

Dialogbaseret aftalestyring (DBA)

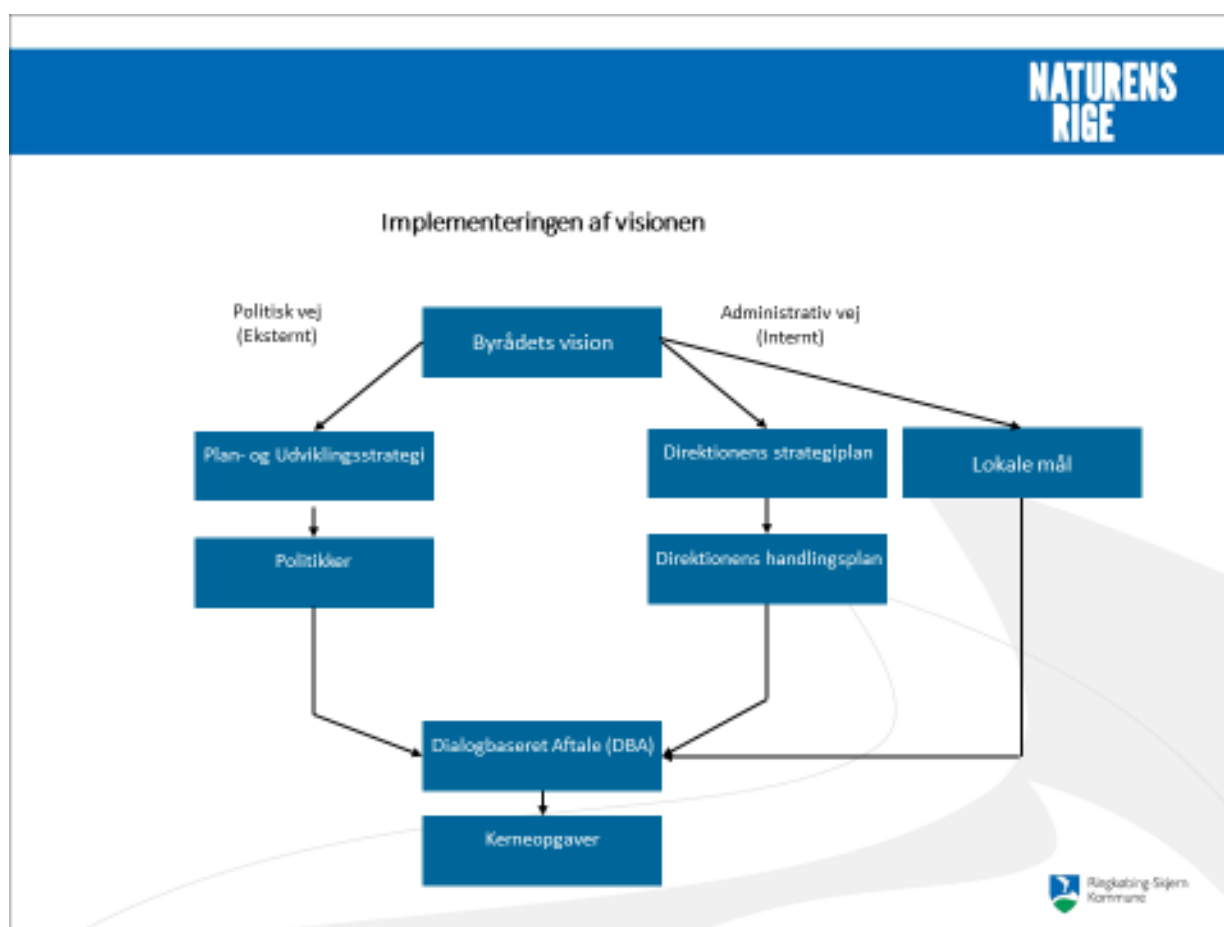
Dialogbaseret aftalestyring handler om den måde, vi formulerer mål på i organisationen i forhold til at implementere byrådets vision.

