

Når målstyring *virker*

Set fra et topledelsesperspektiv



Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Grete Tarpgaard, projektleder, FTF
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Thomas Karlsson, konsulentchef, KL
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune

Når målstyring virker

Set fra et topledelsesperspektiv

Rapporten er udarbejdet for

Væksthus for Ledelse
– et samarbejde mellem Forhandlingsfællesskabet, KL og Danske Regioner

Projektgruppe

Trine Niegel, Dansk Magisterforening
Camilla Blæsbjerg, Danske Regioner
Jan Olsen, KL
Marie Graversen, KL

Redaktion

Kirsten Weiss

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-93668-56-0

ISBN: 978-87-93668-57-7-pdf

En særlig tak til de medvirkende topchefer og direktører for at dele deres interessante perspektiver på hvordan der skabes målstyring der virker.



FORORD

Hvordan sikrer topcheferne, at organisationen kan realisere de politiske visioner? Hvordan kommunikerer de hensigterne og formålet med målstyringen til de fagprofessionelle i de udførende led? Og hvordan følger de op på, om målene bliver opfyldt?

Mange spørgsmål melder sig undervejs hos topcheferne, når de arbejder med målstyring. Og alverdens værktøjer bliver taget i brug, når topcheferne skal bistå deres politikere i at gøre målstyringen mere fokuseret.

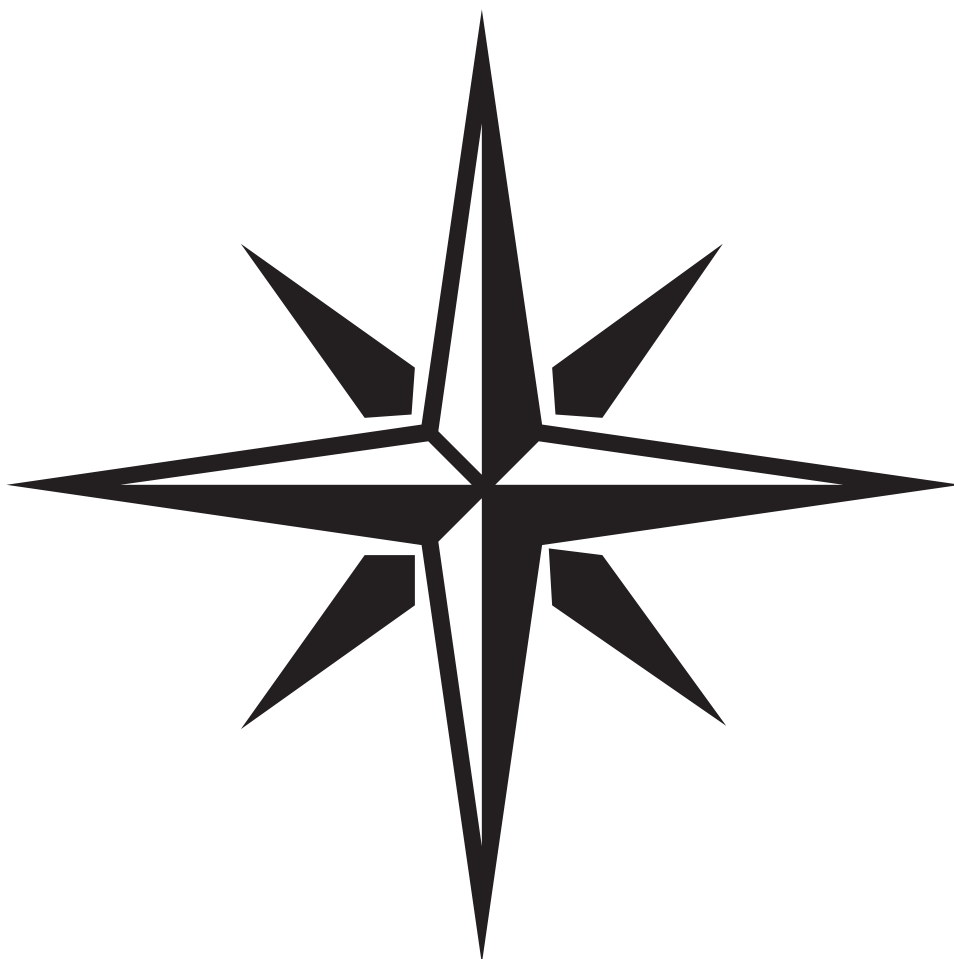
Topchefer i regioner og kommuner har altid haft ansvar for både at formidle og bidrage til at realisere de politiske mål. Publikationen henvender sig til topchefer i kommuner og regioner, som er involveret i arbejdet med målstyringen. Målet er at formidle topchefernes egne erfaringer med deres arbejde med målsty-

ring. Det sker via en række anbefalinger og gode bud på do's and don't's, når målstyringen skal virke.

De kommuner og regioner, der har deltaget i projektet, har på forskellig vis konkretiseret, fokuseret og forenklet målene for at styrke dialogen om den politiske retning i hele organisationen. Vi vil gerne takke de seks kommuner og to regioner, der har bidraget til projektet med deres viden og erfaringer.

Væksthus for Ledelse
Solvejg Schultz Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand



NYE RAMMEVILKÅR FOR MÅLSTYRINGEN

UNDERSØGELSENS METODE OG ANBEFALINGER

I alle regioner og kommuner anvender topledelsen målstyring til at binde politiske intentioner sammen med organisationens udførende led.

Denne undersøgelse beskriver aktuelle tendenser i målstyringen og præsenterer seks anbefalinger til at udvikle målstyringen.

Deltagere i projektet

To regioner og seks kommuner har deltaget i arbejdet: Region Midtjylland og Region Nordjylland samt Høje-Taastrup, Greve, Vejle, Odense, Syddjurs og Morsø kommuner.

I projektet er målstyring set fra et topledelsesperspektiv, og derfor er deltagerne i projektet topchefer og direktører fra de otte regioner og kommuner. Projektets interviews er baseret på den kvalitative metode, og desuden er skriftligt materiale fra kommunerne og regionerne inddraget i analyser og vurderinger.

Selv om der er tydelige fællestræk, varierer de konkrete målstyringsmodeller naturligvis fra organisation til organisation. Anbefalingerne er formuleret på baggrund af drøftelserne på to workshops med de otte deltagere og dokumenterer derfor ikke erfaringerne med målstyringsmodeller i den kommunale og regionale sektor som helhed.

Deltagerne fra de otte organisationer peger desuden på, at deres rammevilkår varierer en del, hvilket det har været væsentligt at tage højde for i konklusionerne om metoder og anbefalinger. Fx er statens involvering i at formulere mål stærkere i regionerne end i kommunerne. Desuden har organisationernes størrelse også betydning for, hvordan det politiske system og organisationerne arbejder.

De store omstillinger, der præger både regioner og kommuner påvirker naturligvis målstyringen. En kombination af nationale og 'lokale' velfærdsreformer, fx beskæftigelsesreformen, folkeskolereformen, sundhedsreformer og hverdagsrehabilitering i ældreomsorgen, sætter nye politiske mål og krav til resultater.

Velfærdsreformerne påvirker både løsningerne, men også organisationsstrukturer og behovet for faglige kompetencer. Topcheferne fremhæver målstyring som et centralt politisk redskab i omstillingen både i forhold til at inddrage borgere og virksomheder i processen og i forhold til at skabe bedre resultater gennem nye løsninger og faglige indsatser.

