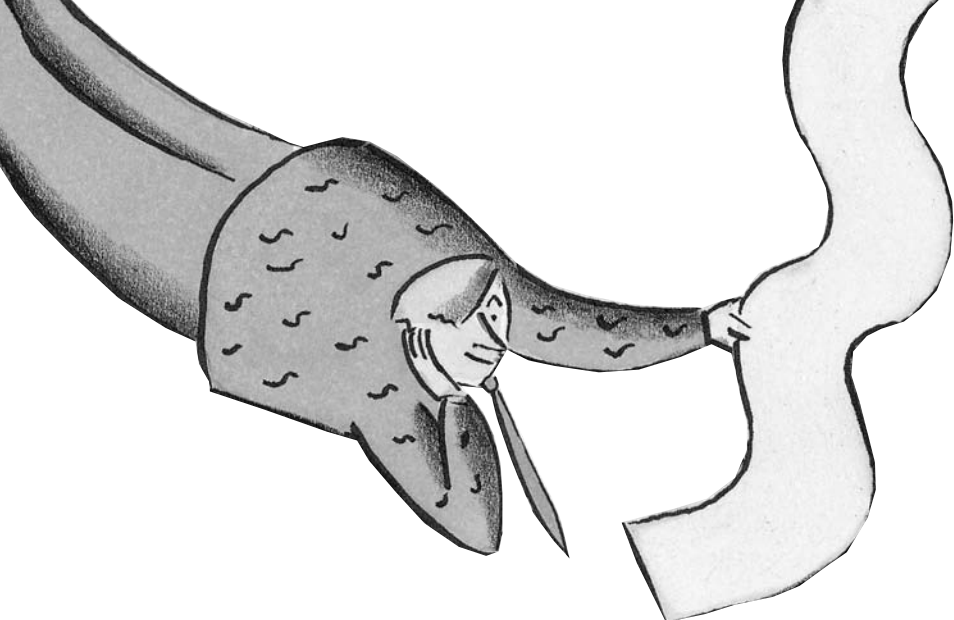


# Mål og resultater

Hjælp til at formulere mål og opgøre resultater  
for virksomheden





Dette værktøj er lavet af:

Københavns Kommune  
Økonomiforvaltningen, 5. kontor  
i samarbejde med Ementor

Værktøjet kan rekvireres på telefon 33 66 22 31 eller downloades fra  
Lederportalen: [KKnet/Lederportalen/styringsværktøjer/kvalitetsmodel](#)  
December 2004  
Oplag: 1.000

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Introduktion	4
Målsætninger, målbare mål og resultater - hvad er sammenhængen?	5
SMARTE mål - en tjekliste, når I opstiller mål	7
Skema til dokumentation af mål og opfølgning på mål	8
Opfølgningsskema	10
Skab en god proces, når I opstiller mål	12

# INTRODUKTION

---

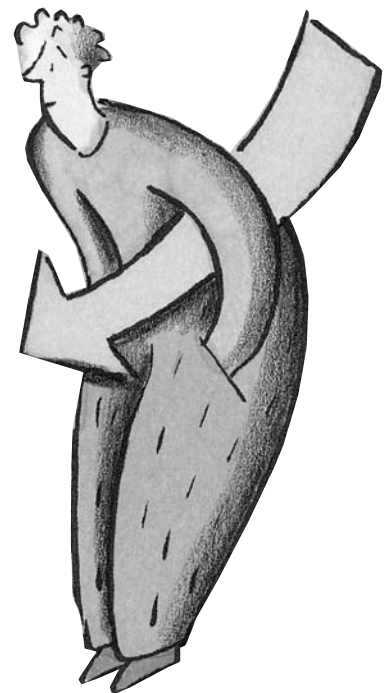
Mål og Resultater er et værktøj, som kan bruges, når I opstiller overordnede mål for jeres virksomhed. Værktøjet giver også forslag til, hvordan I kan bruge virksomhedens resultater til at evaluere og fastlægge nye mål.

Fokus i dette værktøj er på virksomhedens overordnede mål og tilsvarende resultater. Værktøjet kan dog også bruges som inspiration til arbejdet med andre typer af mål, f.eks. projektmål, aktivitetsmål eller driftsmål.

