificerbare mål. I kommuneøkonomiaftalerne for 2009 og 2010 var der enighed om, at brugertilfredsundersøgelser bør indgå systematisk i alle kommuners kvalitetssikring og -udvikling. Kvalitetskontrakterne er følgelig en del af et samlet fokus på klare mål for udviklingen af den offentlige opgaveløsning.

Et samarbejde mellem regeringen og KL mundede i 2006 ud i en fælles pjece 'Klare mål i kommunerne', hvor de klare mål blev karakteriseret ved, at målet er intuitivt forståeligt og udtrykker, hvad borgerne kan forvente af service og betjening. Målet skal desuden formidles effektivt til borgerne, så oplysningerne er direkte anvendelige. Endvidere skal målet formuleres på en måde, der muliggør opfølgning på, om målet er nået, og resultatet af opfølgningen på de opstillede mål skal formidles effektivt til borgerne.

Kvalitets- og servicemål kan opstilles på mange måder, og der ligger ikke i kvalitetskontraktordningen en forpligtigelse til at opstille bestemte typer mål eller vælge bestemte metoder til kvalitetsudvikling. Det er således op til den enkelte kommunalbestyrelse, hvordan den ønsker at præsentere de valgte, kvantificerbare mål. Kommunalbestyrelsen kan fx vælge at opstille det konkrete, kvantificerbare mål ud fra mere overordnede visioner, strategier eller mål for det pågældende område. Den enkelte kommunalbestyrelse vælger den fremgangsmåde, som forekommer relevant og nyttig for kvalitetsudviklingen af opgaveløsningen i kommunen. Det er dog en forudsætning, at de opstillede mål er konkrete og kvantificerbare, således at det er muligt at følge op på resultaterne.

Til inspiration for kommunalbestyrelsens arbejde med opstilling af kvantificerbare mål, kan det være relevant at betragte kvalitet ud fra tre dimensioner:

- den faglige kvalitet
- den organisatoriske kvalitet
- den oplevede kvalitet

Den *faglige* kvalitet relaterer sig både til opgaveløsningens processer, fx hvilken service og betjening borgerne kan forvente sig under et sagsforløb og til resultaterne af opgaveløsning, fx antallet af konkrete afgørelser.

Den *organisatoriske kvalitet* handler om tilrettelæggelse af arbejdet, om ledelse, medarbejdere, organisationsform mv. Organisatorisk kvalitet relaterer sig til organisering af arbejdsprocesser, der understøtter den faglige og den oplevede kvalitet samt hensynet til et rimeligt ressourceforbrug, fx opstilling af effektivitetsmål for opgaveløsningen.

Den *oplevede* kvalitet er forankret hos borgeren og dennes oplevelse af kommunens service. Det typiske eksempel på et klart mål på oplevet kvalitet er brugertilfredshedsundersøgelser, som både kan sigte mod at måle tilfredsheden med konkrete ydelser eller tilfredsheden med den generelle service.

Derudover kan det også være relevant at betragte kvalitet i forhold til *tilgængelighed*. Tilgængelighed belyser, om borgeren har let adgang til de kommunale institutioner enten via hjemmesiden, e-mail eller telefonisk kontakt.

Målene, som kommunalbestyrelsen fastlægger i kvalitetskontrakten, er udtryk for aktuelle indsatsområder, som har særlig politisk prioritet. Målene vil derfor løbende skulle erstattes af nye mål, når et givent mål er indfriet, ikke længere er relevant etc. Det vil være naturligt, at målene i kvalitetskontrakten sættes ambitiøst, så de enkelte mål kun kan opfyldes i kraft af en reel og mærkbar udvikling i kvaliteten for borgerne på det pågældende område. Tidsangivelserne bør derfor være så realistiske som muligt, således at borgeren kan se, hvornår det kan forventes, at det pågældende mål er realiseret. Kvalitetskontrakten skal derfor betragtes som en platform for en målrettet indsats for at udvikle opgaveløsningen i den enkelte kommune.

I bilag 1 findes eksempler på kvantificerbare kvalitetsmål på forskellige serviceområder, som kan give inspiration til den enkelte kommunalbestyrelses arbejde med opstilling af mål.

