



Notat om resultataftaler og styring i Dragør Kommune

På baggrund af forslag om resultataftaler i Børne- Fritids- og Kulturudvalget (BFKU) har Økonomiudvalget (ØU) på møde 22. august 2019 besluttet at: *"Forvaltningen fremlægger forslag til på hvilke områder det vil være hensigtsmæssigt/muligt at lave resultataftaler og lignende"*.

Resultataftaler

Resultataftaler er et værktøj, som i de fleste tilfælde er knyttet til den styringstilgang som er kendt som New Public Management (NPM). Den grundlæggende tanke er, at en "bestiller" beskriver en række resultatmål, som en "udfører" skal levere.

Resultataftaler kan bygges op på rigtig mange måder afhængigt af svaret på en række spørgsmål som:

- Hvem skal indgå aftalen som bestiller (KB, ØU, BFKU, direktionen, kulturchefen?) og som udfører (institutionsbestyrelsen, den faglige leder?)?
- Hvilke typer resultatmål skal aftalen indeholde (Antal mål? Mål på overordnet/operationelt niveau? Driftsmål/udviklingsmål? Procesmål/resultatmål/effektmål mv)?
- Hvordan involveres borgerne/brugerne i fastlæggelse af mål?
- Hvilke rammer gælder og hvilke ressourcer tilføres institutionen (økonomi, kompetencer mv) for at opnå resultatmålene?
- Hvordan skal der måles på og afrapporteres på resultatmålenes indfrielse?
- Hvilke sanktioner eller belønninger skal der være for opnåelse af resultateter?
- Hvad sker der hvis de eksterne vilkår (lovgivning, politiske prioriteringer, prisudvikling osv) ændrer sig?
- Osv.

Dragør kommune og størstedelen af landets kommuner har særligt i slut-90'erne og start 00'erne arbejdet med resultataftaler. Der har dog de seneste ti år været en stærk tendens til at forlade NPM og resultataftaler som styringsredskab¹. Den primære kritik af resultataftaler er bl.a. opsummeret i en netop udgiven bog af lektor Mads Bøge Kristiansen, Syddansk Universitet, i fem punkter²:

- Den offentlige sektors kompleksitet, som gør det umuligt at opstille måleindikatorer, der favner bredt nok.
- Kontrol frem for motivation af medarbejdere.
- Resultatmålinger bliver ikke anvendt tilstrækkeligt.
- Der opstår en række utilsigtede dysfunktionelle adfærdsmæssige effekter.

¹ Jf. Plancher fra kommunaldirektørens oplæg om ledelse og styring i Dragør Kommune på KB-temamøde 22. marts 2018 på baggrund af Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017: Offentlige styringsparadigmer – konkurrence og sameksistens.

² Kristiansen, 2019: Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor.

- Resultatbaserede ledelsessystemer har tendens til at eskalere over tid.

Som følge af ovenstående, så vil resultataftaler også forudsætte administrative ressourcer til at formulere, kommunikere, følge op på og afrapportere resultatmål – dvs. en bureaukratisering.

Dragør Kommune

I Dragør Kommune har der på administrativt niveau i en årrække været arbejdet med tillids- og værdibaseret ledelse og styring³. På baggrund af et fælles ledelsesgrundlag⁴ for den administrative organisation overlades et stort ledelsesrum til at den faglige ledelse og medarbejdere på den enkelte institution kan opfylde de mål, rammer og krav, som sættes af bl.a. folketinget (lovgivning), sektorfaglige ministerier (fx nationale mål for folkeskolen) og Kommunalbestyrelsen (budgetoverholdelse samt politikker, strategier og øvrige politiske beslutninger).

I forlængelse af den tillids- og værdibaserede ledelse og styring udgiver direktionen årligt et strategibrev til organisationen, som også tilsendes KB, om den overordnede retning for udvikling af administrative del af organisationen (eksempelvis temaer som digital transformation, relationer, ledelseskraft og sygefravær). Det er i vidt omfang op til den enkelte institution at finde de metoder som giver bedst mulig mening i forhold til eksempelvis at opnå et lavere sygefravær eller samarbejde med andre dele af kommunens organisation. Opfølgningemetoden afhænger emnet men sker primært i ledelseshierarkiet og obligatorisk som led i ledelsesudviklingsamtaler.

Udgangspunktet er en tillid til at den faglige ledelse og medarbejderne på de enkelte institutioner har både den fornødne faglige og ansvarlighed til at træffe de bedst mulige beslutninger i hverdagens mange dilemmaer i en kompleks og hurtigt skiftende omverden.

Det er forvaltningens vurdering, at genindførelse af resultataftaler i Dragør kommune vil være i modstrid med den nuværende tillids- og værdibaserede ledelse og styring, som forvaltningen vurderer nyder bred opbakning i hele organisationen.

Derfor, og på baggrund af de generelle kritikpunkter i forhold til NPM/resultataftaler fraråder direktionen at genindføre resultataftaler.

Politisk styringsmodel - dialogstyring?

Det er derimod forvaltningens opfattelse, at der i kommunalbestyrelsen er ønske om at være "tættere på driften", så politikere får større indsigt i og kan have indflydelse på drift og udvikling af de enkelte institutioner.

³ Jf. Plancher fra kommunaldirektørens oplæg om ledelse og styring i Dragør Kommune på KB-temamøde 22. marts 2018 på baggrund af Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017: Offentlige styringsparadigmer – konkurrence og sameksistens.

⁴ Jf. Retning for den administrative organisation, 2015.

Forvaltningen deler ønsket om at der i større udstrækning sættes politisk retning for drift og udvikling af kommunens service til borgerne. Dette sker allerede i en vis udstrækning gennem politikker og strategier og resultatmål på de enkelte sektorområder, men der er ikke en samlet politisk styringsmodel.

Forvaltningen har derfor gennem en årrække taget forskellige initiativer til formulering af vision, model for politisk målstyring samt politisk formulering af kerneopgaver, hvilket ikke har nydt politisk fremme.

Som nævnt vurderer forvaltningen ikke at resultataftaler er et egnet redskab til at opnå formålet om større politisk indsigt og indflydelse. I stedet vil forvaltningen anbefale, at der arbejdes mere systematisk med "dialogstyring".

Dialogstyring er set i mange udgaver i landets kommuner. I Dragørs sammenhæng forstås i første omgang, at institutionsledere-/medarbejdere inviteres til besøg i de respektive fagudvalg, hvilket allerede er en velkendt arbejdsform i Dragør. På disse dialogmøder kan institutionsledere fortælle om aktuelle opgaver samt være i direkte dialog med politikere om retning for institutionens drift og udvikling. Den nuværende praksis kan med fordel udbygges, så en opsummering af dialogen og de overordnede politiske pejlemærker nedskrives – eksempelvis om styrket fokus på udeliv i en daginstitution. Hvis der er brug for at træffes formelle politiske beslutninger, så skal det ske på et efterfølgende udvalgs møde, hvor forvaltningen også har haft lejlighed til at belyse evt. juridiske, økonomiske, personalemæssige og andre konsekvenser.

Dette vil være en relativt enkel og ubureaukratisk tilgang til at styrke den politiske indsigt og indflydelse uden at ændre på den generelle tillids- og værdibaserede styringsmodel på det administrative niveau.

Såfremt ØU ønsker at arbejde med resultataftaler som del af en ny politisk styrings- og ledelsesmodel anbefaler direktionen, at der først laves et kommissorium for at udarbejde den nye politiske styrings- og ledelsesmodel til beslutning i Økonomiudvalget primo 2020, når den nye kommunaldirektør er tiltrådt.