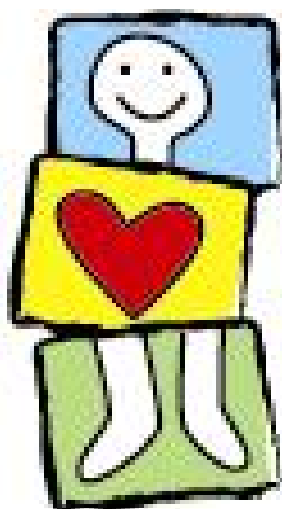


Dialogbaseret aftalestyring

- et styringsværktøj i Ringkøbing-Skjern Kommune



**DRIVKRAFT
DIALOG
DYNAMIK**

Ringkøbing-Skjern Kommune

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Dialogbaseret aftalestyring	3
Hvad er dialogbaseret aftalestyring	4
Fra vision til handling	5
Styringsinstrumenter	6
Årets gang i dialogbaseret aftalestyring	7
Aftaleenhedens frihed til at råde	8
Frihedsgrader	8
Hvem kan foretage ansættelser og afskedigelser?	8
Hvem forhandler ny løn, herunder ny løn til lederen?	9
Hvem er ansvarlig for bygningsvedligeholdelse?	9
Dialog med personale og brugere	9
Støtte og sparring fra stabe og fagområder	9
Frihed til IT-systemer/hardware mv.	10
Andre begrænsninger af friheden	10
Budget	10
Overførselsadgang/mulighed for opsparing	10
Varierende opgavemængde	10
Frihed til at opnå indtægter	10
Indgåelse af lejekontrakter og leasing	11
Vikarpulje ved sygdom/barsel	11
Implementering	11
Bilag 1. Koncept for intern aftale	12
Bilag 2. Skabelon for opfølgning af den interne aftale	13

Dialogbaseret aftalestyring

Dialogbaseret aftalestyring er et af de tre centrale styringsværktøjer i Ringkøbing-Skjern Kommune. Omdrejningspunktet er aftalerne mellem fagchefen og aftaleenhederne. Aftalen fastsætter hvilke mål og indsatsområder aftaleenhederne forpligter sig til at forfølge.

Ringkøbing-Skjern Kommune skal være en organisation i stadig udvikling, og derfor lægges der vægt på at lære af egne og andres erfaringer, eksperimentere med nye tanker og metoder og sprede viden hurtigt og effektivt i organisationen. Med andre ord at agere som en lærende organisation. Dermed opnås den dynamik, som er en forudsætning for at skabe udvikling.

Grundlæggende bygger dialogbaseret aftalestyring på tillid til lederen af aftaleenheden. Det er basalt, at aftaleenheden agerer med Ringkøbing-Skjern Kommunes værdigrundlag i tankerne.

I den dialogbaserede aftalestyringsmodel får aftaleenhederne størst muligt råderum til – i dialog med fagchefen - selv at tilrettelægge den daglige drift. Dette indebærer, at hver enkelt aftaleenhed får:

- ansvar til at ansætte, udvikle og afskedige personale
- ansvar for at overholde en samlet budgetramme – incl. løn – og prioritere inden for rammen
- ansvar for faglig udvikling i aftaleenheden
- ansvar for gennemførelse af fastlagte indsatsområder
- ansvar for arbejdstilrettelæggelse
- ansvar for de fysiske rammer.

Dette dokument beskriver Ringkøbing-Skjern Kommunes dialogbaserede aftalestyringsmodel. Formålet med dokumentet er at samle alle oplysninger om dialogbaseret aftalestyring i ét dokument i stedet for at have flere forskellige dokumenter, der uddyber forskellige aspekter af aftalestyringen.

Foruden en beskrivelse af modellen for dialogbaseret aftalestyring, indeholder dokumentet endvidere en beskrivelse af sammenhængen mellem visioner, politiske målsætninger, ydelser og handlinger, samt en aftalecyklus i forbindelse med årets gang med dialogbaseret aftalestyring.

