

# Kommunens rapportering

■ Et debatoplæg om relevant information  
til interessenterne

Kontaktudvalget  
for  
Offentlig Revision

Januar 2003

**Kontaktudvalget for Offentlig Revision** består af repræsentanter fra

- Rigsrevisionen
- Kommunernes Revision
- Revisionsdirektoratet for Københavns Kommune
- Revisionsaktieselskabet af 1/12 1962
- Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

Udvalget blev stiftet i 1977 og har som overordnet formål at opnå en bedre og mere effektiv revision af den offentlige sektor med fokus på revisionen af kommunerne. Udvalget har følgende adresse.

Kontaktudvalget for Offentlig Revision  
c/o Rigsrevisionen  
St. Kongensgade 45  
1264 København K  
Tlf. 33 92 84 00

Debatoplægget kan findes på: [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>SIDE</b>
I. Hvorfor dette debatoplæg? .....	5
II. Hvorfor arbejde med supplerende beretninger? .....	5
III. Interessegrupper og deres informationsbehov .....	6
IV. Kvalitetskrav .....	9
V. Supplerende beretninger på ældreområdet, folkeskoleområdet og miljøområdet .....	15
A. Supplerende beretning for ældreområdet .....	15
B. Supplerende beretning på folkeskoleområdet.....	20
C. Supplerende beretninger på miljøområdet .....	24
Bilag 1. Arbejdsgruppens kommissorium og sammensætning .....	28
Bilag 2. Typer af alternative regnskaber .....	29



---

## I. Hvorfor dette debatoplæg?

I dette debatoplæg sætter vi fokus på rapporteringen og kvalitetskravene til denne i kommunernes<sup>1</sup> beretninger. Til dette formål viser vi en interessentmodel for rapporteringen. Dernæst gennemgår vi kvalitetskravene til rapporteringen. Afslutningsvis opstiller vi eksempler på, hvordan nogle elementer kan indgå i rapporteringen.

I det følgende refereres der til denne rapportering af kommunens mål og resultater som "supplerende beretninger". De supplerende beretninger bør knyttes an til – og skal ses som et supplement til – det finansielle regnskab.

Debatoplægget om supplerende beretninger kan bruges som inspiration til at fastlægge indholdet af kommunens beretning og delberetninger og er ikke tænkt som bindende eller normsættende for den enkelte kommune. I det følgende opstilles 3 argumenter for dette debatoplægs relevans:

1. Kravene til regnskabsaflæggelsen for kommunerne er fastlagt af Indenrigsministeriet og fremgår af budget- og regnskabshåndbogen – i daglig tale "den gule". Håndbogen omfatter en række forskellige krav til selve regnskabsaflæggelsen, men ingen vedrørende beretningsdelen. Det er således op til den enkelte kommune at fastlægge indholdet af beretningen. På denne baggrund har der udviklet sig en tradition for, at der i kommunens regnskab for hver forvaltning/udvalg er en beskrivelse af forvaltningens væsentligste opgaver eller mål og opfyldelse heraf i det pågældende år.

2. Presset på kommunerne om en stadig mere effektiv ressourceudnyttelse til gavn for borgerne vil vokse i de kommende år. Det vil betyde et stigende behov for rapporteringsværktøjer til at løse såvel interne styringsbehov som eksterne rapporteringsbehov til borgerne. Det er vigtigt, at disse værktøjer opfylder en række grundlæggende kvalitetskrav, så der er tale om en rapportering, som i pålidelighed kan måle sig med den finansielle rapportering.

3. De supplerende beretninger er et redskab til at kommunikere med kommunens interessenter med det formål at sikre en bedre forståelse for og sammenhæng mellem mål, ressourceanvendelse og effekt. Udgangspunktet herfor bør være en stillingtagen til, hvilke interessegrupper man ønsker at informere og en analyse af interessegruppernes informationsbehov.

## II. Hvorfor arbejde med supplerende beretninger?

Hovedformålet med den supplerende beretning er at give et dækkende og pålideligt billede af kommunens – herunder sektorernes – mål, resultater og målopfyldelse en gang om året. I den supplerende beretning bør der være en balanceret resultatrapportering, hvor mål for produktivitet indgår sammen med andre ligeså vigtige indikatorer, som fx udvikling i service, kvalitet og effekt. De supplerende beretninger er sektorernes mulighed for at informere relevante interessenter om den indsats, der

---

<sup>1</sup> I dette debatoplæg dækker fællesbetegnelsen kommune både amtskommuner og primærkommuner.

---

er leveret i løbet af året, og de mål, der er opnået. Udarbejdelsen af supplerende beretninger kan derfor med fordel tage udgangspunkt i en interessentanalyse. Hvem er vores interessenter, og hvilke informationer har de behov for? I hvilket omfang kan alle interessenter (borgerne, brugerne, politikerne, ledelsen, medarbejderne og tilsynsmyndighederne) tilgodeses i de supplerende beretninger, og på hvilket niveau skal der rapporteres?

## Form og indhold

Den enkelte kommune kan vælge at udarbejde supplerende beretninger på en række delområder, som samles i en supplerende beretning for hele kommunen, der bør knyttes an til det finansielle årsregnskab. Denne supplerende beretning vil typisk være underopdelt på sektorniveau. Indholdet af den supplerende beretning vil være afhængig af det konkrete sektorområde, fx vil de dele af den supplerende beretning, der vedrører teknisk forvaltning, typisk indeholde elementer fra det grønne regnskab, mens de dele af den supplerende beretning, der vedrører socialforvaltningen, typisk vil indeholde elementer fra det etiske og sociale regnskab, jf. oversigten i bilag 2 over de alternative regnskabsformer.

I den supplerende beretning kan der endvidere være aggregerede nøgletal for hele kommunen. Det kan være hensigtsmæssigt, at kommunens enkelte institutioner – efter behov – udarbejder institutionsspecifikke mindre supplerende beretninger, som samtidig bidrager til omtalen af sektorerne i den aggregerede supplerende beretning.

Den supplerende beretning kan med fordel være udviklingsorienteret, så den har hovedvægt på de aktuelle problemområder i kommunen. Dette betyder, at den vil kunne skifte fokus over tid. Den supplerende beretning kan bruges som et strategisk redskab indeholdende såvel kommunikation til borgerne som læring til kommunens forvaltning og ledelse.

## III. Interessegrupper og deres informationsbehov

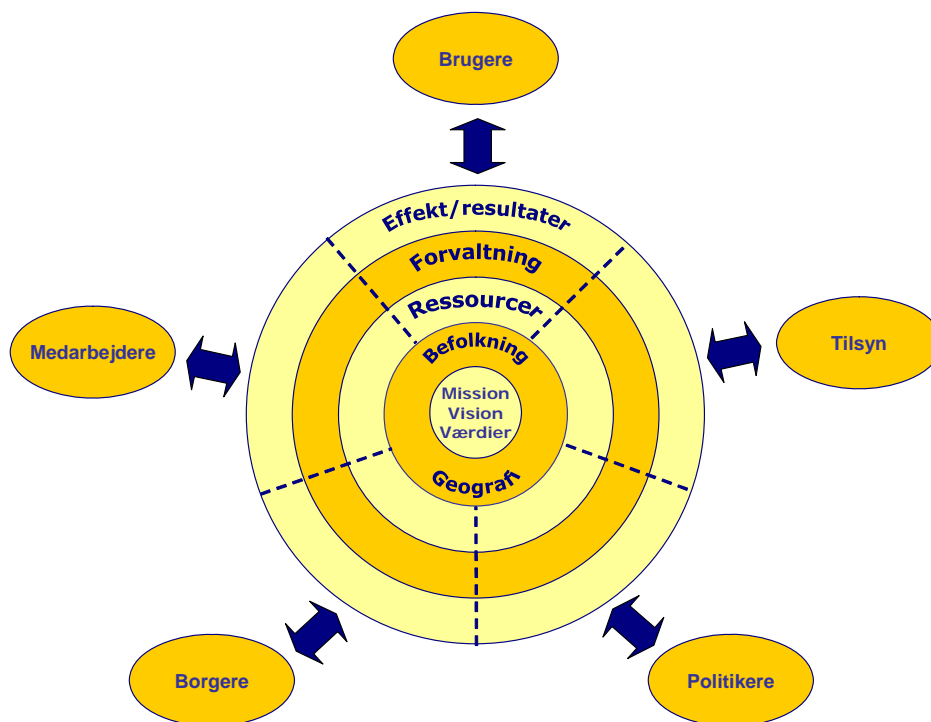
Kommunerne er kendetegnet ved at have en række interessenter, der på forskellig måde forventer en klar og troværdig information om kommunens disponering og forvaltning af ressourcerne samt effekterne (resultaterne) herved.

