



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Mål- og effektstyring i Faaborg-Midtfyn Kommune

2017



MÅL- OG EFFEKTAFTALER | DIALOGMØDER | MÅLOPFØLGNING



Forord

Mål- og effektstyring er et vigtigt styringsredskab, som har til formål at:

- Skabe den størst mulige værdi af de kommunale ressourcer til gavn for borgere og virksomheder
- Realisere kommunalbestyrelsens målsætninger og visioner
- Vi løbende følger op på vores indsatser, så politikere, ledere og medarbejdere kan prioritere og træffe beslutninger på baggrund af konkret viden om, hvad der virker.

Mål- og effektstyring har en naturlig sammenhæng med:

- *Vores koncernstrategi*, som viser, hvilke fire indsatsområder, vi skal arbejde med for at skabe en højt præsterende organisation, hvor det er muligt og inspirerende at indfri høje forventninger, fordi ledere og medarbejdere aktivt arbejder for at skabe de nødvendige rammer og muligheder.
- *Vores ledelsesværdier*, som er nerven i vores tilgang til ledelse. Særligt i et forandringsperspektiv er dialogen en forudsætning for at vi lykkes, og derfor er involvering, dialog og feedback vigtige begreber i vores hverdag – både på den enkelte arbejdsplads og i det tværgående samarbejde. Vi skal vise, at vi er sammen om at skabe fremtiden.
- *Vores administrative delegation*, som beskriver principper for delegation i administrationen samt de forskellige ledelsesniveauers roller og ansvar.
- *Vores bevillingsniveau og lokale budgetter* giver lederen af den enkelte arbejdsplads et budget at arbejde ud fra, og sikrer at vi som samlet organisation bruger vores økonomi på en måde, så vi kommer i land med alle opgaver til kommunalbestyrelsens tilfredshed.
- *Vores mødefora* er her vi har et ledelsesmæssigt rum til at tale sammen og finde fælles forståelse for de opgaver vi skal løse sammen.

Dokumenterne udgør en fælles ramme for samarbejdet. Det kræver, at vi alle bliver fortrolige med dem, så de bliver det naturlige afsæt for samspil og samarbejde.



1 HVORFOR ARBEJDER VI MED MÅL- OG EFFEKTSTYRING?

I Faaborg-Midtfyn Kommune ønsker vi at udnytte vores ressourcer, så de skaber størst mulig effekt for borgere og virksomheder. Vi ønsker at flytte fokus fra ydelserne til effekterne af ydelserne for at vi sikrer, at borgerne får mest mulig virkning for pengene. Vi har derfor indført en ny form for styring, som vi kalder mål- og effektstyring.

Vi tror på, at vi bliver en bedre kommune, hvis vi opstiller konkrete mål og løbende måler og vurderer om vi lever op til målene. Ved at styre efter konkret viden om de resultater og effekter, vi skaber, får politikere og ledere et bedre grundlag til at prioritere ressourcerne. Det giver samtidig medarbejderne relevant viden om indsatser og metoder, der kan bidrage til faglig refleksion og læring.

Mål- og effektstyringen skal endvidere understøtte ønsket om at styrke sammenhængskraften i organisationen. Hensigten er at skabe et fælles sprog, der både sikrer at mål og visioner omsættes i det daglige arbejde, og at ledere og medarbejdere bliver beriget med viden og ideer fra hele organisationen.

Formål med mål- og effektstyring

- Sikre, at borgere og virksomheder får mest mulig effekt for vores ressourcer
- Skabe sammenhæng mellem alle niveauerne i organisationen.
- Sikre at vi løbende følger op på vores mål og indsatser så kommunalbestyrelsen får et mere kvalificeret grundlag at træffe beslutninger på og at give ledere og medarbejdere et bedre grundlag til at prioritere, lære og udvikle vores indsatser.

1.1 HVAD ER MÅL- OG EFFEKTSTYRING?

Mål- og effektstyring fokuserer på, at beskrive effekten af en indsats, så fokus flyttes fra mål for produktivitet til mål for de effekter, som de producerede ydelser har for kerneområdernes respektive målgrupper.

