

**KL & KTO**

# **DIALOGBASERET KONTRAKTSTYRING 2**

EN PJECE OM DIALOG OG MEDBESTEMMELSE I KOMMUNER-  
NERNES ARBEJDE MED KONTRAKT- OG AFTALESTYRING

# **DIALOGBASERET KONTRAKTSTYRING 2**

ÉN PJECE OM DIALOG OG MEDBESTEMMELSE I KOMMUNERNES ARBEJDE MED KONTRAKT- OG AFTALESTYRING

## **Dialogbaseret kontraktstyring 2**

En pjese om dialog og medbestemmelse i kommunernes arbejde med kontrakt- og aftalestyring

© KL & KTO, april 2008

1. udgave, 1. oplag 2008

Redaktion: Jakob Scharff, KL og Per Brøgger Jensen, OAO

Forlagsredaktion: Lone Kjær Knudsen

Omslagsdesign: Per Dalager Jensen

Grafisk tilrettelæggelse: Kommuneinformation A/S

Produktion: Kommuneinformation A/S

Prod.nr. 816564-pdf

ISBN 978-87-92002-70-9-pdf

Artikelsamlingen kan downloades fra [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

# INDLEDNING

## – HVORFOR DIALOGBASERET KONTRAKTSTYRING?

Hvordan bliver kontraktstyring til et værktøj, hvor ledelse og medarbejdere i højere grad har fælles ejerskab og en konstruktiv dialog?

Det spørgsmål satte KL og KTO på dagsordenen ifm. kommunalreformen. Baggrunden var, at reformen i mange kommuner var anledning til at genoverveje de fremtidige styreformer.

Med oplæg til kvalitetsreform har diskussionen om styreformer fået nyt liv. Mål- og rammestyring er særligt i fokus, og aftale- eller kontraktstyring er ofte nævnt som den fremtidige styreform for den offentlige sektor.

Men aftale- eller kontraktstyring er ofte tænkt "fra oven", som det ledelsesværktøj, det jo er. Det medfører en risiko for, at selve styringsmodellen ikke giver plads til medarbejdernes ejerskab og opbakning.

Gennem projektet om dialogbaseret kontraktstyring har KL og KTO været i dialog med en række kommuner, der netop ønsker at sikre medarbejdernes ejerskab og opbakning.

Pjecen sætter ud fra tre konkrete eksempler fra Faaborg-Midtfyn, Varde og Sorø kommuner fokus på, hvordan man i praksis kan arbejde med dialogbaseret kontrakt- og aftalestyring. Det er tre blandt flere muligheder for at videreudvikle de traditionelle kontraktstyringsmodeller til en styreform med plads til dialog og medinddragelse.

Modellerne skal alle ses som første generation af et nyt styringsværktøj. I en omstillingsproces, der for de enkelte kommuner har været præget af stort tidspres og behov for at tænke nyt på en lang række områder, har processen ikke altid kunnet indfri ambitionen om den optimale dialog- og inddragelsesproces. Men de tre udvalgte eksempler er kendetegnet ved et ønske om at sætte særlig fokus på dialog i alle faser af arbejdet.

KL og KTO har gennem dialogen med kommunerne også opsamlet generelle problemstillinger, der behandles her:

For det første er der behov for at få en fælles opfattelse af, hvad medbestemmelse egentlig vil sige. En drøftelse af medbestemmelse – og i nogle tilfælde manglende medbestemmelse handler alt for ofte om forskellig forståelse af, hvad man egentlig kan forvente, og alene derfor er det en barriere for, at medbestemmelse kan kvalificere resultaterne.

Tilsvarende er mange kommuner særligt opmærksomme på, hvordan man i en styringsmodel, der bygger på løbende dialog og inddragelse, kan arbejde med dokumentation og evaluering. Ofte bliver dokumentation kædet sammen med den ”klassiske” kontraktstyring med høj detaljeringsgrad og fokus på drift frem for udvikling. Spørgsmålet er, hvordan dokumentation og evaluering også kan indgå i en kontraktstyringsmodel, der i højere grad har fokus på udvikling og med en lavere detaljeringsgrad.

De to indledningsartikler beskæftiger sig med disse problemstillinger.

KL og KTO takker de kommuner, der har deltaget i projektet gennem dialogmøder, interviews m.v.

April 2008

KL og KTO

# INDHOLD

<b>Indledning – hvorfor dialogbaseret kontraktstyring?</b>	<b>3</b>
<b>1. Hvad forstår vi egentlig ved medindflydelse og medbestemmelse?</b>	<b>7</b>
Resumé	7
1. Hvordan medindflydelse?	7
2. Hvornår medindflydelse?	9
3. Hvorfor medindflydelse?	10
Læs mere	11
<b>2. Dokumentation og evaluering</b>	<b>12</b>
Resumé	12
Evaluering af interne kontrakter	13
Køreplan for dialogbaseret evaluering	14
Hvad i kontrakten skal evalueres?	17
Hvordan dokumenteres og evalueres en kontrakt i praksis?	19
Metoder til opfølgning/evaluering af kontrakter	20
Input-siden	21
Processiden	22
Resultatsiden	23
Effektsiden	24
Evalueringer i sammenhæng	28
Litteratur	29
<b>3. Dialogbaseret aftalestyring i Faaborg-Midtfyn Kommune</b>	<b>30</b>
Resumé	30
Udviklingsarbejdet	30
Aftalemodellen i Faaborg-Midtfyn Kommune	31
Dialogmodel og årets gang	32
Aftalernes indhold	33
Spilleregler og frihedsgrader	34
Evaluering og opfølgning	35

Kontaktpersoner 35

Kilder 35

#### **4. Aftalestyring i Varde Kommune 36**

Resume 36

Udviklingsarbejdet 36

Afklaring af den administrative organisering 37

Aftalemodellen fra maj 2007 38

Rollefordeling mellem byråd, direktion, stabe og virksomheder 39

Tværgående koordinering 39

Aftalens indhold 40

Disposition 40

Dialogformer 41

Evaluering og opfølgning 42

Spilleregler og frihedsgrader 43

Opsummering af foreløbige erfaringer 43

Kontaktpersoner 45

Kilder 45

#### **5. Dialogbaseret aftalestyring i Sorø Kommune 46**

Resumé 46

Forarbejdet med kontraktstyring i 2006 46

Implementering af kontraktstyring i 2007 47

1. generation af modellen 47

Den overordnede ramme for aftalekonceptet 49

Udarbejdelsesfasen 50

Opfølgingsfasen 50

Budgetlægning inden for rammerne af aftalemodellen 51

Begreberne i modellen for aftalestyring 52

Kontaktpersoner 54

# 1. HVAD FORSTÅR VI EGENTLIG VED MEDINDFLYDELSE OG MEDBESTEMMELSE?

AF KONSULENT PER BRØGGER JENSEN, OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER

---

## RESUMÉ

Selv i kommuner med særlig fokus på dialog og inddragelse kan der være meget forskellig opfattelse af, hvad medindflydelse og medbestemmelse egentlig betyder.

I projektets dialog med kommunerne om aftale- og kontraktstyring har der ofte været meget forskellige bud på, hvordan medindflydelse og medbestemmelse foregår. Alle kommuner har på ét eller andet tidspunkt i processen inddraget det formelle medindflydelsessystem i arbejdet, men form, tidspunkt og formål med indflydelsen har været meget forskellig. Tilsvarende peger mange kommuner på, at den indflydelse, der sker ved siden af det formelle samarbejdssystem – gennem medarbejderes deltagelse i arbejdet i øvrigt – i højere grad er der, hvor kvalificeringen foregår.

I denne artikel ser vi nærmere på tre dimensioner af medindflydelse. Det er nødvendigt at se på alle tre dimensioner for at få en fælles forståelse af rammerne for medindflydelse:

1. Hvordan?
2. Hvornår?
3. Hvorfor?

## 1. HVORDAN MEDINDFLYDELSE?

Der kan skelnes mellem en formel og en uformel medindflydelse.

I mange tilfælde er medarbejdere blevet udpeget af en leder eller lederkreds, fordi de pågældende har specielle faglige eller personlige forudsætninger for at gå ind i arbejdet. I andre tilfælde, er deltagerkredsen givet mere eller mindre automa-



tisk, ofte hvis arbejdet omfatter en bestemt enhed. Deltagelsen knytter sig i det tilfælde til medarbejderne i enheden. Den enkelte medarbejders medvirken giver mulighed for en *uformel* inddragelse af medarbejdernes synspunkter og ønsker og kan på den måde give medbestemmelse på resultatet. På samme måde har mange kommuner løbende kontakt til øvrige interessenter, herunder de faglige organisationer. Også her sker meget af inddragelsen som en mere uformel udveksling af information og synspunkter.

En mere *formel* inddragelse af medarbejderne sker via SU/MED-systemet, hvor medarbejdere inddrages enten via en behandling i relevante MED-udvalg eller via medarbejderrepræsentation i arbejds- eller projektgrupper. I det tilfælde er medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen udpeget af b-siden i SU/MED-udvalget.

Medindflydelse via SU/MED-systemet kan suppleres med en forhandling mellem kommune/ledelse og tillidsrepræsentant/faglig organisation. Denne inddragelse vil have en formel forankring i overenskomstsyste­met (hovedaftale, overenskomster m.v.).

Den formelle inddragelse i MED/SU-regi bygger på SU-aftalen (aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg) eller på MED-rammeaftalen (rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse) og udmøntningen i de lokale MED-aftaler.

I MED-aftalen skelner man mellem "information" og "drøftelse": Med *information* menes i aftalen den information, som udvalgets medlemmer gensidigt er forpligtet til at give hinanden om alle forhold, som har eller kan få betydning for arbejds- og personaleforhold.

Alle forhold, som er omfattet af informationspligten, gøres til genstand for *drøftelse* i samarbejdsudvalget. Det betyder, at begge parter altid skal være indstillet på en dialog, som kan kvalificere beslutningsgrundlaget, hvis den anden part ønsker det, jf. § 6 i MED-rammeaftalen. Der skal være en bred tilslutning blandt medlemmerne af mindst den ene side af bordet.

Derudover er der en forhandlingspligt, hvis der er tale om en beslutning, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene. I det tilfælde skal der være tale om en egentlig forhandling, hvor parterne forsøger at opnå enighed om spørgsmålet. Kan man ikke opnå enighed, kan med-

arbejderrepræsentanterne udarbejde et selvstændigt høringssvar til sagen. (jf. § 7, stk. 4 og stk. 5 i MED-rammeaftalen)

I kommuner med en MED-aftale skal HovedMEDudvalget i henhold til § 8, stk. 3 i MED-rammeaftalen udarbejde en procedureretningslinje for, hvordan og hvornår medarbejderne bliver informeret og hørt om større rationaliserings- og omstillingsprojekter. En ændring af aftale- og styreformen kan høre ind under denne kategori af omstillingsprojekter.

En retningslinje kan redegøre for tidsfrister og krav til indhold. Den kan afstemme forventningerne mellem ledelse og medarbejdere i forhold til, hvordan og hvornår der informeres og gennemføres drøftelser.

Den formelle inddragelse i et omstillingsprojekt er desuden reguleret af et protokolat til de generelle SU/MED-aftaler – i daglig tale omtalt som ”udliciteringsprotokollatet”.

Udliciteringsprotokollatet foreskriver i punkt 3, at samarbejdsudvalget/MED-udvalget i god tid skal informeres om og have mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser af omstillingen, så synspunkterne kan indgå i beslutningen om igangsætning.

Udliciteringsprotokollatets punkt 5 omhandler en projektgruppes arbejde. Projektgruppen eller alternativt samarbejdsudvalget/MED-udvalget bør drøfte en række økonomiske og organisatoriske forhold, herunder spørgsmålet om arbejdsmiljø og uddannelse, forud for beslutningen om at ”omstille” en opgave, men også i forbindelse med, at omstillingen bliver gennemført. Projektgruppens arbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at både direkte og indirekte berørte medarbejdere bliver inddraget i drøftelserne.

## **2. HVORNÅR MEDINDFLYDELSE?**

I henhold til § 7 skal informationen generelt gives så betids, at den enkelte medarbejderrepræsentant har en reel mulighed for at konsultere sit valggrundlag (sine kolleger fra samme overenskomstgruppe) på en hensigtsmæssig måde. Det indebærer, at medarbejderrepræsentanterne sikres rimelig tid til at drøfte konsekvenserne af et påtænkt omstillingsprojekt med de berørte medarbejdere.

Som nævnt ovenfor skitserer "udlisteringsprotokollatet" en ramme for inddragelse i et udviklingsprojekt, såvel før projektet igangsættes som i gennemførelsesfasen.

Generelt kan man skelne mellem medindflydelse i beslutningsfasen og medindflydelse i gennemførelsesfasen.

Det er væsentligt at afklare, om medindflydelse kun sker efter rammerne for gennemførelsen er på plads, eller om der også er tale om medindflydelse i tilrettelæggelsen. I begge faser kan man skelne mellem den uformelle og den formelle medindflydelse.

Inddragelse af medarbejderne vil ofte have flere formål:

### 3. HVORFOR MEDINDFLYDELSE?

1. Medbestemmelse kan på den ene side være med til at formidle de beslutninger, der bliver truffet.
2. Medbestemmelse kan på den anden side give mulighed for indflydelse på beslutningerne – inden for de rammer hhv. ledelsesretten og aftalesystemet giver herfor.
3. Og endelig kan medbestemmelse kvalificere disse beslutninger og den efterfølgende gennemførelse.

Medbestemmelse er en forudsætning for reel involvering og medejerskab. Det er svært at få et egentligt medejerskab til beslutninger, man ikke har været med til at træffe.

