

Dialogbaseret styringsmodel 2018 - 2021

Formålet med den dialogbaserede styringsmodel, som blev godkendt i 2015 er, at styringen med afsæt i modellen skal være et værdifuldt redskab for Kommunalbestyrelsen til at udstikke den politiske kurs for Hvidovre Kommune – vel at mærke på en måde, så organisationen kan gribe de politiske prioriteringer, intentioner og ønsker og omsætte disse til handling, som vi efterfølgende kan dokumentere en effekt af.

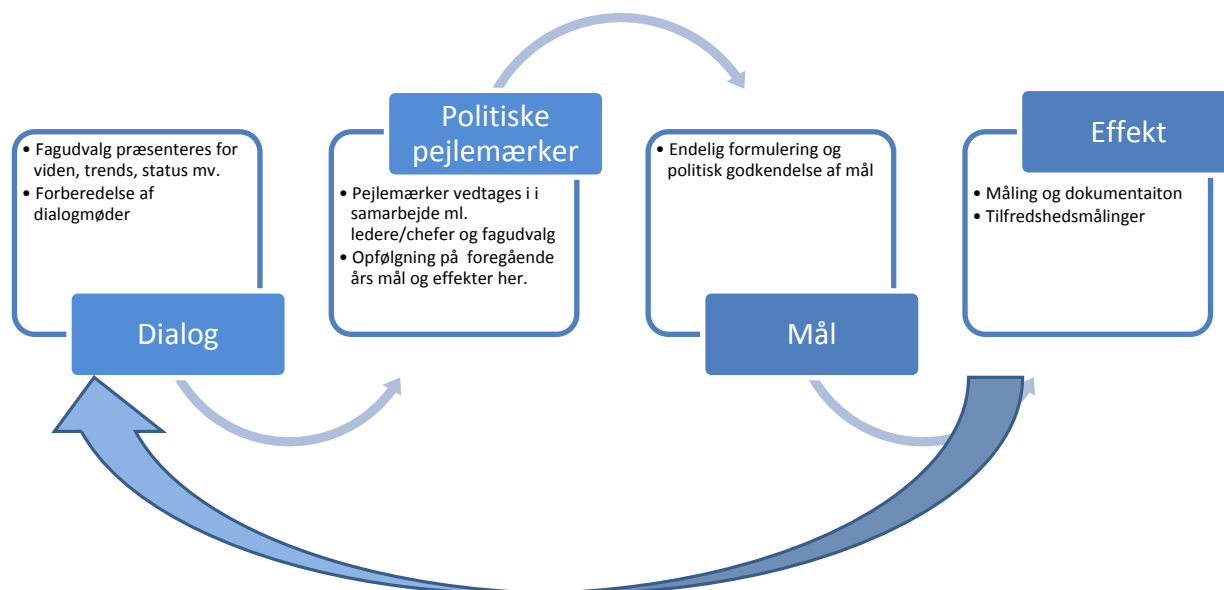
Hvidovre Kommune er en organisation med tydelige værdier, engagerede medarbejdere og et stort ønske om at yde den bedst mulige service for borgerne med udgangspunkt i den retning og prioritering, som Kommunalbestyrelsen beslutter. Hvidovre Kommunes værdier er et indarbejdet ståsted for både personalemæssige og faglige prioriteringer, Styringsmodellen står derfor på værdierne om dialog, engagement og åbenhed.

Styringsmodellen skal sikre, at de forskellige tandhjul drejer i samme retning – at den politiske kurs tænkes sammen med den faglige viden om, hvordan vi skaber kvalitet og udvikling – og at vi på den måde får en meningsfuld styring.

Styringsmodellen består af fire trin

- 1) Introduktion til viden, trends status mm. i fagudvalg
- 2) Formulering af politiske pejlemærker ml. politikere og de ledere og chefer, som er tæt på kommunens borger- og virksomhedsrettede kerneopgaver – dette med afsæt i bl.a. opfølgning på forudgående års mål og effekter.
- 3) Udarbejdelse af mål for den enkelte institution/afdeling i centeret
- 4) Opfølgning på målene: Dokumentation af effekt.

Styringsmodellen er illustreret af nedenstående figur:



NOTAT

HVIDOVRE KOMMUNE

Center for Politik og Ledelse
Chefkonsulent:
Malene Theisen Grann

Sagsnr.: 14/31111

Dato: 25-04-2018/mxg

Introduktion til viden, trends og status på området mm.

Det første trin i styringsmodellen er en politisk dialog i fagudvalgene.

Forvaltningen vil præsentere fagudvalget for relevant viden på området, dvs. trends, tilfredshedsmålinger, dokumentation og nøgletal, så fagudvalget har et grundlag for at gå ind i de kommende dialogmøder, hvoraf produktet bliver formulering af politiske pejlemærker.