### *2.2.2. Veje til at opfylde de opstillede mål for hvert serviceområde*

Som led i udarbejdelsen af kvalitetskontrakten skal kommunalbestyrelsen kort beskrive, hvordan den påtænker at opfylde de opstillede mål. Det centrale i denne beskrivelse er, at kommunens borgere kan danne sig et overblik over, hvordan kommunalbestyrelsen overordnet har tænkt sig at realisere de opstillede mål. Her kan kommunalbestyrelsen således beskrive deres overvejelser om tilrettelæggelsen af kvalitetsudviklingsarbejdet herunder også, hvordan det konkrete mål skal ses i relation til andre lignende tiltag.

Kommunalbestyrelsen kan fx vælge at opstille et kvantificerbart mål i forhold til bevilling af standardhjælpemidler på handicapområdet. Målet kunne være, at borgeren i x % af sagerne skal have modtaget hjælpemidlet inden for den maksimale ventetid, som kommunalbestyrelsen har fastsat. Beskrivelsen af, hvorledes målet søges opfyldt kan fx være en kort angivelse af, at der implementeres et IT-system, som understøtter den nødvendige logistik i forhold til styring af standardhjælpemidler.

En moderne mål- og rammestyring handler imidlertid også om, at der i de enkelte institutioner er en udstrakt grad af frihed til at tilrettelægge det daglige arbejde for at nå målene. Der kan således være tale om, at kommunalbestyrelsen fastsætter mål, hvor det er op til de pågældende decentrale enheder i kommunen selv at tilrettelægge, hvordan målet skal nås. I disse situationer kan beskrivelsen være, at de konkrete tiltag tilrettelægges decentralt. Eksempelvis kan kommunalbestyrelsen sætte et mål for alle kommunens folkeskoler om, at sygefraværet blandt personalet skal være faldende og under gennemsnittet for sammenlignelige kommuner. Kommunens folkeskoler kan herefter selv tilrettelægge, hvordan de vil bidrage til

at realisere det overordnede mål, fx gennem fokus på den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder, opprioritering af de sociale relationer på arbejdspladsen mv.

### *2.2.3. Kvalitetskontrakten udgøres af de kvantificerbare mål*

Der er i lovgivningen ikke fastsat regler om, at udarbejdelsen af kvalitetskontrakterne skal knyttes til bestemte tidskader. Det er således muligt at arbejde på tværs af de kommunale valgperioder. Målet er netop, at kvalitetskontrakten fungerer som et dynamisk redskab, som kan tilpasses efter kommunalbestyrelsens løbende politikudvikling. På denne måde kan kvalitetskontrakten fungere som et effektivt redskab til at understøtte kommunalbestyrelsens aktuelle fokus.

## Kapitel 3

### *Opfølgingsredegørelse om kvalitetskontrakt*

#### *3.1. Indledning*

I den kommunale styrelseslovs § 62 a, stk. 1, stilles krav om, at kommunalbestyrelsen hvert år senest samtidig med vedtagelsen af årsbudgettet og de flerårige budgetoverslag skal redegøre for, hvordan kommunalbestyrelsen vil følge op på kommunens kvalitetskontrakt. Formålet med opfølgingsredegørelsen er kortfattet at orientere borgerne om status for opfyldelse af målene i kvalitetskontrakten og om, hvordan kommunalbestyrelsen vil følge op på kvalitetskontrakten. Den seneste opfølgingsredegørelse skal sammen med den til enhver tid gældende kvalitetskontrakt altid være offentligt tilgængelig for kommunens borgere. Det er kommunalbestyrelsen selv, der skal godkende opfølgingsredegørelsen, og det er derfor ikke muligt at delegerer behandlingen til fx økonomiudvalget, fagudvalg eller den kommunale administration.

#### *3.2. Redegørelsens udformning og indhold*

Den enkelte kommunalbestyrelse fastsætter selv, hvordan opfølgingsredegørelsen skal udformes. Den konkrete udformning vil dermed kunne tilpasses den enkelte kommunes organisation, sædvanlig information til borgerne osv. Det er hensigten, at opfølgingsredegørelsen skal være kortfattet og overskuelig.

Kommunalbestyrelsen skal i opfølgingsredegørelsen følge op på, hvor langt kommunen er kommet med at opfylde de fastsatte mål. Selv om målene i kvalitetskontrakten kan have forskellige tidshorisonter, skal kommunalbestyrelsen følge op på udviklingen hvert år. En årlig opfølgning sikrer, at kommunalbestyrelsen tager stilling til, hvorvidt indsatsen er tilstrækkelig, og om de fastsatte mål fortsat udtrykker den lokalpolitiske prioritering. Samtidig kan borgerne blive informeret om udviklingen i opnåelsen af målet. Såfremt det skulle vise sig, at enkelte mål ikke

bliver opfyldt inden for den fastlagte tidsramme, skal kommunalbestyrelsen redegøre for, hvorfor dette er tilfældet, og hvordan der vil blive fulgt op på et eventuelt ikke-tilfredsstillende resultat.