Det er vigtigt i den forbindelse at skelne mellem inddragelse af de medarbejdere, der *deltager* i arbejdet, herunder deltagere i MED/SU, projektarbejdsgrupper m.v. og de medarbejdere, der bliver *berørt* af projektet/arbejdet, men som kun deltager via deres repræsentanter.

Medejerskab blandt de direkte deltagere kan medvirke til en accept og dermed involvering i gennemførelsen blandt de medarbejdere, der ikke er direkte involveret i arbejdet.

Den brede involvering giver grundlaget for at udnytte alle de kompetencer, de forskellige medarbejdergrupper sidder inde med. Der kan være brug for de direkte

berørte medarbejders kompetence såvel i planlægningsfasen, i gennemførelsesfasen som ved implementering og opfølgning.

### **LÆS MERE**

- "Dialogbaseret kontraktstyring" – hvad forstår vi egentlig med dialog? (artikel i projektets første artikelsamling)
- Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse (se [www.kto.dk](http://www.kto.dk) og [www.kl.dk](http://www.kl.dk))
- Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg
- MED-håndbogen, 4. udgave 2005 (KTO, KL m.fl.)

## 2. DOKUMENTATION OG EVALUERING

**AF KONSULENT PETER LINDRUP, KL**

---

### RESUMÉ

Artiklen peger på behovet for evaluering af interne kontrakter og giver anvisninger på, hvordan det kan gøres både systematisk og overkommeligt. Det omtales, at der må foregå både en løbende og en afsluttende opfølgning, der sikrer kontraktens opfyldelse. Samtidig gøres der opmærksom på, at evaluering er en anledning til at kvalificere kontrakterne og ledernes muligheder for at arbejde i overensstemmelse med dem.

Der er stort fokus på kommunernes dokumentation og evaluering af indsatsen og resultaterne. Tydeligst træder det frem i et stadig øget krav fra flere ministerier om, at kommunen skal udarbejde og indsende oplysninger på de enkelte sektorområder eller på områder, som har særlig politisk interesse i regering eller Folketing.

Den gennemførte opgave- og strukturkommunalreform og regeringens kvalitetsreform vil uden tvivl medføre et endnu mere omfattende dokumentationsarbejde i kommuner og regioner, når det skal kunne konstateres, om de efterlever reformens krav til de særlige indsatser, som reformerne udpeger.

Alle disse forhold vil få en række konsekvenser for den kontraktstyring, som stadig flere kommuner anvender. Kontrakternes resultater kunne før betragtes som 'et internt anliggende', hvor ledelsesinformationen var i fokus. Den situation vil ændre sig, hvis kommunerne bliver pålagt at redegøre for kvaliteten i stort set alle typer af opgaveløsninger. Der vil derfor blive behov for at finde metoder, som kan gøre opfølgningsarbejdet både overkommeligt og meningsfuldt for dem, som skal anvende opfølgningen – organisationen selv, kommunalpolitikere og centraladministrationen.

Denne artikel har til hensigt at give inspiration og ideer til en evaluering af interne kontrakter, som er både fagligt forsvarlig, overkommelig og forhåbentlig også giver mening, dvs. er anvendelig, i den enkelte kontraktstyrede organisation. Artiklen bygger bl.a. på en række drøftelser i et netværk af kommuner, som deltog i et udviklingsprojekt mellem KTO og KL om ”Dialogbaseret kontraktstyring – kvalificering af kontraktstyring gennem medarbejderinddragelse”.

## **EVALUERING AF INTERNE KONTRAKTER**

At interne kontrakter løbende skal følges op på og evalueres, er en trivialitet, som nok ikke er værd at omtale. Når det alligevel er nødvendigt at minde om det, skyldes det, at det ikke altid sker, fordi evalueringen ofte ikke giver mening eller i sig selv ikke skaber noget nyt.

I de bedste kontrakter har man under udformningen (og i kontraktskabelonen) beskrevet, hvordan de enkelte mål skal måles og evalueres. Det sker for at fastholde sigtet med målet, så måle- eller evalueringsmetoden ikke først findes på tidspunktet for målingen. Risikoen ved denne sidste metode er, at der bliver målt på resultater, som ikke er indeholdt i målet, eller kun er en del af målet, men som blev det faktiske resultat. Der er her tale om såkaldt ’forskudte’ mål. Et eksempel kan tjene til illustration:

### **Eksempel 1: Evaluering af forskudte målresultater**

En børnehave havde et mål om at give børnene sunde spisevaner. Måling af målet var ikke beskrevet. I løbet af kontraktperioden kom diskussionen til at handle om økologiske fødevarer og de økonomiske konsekvenser ved at købe dem. De ansatte var derfor tilfredse med, at det lykkedes at sikre børnene økologisk mælk og grøntsager, og de noterede, at målet var opfyldt, da mere end 90% af al maden til børnene var økologisk.

Målet om ”sunde spisevaner” viste sig i den efterfølgende debat at handle om børnenes og forældrenes valg af fødevarer. Sigtet med målet var, at børnene fik mindre fedt og sukker i maden (pålægsschokolade og kødpølse var de store ’syndere’), men i stedet foretrak mere lødige fødevarer.

Når kontrakten er udformet, overvejer virksomheden, hvilke succeskriterier og handlinger, som kan lede frem til målene. Det anbefales, at succeskriterier gøres til en del af kontraktens indhold, så der er enighed om det, som skal iagttages, måles eller på anden måde vurderes. Hvis succeskriterierne ikke bliver formuleret i kontrakten eller i virksomheden, kan der være risiko for, at de bliver glemt, så kun handlingerne bliver beskrevet. Hvis det er tilfældet, kan der være risiko for, at målene bliver målt gennem konstatering af, om handlingerne har været gennemført. Den evaluering drejer sig derfor ikke om målet, men om gennemførte aktiviteter. Endnu et eksempel kan beskrive denne situation:

### **Eksempel 2: Evaluering af handlinger**

En skole havde som et af sine mål at arbejde med skole-/hjemssamarbejdet, så det blev oplevet som udbytterigt af alle parter. Skolens ledelse og medarbejdere definerede en række aktiviteter, som de forventede ville indfri målet. Blandt dem var en række krav om møder med forældregruppen i klassen med faste mellemrum og om bestemte temaer. Desuden blev det fastlagt, hvorledes samtaler med de enkelte forældre skulle gennemføres og efterbehandles. Endelig ville skolens leder deltage i alle forældremøder på skolen.

I kontraktperioden blev det registreret, hvor mange møder med forældre det enkelte klasseteam holdt, og om møderne levede op til kravene. Ledelsen deltog i alle møderne. Ved kontraktudløb godtgjorde skolen, at den havde levet op til målet ved at fremlægge registreringerne.

Skolens bestyrelse fandt ikke, at målet var opnået, da de havde modtaget meldinger fra klasserepræsentanterne om, at møderne ikke gav mening for forældrene.

## **KØREPLAN FOR DIALOGBASERET EVALUERING**

Der er en række fordele ved at gennemføre evaluering af kontrakterne i samarbejde med både medarbejdere, brugere og andre relevante deltagere. Blandt de væsentligste kan fremhæves:

1. De er væsentlige kilder til viden om resultater og virkning.
2. Der sendes et signal om, at brugerne bliver taget alvorligt.

3. Der sker en forventningsafstemning gennem medarbejdernes og andres deltagelse.
4. Evalueringsresultaterne opnår stor troværdighed.
5. Resultaterne vil danne et fælles, nyt udgangspunkt for en positiv deltagelse i den kommende udvikling.

Men dialog om evalueringerne opstår ikke af sig selv. Derfor må virksomhedens ledelse tilrettelægge et forløb, som gør den mulig, og afsætte den fornødne tid til, at den kan praktiseres. At tro, at evalueringer kan gennemføres i løbet af et par dage, vil være letsindigt.

Elementerne i en dialogbaseret evaluering kan fx være:

1. Udarbejdelse af en plan for evalueringen, der indeholder
  - a. tidsplan for evalueringen, inkl. rækkefølgen i det, som skal evalueres
  - b. de konkrete aktiviteter, herunder dialogformer, og hvem der forestår dem
  - c. de nødvendige deltagere
  - d. det forventede tidsforbrug til evalueringen
  - e. indsamling af evalueringens resultater, og hvem der varetager den
  - f. plan for kommunikation af evalueringens resultater
  - g. plan for læring af resultaterne
  - h. plan for den efterfølgende dialog om resultaterne med eksterne.
2. Forberedelse af evalueringen
  - a. status fra sidste evaluering, hhv. statusbeskrivelse fra kontraktstyrings start
  - b. konkretisering af det, som skal evalueres – de konkrete mål/succeskriterier
  - c. klargøring af de metoder, som er beskrevet i kontrakten
  - d. forberedelse af evt. interviewguider og andet nødvendigt materiale
  - e. invitation af deltagerne, inkl. orientering om formålet med deres medvirken og den aktivitet, de indgår i.
3. Gennemførelse af evalueringen efter planen – hold fast i planen under pkt. 1 og insistér på, at den overholdes!
4. Sammenskrivning af evalueringens resultater efter planen; kort, men meningsfuldt.



5. Information af og kommunikation om resultaterne efter planen og kommunens sædvane, herunder særsklit information til de aktive deltagere. Brug gerne anledningen til at invitere til yderligere dialog.
6. Interne læringsaktiviteter i forhold til evalueringens resultater
  - a. hvad er det, som er lykket i forhold til kontraktens indhold, og hvad er årsagerne til det?
  - b. hvad er det, som ikke er lykkedes i forhold til kontraktens indhold, og hvad er årsagerne til det?
  - c. hvad vi skal fortsætte med i fremtiden?
    - styrkerne skal fastholdes og gerne udbygges (meget vigtigt!)
    - udarbejd fælles plan for udbygning af styrkesiderne
    - skab fælles forpligtelse til at fastholde og udbygge
  - d. hvad vi skal gøre anderledes i fremtiden?
    - hvad skal der til, for at vi lykkes næste gang (vigtigt!)
    - udarbejd fælles plan for konkrete aktiviteter
    - udarbejd, hvis behov, fælles plan for kompenserende kompetenceudvikling
    - skab fælles forpligtelse til at forandre.
7. Invitér eksterne parter til dialog om resultaterne og fremtidens ændringer.

Endelig skal selve evalueringsforløbet evalueres, idet der søges svar på spørgsmålene

1. Hvad lykkedes vi med i evalueringen?
2. Fik vi inddraget de rigtige interne og eksterne parter i det rigtige omfang og til det rigtige?
3. Brugte vi de rette dialogfora og de rette dialogmetoder?
4. Hvad skal vi gøre anderledes næste gang, herunder om vi kan evaluere med et mindre ressourceforbrug?
5. Hvordan har den efterfølgende dialog fungeret, og har vi lært noget nyt gennem den?

Dermed skulle den dialogbaserede evaluering være tilendebragt, dog med den tilføjelse at evalueringen naturligvis skal administrativt og politisk behandles. Under denne behandling vil – ideelt set – den kommende kontrakt blive drøftet, bl.a. med henblik på en tilretning, så allerede nåede resultater ikke optræder igen, men kan erstattes med andre relevante mål og krav.

Selv om det kan virke lidt hårdt for særligt de af medarbejderne, som har vanskeligt ved at følge med udviklingen, er der god fornuft i, at kommunens virksomheder stadig presses til at præstere deres ypperste. Derved fastholdes en udvikling, som i sidste ende vil tilgodesee de borgere, som har behov for kommunens service og bistand. Bemærk dog også, at der ikke er tale om en forceret udvikling, men en udvikling, som hele tiden tvinger virksomheden til at overveje sin opgaveløsning og skabe resultater, som tilgodeser kommunens politik og borgernes varierende behov og forventninger.

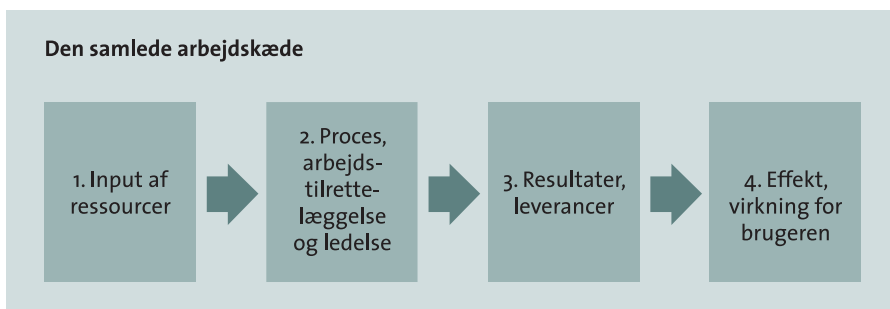
### **HVAD I KONTRAKTEN SKAL EVALUERES?**

Før det spørgsmål kan besvares blot nogenlunde fyldestgørende, må der henvises til, at der i kommunerne anvendes flere forskellige typer af interne kontrakter. I publikationen ”Dialogbaseret kontraktstyring – kvalificering af kontraktstyring gennem medarbejderinddragelse”, [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk), er der redegjort for forskellige typer af kontrakter. Spændet går fra omfangsrige og detaljerede kontrakter med hele opgavefeltet beskrevet til kortfattede kontrakter, der kun beskriver mål for den virkning for brugerne, som skal være opnået ved kontraktudløb.

I en forsimplet forståelse har den detaljerede kontrakt stærkest fokus på de konkrete leverancer til brugerne (resultater), mens den udviklingsorienterede kontrakt er fokuseret på brugerens oplevelser og reaktioner (effekter). En detaljeret kontrakt skal derfor evalueres detaljeret, mens en udviklingskontrakt skal evalueres mhp. virkningerne for brugerne. I begge tilfælde er det ikke nødvendigvis en enkel opgave.