De supplerende regnskaber er et redskab for forvaltningen til at kommunikere med interessenterne for dermed at sikre en bedre forståelse og overensstemmelse omkring indbyrdes krav og forventninger.

En interessent (stakeholder) er en person eller gruppe, der definerer sig selv som interessent i en bestemt sammenhæng. Det er ikke nødvendigvis alle interessenter, der er relevante at inddrage i kommunikationen, og kommunen har ved brug af de supplerende regnskaber mulighed for at udvælge én eller flere interessegrupper, som på særlig måde ønskes informeret.

Nedenfor gennemgås nogle af de væsentligste interessegrupper samt deres (ofte meget forskellige) informationsbehov med udgangspunkt i nedenstående figur III.1. (figur III.1. svarer til figur IV.3.)

Figur III.1. Kommunernes interessenter/stakeholdere og deres informationsbehov



## Interessegrupper

Kommunernes interessegrupper (stakeholdere) kan groft inddeles i følgende hovedgrupper:

- Brugere
- Borgere
- Politikere
- Medarbejdere (herunder organisation – forvaltning og institutioner)
- Tilsynsmyndigheder.

## Brugere

Brugerne er de primære eller sekundære ydelsesmodtagere – eksempelvis børn og forældre i forhold til dagpasning. Karakteristisk for brugerne er fokus på egne behov frem for helheden.

## Borgere

Borgerne har som udgangspunkt kun en generel interesse i styringen af de offentlige serviceområder. Borgerne er primært interesseret i at minimere den kommunale skatteprocent samt naturligvis at få leveret så mange ydelser som muligt for deres penge. Selve prioriteringen af skattekroneernes anvendelse er overladt til politikerne. Borgerne kan oftest ikke selv bestemme eller vælge til og fra, og dermed skærpes moralbegrebet og retfærdighedshensynet i forhold til midlernes anvendelse.

---

## Politikere

Politikerne fokuserer på deres rolle som repræsentanter for borgerne, der har valgt dem. Den primære interesse består i at opnå en retfærdig fordeling af goder i forhold til brugerbehov/-præferencer. Styringsgrundlag er ideologi/holdninger.

Da det er kommunalbestyrelsen eller amtsrådet, der afgiver den supplerende beretning, udgør politikerne en særlig form for interessenter sammenlignet med de interessenter, der kun er modtagere af den supplerende beretning.

## Medarbejderne

Medarbejdernes hovedinteresse vil udover det faglige være at organisationen tilbyder en fornuftig personalepolitik i forhold til løn, arbejdsvilkår og personlig udvikling, uddannelse m.m.

## Tilsynsmyndigheder

Ministerierne har primært rollen som formidler og håndhæver af lovgivningen i forhold til kommunerne. Sammen med andre tilsynsmyndigheder er det primært tilsynsforpligtelsen, der trænger sig på.

## Andre

Andre interessegrupper er bl.a. faglige organisationer, foreninger, pressen og offentligheden i øvrigt.

## Interessegruppernes informationsbehov

De enkelte ringe i figur III.1. illustrerer interessenternes mulige informationsbehov, dvs. de forhold, der bør tages højde for i rapporteringen:

- Oplysninger om mission, vision og værdier (mål, ønsker, krav og forventninger)
- Oplysninger om befolkning, geografi (upåvirkelige faktorer)
- Oplysninger om de ressourcer (finansielle og ikke finansielle) der er til disposition
- Oplysninger om forvaltningen af ressourcerne
- Oplysninger om resultaterne (effekten).

De supplerende beretninger er et redskab til at kommunikere med interessenterne med det formål at sikre en bedre forståelse for og sammenhæng mellem mål, ressourceanvendelse og effekten heraf (resultaterne). Udgangspunktet herfor må naturligvis være en stillingtagen til, hvilke interessegrupper man ønsker at informere samt en analyse af interessegruppens informationsbehov.

Af nedenstående tabel III.1. fremgår interessegruppernes overordnede informationsbehov set ud fra en stakeholderbetragtning.

**Tabel III.1. Interessegruppernes overordnede informationsbehov set ud fra en stakeholderbetragtning**

	Ressourcer	Forvaltning	Resultater
Brugere	Hvem skal jeg vælge?		Får jeg det, jeg forventer? (kvalitet)
Borgere	Hvilken kommune skal jeg vælge?	Retfærdighed?	Leverer kommunen "varen"? Er kvaliteten i orden?
Politikerne	Hvilke midler er til rådighed? Hvordan fordeles/prioriteres?	Retfærdighed? Hvor gode er vi til at forvalte ressourcerne?	Opnås målene? Er fordelingen retfærdig? Er effekten af ydelserne i orden?
Medarbejdere	Hvor skal jeg vælge at arbejde?		Får jeg den udvikling og løn jeg forventer?
Tilsynsmyndigheder	Følges loven? (skatteudskrivningen)	Følges loven? (retssikkerhed)	

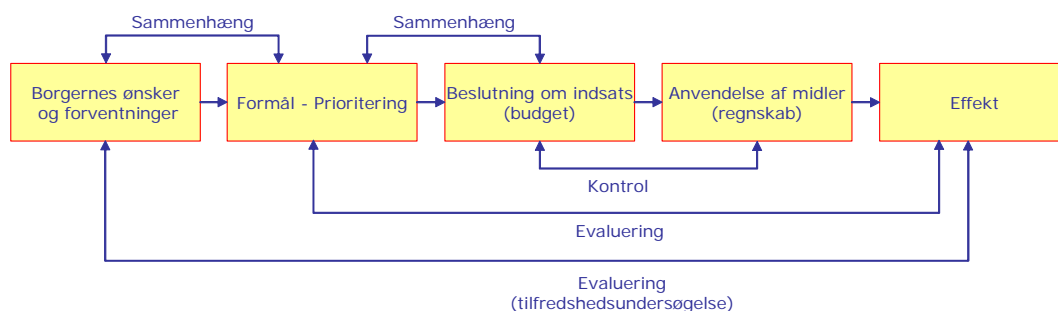
## IV. Kvalitetskrav

### Indledende bemærkninger

Presset på kommunerne om en stadig mere effektiv resourceudnyttelse til gavn for borgerne vil vokse i de kommende år. Det vil betyde et stigende behov for værktøjer til at løse såvel interne styringsbehov som eksterne rapporteringsbehov over for borgerne. Det er imidlertid vigtigt, at disse værktøjer opfylder en række grundlæggende kvalitetskrav, så der er tale om en rapportering, som i pålidelighed kan måle sig med den finansielle rapportering. Formålet med nærværende afsnit er at fokusere på kvalitetskravene til en sådan rapportering, så borgerne kan danne sig et overblik over og en forståelse for anvendelse af midler og effekten heraf.

Udgangspunktet for rapporteringen er en nyttetankegang med afsæt i borgernes forventninger til kommunen kombineret med de politiske ønsker og muligheder samt forvaltningernes bedømmelse af den praktiske gennemførelse. Ideen er at skabe sammenhæng i samt overblik over styringen ud fra nedenstående figur IV.1.

**Figur IV.1. De overordnede sammenhænge i rapporteringen i supplerende beretninger**



---

Figur IV.1 viser, hvorledes det er vigtigt at skabe sammenhæng mellem borgernes ønsker og forventninger samt det formål, hvortil ressourcerne anvendes. På samme måde skal beslutningen om indsatsen (budgettet) have sammenhæng med formålet med indsatsen. Det er vigtigt, at der finder en traditionel finansiel kontrol sted mellem budget og regnskab. Men lige så vigtigt er det, at effekten måles og evalueres i forhold til formålet, dvs. en samstemning af borgernes ønsker samt de politiske og forvaltningsmæssige prioriteringer.

Det er disse sammenhænge, som skal indgå i en rapportering til borgerne gennem supplerende beretninger fra kommunen.

## Kvalitet

De supplerende beretninger skal sammen med den øvrige information fra kommunen bringe mere kvalitet ind i den indsats, der ydes for at informere borgerne om deres kommune og forbedre dialogen mellem borgere og politikere.

For at dette skal lykkes, må der stilles nogle kvalitetskrav til den måde, hvorpå de supplerende beretninger udarbejdes, præsenteres og anvendes. I tekstboksen nedenfor er der nogle eksempler på vigtige kvalitetskrav til informationsindsatsen.

### Generelle kvalitetskrav til informationsindsatsen

- Åbenhed
- Relevante emner
- Pålideligt
- Systematik, kontinuitet og opfølgning
- Brugbart som dialoggrundlag
- Tilgængeligt og brugervenligt.