Vi interesserer os således for, hvilken effekt de enkelte indsatser har for borgerne, fordi vores eksistensberettigelse som kommune er at levere den bedst mulige service til borgerne inden for en given ramme. For at vide om en indsats virker, måler vi løbende på effekterne af indsatserne.

Vi forstår "effekt" som virkningen af vores indsatser. Vi skelner mellem to former for effekt: Faglig effekt (resultatdokumentation) og brugeroplevede effekt (brugertilfredshed).

Mål- og effektstyring er et redskab til at opstille mål, styre og tilrettelægge vores indsatser – og efterfølgende følge op på om de skaber den ønskede effekt for borgerne. Ud over den direkte fordel ved at måle og styre efter effekter, er mål- og effektstyringen også et værktøj, der skaber dialog om mål samt indsatsernes resultater og effekter blandt ledere og medarbejdere.

En væsentlig forudsætning for at kunne vide, hvilke effekter vi vil opnå, er, at vi har formuleret klare strategier og visioner, som sætter retning for vores indsatser.



Mål- og effektstyringen kan sammenfattende beskrives som en faseopdelt proces, der samlet danner rammen for vores arbejde med mål.

Proces for mål- og effektstyring

1. Formulering af målsætninger, der er styrende for indsatsen
2. Indsatserne gennemføres
3. Løbende monitorering og dialog om resultater og effekter – og justering efter behov
4. Afrapportering og feedback, der skal sikre vidensdeling og organisatorisk læring.

2 SÅDAN ARBEJDER VI MED MÅL

Mål- og effektstyringen er bygget op om kommunens overordnede mål. Målgrundlaget er beskrevet i figur 1, hvor man kan se, hvilke mål, der er politiske og hvilke der er administrative.

På det politiske niveau vedtager kommunalbestyrelsen de politiske mål for, hvor vi som kommune skal bevæge os hen. Politiske mål, strategier og visioner sætter rammen for, hvilke effekter vi skal skabe for vores borgere. Der er knyttet en eller flere politisk godkendte hovedindikatorer til de politiske målsætninger. Hovedindikatorerne gør os i stand til at måle på om vi realiserer de politiske målsætninger.

På det administrative niveau er der to typer af mål: faglige mål og koncernmål. De faglige mål formuleres på baggrund af de politiske mål og hovedindikatorer. Koncernmålene er fælles mål for hele organisationen, som udspringer af koncernstrategien, der beskriver, hvordan vi som kommune skaber en højt præsterende organisation, der gør os i stand til at indfri de politiske beslutninger.

Figur 1: Faaborg-Midtfyn Kommunes målgrundlag



De faglige mål og koncernmålene er mål, hvor igennem direktionen, koncernchefer og decentrale ledere har til opgave at implementere kommunalbestyrelsens og koncernledelsens mål og visioner. Herved er der en rød tråd fra de kommunale indsatser til de politiske mål.

For at sikre at hele organisationen får ejerskab til de forskellige måltyper og så målene lokalt giver mening gør vi brug af mål- og effektaftaler.

2.1 MÅL- OG EFFEKTAFTALER

Mål- og effektaftalerne er et værktøj til at sikre styring, dialog og opfølgning i forhold til arbejdet med at realisere de politiske mål.

Alle koncernchefer, stabschefer og decentrale ledere indgår en aftale, der gælder i 2 år. Koncern- og stabschefernes aftale godkendes af direktionen. De decentrale lederes aftaler godkendes i koncernledelsen. De fleste decentrale ledere er ledere af kommunale institutioner, men også ledere af selvejende institutioner med driftsoverenskomst indgår en mål- og effektaftale. Selvom koncernledelsen godkender en aftale for hver decentral leder vil der i høj i grad være tale om nogle fælles faglige mål.

Mål- og effektaftalerne indeholder to typer mål:

- Faglige mål
- Koncernmål



De faglige mål sætter fokus på de kommunale kerneopgaver og udarbejdes på baggrund af de politiske mål. De gælder for et eller flere koncernområder, og er med til at sikre en rød tråd fra de politiske mål og visioner til de konkrete indsatser.