Arbejdet i en kommunal virksomhed kan opdeles i en række led. Virksomheden har brug for en vis økonomi og et antal medarbejdere og ledere med den kompetence, som de er i besiddelse af – input. Derefter foregår selve arbejdet, hvor ledelsen er i centrum, når arbejdsopgaver skal fordeles, medarbejdere skal kompetenceudvikles, koordination og samarbejde skal fungere, beslutninger træffes osv. Det samles under begrebet ’proces’. Ud af processen kommer en række resultater, fx hjemme-hjælp, børns læring og udvikling for blot at nævne nogle få. Endelig giver resultaterne og den kvalitet de leveres i, en oplevelse eller virkning for brugeren, borgeren eller virksomheden. Det er både den aktuelle oplevelse og virkningen på længere sigt, der samles i begrebet ’effekt’.

Figuren herunder er et grafisk billede af det, som er beskrevet:



Det er forskellige interessenter, som efterspørger viden og dokumentation om de enkelte led i arbejdskæden. I kontraktsammenhæng vil der være ekstern interesse om indholdet af led 1, 3 og 4, mens led 2 ikke er væsentligt for dem. Internt i organisationen vil der være fokus på de led, som er i kontraktens fokus: led 1-3 i detaljerede resultatkontrakter og led 1-4 – størst om 3 og 4 – i mere udviklingsorienterede kontrakter.

Distinktionen mellem de enkelte led i kæden er ikke akademisk, men anvendes til overvejelser om:

- Hvilke interessenter efterspørger viden og dokumentation om de enkelte led?
- Hvilken viden og dokumentation efterspørger de?
- Er der forskel på efterspørgslen fra de interne og eksterne interessenter?
- Hvordan skaffes den efterspurgte viden/dokumentation til veje?
- Hvilke former for dialog vil være bedst egnet i forhold til den enkelte interessent?

Overvejelserne skal føre til, at kontraktholderen målretter sin information til de forskellige interessenter. Det vil bidrage til, at der ikke 'skydes med spredehagl', men at hver interessentgruppe modtager den viden, som de har behov for – og ikke mere. Et eksempel kan tjene til illustration:

**Eksempel 3: Kontraktopfølgning i hjemmeplejen**

En hjemmepleje har en detaljeret kontrakt, som også indeholder en række politisk formulerede udviklingskrav. Ved kontraktens udløb kræves det, at områdelederen redegør for kontraktens opfyldelse og de opnåede resultater af udviklingen.

Til forvaltningen, der er kontraktpart, sender lederen bl.a. en oversigt fordelt på måneder for antal timer hos borgerne i forhold til visitationen og af sammenhængen mellem indholdet i visitationen og den leverede ydelse.

Til politikerne sender lederen resultatet af en brugerundersøgelse, der viser en god overensstemmelse mellem udviklingskravene og brugernes oplevelse. Politikerne får også en oversigt over klager og deres afgørelse.

Brugerne og personalet modtager brugerundersøgelsen sammen med resultaterne af de løbende undersøgelser, som hjemmeplejen foretager.

Brugerundersøgelsen sendes også til den lokale presse, da der i løbet af året har været en del skrivelser om utilfredshed med det, som tilbydes de svage ældre i kommunen.

**HVORDAN DOKUMENTERES OG EVALUERES EN KONTRAKT I PRAKSIS?**

Indimellem mødes den opfattelse, at kontrakter først skal evalueres på tidspunktet for kontraktens udløb. Den opfattelse er fejlagtig, selv om den kan være forståelig, da den svarer til oplevelsen i tiden med målstyring og virksomhedsplaner.

God dokumentation og evaluering af kontrakter starter ved kontraktperiodens begyndelse! Ja, undertiden også før, når det økonomiske input diskuteres i forhold til den kvalitet, som forventes leveret af kontraktholderen.

Når det skal kunne konstateres, om den forventede udvikling er gennemført, og resultaterne er leveret til brugernes (øgede) tilfredshed, er der behov for, at lederen indhenter viden om udgangspunktet for arbejdet og udviklingen. Det er et arbejde, som bør foregå i samarbejde med medarbejderne og andre interessenter. Der er ikke tale om en omfattende organisationsanalyse, men om konkret viden

om situationen ved kontraktens start, jf. senere i afsnittet ”Evaluering i en sammenhæng”.

Med den fornødne viden og dokumentation af status gennemfører kontraktholderen en løbende opfølgning af udviklingen og variationer heri ved at anvende de metoder, som er beskrevet i kontrakten(!). De kan evt. suppleres med metoder, som organisationen finder bedst egnede eller har mulighed for at gennemføre. Det opnåede i perioden, siden start, vil kunne konstateres ved sammenligning med statusbeskrivelsen.

En løbende opfølgning kan være krævet, men selv om det ikke er tilfældet, må lederen sikre, at den finder sted, bl.a. for at kunne indgå i dialog med opdragsgiveren (bestilleren) og andre vigtige interessenter. Desuden vil den løbende opfølgning, når den foretages systematisk, være et væsentligt bidrag til den slutevaluering, som altid må finde sted. Gennem den løbende opfølgning får lederen og medarbejderne indsigt i, om de er på rette spor, eller hvordan de kan komme det. Den løbende opfølgning vil sikre, at den løbende dialog med opdragsgiveren m.fl. bliver meningsfuld for parterne. En dialog, som bygger på formodninger, har ikke samme værdi som en, der bygger på konkret viden hos parterne.

For medarbejderne er intet så demotiverende som manglende viden om virkningerne af deres egen kvalificerede indsats – det samme gælder vel også lederen. En løbende opfølgning vil kunne give dem den indsigt og derved øge motivationen til de næste udviklingskridt. Det kan også være en god grund til en løbende opfølgning.

## **METODER TIL OPFØLGNING/EVALUERING AF KONTRAKTER**

I det følgende omtales en række metoder og redskaber til evaluering af interne kontrakter, idet der tages afsæt i den opdeling af arbejdskæden, som er præsenteret i figur 1 ovenfor. De enkelte metoder eller redskaber bliver ikke gennemgået detaljeret, men interesserede henvises til den tilgængelige litteratur på området. Det er ikke hensigten med afsnittet at opliste alle tilgængelige metoder og redskaber, men blot at give inspiration til at arbejde med et metodeapparat til evaluering i kontraktsammenhæng.

## INPUT-SIDEN

Input kan opdeles i

1. Økonomi til rådighed
2. Medarbejdere til rådighed, antal årsværk, normering
3. Arbejdsmetoder og kompetencer til rådighed (bliver ofte overset)
4. Rammebetingelserne generelt og i kommunen, herunder graden af decentralisering og lederens beslutningskompetence.

### AD 1 ØKONOMI TIL RÅDIGHED

Tilgængelige metoder er fx

- Forskellige nøgletal, fx
  - økonomi pr. borger og bruger
  - økonomi pr. 'sag' i gennemsnit
  - lønsum pr. årsværk
- Sammenligning af nøgletal i egen kommune eller med andre kommuner – kun hvis det er relevant.

En række af disse oplysninger vil ofte være tilgængelige i kommunens budgetdokumenter eller andre økonomiske oversigter. De skal derfor ikke udregnes igen.

### AD 2 PERSONALE TIL RÅDIGHED

I almindelighed er personaleantallet defineret på forhånd, eller det kan fremgå af en normeringsplan. Som for økonomien kan der opstilles

- nøgletal for personalet, fx antal brugere pr. medarbejder, antal sager pr. medarbejder (tag hensyn til sagers forskellige tyngde)
- medarbejdernes køns-, alders- og anciennitetsprofil
- sammenligne med andre tilsvarende organisationer i egen eller andre kommuner, hvis det er relevant.

### AD 3 ARBEJDSMETODER OG KOMPETENCER

De anvendelige arbejdsmetoder samt medarbejdernes og ledernes kompetencer er det ikke almindeligt at opgøre. Dog kan det være særdeles nyttigt, når ledelsen skal vurdere det fremtidige behov og økonomien ved at udvikle nye kompetencer, som viser sig at være nødvendige for at gennemføre udviklingen. Derved spiller kompetencespørgsmålet en rolle ved budgetlægningen i organisationen.

Omvendt kan det være en ide at samle kontraktperiodens omkostninger til kompetenceudvikling økonomisk og i omfang (tidsforbrug).

Kompetencer kan opgøres gennem udarbejdelse af kompetenceprofiler, se fx [www.kl.dk/361750/](http://www.kl.dk/361750/) eller [www.kompetenceweb.dk/](http://www.kompetenceweb.dk/), der indeholder eksempler på redskaber til dette formål.

#### **AD 4 RAMMEBETINGELSER GENERELT OG I KOMMUNEN**

Rammebetingelserne er mange. Ofte vil de indeholde de generelle krav til organisationen, som er særligt vigtige at gøre sig klart, hvis der er tale om en udviklingskontrakt, der blot opgør udviklingskrav. I en detaljeret kontrakt vil de samlede krav være indeholdt i kontrakten. Desuden vil overenskomster og kommunens politikker udgøre en del af rammen for arbejdet sammen med ”ledelsens rettigheder og pligter”, der angiver graden af udlagt kompetence i kommunen. I mange tilfælde vil ”ledelsens rettigheder og pligter” være en del af kontraktens indhold.

De dele af rammebetingelserne, som indeholder krav til organisationen, fx politiske målsætninger eller personalepolitikken, skal også indgå i evalueringen af kontrakten. Evalueringen vil ikke foregå særskilt, men vil være en del af den evaluering, som finder sted på andre områder. Dog vil fx tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne kunne give relevante svar på de krav, som er i rammebetingelserne. Desuden vil ledervurderinger kunne bidrage til anskueliggørelse af opfyldelsen.

#### **PROCESSIDEN**

Processerne er alle de ting, som foregår i organisationens ’produktion’ af service, ydelser eller sagsbehandling. Hertil kommer alle de dele, som sikrer koordinering, ledelse og intern udvikling i overensstemmelse med kontrakten, evt. suppleret med andre behov i organisationen.

Processiden bliver normalt ikke evalueret i større udstrækning, men der kan for ledelsen og medarbejderne være megen nyttig viden i at kende til fx den gennemsnitlige sagsbehandlingstid og udviklingen heri, fordelingen mellem kerneaktiviteter og andre aktiviteter (fx møder, kurser) samt kompetencefordelingen internt.

For ledelsen vil viden om de interne processer kunne føre til vurdering af mulige effektiviseringer eller anden omlægning af arbejdet med henblik på at frigøre kræfter til udvikling m.v. Desuden bruges denne viden til overvejelser om organisationsudvikling, der kan gøre organisationen bedre i stand til at leve op til kontraktens indhold.

Som en del af processen hører desuden overvejelser om antallet af ansatte i organisationen. I en række tilfælde kan det konkret påvises, at ansættelse af flere medarbejdere kan nedbringe de samlede omkostninger på området. Bedst kendt er beregninger fra sygedagpengeområdet, hvor ansættelse af et mindre antal nye medarbejdere nedsatte kommunens samlede omkostninger, inkl. lønnen til de nye, på området. De nye ”tjente” så at sige deres egen løn ind. Overvejelser af denne karakter er naturligvis mest relevante, hvis organisationen råder over samtlige drifts- og lønmidler på et område, men bør ikke undlades, selv om det ikke er tilfældet. I det sidste tilfælde bør sagen drøftes med bestilleren.

Endelig kan viden om processiden anvendes som status for intern udvikling, der har til hensigt at effektivisere arbejdsgangene gennem Lean-projekter el.lign.

## **RESULTATSIDEN**

Resultaterne af en kontraktstyret organisations arbejde og udvikling er det, som den leverer til sine brugere/borgere, lidt spøgefuldt omtalt som ”det, der langes over disken”. Resultaterne drejer sig om ydelsernes mængde, den tid, det tager at levere, og kvaliteten i ydelserne eller servicen. På resultatsiden indgår desuden den økonomiske opfølgning.

## **LEVERANCEN**

Resultater kan opgøres på mange af de samme måder som på inputsiden, dvs. gennem nøgletal og sammenligninger med andre. Desuden vil sammenhængen mellem det krævede eller lovede og det, som faktisk stilles til rådighed for brugerne, være et vigtigt parameter på resultatsiden – det udgør den konkrete kvalitet i det leverede. Resultaterne vil for mængder og tider være forholdsvis enkle at opgøre, mens en opgørelse af kvaliteten med den definition, som er beskrevet her, kræver en større indsats. Men antallet af klager vil fx være en mulighed for at få indsigt i kvaliteten og forventningsafstemningen mellem organisationen og dens brugere. En anden nok så vigtig metode er den løbende dialog med brugerne om deres oplevelser, der kan systematiseres, så den giver nyttig information om udviklingen og resultaterne undervejs.

De direkte resultater er vigtige for organisationen som leverandør og for modtagerne, uanset hvem de er – borgere, politikere, foresatte eller virksomheder. Derfor må ethvert svigt på resultatsiden give anledning til overvejelser om, hvordan de kan skaffes til veje ved at se på de processer, som anvendes, og den udvikling, som



har fundet sted. Gennemføres der løbende opfølgning af kontraktens indhold, vil svigtende resultater kunne fanges 'i opløbet', så der kan gribes ind, inden problemerne vokser sig for store.

### **ØKONOMISKE RESULTATER**

Resultatopfølgningen består desuden af en økonomisk opgørelse, der almindeligvis svarer til den, som anvendes i resten af kommunen. Imidlertid tjener den metode kun i få tilfælde til kvalificering af kontraktstyringen, idet der normalt ikke følges op på omkostningerne ved at opfylde de stillede krav (mål) eller den generelle udvikling, som har været forlangt.

En konkret resultatopfølgning på økonomien og andre ressourcer (den medgåede medarbejdertid) vil ideelt set være en opfølgning på hvert af de mål, som er i kontrakten, uanset om kontrakten har en længde på mere end et budgetår. Hvis kommunens økonomiafdeling ikke kan levere et budget- og regnskabssystem, som kan leve op til dette krav, må organisationen klare sig på anden måde indtil da. Organisation kan fx udvikle et registreringssystem, som kan håndtere ressourceopfølgningen på de enkelte mål.