Informationens kvalitet skal måles ud fra dens brugbarhed for de, der modtager informationen – borgerne i almindelighed og brugerne af kommunens ydelser i særdeleshed. Udvælgelsen af informationsemner bør ske i åbenhed og med henblik på dialog med borgere og brugere. Det er således et kvalitetskrav, at de supplerende beretninger består af relevante emner, som vælges ud fra en betragtning om brugbarhed for borgerne. De supplerende beretninger skal medvirke til, at kommunen stedse forbedrer sin dialog med borgerne, opnår en bedre forståelse af borgernes mål og ønsker samt derigennem muligheden for at øge nytteværdien (effekten) af sine ydelser set med borgerens øjne.

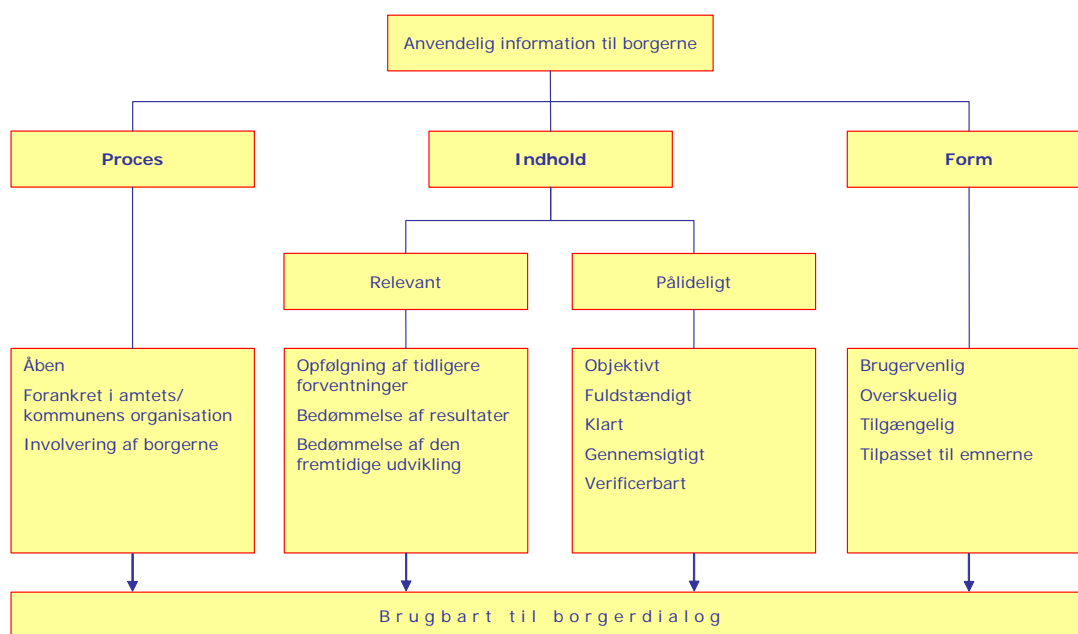
I tilrettelæggelsen af de supplerende beretninger er det borgere og brugere, der skal være i centrum som den primære modtager. Det indebærer krav om inddragelse af modtageren i processen og om forståelige formuleringer. Derudover indebærer det, at informationen skal være pålidelig, så borgeren får tillid til, at der er tale om information og ikke propaganda. Dette kan bl.a. opnås ved, at de supplerende beretninger verificeres og påtegnes af kommunens revision.

Et af de klare formål med den strukturerede information er at skabe systematik og kontinuitet med hensyn til de emner, der informeres om. Ved at opfylde disse kvalitetskrav vil det blive muligt at følge op på planer og sammenligne resultater over tid.

Samlet kan det siges, at formålet med de supplerende beretninger er at optimere informationsindsatsen med fokus på resultatet og i forhold til de politiske mål og de ressourcer, der er til rådighed. Formålet med de supplerende beretninger er således ikke at øge den samlede mængde af information. Hvis mængden af information overstiger modtagerens behov, vil informationsindsatsen blive opfattet som overflødig og til ulejlighed. I en informationsmængde, der er for stor, forsvinder de relevante emner af syne.

I de følgende 3 afsnit beskrives informationsindsatsens 3 elementer: Proces, indhold og form, og der opstilles nogle kvalitetskrav til hver af dem. I figur IV.2. nedenfor er der en oversigt over kvalitetskravene til hvert af de 3 elementer i indsatsen for anvendelig information til borgerne.

**Figur IV.2. Kvalitetskrav til anvendelig borgerinformation**



## Processen

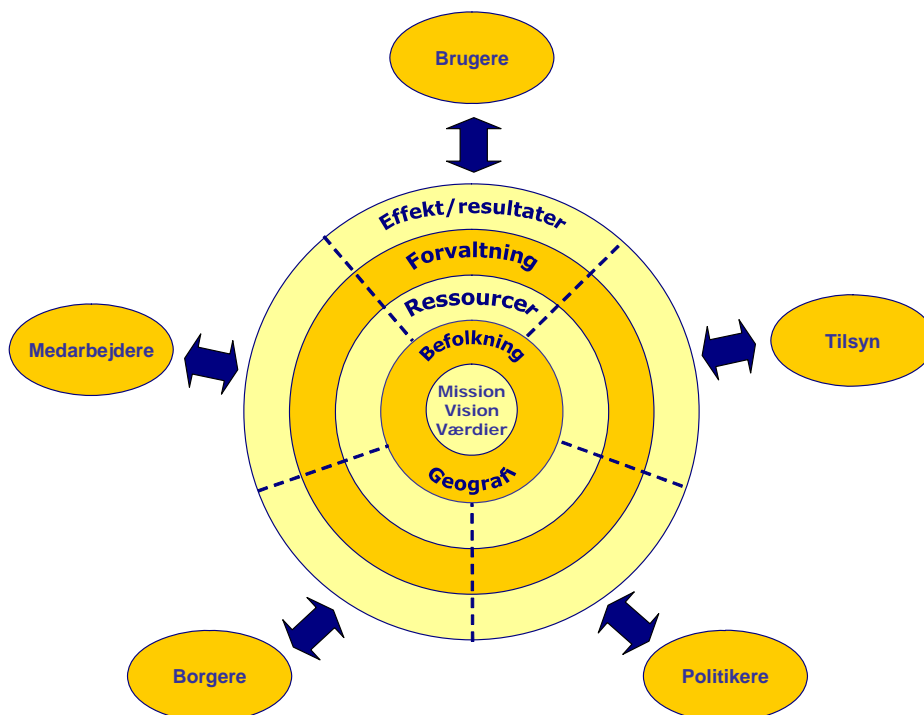
Alt for mange påbegynder en udvikling af deres rapportering med at diskutere, hvad rapporten skal indeholde. Det er bestemt også vigtigt. Men inden man kan beslutte det, er der en række spørgsmål, som først må besvares. Rapportens indhold og form er konsekvensen af en række forhold, som først må afklares, herunder hvem rapporten henvender sig til, og hvilke muligheder der er for en rapportering af relevante og pålidelige data. Dette kræver en systematisk proces.

Før man kaster sig ud i en rapportering, er der nogle grundlæggende ting, man må tage stilling til:

- Hvad er formålet med rapporteringen?
- Hvem rapporterer man til?
- Hvad er relevant information?
- Kan der fremskaffes pålidelige data?
- Hvilken rapporteringsform er bedst i det konkrete tilfælde?

For at skabe et overblik over kommunernes "rapporteringsunivers" er nedenstående figur IV.3 udviklet. (Figur IV.3. svarer til figur III.1.).

**Figur IV.3. Kommunernes rapporteringsunivers**



De enkelte ringe i figuren illustrerer rapporteringsområder, mens de 5 ellipser rundt om illustrerer kommunens væsentligste interessenter (stakeholdere). Det er således i dette konceptuelle landskab, beslutningen om rapportens indhold skal træffes. For at dette kan ske på en jordnær og realistisk facon kræver det en systematisk proces, der sikrer, at udgangspunktet er borgerne samt disses ønsker og forventninger. Formålet med processen er at skabe sammenhæng mellem borgernes ønsker, de politiske mål, ressourceanvendelse og resultater.

I tekstboksen nedenfor er der opstillet 3 kvalitetskrav til processen.

#### Kvalitetskrav til processen

- Åbenhed
- Forankring i kommunens organisation
- Inddragelse af borgerne.

