



## Domstolenes arbejde med mål- og resultatstyring

Domstolene har siden Domstolsstyrelsens oprettelse i 1999 arbejdet aktivt med mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyringen ved domstolene tager udgangspunkt i en fælles vision og et fælles værdigrundlag. Med afsæt i visionen og værdierne udarbejder de enkelte embeder årlige handlingsplaner og der foretages løbende resultatmålinger, som bliver præsenteret i såkaldte embedsregnskaber. Embedsregnskaberne danner grundlag for indbyrdes sammenligning – eller benchmarking - af retterne samt udbredelse af bedste praksis. Embedsregnskaberne udgør i det hele taget udgangspunktet for den løbende dialog mellem styrelse og embede om målopfyldelse, udvikling og bevillinger.

Mål- og resultatstyringen på domstolsområdet er indført med respekt for domstolenes grundlovfæstede judicielle uafhængighed. Vi indgår således ikke resultatkontrakter med embedscheferne og udbetaler ikke resultatbaseret løn. Styringsmodellen fokuserer dermed primært på dialog om resultater, og ikke på belønninger eller sanktioner i forhold til opnåede resultater.

### Vision og værdier

Det centrale omdrejningspunkt for udviklingsarbejdet efter Domstolsstyrelsens oprettelse har været den fælles vision og det fælles værdigrundlag for Danmark Domstole. Vision og værdier er blevet til på baggrund af intensive drøftelser og en meget bred inddragelse af medarbejderne ved domstolene. Det har bidraget til en generel accept af og opbakning til resultatet.

### Opgaver, vision og værdier for Danmarks Domstole

#### Opgaver

Danmarks Domstole udøver dømmende myndighed og løser hertil knyttede opgaver, herunder skifteret, fogedret, tinglysning og administration.

#### Vision

Danmarks Domstole er en højt respekteret og tillidsskabende organisation, der løser sine opgaver med højeste kvalitet, service og effektivitet.

Danmarks Domstole værner om retssamfundet og er det tidssvarende og primære forum for konfliktløsning.

#### Værdier

Det enkelte menneskes ret til en respektfuld behandling.

Uafhængighed i den dømmende funktion af hensyn til retssikkerheden.

Ansvarlighed og troværdighed i alle forhold.

Åbenhed, dialog og samarbejde.

Vi har desuden opstillet nogle mere konkrete målsætninger og strategier for, hvordan visionen skal opnås og værdierne efterleves. De fremgår af domstolens [hjemmeside](#).

## Handlingsplaner og embedsregnskaber

Alle domstole udarbejder årligt handlingsplaner, der skitserer, hvilke initiativer det enkelte embede i det kommende år vil tage med henblik på leve op til den fælles vision og de overordnede målsætninger. Handlingsplanerne bliver publiceret på domstolens Intranet. Domstolsstyrelsen udarbejder tillige en handlingsplan for styrelsen.

Ved årets udgang udarbejder embederne og styrelsen i fællesskab et embedsregnskab for hver domstol. Embedsregnskabet præsenterer de resultater, embedet har opnået, herunder vedrørende sagsbehandlingstider og produktivitet. Opgørelsen foretages dels særskilt for hvert enkelt sagsområde, og dels samlet ud fra en vægtningsmodel. De talmæssige opgørelser kommenteres i regnskabet af embedet, hvilket muliggør en mere nuanceret fortolkning af tallene. Embedsregnskabet er et vigtigt grundlag for dialogen mellem embede og styrelse om målopfyldelse, udvikling og bevillinger.

De samlede resultater for henholdsvis byretterne og de overordnede retter afrapporteres i årsrapporten for Danmarks Domstole.

De styringsmæssigt relevante data, der opgøres i embederegnskaberne, suppleres løbende med andre former for målinger. Domstolene gennemfører således med jævne mellemrum undersøgelser af brugernes tilfredshed samt trivselsundersøgelser blandt medarbejderne ved domstolene. Resultaterne herfra udgør et væsentligt fundament for identifikation af fremtidige indsatsområder og prioritering af den fremadrettede indsats ved domstolene.

