



Klare mål i kommunerne

MARTS 2006

INSPIRATION



FINANSMINISTERIET



Indenrigs- og
Sundhedsministeriet



Indhold

1. Klare mål - hvorfor?	5
2. Klare mål på det statslige område	12
3. Strategi for klare mål	19
4. Ramme for arbejdet med klare mål	27

1. Klare mål - hvorfor?

I et moderne velfærdssamfund er det tidssvarende politik at skabe størst mulig åbenhed om, hvad borgere og virksomheder kan forvente af service og betjening i den enkelte kommune. Som led i bestræbelserne på at opnå større åbenhed og gennemsigtighed kan kommunen opstille klare mål for service og betjening.

Hensigten med denne pjece er at give kommunerne inspiration til at arbejde med klare mål som et redskab til at kommunikere til borgere og virksomheder, hvilken service og betjening der kan forventes.

Pjecen udgives i fællesskab af KL, Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt Finansministeriet. Som del af aftalen mellem regeringen og de kommunale parter om kommunernes økonomi for 2005 var der enighed om at igangsætte et udvalgsarbejde¹, der skulle munde ud i forslag til udmøntning af klare mål og mere åbenhed i kommunerne som led i en justering af konceptet for sammenlignelig brugerinformation. Pjecen er resultatet af dette udvalgsarbejde for så vidt angår klare mål.

Opstilling af klare mål er et godt supplement til de metoder, som kommunerne allerede anvender til at formidle information til borgere og virksomheder om kommunale serviceydelser.

Tankegangen er, at kommunen ved at opstille klare mål indgår en "kontrakt" med borgere og virksomheder om, hvad de med rimelighed kan forvente af service og betjening i en bestemt situation, fx ved anvisning af børnepasning i kommunen eller ved behandling af en boligstøttesag. Et klart mål for kommunens behandling af en boligstøttesag kan eksempelvis være, at borgeren får svar på sin henvendelse inden for to uger.

Med åbenhed om mål og resultater får borgerne bedre mulighed for at få viden om, hvilke mål kommunen har sat sig, og for at reagere over for kommunen, hvis de kommunale insti-

¹ Udvalget var sammensat af repræsentanter for KL, Amdsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender, Socialministeriet, Undervisningsministeriet, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Finansministeriet samt Indenrigs- og Sundhedsministeriet (formandskab).

tutioner ikke overholder de udmeldte mål. Samtidig kan åbenhed medvirke til at afstemme borgernes forventninger til serviceydelsens omfang og kvalitet med det, der rent faktisk kan leveres.

Arbejdet med at opstille klare mål er desuden en god lejlighed til, at kommunen systematisk overvejer, hvordan der kan skabes en øget orientering mod brugerne.

Klare mål kan således med fordel anvendes ved tilrettelæggelsen af opgavevaretagelsen både på de kommunale serviceområder som eksempelvis dagtilbud, ældreplejen og folkeskoleområdet og i den kommunale forvaltning.

Boks 1. Hvad forstås der ved "klare mål"?

Et klart mål er karakteriseret ved:

- At målet er intuitivt forståeligt og udtrykker, hvad brugerne kan forvente af service og betjening
- At målet formidles effektivt til brugerne, så oplysningerne er direkte anvendelige for brugerne
- At målet er formuleret på en måde, der muliggør opfølgning på, om målet er nået
- At resultatet af opfølgningen på de opstillede mål formidles effektivt til brugerne

Klare mål er ikke retligt bindende, men alene et udtryk for offentlige myndigheders og institutioners målsætninger.

Klare mål og kommunalreformen

Både sammenlægningsudvalget i de kommuner, der som led i kommunalreformen skal lægges sammen, og kommunalbestyrelsen i ikke-sammenlægningskommuner går en travl tid i møde. Begge skal drøfte og træffe beslutning om kommunens eventuelle nye organisering, styreform, serviceniveau m.m. Dette giver imidlertid også anledning til at overveje, hvordan de politiske målsætninger skal gennemføres i kommunen. Alt efter valg af styreform kan processen med at opstille klare mål i større eller mindre grad indgå i arbejdet allerede i 2006.

Vælger kommunen fra 2007 kontraktstyring eller målstyring som den fremtidige styreform, vil det være naturligt at inddrage udarbejdelsen af klare mål i de kontrakter og målsætningsbeskrivelser, der danner grundlag for aktiviteterne fremover. Sammenlægningsudvalget eller kommunalbestyrelsen kan fx beslutte, at et antal af de mål, som skal indgå i de kommende interne kontrakter, skal udformes, så de henvender sig direkte til brugerne og

opfylder betingelserne for klare mål. Efterfølgende kan målene udmeldes som en del af kommunens kommunikationsstrategi og inkluderes på hjemmesiden, i informationsfoldere mv.

Endelig kan der følges op på målene i forbindelse med opfølgningen på interne kontrakter og målsætninger, ligesom målopfyldelsen kan vurderes og udmeldes ved afslutningen af 2007.

Det er således en række fordele ved at starte processen tidligt. Klare mål kan komme med allerede i de første versioner af kontrakter og målsætningsbeskrivelser, og målene kan integreres i nye informationsmaterialer.

Politisk beslutningskalender for 2006

At arbejdet med at formulere klare mål med fordel kan påbegyndes allerede i 2006 ses også af, at klare mål naturligt hænger sammen med en række af punkterne i KL's vejledninger: *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* og *Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006*.

Ét af de i alt fem pejlemærker, der indgår i visionsdelen i begge beslutningskalendere, er:

- "Dokumenter resultaterne – sæt klare mål og evaluer indsatsen"

En drøftelse af klare mål og beslutning om at indføre sådanne som led i kommunens styring kan bidrage til at realisere visionen. Drøftelsen af klare mål kan indgå i flere trin af processen frem mod 2007.

I *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* og *Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006* foreslås det at påbegynde temadrøftelser i henholdsvis februar og marts måned. Hensigten med temadrøftelserne på de store kommunale serviceområder (Beskæftigelse og integration, Borgerbetjening, Børn, unge og kultur, Natur, miljø og forsyning samt Social og sundhed) er at give sammenlægningsudvalget og kommunalbestyrelsen mulighed for at drøfte visioner og politiske prioriteringer inden for kommunens nye og eksisterende opgaver. I forbindelse med temadrøftelserne fastlægges overordnede målsætninger, som kan bearbejdes til et antal klare mål for de forskellige serviceområder.