I mange skoler vil man have de nødvendige oplysninger gennem den tætte planlægning af personalets tidsanvendelse og traditionen med en meget detaljeret budgetlægning. Andre organisationer kan få hjælp gennem fx it-programmet 'vagtplan' eller andre planlægningsværktøjer til en udregning af medgået medarbejdertid. Disse sidste steder vil der derfor kun være behov for en økonomisk registrering, som er fordelt på de enkelte mål i kontrakten.

Og det kan være vanskeligt nok, som de kunne konstatere i Hørsholms kommunale daginstitutioner for nogle år siden. Diskussionen gik her på, hvordan man skulle kontere tid anvendt til almindelig omsorg for børnene.

### **EFFEKTSIDEN**

Målinger eller vurderinger af effekten – virkningen – for brugerne af de kommunale ydelser lægger direkte op til dialog med dem om deres oplevelse. Vurderingerne kan således foregå alene i dialogen gennem fx fokusgruppinterview med tilfældigt valgte brugere, eksisterende råd eller bestyrelser, der repræsenterer brugerne. Når det ikke anvendes i større udstrækning, skyldes det formentlig ukend-

skab til metoden eller mere sandsynligt, problemer med at gøre sådanne metoder troværdige over for 3. part.

### **STATUS PÅ TILFREDSHEDEN**

Virkningen for borgeren/brugeren bliver ofte vurderet ved tilfredsmålinger, der er baseret på spørgeskemaer. Målingerne foretages årligt eller sjældnere og giver ofte et meget detaljeret billede af tilfredshedsniveauet og årsagerne til det. Årlige tilfredshedsmålinger kan give god information om den generelle udvikling i organisationen og brugernes vurdering af den. De kan desuden indeholde spørgsmål, som direkte har forbindelse med resultatsiden ovenfor.

Imidlertid er det et problem, at omkostningerne ved at gennemføre sådanne undersøgelser ofte er så store, at mange træder tilbage fra at foretage dem. Desuden kan mange af brugerne være enten svækkede eller have været udsat for en myndighedsafgørelse, som de ikke var enige i – alt sammen forhold, som vil påvirke deres besvarelse eller tilfredsheden og dermed også troværdigheden i resultaterne. Det er derfor ikke uden problemer at basere organisationens virkning for brugerne alene på spørgeskemaundersøgelser.

En ide til at begrænse arbejdet med at udarbejde spørgeskemaer i organisationer med langvarige kontrakter kunne være at anvende det samme skema i hele kontraktperioden. Derved gøres det muligt at følge udviklingen på en nogenlunde overkommelig, men kvalificeret måde.

### **LØBENDE TILFREDSHEDSMÅLINGER**

De store tilfredshedsmålinger, som bestemt har deres berettigelse, kan suppleres af andre metoder, som kan give ledelsen og medarbejderne en mulighed for også undervejs at ændre den nuværende kurs, hvis den ikke er i overensstemmelse med brugernes ønsker eller konkrete behov. Her kan til inspiration angives et par metoder, som har været anvendt i kommunerne.

#### **Eksempel 4: Hjemmepleje med løbende tilfredshedsmålinger**

I nogle kommuner har man i hjemmeplejen anvendt enkle spørgeskemaer, som hjælperen medbragte i borgerens hjem. Spørgsmålene var få og drejede sig om et enkelt af de indsatsområder, som hjemmeplejen skulle arbejde med. I tillid til, at hjælperen var loyal over for de svar, som borgeren angav, stillede

hjælperen spørgsmålene og noterede svarene direkte på kortet, der dernæst blev afleveret til områdeledelsen, så resultaterne kunne opgøres samlet. Ofte var resultaterne overraskende(!) enten positive eller negative. De gav under alle omstændigheder mulighed for at justere, fastholde eller udbygge indsatsen. Efter en evt. justeringsperiode blev det undersøgt, om justeringen havde gjort en forskel osv., indtil tilfredsheden var på det niveau, som man havde beskrevet.

#### **Eksempel 5: Børnene vurderer kvaliteten**

Et fritidshjem gav børnene mulighed for at vurdere de ture, som de deltog i, ved at tildele turen et antal (1-3) grønne eller røde bolde umiddelbart efter dens afslutning. Når resultatet var opgjort på stedet, tog pædagogerne en snak med børnene om årsagen til den samlede vurdering, så det kunne afgøres, om turen skulle gentages, og hvad der måske skulle ændres. Børnene blev hurtigt så vant til denne form, at de ikke var bekymrede ved at give deres mening til kende – positiv eller ej.

#### **Eksempel 6: Eleverne evaluerer egen læring**

En kontraktstyret skole, der arbejdede med udvikling af læringsmiljøet på skolen, havde jævnlige evalueringsmøder for de mindste med den enkelte årgang og med den enkelte klasse for de større børn. På alle møder foregik det samme: Eleverne vurderede egen og gruppens/klassens læring sammen med deres kammerater, mens lærerne var passive tilhørere. Eleverne havde ved skoleårets start sat sig egne mål for læringen, som blev brugt i vurderingerne. Desuden blev lærernes indsats vurderet af børnene gennem et point-system (1-4). Med mellemrum blev evalueringen udvidet til også at omfatte barnets gruppe eller klasse, idet spørgsmålene her var, hvad der i gruppen/ klassen havde fremmet eller hæmmet barnets læring. Skolebørnene, selv de mindste, mente ikke, at det var ubehageligt at vurdere hverken lærerne eller deres kammerater, idet de oplevede, at deres vurderinger ofte medførte positive ændringer i undervisningen.

Endelig har mange kontraktstyrede organisationer daglig kontakt med deres brugere. Den kontakt kan anvendes til systematisk indsamling af brugernes oplevelse af organisationens service. Det er en metode, som også kan anvendes på de kommunale myndighedsområder, idet der dog her må tages højde for den umiddelbare kritik, som ofte ledsager et afslag på et andragende. Det kan fx ske ved at spørge til vurderingen af behandlingen og kommunikationen med borgeren i stedet for om tilfredsheden med afgørelsen.

De løbende undersøgelser samles i den samlede evaluering af kontrakten, hvor de vil kunne anskueliggøre udviklingen over tid og dermed bidrage til redegørelsen for organisationens udvikling og status på evalueringstidspunktet.

#### **ANDRE METODER TIL VIRKNINGSMÅLING**

På nogle af de kommunale service- og myndighedsområder vil der være mulighed for at få indsigt i, hvordan virkningen af den kontraktstyrede organisations aktiviteter er for borgeren. Nævnes kan:

- Målinger af tiden fra henvendelse til svar, hhv. til en foranstaltnings iværksættelse
- Tiden fra modtagelse af sygedagpenge, til borgeren atter er i arbejde
- Graden af overholdelse af planer lagt i samarbejde med borgeren.

Det er alt sammen metoder, som bygger på en enkel registrering, men som gennem deres indikatorvirkning kan sige organisationen, om man er på rette vej i forhold til de mål, der skal gøres rede for under evalueringen.

#### **VURDERINGER AF VIRKNINGEN FOR BRUGEREN PÅ LANG SIGT**

Helt ekstraordinært kan virkningerne for brugeren måles gennem omfattende studier af borgernes udvikling. Det er et arbejde, som formentlig kun vil være aktuelt i få kommuner, mens de øvrige må klare sig med forskningsinstitutionernes rapporter eller den tilgængelige litteratur. Særligt forskningsrapporter kan have interesse, idet de ofte indeholder opgørelse for den enkelte kommune – mere sjældent for den enkelte institution – af de langsigtede virkninger for borgerne i kommunen. Det vil derfor være en ide at holde lidt øje med, hvad der udkommer af relevante rapporter på det område, som organisationen arbejder på. En simpel metode er at abonnere elektronisk på de mest relevante forskningsinstitutioners hjemmesider og at følge debatten i faglige tidsskrifter m.v.

### AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER OM EFFEKTMÅLINGER

Det er den generelle erfaring med effektmålinger, at de kun i beskedent omfang gennemføres. En ofte anvendt begrundelse er, at de er så omfattende, at der ikke er et positivt forhold mellem indsats og nyttevirkning, og måske endnu værre, at de ikke er interessante for hverken virksomheden eller virksomhedens omgivelser!

”Målsætninger skal ikke måles”, synes at være det generelle synspunkt. Det kan i nogle tilfælde være sandt nok, i hvert fald på kort sigt, men ønsker en kontraktstyret virksomhed virkelig at sætte turbo på udviklingsarbejdet, vil det være hensigtsmæssigt at bekymre sig om både de kort- og langsigtede virkninger af det, som den arbejder med. Derfor skal målsætninger evalueres, idet organisationen fx kan stille sig selv og brugerne spørgsmålene:

- Er vi kommet nærmere en opfyldelse af målsætningerne for vor virksomhed?
- Hvad skal vi satse på i den kommende tid for at komme nærmere?

Svarene på spørgsmålene bør, selv om de ikke er særligt videnskabelige, indgå i organisationens beskrivelse af de opnåede resultater.

### EVALUERINGER I SAMMENHÆNG

Det er omtalt tidligere, at en nødvendig forudsætning for at kende til, hvilken forskel den enkelte kontraktstyrede virksomhed har gjort, er at kende udgangspunktet for arbejdet. Derfor må evalueringer startes med en opgørelse af status. Hvis der er tale om en løbende proces med evalueringer, skulle status ikke være en større opgave – status år 2 er evalueringsresultaterne fra år 1.

Lidt anderledes stiller det sig første år, en kontrakt gælder. Her må lederen samle en viden om udgangspunktet, som er egnet til sammenligningsgrundlag under det senere evalueringsarbejde. En ikke helt enkel sag, men uomgængelig, hvis evalueringen skal kunne vise en udvikling.

Kilderne til viden er mange: budgetdokumenter, analyser på området (ofte benchmarkinganalyser), økonomiske nøgletal, ministeriernes ratinglister, virksomhedens egne løbende registreringer af økonomi og anden ressourceanvendelse, medarbejdernes viden m.m.

Det skal anbefales, at de indsamlede oplysninger sammenskrives med kontraktens konkrete indhold og enkelte krav til udvikling. Derved bliver de mest anvendelige under evalueringen. Hvis sammenskrivningen først foregår under evalueringen, vil

arbejdsbelastningen blive så stor, at der er fare for, at det ikke bliver gjort, eller bliver gjort for lemfældigt. Der vil desuden i den situation være risiko for, at den motiverende virkning af at kunne se en positiv forskel helt udebliver.

Ved kontraktens udløb foretages en slutevaluering, idet der udarbejdes en fornyet statusbeskrivelse, som sammenstilles med den tidligere. Det vil give syn for, hvordan udviklingen er skredet frem. Under slutevalueringen vil det være hensigtsmæssigt at inddrage opdragsgiveren i vurderingerne af udviklingen og status, så der er enighed om, hvordan det er gået.

Opdragsgiveren bør inddrages, bl.a. fordi resultaterne skal anvendes ved overvejelserne af en ny kontrakts indhold og udviklingskrav. Inddragelsen kan således medvirke til kontinuitet i arbejdet hos kontraktholderen, så krav om springvis udvikling så vidt muligt undgås. Desuden er opdragsgiveren en væsentlig samarbejdspartner også i forholdet til eksterne interessenter. Det samarbejde vil styrkes, når opdragsgiveren inddrages.

## LITTERATUR

Evalueringslitteraturen er meget omfattende. Alene [www.saxo.dk](http://www.saxo.dk) indeholder knap 800 titler under evaluering. Derfor angives her blot et par eksempler på materialer, som kan tjene til videre inspiration for den, som skal forestå eller deltage i en evaluering af den interne kontrakts indhold.

1. KL: *Metodekommode – resultatvurdering i folkeskolen*  
Selv om publikationen er tænkt ind i en skolesammenhæng, indeholder den en række eksempler og beskrivelser af metoder til evaluering, som også andre vil kunne anvende. Kan hentes på [www.kl.dk/272718/](http://www.kl.dk/272718/).
2. Tom Bjerregaard: *Kan man måle det umålelige – om at arbejde med bløde mål*  
Den Kommunale Højskole, 1997, 1. udgave, Dansk Kommunalkursus og Den Kommunale Højskole i Danmark Ikke konkret om kontraktstyring, men med gode råd om, hvordan man formulerer og følger op på mål, som ikke konkret kan måles.
3. Peter Dahler-Larsen og Hanne Kathrine Krogstrup: *Nye veje i evaluering – håndbog i tre evalueringsmodeller, Systime Academy*  
En håndbog om tre evalueringsmodeller: BIKVA-modellen, kompetenceevaluering og virkningsevaluering med praktiske eksempler.

## 3. DIALOGBASERET AFTALESTYRING I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

AF CHEFKONSULENT JAKOB SCHARFF, KL

---

### RESUMÉ

Faaborg-Midtfyn Kommune vedtog i foråret 2006, som led i organiseringen af den ny kommune, en samlet ny aftalestyringsmodel. Dermed var Faaborg-Midtfyn Kommune en af de første kommuner til at sætte dialog i centrum som led i vedtagelsen af det nye styringsgrundlag.

Den bærende tanke i aftalemodellen er, at de gode mål bedst formuleres gennem dialog mellem politikere og relevante interessenter (ledere, medarbejdere, brugerbestyrelser, borgere m.v.). Den bærende tanke er også, at målene bedst indfries gennem klare aftaler om, hvem der har ansvaret for hvad, og hvilke resultater der skal opnås.