### *3.2.1. Ændringer i de opstillede mål*

Hvis der foretages ændringer i de opstillede mål i kvalitetskontrakten, skal kommunalbestyrelsen i opfølgingsredegørelsen kort redegøre for, hvilken betydning ændringen i målet har for kvalitetsudviklingen på det enkelte serviceområde. Dette skal sikre, at kommunens borgere løbende får et opdateret indblik i, hvordan kvalitetsudviklingen forløber i forhold til de enkelte opsatte mål på hvert serviceområde.

## Kapitel 4

### *Offentliggørelse*

#### *4.1. Offentliggørelse på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk)*

Efter bestemmelsen i § 62, stk. 1, og § 62 a, stk. 1, skal henholdsvis kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen offentliggøres. Det er fastlagt i § 6 i bekendtgørelse om kommunal kvalitetskontrakt og opfølgingsredegørelse, at kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen skal offentliggøres på den nye IT-portal [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk) senest en måned efter kommunalbestyrelsens vedtagelse. Offentliggørelsen på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk) kan første gang tidligst ske fra det tidspunkt, hvor databasens del vedrørende kvalitetskontrakter og opfølgingsredegørelser er åben for offentligheden. Borgerne vil her på en enkel og lettilgængelig måde få oplysninger om den enkelte kommunes mål og om, hvor langt man er nået med at realisere målene. Kommunalbestyrelsen er forpligtiget til at sikre, at kvalitetskontrakten på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk) er ajourført, således at borgerne altid kan finde de nyeste informationer om kommunens mål for kvalitetsudvikling her.

Det er planen, at der vil være mulighed for inddatering af oplysninger på [www.brugerinformation.dk](http://www.brugerinformation.dk) fra den 1. maj 2010, og at de inddaterede oplysninger åbnes for offentligheden den 1. juli 2010. Inddatering skal ske i overensstemmelse med den systematik og vejledning, der elektronisk fremgår af databasen.

Kommunalbestyrelsen kan desuden gøre kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen tilgængelig på kommunens hjemmeside. Kommunalbestyrelsen kan endvidere vælge at fremlægge kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen for kommunens borgere på offentligt tilgængelige steder fx biblioteker og borgerservicecentre.

## **Bilag 1: Eksempler på kvantificerbare mål på de kommunale serviceområder**

I dette bilag præsenteres eksempler på kvantificerbare kvalitetsmål på de enkelte kommunale serviceområder. Eksemplerne i dette bilag skal tjene til at give inspiration til den enkelte kommunalbestyrelses arbejde med opstilling af kvantificerbare mål.

De præsenterede eksempler vil vise kvantificerbare mål på forskellige områder og niveauer. Formålet er således at give den enkelte kommunalbestyrelse et bredt indblik i mulighederne for at opstille kvantificerbare mål.

Eksemplerne vil både illustrere mere overordnede strategiske mål og mere detaljerede mål på de enkelte områder. Eksemplerne er inspireret af det arbejde, der allerede i dag foregår i kommunerne med kvantificerbare mål, og der gives eksempler, der vedrører både den faglige, organisatoriske og brugeroplevede kvalitet samt tilgængelighed.

De kvantificerbare mål er inddelt efter eksempler på kommunale serviceområder og herunder i forskellige temaer. Den enkelte kommunalbestyrelse kan dog selv frit strukturere kvalitetskontrakten og de opsatte mål efter den inddeling af opgaveområder, som gør sig gældende i deres kommune.