Koncernmålene skal understøtte udviklingen af en højt præsterende og udviklingsorienteret organisation. Koncernmålene udspringer af koncernstrategien og de indgår i alle mål- og effektaftalerne. Koncernmålene bliver fastsat forud for hver 2-årig aftaleperiode.

For hvert mål i aftalen skal der formuleres en målsætning, handlinger, indikator(er) samt hvornår der følges op på målet.

Arbejdet med mål- og effektaftalerne sker i tæt dialog med medarbejdere og øvrige interessenter. Alle ledere har ansvar for at lytte til og inddrage brugere, borgere og medarbejdere for at forbedre effekten af aftaleområdets kerneopgaver. I afsnit 3 uddybes processen omkring udarbejdelsen af mål- og effektaftaler.

2.1.1 ELEMENTER I MÅL- OG EFFEKTAFTALERNE

Mål- og effektaftalerne består af fem elementer:

- Hovedindikator: Hvilken hovedindikator relaterer målet sig til?
- Målsætning: Hvilken effekt ønsker vi at opnå?
- Handlinger: Hvilke handlinger skal der gennemføres for at opnå den ønskede effekt?
- Indikator(er): Hvad måler vi på/hvordan måler vi det?
- Opfølgning og succeskriterier: Hvornår følger vi op på målet og hvilke succeskriterier vil vi opnå?

SMARTE MÅL

I forhold til formulering af klare mål kan det være hjælpsomt at bruge SMART-modellen. Man taler også om, at målene skal være SMARTE, hvilket betyder, at de skal være:

- S – Specifikke
- M – Målbare
- A – Accepterede
- R – Realiserbare
- T – Tidsafgrænsede
- E – Engagerende

Et eksempel på et SMART mål kan være, at: "andelen af anbragte børn og unge, der gennemfører 9. eller 10. klasse skal i 2019 være mindst 70 pct."

Økonomi og Løn tilbyder hvert år en række workshops, hvor en afdeling, en personalegruppe, en ledergruppe m.fl. kan hente gode råd og inspiration til at opstille SMARTE mål.



Formuleringen af de faglige mål sker med udgangspunkt i de politiske hovedindikatorer, så mål- og effektaftalerne understøtter de politiske mål og visioner. Under handlinger beskrives kort de handlinger som vil blive gennemført for at opfylde målsætningen og dermed opnå den ønskede effekt.

Fastlæggelse af indikatorer danner grundlag for at måle og vurdere graden af målopfyldelse. En indikator er det eller de målepunkter, som kan indikere, i hvilken grad målopfyldelsen er opnået. Det bør desuden fremgå hvilke datakilder, der anvendes. Endelig kan der under opfølgning og succeskriterier angives, hvornår der følges op på det enkelte mål samt hvilke succeskriterier vi vil opnå.

Tabel 1: Illustration af en mål- og effektaftale

Vision 2000 flere borgere				
Politiske mål Sammen styrker vi lærende fællesskaber Sammen skaber vi sunde livsvilkår og bedre livskvalitet Sammen styrker vi vores egnspecifikke natur, kultur og identitet Sammen fremmer vi vækst, erhverv og en veluddannet arbejdsstyrke				
Hovedindikatorer: Uddannelsesniveau. Civilt engagement og fællesskaber. Medarbejdertrivsel. Adgang til kultur og natur. Borgeroplevelse og omdømme. Sundhed. Infrastruktur.				
Fagligt mål				
Hovedindikator:				
Målsætning				
Handlinger				
Indikatorer (valgfrit)				
Opfølgning (valgfrit)				
Succeskriterier (valgfrit)				



2.2 OPFØLGNING PÅ MÅL

Hvis mål- og effektstyringen skal lykkes er det en forudsætning, at der sker en løbende monitorering og vurdering af resultater og effekter. Målopfølgningerne skal først og fremmest vise om vi bevæger os i den rigtige retning. Derudover skal målopfølgningerne være genstand for faglig refleksion og læring blandt ledere og medarbejdere.