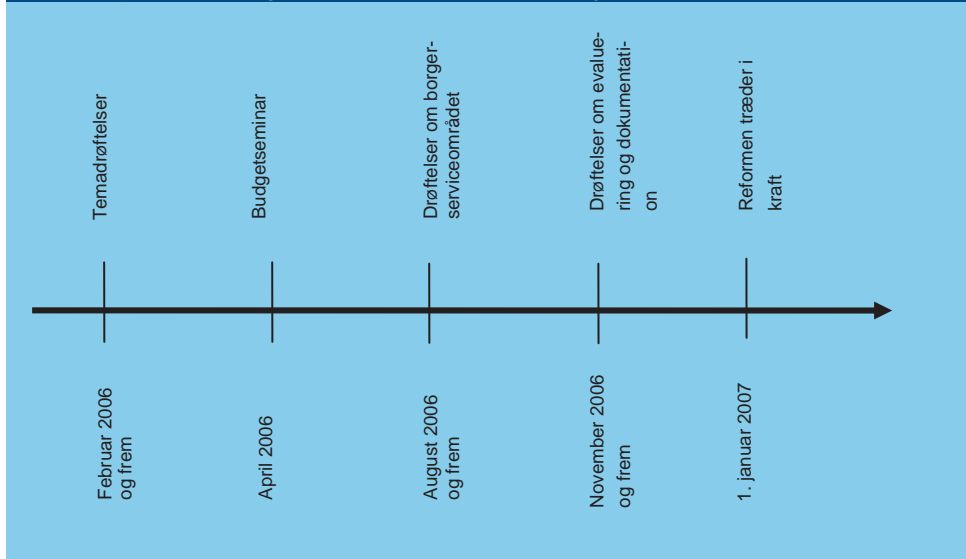
Det første budgetseminar i sammenlægningsudvalget - som i *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* anbefales afholdt i april - er en god første anledning til at drøfte, om klare mål skal indgå i det videre arbejde med kontrakter og udmøntning af de mere detaljerede mål for kommunens virksomheder og institutioner. Her kan det tillige be-

sluttes, om implementeringsstrategien skal omfatte hele kommunen fra starten, eller om der skal laves forsøg på udvalgte områder, fx i forbindelse med nye borgerservicecentre.

Da "borgeren i centrum" er en af de væsentligste visioner for fornyelsen af kommunestyret fra 2007, vil det være hensigtsmæssigt, at sammenlægningsudvalget og kommunalbestyrelsen drøfter, hvordan klare mål konkret kan udmøntes på borgerserviceområdet. Punkterne 67 og 68 på august-dagsordenen i *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* og punkterne 24 og 25 ligeledes på august-dagsordenen i *Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006* drejer sig netop dels om vedtagelse af politikker på borgerbetjeningsområdet, dels om fastlæggelse af de opgaver, der skal henlægges til løsning i borgerservicecentrene.

En drøftelse af, hvordan kommunen evaluerer og dokumenterer sine mål, kan være et yderligere skridt i processen med implementering af klare mål. Punkterne 92 og 93 på november-dagsordenen i *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* og punkt 39 i *Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006* vedrører drøftelse af en kommunikations- og evalueringspolitik for kommunen fra 2007 – herunder både hvordan man dokumenterer kommunens arbejde, og hvordan denne kommunikeres ud til borgerne og bidrager til en forventningsdannelse, som svarer til de fastlagte mål. I den forbindelse kan det besluttes, hvordan de klare mål skal fremgå af standardbreve, informationsfoldere og hjemmesider m.m., samt hvordan opfølgningen skal foregå i kommunen.

Ovenstående beskrivelse af sammenhængen mellem klare mål og en række punkter i *Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006* og *Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006* kan illustreres ved en tidslinje, jf. boks 2.



Klare mål og sammenlignelig brugerinformation

Regeringen har den 14. december 2005 fremsat et lovforslag², der gør sammenlignelig brugerinformation landsdækkende for de væsentligste kommunale serviceområder i 2007. Med lovforslaget får kommunerne en forpligtelse til at tilvejebringe internetbaseret sammenlignelig information om dagtilbud, folkeskolen og ældreområdet. Den nye ordning giver borgerne mulighed for at sammenligne forskellige institutioner og ydelser inden for en kommune og på tværs af kommunegrænser.

Klare mål og sammenlignelig brugerinformation er begrebsmæssigt forskellige koncepter, men samtidig er der en indbyrdes sammenhæng, der gør det naturligt at supplere kommunens arbejde med sammenlignelig brugerinformation ved at opstille klare mål.

Overordnet set tjener såvel klare mål som sammenlignelig brugerinformation til at skabe større åbenhed og gennemsigtighed. Der er i begge tilfælde tale om borgerrettet information, som tilsigter at give den enkelte borger nem adgang til viden om kommunens udbud af ydelser og borgerbetjening.

Forskellene består bl.a. i, at der med sammenlignelig brugerinformation er tale om standardiseret information, mens dette ikke er tilfældet for klare mål. Endvidere har sammenlignelig brugerinformation til formål at give borgerne information opstillet på en sammenlignelig måde, hvorimod klare mål vedrører den enkelte kommunes egen fremlæggelse af

² Forslag til lov om fremme af frit valg for borgerne ved levering af serviceydelser i kommuner (L110).

mål og resultatkrav, herunder dokumentation for den offentlige service på et givent område.

Der vil samtidig med indførelsen af en obligatorisk ordning for sammenlignelig brugerinformation blive tilvejebragt en ny, tidssvarende IT-plattform, som også vil kunne benyttes til formidling af klare mål.

Klare mål og kommunale servicestrategier

Kommunalbestyrelsen skal inden udgangen af funktionsperiodens første år udarbejde en servicestrategi for udvikling af kvaliteten og effektiviteten i den kommunale opgavevaretagelse. Servicestrategien skal gøres tilgængelig for kommunens borgere. Endvidere er kommunalbestyrelsen forpligtet til at udarbejde en opfølgingsredegørelse inden udgangen af tredje kvartal i det år, hvori valg til kommunalbestyrelser finder sted.

Kommunalbestyrelsen i de kommuner, som ikke berøres af sammenlægninger som følge af kommunalreformens ikrafttræden den 1. januar 2007, skal således udarbejde en servicestrategi inden udgangen af 2006, hvorimod fristen for kommunalbestyrelsen i sammenlængningskommuner er forlænget til udgangen af 2007.

Som led i kommunens arbejde med klare mål vil det være hensigtsmæssigt at udforme en strategi, der fastlægger de overordnede retningslinjer for opstilling af konkrete mål for brugerrettede ydelser. I afsnit 3 beskrives en række af de elementer, som kan indgå i en strategi for klare mål.

Servicestrategiordningen udgør en naturlig ramme for kommunens arbejde med at formulere en strategi for klare mål. Det er således oplagt at integrere kommunens strategi for klare mål i en samlet strategi for, hvordan opgaveløsningen kan tilrettelægges med henblik på at udvikle kvaliteten og effektiviteten. Tilsvarende vil det i forbindelse med opfølgningen på servicestrategien være naturligt overordnet at gøre rede for arbejdet med klare mål i den forløbne periode.

Pjecens opbygning

I afsnit 2 redegøres for de erfaringer, der er gjort med at opstille og formidle klare mål på det statslige område. Opgaveporteføljen er ganske vist forskellig i stat og kommuner, men da der er en række ensartede træk i opgaveløsningen, kan erfaringerne fra det statslige område tjene som inspiration for kommunerne i deres arbejde med at opstille klare mål.

Afsnit 3 indeholder forslag til elementer, der kan tænkes sammen i kommunens strategi for klare mål.

I afsnit 4 opstilles forslag til elementer, som kan indgå i arbejdet med klare mål i kommunen. Afsnittet indeholder endvidere eksempler på, hvordan kommuner allerede nu benytter sig af nogle af disse elementer i forbindelse med opgavevaretagelsen.

2. Klare mål på det statslige område

På det statslige område har arbejdet med klare mål taget udgangspunkt i regeringens handlingsplan om klare mål og mere åbenhed. Handlingsplanen er udmøntet i en vejledning, der blev udsendt i juni 2004, hvorefter arbejdet med at formulere politikker og opstille klare mål blev påbegyndt i staten.

I henhold til *Vejledning om klare mål og mere åbenhed* skulle alle ministerier indarbejde en politik for klare mål i deres effektiviseringsstrategier gældende fra 1. januar 2005. I politikken beskriver det enkelte ministerium, hvordan klare mål og mere åbenhed skal håndteres og udmøntes på ministerområdet.