Aftalemodellen er bygget op om to tandhjul: et "dialoghjul", som er drevet af kommunalbestyrelsen, og et "aftalehjul", som er drevet af direktionen. De to selvstændige hjul griber ind i hinanden, bl.a. i forbindelse med den årlige budgetproces.

### UDVIKLINGSARBEJDET

Det har været centralt for udviklingen af Faaborg-Midtfyns nye aftalestyringsmodel, at der dels er en tæt inddragelse af kommunalbestyrelse og politikere, og dels, at aftalestyringsmodellen er tænkt sammen med den samlede styringsmodel.

Resultatet er, at Faaborg-Midtfyn, som en af de første sammenlagte kommuner, har udmøntet en samlet aftalestyringsmodel, og at samtlige enheder er omfattet af en aftale godkendt af direktionen.

Den dialogbaserede aftalestyringsmodel er bundet direkte op på kommunens udviklingsstrategi. Udviklingsstrategien er den røde tråd i kommunens samlede virke og

betegnes af Faaborg-Midtfyn Kommune som kommunens ansigt udadtil. Udviklingsstrategien er det dokument, som binder visioner og mål for kommunen sammen – og også binder de konkrete politikker, servicestrategi, kommuneplan og øvrige styrings tiltag sammen. Udviklingsstrategien er to-årig og indeholder otte indsatsområder.

I det konkrete udviklingsarbejde har stabsenheden Evaluering Projekt Organisation (EPO) været dynamoen. Det er samtidig EPO, der får et betydeligt ansvar for at følge op på de enkelte aftaler. Resultatet af udviklingsarbejdet er samlet i et aftalestyringskoncept, som er beskrevet i ”Dialogbaseret aftalestyring – koncept, formål og principper” (januar 2007). Det mere detaljerede aftalestyringskoncept er beskrevet i ”Dialogbaseret aftalestyring – Spilleregler for Decentral Ledelse og Central Styring” (januar 2007).

Der har undervejs i udviklingsprocessen været en betydelig inddragelse af det politiske niveau. Medarbejdersiden har derimod kun været inddraget formelt i processen gennem høring på HSU-niveau. Den sammenpressede fusionsproces har ikke givet mulighed for en bred inddragelse af medarbejdere og ledere på de enkelte virksomheder i forhold til selve aftalestyringskonceptet.

Den hurtige udviklingsproces har til gengæld ført til, at Faaborg-Midtfyn Kommune allerede i januar 2007 havde en første overordnet aftalestyringsmodel på plads.

## **AFTALEMODELLEN I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE**

Den bærende tanke i aftalemodellen er, at de gode mål bedst formuleres gennem dialog mellem politikere og relevante interessenter (ledere, medarbejdere, brugerbestyrelser, borgere m.v.). Den bærende tanke er også, at målene bedst indfries gennem klare aftaler om, hvem der har ansvaret for hvad, og hvilke resultater der skal opnås.

Aftalemodellen er bygget op om to tandhjul: et ”dialoghjul”, som er drevet af kommunalbestyrelsen og et ”aftalehjul”, som er drevet af direktionen. De to selvstændige hjul griber ind i hinanden, bl.a. i forbindelse med den årlige budgetproces.

Der er med aftalemodellen dermed lagt et klart snit mellem politik og forvaltning. Det er kommunalbestyrelse og fagudvalg, som er ansvarlig for dialogen og formulerer de konkrete politiske mål, herunder de medfølgende resultatkrav til fag-



sekretariater og institutioner. Det er direktionen, som har ansvaret for, at målene realiseres gennem indgåelse af aftaler med alle institutioner og fagsekretariater.

Det har for den nye kommunalbestyrelse været afgørende, at der med den nye kommune tænkes langsigtet. Målet er, at politik er langsigtet.

## DIALOGMODEL OG ÅRETS GANG

Den samlede dialogmodel består af fire dialogrum, hvoraf dialogen mellem fagudvalg og institutioner udgør kernen. Dialogmodellen er samlet set kendetegnet ved at sætte fokus på politikernes rolle.

De fire dialogrum er:

- Fagudvalg, institutioner og fagsekretariater
- Fagudvalg, direktion og fagsekretariater
- Kommunalbestyrelse og direktion
- Økonomiudvalg og stabe.

Dialogmodellen fastsætter, at der på alle serviceområder afholdes mindst to årlige dialogmøder. Dialogmøderne skal bl.a.

- Sikre, at alle relevante aktørers holdninger kommer til udtryk i forbindelse med udformning af politiske mål
- Skabe basis for den politiske diskussion og udformning af politiske målsætninger
- Inddrage brugerne aktivt i kvalitetsopfølgning og udvikling
- Skabe de faglige og indholdsmæssige rammer for aftaler.

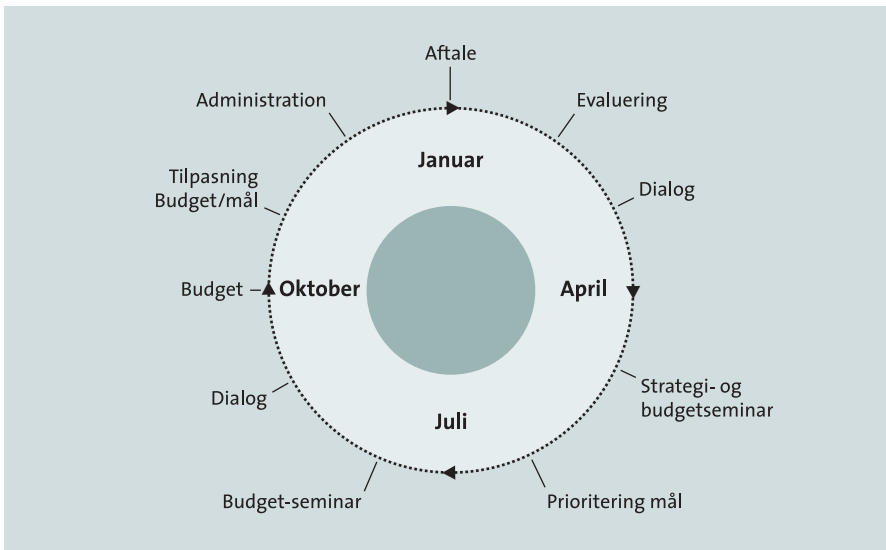
Det er målet, at de politisk fastsatte mål går i dybden, så målene bliver reelt retningsanvisende og egnede til evaluering og opfølgning. Tema-dialogmøderne skal netop gøre det muligt.

Eksempler på afholdte møder har været to dialogkonferencer: en konference på skoleområdet med temaet "Skolen 2012" og en konference på dagtilbudsområdet. På begge konferencer deltog fagudvalg, brugerbestyrelser, ledere og medarbejderrepræsentanter. Der er endvidere på dagtilbudsområdet afholdt dialogmøde, hvor tre institutioner i samarbejde får ansvaret for at tilrettelægge dialogmødet.

Det vil i det daglige arbejde med dialogmodellen være fagudvalgene, som får et væsentligt ansvar for at udmønte dialogen. Det forventes, at der skal udarbejdes

en mere præcis årsplan for dialogen mellem politikere, ledere og medarbejdere, herunder hvilke møder der skal holdes, hvornår møderne skal holdes, og hvem der er deltagerkreds.

Processen i 2007 har i øvrigt været præget af det pres, som sammenlægningen, og ikke mindst harmoniseringen, har lagt på fagcheferne m.fl. Det har betydet, at implementeringen på område- og institutionsniveau ikke har været optimal.



## AFTALERNES INDHOLD

De enkelte aftaler har to parter: den enkelte institution eller fagsekretariatet på den ene side og direktionen på den anden side.

Det er den enkelte aftaleholder, der har ansvaret for at lave udkastet til aftale ud fra en fast skabelon. Aftalerne indeholder følgende fem centrale elementer:

1. *Den politiske ramme:* Aftalens politiske ramme indeholder de centrale politiske visioner og målsætning for området. Der er både fælles tværgående visioner og målsætning og mål, som er formuleret af det relevante politiske fagudvalg. Der fastsættes konkrete succeskriterier for de enkelte mål, dvs. at de politiske mål er konkrete – politikerne skal gå ”i dybden” med deres ønsker.

2. *Den faglige ramme:* Mål og indsats, som er defineret af fagchefen med henblik på udbygning af fagområdet. Det kan fx være generel uddannelsesindsats på et bestemt område.
3. *Institutionsrammen:* Der, hvor institutionen selv kan formulere egne mål og indsatsområder. Den enkelte institutionsleder – i samarbejde med medarbejderne – har ansvaret for at beskrive, hvilke særlige mål og resultater der skal gælde for aftaleåret. Hensigten er, at målene kan evalueres ved årets udgang.
4. *Den økonomiske ramme:* Der er en samlet økonomisk ramme for hver aftaleenhed. Aftaleenheden har økonomisk frihed til at råde inden for rammen, de mål og det indhold, som er defineret i aftalen.
5. *Den administrative ramme:* Denne ramme består af to dele: For det første særlige fokusområder, som direktionen formulerer i det årlige strateginotat. For det andet består den administrative ramme af de generelle spilleregler og vilkår for økonomistyring, personaleadministration, it-anvendelse, indkøb m.v.

### **SPILLEREGLER OG FRIHEDSGRADER**

Der er som grundlag for aftalestyringen i Faaborg-Midtfyn udarbejdet et klart sæt regler, der beskriver ansvarsfordelingen mellem direktionen (bestiller) og aftaleholderen (udfører). Det er aftaleholderen (fx en skoleleder), der har det overordnede ansvar for at levere det aftale serviceindhold samt at opfylde de politiske målsætninger m.v. inden for en samlet angivet økonomisk ramme.

Aftalestyringsmodellen i Faaborg-Midtfyn giver et stort råderum til den enkelte aftaleholder/institution. Spillereglerne giver således aftaleholderen mulighed for:

- Overførsel af overskud/underskud til følgende budgetår. Underskud kan maksimalt være 5%, og det er ikke et maksimum for overskud. Der skal dog redegøres for overskud over 5%.
- At drive indtægtsdækket virksomhed og dermed udvide den økonomiske ramme.
- Fuld disposition over samlet budget, herunder løndelen. Dog er aftaleholderen forpligtet på at overholde evt. vejledende timetal.
- Ansættelse og afskedigelse af medarbejdere.

Der er samtidig en række restriktioner. Det gælder bl.a. fælles regler i forbindelse med personalespørgsmål (fx inddragelse af medarbejdere ved ansættelse) og ind-

dragelse af HR-enheden i forbindelse med afskedigelse. Aftaleholderen skal endvidere følge kommunens indkøbspolitik og it-politik, herunder fælles retningslinier for anskaffelser. Driftsøkonomien indeholder også udgifter til forsikringer, el, vand, varme m.v.

Ansvar for udvendig vedligehold ligger hos fagsekretariatet Byg & Miljø.

## EVALUERING OG OPFØLGNING

Evaluering og opfølgning for året, der gik, finder sted i januar og februar måneder. Det sker bl.a. gennem interne trepartsdrøftelser mellem institutioner, fagsekretariat og stabe. I marts og april afholdes der dialogmøder mellem politikere og brugerbestyrelser m.v. på samtlige aftaleområder. Her er der fokus på tre områder: "året der gik", "året vi er i" og "året der kommer".

Der gennemføres hvert år resultatopfølgning på alle aftaler, som samlet forelægges politisk, og der foretages hvert år en grundig evaluering af aftaler på udvalgte områder. Det er den enkelte enhed (institution), som har ansvaret for at udarbejde opfølgningen. Resultatopfølgning skal ske på en sådan måde, at det giver direktion og politikere det bedst mulige overblik over den samlede grad af resultatopfølgning på området.

Stabsenheden EPO har ansvaret for den samlede proces for resultatopfølgningen.

## KONTAKTPERSONER

Steen Klausen

Finn Johansen

## KILDER

- Overordnet beskrivelse af aftalestyringsmodellen kan læses i "Dialogbaseret aftalestyring – koncept, formål og principper" (januar 2007).
- Det mere detaljerede aftalestyringskoncept er beskrevet i "Dialogbaseret aftalestyring – Spilleregler for Decentral Ledelse og Central Styring" (januar 2007).

Begge dokumenter kan findes på følgende link: [www.faaborgmidtfyn.dk/forside/om\\_kommunen/dialogbaseret\\_aftalestyring/generelt\\_om\\_aftalestyring/](http://www.faaborgmidtfyn.dk/forside/om_kommunen/dialogbaseret_aftalestyring/generelt_om_aftalestyring/)

På samme sider kan samtlige aftaler for hele kommunen findes

## 4. AFTALESTYRING I VARDE KOMMUNE

**AF KONSULENT PER BRØGGER JENSEN, OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER**

---

### RESUME

Aftalestyring er valgt som den grundlæggende styreform for den nye Varde Kommune. Det væsentligste princip ved denne styreform er dialog.

Politikere, ledere, medarbejdere og brugerbestyrelser skal med dialogen som redskab udvikle kommunens samlede virksomhed og service for borgerne via den nye aftalemodel.

Dialog og medinddragelse har også været et bærende element i udviklingsarbejdet, der har været karakteriseret af en høj grad af medarbejderinvolvering via MT-HSU og MED-udvalg. Det politiske niveau er derimod først kommet ind i udviklingsprocessen på et relativt sent tidspunkt, på trods af stor interesse i forbindelse med sammenlægningen.

Varde og Blaabjerg kommuner havde før 2007 erfaringer med kontraktstyring med bred involvering af både leder- og medarbejderrepræsentanter. Disse erfaringer har naturligt indgået i arbejdet, selv om det har været vigtigt at finde en ny model for den nye kommune.

### UDVIKLINGSARBEJDET

Opgaven med udvikling af konceptet har været direktionens strategiske hovedopgave og er løst i tæt samspil med andre væsentlige interessenter som fx sammenlægningsudvalget, stabe/virksomheder og MT-HSU.