**Med værktøjet får I klarhed over sammenhængen mellem virksomhedens målsætninger, målbare mål og resultater, og I får konkrete metoder til:**

- at tilrettelægge en god proces, når I fastlægger virksomhedens målsætninger og mål.
- at nedbryde virksomhedens overordnede målsætninger til målbare mål.
- at sikre, at virksomhedens mål er relevante for andre, f.eks. brugere, eller forvaltning.
- at strukturere opfølgning og evaluering af virksomhedens mål og resultater.

Ordet "Virksomhed" bruges i værktøjet om alle typer af kommunale enheder, der opstiller mål - institutioner, afdelinger, arbejdspladser mv.



# MÅLSÆTNINGER, MÅLBARE MÅL OG RESULTATER - HVAD ER SAMMENHÆNGEN?

---

Målsætninger, målbare mål og resultater er begreber, det er vigtigt at kunne skelne imellem, når I arbejder med at kvalitetsudvikle jeres virksomhed.

## Her er en kort forklaring til begreberne:

En målsætning er et overordnet mål, som virksomheden arbejder på at opfylde. Målsætningen kan enten defineres af virksomhedens medarbejdere og ledelse, eller målsætningen kan være resultatet af udefrakommende krav fra politikere, myndigheder eller andre. En målsætning kan f.eks. være at have tilfredse brugere.

For at kunne vurdere om virksomheden når sine målsætninger, må de nedbrydes i målbare mål.

### Et målbart mål for brugertilfredshed kan være:

- 80 % af vores brugere er tilfredse med vores ydelser (målt ved en brugertilfredsundersøgelse).

### Et andet målbart mål kan være:

- Antallet af klager skal reduceres med 10 % i forhold til foregående år.

Målet kan også være at gennemføre en bestemt aktivitet, f.eks. skrive en informationsfolder til brugerne eller lignende.

Det er ikke altid let at opstille målbare mål, men det er afgørende for at konkretisere, hvad I mener med virksomhedens overordnede målsætninger.

Resultater bruges til at kontrollere, om virksomheden når eller nærmer sig de opstillede mål. Et resultat er måske, at antallet af klager er reduceret med 6,5 % i forhold til foregående år - selv om målet var en reduktion på 10 %.

Resultaterne bruges til at evaluere indsatsen, til at justere de eksisterende mål og til at opstille nye mål.

## MÅL, DER DÆKKER HELE VIRKSOMHEDEN

Når I arbejder med at kvalitetsudvikle jeres virksomhed, skal I helst komme hele vejen rundt. De overordnede mål bør være dækkende, og det vil sige, at der bør være mål indenfor disse hovedområder:

- Omfanget af virksomhedens ydelser
- Kvaliteten af virksomhedens ydelser
- Brugertilfredshed
- Medarbejdertilfredshed
- Andre mål

Hovedområderne er her beskrevet med eksempler fra en daginstitution.

### OMFANGET AF VIRKSOMHEDENS YDELSER

Målene handler om, hvad og hvor meget, virksomheden tilbyder sine kunder eller brugere.

#### Eksempler på mål kan være:

- Vi har 40 fuldtidspladser, 10 pladser er øremærket til tosprogede børn, 2 pladser er med støtte til fysisk handicappede børn.

### KVALITETEN AF VIRKSOMHEDENS YDELSER

Hvis institutionen har en pædagogisk målsætning om at lægge vægt på naturoplevelser, kan et målbart mål være:

- Alle institutionens børn kommer i skoven mindst én gang om måneden. Vi dokumenterer udflugterne ved at hænge fotos op på opslagstavlen og notere, hvad børnene fortæller om udflugterne.

Hvis målsætningen er at udvikle børnenes forståelse for kulturel forskellighed, kan et målbart mål være:

- Vi fremmer børnenes kendskab til forskellige familier ved at tage temaet op en gang om ugen i en given periode.

### BRUGERTILFREDSHED

Brugernes tilfredshed med virksomhedens ydelser og service måles typisk gennem brugertilfredshedsundersøgelser, men kan også måles gennem en systematisk dialog med repræsentanter for virksomhedens brugere, f.eks. brugerbestyrelser.



#### Eksempler på mål kan være:

- 75 % af forældrene svarer 'tilfreds' eller 'meget tilfreds' på undersøgelsens spørgsmål. Svarprocenten skal være mindst 50.

### MEDARBEJDERTILFREDSHED

Medarbejdernes tilfredshed måles typisk gennem trivselsundersøgelser, men kan også måles i forbindelse med MUS eller gennem sygefravær.