Den nedenfor beskrevne dialogbaserede aftalestyringsmodel er ikke statisk og der vil i de kommende år være basis for at den udvikles og tilpasses af de mennesker, som bruger den i hverdagen, hvilket giver den bedste styreform.

Hvad er dialogbaseret aftalestyring

Dialogbaseret aftalestyring består af en række forpligtende aftalebeskrivelser mellem Direktionen og fag- og stabsområderne samt mellem fagcheferne og de enkelte aftaleenheder. Disse aftalebeskrivelser kaldes interne aftaler.

En aftaleenhed er en enhed der har et selvstændigt personale- og budgetansvar for driften f.eks. skoler, børnehaver, plejehjem mv.

For selvejende institutioner gælder dialogbaseret aftalestyring som udgangspunkt, når der skal laves driftsaftaler. Selvejende institutioner skal således tage afsæt i dialogbaseret aftalestyring, når der laves driftsaftaler.

I dette dokument fokuseres på aftalerne mellem fagcheferne og aftaleenhederne. Aftalerne mellem Direktionen og fag- og stabsområderne er tænkt på samme måde.

De interne aftaler er et ledelsesredskab, der skal understøtte udviklingen af den enkelte aftaleenhed og aftaleenhedens ledere og medarbejdere, i tæt sammenhæng med målene for Ringkøbing-Skjern Kommune som helhed.

Formålet er at skabe overensstemmelse mellem de politiske og administrative mål, den enkelte aftaleenheds indsatsområder og medarbejdernes handlinger samtidig med, at der gives større selvstændighed og ansvar til aftaleenhederne.

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 og ikke på formodninger og antagelser.

Dialogbaseret aftalestyring handler om:

- at aftaleenhederne har frihed indenfor de givne rammer til at tilrettelægge den daglige drift
- at styrke dialogen mellem de involverede parter
- at sætte specifikke mål for indsatsen, såvel for driftsopgaver som for udviklingsopgaver
- at evaluere indsats og resultater med henblik på at afdække nye indsatsområder og sætte nye mål
- at sætte fokus på aftaleenhedens pligt til at sikre en løbende udvikling

Ovenstående forudsætter åben dialog mellem Direktion, fagchefer og aftaleenheden og mellem ledere og medarbejdere internt i den enkelte aftaleenhed, fordi dialog er en forudsætning for ejerskab.

De interne aftaler fastlægger, hvilke indsatser der skal opnås inden for en given tidsramme, samt hvilke ressourcer der er til rådighed herfor.

De interne aftaler er et væsentligt led i den politiske og administrative ledelse af de aktiviteter, kommunen udfører.

Fra vision til handling

Aftaleenhederne skal i den daglige drift sikre sammenhæng mellem vision, politiske målsætninger, politiske delmål, aftaleenhedens indsatser og aftaleenhedens ydelser.

Den nedenstående boks viser sammenhængen mellem de forskellige styringsredskaber:

Vision

Visionen er Ringkøbing-Skjern Kommunes fyrtårn. Visionen viser, i hvilken retning Ringkøbing-Skjern Kommune skal bevæge sig, hvad det er vi vil.

Politisk målsætning

Fagudvalgene udarbejder i dialog med Byrådet en række politiske målsætninger for hvert politikområde. Disse politiske målsætninger afspejler indholdet i visionen. Tidshorizonten er flerårig, fordi de politiske mål skal fungere som en langsigtet vejviser for området.

Politiske delmål

Med udgangspunkt i de politiske målsætninger går fagudvalgene i dialog om de politiske delmål, som aftaleenheden skal udmønte i nogle indsatsområder. De politiske delmål er enslydende for alle aftaleenheder af samme type. Tidshorizonten er 1 til 2 år.

Aftaleenhedens indsatsområder

Aftaleenhederne udarbejder indsatsområderne i dialog med fagcheferne. Indsatsområderne er en udmøntning af de politiske delmål. Disse indsatsområder er almindeligvis forskellige - (også for samme type af aftaleenheder).