Arbejdet har været organiseret i en projektstyregruppe, hvor også medarbejderrepræsentanter har deltaget – udpeget af MT-HSU. Institutionsniveauet har end-

videre været bredt repræsenteret med institutionsledere fra kommunens opgaveområder. Forarbejdet omfattede bl.a. et visionsforløb.

MT-HSU udpegede to medarbejderrepræsentanter både til styregruppe og til alle arbejdsgrupper, også de mere tekniske. Erfaringen fra startfasen er, at den brede repræsentation kvalificerede resultaterne.

Processen blev endvidere styrket gennem "café-dialog" med en række emner til afklaring i oktober 2006. Her deltog MT-HSU samt deres kontaktgruppe.

Foreløbige oplæg har undervejs været drøftet i Ny Varde Kommunes direktion, MT-HSU og Underudvalget for Økonomi hen over efteråret 2006.

Projektstyregruppen for aftalestyring har udarbejdet det oplæg til principper for aftalestyring i Varde Kommune, der er nærmere gennemgået nedenfor. Hermed er "1. generation" af aftalestyringsmodellen sat i gang. Kommunen peger dog på, at tidligere erfaringer viser, at det tager flere år at finde den helt optimale form for aftalestyring. Det er derfor tanken, at oplægget kan udvikle sig i takt med, at den endelige model finder sin form, fx ved hjælp af uddybende bilag.

1. generation af aftalestyring trådte i kraft den 1. januar 2007. De kommende år forestår imidlertid et stort arbejde med at udvikle især aftalernes indholdsdel i forhold til målsætninger, spilleregler, frihedsgrader og evaluering.

## **AFKLARING AF DEN ADMINISTRATIVE ORGANISERING**

Som del af grundlaget for aftalemodellen indgår "Notat om administrativ organisering", der beskriver Varde Kommunes organisationsstruktur og opgave- og kompetencefordeling mellem direktion, stabe og virksomheder.

Allerede i marts 2006 forelå et oplæg til administrativ organisering i Ny Varde Kommune. Dette oplæg indeholdt bl.a. et forslag om en virksomhedsmodel og om den enkelte virksomhedsleders reference og relationer. Det er fremhævet, at kommunen kun har to ledelsesniveauer – både mellem de organisatoriske enheder og internt i hver virksomhed/stab.

I foråret 2007 var der 120 virksomheder i Varde Kommune. Kommunen understregede i september 2006, at investeringen af ressourcer til arbejdet på det tidspunkt

var meget stor, og at det derfor lykkedes at blive klar med en 1. generation af aftale og struktur.

Samtidig med en tidskrævende proces i forhold til forankring og medinddragelse var den politiske proces også et væsentligt element i 2006 – der var stor interesse og opbakning til at drøfte principper og model politisk som led i sammenlægningen.

### **AFTALEMODELLEN FRA MAJ 2007**

Modellen er præsenteret i et oplæg, der var til høring i bl.a. MED-organisationen i kommunen i foråret 2007. Nedenfor er samlet beskrivelsen af modellen fra dette materiale.

I modellen indgås aftaler mellem byrådet og den enkelte virksomhed. Et centralt element ved videreudvikling af principperne for aftalestyring er fælles dialog.

Der er opstillet en række hovedsynspunkter for aftalestyringen, bl.a. om sammenhæng mellem ressourceforbrug og serviceniveau. Aftalestyringen bygger desuden på en årscyklus, så der skabes sammenhæng mellem budgetlægning, dialogmøder m.m.

Mere konkret betyder aftalestyringen, at der indgås en aftale mellem Varde Byråd på den ene side og den enkelte virksomhed, stab eller direktionen på den anden side. Virksomhedslederne, stabscheferne og direktionen bliver dermed aftaleholdere.

Rammen for aftalestyring er den konkrete lovgivning på de enkelte områder, Varde Kommunes værdigrundlag, kommunens øvrige strategiske planer, fx kommuneplaner, og de politiske målsætninger, som byrådet har opstillet.

I aftalen beskrives de opgaver, som den enkelte virksomhed, stab eller direktion skal udføre, samt den økonomiske ramme, der er til rådighed til at levere de aftalte resultater. Derudover indeholder aftalerne en beskrivelse af spilleregler og frihedsgrader for aftaleholderens udførelse af opgaven.

Dialogen kommer til at foregå mellem fagudvalg, virksomheder, stabe og direktionen før indgåelse af de konkrete aftaler, og den er det centrale redskab til vi-

dereudvikling af de enkelte staves og virksomheders aktiviteter – og dermed den samlede kommunale virksomhed.

Derudover lægges der vægt på den evaluerings- og opfølgingsdel, der er en del af grundlaget for dialogen.

### **ROLLEFORDELING MELLEM BYRÅD, DIREKTION, STABE OG VIRKSOMHEDER**

Aftalen indgås af byrådet på den ene side og den enkelte virksomhed, stab eller direktionen på den anden side.

Direktionen forvalter aftalerne med stabe og virksomheder på vegne af byrådet. Økonomiudvalget forvalter ansvaret for aftalen med direktionen. Stabene bistår direktionen og virksomhedsledere ved udarbejdelse og opfølgning af aftalerne.

Fagstabene har et særligt ansvar i forhold til at følge op på virksomhedsaftalerne på eget fagområde, og for at sikre sammenhæng og helhed inden for eget fagområde.

### **TVÆRGÅENDE KOORDINERING**

Aftalestyring som styreform indebærer en risiko for, at den enkelte virksomhed eller stab alene forfølger egne mål og resultater uden at inddrage resten af organisationen. Det overordnede ansvar for den tværgående koordinering mellem fagområder er placeret hos direktionen. Hver enkelt stab og virksomhed har dog et eget ansvar for at koordinere sine aktiviteter med resten af organisationen for at sikre sammenhæng i opgaveløsningen og en helhedsorienteret sagsbehandling i forhold til borgerne.

Koordineringen kan i nogen grad foregå ved hjælp af stabschefernes særlige rolle i forhold til at sikre sammenhæng inden for eget fagområde. Derudover kan der nedsættes forskellige typer af fælles puljer med forskelligt formål, afhængig af det strategiske sigte.

Mere formaliseret brug af projektarbejdsformen vil også kunne fremme det tværgående element.



Det er imidlertid også afgørende for sikringen af sammenhæng mellem aktiviteterne i den samlede kommunale virksomhed, at aftalerne konkret indeholder relevante tværgående målsætninger, der forpligter de enkelte virksomheder og stabe på at samarbejde på tværs. Et eksempel kunne være i forhold til sundhedsfremme eller forebyggelse.

### **AFTALENS INDHOLD**

Aftalerne er primært udviklingsrettede. Udarbejdelsen og opfølgningen på aftalerne må ikke medføre en voldsom administrativ byrde for organisationen. Aftalerne skal derfor være så kortfattede som muligt, og der skal fokuseres på fremadrettede udviklingsmål frem for driftsmål.

Aftalerne skal medvirke til at skabe sammenhæng mellem på den ene side kommunens vision, værdigrundlag, målsætninger og andre overordnede strategier og på den anden side driften i den pågældende stab eller virksomhed.

Det foreslås, at aftalen ikke indgås med en "udløbsdato", men at den løbende justeres. Målsætningerne kan derimod være etårige eller strække sig over flere år.

### **DISPOSITION**

Der er udarbejdet en skabelon for aftalen. Skabelonen er det første forsøg på at lave et fælles skelet for aftalerne. Det vil blive nødvendigt at videreudvikle aftalerne på de enkelte fagområder de kommende år - som en del af dialogen om aftalerne.

Aftalerne består af flere dele:

- Målsætninger
- Dialogformer
- Evaluering og opfølgning
- Spilleregler og frihedsgrader.

Målsætninger (indholdsdel) skal i korte træk indeholde:

- Varde Kommunes overordnede visioner og politikker
- Varde Kommunes værdigrundlag
- Tværgående mål, der kan gå på tværs af virksomheder og stabe
- Fagområdets lovgrundlag

- Politiske målsætninger for fagområdet
- Prioriterede indsatsområder
- Succeskriterier og evaluering.

Aftalen kunne også indeholde mål for arbejdet med værdigrundlaget, herunder arbejdet med værdier og kulturdannelse i hele Varde Kommune og på den enkelte arbejdsplads. Dette forudsættes dog håndteret ved særskilte aktiviteter og opfølgninger af hensyn til, at aftalerne skal være korte og overskuelige. På sigt kan dette element eventuelt indbygges i aftalerne.

## DIALOGFORMER

Aftalen er omdrejningspunktet for dialogen mellem byrådet (fagudvalg) og det enkelte aftaleområde (virksomhed/stab) om det aktuelle og fremtidige service- og ressourceniveau.

På dialogmødet deltager fagudvalgets medlemmer, den enkelte leder, medarbejderrepræsentanter for den pågældende virksomhed eller stab samt repræsentanter for en eventuel brugerbestyrelse.

Som udgangspunkt lægges der op til et årligt dialogmøde, men da der er stor forskel på karakteren af de forskellige virksomheder og stabe, kan der eksperimenteres med forskellige dialogformer, der både tilgodeser dialogen og det enkelte udvalgs arbejdsmængde. Enkelte aftaleholdere kan have dialog med flere udvalg. Det foreslås desuden, at der eksperimenteres med tema-dialogmøder på tværs af udvalgenes områder af hensyn til en sammenhængende indsats.

Den konkrete dialogform aftales i forbindelse med indgåelse af aftalen. Følgende af kommunens værdier skal være gældende i forbindelse med dialogen, som i øvrigt skal foregå i overensstemmelse med værdigrundlaget:

- Lydhørhed og indlevelse fra begge parter
- Respekt for dialogpartnerens holdninger
- Nysgerrighed og ønske om at lære af dialogpartneren
- Ærlighed om fakta og egne holdninger
- Loyalitet over for dialogens resultat.

En væsentlig udfordring ligger på områder, hvor fagudvalget skal føre dialog med et stort antal virksomheder, eksempelvis på institutions- og skoleområdet. Det kan

blive nødvendigt at afholde dialogmøderne hvert andet år i en form for turnus mellem virksomhederne, og der kan i øvrigt tænkes følgende modeller for dialogen:

- Dialogmøderne tages lokalområdevis, (således at skole og børnehave(er) er samlet).
- Dialogmøderne tages i "klumper" skolevis (nogle skoler går sammen, fx føde- og overbygningskoler) og daginstitutionsvis.
- Dialogmøderne afholdes på baggrund af temaer/udvalgte indsatsområder – dette kan kombineres med ovenstående punkter – eller nogle institutioner og skoler kan gå sammen på tværs udelukkende efter et fælles tema, som netop de har særligt fokus på.

Der vil desuden fortsat være en årlig administrativ opfølgning, der kan indgå i dialogen med fagudvalget. Fagstabene foretager denne i forhold til virksomhederne.

## **EVALUERING OG OPFØLGNING**

Evalueringen skal beskrive den løbende administrative opfølgning på aftalens målsætninger, som danner grundlaget for dialogen mellem virksomheder/stabe og politikerne. Der er udarbejdet vejledning til evaluering af aftalerne.

Evaluering og opfølgning på aftalerne har flere formål:

- Evaluering skal medvirke til dokumentation af resultater og effekter og dermed til et kvalificeret beslutningsgrundlag for politisk prioritering.
- Evaluering skal medvirke til læring både internt i virksomheden/staben og mellem aftaleområderne i organisationen som helhed.
- Evaluering skal både være til gavn for den samlede kommunale virksomhed og den enkelte arbejdsplads.

Dermed skal evaluering både skabe et bedre beslutningsgrundlag for politisk prioritering og for ledernes og medarbejdernes tilrettelæggelse af arbejdet.

Evaluering og opfølgning er imidlertid tids- og ressourcekrævende. Der er derfor mulighed for at prioritere, hvilke mål der evalueres på og hvordan. Evaluerings- og opfølgningsmetode skal altid vurderes, samtidig med at de enkelte mål i aftalerne udformes. Det vil sige, at beskrivelsen af, hvordan der evalueres, indgår som en del af aftalen.

## SPILLEREGLER OG FRIHEDSGRADER

Et af formålene med aftalestyring er at sikre en decentralisering af beslutningskompetence og budgetansvar. Aftalerne vil derfor indeholde en beskrivelse af de spilleregler og frihedsgrader, som gælder for den enkelte aftaleholder. Her beskrives blandt andet retningslinjer for budget og økonomistyring og for aftaleområdets personalemæssige rettigheder og pligter.

Følgende overordnede retningslinjer gælder for alle virksomheder og stabe:

- Ansættelse og afskedigelse: Den ansættelses- og afskedigelsesansvarlige har den fulde kompetence til at ansætte og afskedige personale under hensyntagen til regler om brugerbestyrelses kompetence.
- Afgrænsning af centrale puljer og den decentrale budgetramme/aftalens budgetramme: Det overordnede princip er, at så meget som muligt af budgettet ligger med decentral kompetence til den enkelte aftaleholder.

Der er derudover oprettet følgende centrale puljer og ordninger:

- Central barselspulje
- Central pulje til langtidssygd
- Fælles forsikringsaftale
- Udvendigt vedligehold af bygninger.

Derudover indgår løn til aftaleholderen ikke i den decentrale lønsum.