De statslige institutioner har gennemgået deres opgaveportefølge og udvalgt brugerrettede opgaver, hvor det er relevant at opstille klare mål. På den baggrund offentliggjorde de statslige institutioner de første klare mål med virkning fra 1. januar 2005.

Opstilling af klare mål

Institutionernes opstilling af klare mål har i forlængelse af vejledningen taget udgangspunkt i tre dimensioner: Faglig kvalitet, oplevet kvalitet og tilgængelighed.

De tre dimensioner er alle vigtige. Brugere skal både modtage ydelser, der lever op til de faglige krav til god kvalitet, og have en oplevelse af, at de har modtaget ydelser af en god kvalitet, samt at de er blevet ordentligt behandlet. Endelig skal brugere have let adgang til de statslige institutioner.

Faglig kvalitet

En opgørelse af de opstillede mål viser, at de fleste institutioner har opstillet mål for den faglige kvalitet, *jf. boks 3*. Sagsbehandlingstider er den parameter, som flest institutioner har opstillet klare mål for.

Denne fordeling skal ses i lyset af, at sagsbehandling udgør den største del af de brugerrettede opgaver i staten. Samtidig skal det dog bemærkes, at de klare mål udmøntes løbende. På den baggrund er forventningen, at der på sigt opstilles flere klare mål for oplevet kvalitet og tilgængelighed, end det er tilfældet i dag.

- **Sagsbehandlingstider**

Sagsbehandling ved skriftlige henvendelser til institutionen vedr. fx orlovsansøgninger, studieskift eller udstedelse af bachelorbevis. Tilbage melding vedr. det videre sagsbehandlingsforløb eller svar skal afgives inden 10 dage fra modtagelse. (*Arkitektskolen Aarhus, Kulturministeriet*)

Er du eller en af dine pårørende døende, behandles en ansøgning om 100 % sygesikrings-tilskud til lægemidler på højst 2 dage. "Tilfredsstillende": $\geq 99\%$, "På vej": $< 99\% \geq 95\%$, "Utilfredsstillende": $< 95\%$. (*Lægemiddelstyrelsen, Indenrigs- og Sundhedsministeriet*)

- **Korrekte afgørelser**

Arbejdsskadestyrelsens mål er at træffe korrekte afgørelser i alle sager om arbejdsskade. "Tilfredsstillende": Mindre end 1,50 % af Arbejdsskadestyrelsens afgørelser bliver omgjort i Ankestyrelsen. "På vej": Mellem 1,50 % og 1,75 % af Arbejdsskadestyrelsens afgørelser bliver omgjort i Ankestyrelsen. "Utilfredsstillende": Over 1,75 % af Arbejdsskadestyrelsens afgørelser bliver omgjort i Ankestyrelsen. (*Arbejdsskadestyrelsen, Beskæftigelsesministeriet*)

- **Mål for faglige standarder**

Det er SU-styrelsens mål, at mindst 97 % af SU-støttemodtagerne senest 1. juli ved, om de skal betale SU tilbage, og hvor meget de skal betale tilbage, for det foregående år, fordi de har tjent for meget. (*SU-styrelsen, Undervisningsministeriet*)

Ekspedition af udefrakommende bestillinger på materialer skal afsendes samme eller næste dag med "biblioteksekspressen". "Tilfredsstillende": 95-97 %, "På vej": 90-95 %, "Ikke tilfredsstillende": Mindre end 90 %. (*Danmarks Biblioteksskole, Kulturministeriet*)

Rejsevejledninger på Udenrigsministeriets hjemmeside for de hyppigst besøgte lande, hvor særlige sikkerhedsmæssige forhold gør sig gældende, skal være opdateret mindst hver tredje måned og senest 12 timer efter en begivenhed, som påvirker sikkerhedssituationen i landet. "Fuld opfyldelse": Højst 3 fristoverskridelser, "Delvis opfyldelse": 4-10 overskridelser, "Ikke opfyldt": Over 10 overskridelser. (*Udenrigsministeriet*)

Som eksemplerne i boks 3 viser, relaterer de opstillede klare mål for den faglige kvalitet sig både til opgaveløsningens processer, fx hvilken service og betjening brugerne kan forvente under et sagsforløb, og til resultaterne af opgaveløsningen, fx antallet af korrekte afgørelser.

Oplevet kvalitet

Det typiske eksempel på klare mål for den oplevede kvalitet er resultatmål for brugertilfredshedsundersøgelser. Brugertilfredshedsundersøgelser kan både sigte mod at måle tilfredsheden med konkrete ydelser eller tilfredsheden med den generelle service, *jf. boks 4*.

Boks 4. Eksempler på klare mål for oplevet kvalitet

80 % af alle private kunder skal umiddelbart være tilfredse i forbindelse med konkret levering af ydelser fra CPR-kontoret. "Tilfredsstillende": ≥ 80 %, "På vej": 66-79 %, "Utilfredsstillende": ≤ 65 %. (*CPR-kontoret, Indenrigs- og Sundhedsministeriet*)

Målet for brugerundersøgelsen gennemført i 2005 er, at følgende procent af brugerne er tilfredse med den service og sagsbehandling, de fik i statsamterne. "Tilfredsstillende": >75 %, "På vej": 50-75 %, "Ikke tilfredsstillende": < 50 %. (*Statsamterne, Indenrigs- og Sundhedsministeriet*)

Målet er at sikre høj tilfredshed blandt Danmarks Eksportråds kunder. "Fuld opfyldelse": > 95 % tilfredse, heraf 55 % meget tilfredse, "Delvis opfyldelse": 80-94 % tilfredshed, heraf 45-54 % meget tilfredse, "Ikke opfyldt": <80 % tilfredse, heraf < 45 % meget tilfredse. (*Danmarks Eksportråd, Udenrigsministeriet*)

Tilgængelighed

De opstillede klare mål for tilgængelighed går primært på brugernes mulighed for at finde relevante oplysninger på institutionens hjemmeside og på brugernes mulighed for at kontakte institutionen telefonisk.

Mange institutioner har klare mål for, hvordan de placeres i IT- og Telestyrelsens årlige måling af hjemmesider: "Bedst på Nettet". Andre klare mål for tilgængelighed via nettet er mere konkrete og vedrører fx, hvilke oplysninger brugeren kan forven-

te at finde på hjemmesiden og mål for brugernes anvendelse af selvbetjeningsløsninger.