Ydelser

I aftalen beskrives aftaleenhedens ydelser.

Det er hos den enkelte medarbejder, at vision, de politiske målsætninger samt aftaleenhedens indsatsområder skal udmøntes i konkret handling. Når medarbejderne udfører deres opgaver, skal der i princippet gå en direkte linie fra vision til handling, idet visionen gennem de forskellige led i styringskæden bliver mere og mere konkret og til sidst udmøntes i konkrete handlinger.

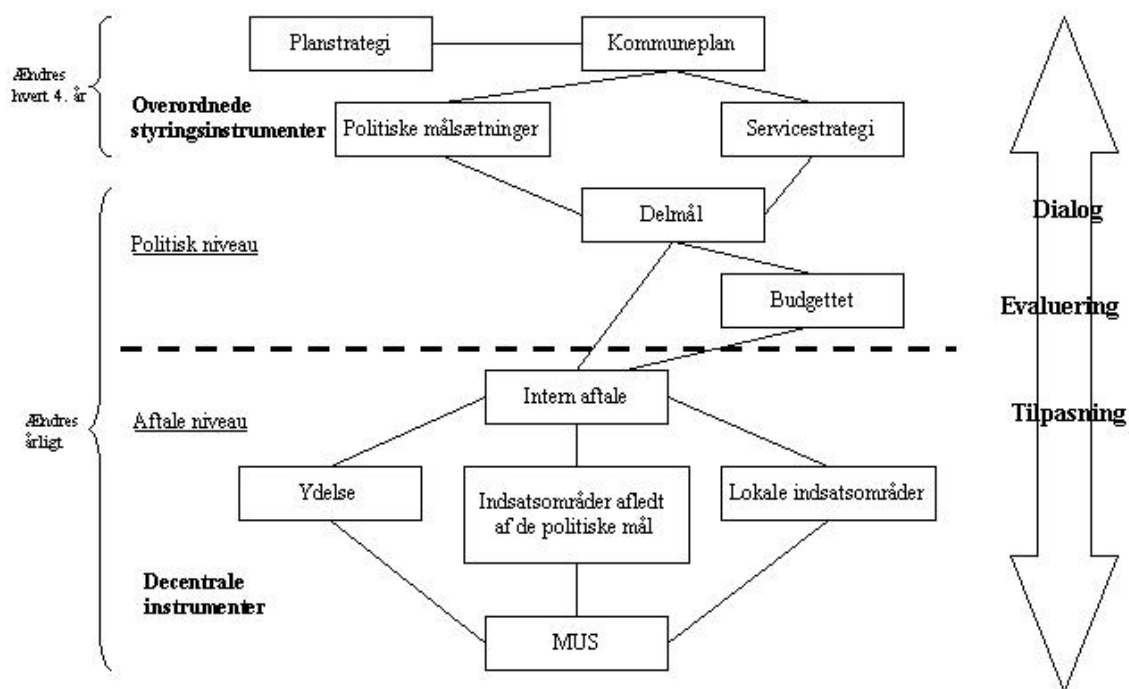
For at opnå sammenhæng mellem vision, politiske målsætninger, politiske delmål, aftaleenhedens indsatsområder, ydelser og handlinger, er det vigtigt, at der løbende sker en evaluering af disse elementer.

Det er gennem evaluering, at aftaleparterne bliver i stand til at vurdere, hvorvidt indsatsområderne er realistiske, og om aftaleenheden leverer et realistisk serviceniveau.

Dialog er centralt i denne øvelse; men også internt i aftaleenhederne skal der løbende være en dialog om, hvorvidt der er disse sammenhænge.