Nye og bedre muligheder for at dokumentere resultater, ofte gennem digital dataindsamling, påvirker også målstyringen. Det er blevet lettere at dokumentere, hvad der virker og har effekt i forhold til målene, fx hvilke indsatser, der øger overlevelsesraten for kræftpatienter, hvilke pædagogiske metodikker der skaber læring, eller hvordan rehabiliterende indsatser tilrettelægges, når målet er 'længere i eget liv'.

Topcheferne kan lettere binde de overordnede strategiske mål sammen med konkrete indsatser, når der er dokumentation for, hvilke indsatser der virker, og det styrker og udvikler også den fagprofessionelle dialog om indsatser og metoder. Dokumentationen gør det muligt at følge konkret op på de ønskede resultater og kan gøre målene mere forpligtende for både ledere og medarbejdere. Desuden bringer dokumentation medarbejdernes faglige erfaringer ind i den proces, hvor målene formuleres politisk.

Hovedtendenser og anbefalinger i målstyringen

På trods af forskellige opgaver og forskellige værktøjskasser er der på tværs af de otte organisationer stærke fælles tendenser. Topcheferne pointerer, at målstyring bør være et centralt politisk redskab, og selv om værktøjskasserne i de otte organisationer ikke er identiske, kan topchefernes erfaringer sammenfattes i seks fælles anbefalinger, som går på tværs af opgaveområder, kommuner og regioner, se boksen til højre. De seks anbefalinger er et godt udgangspunkt for arbejdet med at udvikle målstyring med afsæt i et borger- og virksomhedsperspektiv.

Anbefalingerne er også i god overensstemmelse med Ledelseskommissionens anbefalinger og kommissionens opfordring til offentlige ledere om at sætte endnu stærkere fokus på resulta-

terne i forhold til kerneopgaverne. Kommissionen peger på behovet for at styrke både de forpligtende faglige fællesskaber og de metoder/ arbejdsformer, der skaber gode resultater. Samme intentioner kan genfindes i udviklingen af målstyringen.

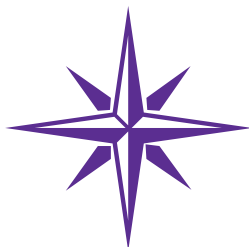
SEKS ANBEFALINGER



BRUG MÅLSTYRINGEN POLITISK

Målstyring kan med fordel anvendes som et meget centralt politisk redskab både til realisering af langsigtede visioner, til målrettet omstilling og til løbende at sætte fokus på driften.

Se side **6-7**



TAG BORGERNES OG VIRKSOMHEDERNES PERSPEKTIV

Tag afsæt i borgernes og virksomhedernes perspektiv og anlæg en 'udefra og ind'-vinkel, når målene formuleres. I den løbende opfølgning og evaluering kan der inddrages effekter for borgere og virksomheder.

Se side **8-9**



FØLG OP PÅ FÅ, MEN KONKRETE MÅL

Fokusér på få, men meget konkrete mål, hvor mulighederne for dokumentation og opfølgning på resultater og effekter er gode.

Se side **10-11**



SKAB FÆLLESSKAB I HELE LEDELSESKÆDEN

Brug målstyring til at binde strategi og driftsresultater sammen. Det er topledelsens ansvar, at hele ledelseskæden har et stærkt fællesskab om målene.

Se side **12-13**



SKAB FORPLIGTENDE FAGLIGE FÆLLESSKABER

Priorité den faglige ledelse af medarbejderne, når ledelseskæden arbejder med mål. På den måde udvikles der på medarbejderniveau forpligtende faglige fællesskaber om målene.

Se side **14-15**



SKAB TVÆRGÅENDE MÅL

Formulér målene tværgående når flere fagsøjler, sektorer og specialer skal bidrage til helhedsløsninger. Det skaber bedre helhedsløsninger for borgerne.

Se side **16-17**

BRUG MÅLSTYRINGEN POLITISK

"Der er ingen politisk målstyring uden en styringskæde, der gør det muligt at følge op".

Sådan beskriver en topchef forudsætningerne for den politiske målstyring. Synspunktet bakkes op af de øvrige regionale og kommunale topchefer, som alle fremhæver målstyringen som et helt centralt politisk arbejdsredskab.

Fast politisk opfølgning

Politikerne ligger i deres bedømmelse af ledere og de faglige enheder i dag mere vægt på evnen til at realisere målene end for blot få år siden, hvor budgetoverholdelse fyldte mere. Derfor betyder opfølgningen på målene også mere i det politiske arbejde. Topcheferne fremhæver, at den politiske opfølgning på målene i de senere år er blevet meget konkret og ofte lagt i faste tidsrammer. Det betyder ikke, at opfølgningen nødvendigvis sker hyppigere. Det afhænger helt af målenes karakter. Men opfølgningen er skemalagt, og især på regionalt niveau er den politiske opfølgning på driftsmålene hyppig.

Flere modeller for politisk arbejdsdeling

I regionerne spiller regionsrådets forretningsudvalg og udvalgene en helt central rolle i hyppigt at følge op på de driftsmål, der har høj prioritet. Tilsvarende er målstyringen i mange kommuner overladt til de stående politiske udvalg, og kommunalbestyrelsens drøftelser er begrænset til få, men meget højt prioriterede mål. Andre kommuner arbejder med en bredere vifte af mål i kommunalbestyrelsen og drøfter også de centrale sektoriellemåler i den samlede politiske bestyrelse. Både i regioner og kommuner er der eksempler på, at hver sektor og hvert område skal dokumentere, hvordan deres driftsresultater bidrager til realisering af de overordnede mål, så 'tværgående politikker' opfyldes via 'udvalgspolitikker'.

Målstyring og omstilling

Topcheferne pointerer, at målstyring anvendes som et politisk strategisk redskab. Målstyringen tager derfor ofte udgangspunkt i få mål, med stor strategisk betydning, og målene er rangeret i et klart 'målhierarki', hvor indsatserne er prioriteret i forhold til den

UDVIKLINGSSTRATEGI OG PEJLEMÆRKER I HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

Høje-Taastrup Kommune arbejder med udviklingsstrategien 'Vækst, aktivt Liv, Uddannelse'. Strategien er en langsigtet strategi frem til 2028, hvor kommunalbestyrelsen har formuleret de overordnede og strategiske mål, som skal sætte retning for indsatserne i hele organisationen.

Kommunalbestyrelsen følger konsekvent op på de overordnede mål, og kommunalbestyrelsen og borgmesteren har bevidst valgt få, men strategisk afgørende pejlemærker for kommunen. Til gengæld arbejder de stående politiske udvalg med mål for de mere detaljerede indsatser, som skal sikre, at de overordnede mål nås. Arbejdsdelingen går igen i administrationen, hvor de udførende led arbejder med flest pejlemærker.

Modellen danner rammen om kommunens uddannelsespolitik, hvor kommunalbestyrelsen har fastlagt tre overordnede mål, der løbende måles på:

1. Andelen af børn, der er sprogligt alderssvarende ved skolestart, er stigende.
2. Resultaterne ved folkeskolens afgangsprøver for de bundne 9. klasseprøver er forbedret for kommunens skoler.
3. Andelen af unge, der har gennemført en ungdomsuddannelse, er stigende.