Boks 5. Eksempler på klare mål for tilgængelighed

- Tilgængelighed via nettet

Arbejdsskadestyrelsens hjemmeside skal i 2005 opnå 5 netkroner i vurderingen "Bedst på Nettet". "Tilfredsstillende": Opnåelse af 5 netkroner (højest opnåelige). "På vej": Fastholdelse af 4 netkroner (nuværende vurdering). "Utilfredsstillende": Opnåelse af mindre end 4 netkroner. (*Arbejdsskadestyrelsen, Beskæftigelsesministeriet*)

Patientklagenævnet har et mål om at offentliggøre mindst 200 af nævnets afgørelser om året. "Tilfredsstillende": 200 offentliggørelser eller flere. "På vej": Mellem 100 og 199 offentliggørelser. "Utilfredsstillende": Under 99 offentliggørelser". (*Patientklagenævnet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet*)

Alle materialer og databaser, herunder afsluttede bibliografier og registeranter over sjældent benyttet materiale, skal være tilgængelige over bibliotekets hjemmeside. (*Danmarks Biblioteksskole, Kulturministeriet*)

SKAT ønsker at øge anvendelsen af TastSelvPerson, således at mindst 68 % i 2005 anvender TastSelv til printselvangivelsen. (*SKAT, Skatteministeriet*)

- Telefonisk tilgængelighed

Mål om, at 75 % af alle telefonopkald skal ende i en aktiv service. (*Finansministeriet, mål gældende for hele koncernen*)

Søfartsstyrelsens 24-timers vagttelefon vil i 2005 have en opetid på 100 %; der må således ikke forekomme mistede opkald i perioden. (*Søfartsstyrelsen, Økonomi- og Erhvervsministeriet*)

Gode politikker fører til opstilling af gode klare mål

Et generelt indtryk fra det hidtidige arbejde med klare mål i staten er, at institutionerne har stor nytte af, at departementerne formulerer en gennemarbejdet politik for klare mål. Gode politikker fører med andre ord til opstilling af gode klare mål. Med en "god" politik for klare mål forstås en politik, der behandler formålet med kla-

re mål, hvilke institutioner der er omfattet af politikken, sammenhængen til resultatstyringen samt formidling, vurderingskriterier og opfølgning.

Mange statslige institutioner har samtidig taget udgangspunkt i resultatmål fra deres resultatkontrakt i forbindelse med opstillingen af klare mål. Dermed har institutionerne et godt fundament for at formulere klare mål. Dertil kommer, at denne tilgang kan være med til at sikre den nødvendige samordning mellem de hidtidige styringsinstrumenter og klare mål.

De statslige institutioners formidling af klare mål

Formidlingen af de klare mål sker helt overvejende på institutionernes hjemmesider. En række ministerier har ligeledes valgt at formidle de klare mål på departementets hjemmeside. Det sker enten i form af en oversigt over alle klare mål på ministerområdet eller ved direkte links til klare mål på de enkelte institutioners hjemmesider.

Det er væsentligt, at de klare mål er synlige, så brugeren har mulighed for at få kendskab til disse. Erfaringen er derfor, at der med fordel kan placeres et link til de klare mål på hjemmesidens forside.

Opfølgningen på klare mål

Der vil ske en årlig opfølgning på den enkelte statslige institutions klare mål. Selvom den første opfølgning først offentliggøres i april 2006, står det imidlertid klart, at det er hensigtsmæssigt at tænke opfølgningselementet ind allerede i forbindelse med opstilling af de klare mål.

For det første er det afgørende, at det klare mål er formuleret, så det entydigt kan bestemmes, om institutionen har efterlevet det klare mål. For det andet er det vigtigt, at der i forbindelse med opstillingen af de klare mål defineres en vurderingsskala eller et succeskriterium, der gør det muligt at vurdere, om de klare mål er efterlevet. Endelig er det hensigtsmæssigt at fastlægge en konkret metode til bedømmelse af målopfølgelse, *jf. boks 6*.

Boks 6. Eksempler på opfølgning på klare mål

Mål: Målet for 2005 er at bistå 4500 små og mellemstore virksomheder.

Succeskriterier for målopfyldelsen: "Målopfyldelse opnået": 100-100+ %, "Målopfyldelse delvis opnået": 90-99 %, "Målopfyldelse ikke opnået": 80-89 %.

Målemetode for målopfyldelse: Data trukket fra Danmarks Eksportråd.
(Danmarks Eksportråd, Udenrigsministeriet)

Mål: Sagsbehandlingstid for henvendelser – skriftlige eller elektroniske – fra ansøgere skal være maks. 5 dage.

Vurdering: "Tilfredsstillende": 95-100 %, "På vej": 94-91 %, "Utilfredsstillende": 0-90 %.

Bedømmelsesmetode: Brugerundersøgelser og stikprøver.
(Det Jyske Musikkonservatorium, Kulturministeriet)

3. Strategi for klare mål

Kommunalbestyrelserne skal udarbejde en servicestrategi for, hvordan kvaliteten og effektiviteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles. Servicestrategien skal gøres tilgængelig for kommunens borgere.

Arbejdet med servicestrategien kan som nævnt tidligere være en oplagt anledning til at formulere kommunens strategi for klare mål.

Formålet med servicestrategiordningen er at skabe en fælles ramme for kommunens arbejde med at udvikle de kommunale ydelser med henblik på at øge kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen.

Servicestrategien skal indeholde en oversigt over de indsatsområder, kommunalbestyrelsen har fastsat, og kommunen har ret frie rammer til at definere, afgrænse og beskrive indsatsområderne i servicestrategien.

Der er i dag enkelte eksempler på, at kommunerne har fastlagt indsatsområder, der vedrører den direkte borgerservice, herunder skriftlig serviceinformation, politik for borgerkontakt mv., *jf. boks 7*.

Roskilde Kommune har et mål om, at der ydes den bedst mulige service overfor borgerne og i forlængelse heraf, at ydelserne leveres på en sådan måde, at de i videst mulig udstrækning lever op til borgernes forventninger og krav. Konkret vil der blive arbejdet med følgende indsatsområder for realisering af målet:

- **Kommunens hjemmeside** skal i højere grad opfylde borgernes behov for tættere kontakt til institutionerne og desuden præsentere en meget bred vifte af kommunens tilbud på en tilgængelig måde. Selvbetjeningsmuligheder, kontakt- og dialogmuligheder, abonnementsløsninger osv. skal også opprioriteres. Hjemmesiden skal derfor fornyes.
- **Tast-selv-løsninger.** På en række områder er tast-selv-løsninger via telefonen en hensigtsmæssig og mere effektiv løsning end at møde personligt frem, indsende blanketter eller bruge kommunens hjemmeside. Dette område skal derfor udvikles.
- **Telefontider.** Det skal undersøges og efterfølgende besluttes, om kommunens telefontider skal udvides. Baggrunden for dette er en udvikling, hvor mange andre servicevirksomheder i dag er tilgængelige via telefonen i et længere tidsrum. Det betyder, at borgernes forventninger til serviceniveauet vil ændre sig.
- **Den skriftlige serviceinformation** skal fremover udkomme husstandsomdelt hvert år. Baggrunden herfor er, at borgerne også på papir skal have en opdateret oversigt over kommunale ydelser, ydelseernes målsætninger og oplysninger om, hvem de kan kontakte for yderligere information.
- **Uddybende skriftlig serviceinformation** i form af pjecer mv. skal undergå et servicetjek, og der skal laves et fælles koncept med basis i hjemmesiden, så informationen er opdateret og ensartet fra medie til medie.
- **Politik for borgerkontakt.** Der skal udformes og vedtages en fælles politik for borgerkontakt i hele kommunen indeholdende principper for skriftsprog, telefonbetjening og "ansigt til ansigt" betjening.
- **Servicetjek.** Der skal gennemføres servicetjek af kommunens borgerkontakt, og iværksættes uddannelsesaktiviteter på basis heraf.
- **Sammenhængende ydelser.** Der skal skabes mulighed for, at

borgerne får tilbudt sammenhængende ydelser der, hvor de henvender sig. Borgerne skal altså ikke unødigt sendes fra skranke til skranke. Udgangspunktet for dette synspunkt er, at når borgeren via hjemmesiden selv kan foretage indberetninger på en række områder, bør de også kunne få hjælp på samme niveau, når de henvender sig personligt i en af kommunens forvaltninger.