Styringsinstrumenter

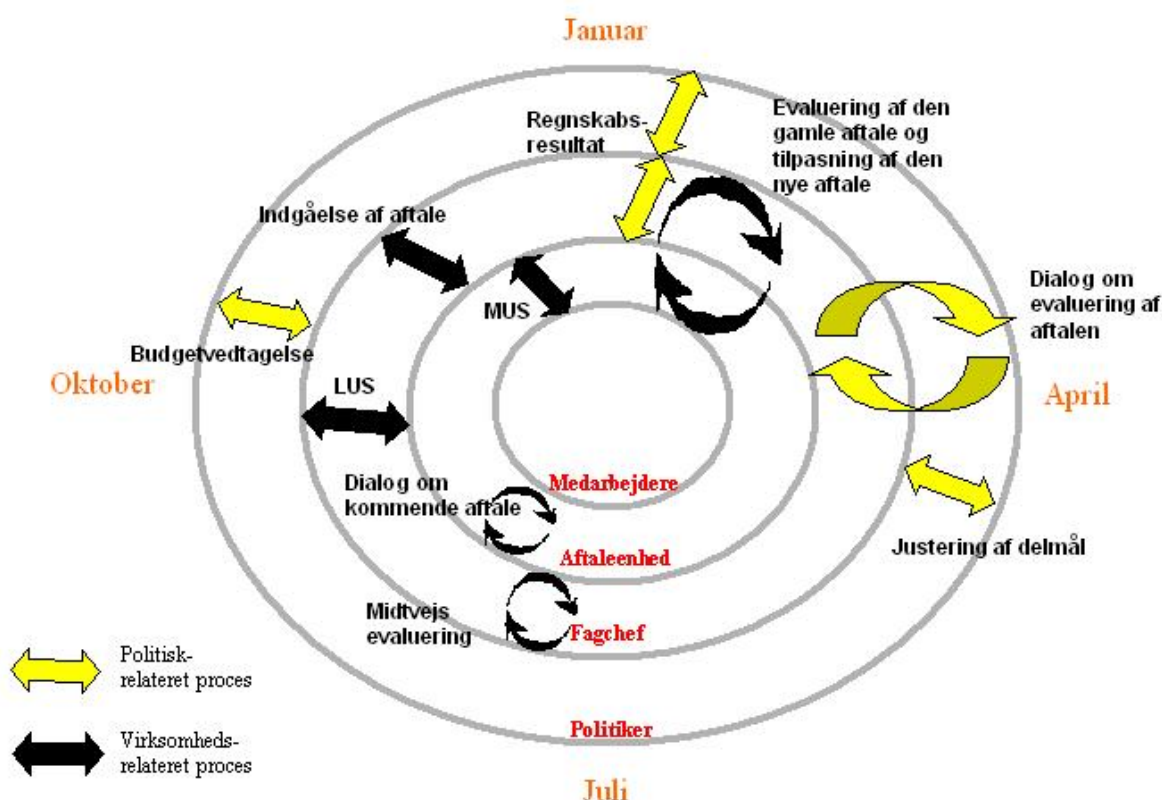
Nedenstående figur viser sammenhængen mellem Planstrategi og daglig drift.



Budgettet (de økonomiske rammer) og de interne aftaler er omdrejningspunkter i koblingen mellem overordnede mål, politikker, strategier til de udførende led (aftaleenhederne og medarbejderne.)

Årets gang i dialogbaseret aftalestyring

Årets gang i dialogbaseret aftalestyring er en tilbagevendende årscyklus for aftaleenhederne. I nedenstående vil de enkelte faser for årets gang i dialogbaseret aftalestyring blive beskrevet trin for trin.



I **første kvartal** foreligger aftaleenhedens regnskabsresultat. Efter opgørelsen af aftaleenhedens økonomiske resultat, skal aftaleenheden udarbejde den endelige evaluering på den interne aftale, hvor der redegøres for, hvilke resultater man har opnået og hvorvidt der har været afvigelser af væsentlig karakter (jf. bilag 2). Efterfølgende er der dialogmøder om evalueringen mellem aftaleenheden, fagchefen og politikerne. Dette sker i forhold til politikerne blandt andet med henblik på revision af delmål.