For at nå de tre mål arbejder kommunens afdelinger og institutioner med forskellige indsatser og fokusområder og afspejler på den måde filosofien i Høje-Taastrups målstyringsmodel: Kommunalbestyrelsen har fokus på få overordnede mål, men stående udvalg, afdelinger og institutioner kan gennem en mere detaljeret vifte af indsatser og delmål finde egne veje til målene.

ønskede omstilling. Fx ved en flerårig økonomisk genopretningsplan eller i tilknytning til resultaterne på et velfærdsområde med stor strategisk betydning, fx arbejdsmarkedsområdet.

Det politisk-administrative samarbejde om målene

Alle topcheferne arbejder tæt sammen med deres nærmeste politiske chef om målene, uanset om det er borgmester, regionsrådsformand, udvalgsformand eller rådmænd. Politikerne anvender mål som strategiske pejlemærker, og derfor fylder målstyringen stadig mere i den løbende dialog mellem politikere og topchef.

Topcheferne anbefaler kontinuitet i arbejdet med målstyring. Mange mål og hyppig udskiftning af dem svækker, efter deres vurdering, målstyringens effekt, men topcheferne understreger samtidig, at målstyring ikke må svække politikernes muligheder for at skifte kurs eller være uenig i tidligere politiske beslutninger. Målstyring sætter retning for indsatsen, men skal ikke reducere de politiske muligheder for at tage konkret stilling i enkeltsager, hvor det skønnes, at der er behov for det.

Målstyring og politisk gennemsigtighed

Topcheferne fremhæver målstyring som et godt politisk arbejdsredskab, der giver mulighed for systematisk opfølgning på resultater og effekter i forhold til de politiske mål. Målstyring skaber også øget transparens og gør driftsapparatet mere gennemsigtigt for de folkevalgte.

EN RØD TRÅD FRA POLITIK TIL ADMINISTRATION I GREVE KOMMUNE

Involvering er en hjørnesten i Greve Kommunes arbejde med effekter og effektkæder. Kommunens ledere, politikere og medarbejdere har skabt et fælles sprog om den retning, kommunen skal i. Her er medarbejderne involverede i at udpege fokusområder, og politikerne er, gennem interviews og kortlægning af eksisterende styringsdokumenter, inviteret med ind i maskinrummet. Processen har bragt politikerne tættere på aktiviteter i maskinrummet, og har både givet dem en platform for at arbejde på tværs og styrket deres forskellige positioner. Det har skabt en ny relation mellem det faglige og det politiske niveau, men med en klar ansvarsstruktur: Administrationen skal udfordre, men det er politikerne, som formulerer politikken.

ANBEFALINGER

- **Gør målstyring til et centralt politisk arbejdsredskab.**
- **Det er en fordel konsekvent og efter faste tidsintervaller at lave opfølgning og afrapportering til de politiske organer om målene.**
- **Kommunalbestyrelse/regionsråd og de politiske udvalg skal vælge en model for deres arbejdsdeling og skære modellen til ud fra de lokale forhold.**
- **Politisk målstyring er et redskab til at skabe fokus og sammenhæng i den politiske styring på tværs af opgaveområder.**
- **Målstyring kan både bruges til at realisere langsigtede politiske visioner, til større målrettede omstillinger og til at bevare et løbende politisk fokus på driften.**



TAG BORGERNES OG VIRKSOMHEDERNES PERSPEKTIV

De politiske krav til målstyringen er vokset. Det gælder ikke mindst kravet om, at mål og indsats først og fremmest skal tage afsæt i den enkelte borger eller virksomhed; og ikke i en logik, der primært er knyttet til det administrative eller fagprofessionelle niveau.

Alle regioner og kommuner i projektet understreger, at 'udefra og ind'-perspektivet fylder mere, når de formulerer og beslutter mål og indsats. Med et 'udefra og ind'-perspektiv ser man på organisationens driftsapparat udefra. Man tager borgerens briller på, og sætter borgeren i centrum for både organisering og indhold i kommunens ydelser.

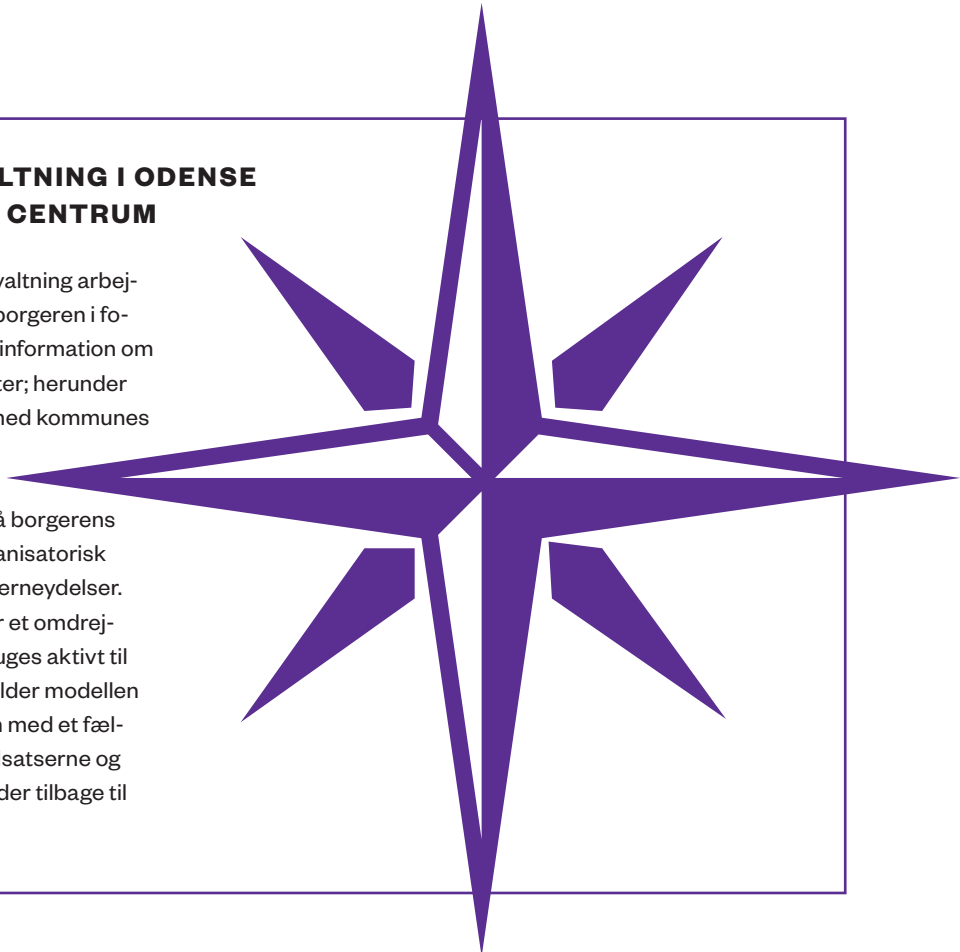
Borgerne sætter mål

Kommuner og regioner har tradition for at inddrage borgerne i debatterne om velfærd og løsning af fremtidens velfærdsopgaver. Til gengæld er det nyt, at borgeren spiller en stadig større rolle og selv medvirker til at sætte konkrete mål. Det kan både handle om at sætte mål for den enkelte borger og om valget af vejene mod det aftalte mål. Her kan traditionelle faglige løsninger blive udfordret, fx på myndighedsområderne, i forhold til ledige i jobcentret, patienter på sygehusene, ældre i rehabilitering eller familier med udsatte børn.