Dialogbaseret aftalestyring er baseret på dialog mellem ledelseslagene i organisationen og udmøntes i konkrete dialogaftaler.

I dialogaftalerne skabes overblik over den enkelte enheds arbejde med at implementere visionen.

Dialogaftalerne er derfor ledernes centrale styringsdokument og understøtter ledernes fokus på ledelse af retningen for enhedens udvikling.

Implementering af byrådets vision kan illustreres således:



Formålet er at skabe overensstemmelse mellem de politiske og administrative mål, den enkelte enheds indsats og medarbejdernes handlinger og samtidig give stort ansvar og selvstændighed til enhederne.

Formålet er endvidere at synliggøre mål- og resultatkrav samt forbedringsmuligheder og dermed skabe grundlag for fortsat udvikling. Dialogbaseret aftalestyring skal bidrage til at dialogen mellem ledelse og medarbejdere bygger på fakta med henblik på at opnå den ønskede effekt af de forskellige indsats.

Forudsætningen for dialogbaseret aftalestyring er en åben dialog mellem de enkelte ledelseslag.

Dialogaftalernes indhold og varighed

Dialogaftalerne indeholder

- *Politiske mål*, som fremgår af de fagpolitikker, der vedrører den enkelte aftaleenhed samt eventuelt andre politikker, hvor enheden bidrager med implementeringen af tværgående indsatser.
- *Administrative mål* fra direktionens strategi- og handlingsplan
- *Lokale mål* fastlægges i den enkelte enhed.

Dialogaftalerne gælder for skiftevis 1½ og 2 ½ år af gangen og udarbejdes, når vision, politikker og direktionens strategi- og handlingsplan er udarbejdet eller justeret. Kadencen er således afpasset efter den 4-årige planlægning for den enkelte valgperiode. Den 4-årige plan fremgår af bilag 9.

Begreber i styringsdokumenterne

Vi anvender de samme begreber i politikkerne, direktionens strategi- og handlingsplan og i dialogaftalerne. Vi anvender begreberne *målsætning*, *mål* og *indsatser*. Derudover er der ingen formkrav forbundet med udarbejdelsen af dialogaftaler og politikker.

Følgende begreber anvendes:

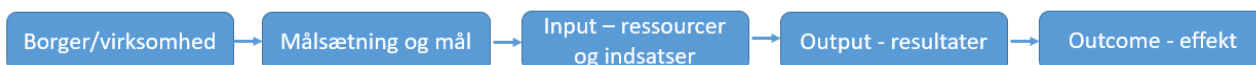
Begreber	Beskrivelse
Målsætning	En målsætning beskriver det tema – for eksempel trivsel – man vil sætte fokus på og den retning – øget trivsel – man ønsker temaet skal udvikle sig i.
Mål	Målet konkretiserer målsætningen. Målet skal være målbart og tidsbestemt ligesom det skal være realistisk. Jo mere præcist formuleret, jo nemmere er det at se, om målet er nået. Et mål kan for eksempel være: Nedbringelse af sygefravær med 1 % inden en bestemt tidsfrist. Der kan være flere mål for hver målsætning.
Indsatser	Indsatser er de konkrete handlinger, som man forventer vil indfri målet, når indsatserne gennemføres. Der kan være flere indsatser for hvert mål.
Dokumentation	Dokumentation handler om, hvordan man vil kunne se, om man har nået sit mål. Når målene formuleres, tager man samtidig stilling til, hvilken dokumentation, der er behov for. Det kan være eksisterende statistikker eller data, der skal indsamles.
Opfølgning	Resultatet af hvad dokumentationen viser.
Evaluering	En vurdering af resultatet af opfølgningen. Hvad er konsekvensen – for eksempel en vurdering af, om der skal formuleres et nyt mål eller iværksættes en ny indsats.

Formulering af målsætninger, mål og indsatser:

Når der skal formuleres målsætninger, mål og indsatser sker det i dialog mellem de involverede parter for at sikre ejerskab til indholdet i de enkelte styringsdokumenter. Dialogen tilrettelægges, så de passer ind i fagområdets og afdelingens struktur og opgaver.