I **andet kvartal** justerer politikerne delmålene, bla. på grundlag af erfaringerne af de hidtidige aftaler. Delmålene vil være udtryk for, hvilke emner politikerne ønsker, at aftaleenhederne skal arbejde med det kommende år.

I **tredje kvartal** har aftaleenheden dialoger med brugere og medarbejdere om indsatsområder og om hvordan de politiske delmål kan udmøntes. Indsatsområderne skal synliggøre, hvad aftaleenheden vil fokusere på i forhold til det kommende års opgaveløsning. Indsatsområderne vil typisk være relateret til de ydelser, aftaleenheden

løfter i kommunen. Det kan dog også være interne ledelses- og personalemæssige forhold.

Aftaleenhederne og fagchefen gennemfører en dialog med henblik på at fastlægge en aftale om aftaleenhedens ydelser og indsatsområder.

Der fortages en midtvejsevaluering på den interne aftale, hvor evalueringsresultatet markeres med grøn (opfyldt), gul (på vej mod opfyldelse) eller rød (ikke opfyldt).

Lederudviklingssamtaler (LUS) påbegyndes.

I **fjerde kvartal** vedtages budgettet og de interne aftaler indgås. Aftaleenheder får en samlet budgetramme ledsaget af byrådets krav til, hvilke ydelser aftaleenheden til gengæld skal levere. Spørgsmål om hvordan opgaven skal løses, overlades i princippet til aftaleenheden. I aftalerne udmøntes de politiske mål og forventninger i konkrete krav til resultater for aftaleenhederne (jf. bilag 1).

Der afholdes medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

Hvilke mål, der skal indgå i den interne aftale og hvordan de konkret skal beskrives, afhænger af, hvad aftaleparterne bliver enige om. For at sikre, at de interne aftaler bliver brugbare, opleves som relevante og ubureaukratiske, er det nødvendigt at koncentrere sig om de vigtigste politiske delmål og ikke forsøge udtømmende at beskrive alle relevante indsatsområder for aftaleenheden. Indsatsområderne i den interne aftale skal fungere som pejlemærker i aftaleenhedens daglige arbejde.

I forhold til udarbejdelsen af den interne aftale har fagchefen ansvaret for den tværgående koordinering mellem aftaleenheder.

Aftaleenhedens frihed til at råde

Den enkelte aftaleenhed råder over den sum penge, der fremgår af budgettet.

Aftaleenheden kan anvende pengene, så man løser arbejdsopgaverne bedst muligt i forhold til de mål der er fastlagt. Dette giver således en frihed for aftaleenhederne til at træffe beslutning om, hvordan personalet skal sammensættes mest hensigtsmæssigt og i hvilket omfang, der skal bruges penge på inventar, kontorhold, uddannelse mv.

Det medfører, at budgetansvaret for budgettet i den enkelte aftaleenhed er hos aftaleenheden. Målet hermed er, at der skal være overensstemmelse mellem kompetencen til at ansætte personale og ansvaret for at budgettet overholdes. Aftaleenheden har også ansvar for, at der ansættes et personale, der har de kvalifikationer, der er brug for i aftaleenheden.

Grundlæggende bygger dialogbaseret aftalestyring på tillid til lederen af aftaleenheden. Det er basalt, at aftaleenheden agerer med Ringkøbing-Skjern Kommunes værdigrundlag i tankerne, derfor vil de nedenstående frihedsgrader ikke være en lang liste over, hvad aftaleenheden må og ikke må.

Frihedsgrader

Hvem kan foretage ansættelser og afskedigelser?

Lederen af aftaleenheden tildeles den fulde kompetence med hensyn til ansættelser og afskedigelser. Ved afskedigelser og personalesanktioner skal Intern Udvikling inddrages.

Hvem forhandler ny løn, herunder ny løn til lederen?

Lederen af aftaleenheden har ansvaret for at forhandle og prioritere midlerne til ny løn. Men der er oplagt at gøre brug af den kompetence Intern Udvikling har. Ny løn til lederen forhandles af lederens overordnede.