(Servicestrategi for Roskilde Kommune 2002-2005)

Der er også enkelte eksempler på, at kommunen i servicestrategien har formuleret principper for anvendelsen af mål- og resultatstyring, *jf. boks 8.*

Boks 8. Principper om mål- og resultatstyring i servicestrategien

Det overordnede styringskoncept i Græsted-Gilleleje Kommune er i dag mål- og resultatstyring. Det betyder, at kommunen lægger stor vægt på at opstille mål, at opgøre resultater og at koble mål, resultater og ressourcer.

Intern kontraktstyring betegner det, at Byrådets og direktionens styring af alle de aktiviteter, som kommunen selv driver (som ikke er udliciteret) er opstillet i, hvad der betegnes som interne kontrakter. Den interne og eksterne kontraktstyring i Græsted-Gilleleje Kommune har et tæt værdifællesskab, selvom styringen omfatter private virksomheder henholdsvis kommunens egne interne virksomheder. Intern kontraktstyring indbefatter, at der indgås interne kontrakter mellem direktionen og de enkelte virksomheder. De interne kontrakter udgør det centrale styringsmæssige omdrejningspunkt for arbejdet med mål og resultater i relationen mellem direktion og virksomhed.

Fra 1. januar 2002 har alle virksomheder i Græsted-Gilleleje Kommune en intern kontrakt. Begrebet virksomhed anvendes som en fællesbetegnelse for alle organisatoriske enheder i Græsted-Gilleleje Kommune med egen virksomhedsplan. Intern kontraktstyring er en løbende proces, som kædes sammen i fire nøgledokumenter:

- Intern kontrakt (IK)
- Balanceret ResultatArk (BRA)
- Virksomhedsplan (VP)
- Virksomhedsstatus (VS)

(Servicestrategi for Græsted Gilleleje Kommune 2002-2005)

Kommunalpolitikerne kan i servicestrategien fastlægge kommunens overordnede strategi for, hvordan arbejdet med at opstille klare mål for brugerrettede ydelser kan tilrettelægges.

I det følgende beskrives en række af de elementer, som strategien kan indeholde:

- Gyldighedsområde
- Formål med klare mål
- Sammenhæng med lokal mål- og resultatstyring
- Sammenhæng med sammenlignelig brugerinformation
- Formidling
- Forankring og opfølgning
- Indsatsområder

Gyldighedsområde

Kommunen kan i strategien fastlægge, hvilke institutioner, forvaltningsområder og borgerservicecentre, der skal være omfattet af arbejdet med at opstille klare mål for brugerrettede ydelser.

Formål med klare mål

Kommunen kan i strategien beskrive, hvilke overordnede mål kommunen ønsker at opnå med at opstille klare mål for brugerrettede ydelser. Det overordnede formål kan være at skabe en større orientering mod brugerne af de kommunale institutioner og forvaltninger. Udover en større orientering mod brugerne er der også en række delmål, som kommunen på forskellig vis kan fremme gennem klare mål.

Kommunen kan have en målsætning om at fremme brugernes mulighed for at holde de kommunale institutioner og forvaltninger ansvarlige for service og betjening gennem offentliggørelse af klare mål.

Det kan ligeledes være en målsætning at kvalificere dialogen mellem brugere og institutioner om opgaver samt at skabe en forventningsafstemning mellem brugere og institutioner om, hvad der med rimelighed kan forventes i en bestemt situation.

Klare mål kan også anvendes til at informere brugerne om spilleregler og betingelser i forbindelse med sagsbehandling, fx frister, dokumentation mv. Kommunen kan også anvende klare mål som en del af kommunens kommunikationsstrategi i forhold til omverdenen.

Kommunikationsstrategien kan være rettet mod at skabe et bestemt image, et "brand" eller en fælles identitet. Fælles identitet, image eller "brand" kan også have betydning i forhold til institutionens medarbejdere.

Sammenhæng med lokal mål- og resultatstyring

Kommunen kan i strategien beskrive, hvordan arbejdet med klare mål kan samordnes med den lokale mål- og resultatstyring, herunder interne kontrakter, virksomhedsplaner mv.

En samordning kan sikre større sammenhæng i styringen af de enkelte institutioner.

Som eksempel kan nævnes en intern kontrakt for en daginstitution i Varde, hvor de overordnede visioner og værdier udmøntes i en række intentioner og mål, som igen brydes ned i en række kriterier, der er delt op i indsatsområder, succeskriterium og måling. Målene er ikke kvantificeret, men det ligger lige for at gøre det. Nedenfor vises udvalgte mål for daginstitutionen, *jf. boks 9*.

Boks 9. Eksempel på sammenhæng med lokal kontraktstyring		
Indsatsområde	Succeskriterier	Måling
Udeliv	At børnene opholder sig i naturen	Opgørelse over hvor meget børnene har været ude i naturen
Dyreliv	At institutionen holder dyr	Hvor mange dyr institutionen har
Den gode historie	At institutionen har gode læsemuligheder	At børnene låner bøger med hjem
<i>(Varde Kommune)</i>		

Sammenhæng med sammenlignelig brugerinformation

Kommunen kan i strategien beskrive, hvordan arbejdet med klare mål kan samordnes med den kommende obligatoriske ordning for sammenlignelig brugerinformation.

Det er muligt at sammenkoble klare mål og specifikke informationsparametre, eksempelvis en informationsparameter på dagtilbudsområdet om institutionens principper og værdier. Som led i denne information kan en børnehave fx opstille som klart mål for en udbygget kommunikation mellem forældre og institution, at 70 % af

forældrene ved en undersøgelse skal angive, at de benytter institutionens hjemmeside flere gange om måneden, og at de finder den udsendte information brugbar.

Endvidere vil åbne informationsparametre i den sammenlignelige brugerinformation kunne anvendes til at præsentere klare mål på områder, hvor de klare mål emnemæssigt er relateret til den pågældende gruppe af informationsparametre.

Formidling

Det er et centralt element i klare mål, at målene formidles i øjenhøjde til brugerne, så brugerne får information om, hvad de kan forvente af de kommunale myndigheder og institutioner på de områder, hvor det er relevant for brugeren.

Kommunen kan i strategien beskrive, hvordan brugerne får information om klare mål i de situationer, hvor de har brug for det. En strategi, hvor formidling indgår som et centralt element, bidrager til at understøtte, at klare mål medfører den ønskede orientering mod brugerne. Kommunen kan i den forbindelse overveje følgende:

- Hvilke hjemmesider skal klare mål formidles på?
- Skal klare mål formidles på den IT-plattform for sammenlignelig brugerinformation der, som tidligere nævnt, planlægges etableret i 2007?
- Hvordan og i hvilke tilfælde skal brugere ved personligt fremmøde oplyses om klare mål?
- Skal svarbreve forsynes med relevante klare mål?
- Skal der udformes skriftlig serviceinformation i form af pjecer eller lignende, hvor brugere informeres om klare mål?
- Skal resultatet af opfølgningen fremgå af den skriftlige serviceinformation, svarbreve eller lignende?

Der er flere fordele forbundet med at formidle klare mål gennem den samme informationsplatform som sammenlignelig brugerinformation. Informationen fra de kommunale hjemmesider kan føde direkte ind i en central informationsplatform, der giver brugerne et samlet overblik over informationen såvel indenfor kommunen som på tværs af kommuner.

Forankring og opfølgning

Kommunen kan endelig beskrive, hvordan opstilling, forhandling af samt opfølgning på klare mål vil foregå. Arbejdet kan med fordel tilrettelægges som led i den almindelige opstilling af og opfølgning på mål i kontrakter, virksomhedsplaner mv.