#### Eksempler på mål kan være:

- Trivselsmålingens samlede gennemsnit skal ligge over 3,5 på en skala fra 1 til 5. Gennemsnittet på de enkelte spørgsmål i målingen skal alle ligge over 3. Svarprocenten skal være mindst 80.

### ANDRE MÅL

I kan have andre mål, som f.eks. relaterer sig til lokalsamfundet, virksomhedens miljøbelastning eller tiltag indenfor undervisning.

#### Eksempler på sådanne mål kan være:

- Børn og ældre skal have glæde af hinanden. En gang om året inviterer børnehaven beboere fra naboplejehjemmet til Luciaoptog, gløgg og æbleskiver. Vi dokumenterer dagen gennem fotos på børnehavens og plejehjemmets opslagstavler.
- Institutionen skal kunne fungere som praktikplads for to pædagog-praktikanter. Vi har altid mindst to pædagoger, der er uddannet i at være praktik-pædagoger.

# SMARTE MÅL - EN TJEKLISTE, NÅR I OPSTILLER MÅL

---

Ved at bruge SMARTE mål har I en simpel tjekliste, som kontrollerer, om jeres mål er så konkrete, at alle kan arbejde hen imod dem. Tjeklisten er med til at sikre, at målene bliver fremadrettede og handlingsorienterede.

## **SMARTE** mål er:

- **S**pecifikke. I skal tale om det samme. I skal kunne være meget præcise og konkrete i diskussionen.
- **M**ålbare. I skal vide, hvornår målet er nået. I kan måle på indsatsen og holde resultatet op mod målet.
- **A**tttractive. Målet skal være vigtigt, relevant og fornuftigt. Det skal kunne accepteres af alle.
- **R**ealistiske. I skal tro på, at målet kan nås. Vær gerne ambitiøse, men tro på, at I kan nå det.
- **T**idsbestemte. Hvor lang tid vil I arbejde mod dette mål? Hvor lang tid har I fokus på dette område?
- **E**valuerbare. Hvornår og hvordan vil I evaluere og justere målet?

## Eksempler på brug af **SMARTE** mål:

En enhed, der arbejder med intern service, har tilfredse brugere som overordnet målsætning. En tilfredshedsmåling har vist, at 95 % af brugerne er tilfredse med enhedens service generelt set, men kun 85 % er tilfredse med hurtigheden på enhedens IT-service. Et af målene for det kommende år bliver, at 90 % af brugerne skal være tilfredse med hurtigheden på enhedens IT-service ved næste tilfredshedsmåling.

## Målet opfylder kriterierne for **SMARTE** mål.

- Det er Specifikt. Målet går konkret på tilfredshed med hurtigheden på enhedens IT-support.
- Det er Målbart. Målet er 90 %.
- Det er Attraktivt. Medarbejderne vil hellere møde glade frem for irriterede brugere i hverdagen.
- Det er Realistisk. Den generelle tilfredshed er 95 %, og medarbejderne tror på, at de kan fokusere på hurtigheden i det kommende år; så tilfredsheden øges.
- Det er Tidsbestemt. Målet gælder for det næste år.
- Det er Evaluerbart. Målet evalueres ved den årlige tilfredhedsanalyse. Målet revurderes næste gang, der opstilles mål.

# SKEMA TIL DOKUMENTATION AF MÅL OG OPFØLGNING PÅ MÅL

---

Dette skema kan bruges til at dokumentere, hvilke målbare mål virksomheden arbejder med. Skemaet tydeliggør sammenhængen mellem de målbare mål og virksomhedens overordnede målsætninger; virksomhedens rammer og vilkår; tidligere resultater; evaluering og justering af mål mv.

Skemaet er et generelt forslag til, hvordan arbejdet med mål og opfølgning på målene kan systematiseres. I kan tilpasse skemaet til jeres virksomhed, hvis I ønsker det.