Hvem er ansvarlig for bygningsvedligeholdelse?

Drift og vedligehold er delt op således, at Teknik og Forsyning får ansvaret for vedligeholdelse af bygninger som ejendomsforvalter (klimaskærm, tekniske anlæg, større indvendige renoveringer og ombygninger.) De enkelte aftaleenheder får ansvaret for den almindelige drift (indvendig vedligehold, varme, lys, rengøring, alm. udskiftning og vedligeholdelse af vvs, hvidevarer ect., alm. service af tekniske anlæg), idet det forventes, at der løbende sker et passende vedligehold.

Dialog med personale og brugere

Den politiske vision holdes for øje: gennem dialog inddrages medarbejdere og brugere. Lederen af aftaleenheden skal involvere sine medarbejdere i hvordan budgettet anvendes. I dagligdagen skal lederen indgå i et tæt samarbejde med personalet og tillidsrepræsentanter om implementering af de politiske målsætninger og retningslinier, udarbejdelse af lokale målsætninger mm for at sikre klarheden i anvendelsen af de afsatte midler.

Relevante opgaver drøftes med f.eks. bestyrelser for aftaleenheden.

Støtte og sparring fra stabe og fagområder

Det er muligt at hente støtte og sparring hos aftaleenhedens fagchef, fagområdet, Intern Udvikling, Økonomi, Teknik og Forsyning, Byrådssekretariatet og IT. Det er fagchefens ansvar at sikre, at aftaleenheden kan få den nødvendige og relevante faglige sparring.

Fagchefen og dennes afdeling

Ved spørgsmål i forbindelse med aftalens og evalueringens udformning, brug for faglig sparring osv. kontaktes fagchefen eller fagområdet. Fagchefen koordinerer de tilbagevendende årlige ydelser, der er i de interne aftaler, og det er derfor her, aftaleenheden skal henvende sig med spørgsmål af denne art.

Intern Udvikling

Intern Udvikling står for den overordnede formidling af aftalestyring. Dette sker både igennem skriftlige vejledninger og kursusaktivitet på fagområdeniveau og i de enkelte aftaleenheder.

Konkret er Intern Udvikling konsulent i forhold til: Overenskomstmæssige spørgsmål, løntekniske spørgsmål, lønforhandlinger, opsigelser/ansættelser, personalemæssige spørgsmål samt udvikling af dialogbaseret aftalestyring herunder ledelsesudvikling.

Økonomi

Ved spørgsmål af økonomisk karakter kontaktes Økonomi. Økonomi vil være konsulenter i forhold til bogføringsmæssige spørgsmål, økonomistyringsmæssige spørgsmål, budgetmæssige spørgsmål og hjælpeværktøjet Decentral Lønstyring.

Teknik og Forsyning

Teknik og Forsyning sender systematisk en sagkyndig ud til et obligatorisk bygningstilsyn og yder bistand i nødvendigt omfang efter aftaleenhedens behov. Teknik og Forsyning vil være en sparringspartner til aftaleenhederne og rådgive aftaleenheden.

Byrådssekretariatet

Ved spørgsmål vedr. indkøb og juridiske anliggender kontaktes Byrådssekretariatet.

IT

Spørgsmål vedrørende IT rettes til IT-afdelingen. Det være sig vedrørende kommunens administrative net, skole net, evt. øvrige net, telefoni for fastnet og mobil, indkøb af IT, hardware, kopimaskiner, sikkerhedsadministration, KMD-systemer, datalovgivning m.m.

Særligt om IT-udstyr, IT-systemer, kopimaskiner mv.

Der er ikke frihed til valg af IT-systemer, indkøb af hardware. Man skal benytte centralt valgte systemer. Anskaffelse af fagsystemer og andre individuelle løsninger skal ske efter dialog med IT-afdelingen.

Andre begrænsninger af friheden

Der kan fra centralt hold blive truffet beslutninger, der gælder for alle aftaleenheder. Det sker på baggrund af en relevant ordentlig dialog.