ÆLDRE- OG HANDICAPFORVALTNING I ODENSE KOMMUNE SÆTTER BORGERN I CENTRUM

Odense Kommunes Ældre- og Handicapforvaltning arbejder med effektkæder i målstyringen. Her er borgeren i fokus, og forvaltningen indsamler systematisk information om borgerens vurdering af mål, indsats og effekter; herunder hvor tilfreds borgeren er med samarbejdet med kommunes medarbejdere.

Forvaltningen anvender flere metoder til at få borgerens vurdering, og metoderne bidrager alle til organisatorisk læring og kvalitetsudvikling af kommunens kerneydelser. Borgernes vurdering af indsats og effekter er et omdrejningspunkt i forvaltningens målstyring og bruges aktivt til at korrigere og tilpasse indsats. Odense kalder modellen for 'effektbaseret styring' og har udviklet den med et fælles sprog, der sætter fokus på effekten af indsatsene og også sikrer, at forvaltningen følger op og melder tilbage til borgeren.



Udefra og ind

I konkrete sager har borgere og virksomheder ofte kontakt til flere offentlige myndigheder, som ikke nødvendigvis har samme syn på sagen. Den enkelte myndighed eller serviceleverandør kan velbegrunderet og med faglig høj standard give svar, som andre myndigheder ikke er enige i, og sagsgangen kan i disse situationer forekomme uforståelig og ukoordineret for borgerne. Derfor bør borgerens eller virksomhedens perspektiv inddrages; også når det udfordrer fagsøjleens hidtidige 'siloperspektiv', og i nogle tilfælde endda helt bryder med det.

'Udefra og ind'-perspektivet kan især udfordre stærkt specialiserede områder. Rådet fra topcheferne er dog ikke at de-specialisere, men derimod at øge forståelsen for, hvordan det enkelte speciale kan bidrage til en helhedsløsning, der, set fra borgerens og virksomhedens perspektiv, giver mening og hænger sammen.

Borgerens oplevelse af effekt

Der er stadig flere eksempler på, at borgerne inddrages, når målene formuleres, og når målene skal fortolkes og realiseres. Flere deltagere i projektet fremhæver derfor, at de arbejder med at belyse de 'blødere' og mere kvalitative effekter af de styrende mål, og at det sker i en systematiseret og datadrevet form, fx i form af spørgeskemaundersøgelser, hvor borgerne løbende evaluerer deres oplevelser og erfaringer.

Et eksempel er patienters vurdering af deres kontakt med hospitalet evt. i forbindelse med indlæggelse. Her skal både patienternes synspunkter og medarbejdernes erfaringer indgå i beslutningsgrundlaget, når topledelsen skal vurdere resultater og formulere nye mål. Kommunerne og regionerne understreger også, at målstyringen skal skabe mere transparens og give borgerne bedre mulighed for at kigge kommuner og regioner i kortene.

ANBEFALINGER

- **Lad borgerens perspektiv 'udefra og ind' spille en central rolle, når målene for indsatserne formuleres. Især når det involverer flere fagsøjler og specialer.**
- **Borgerne skal i videst muligt omfang involveres, når målene for 'den gode løsning' og de konkrete indsatser formuleres.**
- **Evalueringer af effekter skal have en mere fremtrædende plads i arbejdet med mål og resultater, hvor borgernes vurderinger også inddrages systematisk.**
- **Målstyring bidrager til transparens og giver borgerne mulighed for at kigge kommuner og regioner i kortene.**

FØLG OP PÅ FÅ, MEN KONKRETE MÅL

Samtlige kommuner og regioner i projektet fremhæver, at de har arbejdet med at reducere og konkretisere antallet af overordnede mål. Få konkrete mål gør det lettere at fokusere og følge op, mens 'åbne' mål, der kan være til fortolkning i de udførende led.

Stærkere fokus, mere fællesskab

Arbejdet med færre, men mere konkrete mål er knyttet til et ønske om at binde overordnede beslutninger tættere sammen med de udførende led og de resultater, der skabes der. Det betyder ikke, at de politiske mål eller den overordnede retning, kommunen eller regionen har sat, er til fortolkning, men der kan i de udførende led stadig være mange veje til at realisere målene.

De færre, men mere konkrete mål er ikke et opgør med selve ideen om målstyring. Tværtimod medvirker de til at skabe fællesskab om organisationens mål og retning, og samtlige kommuner

og regioner i projektet understreger målstyring som helt afgørende i forhold til mulighederne for at lede og styre indsætserne mod de ønskede resultater.

Opfølgning og dokumentation

Tendensen til at formulere mere konkrete og synlige mål hænger tæt sammen med det stærke fokus på dokumentation og opfølgning. Tydelig dokumentation gør det lettere at se, om mål og resultater stemmer overens, og de bedre muligheder for at dokumentere via fx dataindsamling understøtter også her processen.

SMART-modellen

Kravene om dokumentation påvirker også målenes karakter. Her er den såkaldte SMART-model den dominerende filosofi i udvikling af mål. SMART står for Specifikke, Målbare, Attraktive, Realistiske og Tidsbestemte mål: Hvad vil man konkret opnå? Hvilke resultater indfrier målene? Hvorfor er målene interessante? Er de nødvendige ressourcer tilgængelige? Og hvilken tidshorisont arbejder vi med?

Fra drifts- og produktionsmål til resultat- og effektmål

Topledelsen i både regioner og kommuner fremhæver, at fokus primært er på resultater og effekter frem for på mere simple produktivitetsmål. Samtidig er der dog stadig stort fokus på driftsmål med konsekvens for resultaterne, fx driftsmål for udredning og behandling i forhold til kræftpakkerne. Her har driftsmålene, fx reduktion af ventetid, bidraget til bedre resultater i kerneopgaven: overlevelse.

Resultater fylder stadig mere, når målene skal formuleres og følges op. Det samme gør systematiske effektundersøgelser, hvor borgerne vurderer effekterne af indsætserne. Topcheferne fremhæver, at effektmål også skal dokumenteres, hvis de skal have værdi for beslutningstagerne og de fagprofessionelle.

Både 'hårde og bløde' mål

Organisationerne arbejder både med 'hårde' kvantitative resultatmål og 'bløde' mål for trivsel og tilfredshed: Fx indgår sygehuspatienters vurdering af behandling og ophold nogle gange i fortolkningen af 'kvalitet' og påvirker også selve målformuleringen. Det samme gælder for mange andre områder, fx ældreomsorgen.

Helt generelt er de politiske krav om dokumentation blevet stærkere og omfatter også 'bløde' effekter. Derfor analyserer kommu-

MÅLSTYRING PÅ BESKÆFTIGELSES-OMRÅDET I VEJLE KOMMUNE

Alle områder er styrbare. Dette er udgangspunktet for Vejle Kommunes beslutning om at arbejde med målstyring for kommunens beskæftigelsesindsats. Indsatsen tager udgangspunktet i en genopretningsstrategi, og formålet er at få flere borgere i beskæftigelse og at styrke kommunens økonomi.