---

**Målsætning:** *Beskriv virksomhedens målsætning. Det kan f.eks. være brugertilfredshed.*

---

**Sammenhæng mellem målsætningen og virksomhedens rammer og vilkår:** *Beskriv sammenhængen mellem målsætningen og virksomhedens rammer, vilkår, strategi og værdier.*

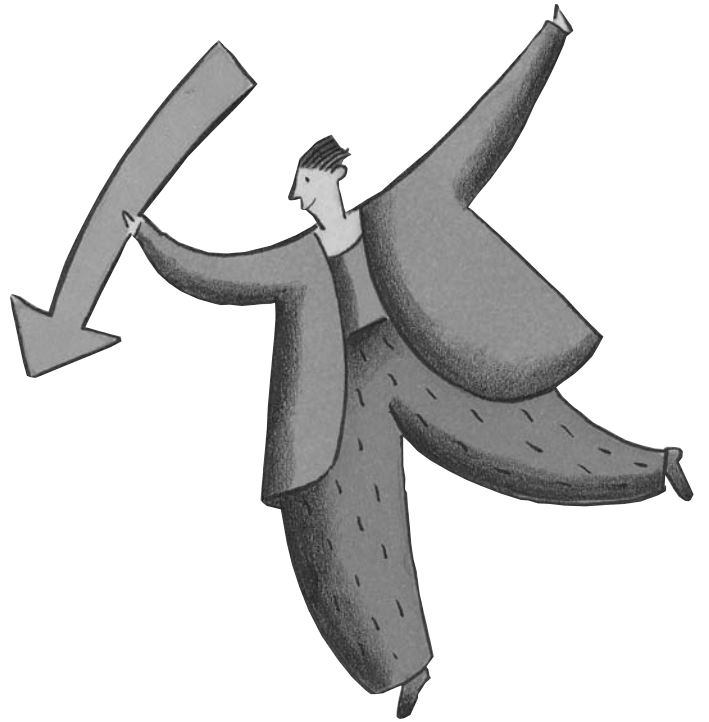
---

**Sammenhæng med tidligere opnåede resultater:** *Beskriv hvilke resultater, der tidligere er opnået i forhold til målsætningen, hvis der tidligere har været målt på området. Har der ikke tidligere været målt, noteres det.*

---

**Målbare mål:** *Beskriv de helt konkrete og målbare mål for denne målsætning. Målene skal gerne opfylde kriterierne i SMARTE mål. Beskriv hvordan der måles, hvornår der måles, og hvem der er ansvarlig for målingen.*

---



---

**Kommunikation af målet:** *Beskriv hvem der skal have kendskab til målet, og hvordan de får det.*

---

**Skal der laves en handlingsplan for at opfylde målet?** *Hvis der skal igangsættes særlige initiativer for at nå målet, bør der udarbejdes en handlingsplan. Beskriv her, hvem der har den opgave og evt. med hvilken tidsfrist.*

---

**Rapportering af mål:** *Beskriv hvordan resultatet af målingen dokumenteres, hvordan resultatet rapporteres og kommunikeres samt til hvem, der rapporteres og kommunikeres.*

---

**Evaluering af mål:** *Beskriv hvordan og hvornår målet evalueres, og hvem der involveres i evalueringen af målet. Beskriv også kort resultatet af de evalueringer, der finder sted.*

---

## OPFØLGNINGSSKEMA

---

Nedenstående skema er til at notere resultater fra målingerne. Ved at bruge skemaet får I løbende dokumenteret, hvordan det går med jeres indsats for at nå målene, og I kan f.eks. tage stilling til, om der er behov for at justere nogle aktiviteter.

Mål	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.

I kolonnen mål skal stå, hvilket målbart mål, I dokumenterer resultatet af.

I kolonnerne med måneder noteres løbende resultater af målingen. Skemaet kan selvfølgelig rettes til, hvis det giver mere mening at bruge kvartaler, halve eller hele år som intervaller.

Hvor ofte I udfører målinger, vil afhænge af typen af mål. F.eks. måles driftsmål oftest månedligt, mens måling af brugertilfredshed typisk kun måles årligt eller hvert andet år.

Eksempel på udfyldt opfølgningsskema:

Mål	2000	2001	2002	2003
Brugertilfredshed: 80 % af vores brugere er tilfredse med vores ydelser jf. brugertilfredshedsundersøgelsen.	76,9	83,4	80,5	83,2



# SKAB EN GOD PROCES NÅR I LAVER MÅL

---

## INVOLVÉR MEDARBEJDERNE

Det er vigtigt, at alle medarbejdere kender virksomhedens mål. Det er også vigtigt, at medarbejderne kender baggrunden for, hvorfor netop disse mål er valgt. En fælles viden og forståelse for målene er med til sikre, at I arbejder i samme retning, og at den enkelte medarbejder tager et ansvar for at opfylde virksomhedens mål.