Forudsætningen for, at det er muligt at følge op på resultaterne i forhold til de opstillede mål, er, at de klare mål er konkrete og målbare.

Opfølgningen på de klare mål kan forankres på forskellige niveauer afhængigt af de lokale erfaringer, ønsker og styringstraditioner. Opfølgningen kan forankres centralt i den kommunale forvaltning, decentralt på institutionsniveau og/eller ved en ekstern part uden tilknytning til kommunen. Opfølgningen på klare mål kan endelig tilrettelægges som en årlig status eller som en mere dynamisk proces, hvor der gøres status kvartalsvist eller halvårligt.

En mere overordnet opfølgning på arbejdet med klare mål kan som tidligere nævnt tænkes ind som led i opfølgningen på servicestrategien.

Indsatsområder

Kommunen kan i strategien vælge at fastsætte indsatsområder for klare mål. Fastsættelsen af indsatsområder er en mulighed for at identificere og sætte fokus på de konkrete tiltag, der skal iværksættes for at udvikle og udmønte klare mål.

Eksempler på indsatsområder kan være, at kommunen arbejder på at fastlægge tværgående mål for kommunens institutioner og/eller forvaltningsområder, eller at kommunen fastsætter mål for standardiserede parametre inden for et område.

4. Ramme for arbejdet med klare mål

Kommunerne arbejder allerede i dag i forskellige sammenhænge med at fastlægge mål for den kommunale service og betjening. Der er således igangsat en proces, hvor der sættes øget fokus på at give borgere og virksomheder information om de mål, der er styrende for tilrettelæggelsen af den kommunale service og betjening.

Kommunerne opstiller i stort omfang mål for den kommunale service og betjening, men målene har i mange tilfælde karakter af overordnet serviceinformation. Denne type information skal naturligvis fortsat spille en stor rolle i kommunens samlede informationsindsats. Imidlertid kan det samtidig være nyttigt for borgerne at få supplerende information om, hvad de med rimelighed kan forvente af service og betjening i den konkrete situation. Det er ikke i dag udbredt praksis i kommunerne at operationalisere målene, så det er muligt at sammenholde resultatet med de fastlagte mål. Det er følgelig kun en begrænset del af kommunerne, som laver en opfølgning på opstillede mål og offentliggør resultatet heraf over for borgerne.

Der er således mulighed for at styrke arbejdet med at skabe større åbenhed om den kommunale service og betjening.

Klare mål skal ses som et redskab, som kommunen kan benytte til at give borgere og virksomheder information om, hvilke pejlemærker kommunen eller institutionen sigter efter i den lokale tilrettelæggelse af opgaveløsningen. Samtidig kan klare mål på de kommunale serviceområder medvirke til at understøtte frit valg.

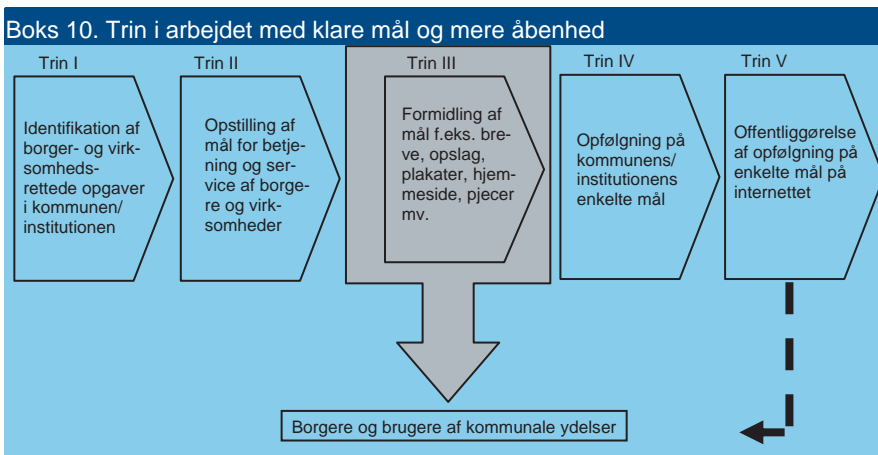
Kommunens eller institutionens arbejde med klare mål og mere åbenhed om væsentlige brugerrettede opgaver kan ske med udgangspunkt i tre overordnede principper:

- Klar besked om service og betjening, så der er åbenhed om, hvad brugeren kan forvente
- Information om service og betjening, så den er direkte anvendelig for brugerne
- Let tilgængelig information til brugerne om, hvorvidt kommunen/institutionen efterlever egne mål for service og betjening

I det følgende vil det blive beskrevet, hvordan de enkelte faser af arbejdet med klare mål og mere åbenhed kan gribes an. Formålet med gennemgangen er at skitserer nogle overordnede rammer, der kan tjene som inspiration for den enkelte kommune eller institution.

Der kan opstilles klare mål på forskellige niveauer. Kommunen kan beslutte at opstille klare mål for kommunen som helhed både for serviceområderne og for den kommunale forvaltning. Som en anden tilgang kan kommunen pålægge alle eller udvalgte institutioner at udarbejde klare mål på de kommunale serviceområder parallelt med, at der centralt opstilles klare mål for den kommunale forvaltning. Ligeledes vil det være muligt at kombinere centralt fastsatte mål på de kommunale serviceområder med lokalt opstillede mål på de enkelte institutioner. Den enkelte kommune afgør selv, hvordan arbejdet med klare mål tilrettelægges.

”Trin-for-trin” gennemgangen i det følgende sigter mod at give en overordnet beskrivelse af, hvordan arbejdet med klare mål kan struktureres, uanset om der opstilles klare mål for kommunen som helhed eller for den enkelte institution, *jf. boks 10*.



Trin I: Identifikation af brugerrettede opgaver i kommunen

Som første trin kan der være behov for at foretage en kortlægning af de brugerrettede opgaver i kommunen, så der efterfølgende kan opstilles klare mål for disse.

For de kommunale serviceområder vil en identifikation af brugerrettede opgaver være uproblematisk, da serviceopgaver, eksempelvis hjemmehjælp og folkeskoleundervisning, i sagens natur er brugerrettede. Der kan dog være tale om at anlægge et væsentlighedskriterium, så der kan ske en afgrænsning af større eller centrale brugerrettede opgaver af relevans for borgerne.

Det vil fortrinsvis være i den kommunale forvaltning, at det er relevant at foretage en kortlægning af kommunens kontaktflader til borgere og virksomheder.

Eksempler på brugerrettede opgaver i den kommunale forvaltning kan være tilde-
ling af tilskud, byggetilladelser, registrering, kontrol og myndighedsafgørelser.

For langt den største del af den kommunale forvaltning vil det være forholdsvis nemt at foretage en kortlægning af opgaveporteføljen. Dette er navnlig tilfældet, hvis kommunen allerede har foretaget en mere eller mindre systematisk gennemgang af opgaveporteføljen, fx i forbindelse med resultatstyring.

Kommunen kan på baggrund af kortlægningen af opgaveporteføljen udvælge de opgaver, der kan opstilles klare mål for.

Trin II: Opstilling af klare mål for brugerrettede opgaver

I trin II opstilles klare mål for de brugerrettede opgaver, som er udvalgt på grundlag af kortlægningsprocessen.

I mange tilfælde kan det være relevant, at klare mål indgår som en del af den almindelige mål- og resultatstyring i kommunerne.