Det nye styringskoncept binder det politiske og administrative niveau sammen og nedbryder de overordnede beskæftigelsesmål i delmål, regneark og procedurer. Når målene nedbrydes og simplificeres, bliver opfølgning, benchmarking og opdatering af data lettere.

Mål, som giver mening for ledere som medarbejdere, men også effekt for borgere og virksomheder, er i fokus. Medarbejdergruppen er blevet opkvalificeret og inddraget i processen. Samlet set har det medført et større fokus på effekten af indsætserne. Desuden lægger politikerne vægt på, at indsætserne tilrettelægges i lokalområderne, men stadig er i samklang med de landspolitiske målsætninger.



ner og regioner hyppigt brugernes oplevelser og kobler på denne måde de faglige indsatser sammen med en datadrevet opfølgning.

Alle velfærdsområder er påvirket

Tendenserne, som er beskrevet ovenfor, går igen for alle de store velfærdsområder, fx også i indsatsen for udsatte borgere på overførselsindkomst, hvor målet er, at færre borgere fremover står helt uden kontakt med arbejdsmarkedet.

Et andet eksempel er det store regionale og nationale fokus på en lang række konkrete driftsmål i sundhedssektoren, fx udrednings- og behandlingsgarantier, kræftpakkeforløb og ventetider.

Et tredje eksempel er folkeskolens brug af data. Her gør de nationale tests det lettere at dokumentere, om målene for børnenes læring og trivsel opfyldes, og de dokumenterede resultater indgår ofte i evalueringssamtalerne mellem forvaltning og skole, mellem skoleleder og medarbejder samt mellem lærer og elev/forældre.

ANBEFALINGER

- **Sæt fokus på få overordnede og meget fokuserede mål.**
- **Målene skal være konkrete og synlige med mulighed for dokumentation og opfølgning.**
- **SMART-modellen med de Specifikke, Målbare, Attraktive, Realistiske og Tidsbestemte mål er et godt arbejdsgrundlag.**
- **Effektmål og indikatorer på effekt skal i fokus og i de kommende år udvikles yderligere.**



SKAB FÆLLESSKAB I HELE LEDELSESKÆDEN

Alle topcheferne fremhæver, at ledelsesfællesskab om målstyringen er et vigtigt og højt prioriteret indsatsområde.

Udviklingen mod et større ledelsesfællesskab er forankret i direktionens arbejde, hvor målstyring som strategisk arbejdsredskab fylder mere og mere. Topcheferne fremhæver, at direktionernes opgave er at binde de politiske intentioner og mål sammen med indsatserne i de udførende led. Dermed sætter topledere større fokus på kerneopgaverne og de resultater, de udførende led skaber.

En svag ledelseskæde svækker effekten

Et svagt ledelsesfællesskab svækker effekten af målstyringen. Hvis ledelsesfællesskabet om målene er svagt, viser det sig ved, at jo tættere man kommer på de udførende led, jo mere utydelige bliver målene. Topcheferne i undersøgelsen fremhæver, at hvis fællesskabet i ledelsen i forhold til de overordnede mål er for svagt, og hvis der er for mange og måske endda divergerende mål, så svækker det fokus, og betyder, at de udførende led får mulighed for selv at prioritere målene; herunder også at vælge politiske mål fra.

Færre og mere fokuserede mål gør det lettere for ledelsen at skabe fællesskab om retningen og at forpligte hele ledelseskæden på de overordnede mål. Det gælder både det vertikale fællesskab, altså administrerende direktør, direktører, chefer og driftsledere, og det horisontale fællesskab, altså gruppen af institutionsledere på et område, fx dagtilbud og skoler.

Udvikling af ledelsesfællesskab

Målstyring bliver en del af en bredere ledelsesudvikling, fx i form af overordnede ledelsesprogrammer og/eller mere fokuserede ledelsesredskaber. Flere regioner anvender en 'kaskademodel', hvor de forskellige ledelsesniveauer arbejder med samme metode, fx 'tavlemøder', hvor de overordnede mål omsættes til indikatorer. Systematisk opfølgning, hver måned eller for nogle indikatorers vedkommende hver 14. dag, er et værktøj, som typisk tages i brug på helt centrale driftsmål, som løbende skal opfyldes for at nå de overordnede mål. Hyppige og faste møder skaber et meget stærkt ledelsesfokus på centrale indikatorer og giver mulighed for systematisk at vurdere og følge op på afvigelser og mål, der ikke nås. Metoden er især brugbar, når de politiske mål er knyttet til udrednings- og ventelistegarantier og altså er tæt knyttede til løbende produktionsresultater. Især i sundhedssektoren er de hyppige produktionsmål i fokus, men de ses også på beskæftigelsesområdet.

PSYKIATRIEN I REGION NORDJYLLAND SÆTTER STRATEGIEN PÅ TAVLEN

Psykatrien i Nordjylland arbejder med strategiske målsætninger og gør et stort arbejde for at oversætte målene for fokusområderne, så de giver mening i alle ledelseslag. Målsætninger er bygget op omkring de nationale mål, de regionale mål og psykiatrispecifikke fokusområder og består af i alt 21 udvalgte målsætninger/indikatorer.

Psykatrien arbejder ikke med skrifttunge handleplaner, men med skemaer og tavler, som gør målsætningerne synlige og tydelige. Udviklingen i resultaterne følges tæt og hyppigt – også med brug af data.

En af ideerne i modellen er at arbejde med målsætninger på alle ledelsesniveauer, men ikke med samme målsætning

ger på alle niveauer. Psykiatrilædelser sætter sig sammen med klinikledelser og stabe og bearbejder målsætningerne, så de kan oversættes til noget konkret i alle ledelseslag i organisationen. På denne måde bliver målsætningerne oversat fra det strategiske til det taktiske og operationelle niveau.

Psykatriledelsen følger hyppigt op på 21 udvalgte indikatorer, og datadrevet ledelse hjælper til at vurdere, om Psykatrien bevæger sig i den rigtige retning i forhold til både regionale og nationale mål. Ledelsen fortolker, på tværs af ledelseslag og på jævnlige ledelsesmøder, i fællesskab data for udviklingen og har mulighed for at påvirke og korrigere indsatserne.

Målstyringen er de senere år knyttet meget tæt sammen med arbejdet med velfærdsreformer, fx i forhold til skoleelevers læring og trivsel, hverdagsrehabilitering på ældreområdet, svage lediges kontakt til arbejdsmarkedet, små børns sproglige udvikling, og løsninger for udsatte børn.

De politiske mål for velfærdsopgaverne er i dag tydelige og leverer i forhold til mål og retning mindre plads til den 'privatpraktiserende leder'. Mange kommuner arbejder både vertikalt og horisontalt med at udvikle et stærkere ledelsesfællesskab, som understøtter målstyringen, og nogle topchefer fremhæver også, at man arbejder med at styrke ledelsesfællesskabet om målene gennem den løbende evaluering af ledelsen. Man bliver altså som leder bedømt på, hvordan resultaterne udvikler sig i forhold til de overordnede mål, som hele ledelseskæden arbejder med.

Flere mål tæt på det udførende led

Topcheferne fremhæver, at man naturligvis gennem ledelseskæden kan forøge antallet af mål og dermed antallet af fokusområder. Jo tættere på det udførende led, jo flere delmål.