Det er ledelsens ansvar at sikre, at der opstilles konkrete og relevante mål for virksomheden. Men ledelsen bør inddrage medarbejderne både i at opstille mål og i at gøre målene målbare.

Der er flere fordele ved at involvere medarbejderne i at opstille mål:

- Det giver kvalificerede bud på mål at lade dem, der arbejder med området, komme med forslag.
- Det øger lysten til at arbejde i en given retning, når man selv har været med til at fastlægge retningen.
- Det kan være nemmere at acceptere, at de valgte mål afviger fra ens egne ønsker, når man har været med i processen og kender begrundelsen.

Medarbejderne kan involveres tidligt i processen ved at holde et 1-dags personaleseminar eller tre arbejds møder af 2-3 timer. Overvej om det er bedst at lade alle medarbejdere være sammen, eller det giver mere mening at dele jer op i mindre grupper fra starten.

I nogle virksomheder vil det være meget tidskrævende at involvere alle medarbejderne aktivt i at opstille mål, f.eks. hvis virksomheden er meget stor. Så kan det være hensigtsmæssigt, at ledelsen starter processen og involverer medarbejderne efterhånden.

## FÅ OVERBLIK OVER VIRKSOMHEDEN

Hvor er jeres virksomhed lige nu? Det er vigtigt at vide, når I skal fastlægge virksomhedens mål for fremtiden.

Som forberedelse kan ledelsen eller en arbejdsgruppe danne sig et overblik over virksomheden ved at svare på spørgsmålene nedenfor. Skriv svarene ned.

- Hvad er der af udefra givne rammer og mål for virksomhedens arbejde? Hvad er der af forventninger og rammer fra f.eks. forvaltning eller politikere? Hvad er der af ønsker fra brugerne?
- Hvem er virksomhedens primære interessenter (dvs. hvem har indflydelse på eller påvirkes af virksomheden) - f.eks. brugere, medarbejdere, politikere og forvaltning?
- Hvad ved vi om interessenternes synspunkter på virksomheden? Har interessenterne nogle ønsker og behov, som vi bør tage højde for, når vi laver mål?
- Hvad er der af ønsker og behov internt i virksomheden? Hvad er vigtigt for os i vort arbejde? Hvad siger trivselsundersøgelsen? Hvad er der af emner fra interne møder?

### Materiale, som typisk kan bruges til at skabe overblik:

Budgetbidrag

Det politiske grundlag

Værdigrundlag

Planer fra forvaltningerne - f.eks. socialplan, personalepolitik, ældrepolitik mv.

Tidligere årsplaner/virksomhedsplaner

Årsberetninger

Brugertilfredshedsanalyser

Trivselsanalyser

Referater fra personaleseminarer

Referater fra SU-møder

Referater fra bestyrelsesmøder

Der findes typisk en mængde materiale i virksomheden, som kan hjælpe med at svare på spørgsmålene. Det er en god idé at begynde processen med at indsamle dette materiale.

Materialet giver information om krav og forventninger til virksomheden, om tidligere resultater, tidligere mål mm.

### I kan bearbejde materialet ved at finde de områder, der fortæller:

- Hvordan det går med de nuværende mål. Når I målene, og er de stadig relevante?
- Hvad der er vigtigt for brugere, politikere og medarbejdere. Er der relevante områder, hvor I ikke har mål i dag?
- Om forhold, der giver anledning til nye mål. Hvis materialet f.eks. viser, at sygefraværet er blevet meget højt.
- Om forhold, der gør det naturligt at justere nogle af jeres mål.
- Om forhold, der gør nuværende mål uaktuelle.



## VÆLG VIRKSOMHEDENS MÅLSÆTNINGER

Ud fra forberedelsen, hvor ledelsen eller en arbejdsgruppe har dannet sig et solidt overblik over virksomheden, kan I skabe en fælles opfattelse af, hvor jeres virksomhed er. Og hvilke målsætninger, der er relevante.