Centralt fastsatte bindinger og overenskomster skal fortsat overholdes.

Budget

Overførselsadgang/mulighed for opsparing

Der er fri adgang for overførsler af over eller underskud. Vi har dialogbaseret aftalestyring, hvilket medfører at udviklingen løbende drøftes. Fagchefen tager stilling til, hvorvidt han har brug for redegørelser for de skete overførsler.

Variierende opgavemængde

Med varierende opgavemængder tænkes på f.eks. skoler, børnehaver mv., der har skiftende børnetal år efter år.

På det enkelte politikområde kan der foreligge eller udarbejdes modeller, som tilgodeser varierende opgavemængder i forskellige institutioner. Sådanne modeller bør være så enkle og overskuelige som overhovedet muligt. Modellerne for det enkelte politikområde skal samlet være budgetneutral, medmindre der af Byrådet er truffet beslutning om noget andet.

Det er fagcheferne og de politiske udvalg som håndterer det.

Hvis nye mål i betydelig omfang påvirker måden, hvorpå opgaven udføres, skal fagudvalgene gøres opmærksomme på dette.

Frihed til at opnå indtægter

Ønsker en aftaleenhed at skaffe andre indtægter end de normalt forekommende, skal gældende love, overenskomster og aftaler, herunder kommunalfuldmagten overholdes.

Aftaleenheden har frihed til selv at træffe beslutninger om at opnå indtægter, så længe det ikke er konkurrenceforvridende og indenfor lovens rammer.

Aftaleenheden råder selv over indtægterne.

I principielle sager skal aftaleenheden sende det konkrete forslag til opnåelse af indtægter videre til det administrative niveau og til politisk behandling.

Indgåelse af lejekontrakter og leasing

Aftaleenheden skal altid inden indgåelse af lejekontrakter og leasing foreligge aftalen til godkendelse hos Økonomi.

Teknik og Forsyning inddrages, når aftaleenheden skal indgå lejeaftale af bygninger.

Vikarpulje ved sygdom/barsel

Ved sygdom og barsel får aftaleenheden som minimum dagpenge refunderet. De enkelte fag- og stabsområder finder en model for hvordan aftaleenheden i øvrigt kompenseres ved sygdom indenfor fag- og stabsområdets samlede budgetramme.

Der udarbejdes retningslinier for, hvordan aftaleenheder i øvrigt kompenseres ved barsel.

Implementering

Administrative hjælpeværktøjer

Der skal sikres en effektiv økonomistyring ved at give lederen af aftaleenhederne en klar mulighed for at forvalte personaleressourcerne bedst muligt, bla. gennem anvendelse af decentral lønstyring. Endelig er det et bærende princip, at der skal være en så lille administrativ byrde som muligt både centralt og decentralt. Intern Udvikling samt Økonomi vil få konsulentlignende arbejdsopgaver i forhold til aftaleenhederne, ligesom Intern Udvikling forestår udbetaling af løn.

Lederudviklingsforløb

Implementering af dialogbaseret aftalestyring vil blive understøttet af relevant lederudvikling. Når konceptet er færdigt iværksættes planlægning af lederudviklingsforløb. (hvad er vigtigt at kunne i forhold til at agere i en aftaleenhed med dialogbaseret aftalestyring. F.eks. kurser om lønsumsstyring)

Lønsummer til den enkelte aftaleenhed

Hver enkelt fagområde implementerer selv sin lønsum.

Bilag 1. Koncept for intern aftale

Som grundlag for aftalestyring indgås der hvert år interne aftaler mellem ledelsen i Ringkøbing-Skjern Kommune og aftaleenhederne. Aftalekonceptet består af to dele: den interne aftale samt et separat evalueringssystem, der følger op på aftalerne. Formålet med aftalestyring og evalueringssystemet er et sammenhængende univers, der sikrer: udvikling i den enkelte aftaleenhed, refleksion over det daglige arbejde, baggrund for dialog mellem aftaleenheden og interessenter.