---

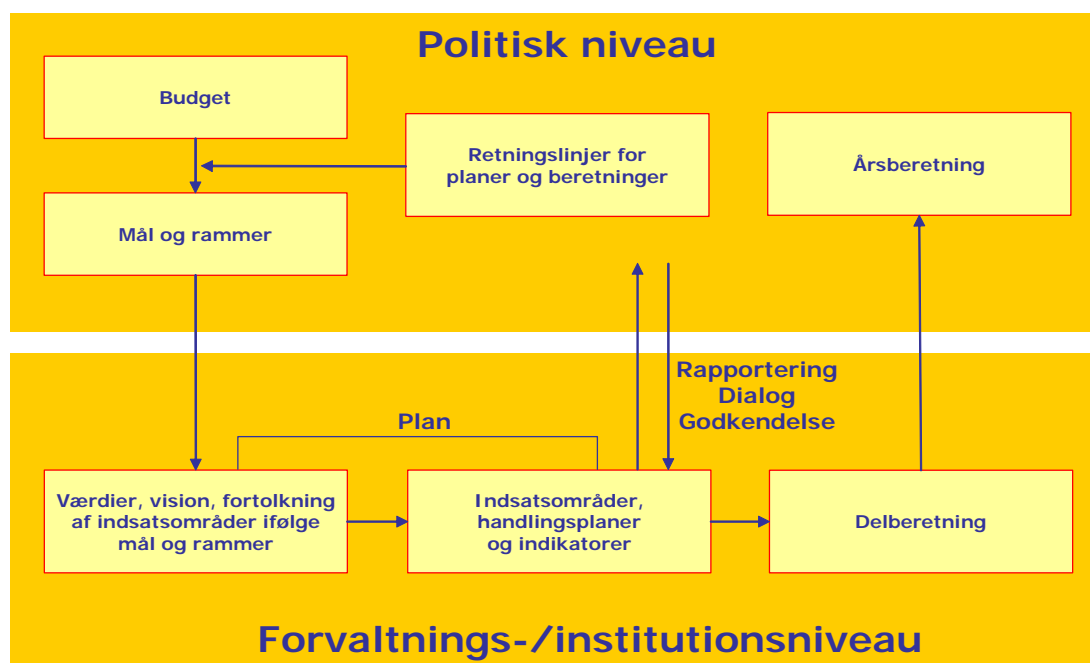
Der skal være åbenhed over for at drøfte alle emner, og processen skal være åben over for borgerne, så det sikres, at borgernes synspunkter indgår i overvejelserne om målformulering og ressourceanvendelse. I mange kommuner findes allerede tradition for en sådan dialog, og dette arbejde kan således passende knyttes til arbejdet med de supplerende beretninger.

Beslutningen om at iværksætte udarbejdelse af supplerende beretninger bør ske ud fra en klar bevidsthed om formålet. Det vil således være kommunalbestyrelsen eller amtsrådet, der træffer beslutningen om iværksættelse og tilrettelæggelse af processen. De supplerende beretninger må ikke kun blive en årlig begivenhed, men skal sammenkædes med kommunens samlede styrings- og rapporteringssystem. På samme måde må det ikke være en indsats, der kun gøres af enkelte ildsjæle, men skal forankres i hele organisationen.

## Indholdet

Indholdet i de supplerende beretninger vil naturligt afhænge af forvaltningsområdet. Det er vigtigt, at struktureringen sker med udgangspunkt i den kendsgerning, at kommuner beskæftiger sig med mangeartede opgaver, og at det således kun på et meget generelt niveau vil være muligt at udarbejde et beretningsafsnit, som dækker hele kommunen. Udgangspunktet bør være et sæt fælles retningslinjer under, hvilke de enkelte forvaltninger udarbejder sin del af rapporten, så der kan skabes et fælles ramme til hjælp for interessenterne. Sammenhængen mellem det overordnede niveau i kommunen og den enkelte forvaltnings styring samt beretningsafgivelse er illustreret i nedenstående figur IV.4.

**Figur IV.4. Sammenhænge mellem det politiske niveau og forvaltnings-/institutionsniveau**



---

På det politiske niveau i kommunalbestyrelsen og amtsrådet fastlægges mål og rammer samt retningslinjer for planer og beretninger. Disse danner udgangspunkt for den enkelte forvaltnings og institutions planlægning samt beslutning om indsatsområder, handlingsplaner og måleindikatorer. Sammen med måling af de opnåede resultater danner disse udgangspunkt for beretningen.

I tekstboksen nedenfor er der opstillet kvalitetskrav til indholdet i de supplerende beretninger.

#### **Kvalitetskrav til indholdet**

- Relevant
- Opfølgning af tidligere forventninger
- Bedømmelse af resultater
- Bedømmelse af den fremtidige udvikling.

#### **Pålideligt**

- Objektivt
- Fuldstændigt
- Klart
- Gennemsigtigt
- Verificerbart.

I forbindelse med indholdets relevans er det vigtigt, at indholdet gør borgerne i stand til at forholde sig til de resultater, der er opnået i den enkelte forvaltning, og at indholdet er egnet til en dialog herom. Kravet om relevans retter sig såvel mod informationer om opfølgningen af tidligere forventninger, aktuelle resultater og om mål for fremtiden. Indholdet i de supplerende beretninger skal gøre det muligt at vurdere opfølgningen på tidligere forventninger og status for opfyldelsen. Informationer, der er relevante til bedømmelse af forvaltningens resultater, er et andet vigtigt kvalitetskrav, som forudsætter, at man er bevidst om, hvad der er forvaltningens væsentligste målområder. Oplysninger om forventninger til den fremtidige udvikling på relevante områder gør det muligt såvel at skabe dialog med borgerne som at følge op på forventningerne ved de kommende års supplerende beretninger.

Pålideligheden i beretningernes indhold vedrører bl.a. informationernes herkomst og det billede, som de samlet tegner af forvaltningen. Her er det et krav, at indholdet er udvalgt ud fra et mål om at give et fuldstændigt billede af indsats og resultater, hvilket indebærer, at alle relevante emner skal indgå, så indholdet giver modtageren en helhedsforståelse. Indholdet skal endvidere være klart og gennemsigtigt, så det tydeligt fremgår, hvad de forskellige dele af indholdet beskriver, og hvordan de relaterer sig til hinanden.

De supplerende beretninger er som udgangspunkt ikke omfattet af revisionspligten. Det bør imidlertid overvejes, om en verifikation - altså ikke en traditionel revision - bør foretages med henblik på at øge rapporteringens troværdighed.

---

## Formen

De supplerende beretningers form er spørgsmålet om, hvilket medium de supplerende beretninger formidles gennem til borgerne, og hvordan dette medium er opbygget.

I princippet kan formen være skriftlig, mundtlig, overheads, IT-baseret eller en kombination heraf. Det afgørende er, at formen lever op til nogle kvalitetskrav, som er anført i tekstboksen nedenfor.

### Kvalitetskrav til form

- Brugervenlig
- Overskuelig
- Tilgængelig
- Tilpasset til emnet.

Formen skal vælges ud fra hensynet til brugeren, der skal opleve, at formen tydeligt afspejler vedkommendes behov. Valget af form og opbygning bør ske ud fra et ønske om at gøre informationen så overskuelig og tilgængelig som muligt. Det kunne eksempelvis indebære en oversigt over indholdet og en konsekvent opdeling i emner, så det er let at finde det, der skal bruges. Sprogbrugen bør være konsekvent og basere sig på udtryk og begreber, som er kendte eller defineres undervejs.

Formen skal ligeledes vælges ud fra et hensyn til den efterfølgende dialog, hvor det kan være hensigtsmæssigt, at diagrammer, figurer o.l. egner sig til forberedelse til møder eller umiddelbart kan formidles på møder. Kravet til brugbarhed indebærer ligeledes, at materialet i sit omfang er tilpasset til, hvad borgerne kan forventes at ville sætte sig ind i. Her kan oversigter og sammendrag gøre informationen mere tilgængelig, så den enkelte kan få et tilfredsstillende udbytte ved at vælge det, der har interesse.

## V. Supplerende beretninger på ældreområdet, folkeskoleområdet og miljøområdet

I dette afsnit er de supplerende beretninger søgt konkretiseret og illustreret gennem ældreområdet, skoleområdet og miljøområdet. Under hvert af disse 3 områder er der beskrevet nogle elementer, der kan indgå i de supplerende beretninger på disse områder.

### A. Supplerende beretning for ældreområdet

#### Indledning

Ældreområdet er generelt underlagt en række lovgivningskrav, som er med til at styre arbejdet med kvalitetsmåling og udvikling af området. Som eksempler herpå kan nævnes servicedeklarationer, kvalitetsstandarder, handlingsplaner og på det

---

seneste ordningen med frit valg, der nødvendiggør et øget fokus på de ydelser og tilknyttede omkostninger, som leveres i den kommunale ældrepleje. Kommunernes arbejde med supplerende beretninger kan ses som et naturligt led i dette arbejde.

## Mission, vision og værdier

Formulering af en mission, en vision og værdier for arbejdet på kommunens ældreområde er et naturligt led i skabelsen af sammenhæng mellem politikken og de aktiviteter på ældreområdet, der skaber den konkrete service over for kommunens ældre medborgere. Med udgangspunkt i en formuleret og synlig mission, vision og værdier kan forvaltningen skabe positive billeder af den konkrete fremtid, som organisationen gerne vil arbejde hen imod. Det er dog i denne sammenhæng væsentligt, at mission, vision og værdier for ældreområdet:

- Formuleres i en fælles dialog mellem politikere, ledelse og medarbejdere
- Formuleres som positive udsagn om fremtiden
- Formulere som enkelte og entydige udsagn.