Mål formuleres med fokus på det, der skaber værdi for borgerne, virksomhederne eller andre interessenter – fokus er altså på effekten (outcome) af de indsatser og handlinger, vi udfører i praksis, og at de har en positiv effekt. Konkrete mål er pejlemærker for, om vi er på rette vej.

Det kan illustreres således:



Målsætninger, mål og indsatser fastlægges i så høj grad som muligt på grundlag af viden om, hvad der virker, kombineret med en vurdering af omfanget af ressourcer og aktiviteter, der skal investeres, for at nå målet. Samtidig med formuleringen af mål træffes beslutning om, hvilken form for dokumentation – empiri – der er behov for, når der senere skal følges op på mål og indsatser. Der tages ligeledes stilling til behovet for gennemførelse af eventuelle statusmålinger/og eller 0-punktmålinger.

Opfølgning og evaluering af målsætninger, mål og indsatser

Direktionen, fag- og stabsområderne og enhederne følger op på styringsdokumenterne efter en fast kadence. Fælles er, at der den 1. oktober hvert år følges op på alle målsætninger, mål og indsatser baseret på skriftlig, empirisk dokumentation.

Ud over opfølgningen til 1. oktober følges op på indsatserne i en dialog mellem de involverede til 1. april hvert år.

I nedenstående oversigt kan du se, hvornår og hvordan der følges op på de enkelte styringsdokumenter.

Opfølgning på dialogaftaler			
	Politikker	Direktionens strategi- og handlingsplan	Lokale mål
Mål (effekttopfølgning)	Følges op med nærmeste leder 1. oktober. (empiri) Opfølgning i udvalgene i november og byrådet i december.	Følges op med nærmeste leder 1. oktober.	Følges op med nærmeste leder 1. oktober.
Indsatser	Følges op med nærmeste leder 1. april og 1. oktober. Opfølgning i udvalgene i november og byråd i december.	Følges op med nærmeste leder 1. april og 1. oktober Dialog mellem tovholder og direktionen to gange årligt i april og oktober. Næste gang i	Følges op med nærmeste leder 1. april og 1. oktober.

Opfølgning på dialogaftaler

		oktober 2020 og i foråret 2021.	
--	--	---------------------------------	--

Dialog om opfølgning på dialogaftalerne

Centralt i dialogbaseret aftalestyring er dialogen. Der er ingen specifikke krav til dialogen, men det vil være naturligt, at der er forskelligt indhold i dialogen de to gange årligt, der følges op på dialogaftalerne:

Dialog i foråret	Dialog i efteråret
Status på indsatser: <ul style="list-style-type: none">- Indsatser til politikker- Indsatser fra direktionens handlingsplan- Lokale indsatser	Effektopfølgning <ul style="list-style-type: none">- Opfølgning på indsatser- Empirisk opfølgning på mål
Eventuelle udfordringer/forsinkelser <ul style="list-style-type: none">- Hvori består udfordringen – årsager- Hvad skal der ske for at løse udfordringerne?- Hvem skal involveres?	Evaluering af mål <ul style="list-style-type: none">- Har vi nået vores mål?- Hvis ikke – skyldes det dårlige indsatser eller manglende implementering eller lign?- Der skal anvendes en evalueringsmodel
Aftaler om det videre forløb <ul style="list-style-type: none">- Hvad skal der ske nu?- Hvem gør det?- Eventuelt revidere tidsplanen	Hvordan implementeres direktionens reviderede handlingsplan i dialogaftalerne?
	Aftaler om udarbejdelse af nye dialogaftale (1. januar 2021 – 1. juli 2023)

Evaluering af mål og indsatser.

Når du har fulgt op på dine mål og indsatser, skal du vurdere, om der skal formuleres nye/reviderede mål og/eller implementeres nye indsatser – du skal med andre ord evaluere resultaterne af opfølgningen, så de kan anvendes om udgangspunkt for nytænkning, dokumentation, læring eller forbedring af den nuværende praksis.