Lederen forpligter sig ved aftaleindgåelsen til at arbejde for at opfylde de vedtagne målsætninger og indsatsområder. Mål- og effektaftalerne indeholder derfor også muligheden for at følge op på målsætningerne og vise om vi opnår den ønskede effekt.

Tablet 2: Eksempel på målopfølgning

Målsætning	16/17	17/18	18/19	19/20
Elevernes karaktergennemsnit i dansk og matematik skal løftes				
Karaktergennemsnit i bundne prøver ¹	6,9 % [7,0 %]	7,0 %	7,0 %	7,1 %
Andelen af elever med mindst 2 i dansk og matematik ¹	92,4 % [89,1 %]	93 %	94 %	95 %

1) Tallet i den kantede parentes viser landsgennemsnittet

Ansvar for den løbende opfølgning er placeret hos den enkelte leder og kan understøttes ved brugen af fx tavlemøde. Der findes forskellige metoder til målopfølgning og der kan være forskellige behov for hvor ofte, der skal følges op mål. Vores erfaringer viser, at det kan være en udfordring at følge systematisk op på målsætningerne. Vi har derfor et særligt fokus på at sikre organisatorisk læring om, hvilke metoder der virker bedst.

I forhold til de faglige mål er der et særligt ansvar placeret hos den enkelte koncernchef i forhold til dialog og opfølgning på de opnåede resultater og i forhold til den fortsatte udvikling og innovation.

Økonomi og Løn udarbejder årligt en samlet status på de politiske mål, der forelægges kommunalbestyrelsen. Økonomi og Løn vil endvidere en gang årligt sætte fokus på særlige resultater på koncernniveau samt på specifikke mål inden for udvalgte områder.

For at sikre, at mål- og effektstyringen er med til at skabe værdi, er det vigtigt, at der løbende sættes fokus på aftalerne, fx i den almindelige ledelsesdialog mellem kontaktdirektør, koncernchef og decentral leder. Det vil også være oplagt at inddrage mål- og effektaftalerne i fx MUS-samtaler med medarbejderne.

For at fremme læring og vidensdeling afholdes fælles dialogmøder i Lederforum, og to gange om året vil lederne på disse møder få mulighed for at drøfte mål, resultater og effekter i samme faggruppe eller på tværs af fagområder.

Dialogmøderne i Lederforum skal fremme læring og vidensdeling i hele organisationen, og det er vigtigt at lære af både de gode og mindre gode resultater. Dialogen kan også handle om specifikke eller generelle problemstillinger, der er forbundet med mål- og effektstyringen, så konceptet hele tiden forbedres. Møderne faciliteres af de to stabe.



3 PROCESSEN FOR UDARBEJDELSE AF MÅL- OG EFFEKTAFTALER

Mål- og effektaftalerne gælder fra 1. januar 2018 og to år frem.

Koncernledelsen vil i året op mod en ny aftaleindgåelse prioritere og fastlægge, hvilke særlige områder, der er væsentlige at have fokus på i den kommende aftaleperiode. Dette gælder både i forhold til koncernmål og tværgående faglige mål. Der kan både være tale om nye mål eller fortsættelse af eksisterende mål.

I uge 39 præsenteres koncernmål og evt. tværgående faglige mål i Lederforum. Dette møde er samtidig startskuddet til udarbejdelsen af nye mål- og effektaftaler.

Fra mødet i Lederforum og frem til ultimo november, hvor der er deadline for at lave mål- og effektaftalerne, er den enkelte leder ansvarlig for formulering af nye aftaler. Koncernchefen har en vigtig opgave i forhold til at facilitere en proces for udarbejdelsen af de faglige mål, så det sker i tæt samspil med ledere inden for samme fagområde eller på tværs af fagområder.

Med udgangspunkt i en dialog mellem koncernchefer og decentrale ledere fastsættes i mål- og effektaftalerne nogle prioriterede faglige mål samt 1 koncernmål. Heri ligger et strategisk tilvalg af hvilke kerneopgaver, der er mest centrale for det enkelte aftaleområde.

Direktionen og koncernledelsen godkender til sidst mål- og effektaftalerne for en ny 2-årig periode.

Figur 2: Overblik over processen for udarbejdelse af mål- og effektaftaler