Et eksempel på en mission, vision og værdier for ældreområdet kan være:

- **Mission:** Sundhed og omsorg med omtanke og værdighed.
- **Vision:** Brugerne skal kende os på kvalitet gennem faglighed, omhu og medmenneskelighed.
- **Værdier:** Dialog, ansvarlighed, respekt, tillid, engagement, nærvær og omtanke.

## Opstilling af konkrete mål

Konkrete mål og operationelle delmål er afgørende elementer i en organisations evne til at omforme dets mission, vision og værdier til aktiv handling. Gennem arbejdet med at formulere målsætninger for leveringen af omsorg og pleje til kommunens ældre opnår organisationen såvel selvindsigt og læring som fokus på de sten, der skal betrædes i en fremtidig indsats.

Som det var tilfældet med formuleringen af mission, vision og værdier, kan målene med fordel formuleres i en dialog mellem politikere, ledere og medarbejdere. Et eksempel på en god metode til formulering af målsætninger er målsætningsseminarer, hvor forskellige interessenter inviteres.

Herudover er det vigtigt, at målene er:

- **Ambitiøse** – at der ikke opstilles mål, som man allerede på forhånd ved, at man kan nå. En begrundet forklaring på, at et mål ikke nås, er bedre end opfyldelsen af et uambitiøst mål.
- **Prioriterede** – at der ikke opstilles endeløse rækker af mål som alligevel ikke kan nås. Målene bør i stedet være velvalgte og prioriterede, så det er muligt at søge at nå dem.
- **Operationelle** – at det fremgår og kan måles, hvornår målet er opfyldt (og hvad der skal til for at opfylde det).

- 
- **Styringsrelevante** – at målene afspejler kommunens og dens institutioners øvrige/overordnede mål, at de er relevante og centrale samt dækker væsentlige områder af kommunens aktiviteter.

Samtidigt kan målene med fordel formuleres som et målhierarki, så de overordnede målsætninger gøres operationelle gennem nedbrydning i en række delmål, hvortil der opstilles en række succeskriterier. Et par eksempler herpå er illustreret herunder:

### **Målsætning**

Der skal ydes en velfungerende og pålidelig omsorg og pleje.

Kommunen vil sikre de ældre medborgere gode og trygge boligforhold.

Kommunen vil sikre brugerne af ældreplejens indflydelse på de beslutninger, som træffes på området.

### **Delmål**

Der skal sikres sammenhæng i den hjælp, brugerne ydes, så brugerne oplever tryghed i ydelserne.

Kommunen har projekteret etableringen af 10 nye ældreboliger.

Kommunen vil ombygge plejehjemmet Solvangen til ældrecenter med projektstart i 2003.

Kommunen udvikler i samarbejde med ældrerådet en model for brugerinddragelse, hvor brugerne skal involveres i området målformuleringsproces i forbindelse med udarbejdelsen af rådets supplerende årsberetning.

### **Succeskriterier**

Medarbejderne skal være orienteret om brugerens situation. Arbejdet tilrettelægges, så den enkelte bruger i vid udstrækning møder de samme hjælpere.

- 87 % skal udtrykke, at de får den aftalte hjælp.
- 80 % skal være tilfredse med den måde personalet udfører arbejdet.
- 70 % skal udtrykke, at der ikke kommer for mange hjælpere.
- 85 % skal opleve, at personalet har et godt kendskab til brugerne.

Kommunes boligmasse udvides med 10 ældreboliger i 2003 og et nyt plejecenter står færdigt i 2004.

Udvalgte brugerrepræsentanter *skal* medvirke til udarbejdelsen af rådets målsætninger for 2003 i et samarbejde med rådets personale og rådets ledelse.

### **Vurdering af målopfyldelse**

Denne del af den supplerende beretning skal konkret fortælle interessenterne, hvordan året er gået. På baggrund af fakta, konkrete analyser og en beskrivelse af de aktiviteter, der er iværksat for at nå de formulerede mål, præsenteres det sam-

---

lede resultat. Analysen kan med fordel opdeles i 4 dele; indsatsområder, resultater, ressourceforbrug og aktiviteter.

### **a. Indsatsområder**

Under indsatsområder beskrives de aktiviteter som forvaltningen har iværksat med henblik på at nå de opstillede mål. Aktiviteter skal forstås bredt og kan fx være fysiske tiltag i form af forbedringer af lokaler, anskaffelse af hjælpemidler o.l. eller konkrete aktiviteter rettet mod såvel brugerne som interne udviklingsprojekter.

Eksempler på indsatsområder kan være:

"For at give de ældre større valgfrihed besluttede Ældre- og handicapudvalget i foråret at indgå i et forsøg med kølemad som alternativ til den varme mad. Forsøget er begyndt den 5. april med produktion af kølemad i tre forskellige storkøkkener og udbringning via et privat firma".

"Pr. 1. april er der indført en udvidet årlig rengøringsordning til alle hjemmeboende der er visiteret til rengøring. Rengøringen er dermed øget med to timer årligt".

"For at skabe gode arbejdspladser og fastholde vores gode medarbejdere har området indført en sundheds- og træningsordning. Ordningen giver de ansatte mulighed for fysisk træning med tilknyttet vejledning af sundhedspersonale".

"For at beskytte vores medarbejdere og opfylde de formulerede krav til arbejdspladsens indretning har ældreområdet indkøbt nye kørelifte samt gennemført et kursus i løfteteknik for alle medarbejdere".

"For at sikre brugerne indflydelse i deres lokale distrikter har ældreområdet nedsat en fokusgruppe i hvert område. Gruppen har deltagelse af brugere, medarbejdere og ledelse og kan drøfte alle relevante emner".

### **b. Resultater**

Dette afsnit fokuserer på de konkrete og målbare resultater af den leverede indsats. Resultatvurderingen bør indeholde en generel status på udviklingen inden for området med fokus på den demografiske udvikling i antallet af ældre, antallet af visiterede hjemmehjælpstimer og en opdeling af den visiterede hjælp på brugerkategorier: rengøring, rengøring og pleje, pleje og eventuelt plejeydelser fordelt efter forskellige tyngder. Kort sagt en række tørre tal, der "taler for sig selv". Herudover bør resultatvurderingen indeholde konkret opfølgning og målinger af de "hårde" succeskriterier. Hvis man har formuleret mål for brugertilfredshed, er det således oplagt at præsentere resultaterne af en brugerundersøgelse og holde disse op mod de ønskede resultater.

Eksempler på præsentation af resultater kan være:

"11.356 brugere har fået tilbud om forebyggende hjemmebesøg. 65 % har sagt ja tak hvilket er et mindre fald i forhold til året før".

"Ældreområdet har arbejdet målrettet med at sikre en mere entydig visitation til rengøringsydelser. Målet var at undgå serviceglidning og dermed kanalisere ressourcerne hen til de brugere der har massivt behov for pleje- og omsorgskrævende. Indsatsen kan aflæses i statistikken. Der har været et fald i antallet af visite-

---

rede rengøringstimer på 10 % når der korrigeres for ændringer i brugersammensætningen. Samtidigt er antallet af leverede pleje og omsorgstimer øget med 7 % i samme periode".

"Ældreområdet har evalueret det særlige demensprojekt. Evalueringen har omfattet interview med brugere, pårørende og personale og konkluderer at indsatsen har givet brugerne større livskvalitet, skabt en mere entydig indgang til "systemet" for de pårørende og givet personale bedre arbejdsvilkår og dermed et bedre arbejdsmiljø".

### **c. Ressourceforbrug**

Ressourceforbruget beskriver, hvor mange ressourcer der økonomisk, fysisk og personalemæssigt er anvendt i arbejdet med at nå de opstillede mål. Således kan forvaltningen med fordel beskrive udgifterne til leveringen af den konkrete pleje og omsorg, investeringen i efteruddannelse og opkvalificering af medarbejderne, investeringer til indkøb af nyt edb-system, nye hjælpemidler e.l. elementer. Herudover kan forvaltningen beskrive personaleomsætningen, antallet af sygedage og eventuelt præsentere resultatet af et eventuelt videnregnskab.

Eksempler på opgørelse over ressourceforbruget kan være:

"Opgørelse over de faktiske og relative udgifter til pleje, omsorg og rengøring beskrevet i tidsserier således at det er muligt at sammenligne udviklingen over tid".

"Udviklingen i antallet af ældre- og plejeboliger over en flerårig periode".