De decentrale enheder og udførende led bidrager til at realisere det overordnede mål og har ansvar for at fokusere på de faglige indsatser, der kan indfri strategiske mål på politisk niveau og topchef/direktionsniveau. Resultaterne fra de udførende led kommunikerer ikke gennem hele organisationen. Til gengæld arbejder topledelsen med at gøre de strategiske mål tydelige og synlige gennem hele ledelseskæden og altså også med at kommunikere dem helt ud til de udførende led.

ANBEFALINGER

- **Topledelsen kan med fordel anvende målstyring til at binde den overordnede strategi og de politiske intentioner tæt sammen med driften i de udførende led.**
- **Det er topledelsens ansvar at sikre, at ledelseskæden har et stærkt fællesskab om målene, og at målene er synlige i hele kæden.**
- **De få overordnede mål på politisk niveau og direktionsniveau kan med fordel suppleres gennem ledelseskæden, så antallet af mål øges, jo tættere man kommer de udførende led.**
- **Ledelsesfokus på resultatopfølgning i forhold til målene kan med fordel indgå som kriterium i den løbende ledelseevaluering.**



SKAB FORPLIGTENDE FAGLIGE FÆLLESSKABER

Målstyring er ikke bare afhængig af et stærkt ledelsesfællesskab, men også af de involverede fagprofessionelle medarbejdere. Her sker der en forskydning fra styring til ledelse, fordi som deltagerne i undersøgelsen fremhæver, så handler målstyringen i stigende grad om faglig ledelse af medarbejdere og valg af professionsfaglige løsninger og indsatser.

Mindre styring, mere ledelse

Topcheferne peger på, at den del af ledelsesopgaven ikke altid har været højt prioriteret. Delvist fordi målstyring tidligere blev betragtet som en teknisk styringsdisciplin med nøgletal og indikatorer, som nærmest af sig selv ville føre til realisering af målene.

Topcheferne fremhæver derfor, at faglig ledelse skal være en central del af arbejdet med de politiske mål, samt at der er behov for at udvikle stærkere og mere forpligtende faglige fællesskaber – ikke mindst i kontrast til kulturer med stor faglig autonomi og tradition for, at den enkelte medarbejder selv fastsætter sine mål.

Målstyringen er helt afhængig af, at det professionsfaglige miljø har fælles forståelse for og fælles fokus på de metoder, redska-

ber og arbejdsformer, som medvirker til at realisere målene. Målstyring vil ikke have synderlig effekt på resultaterne i en institution eller afdeling, hvor det fagprofessionelle miljø ikke er del af et forpligtende fagligt fællesskab om at nå de overordnede mål – eller måske ligefrem er fagprofessionelt uenige i de fastlagte mål.

Den faglige ledelse

Den centrale faglige ledelsesopgave handler derfor om at udvikle forpligtende 'faglige kulturer' og metoder, der skaber gode resultater og effekter. Målene skal give mening i forhold til de professionsfaglige ambitioner og de valgte løsninger skal være ressourceeffektive. Den faglige ledelse skal også sætte rammerne for at evaluere effekter og resultater i det professionsfaglige miljø.

Der er med andre ord tale om en faglig personaleledelsesopgave med de samme hovedtemaer på tværs af fagsøjler og specialer. Naturligvis varierer det faglige indhold: at arbejde på et sygehus, i ældreomsorgen eller på et jobcenter er ikke det samme, men den faglige ledelsesopgave er alle steder at udvikle en faglig kultur, der forpligter den enkelte medarbejder. En topchef formulerer opgaven som, at "*lederen skal sætte hegnsplæ for fagligheden*",

MÅLSTYRING OG FAGLIG LEDELSE I SYDDJURS KOMMUNE

Syddjurs Kommune arbejder med et toårigt lederudviklingsprogram om faglig ledelse. 140 ledere, chefer og direktører med personaleansvar deltager i projektet, hvor målet er at binde overordnet strategi og politiske mål sammen med den faglig ledelse i de udførende led. Et nøglebegreb i projektet er 'forpligtende fagligt fællesskab' og er baseret på ideen om, at ledelse er den vigtigste forudsætning for at kunne indfri de overordnede mål.

Opgaven med at udvikle forpligtende faglige fællesskaber blandt medarbejdere, fx i dagtilbuddet, skolen, byggesagsbehandlingen eller hjemmeplejen, er højt prioriteret, og kommunens faglige ledere har resultatansvar i forhold til målene. Ledergruppen inden for hver fagsøjle og på tværs af fagsøjler har også ansvar for at opbygge forpligtende

fællesskab, fx er det et fælles mål i folkeskolerne at styrke elevernes læring og trivsel gennem øget anvendelse af data i det pædagogiske arbejde. Her er kommunens skoledere fælles forpligtende på indsatsen: Det er ikke op til den enkelte skoleleder at vælge til og fra her.

Udviklingsprojektet har også fokus på faglig ledelse på tværs af afdelinger, fx hvordan ledere på tværs af social- beskæftigelses- og sundhedsområdet skaber fællesskab om mål og indsatser; ikke mindst i forhold til det politiske mål om, at perspektivet for alle borgere, også svage og udsatte, er kontakt til arbejdsmarkedet. Målstyring og strategi går derfor hånd i hånd med faglig ledelse i Syddjurs Kommune.

og altså medvirke til at skabe en kultur med høje faglige ambitioner og løbende evaluering af praksis på baggrund af dokumenterede effekter og resultater.

Tre eksempler – tre forpligtende faglige fællesskaber

På politiske mål for børns læring i folkeskolen er blevet tydeligere. Det stærkere fokus på dokumentation af resultater og udvikling af nye pædagogiske metoder har på mange skoler styrket lærernes faglige fællesskab om både mål og pædagogisk metode. Og anvendelsen af data, der tidligere var ganske kontroversielt, er nu nærmest normen.

Alle regioner arbejder i dag med politiske driftsmål. Desuden har udrednings- og behandlingsgarantier, kræftpakker m.v. sat fokus på frister og metoder og forandret sygehusenes arbejdsgange, rutiner, traditioner og tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejde. Realiseringen af de politiske mål er derfor helt afhængig af, at medarbejderne respekterer målene og i fællesskab løser opgaverne.

På ældreområdet er hverdagsrehabilitering et politisk fastsat mål. Målet er 'længst muligt i eget liv', og derfor fylder den rehabiliterende indsats og støtten til borgerne i dag mere i forhold til den kompenserende indsats. Omstillingen forudsætter, at medarbejderne udvikler nye faglige fællesskaber og nye kompetencer. Den udvikling er stadig i fuld gang i ældresektoren.

Høje faglige ambitioner og meningsfulde mål

De tre eksempler illustrerer, at faglige fællesskaber er afgørende for at indfri de politiske mål. Flere topchefer fremhæver derfor også, at ledelsesarbejdet med de politiske mål handler om at skabe ambitiøse faglige miljøer, hvor de professionsfaglige medarbejdere oplever målene som fagligt velbegrundede, meningsfulde og attraktive.

Topcheferne understreger, at ledere skal gå i tæt dialog med medarbejdere, der sætter spørgsmålstegn ved, om et mål er fagligt velbegrundet. Lederne skal vurdere både medarbejdernes argumenter og sammenhængen, de fremføres i. Topchefernes fremhæver, at det er et fagligt ledelsesansvar at udvikle de faglige fællesskaber, og at kompetenceudvikling her er et centralt redskab. Kompetenceudvikling i de faglige fællesskaber er derfor i flere regioner og kommuner et helt integreret led i arbejdet med at nå de politiske mål.