## Det sociale område og beskæftigelse

---

<b>Tema</b>	Forkortelse af ventetider
<b>Mål</b>	Ventetiden på stofmisbrugsbehandling skal sænkes fra x dage til y dage inden for z periode <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Forbedring af alkoholmisbrugerens sociale situation og velbefindende
<b>Mål</b>	I 2010 skal x pct. af de voksne alkoholmisbrugere i behandling opnå en almen forbedring i forhold til deres psykiske, fysiske og sociale velbefindende efter tre måneders kontinuert behandling. Tallet skal vokse til y pct. i 2012 og z pct. i 2014 <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Reduktion i antallet af hjemløse
<b>Mål</b>	Antallet af hjemløse i kommunen skal nedbringes fra x til y inden for z periode <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Reduktion i døgnanbringelser
<b>Mål</b>	Mindst x pct. af de familier, der visiteres til forebyggende familiebehandling, skal klare sig uden døgnanbringelse et halvt år efter tilbuddets ophør <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Mindste andel af ledige blandt sammenlignelige kommuner
<b>Mål</b>	Kommunen skal senest i 2012 have den mindste andel af ledige med mere end tre måneders sammenhængende ledighed blandt sammenlignelige kommuner <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Faldende antal sygedagpengeforløb
<b>Mål</b>	Udviklingen i antallet af sygedagpengeforløb over 26 uger skal fra 2011 være faldende og være under gennemsnittet i sammenlignelige kommuner <i>(faglig kvalitet)</i>

<b>Tema</b>	Forbedret integration på arbejdsmarkedet
<b>Mål</b>	Borgere med flygtninge- eller indvandrerbaggrund skal fra 2014 have en beskæftigelsesgrad på x pct. i forhold til borgere med dansk baggrund. Fra 2016 skal beskæftigelsesgraden være på y pct. <i>(faglig kvalitet)</i>

## Psykiatri og handicap

---

<b>Tema</b>	Forkortelse af sagsbehandlingstider
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samlet sagsbehandlingstid fra modtagelse af ansøgning om hjælp til der er truffet afgørelse, mindskes med x dage (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Alle borgere skal oplyses om, at sagsbehandlingen i x-type sag forventes maksimalt at udgøre x uger (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>• Alle borgere skal opleve, at sagsbehandlingen i x-type sag forventes maksimalt at udgøre x uger (<i>oplevet kvalitet</i>)</li></ul>
<b>Tema</b>	Reduktion i ventetid til botilbud for voksne med handicap
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventelisten til botilbud til voksne med handicap skal senest den 31. december 2011 være reduceret med x procentpoint i forhold til ventelisten pr. 31. december 2009 (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Borgeren skal i x pct. af sagerne skal have fået et tilbud inden for den maksimale ventetid, som kommunalbestyrelsen har fastsat (<i>faglig kvalitet</i>)</li></ul>
<b>Tema</b>	Bevilling af standardhjælpemidler inden for maksimal ventetid
<b>Mål</b>	Borgeren skal i x pct. af sagerne skal have modtaget hjælpemidlet inden for den maksimale ventetid, som kommunalbestyrelsen har fastsat ( <i>faglig kvalitet</i> )

## Sundhedsområdet

---

<b>Tema</b>	Øget fysisk aktivitet blandt voksne borgere i kommunen
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Andelen af voksne borgere som er fysisk aktive stiger med x pct. i periode y (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• At x-andele af medarbejdere i ældreomsorgen i y-periode skal modtage undervisning i at motivere borgere til øget fysisk aktivitet (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Færre overvægtige børn i kommunen
<b>Mål</b>	Andelen af børn mellem 6 – 16 år som har et BMI mål på > 25 er faldet med x pct. i periode y ( <i>faglig kvalitet</i> )

## Børn og Unge

---

### Tværgående mål

<b>Tema</b>	Tidlig indsats i sundhedsplejen, skoler og institutioner
<b>Mål</b>	For at sikre en tidlig indsats skal Familieafdelingen i x % af underretningssagerne have indkaldt til underretningsmøde inden for y arbejdsdage efter, at underretningen er modtaget

### Folkeskolen

<b>Tema</b>	Udvikling af børns forståelse for demokratiske værdier
<b>Mål</b>	I 2011 skal tilfredshedsundersøgelser vise, at mindst x pct. af forældrene er tilfredse med skolerne og dagtilbuddenes evne til at udvikle børns forståelse for demokratiske værdier ( <i>oplevet kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Reduktion i antallet af omgængere
<b>Mål</b>	Andelen af omgængere efter det første år i skolen skal hvert år være faldende og lavere end sammenlignelige kommuner ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Trivsel i folkeskolen
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>I 2012 skal andelen af børn, der ikke har været udsat for mobning i kommunens skoler og dagtilbud, være mindst x pct. (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>Skolefraværet mindskes med x pct. i y periode (<i>faglig kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Forbedring af læsefærdigheder i folkeskolen
<b>Mål</b>	X pct. af eleverne skal ved screeningen i marts i 1. klasse kategoriseres som hurtige og sikre læsere. Det tilsvarende tal skal i marts i 3. klasse være på y pct. ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Rummelig folkeskole
<b>Mål</b>	Mindst halvdelen af de timer, der er afsat til specialundervisning, skal i skoleåret 2011/2012 læses ude i klasserne ( <i>organisatorisk kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Folkeskolens afgangsprøve
<b>Mål</b>	X pct. af en årgang afslutter folkeskolens afgangsprøve ( <i>faglig kvalitet</i> )