"Udviklingen i personalefordelingen opdelt på medarbejdergrupper over en flerårig periode".

"Udviklingen i antallet af visiterede timer fordelt på kategorierne praktisk bistand, personlig bistand og personlig og praktisk bistand".

"Opgørelse over den gennemsnitlige timepris pr. time praktisk bistand, pr. time personlig bistand og pr. time personlig bistand på ubekvemme tider 17.00-07.00 sammenlignet med de kommuner som kommunen traditionelt sammenligner sig med "Effektivitetsmål i form af opgjort ATA-tid sammenlignet med tidligere år".

"Udviklingen i områdets sygefravær fordelt på sygdomsårsager og relativiseret i forhold til antallet af årsværk. Er kommunen opgjort i distrikter kan sygefraværet uddeles på disse".

### **d. Aktiviteter**

Den samlede vurdering af målopfyldelsen bør afsluttes med en beskrivelse af de helt konkrete aktiviteter, der er sat i værk i løbet af året.

Eksempler herpå er:

"Forvaltningen har igangsat et kursus i arbejdsmiljø for sundhedspersonalet for at højne medarbejdertrivslen og nedbringe sygefraværet".

"Forvaltningen har påbegyndt ombygningen af plejehjemmet "Rolighed" til 12 nye ældreboliger".

---

## Samlet vurdering af årets resultat

Dette afsnit bør sammenfatte den indsats, de aktiviteter, fakta, nøgletal og konkrete analyser, som er præsenteret i afsnittene herover. Sammenfatningen bør konkludere og evaluere årets resultat, så det på "bundlinjen" er tydeligt, hvorvidt de opstillede mål er nået.

## Revidering og opstilling af nye målsætninger

Afsnittet kigger frem mod året, der kommer, og sætter på baggrund af året, der er gået, kritisk og konstruktivt lys på målsætninger og delmål. Det er hensigten, at afsnittet "trækker" årets erfaringer med ind i en konstruktiv og realistisk formulering af nye mål og indsatsområder. Det er vigtigt at understrege, at dette afsnit kun har en værdi, såfremt forvaltningen tør være "ærlig", og dermed ikke har tegnet et skønmaleri af årets indsats. Den bedste læring opstår gennem en kritisk og konstruktiv dialog og en heraf følgende aftale om nye mål og indsatsområder.

## B. Supplerende beretning på folkeskoleområdet

Med udgangspunkt i materiale fra folkeskoleområdet i 3 kommuner fokuseres der nedenfor på diverse elementer, der peger frem mod og kan indgå i en supplerende beretning, navnlig vedrørende mål og resultatkrav og opfyldelsen heraf.

### Værdigrundlag, vision, mål og resultatkrav

Borgerrepræsentationen for Københavns Kommune har på folkeskoleområdet vedtaget følgende målsætninger:

- Eleverne modtager undervisning i det fastsatte omfang og med den vedtagne kvalitet med hensyn til klassestørrelser og muligheder for at vælge fag. (Til målsætningen er knyttet et resultatkrav om 1,47 lærerskematimer pr. elev).
- Der er tidssvarende computere til rådighed for folkeskolens elever i tilstrækkeligt omfang. Computere, der er under 5 år gamle, regnes for tidssvarende. Der er tilstrækkeligt med computere, når 7,5 elever deles om én computer.

I den supplerende beretning kan der følges op på sådanne målbare mål og gives forklaring, hvis der er manglende målopfyldelse:

"Ved udgangen af regnskabsåret var der 9, der deltes om én computer. Det kan i den forbindelse oplyses, at der efter regnskabsårets udløb er indkøbt yderligere computere, og at målet forventes opnået i foråret 2003".

Borgerrepræsentationen har desuden udgivet publikationen "Målsætning 2000 for folkeskolen i BR-København". Den indeholder oplysninger om værdigrundlag, vision og mål:

- Værdigrundlaget for folkeskolen
- Vision for undervisningen i folkeskolen

- 
- Mål for kvalitetsudviklingen af undervisningen
  - Mål for samarbejde om skolen
  - Mål for sammenhæng i barnets hverdag
  - Mål for undervisningens organisering og de fysiske rammer
  - Mål for demokrati og medbestemmelse
  - Mål for skolen i en multietnisk virkelighed
  - Mål for udslusning til ungdomsuddannelser
  - Mål for skolen som arbejdsplads
  - Mål for skolen som organisation – udvikling og evaluering.

Værdigrundlaget, visionen og målene er for 2002 udmøntet i en U&U-plan for Københavns Kommune, som giver et samlet overblik dels over ansvar, opgaver og arbejdsgrundlag, dels ressourcer, planer og fokuspunkter for hele Uddannelses- og Ungdomsforvaltningens område. Planen indeholder desuden en situationsbeskrivelse og en beskrivelse af de udviklingstendenser, som vil få betydning for uddannelses- og ungdomsområdet i den nærmeste fremtid.

U&U-planen har indgået som et led i forvaltningens borgerrettede oplysningsaktivitet, som har givet borgerne mulighed for at sammenholde behov og indsatser på forskellige områder. U&U-planen har desuden bidraget til at

- sikre koordineringen mellem de forskellige planer og indsatsområder inden for forvaltningens samlede område
- medvirke til at sikre koordineringen i forhold til forvaltningens samarbejdspartner
- sikre et fagligt velfunderet og sammenhængende beslutningsgrundlag for den politiske behandling af de overordnede mål og rammer på uddannelses- og ungdomsområdet i Københavns Kommune.

I U&U-planen for 2002 er der opstillet følgende mål:

- Skolerne skulle synliggøre en prioritering af et bredt læringsbegreb i deres udviklingsplaner, og at lærerne skulle tænke æstetiske og praktisk/kropslige læringsformer ind i deres planlægning og gennemførelse af undervisningen.
- Lærerne skal sikre børnenes elementære færdigheder inden for dansk, regning og fremmedsprog.
- At lærerne skal sikre, at børnene opnår større indsigt, interesse og forståelse for samfundsmæssige forhold og andre kulturer.
- Skolerne skal tænke et bredt sundhedsbegreb ind i deres målsætninger, udviklingsplaner og læseplaner, og at lærerne skal medtænke krop, bevægelse og sundhed i undervisningen.
- Lærerne skal tilbyde børnene lærings- og oplevelsesmuligheder såvel i samfundet som i naturen og sikre, at de opnår forståelse for vigtigheden af at værne om vores ressourcer og miljøet som helhed.

- 
- Lærerne skal sikre, at børnene opnår større indsigt, interesse og forståelse for det naturvidenskabelige område. Samtidig skal skolerne synliggøre fagområdet i deres udviklingsplaner.
  - Lærerne skal være fortrolige med IT, både som personlige brugere og som tilrettelæggere af en undervisning, hvor IT integreres i skolens fag, og den tekniske og den pædagogiske servicering skal støtte den brede anvendelse af IT.
  - Skolerne arbejder på at kvalificere børn, forældre og medarbejdere i deres anvendelse af samtalen og i at kunne kommunikere, også på tværs af kulturelle forskelle.
  - Skolerne skal tænke princippet om bæredygtighed ind i deres målsætninger, udviklingsplaner og læseplaner.

Ovenstående mål kan suppleres med konkrete mål, der er målbare. I den supplerende beretning vurderes målopfyldelsen med tilhørende forklaring på årsagen til den eventuelt manglende målopfyldelse.

I boksen nedenfor er der givet et eksempel på mål og målopfølgning på skoleområdet i Hørsholm Kommune:

**Mål:** Skolestarten ændres for 0-2 klasse for at skabe grundlag for et mere helhedspræget syn på elevernes læring og udvikling. Der lægges vægt på undervisning, der med udgangspunkt i det enkelte barns forudsætninger fremmer aktive og selvstændige arbejdsformer, giver mulighed for faglig fordybelse og udvikling af grundlæggende færdigheder. Det sikres, at leg og bevægelse indgår som element i hele lærings- og udviklingsprocessen.

**Målopfølgning:** I maj/juni er der gennemført omfattende evalueringsprojekter på alle 4 skoler. Evalueringen er foretaget, efter at den nye skolestartordning har fungeret i knapt et skoleår. Evalueringerne viser generelt stor tilfredshed med udviklingen på skolestartområdet, men naturligt også at der er delområder, der skal arbejdes videre på i de kommende år. Den samlede evaluering er fremlagt for Børne- og kulturudvalget i august og færdigbehandlet i kommunalbestyrelsen i september. Der er for skoleåret 2001/2002 givet de fornødne dispensationer fra Undervisningsministeriet for, at projektet kan fortsætte.

Der er nedsat en tværgående arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle skoler samt fra institutionsområdet vedr. indholdsbeskrivelse for arbejdet i skolestarten. Start 1. august 2001.