På dette første møde skal fagudvalgene ligeledes drøfte formen på de forestående dialogmøder, herunder ønsket om facilitering, og skal der evt. afholdes fælles udvalgmøder ml. enkelte udvalg?

Dialogmøder

Dialogmøderne er *kernen* i styringsmodellen. Ved dialogmøderne mødes fagudvalget med det udførende niveau (de ledere og chefer, som er ansvarlige for kommunens borger- og virksomhedsrettede kerneopgaver), og der er en dialog, forventningsafstemning og vidensudveksling som udgangspunkt for formuleringen af de politiske pejlemærker.

Formålet med dialogmøderne er at sikre:

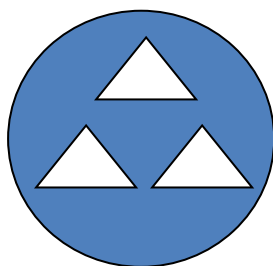
1. at der sker opfølgning på foregående års mål og effekt
2. at de politiske ønsker til udvikling på institutionen eller afdelingen fastsættes i en dialog mellem politikere og institutionsledere/afdelingschefer i form af en formulering af 'politiske pejlemærker' som produkt af dialogmøderne.

Dialogmødet tænkes at være organiseret som en struktureret dialog, der sikrer gensidig udveksling af viden, fx om institutionens/afdelingens status, vilkår, udfordringer, udviklingsbehov mv., og hvor udvalget får lejlighed til at formulere særlige ønsker til udvikling af praksis, resultater eller andet.

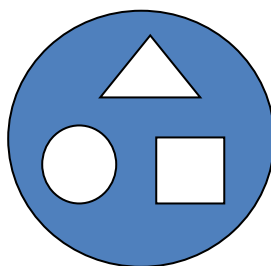
Den præcise form på dialogmøderne skal overvejes nærmere, og måske skal formen være forskellig fra område til område og fra år til år – dette afgøres af det enkelte fagudvalg på oplæg fra administrationen forud for dialogmøderne.

Møderne kan fx have form af en konference, hvor alle institutioner af samme type deltager i det samme møde (mødemodel 1), eller institutioner af forskellige typer (fx inden for et geografisk område) kan deltage i den samme konference, hvis politikerne har fokus på temaer af tværgående karakter (mødemodel 2). I enkelte tilfælde kan det være relevant at holde individuelle møder med en enkelt institution (mødemodel 3). De forskellige mødeformer er illustreret af nedenstående figur:

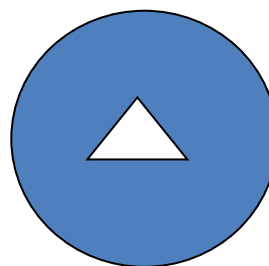
Mødemodel 1



Mødemodel 2



Mødemodel 3



Mål for den enkelte institution/afdeling

På baggrund af dialogmøderne udarbejdes der mål for den enkelte institution eller afdeling, som fremlægges til endelig politisk behandling i fagudvalget.

Målene vil pege i den retning, som er blevet aftalt på dialogmøderne og være i overensstemmelse med fagudvalgets politiske pejlemærker.

Der skal fokuseres på udviklingsmål fremfor produktivetsmål. Med det sagt, at styringsmodellens mål ikke i udgangspunktet skal have fokus på produktivetsmål, som skal håndteres pga. lovkrav, nationale målsætninger m.m., og som derfor er automatiserede. Få mål kan endvidere kommunikeres til borgere og medarbejdere (i modsætning til et stort og komplekst målhierarki, som det er vanskeligere at have overblik over).

Effekt, dokumentation og data – og overblik

Styringsmodellen lægger op til en systematisk og mere intensiv brug af den dokumentation og de data, vi allerede har. Dokumentation og data skal bruges til at følge op på, om vi har opnået de fastsatte mål og fået den ønskede effekt. Denne opfølgning på den tidligere periodes mål med udgangspunkt i eksisterende dokumentation og data vil være et afsæt for fagudvalgenes drøftelse af politiske pejlemærker og for fagudvalgenes dialog med chefer og ledere om nye mål for den næste periode.

Ved selve målformuleringen skal der jvf. en fælles skabelon for alle mål på alle områder arbejdes med at formulere en forventet effekt af målet (bilag 2) og hvorledes, der forventes at blive fulgt op på denne i valgperiode. Ved afrapportering på målene skal der endvidere sondres efter en 'rød-gul-grøn-melding', der giver hurtigt overblik over målopfyldelsen, dvs. om målet ikke er opfyldt, delvist opfyldt eller er opfyldt.

Der vil på nogle områder være behov for en øget brug af tilfredshedsmålinger blandt borgerne som en indikator på, om udviklingen er på rette spor, og om vi opnår effekt af indsatserne. Mange typer af borgerservice og kerneydelser kan ikke omsættes i målbare parametre, der dokumenterer, om der sker udvikling og progression. Flere tilbud bliver båret af borgernes opfattelse af fx stemning, omsorg mv. Fordelen ved tilfredshedsmålinger er, at de netop kan indfange det, som diverse "hårde" data ikke dokumenterer.