På byretternes område er det i vidt omfang muligt at sammenligne de resultater, embederne opnår. Denne benchmarking foretages direkte i embedsregnskaberne, hvor det enkelte embedes resultatopnåelse vedrørende afgørelsestid og produktivitet sammenholdes med gennemsnittet for byretterne og "Top 10" (embedet med det tiende bedste resultat). Sammenligningerne er også grundlaget for domstolens Bedste Praksis-projekt, der blev påbegyndt i 2002. Her identificeredes et større antal gode arbejdsmåder ved de mest effektive embeder. Disse arbejdsprocesser er beskrevet i et Bedste Praksis-katalog, der er tilgængeligt på domstolens Intranet. Endvidere har Domstolsstyrelsen udpeget og uddannet 4 medarbejdere ved domstolene til Bedste Praksis-konsulenter. Alle byretsemeder kan bruge disse konsulenter til at hjælpe sig med at gennemgå arbejdsgangene ved embedet.

## Nye initiativer i 2004

Vi udbygger løbende mål- og resultatstyringen ved Danmarks Domstole. I 2004 er der planlagt følgende initiativer.

- 1) **Forsøg med kvalitetsmåling.** Med henblik på at opnå en mere balanceret kvantitativ måling af retternes resultater, således at denne ikke udelukkende fokuserer på produktivitet og sagsbehandlingstider, foretages ved et større byretsemede forsøg med kvalitetsmåling. I tilknytning hertil nedsættes en arbejdsgruppe, der har til opgave at udarbejde retningslinjer for kvalitetsmåling ved domstolene. Arbejdsgruppen skal efter planen afslutte sit arbejde ved udgangen af 2004.
- 2) **Større fokus på eksternt rettede mål.** Embedsregnskaberne har hidtil fokuseret meget på retternes produktivitet, og embedscheferne har skullet opstille mål for embedets produktivitet i de kommende år. Mere relevant for domstolens brugere er imidlertid embedets sagsbehandlingstid. De kommende embedsregnskaber vil derfor skulle fokusere relativt mere på sagsbehandlingstider og relativt mindre på produktivitet.

- 3) **Bedre integration af styringsredskaber.** Der er hidtil ikke foretaget en systematisk afrapportering på målopfyldelsen i handlingsplanerne. En sådan afrapportering vil fremover skulle foretages i embedsregnskabet. Embedsregnskabet vil dermed give et mere komplet billede af embedets resultatopnåelse, idet det både præsenterer tal for sagsbehandlingstid og produktivitet samt en redegørelse for, hvilke resultater embedet har opnået på baggrund af sin handlingsplan.
- 4) **Undersøgelse vedr. opstilling og brug af effektmål.** Det er endnu ikke i væsentligt omfang lykkedes at anvende effektmål i forbindelse med styringen, hvilket formentlig også er særligt vanskeligt på domstolsområdet. Domstolsstyrelsen vil dog på foranledning af regeringens fokus på effektmål i publikationen "Effektiv opgavevaretagelse i staten" undersøge, hvorvidt domstolsadministrationer i andre nordiske lande bruger eller overvejer at bruge effektmål i styringen.
- 5) **Udvidelse af Bedste Praksis-projektet.** På baggrund af den massive succes, Bedste Praksis-projektet har opnået, hvilket blandt andet har medført Bedste Praksis-konsulenterne har en meget lang venteliste med embeder, de skal besøge, tilføres projektet yderligere ressourcer i 2004.
- 6) **Intensiveret arbejde med værdier i Domstolsstyrelsen.** Med henblik på at gøre værdierne for Danmarks Domstole mere nærværende for medarbejderne i Domstolsstyrelsen - og med det formål at opnå et kvalificeret feedback på, hvordan medarbejderne efterlever værdierne - er styrelsen i gang med at beskrive, hvilken konkret adfærd værdierne er udtryk for. Det er herefter hensigten løbende at måle, hvorvidt brugerne mener, at medarbejderne handler i overensstemmelse med den beskrevne adfærd. Resultatet af målingerne skal tjene som input til styrelsens kommende handlingsplan.
- 7) **Brug af nøgletal til intern styring i Domstolsstyrelsen.** Domstolsstyrelsen gennemfører i 2004 et forsøg, hvor den ledelsesmæssige dialog mellem direktør og kontorchefer i styrelsen i højere grad end hidtil understøttes af kvantitative data, herunder nøgletal der er baseret på tidsregistrering.

Domstolens arbejde med mål- og resultatsstyring er, som det fremgår, i god overensstemmelse med de retningslinjer, regeringen har præsenteret i publikationen "Effektiv opgavevaretagelse i staten". Dog er mål- og resultatsstyringen naturligvis tilpasset de særlige vilkår på domstolsområdet, herunder den judicielle uafhængighed.

Marts 2004