Færdiggørelsen af indskolingsafsnittet på Rungsted Skole har betydet en væsentlig forbedring af forholdene for skolestarten der – såvel den skolerelaterede som den SFO-relaterede del.

I boksen nedenfor er der givet eksempler på mål og målopfølgning på skoleområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune:

Mål for 2001 – skole	Status for 2001 – skole
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ At skabe plads til 4.689 elever</li> <li>■ At lejrskolernes belægningsdøgn bliver 11.260</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elevtallet var 4.635 pr. 1. september 2001.</li> <li>■ Lejrskolernes belægningsdøgn var på 10.139. Faldet skyldes ombygning af Ulse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ud- og ombygning på skole- og SFO-området til imødegåelse af stigende elevtal</li> <li>■ Engelsborgskolen – etablering af Engelsborg-hallen og fritidsklub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der er skabt plads til alle, som ønskede optagelse på SFO.</li> <li>■ Udbygningen blev afsluttet. Hallen blev taget i brug i november 2001. Fritidsklubben tages i brug i marts 2002.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fuglesanggårdsskolen udbygges</li> <li>■ Kongevejens Skole udbygges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Udbygningen er afsluttet.</li> <li>■ Indskolingshuset er taget i brug. Hovedbygningen forventes klar til ibrugtagning pr. 1. august 2002.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lindegårdsskolen udbygges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Om- og udbygningen er afsluttet med undtagelse af sløjde, der forventes klar til ibrugtagning foråret 2002.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lundtofte Skole udbygges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 klasselokaler og SFO-arealet blev taget i brug i 2001. Faglokalerne i kælderplan forventes færdig i foråret 2002.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taarbæk Skole udbygges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ud- og ombygning forventes igangsat ultimo 2002.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trongårdsskolen, overdækning af vandhave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klasselokalerne blev taget i brug. SFO'en blev samlet i pavilloner. Pædagogisk Servicecenter og skoletorvet forventes færdig i april 2002.</li> </ul>

## Nøgletal til benchmarking med andre kommuner

Københavns Kommune indgår i et samarbejde med de 5 største kommuner i landet om udarbejdelse af nøgletal på alle væsentlige områder. Ved udgangen af 2002 er der udarbejdet sammenlignelige nøgletal for de forskellige områder inden for folkeskolen.

I den supplerende beretning kan der bl.a. indgå en liste med nøgletal for de områder, der afviger væsentligt (både positive og negative afvigelser).

Eksempel på forklaring:

"Det fremgår af nøgletallene, at Københavns Kommunes udgifter til computere er væsentligt højere end i de sammenlignede kommuner. Det skyldes, at der i 2002 har været fokus på indkøb af computere som følge af Borgerrepræsentationens tidligere omtalte ønske om at nedbringe antallet af børn, der deles om én computer".

## Benchmarking mellem folkeskoler i kommunen

Den supplerende beretning på folkeskoleområdet vil bl.a. blive udarbejdet på baggrund af samtlige folkeskoleindberetninger til kommunen. Hvis indberetningen af disse oplysninger og præsentationen af dem i den supplerende beretning gøres standardiseret og ensartet, vil den enkelte skolebestyrelse kunne foretage en resultatbenchmarking med de øvrige skoler. Herudover kan der i den enkelte skolebestyrelsesberetning redegøres for yderligere synspunkter, som skolebestyrelsen mener, er relevante for skolens interesser.

---

## C. Supplerende beretninger på miljøområdet

### Indledning

Der er 2 hovedformål med udarbejdelse af supplerende beretninger om miljø (i det følgende "grønne regnskaber"). Det ene er at øge incitamentet til at skabe miljøforbedringer i kommunen og samtidig hermed i et vist omfang at opnå økonomiske besparelser. Det andet er at belyse kommunens ansvarlighed i relation til miljøet ved at afgive oplysninger til interessenter i det omgivende samfund.

Det er frivilligt for langt de fleste institutioner, om de vil aflægge grønt regnskab. Samtidig bør det nævnes, at miljøbeskyttelsesloven generelt pålægger offentlige myndigheder at virke for at reducere miljø- og energibelastning. Derfor er det oplagt for kommunerne at rapportere om miljøtiltag i et grønt regnskab. Indsatsen på beretningen skulle naturligvis gerne stå mål med udbyttet. Det vil ikke nødvendigvis være relevant for små administrative enheder eller institutioner at udarbejde et grønt regnskab, endsige etablere et miljøledelsessystem. Det grønne regnskab bør være tilpasset den enkelte institution i forhold til dens ressourceforbrug og miljøbelastning.

Udarbejdelse af grønne regnskaber skal gerne hænge sammen med, at kommunen i løbet af året arbejder med miljø og miljøledelse, dvs. at kommunen arbejder systematisk med dens miljøforhold og etablerer rutiner, så kommunen og dens institutioner overholder eventuelle miljøkrav og minimerer ressourceforbruget og den forurening, som påføres omgivelserne.

### Mission og vision

Ved udarbejdelsen af et grønt regnskab bør der skabes sammenhæng til kommunens overordnede mission. Det kan være ved at anskueliggøre, hvordan arbejdet med miljøområdet bidrager til at løse kommunens overordnede mission.

Der kan med fordel opstilles en vision for arbejdet med det grønne område, og denne bør laves med klar kobling til kommunens mission. Visionen skal skabe et billede af den konkrete fremtid, organisationen ønsker at arbejde hen imod på miljøområdet. Visionen skal gerne vise:

- Fremtidsbillede, der er bedre end den nuværende situation.
- Retning i forhold til omgivelser.

Eksempler på visioner for miljøområdet kunne være:

"Miljøhensyn skal være en del af det daglige arbejde i kommunen".  
"Kommunen skal løse sine opgaver med en så lille miljøpåvirkning som muligt".  
"Integreret miljø på alle områder".  
"NN kommune skal være bæredygtig".

### Opstilling af konkrete mål

Ved opstillingen af mål er det væsentligt at sikre, at målene er:

- 
- **Ambitiøse** – at der ikke opstilles mål, som man allerede på forhånd ved, at man kan nå. En begrundet forklaring på, at et mål ikke nås, er bedre end opfyldelsen af et uambitiøst mål.
  - **Operationelle** – at det fremgår og kan måles, hvornår målet er opfyldt (og hvad der skal til for at opfylde det).
  - **Styringsrelevante** – at målene afspejler kommunens og dens institutioners øvrige/overordnede mål, at de er relevante og centrale samt dækker væsentlige områder af kommunens aktiviteter.

Eksempler på mål for miljøområdet kunne være:

"100 % pesticidefri drift ultimo 2003"  
"At reducere energiforbruget med 15 % inden udgangen af 2004"  
"Miljøcertificering af hele den kommunale forvaltning inden år 2008"  
"Indførelse af grøn indkøbspolitik for alle de kommunale indkøb inden 2005".

## Vurdering af målopfyldelse

Denne del af regnskabet er en analyse og bør være en kombination af tal/data, figurer/grafik og skriftlig forklaring og begrundelse af tallene. Analysen består af 4 dele: indsatsområder, resultater, ressourceforbrug og aktiviteter.

### a. Indsatsområder

Under indsatsområder forklares, hvilke konkrete initiativer der skal tages for at opfylde de opstillede mål. Dette kan være oplysninger om miljøinitiativer fordelt på miljøparametrene el, vand, varme, affald, IT-udstyr og kontormaskiner, kantineforhold, rengøring og grønne indkøb mv. Disse oplysninger bør være målbare og kan ofte have karakter af nøgletal. Der kan fx opstilles en række nøgletal, som suppleres af en beskrivelse, der kan se ud på følgende måde:

"Ved at opstille målsætninger for de miljømæssige præstationer og udvælge egnede nøgletal, der følges år efter år, er det målet at nedbringe forbruget af energi og andre naturressourcer. Ved kontinuerligt at evaluere på indsatsen og løbende ændre på såvel målsætninger som strategi forventer NN kommune at få både en miljømæssig og en økonomisk gevinst af indsatsen".

### b. Resultater

Der skal i overskuelig form redegøres for målopfyldelsesgraden. Samtidig bør der være refleksioner over mangler/svagheder, uopfyldte mål og udviklingsmuligheder, så rapporteringen bliver balanceret og ikke får karakter af en reklamepjece.

Oplysningerne om miljøpræstationerne bør have form af "hårde" data om forbrug af fx el, vand og varme. Opgørelserne bør være en sammensætning af:

- 
- Absolutte tal, der siger noget om den samlede miljøpåvirkning.
  - Relative tal, fx forbrug pr. m<sup>2</sup> eller lattergas på behandlingsdag, der siger noget om udvikling i forhold til aktivitetsniveau. Relative tal er fx gode til tidsserier og -sammenligning/benchmarking. Det kan fx være en opgørelse af NN sygehus' vandforbrug pr. m<sup>2</sup> eller forbrug af lattergas pr. behandlingsdag i forhold til forbruget hos en gruppe andre sygehuse med samme ydelser.