Målene skal være vurderbare og udtrykkes i klart sprog.

Et klart mål kan omfatte dimensionerne:

- Faglig kvalitet
- Oplevet kvalitet

- Tilgængelighed

Denne opdeling udelukker dog ikke, at kommunen kan inddrage andre dimensioner i arbejdet med klare mål.

Den faglige kvalitet er udtryk for, i hvilket omfang opgaveløsningen lever op til de faglige standarder for, hvad der kan leveres på baggrund af de faglige og ressourcemæssige muligheder. Den faglige kvalitet relaterer sig både til de faglige standarder, der er fastsat for opgaveløsningens processer, fx hvilken service og betjening brugerne skal modtage i sagsforløbet, og til de faglige standarder, der er fastsat for opgaveløsningens resultat, fx at den kommunale forvaltning træffer korrekte afgørelser.

Til illustration kan man som borger på Karlebo Kommunes hjemmeside få præcise oplysninger om kommunens mål i relation til vej- og stibelysningen i kommunen, *jf. boks 11*. Kommunens mål på dette specifikke område er intuitivt let forståelige og omsat til konkrete handlinger. Det gør det nemt for den enkelte borger dels at få kendskab til, hvad der kan forventes, dels at følge op herpå, hvis kommunen ikke når sine mål, samtidig med, at det oplyses, hvem borgeren i så fald skal kontakte.

Boks 11. Eksempel på klare mål for vejbelysning

Eftersyn af vej- og stibelysning

Vej- og stibelysningen i den største del af Karlebo Kommune ejes af NESA og vedligeholdes af NESA for kommunens regning. Efter aftale med kommunen efterses belysningen 20 gange om året. Lygterne efterses i resten af 2005 i følgende uger: 42-44-46-48-50-52.

Samtidigt med eftersynet udskiftes pærer i slukkede lygter. Serviceniveauet med 20 årlige eftersyn betyder, at enkelte lygter i "den lyse periode" kan være uden lys i op til 4 uger, som er den maksimale periode mellem eftersyn om sommeren.

Hvis NESA får meddelelse om fejl og mangler imellem eftersynene prioriteres som følger:

Elfare udbedres omgående.

Områder eller hele veje uden lys udbedres hurtigst muligt og senest næste dag.

Fodgængerovergange og skolestier udbedres hurtigst muligt og senest næste dag.

3-5 lygter på samme vej uden lys udbedres indenfor 5 arbejdsdage.

1-2 lygter uden lys ved næste eftersyn. (*Karlebo Kommune*)

Et andet eksempel fra teknik- og miljøområdet på formulering af klare mål om faglig kvalitet er hentet fra Vejle Kommunes hjemmeside. Der er i dette tilfælde en tydelig angivelse af, hvilken service der kan forventes i forhold til selve behandlingen af sagen. Dette gør det let for borgerne at reagere, hvis kommunen ikke lever op til egne mål, jf. boks 12.

Boks 12. Eksempel på klare mål for byggesagsbehandling

BEHANDLINGSTIDER

Anmeldelsessager:

Der svares inden 2 uger, hvis ansøgningen falder ind under BRS 98, og inden 4 uger, hvis ansøgningen falder ind under BR 95.

Tilladelsessager:

Sagsbehandlingstiden for fuld belyst ansøgning uden dispensation kan forventes at blive 6-8 uger.

Såfremt ovennævnte tidsfrister overskrides, orienteres ansøgeren enten skriftligt eller telefonisk af sagsbehandleren.

Når kommunen har modtaget byggeansøgning, vil der efter 1-2 dage blive fremsendt brevkort eller brev med bekræftelse på modtagelsen samt oplysning om, hvilken sagsbehandler, der behandler sagen. (Vejle Kommune)

Oplevet kvalitet er udtryk for brugerens oplevelse af den kommunale opgaveløsning. Den oplevede kvalitet afspejler bl.a., om ydelsen eller den modtagne information har været tilstrækkelig set fra brugerens synsvinkel.

I det følgende vises et eksempel på klare mål for oplevet kvalitet fra skoleområdet i Københavns Kommune og fra dagtilbudsområdet i Trundholm Kommune, *jf. boks 13.*

Boks 13. Eksempler på klare mål for oplevet kvalitet

Forældretilfredshed med undervisningsmidler skal på en skala fra 1-5 stige fra 3,776 i 2003 til 3,832 i 2004 og 3,888 i 2005. *(Københavns Kommune)*

Mindst 80 % af forældregruppen er tilfredse med SFO'ens evne til at skabe en glad og positiv stemning hos børnene i pasningsordningen (Brugerundersøgelse blandt forældre til samtlige børn på 2. klassetrin – undersøgelsen gennemføres som tillæg til institutionens egen brugerundersøgelse) *(Trundholm Kommune)*

Tilgængelighed er udtryk for, at brugerne skal have let adgang til information og vejledning samt kunne betjene sig selv på internettet. Et eksempel på et klart mål for tilgængelighed er mål om ventetid i telefonsluse, før brugeren får kontakt med den relevante sagsbehandler.

Trin III: Formidling af klare mål

I trin tre kommunikerer klare mål til borgere og virksomheder.

Det er vigtigt at formidle målene på en sådan måde, at borgere og virksomheder har det bedste grundlag for at fastholde kommunen/institutionen på at efterleve egne mål. Samtidig er det vigtigt at overveje, hvordan de klare mål kan indgå som en del af den øvrige brugerrettede kommunikation.

Klare mål bør kun offentliggøres de steder, hvor det er relevant og nyttigt for borgere og virksomheder. Dette kan eksempelvis være mål om sagsbehandlingstider i kvitteringsskrivelser eller svarbreve. Endvidere vil det være naturligt at benytte den enkelte kommunes eller institutions hjemmeside til at informere om klare mål.

Det kan også være relevant at oplyse om klare mål gennem opslag, særlige informationsfoldere, plakater eller lignende i de tilfælde, hvor brugerne har en direkte kontakt med det offentlige, eksempelvis i daginstitutioner eller ved personlig fremmøde i en forvaltning.

Som illustration kan nævnes, at Gentofte Kommune har lavet en pjece om mål for kommunens skolevæsen, som er gjort offentlig tilgængelig både på kommunens hjemmeside og i en papirudgave, der bl.a. kan fås på de lokale biblioteker.

Borgerservicecentre kommer mange steder til at spille en væsentlig rolle som borgernes lokale indgang til det offentlige. Det vil derfor være oplagt at informere om klare mål gennem opslag mv. på borgerservicecentre, hvad enten der er tale om klare mål for kommunen som helhed, for kommunens institutioner eller for det pågældende borgerservicecenter.

Regeringen har som tidligere omtalt fremsat et lovforslag, der har til formål at gøre sammenlignelig brugerinformation landsdækkende for de væsentligste kommunale serviceområder i 2007. I forbindelse med indførelsen af en obligatorisk ordning for sammenlignelig brugerinformation vil der blive tilvejebragt et nyt IT-system. Det er ambitionen, at det nye IT-system skal fungere som en fælles informationsplatform

for brugerrettede oplysninger, og der vil derfor også blive indbygget en facilitet, så det er muligt at rapportere om klare mål gennem denne informationsplatform.

Trin IV: Opfølgning på de enkelte mål

Det er et centralt element i tankegangen bag klare mål, at det skal være let for borgere og virksomheder at konstatere, om kommunen eller institutionen efterlever de opstillede mål for service og betjening.