#### Udsatte børn og unge

<b>Tema</b>	Mere videreuddannelse og mindre sygefravær
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>X-andele af medarbejderne skal modtage en bestemt efteruddannelsesindsats i y-periode (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>Sygefravær blandt personalet er nedbragt med x pct. (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Hurtigere sagsbehandling af § 50-undersøgelser og positiv udvikling i handleplaner
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kommunen skal have truffet afgørelse om, hvorvidt der skal gennemføres en § 50-undersøgelse eller ej, senest x dage efter modtagelse af en underretning (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>I x pct. af sagerne for unge over 15 år kan registreres en positiv udvikling i forhold til særlige fokusområder afdækket i § 50-undersøgelsen og handleplanen i y periode (<i>faglig kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Indretning af børnevenlige lokaler
<b>Mål</b>	Børnesamtale skal i alle sager gennemføres i vante omgivelser/børnevenlige lokaler ( <i>organisatorisk kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Fald i antallet af førstegangs kriminelle
<b>Mål</b>	Antallet af førstegangs kriminelle falder med x pct. i y periode ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Fald i antallet af nye misbrugere
<b>Mål</b>	Antallet af nye misbrugere falder med x pct. i y periode ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Nedbringelse af antallet af anbringelser af børn og unge
<b>Mål</b>	Antallet af børn og unge, der efter forebyggende tiltag alligevel må anbringes, nedbringes. ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Afslutning af ungdomsuddannelse
<b>Mål</b>	X pct. af en årgang afslutter en ungdomsuddannelse ( <i>faglig kvalitet</i> )

#### Dagtilbudsområdet

<b>Tema</b>	Forbedring af pladstildeling i dagtilbud
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• X pct. af forældrene får deres førsteprioritet i forhold til pladsønske (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>• X pct. af forældrene, der ønsker det, får en plads inden for x km. fra bopæl (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Trivsel i dagtilbud
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• X pct. af 3-årige børn har en tilfredsstillende sproglig udvikling (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• X pct. af børnene trives i deres dagtilbud (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Sygefravær blandt børnene i dagtilbud nedbringes med x pct. (<i>faglig kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Øget brugertilfredshed med dagtilbud
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• X pct. af forældrene er overordnet set tilfredse med deres dagtilbud (<i>oplevet kvalitet</i>)</li><li>• Antallet af klager i forhold til dagtilbud reduceres med x pct. i y periode (<i>oplevet kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Øget anvendelse af elektroniske muligheder
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• X pct. af forældrene har ansøgt om plads elektronisk (<i>tilgængelighed</i>)</li><li>• Kommunens hjemmeside om dagtilbud har været besøgt x antal gange (<i>tilgængelighed</i>)</li><li>• Alle dagtilbuddenes læreplaner er tilgængelige på kommunens hjemmeside (<i>tilgængelighed</i>)</li></ul>