## OPSUMMERING AF FORELØBIGE ERFARINGER

- Det har været vigtigt at finde en model for en direkte dialog mellem det politiske niveau og institutionsniveauet, men hidtil har udviklingsarbejdet primært være forankret i projektstyregruppen, dvs. med en begrænset politisk involvering.
- Der er særlig opmærksomhed om problemstillingen med at sammenkæde en (politisk) dialog om udviklingsmål med en aftale, der også omfatter den samlede økonomi og budgettet.
- Der ønskes en åben proces omkring målfastsættelsen – ”målene kommer af dialogen”. Men den politiske involvering er uklar/uafklaret.
- Processen er blevet ”blandet sammen” med harmoniseringsprocessen. Det har gjort det mere vanskeligt for deltagerne at overskue (skabt forvirring).
- Dialogmøderne er et helt centralt element. Fra institutionslederne er det bl.a. fremført, at kvaliteten i møderne er vigtigere end kadencen. Man erkender pro-

blemet med at fastholde hidtidig praksis i de kommuner, der tidligere har haft dialogmøder – det er simpelthen ikke muligt at bruge samme model i en større kommune. Måske er erkendelsen her kommet for sent i udviklingsarbejdet?

- Dialogmøderne ønsker man ikke skal ende i en budgetsnak – så bliver politikerne let for defensive i forhold til institutionernes ønsker.
- Årscyklus er et særligt problemfelt: Ét årligt møde, eller måske kun møder hvert andet år – kan være for lidt til at forankre dialog- og aftalemodellen i ledergruppen.
- Et særligt spørgsmål rejser sig, hvis møderne ikke har en fast (årlig) kadence: Kan virksomhedslederne så invitere sig selv til et møde med udvalget?
- Hvad kan der gøres, hvis/når afstanden mellem institutionerne (institutionslederne) og fagudvalgene bliver større. Det er jo fagstabene, der sidder med ved hvert møde.
- Fagstabene – der erstatter traditionelle forvaltninger – er usikre på deres rolle. Det viser en bred høring af aftalen bl.a.
- I første runde med dialogmøder i efteråret 2006 var aftalerammen ikke på plads – kun en køreplan. Derfor starter arbejdet med dialog om mål reelt først i 2007.
- Medarbejderrepræsentanterne føler, at det var lidt af en kamp at få medarbejderdeltagelse forankret, men nu er det en del af aftalekonceptet (udkastet).
- Problemet med involvering er, at det er ”overladt” til virksomhedsniveauet. Kommunens værdigrundlag hjælper i denne proces, men det er op til den enkelte leder. Nogle opfatter det, som om den decentrale model reelt centraliserer indflydelsen/medvirken omkring virksomhedslederen frem for at være en kilde til bredere involvering.
- MED-aftalens mål om fælles ledelse med involvering af TR på virksomhedsniveau kan hjælpe på det, men er ikke reelt implementeret endnu. Også på det punkt har kommunerne meget forskellige traditioner, erfaringer og kultur.
- Den fortsatte implementering frem mod egentlige aftaler vil bygge på en række prototyper for aftaler på de enkelte områder. Der er bred opmærksomhed mod at lave noget, der er målrettet de enkelte områder.
- Det gælder ikke mindst i forhold til model for brugerinvolvering. Som en skoleleder formulerer det: På skoleområdet er involvering af bestyrelsen mindst lige så vigtig som medarbejderinvolvering. På skoleområdet er der tilsvarende én tradition i forhold til udviklingsmål, på andre områder en anden. Skoletandplejen, der vil være i direkte konkurrence med eksterne alternativer, har fx brug for at synliggøre mere håndfaste mål for ydelserne.

- På samme måde satses på en målrettet evaluering og opfølgning i forhold til forskellighederne mellem opgaveområderne.

## **KONTAKTPERSONER**

Peter B. Møller, Direktør

Frants Bilde Kjeldsen, Stabschef

Connie Iversen, TR (BUPL)

Anette P. Lund, TR (HK)

Jørgen Nielbæk, Teamleder

Lotte Cortsen, Udviklingskonsulent

## **KILDER**

Aftalestyringsmodellen er beskrevet i følgende dokumenter:

- Principper for aftalestyring i Varde Kommune – 2007 med bilag (doknr. 49715)
- Skabelon for aftalen (doknr. 69580)
- Vejledning til evaluering af aftalerne (doknr. 111237)

Der henvises i øvrigt til

- MED-aftalen for Varde Kommune, 2007
- Notat om administrativ organisering, version 4.1; 2006

## 5. DIALOGBASERET AFTALESTYRING I SORØ KOMMUNE

AF KONSULENT PER BRØGGER JENSEN, OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER

---

### RESUMÉ

I de bærende principper (økonomistyring og ledelsesgrundlag) fremgår, at der skal sættes på dialog frem for monolog, værdier frem for regler og økonomi, og ansvar skal delegeres til lavest hensigtsmæssige niveau.

Målet har fra starten været at afprøve og udvikle, hvordan medinddragelse og medbestemmelse kan kvalificere udmøntningen af aftalestyring.

Der er lagt op til en model med vide rammer til metodefrihed i forhold til de enkelte områder. Det afspejler sig også i store forskelle i den første generation af aftaler.

Der er desuden lagt vægt på et årsforløb med plads til evaluering. Evalueringen vil bl.a. se på dialogprocessen.

### FORARBEJDET MED KONTRAKTSTYRING I 2006

De "gamle" kommuner, der fusionerede, havde kun begrænsede erfaringer med aftalestyring før 2006. Gamle Sorø Kommune havde dog tidligere erfaringer med kontraktstyring på forsøgsbasis – men det blev ved forsøget.

Arbejdet var forankret i en netværksgruppe med reference til direktionen i Ny Sorø. Gruppen var sammensat af ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra centrale og decentrale enheder og har også haft ansvaret for implementeringen af modellen. Netværksgruppen forelagde tids- og procesplan samt forslag til aftaleskabelon bl.a. til kommentering i MT-HSU.

Et væsentligt element var fra starten at få et nyt økonomistyringskoncept. Fokus var på at skabe et enkelt økonomistyringskoncept, hvori ressourcetildelingsmodeller, lønsumsstyring, effektmåling og kvalitetsudvikling indgik. Centralt i aftalestyringskonceptet indgik desuden en (egen) definition af begrebet dialog.

Direktionen præsenterede allerede 30. juni 2006 et høringsmateriale om nyt koncept. Materialet blev sendt i høring blandt ledere og medarbejdere på centrale og decentrale enheder samt i brugerbestyrelser og råd. Den enkelte leder havde ansvaret for at forankre høringen i de eksisterende ledelses- og personalefora. Konceptet blev endeligt vedtaget ved budgetvedtagelsen oktober 2006.

## **IMPLEMENTERING AF KONTRAKTSTYRING I 2007**

Der er lagt op til en model med vide rammer til metodefrihed i forhold til de enkelte områder. Det afspejler sig også i store forskelle i den første generation af aftaler.

Der er lagt vægt på et årsforløb med plads til evaluering. Tilsvarende vil der være kvartårlige opfølgninger på aftalerne.

Evalueringen vil bl.a. kigge på dialogprocessen. Generelt er indtrykket fra centralt hold, at processen denne gang har været presset af de særlige vilkår, sammenlægningen har givet. Harmoniseringsarbejdet m.v. har simpelthen fyldt endnu mere end forventet.

Implementeringen har i foråret 2007 bl.a. omfattet en møderække med en ret bred inddragelse. Omkring årsskiftet var der en dialog med de enkelte områder via institutionslederne. I løbet af 1. kvartal var de første aftaler så klar, men først i juni kom de sidste på plads. I august vil den første opfølgning blive forelagt politisk.

Der er tale om administrative aftaler mellem fagcentre og institutioner. Målet er at fastholde en entydig referencevej mellem institutionerne og det politiske niveau via direktionen. Der er dog planlagt en "rammedialog" mellem et samlet institutionsområde og det politiske niveau.

### **1. GENERATION AF MODELLEN**

I Sorø Kommune har man valgt at lave aftaler for hele organisationen gældende fra 2007. Der arbejdes ikke med forsøg og prøveordninger. Alle organisatoriske enheder har været i gang, men det har været en stor og ny opgave for mange. Det betyder samtidig, at aftalerne for 2007 er et første bud, som efterfølgende skal udvikles og forbedres.



I dannelsen af de første aftaler har det været et krav, at der skal sikres medinddragelse af personalet via MED-organer og personalemøder.

I den 1. generation af aftaler er der beskrevet, hvad institutionerne laver ”i forvejen”. Ambitionen har ikke været at sætte fokus på nye udviklingsmål, men blot at beskrive det, man allerede har igangsat. Samtidig har direktionen ønsket en begrænsning i målformuleringerne for at få mere overskuelige aftaler. Først fra 2008 vil processen mere præcist følge ambitionerne i modellen, herunder inddrage nye udviklingsmål.

Fordelene har været at få erstattet eksisterende materiale om institutionerne med ét dokument – men af den grund bliver aftalerne ret omfattende i denne 1. generation. Aftalerne har således medvirket til at få synliggjort institutionen/virksomheden over for politikere m.v.

Kunststykket bliver at undgå, at dette dokument ikke bliver en papirtiger på hyl- den men et aktivt arbejdsdokument. Bl.a. af den grund overvejes udviklingen af 2. generation af aftaler med vægt på overordnet strategisk styring og digitalisering. Det centrale niveau's behov for forenkling og overblik skal holdes op mod institutionsledernes interesse i at skabe (internt) overblik over driftsgrundlaget.

I forhold til dialogen i modellen er svagheden her, at det er op til den enkelte institutionsleder, hvordan dialogen skal foregå decentralt. Nogle af aftalerne vidner måske om, at lederen har skrevet det hen over natten.

Modsat indeholder modellen klare krav til, at der skal være en decentral dialog, og som nævnt indgår dialogen som en del af evalueringsgrundlaget.

Dialogen på tværs var hæmmet af manglende mødefora, såvel i lederkredsen som i MED-systemet, idet eksempelvis sektor MED-udvalgene ikke p.t. er tiltænkt nogen rolle i forhold til rammestyningen. Her vurderer administrationen også, at der er basis for forbedringer i det videre arbejde med modellen.

Den politiske inddragelse i processen har været sparsom i implementeringsfasen, idet modellen dog har været drøftet med politikerne i efteråret 2006 og igen i foråret 2007 med de konkrete forslag til aftaler.

I hele forløbet (også ved den politiske forelæggelse) er der lagt vægt på at præcisere, at det er første generation af aftaler, og at der er tale om en dynamisk proces, hvor konceptet og aftaler løbende skal udvikles i takt med evaluering og læring. Det er derfor en klar forventning, at medinddragelse og medbestemmelse får en større rolle i fremtidige generationer af aftaler.

Det er ligeledes en forventning, at Sorø Kommune er godt rustet til at se på aftalerne for de kommende år. Mange har været i gang og kender til konceptet, sprogbrugen og frem for alt, hvad der forventes, og hvad det vil sige at arbejde med aftaler. Selv med dette udgangspunkt må det også her erkendes, at processen i forårsmånederne 2007 med dialog omkring mål for 2008 heller ikke har været optimal. Processen har været tidsmæssigt presset i forhold til alle de øvrige opgaver med dannelsen af den nye organisation. Den administrative/ledelsesmæssige forståelse af at arbejde med aftaler og dialog i årshjulet er heller ikke på plads.

I de næste generationer af aftaler er der derfor fortsat behov for at forbedre konceptet, heriblandt at styrke dialog og ejerskab på både det administrative og politiske niveau.

## **DEN OVERORDNEDE RAMME FOR AFTALEKONCEPTET**

Dialogbaseret aftalestyring anvendes som det gennemgående styringsredskab i Sorø Kommune, og konceptet er baseret på en politisk og administrativ søjle, hvor indgåelse af aftaler følger den gældende ledelsesstruktur i kommunen.

Byrådet fastsætter de overordnede økonomiske rammer og mål for udviklingen i Sorø Kommune, som blandt andet sker i forbindelse med den årlige budgetvedtagelse.

Kommunen ønsker at fastholde sammenhæng i målfastsættelsen mellem de forskellige niveauer via aftalerne. Forud for målfastsættelsen i de politiske udvalg skal der således være en dialog mellem fagcentre og institutioner på de enkelte områder. Modellen vil i et normalår omfatte en afklaring af de politiske mål allerede i 1. kvartal, der så kan danne basis for udmøntningen via budgetterne frem mod budgetvedtagelsen.

## UDARBEJDELSESFASEN

På det grundlag udarbejdes der i den administrative søjle en aftale mellem direktion og byråd, hvor direktionen overordnet forpligtes til at sikre en gennemførelse af de politiske beslutninger i budgettet. Tilsvarende laves en aftale mellem direktion og de enkelte fag- og stabscentre, hvor fag- og stabscentercheferne forpligtes over for direktionen. Endelig indgår fagcentrene aftaler med de enkelte institutioner, hvor institutionslederne tilsvarende forpligtes over for fagcentercheferne.

I den politiske søjle har de politiske fagudvalg ifølge styrelsesvedtægten et ansvar over for byrådet til at arbejde med en udmøntning af de politiske mål og rammer i budgettet. De politiske fagudvalg indgår i den forbindelse aftaler med direktionen på politikområder, hvor direktionen forpligtes over for det politiske udvalg. I det omfang en udmøntning af målene på et politikområde omfatter institutionsniveauet, har direktionen ansvaret for, at dette beskrives og implementeres via de administrative aftaler, der indgås mellem direktion og fagcentre samt i de aftaler fagcenterchefen indgår med de enkelte institutioner (jf. ovenfor).

Udarbejdellesfasen ligger i månederne oktober til december ifølge det vedtagne årshjul.