**Lad ledelsen eller de medarbejdere, som har forberedt processen, præsentere:**

- Udefrakommende ønsker og mål for den kommende periode
- Virksomhedens nuværende planer og mål
- Forslag fra brugere og medarbejdere

**Lav nu en brainstorm over hvilke målsætninger, I synes er vigtige for virksomheden. Diskutér forslagene og hold dem op imod følgende kriterier:**

- Er målsætningen vigtig for virksomheden?
- Hænger målsætningen sammen med vores rammer og vilkår?
- Hænger målsætningen sammen med vores planer (f.eks. virksomhedsplan)?
- Hænger målsætningen sammen med vores interessenters ønsker og mål?

I opstiller nu en bruttoliste med målsætningerne. Til slut vælger I, hvilke målsætninger det giver mest mening, at virksomheden arbejder efter i den kommende periode. Som tommelfingerregel bør I have højst 5 målsætninger at arbejde efter.

## OPSTIL VIRKSOMHEDENS MÅL

Nu skal de valgte målsætninger nedbrydes til en række konkrete og målbare mål. Det er vigtigt, at I forholder jer til, hvor mange mål I realistisk kan arbejde med. Tommelfingerreglen fra før anbefaler, at I højst har 3 målbare mål pr. målsætning.

Når målene skal gøres målbare, kan I bruge kriterierne for **SMARTE** mål og nedenstående spørgsmål som inspiration:

- Tjener målet til at opfylde målsætningen? Er målet med til at styre virksomheden i den rigtige retning?
- Hvad opnår vi ved dette mål? Hvad fortæller målet?
- Hvordan skal vi måle? Hvilken metode kan anvendes? Hvor tit skal målingen foretages? Hvem er ansvarlig for målingen?

**Afklar om der er områder, I mangler mål for og gentag processen for disse områder.**

Til slut har I en komplet liste over virksomhedens målsætninger og tilhørende målbare mål. Check om jeres mål er dækkende jf. s. 5.

Overvej derefter om der skal udarbejdes handlingsplaner for at opfylde nogle af målene? Hvis der skal igangsættes særlige initiativer for at nå målet, bør der være en handlingsplan. Beslut hvem, der har den opgave og evt. med hvilken tidsfrist.

## FASTLÆG RUTINER FOR OPFØLGNING

I har nu besluttet, hvilke mål virksomheden skal rette sig mod i den kommende periode. Nu skal I etablere en rutine for, hvordan der skal følges op på de fastsatte mål.

**I bør afklare:**

- Hvordan I dokumenterer jeres resultater. Hvem gør det og hvordan?
- Hvordan I følger op på resultaterne - skal det f.eks. være for virksomheden som helhed, eller skal der følges op på afdelings-/gruppeniveau?
- Hvordan I sikrer, at der over tid måles på de rigtige områder (hvordan I ved, at I måler på det rigtige).
- Hvordan processen er, hvis man et sted i virksomheden mener, at der er behov for et nyt mål.
- Hvordan processen er for justering af mål.
- Hvordan I skaber refleksion over, hvordan det daglige arbejde og de aktiviteter, der sættes i gang, påvirker resultaterne. Hvordan I skaber en læringskultur, hvor I løbende taler om, hvordan mål, indsats og resultater hænger sammen.

## FORTÆL OM VIRKSOMHEDENS MÅL OG RESULTATER

Det er vigtigt, at I skaber synlighed om virksomhedens mål og resultater overfor medarbejderne og de relevante brugere og interessenter. Fortæl løbende om både mål og resultater f.eks. på afdelings-/gruppemøder, ved opslag eller via intranettet. I kan give generel information om hele virksomhedens mål og resultater, eller I kan målrette informationen til den enkelte afdeling/gruppe. For at skabe synlighed kan I også hænge plancher med målene op rundt om på virksomheden, f.eks. i personalerum, kantine og kontorer.

I bør også overveje den eksterne kommunikation.

- Hvem vil I fortælle om virksomhedens resultater?  
Skal brugerne og/eller forvaltningen holdes løbende underrettet?
- Hvordan vil I præsentere resultaterne?

## KØBENHAVNS KOMMUNES KVALITETS-MODEL

Når I har gennemført den proces, er I godt på vej med at udfylde den ydre cirkel i Københavns Kommunes kvalitetsmodel.

Har I lyst til at arbejde videre efter kvalitetsmodellen og systematisere jeres kvalitetsarbejde, kan I evt. bruge værktøjet: "Hvor systematisk udvikler vi vores virksomhed - Rundrejse med Københavns Kommunes Kvalitetsmodel", som kan rekvireres i Økonomiforvaltningen på telefon 33662231.