Dertil kommer en kommentering af og begrundelse for udvikling i miljøpræstationerne samt selvkritisk vurdering af mål og resultater.

En sådan præsentation af resultater kan have form af talmæssig og grafisk præsentation af resultaterne med en beskrivelse/forklaring som fx:

"Både el- og varmemeforbruget har været stigende i NN kommunes hovedbygning, mens vandforbruget har været uændret. Det stigende energiforbrug skyldes formentlig en række større ombygninger i 2001 og den stadig stigende anvendelse af IT. Kommunen vil i den kommende tid arbejde med at kortlægge ombygningernes indflydelse på energiforbruget".

### **c. Ressourceforbrug**

Der skal være en kobling mellem mål og resultater, og hvor mange ressourcer der er anvendt til målopfyldelsen. Et eksempel på angivelse af ressourceforbrug til en given aktivitet kan være:

"NN kommune har en aftale med en energikonsulent, der løbende modtager registreringer af energi- og vandforbruget i kommunens bygninger og kommer med tilbagemeldinger, hvis der i en periode er udsving. Derudover udarbejder konsulentén én gang årligt en rapport indeholdende en vurdering af årets forbrug med forslag til besparelsesmuligheder. Energikonsulenten bruger samlet  $\frac{3}{4}$  årsværk pr. år på disse opgaver".

Et andet eksempel kunne være tid og penge brugt på videreuddannelse af en medarbejdergruppe med henblik på udvikling af kompetencer til miljørigtig udførelse af arbejdet.

### **d. Aktiviteter**

Endelig bør der være en rapportering af, hvilke aktiviteter der har været sat i værk for at nå de opstillede mål. Eksempler på aktiviteter til miljøforbedringer fx på et sygehus kunne være:

"Medarbejderne fra portørcentralen kommer på kursus om forbrug af sengeplast med henblik på nedsættelse af forbruget".  
"Patologisk afdeling har været på kursus om mulighederne for at erstatte kemikalier til analyser med miljøvenlige kemikalier".

---

## Vurdering af, om de opnåede resultater bidrager til opfyldelse af vision og mål

Denne vurdering har karakter af en konklusion og evaluering af målopfyldelsen.

Vurdering af resultater, opstilling af nye mål, vision og mission

Denne del skal bidrage til en cyklus, hvor rapporten bevæger sig fra at rapportere på afsluttede aktiviteter til at evaluere samt opstille vision og mål for de kommende aktiviteter.

## Datagrundlag i miljøberetningen generelt

Generelt kan der opstilles følgende krav til datagrundlaget til de grønne regnskaber:

- At der er komparative data for tidligere år, så der kan udarbejdes tidsserier.
- Data opgøres efter samme metoder og principper hvert år, så der er umiddelbar mulighed for at sammenligne (registreringsgrundlag).
- En forudsætning for, at miljødata i de grønne regnskaber kan sammenlignes internt i institutionen og eksternt med andre institutioner, er, at der for miljøparametrene anvendes samme indikatorer/nøgletal.
- Der skal være fastlagt forretningsgange, der sikrer løbende og systematisk registrering af data – så oplysningerne ikke bygger på skøn.

---

## Bilag 1. Arbejdsgruppens kommissorium og sammensætning

Arbejdsgruppen har haft følgende *kommissorium*:

*“Arbejdsgruppen om supplerende beretninger skal udarbejde et debatoplæg om supplerende beretninger i kommunerne – konkretiseret med henholdsvis ældreområdet, skoleområdet og miljøområdet i kommunerne”.*

### **Medlemmerne af arbejdsgruppen har været:**

Statsautoriseret revisor Teddy Wivel, Ernst & Young  
Statsautoriseret revisor Hans Frederik Carøe, Grant Thornton  
Statsautoriseret revisor Lynge Skovgaard, KPMG  
Chefrevisor Jesper Andersen, Kommunernes Revision  
Projektleder Simon Schøler, Kommunernes Revision  
Revisor Jørgen Henriksen, Revisionsdirektoratet for Københavns Kommune  
Fuldmægtig Mette Strange, Rigsrevisionen  
Fuldmægtig Michala Krakauer, Rigsrevisionen  
Specialkonsulent Yvan Pedersen, Rigsrevisionen.

Arbejdsgruppen har siden efteråret 2001 holdt 10 møder.

---

## Bilag 2. Typer af alternative regnskaber

I løbet af de seneste årtier har der vist sig et behov, ikke mindst politisk, for nye regnskabsformer på en række "bløde" områder som supplement til det finansielle regnskab. Nedenfor er kort beskrevet de mest forekommende alternative regnskabsformer, som der i dag udarbejdes.

### Grønne regnskaber

Indeholder oplysninger om miljøpolitik, miljøledelse, affaldshåndtering, arbejdsmiljø samt påvirkning af eksternt miljø (røg, støj og møg).

### Arbejdsmiljøregnskaber

Indeholder oplysninger om arbejdsmiljøpolitik, arbejdsmiljøledelse samt fysisk og psykisk arbejdsmiljø (sygefravær, personaleomsætning, arbejdsulykker, medarbejdertilfredshed, stress, nedslidning, arbejdsskader).

### Videnregnskaber

Indeholder oplysninger om virksomhedens videnressourcer, herunder strategi for videnstyring, medarbejdere (fx uddannelsesniveau, anciennitet, personaleudvikling, personaleomsætning, medarbejdertilfredshed), kunder (fx kundertilfredshed, kundeloyalitet, tilvækst af nye kunder), processer (fx effektivitet, fejlprocenter, leverings-sikkerhed, produktudvikling) og teknologi (fx driftssikkerhed, IT-kapacitet, best practice databaser).

### Sociale regnskaber

Indeholder oplysninger om social ansvarlighed, herunder politik og målsætninger for socialt ansvar, rekruttering af minoritets- og marginalgrupper, forebyggelse af nedslidning og arbejdsskader, hensyn til medarbejderes familie og fritid, efteruddannelse og seniorpolitik.

### Etiske regnskaber

Indeholder sjældent konkrete målinger, men oplysninger om virksomhedens værdigrundlag, forretningsetik (fx holdning til børnearbejde og menneskerettigheder).

### Samfundsregnskab

Indeholder oplysninger om virksomhedens samspil med omverdenen, herunder skatter og afgifter, modtagne tilskud, efteruddannelse af medarbejdere, integration af minoritets- og marginalgrupper.

### Kvalitetsregnskab

Indeholder oplysninger om virksomhedens kvalitet, herunder kundertilfredshed, klager, fejlprocent og leveringssikkerhed.

---

## Virksomhedsregnskaber

Udarbejdes af statslige institutioner med bevillinger over 10 mio. kr. og omfatter typisk økonomiske nøgletal, ikke-økonomiske nøgletal, nøgletal vedrørende effektivitet og produktivitet, målopfyldelse i forhold til institutionens formål og ressourcer (bevillinger), som institutionen har fået stillet til rådighed. Virksomhedsregnskabet afhænger i høj grad af institutionens art, og som følge heraf vil der indgå elementer fra ovenstående regnskabsformer.

## Risikoregnskaber

Indeholder oplysninger om identificerede risici og håndteringen heraf, herunder målsætninger, forebyggelse og status. I en kommune vil et relevant fokus bl.a. være forsyningssikkerhed for alle de kommunale ydelser.

## Holistisk regnskab

Enkelte virksomheder laver desuden et "holistisk regnskab", som indeholder nøgletal fra alle områder. Dette i erkendelse af, at der ofte er betydelige overlap mellem de forskellige regnskabsformer.

## Sammenhæng mellem interessenternes informationsbehov og alternative regnskabsformer

I nedenstående tabel er vist, i hvilke regnskaber interessenternes informationsbehov kan dækkes, samt om der er tale om ressourcer (R), forvaltning (F) eller effekt (E), jf. rapportens afsnit III.

Interessenternes informationsbehov og alternative regnskabsformer

Interessent Regnskabsform	Brugere	Borgere	Politikere	Med- arbejdere	Tilsyns- myndigheder
Grønt regnskab.....	R, E	R, E	R, E		F
Arbejdsmiljøregnskab ..			F, E	R, E	F
Videnregnskab.....	R	R	R, E	R, F, E	
Social Regnskab .....	R	R	R, E	R, F, E	
Etisk regnskab.....			F, E	R	
Samfundsregnskab .....	R	R	R, F, E		F
Kvalitetsregnskab .....	E	E		E	

R = ressourcer, F = forvaltning, E = effekt (resultat), jf. afsnit II.