## OPFØLGNINGSFASEN

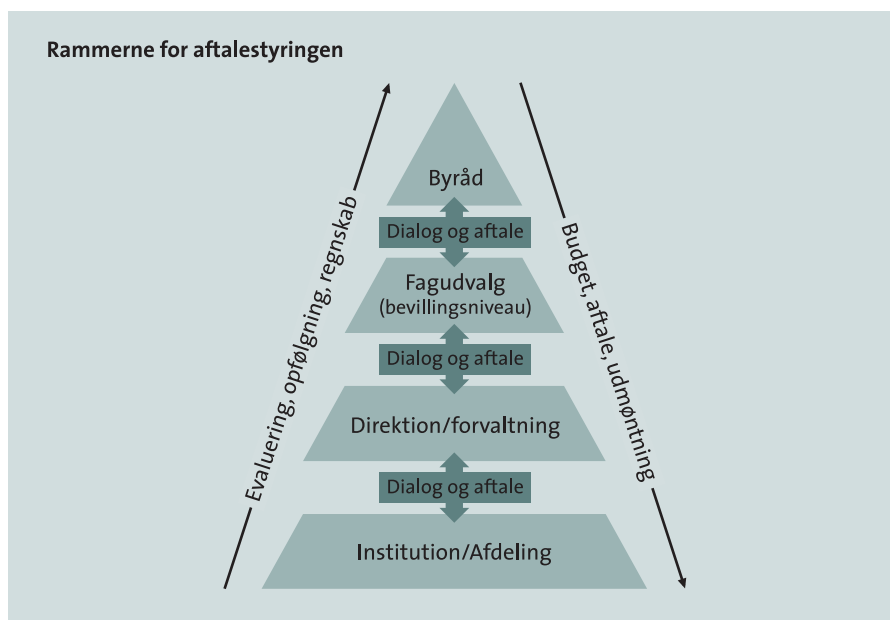
Opfølgningen på de indgåede administrative aftaler sker direkte mellem de parter, der har indgået aftalen. Det vil sige, at der via dialog mellem fagcenter og institution sker en opfølgning og evaluering af aftalen for foregående år, og i dialogen indgår også en drøftelse af det kommende år og de mål og indsatsområder, der vurderes relevante at arbejde med der.

På tilsvarende vis sker der en dialog og opfølgning mellem fag- og stabscenterchefer og direktion samt mellem direktion og byråd.

I den politiske søjle har direktionen et ansvar for, at der i forhold til de politiske fagudvalg sker en dialog og opfølgning på aftalerne på politikområderne. I det omfang fagcentrene fra dialogen med institutionerne har tilbagemeldinger på mål og indsatsområder, der ønskes som en del af budgetfasen for det kommende år, har den enkelte fagcenterchef, inden for sin ledelsesmæssige vurdering og prioritering igen en pligt til at bringe dette videre i dialogen mellem direktionen og det politiske udvalg.

Sideløbende hermed etableres også dialogmøder mellem de politiske fagudvalg og institutionsniveauet. Fagcentret har retten til her at vurdere, om møderne skal afholdes samlet for et institutionsområde eller for hver enkelt virksomhed. Dialogmøderne mellem fagudvalg og institutionsniveau har karakter af en overordnet rammedialog, hvor fokus ikke er på en egentlig opfølgning af den administrative aftale, men helt overordnet på de rammer og aftalevilkår, der er gældende for institutionens virke og grundlag.

Opfølgingsfasen ligger i månederne februar til juni.



### BUDGETLÆGNING INDEN FOR RAMMERNE AF AFTALEMODELLEN

Den enkelte institution/fagcenter/stabscenter får en pose penge til udmøntning af de mål og opgaver, der fastlægges og beskrives i aftaler mellem fagudvalg, fagcenter og institution.

Posen indeholder midler til afholdelse af løn og anden drift, idet alle ejendomsrelaterede omkostninger ikke er indeholdt. Der er frihed til at anvende lønkroner til anden drift og vice versa.

Der er fastsat følgende regler for overførselsadgang til næste år af såvel mer- som mindreforbrug:

- Overførsel af mindreforbrug sker, når der samtidig er tilfredsstillende opfyldelse af de aftalte servicemål, kvalitetsmål og resultatkrav.
- Overførsel af merforbrug sker i alle tilfælde.
- Der kan lånes op til 5% af næste års budget.

## BEGREBERNE I MODELLEN FOR AFTALESTYRING

Centralt i aftalekonceptet indgår definitioner af begreberne 'Målhieraki' og 'års-hjul'.

Målhierakiet kan anskues på følgende måde:

1. *De politiske mål* er overordnede mål for udviklingen inden for det respektive politikområde og er gældende for en hel byrådsperiode. Disse mål indgår i kommunens samlede servicestrategi, og de revideres hvert år i forbindelse med den årlige budgetvedtagelse og godkendes endeligt af byrådet.
2. *Servicemål* er rettet mod brugere, borgere, virksomheder og andre i form af en konkretisering af de politiske mål og en synliggørelse af serviceydelserne i det pågældende budgetår. Servicemålene fastsættes og revideres ligeledes årligt ved budgetvedtagelsen. Forslag til servicemål behandles i fagudvalg og godkendes endeligt i byrådet.
3. *Kvalitetsmål og resultatkrav* er en yderligere præcisering og operationalisering af servicemålene. Ofte er sådanne mål beskrevet i virksomhedsplanen for den enkelte udførelsenhed. Kvalitetsmål evalueres ved de årlige dialogmøder.



I årshjulet beskrives de faste handlinger og procedurer, der gennem et helt år bidrager til det samlede aftalekoncept. Dialog mellem det politiske niveau (bestiller) og det decentrale niveau (udfører) spiller her en afgørende rolle. Årshjulet kan beskrives således:

### **1. MÅLOPFØLGNING (FEBRUAR TIL JUNI)**

Målopfølgning sker typisk i forårs månederne, hvor der via dialogmøder mellem politisk og decentralt niveau sker en tilbagemelding på året der gik samt vurdering af målopfølgning, økonomi og andre forhold, der indgår i kontrakten. I denne fase er der en meget direkte politisk rolle, idet de politiske fagudvalg med bistand fra fagcentrene (bestiller) afholder dialogmøder med virksomhederne (udfører) inden for fagudvalgets område. Grundlaget for møderne er en beretning udarbejdet af virksomheden. Et væsentligt element i den overordnede styring er en stærk forbedringskultur, hvor løbende evaluering understøtter arbejdet med kvalitet og effektivitet. Særligt ved vurderingen af målopfølgning indgår evaluering som et centralt element.

### **2. MÅLFORMULERING (FEBRUAR TIL JUNI)**

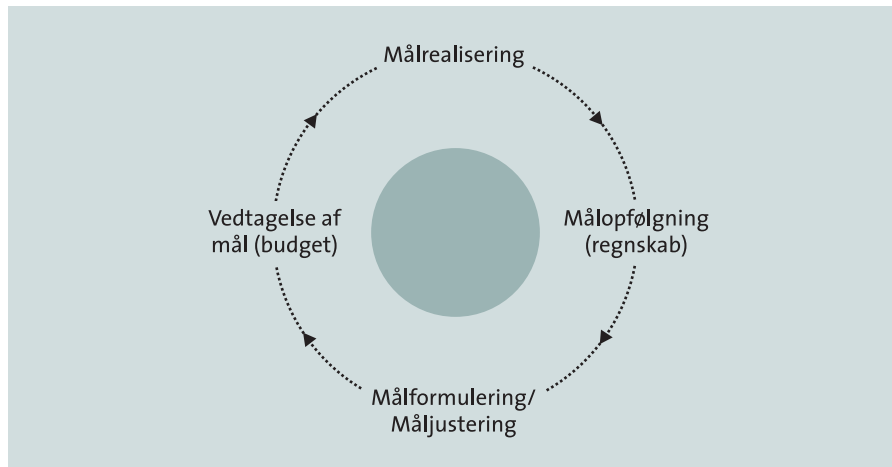
I forbindelse med dialogmøderne afsættes også tid til at se frem mod det nye år og tage det første afsæt til formulering af nye og/eller reviderede mål for det kommende budgetår. Det er væsentligt her at sikre en klar sammenhæng mellem mål og økonomisk ramme. Servicemålene fastsættes i fagudvalgene i august måned som forslag til den videre budgetbehandling i økonomiudvalg og byråd.

### 3. VEDTAGELSE AF MÅL OG BUDGET (SEPTEMBER TIL OKTOBER)

I denne fase overgår budgettet inklusive politiske mål og servicemål til den endelige politiske behandling i økonomiudvalg og byråd. Der afholdes en budgetkonference i starten af september for det samlede byråd, og budgettet skal være endeligt vedtaget i oktober måned. Også i denne fase er det væsentligt fortsat at sikre en klar sammenhæng mellem mål og økonomi.

### 4. MÅLREALISERING (OKTOBER TIL DECEMBER)

Der sker nu en udarbejdelse af aftalen for den enkelte virksomhed gældende for det kommende budgetår. Aftalen laves i et samarbejde mellem bestillerniveauet (fagcenter samt økonomi og analyse) og udførerniveauet (virksomheden). Grundlaget er de netop vedtagne politiske mål og visioner samt de mere konkrete servicemål. Herudover har den enkelte virksomhed mulighed for, på basis af institutionens eget værdigrundlag og inden for rammerne af de fastsatte politiske mål at fastsætte egne udviklingsmål for det kommende år. Fagcentret har det endelige ansvar for, at aftalen opfylder de politiske krav, og sørger herefter for, at der sker en politisk godkendelse i form af udvalgsformandens underskrift sammen med lederen af virksomheden.



### KONTAKTPERSONER

Thomas Harfot

Søren Ole Sørensen

**ØVRIGE DELTAGERE I NETVÆRKET**

Henrik Madsen

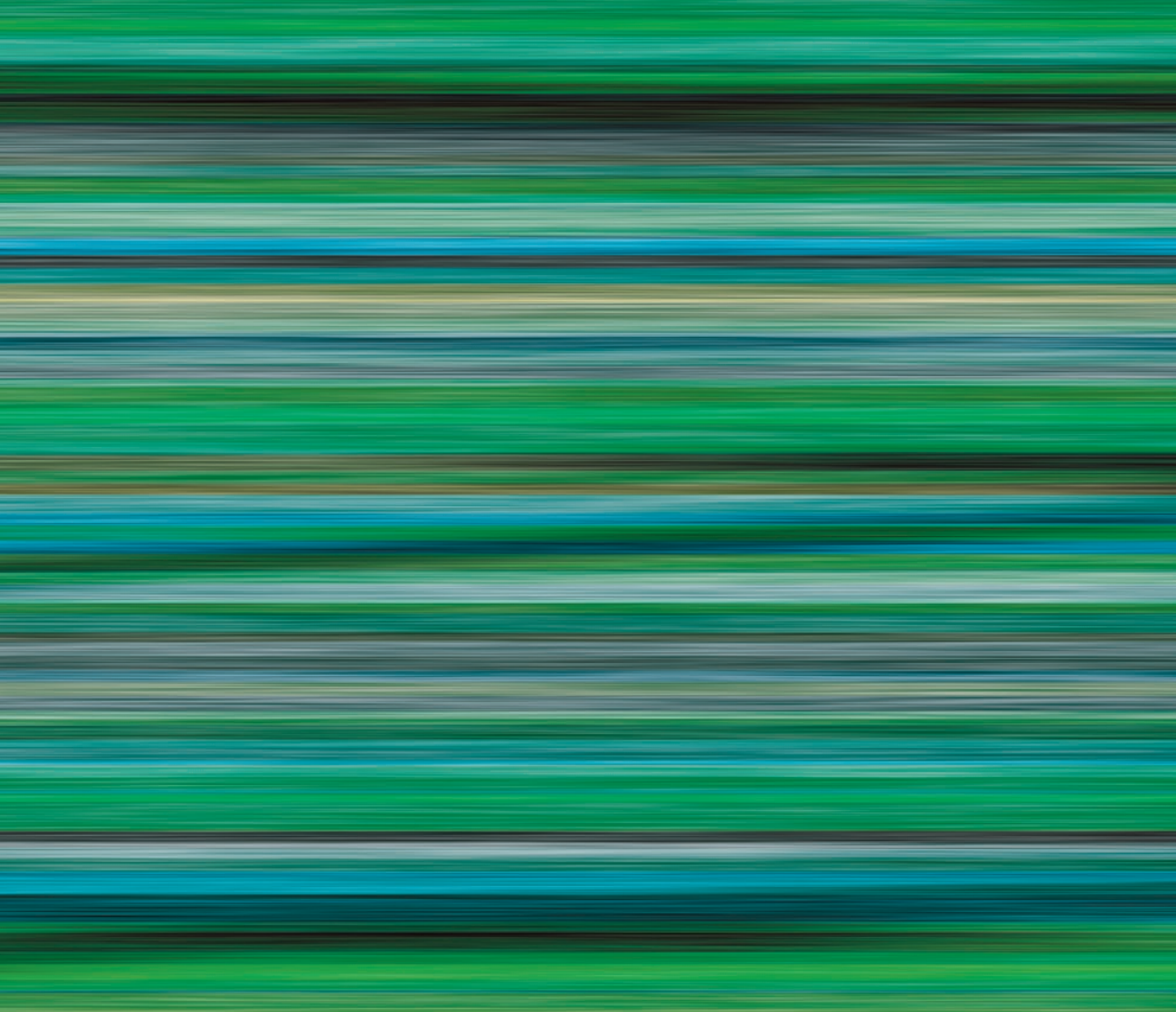
Bente Gregersen

Anne Øster Hjortshøj

Hans Jørgen Nielsen

Lis Andersen





**HVORDAN BLIVER KONTRAKTSTYRING TIL ET VÆRKTØJ, HVOR  
LEDELSE OG MEDARBEJDERE I HØJERE GRAD HAR FÆLLES EJER-  
SKAB OG EN KONSTRUKTIV DIALOG? I FEM ARTIKLER SØGER KL  
OG KTO AT KORTLÆGGE, HVORDAN DIALOG OG MEDBESTEM-  
MELSE KAN KVALIFICERE KONTRAKTSTYRING.**

**ISBN 978-87-92002-70-9-PDF**