Åbenhed om mål og opfølgning på målene er med til at sikre, at såvel brugerne som kommunen/institutionen tager målene alvorligt.

Opfølgningen på målene kan med fordel tilrettelægges som led i den almindelige opfølgning på fastsatte resultatkrav, virksomhedsplaner mv. Det vil typisk sige en gang årligt.

Trin V: Offentliggørelse af opfølgning på de enkelte mål

I trin fem offentliggøres resultatet af opfølgningen på de enkelte mål. På den måde kan borgere og virksomheder konstatere, om de opstillede mål er blevet efterlevet.

Dette kan som minimum ske ved offentliggørelse af en oversigt, hvor de opstillede mål sammenholdes med de faktisk opnåede resultater på en sådan måde, at det tydeligt fremgår, om målene er blevet indfriet.

En måde at illustrere opfyldelsen af de opstillede mål på kan være at sætte et flueben eller et minustegn.

En anden måde kan være at anvende en vurderingsskala, der gør det muligt at graduere målopfyldelsen. I den forbindelse kan kategorierne "tilfredsstillende", "på vej" og "utilfredsstillende" benyttes. Det er også muligt at anvende stjerner, trafiklys eller andet til at illustrere graden af målopfyldelse.

Det vil være en fordel, hvis en kommune i arbejdet med klare mål bruger samme symbolik for alle kommunens institutioner og forvaltningsgrene.

Som eksempel på opfølgning og vurdering af de opnåede resultater vises nedenfor i *boks 14* et uddrag af Københavns Kommunes hjemmeside vedrørende mål på miljøområdet, hvor det på en letforståelig måde via "smiley" med tilhørende tekst er illustreret, hvad målet er, og hvordan målopfyldelsen har udviklet sig i det sidste år.

Samtidig foretages en vurdering af, om man når målet, og hvad der fremover skal arbejdes på.

Boks 14. Eksempel på målopfyldelse og vurderingsskala

MILJØ- OG FORSYNINGSUDVALGETS BERETNING

Miljø- og Forsyningsudvalget vil med Københavnerne Grønne Regnskab gerne vise, hvor det går godt, og hvor det går skidt med miljøet i København. Vi har, takket være en målrettet indsats og store investeringer, mange succeser at fejre i disse år. Men lad det være sagt med det samme: Københavns Kommune har også stadig rigtig mange store udfordringer, så vi kan leve op til vore egne miljømål.

HVORDAN GÅR DET MED AT NÅ KØBENHAVNS KOMMUNES MILJØMÅL?



= Her går det den rigtige vej



= Her går det frem og tilbage



= Her går det den forkerte vej

Udvikling 2003-2004: Vurdering baseret på udviklingen i regnskabs indikatorer fra 2003 til 2004.

Når vi målet?: Vurdering af, om de besluttede, kommunale virkemidler er tilstrækkelige til at nå de aktuelle mål.

Emne	Udvikling 2003-2004	Når vi målet?	Bemærkninger
Trafik, luft og støj			Bitrafikken er steget igen i 2004, men der er kommet lidt færre støjbetastede boliger. Gadeluften indhold af NO ₂ og partikler er stadig for højt. Indsatsen skal forøges markant, også for støj, hvis målene skal nås.
Biologisk mangfoldighed Rekreative områder			Der er plantet flere gadetræer i 2004, og mange af de grønne områder plejes efter økologiske principper. Målet om at plante 500 træer i 2004 er dog ikke nået, og det er en stor opgave at skabe flere rekreative områder i de bydele, der er underforsyede.
Vandområder			Den gode udvikling ser ud til at være fortsat i 2004 for Indre Søer og havnen. Der er fortsat problemer med at opfylde målsætningen for Utterslev Mose og flere andre vandområder, da der skal gennemføres en række aktiviteter, som beskrevet i vandområdeplaner mv.
Affald			Den samlede affaldsmængde er faldet en smule, men målene for genanvendelse i 2004 er ikke nået. I den nye affaldsplan, der er vedtaget i 2005, er målene ændret til et mere realistisk niveau.
Energibrug og CO ₂ udledning			På trods af, at energiforbruget er steget, er CO ₂ -udslippet faldet lidt i 2004 i forhold til 2003 pga. mere miljøvenlig energiproduktion. Indsatsen skal dog forøges markant, hvis det langsigtede mål skal nås.
Vandforbrug og vandkvalitet			Vandforbruget er faldet i 2004, men det er usikkert, om målet nås med den nuværende indsats.

Eksemplet er et uddrag af *Københavnerne grønne regnskab 2004*. Det fremgår af kommunens hjemmeside, at det grønne regnskab er et vigtigt styringsredskab i relation til at måle udviklingen i miljøets tilstand. *Københavnerne grønne regnskab 2004* viser med tekst og figurer, hvordan det går med at opfylde en række af de mål, som findes i Københavns Kommunes Agenda 21 plan og i sektorplaner om miljøforhold i København. Eksemplet er således samtidig en illustration af, at klare mål kan indgå i et mere overordnet målstyringskoncept.

Vil du vide mere.....

Handlingsplan om klare mål og mere åbenhed (Regeringen, april 2004)

<http://www.moderniseringsprogram.dk/visPublikationesForside.asp?artikelID=5547>

Vejledning for statslige institutioner om klare mål og mere åbenhed (Regeringen, juni 2004)

<http://www.moderniseringsprogram.dk/visPublikationesForside.asp?artikelID=5556>

Samling af eksempler på brugerrettet serviceinformation samt mål for service og betjening i kommunerne

www.kl.dk/klaremaal

Politisk beslutningskalender for sammenlægningsudvalget 2006 (KL, 2006)

<http://www.kl.dk/beslutningskalender>

Politisk beslutningskalender for ikke-sammenlægningskommuner 2006 (KL, 2006)

<http://www.kl.dk/beslutningskalender>

Indenrigs- og Sundhedsministeriets vejledning nr. 111 af 24. oktober 2002 om servicestrategi og opfølgingsredegørelse

http://www.retsinformation.dk/GETDOCI/_ACCN/C20020011160-REGL

10 gode råd – om kontraktstyring af dagtilbud og folkeskole (KL, marts 2003)

<http://www.kl.dk/288127/>

Lederen og kvaliteten (KL, 1998)

Pjecen kan bestilles hos Kommuneinformation: www.kommuneinformation.dk

Intern kontraktstyring (KL, 1998)

Pjecen kan bestilles hos Kommuneinformation: www.kommuneinformation.dk

Udenlandske erfaringer: Charter Mark. The national standard of customer service excellence (regeringen, Storbritannien)

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/>

KOLOFON

Klare mål i kommunerne
Marts 2006

Udgivere: KL, Finansministeriet samt Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Publikationen kan bestilles eller afhentes hos:

Indenrigs- og Sundhedsministeriet

Kommunaladministrativt kontor

Slotsholmsgade 10-12

1216 København K

E-post: kmadm@im.dk

Tlf.nr.: 72 26 90 00

Telefax nr.: 72 26 90 01

Publikation

Omslag: Manipulation.as

Billede: Getty Images

Tryk: Salogruppen A/S

Oplag: 2.000 stk.

Pris: Gratis

ISBN: 87-7601-165-8

Elektronisk publikation

Produktion: Salogruppen A/S

ISBN: 87-7601-166-6

Publikationen kan hentes på Indenrigs- og Sundhedsministeriets hjemmeside: www.im.dk
på KL's hjemmeside: www.kl.dk og på Finansministeriets hjemmeside: www.fm.dk