Roller

I det følgende beskrives de overordnede roller for aktørerne i forslaget til styringsmodel.

Politikerne

Det er politikerne, der sætter den overordnede kurs for kommunens samlede udvikling. Politikerne har derfor en afgørende og central rolle i styringsmodellen, og styringsmodellen skal sikre, at de politiske ønsker og prioriteringer slår igennem i hver enkelt institutions og afdelings mål og indsatser. Fagudvalgene drøfter og beslutter de politiske pejlemærker og godkender de endelige mål for institutionerne.

Styringsmodellen fordrer, at politikerne har tillid til, at kommunens ansvarsfulde ledere og chefer kan omsætte målene til hverdagspraksis i samarbejde med kommunes fagligt kompetente medarbejdere.

Administrationen

Administrationen skal understøtte både den politiske kurs, som Kommunalbestyrelsen udstikker, og den viden om faglighed og kvalitet, som de faglige ledere og medarbejdere har. Administrationen er på den måde et bindeled mellem politikerne på den ene side og de faglige ledere og medarbejdere på den anden side. Dette fordrer en modig forvaltning, som tør både udfordre og støtte de politiske ønsker og de faglige hensyn, så der skabes en passende balance mellem politik og faglighed.

Helt konkret er det administrationens rolle at være rammesættende for styringsprocessen, facilitere dialogmøderne, lytte og samle op efter dialogmøderne. Administrationen er således ansvarlig for at klæde fagudvalgene på til drøftelsen af de politiske pejlemærker. For nogle fagområder vil administrationen være den primære pennefører i formuleringen af de mål, som bliver til på baggrund af dialogen på møderne (for andre fagområder er det institutionslederne, som er penneførere for formuleringen af mål).

Institutionsledere og chefer med ansvar for borger- eller virksomhedsnære kerneopgaver

Ledere og chefer med ansvar for borger- eller virksomhedsnære kerneopgaver har en vigtig rolle i forhold til at være bindeleddet til brugerne og det faglige (medarbejderne).

Den enkelte centerchef/institutionsleder har derfor inden dialogmødet med politikerne en dialog med medarbejdere og eventuelle bestyrelser for at få deres input til de kommende års udvikling. Det er efterfølgende også lederens/chefens opgave i samarbejde med medarbejderne at omsætte målene til praksis i hverdagen.

Mål for hele valgperioden - kobling til budgetproces

Styringsmodellen indebærer, at der indgås mål for hele valgperioden i løbet af valgperiodens første år.

Det vil være lidt forskelligt fra område til område, hvilken præcis tidsplan som giver mening afhængig af volumen og det praktisk mulige. Fx skal den præcise tidsplan ses i lyset af, at der måske er udarbejdet en ny politik på et område, som skal omsættes til konkrete mål, eller hvis der er ny lovgivning på vej, som vi skal kende, før det giver mening af formulere mål. Der kan være en lang række andre forhold, som kan have betydning for tidsplanerne på de forskellige områder.

Den budgetmæssige kobling skal fastholdes, så tiltag, prioriteringer og ændringer, som er vedtaget i forbindelse med budgettet, altid kan slå igennem i de konkrete mål, uanset at vi som udgangspunkt arbejder med mål, der gælder for hele perioden. Om nødvendigt må der derfor årligt i forlængelse af et vedtaget budget ske en tilpasning af målene.

Hvad er omfattet af styringsmodellen?

Styringsmodellen anvendes på alle borger- og virksomhedsnære kerneydelser – både de ydelser, som håndteres i kommunens institutioner (fx daginstitutioner, skoler, plejecentre osv.) og de ydelser, som håndteres i af forskellige fagcentre (fx byggesagsbehandling, borgerservice, beskæftigelsesområdet osv.).

Styringsmodellen rummer mulighed for at, styringen tilrettelægges på en måde, som tager højde for kompleksiteten og de forskellige vilkår i forskellige typer af institutioner og afdelinger.

Kun støtte- og stabsfunktioner i fællescentrene er ikke en del af forslaget til styringsmodel. For disse fællescentres vedkommende vil styringen i stedet ske gennem en dialog med direktionen med efterfølgende udarbejdelse af mål. Denne afgrænsning foreslås, dels fordi politikerne naturligt primært har fokus på de borger- og virksomhedsrettede kerneydelser, dels fordi målene for støtte- og stabsfunktioner naturligt vil blive udarbejdet i forlængelse af de mål, der er for de borger- og virksomhedsrettede kerneydelser (idet det netop er støtte- og stabsfunktionernes opgaver at understøtte kerneydelserne og deres mål).