ANBEFALINGER

- **Faglig ledelse skal have højere prioritet i arbejdet med politiske mål på bekostning af målstyringens 'teknik'.**
- **Den faglige ledelse skal have fokus på at udvikle forpligtende faglige fællesskaber om de metoder og redskaber, der har betydning for realisering af målene.**
- **Lederne skal tage ansvar for at skabe et højt fagligt ambitionsniveau og give målene mening i forhold til dette.**
- **Kompetenceudvikling kan med fordel anvendes som et mere aktivt redskab, der understøtter målstyring og udvikler fagligt fællesskab**
- **Lederne skal anvende dokumentation af resultaterne til at udvikle de faglige ambitioner og skabe meningsfuld sammenhæng med de mål, man arbejder efter.**

STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING I ODENSE KOMMUNES ÆLDRE- OG HANDICAPFORVALTNINGEN

Rehabilitering er hovedsporet i ældreomsorgen i stort set alle kommuner. Også i Odense Kommune, hvor de politiske mål for hverdagsrehabilitering er omfattende og ambitiøse og forudsætter, at hele organisationen, ledelsen og de mange medarbejdere på området har kompetencer til at realisere målsætningen.

Odense Kommune arbejder derfor med planen 'Strategisk Kompetenceudvikling', som omfatter alle 3.500 medarbejdere i Ældre- og Handicapforvaltningen. Udviklingsprogrammet sætter fokus på 10 elementer, medarbejderne skal have kompetencer i for at kunne arbejde med rehabilitering. Alle 10 elementer udstikker læringsmål, og uddannelse af medarbejderne er her en praksisnær proces.



SKAB TVÆRGÅENDE MÅL

Et tilbagevendende tema i debatten om en bedre offentlig sektor er større sammenhæng i de offentlige ydelser på tværs af fagsøjler og myndigheder.

Topcheferne fremhæver, at arbejdet med helhedsløsninger og tværgående mål er inde i en nye fase, hvor de politiske mål for mere sammenhængende løsninger er blevet mere konkrete og har fået langt større vægt. I visse tilfælde har det også påvirket den politiske organisering og udvalgsstrukturen.

Viljen til at prioritere, også når målene er divergerende, er blevet stærkere og betyder, at målene rangeres i 'målhierarkier'. Et eksempel er samordningen mellem social- og beskæftigelsesindsatsen, hvor målet om kontakt til arbejdsmarkedet har fået langt større tyngde i samordningen.

Større fokus på helhed og sammenhæng

Manglende samordning skaber store problemer for borgerne og er anledning til spild af ressourcer. Ikke mindst derfor er samordning blevet et stort udviklingsområde i både kommuner og regioner, men topcheferne giver også andre forklaringer på opprioriteringen af det tværgående element i både målstyringen og i den generelle ledelsesindsats.

Det styrkede fokus på borgerens perspektiv på den offentlige indsats er vigtig: Man ser mere 'udefra og ind' som alternativ til fagsøjleens smallere perspektiv på borgeren. Desuden er 'sammenstødene' mellem fagsøjler eller specialer blevet hyppigere; fx i form af direkte konflikter mellem søjlerne om den dominerende

diskurs, altså målet for indsatsen for borgeren, eller diskussion om fordeling af ansvaret, hvis borgeren og sagen lander 'mellem flere stole'.

Mange kommuner har rejst dette tema, og regeringens 'Sammenhængsreform' har givet inspiration til at skabe bedre juridiske rammebetingelser for det tværgående arbejde og helhedsløsninger på tværs af fagsøjler.

Fra koordination til helhed

Mange kommuner arbejder med at skabe mere sammenhængende løsninger på tværs af social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet. Her arbejdes med helhedsløsninger og indsatser for fx udsatte borgere, der mangler kontakt med arbejdsmarkedet, men indimellem står fagsøjlerne i vejen for hinanden. Det overordnede mål er fælles, men fortolkes ofte forskelligt af ledere i henholdsvis beskæftigelses-, sundheds- og socialafdelingerne.

Her løser koordination ikke konflikten. Koordination er en utilstrækkelig løsning, hvis målene for borgeren, og de indsatser der sættes i værk, er forskellige. I stedet må der på tværs af fagsøjlerne udvikles fælles og forpligtende mål for indsatsen.

Arbejdet med målstyring på tværs af fagsøjler har i flere kommuner ført til både organisationsændringer, nye arbejdsdelinger mellem afdelingsledere og kompetenceudvikling af faglig ledelse på tværs af organisationen. Forandringerne har også i flere tilfælde påvirket den politiske organisering og udvalgsstrukturen.

TVÆRGÅENDE MÅL PÅ TVÆRS AF SEKTORER I REGION MIDTJYLLAND

De otte nationale mål for sundhedsvæsenet er grundlaget for Region Midtjyllands målstyring. Konkret har Region Midtjylland opstillet et målbillede i form af en styringstrekant, som kobler økonomi, aktivitet og kvalitet. Her er målet: Mest mulig sundhed for pengene.

De nationale mål skaber fælles fokus, fokuserer indsatsen og sikrer, at de mål, regionen styrer efter, er relevante for patienterne. Og de fælles mål påvirker ikke kun styringstankgangen i regionsråd, hospitalsledelser og udførende led

på hospitalsgangene, men spiller også en væsentlig rolle for klyngesamarbejdet mellem Region Midtjylland og regionens kommuner. I samarbejdet afprøver man modeller for brug af kompetencer på tværs af kommuner, regioner og almen praksis og undersøger, hvordan den fælles opgave kan organiseres og løses mest optimalt i forhold til borgernes behov.

Det fælles udgangspunkt, de otte nationale mål, er her en vigtig styringsmekanisme for arbejdet med at skabe effektfulde, tværgående indsatser på tværs af sektorer.

Et andet eksempel er de politiske mål om at skabe sammenhængende forløb, fx for de ældre medicinske patienter. Stort set alle regioner og kommuner prioriterer dette mål højt, både inden for hver myndighed med mange fagsøjler/specialer og på tværs af regionernes og kommunernes politiske mål for koordineringen af patientforløb.

Målstyringen er afhængig af tværgående ledelse

Topcheferne fremhæver, at ledernes evner til at arbejde på tværs er helt afgørende, hvis målene om bedre helhedsløsninger og sammenhængende forløb skal realiseres. Den primære barriere er her ledernes forskellige holdninger, og derfor har topcheferne fokus på at udvikle fælles holdninger og fælles mål hos ledere, der på tværs af fagsøjler har ansvar for indsatser i forhold til de samme borgere. Målstyringen er et vigtigt redskab i denne proces.

Derfor er de politiske mål for de faglige indsatser flere steder suppleret med personlige mål for lederne, der altså også vurderes direkte på deres evne til at skabe helhedsløsninger på tværs af fagsøjlerne.