Intern aftale mellem fagchef xx og xx for år 200x

Udvalg	
Politikområde	
Direktør	
Fagchef	
Leder af aftaleenheden	
Underskrifter	

Denne interne aftale er indgået mellem Ringkøbing-Skjern Kommunes ledelse og xx og gælder fra 1. januar 200x til 31. dec. 200x.

Den interne aftale er ikke retligt bindende. Begrebet intern aftale anvendes for at signalere, at der er tale om en aftale, der skal respekteres af parterne.

Det er en forudsætning for denne aftale, at drift og ledelse af aftaleenheden sker i overensstemmelse med de til enhver tid gældende politikker i Ringkøbing-Skjern Kommune, retningslinier, lovgivning og overenskomster mv.

Der henvises til dokumentet om retningslinier for dialogbaseret aftalestyring for en nærmere beskrivelse af rammerne for aftalestyring. Denne interne aftale skal være med til at virkeliggøre Ringkøbing-Skjern Kommunes vision og politiske målsætninger for kommunen. Dialogen mellem aftalparterne sker med udgangspunkt i nærværende aftale. Fagchefen kan fastsætte rammer for dialog med aftaleenhederne.

Aftalen kan blive ændret, såfremt der sker ændringer f.eks. på til-/afgang af væsentlige arbejdsopgaver, betydelig til-/afgang af brugere eller ændring af krav til Ringkøbing-Skjern Kommune.

Efter opgørelse af aftaleenhedens økonomiske resultat skal aftaleenheden udarbejde en status, for evalueringen af de mål, der er fastsat i denne aftale.

Aftalens ydelser	Ydelser (hvad)

Aftaleenhedens **skal** opgaver

Politiske delmål (hvad skal aftaleenheden opnå?)	Succeskriterium (hvordan kan det ses, at delmålet er opfyldt?)	Indsats (hvilken indsats vil vi sætte i værk)	Evalueringmetode (hvordan måles succeskriterierne?)

Aftaleenhedens **kan** opgaver

Aftaleenhedens egne indsatsområder (hvilken indsats vil vi sætte i værk)	Evaluering (hvordan kan man måle om indsatsen er opfyldt?)

Bilag 2. Skabelon for evaluering af den interne aftale

Den obligatoriske aftaleevaluering består af fire punkter:

Opsamling på evaluering (alle aftaleenheder skal udforme et resume af aftaleenhedens aftaleevaluering på 5-8 linier.)

Politiske delmål (Aftaleenheden beskriver hvilke resultater, man har opnået i arbejdet med de politiske delmål.)

Aftaleenhedens indsatsområder (Aftaleenheden beskriver hvilke resultater man har opnået i arbejdet med aftaleenhedens indsatsområder.)

Afvielser (Aftaleenheden skal beskrive, hvorvidt der har været afvielser af væsentlig karakter i forhold til de beskrevne ydelser, herunder baggrunden for og eventuelle konsekvenser af afvigelsen.)

Aftaleenhedens navn	
Opsamling på evaluering (Hvordan er det gået?)	

Aftaleenhedens **skal** opgaver

Politiske delmål				
Politiske delmål (Hvad skal aftaleenheden opnå med indsatsområdet?)	Succeskriterium (Hvordan ser du, at målet er opfyldt?)	Indsats	Evalueringsresultat Grøn (opfyldt) Gul (på vej mod opfyldelse) Rød (ikke opfyldt)	Dokumentation

Aftaleenhedens **kan** opgaver

Aftaleenhedens egne indsatsområder	Evalueringsresultat Grøn (opfyldt) Gul (på vej mod opfyldelse) Rød (ikke opfyldt)	Dokumentation

Evaluering på, hvorvidt der har været afvielser af væsentlig karakter i forhold til de beskrevne ydelser			
Ydelse	Afvigelse	Årsag til afvigelse	Konsekvens af afvigelse

Forslag til kommende relevante mål og indsatsområder