## Ældreområdet

---

<b>Tema</b>	Tilgængelig information til brugere og pårørende om tilbuddene til ældre med behov for hjælp
<b>Mål</b>	Der udarbejdes velkomstfoldere for alle plejecentre og pjecer, der beskriver hvilke ydelser, der kan visiteres til i hjemmeplejen samt en pixiudgave af kvalitetsstandarder. Informationsmaterialet skal være tilgængeligt i pjeceform og på hjemmesiden i 1. kvartal 2011.
<b>Tema</b>	Forbedring af sundhedstilstanden på plejehjem
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• X pct. af plejehjemsbeboerne skal senest seks måneder efter indflytning have et BMI, der ligger inden for normalområdet (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Antallet af sygehusliggedage for kommunens borgere på 67 år eller derover skal falde med mindst x procentpoint hvert år fra 2012-2014 (<i>fagligt</i>)</li></ul>
<b>Tema</b>	Øget brugertilfredshed med hjemmehjælp og plejeboliger
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I 2011 skal x pct. af modtagerne af henholdsvis praktisk hjælp og personlig pleje overordnet set være ”tilfredse” eller ”meget tilfredse”. I 2012 og 2013 skal tallet være steget til henholdsvis y og z pct. (<i>oplevet kvalitet</i>)</li><li>• I 2014 skal x pct. af modtagerne af praktisk hjælp være ”tilfredse” eller ”meget tilfredse” med hjælperens imødekommenhed over for modtagerens individuelle behov og ønsker (<i>oplevet kvalitet</i>)</li><li>• Den overordnede brugertilfredshed blandt ældre bosat på plejeboliger m.v. i kommunen skal stige x pct. i y periode (<i>oplevet kvalitet</i>)</li><li>• Antallet af klager hvor fra beboere på plejeboliger mv. får medhold i klagen falder fra x til y i z periode (<i>oplevet kvalitet</i>)</li></ul>
<b>Tema</b>	Hurtig visitering til hjælp
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fra 2011 skal visitering finde sted senest x hverdage efter henvendelsen, og hjælpen skal være iværksat senest y hverdage efter visiteringen ved førstegangshenvendelse til praktisk hjælp (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Service og betjening af ældre på plejeboliger med videre
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sygefraværet blandt personalet i plejeboligerne mv. falder med x pct. i y periode (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Antallet af sundhedsfremmende aktiviteter, som beboeren tilbydes på plejeboliger mv., stiger fra x til y i z periode (<i>faglig kvalitet</i>)</li><li>• Antallet af dage, hvor beboere på plejeboliger mv. er syge, falder x pct. i y periode (<i>faglig kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Udarbejdelse af lokale udviklingspunkter for plejeboliger
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der udarbejdes årligt x antal lokale udviklingspunkter for hver enkelt plejebolig mv. (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>• Alle udviklingspunkter skal udarbejdes gennem inddragelse af ledelse, såvel som medarbejdere og brugere på de enkelte plejeboliger m.v. (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li><li>• Udviklingspunkterne skal som minimum belyse, hvordan den enkelte plejebolig mv. vil arbejde hen imod opfyldelse af de faglige kvalitetsmål. (<i>organisatorisk kvalitet</i>)</li></ul>

<b>Tema</b>	Forbedret informationstilgængelighed
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunalbestyrelsens strategi for bedre service og betjening i plejeboliger m.v., skal offentliggøres på kommunens hjemmeside (<i>tilgængelighed</i>)</li><li>• Resultaterne for brugertilfredsheden blandt ældre på plejeboliger mv. i kommunen skal offentliggøres på kommunens hjemmeside (<i>tilgængelighed</i>)</li><li>• Kommunens strategi for plejeboliger mv. er downloaded x antal gange i y periode (<i>tilgængelighed</i>)</li></ul>

## Borgerservice/erhvervsservice

---

<b>Tema</b>	Flere slutbehandlinger af førstegangshenvendelser
<b>Mål</b>	Kommunens borgerservicecentre skal fra 2010 og frem slutbehandle minimum x pct. af alle førstegangshenvendelser ( <i>organisatorisk kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Forøget brugertilfredshed med erhvervsservice
<b>Mål</b>	Virksomhedernes tilfredshed med Borgerservice som varetager af en hurtig og let forståelig

sagsbehandling skal frem mod 2014 stige til mindst x pct. (*oplevet kvalitet*)

<b>Tema</b>	Forbedret støtte til nystartede virksomheder
<b>Mål</b>	Alle virksomheder, der ansøger kommunale myndigheder om tilladelser, skal fra 2012 have tilknyttet en virksomhedsrådgiver, der gennem hele sagsforløbet skal sikre, at samarbejdet fungerer tilfredsstillende og i overensstemmelse med aftalerne ( <i>organisatorisk kvalitet</i> )

## Lokalplanlægning, Natur og Miljø

---

<b>Tema</b>	Bedre vejledning i byggesager
<b>Mål</b>	Fra 2011 skal mindst x pct. af alle sager, der indbringes for klagemyndighederne, stadfæstes ( <i>faglig kvalitet</i> )

<b>Tema</b>	Bedre kvalitet af badestrande
<b>Mål</b>	Kommunens strande skal senest i 2012 have det Blå Flag ( <i>faglig kvalitet</i> )