ANBEFALINGER

- **Der er behov for at udvikle mere konkrete og styrende mål på tværs af fagsøjler og specialer. Målstyring inden for egen søjle savner ofte helhedsperspektiv.**
- **Sæt fokus på ledelsesansvaret. Lederne udgør den største barriere, når de tværgående mål skal realiseres, og er samtidig den vigtigste forudsætning for at skabe helhedsløsninger.**
- **Koordination er ikke en tilstrækkelig løsning, hvis fagsøjlerne har forskellige mål og intentioner. Ledere skal ofte revurdere det faglige perspektiv og målene for at skabe helhedsløsning for borgerne.**

I MORSØ KOMMUNE SIKRER 'BUSINESS CASES' TVÆRFAGLIGHEDEN

I Morsø Kommune er business cases (BC) et centralt værktøj i kommunens målstyring. En BC indgår i kortere eller længere forløb om konkrete indsatsområder, ofte tværgående indsatser og projekter. I de korte forløb understøtter BC ofte en intensiveret og massiv indsats. De længerevarende forløb sikrer kontinuitet, fokus og fastholdelse af indsatserne over en længere periode. Der skabes også mulighed for en investeringstankegang, fordi der følges op på om investeringen i indsatsen kan 'tjene sig hjem igen' over en længere periode.

Til en BC identificeres konkrete KPI'er, som gør det muligt at følge tæt op på resultater og effekter af indsatser, og man holder fast i den tætte opfølgning, indtil indsatsen er afsluttet. BC-tankegangen kaster lys på problemområder og løsninger og understøtter det tværgående samarbejde. Metoden kræver, at lederne arbejder på tværs af organisationen og sætter fokus på løsninger, også udenfor eget drifts- eller udviklingsområde. Metoden sikrer også gensidig fokus på kompetencer og indsatser og på 'det vi kan sammen' til gavn for borgerne. Kommunens ledere må derfor gentænke og revurdere egne holdninger og tilgange, og dette påvirker naturligvis også de indsatser, man sætter i gang på tværs.

CITATER

”

KOMMUNALDIREKTØR JESPER HOSBOND
JENSEN, SYDDJURS KOMMUNE:

Gennemførelsen af vores strategiske mål i Syddjurs Kommune er helt afhængig af, at vi på alle områder har faglig ledelse på højt niveau, og at de faglige ledere i de udførende led kan skabe forpligtende fællesskab om metoder, der giver gode resultater. De faglige ledere har et resultatansvar, og derfor binder vi målstyring og strategi sammen med faglig ledelse. De politiske mål er afgørende pejlemærker for den faglige ledelse – også når vi finder helhedsløsninger for borgerne, på tværs af fagsøjlerne.

”

ØKONOMI-, ARBEJDSMARKEDS- OG
SUNDHEDSDIREKTØR PETER KARM,
VEJLE KOMMUNE:

Fokus og tydelighed fra topledelsen har kolossal betydning, når vi arbejder med kulturen omkring målstyring. I hverdagen nede i maskinrummet, er der mange mål. Det skaber værdi for medarbejderne og borgerne, men det er de udvalgte, prioriterede mål, vi kommunikerer opad og udad. Det tager tid at ændre en kultur, og det kan være væsentligt, at direktøren deltager i oversættelsen af målene og følger op på dem.

”

KOMMUNALDIREKTØR LARS HOLTE,
HØJE-TAASTRUP KOMMUNE:

Der er ingen politisk målstyring uden en styringskæde, der gør det muligt at følge op. I Høje-Taastrup lægger vi vægt på en tæt sammenhæng mellem overordnede politiske mål og de konkrete resultater for borgerne. Målene skal have effekt, og de skal være tydelige, men medarbejderne har stort rum til, med deres egen faglighed, at finde veje til målene. Derfor koncentrerer kommunalbestyrelsen også styringen om få, men centrale målsætninger, der sætter en klar retning.

”

PSYKIATRIDIREKTØR ANETTE SLOTH,
REGION NORDJYLLAND:

Vores målstyring i Psykiatrien i Nordjylland har meget høj prioritet i hele ledergruppen. Vi følger konsekvent op på alle vores mål, der også er meget konkrete. Hele ledelseskæden har fokus på målene, og vi arbejder systematisk med, at hvert ledelseslag kommunikerer med hinanden om resultaterne. Det skaber et ledelsesmæssigt fællesskab, der er afgørende for, at målstyringen har effekt og positive konsekvenser for borgerne.

”

ADMINISTRERENDE DIREKTØR GITTE ØSTERGAARD,
ÆLDRE- OG HANDICAPFORVALTNINGEN, ODENSE KOMMUNE:

Vi kobler vores målstyring direkte sammen med effekter for borgerne og følger konsekvent op på, om målene opfyldes. Vi tager skridtet fuldt ud og inddrager borgerne i at vurdere effekterne af indsatsen, fordi viden om effekterne er en central del af vores målstyring. Vi justerer indsatserne, hvis der er behov for det, og vi lægger vægt på, at alle medarbejdere inddrages i dialogen om, hvordan mål, indsatser og effekter hænger sammen.

”

KOMMUNALDIREKTØR RIKKE WÜRTZ,
MORSØ KOMMUNE:

Vores 'business cases' med konkrete mål og løbende tæt opfølgning på resultaterne er en metode til at tænke på tværs. Det er også en metode til at prioritere ekstra ressourcer til særlige indsatser i et bredere opgavefelt. Målstyring kombineret med 'business cases' kan kaste lys på et område med særlig politisk opmærksomhed. Det er en metode til at geare op og ned. Ressourcerne er knappe. Derfor er det vigtigt at finde ud af, hvad der virker.

”

KOMMUNALDIREKTØR CLAUS
THYKJÆR, GREVE KOMMUNE:

Jo mere abstrakte mål, jo mindre forpligtende. Nogle områder er måske ikke målbelagte, og det skaber også et dilemma, fordi hvad gør man så? Og hvad siger det om vores byråd og kommunens prioriteter, hvis et område ikke er målsat?

”

ØKONOMIDIREKTØR METTE JENSEN,
REGION MIDTJYLLAND:

Aktiviteten er ikke vigtig i sig selv. Det vigtige er, at vores arbejde skaber værdi for patienten. Der er lang vej fra regionsrådet til de udførende læger og til sygeplejen i borgerens eget hjem. Derfor skal borgerne, og ikke DRG-værdien eller den faglige tekniske indsats, være i centrum for målene. Det betyder, at nogle aktiviteter skal nedprioriteres, selvom det kan være en faglig og kulturel udfordring. Men det giver mening for alle at sætte patienten i fokus.

Når målstyring virker

Set fra et topledelsesperspektiv

Denne pjece præsenterer resultaterne af en undersøgelse blandt topledere og direktører, der aktivt arbejder med målstyring i kommunalt eller regionalt regi.

På trods af forskellige opgaver og værktøjskasser på tværs af de otte organisationer, har det gennem interviews og workshops med deltagerne, været muligt at identificere seks anbefalinger til arbejdet med at udvikle målstyring.

Resultaterne vil kunne bruges af topledere, når disse skal bistå deres politikere i at gøre målstyringen mere fokuseret. De 6 anbefalinger lyder som følger:

- Brug målstyring politisk
- Tag borgernes og virksomhedernes perspektiv
- Følg op på få, men konkrete mål
- Skab fællesskab i hele ledelseskæden
- Skab forpligtende faglige fællesskaber
- Skab tværgående mål

Undersøgelsen er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem forhandlingsfællesskabet, KL og Danske Regioner om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på www.lederweb.dk