

Principper for aftalestyring

Vores Norddjurs



Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	3
2. FORMÅ - HVAD ER FORMÅLET MED AFTALESTYRING	3
3. HVAD ER EN AFTALEENHED?	4
4. HVEM INDGÅR AFTALER MED HVEM?.....	4
5. ÅRETS GANG I AFTALESTYRINGEN	5
6. RAMMERNE FOR AFTALEN	6
7. AFTALEN - HVAD INDEHOLDER DEN?.....	7

1. Indledning

Aftalestyring er et redskab, hvor vægten fra kommunalbestyrelsens side er lagt på resultatet/effekten af den kommunale opgaveløsning frem for på, hvordan effekten opnås. Det er kommunalbestyrelsen, som udstikker den politiske retning for vores arbejde og styrer udvikling af serviceniveau og ressourceforbrug gennem fastsættelse af mål og rammer for den kommunale opgaveløsning, mens det er aftaleenhederne som har ansvaret for at levere de aftalte resultater.

Aftalestyring er et vigtigt element af organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, der skaber fælles sprog og værdier for organisationen, og som i et konstruktivt samspil med kommunalbestyrelsen danner grundlag for, at vi i Norddjurs Kommune lykkes med kerneopgaven overfor borgerne.

Nærværende notat indeholder en gennemgang af fire hovedpunkter, der i overskriftsform lyder:

- Formål - hvad er formålet med aftalestyring
- Hvem indgår aftaler med hvem?
- Rammer for aftalen
- Aftalen - hvad indeholder den?

2. Formål - hvad er formålet med aftalestyring

Ved aftalestyring sætter vi fokus på den enkelte aftaleenheds udviklingsmål og resultater, men også på de fælles værdier i organisations- og ledelseskodexet, Vores Norddjurs. Formålet er bl.a. at minimere risikoen for at kommunen opsplittes i uafhængige enheder uden fokus på helheden. Med andre ord ønsker vi at bevare rum og plads til at tage lokale initiativer, samtidig med at der, gennem aftalestyringen, sikres en balance i forhold til den samlede ledelse og styring af kommunen. Kodekset sætter en fælles retning og er dét, der binder os sammen. Samtidig skaber værdierne rum for, at den enkelte arbejdsplads, decentralt og tæt på kerneopgaven, kan træffe de gode beslutninger. Det er et fælles ansvar for alle at leve op til værdierne.

Norddjurs Kommunes 4 værdier er:

Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab.



Det er et mål, at aftalestyringen gennem fokusering og fællesskab omkring effekter og resultater skal give den styrende part tillid til, at det ønskede resultat bliver opnået, samtidigt med, at den udførende part får rum og ledelsesmæssig frihed til at levere ud fra en betragtning om ordentlighed, tillid, udvikling og fællesskab.

Formålet med aftalestyring er følgende:

- Aftalestyringen styrke dialogen mellem på den ene side de kommunale udførelse, på den anden side de overordnede politiske og administrative niveauer.
- Aftalerne skal skabe øget sammenhæng mellem mål, ressourcer og serviceniveau.
- Aftalerne skal sikre, at udførelse har størst mulig metodefrihed til opfyldelse af aftalernes mål.

Aftalestyring kan dermed ses som et værktøj, der skaber dialog om mål og midler samt konkretiserer og kommunikerer politiske og administrative mål ud i hele organisationen. Dialog eller dialogprocessen vil skabe tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab idet alle, der skal efterleve aftalens indhold, har mulighed for at få indflydelse på aftalens indhold herunder muligheden for at påvirke valg af strategier og fokusområder.

Dialogen skal være med til at styrke det fælles ejerskab til aftalestyring. Hvordan dialogen skal udformes, hvad den skal dreje sig om, hvem der skal deltage afklares af de enkelte direktører i samarbejde med fagudvalgene og afdelingscheferne.

Samtidig sikrer den kontinuerlige evaluering, at aftalerne bliver et omdrejningspunkt i udvalgenes og administrationens løbende arbejde med service og opgaveudvikling.

3. Hvad er en aftaleenhed?

Ved en aftaleenhed forstås en decentral institution, en administrativ afdeling med selvstændig ledelseskompetence og økonomisk kompetence.

4. Hvem indgår aftaler med hvem?

Aftaler kan indgås mellem følgende aktører:

- Den enkelte direktør og den enkelte aftaleenhed - afdelingschef o.l.
- Den enkelte afdelingschef og den enkelte aftaleenhed - teamleder, institutionsleder mv.

Det er således den enkelte direktør eller den enkelte afdelingschef - som i det følgende benævnes aftalegiver, og aftaleenheden - som i det følgende benævnes aftaleholder og som dækker over afdelingsledere, teamledere samt institutionsledere mv., der underskriver aftalen.

Ansvarsfordelingen, altså hvem der er aftaleholder og aftalegiver følger organisationens organisering og de personalemæssige relationer mellem ledelseslagene. I opgaveløsningen skal der dog være fokus på organisationens virkemåde i forhold til tværgående samarbejde mellem forvaltninger og afdelinger samt afbureaukratisering. Aftalegiver vil altid være på et ledelsesniveau højere end aftaleholder. Direktører, chefer og andre ledere med budgetansvar, fx ledere af børnebyer, områdeledere mv. er altid aftaleholdere.

5. Årets gang i aftalestyringen

Aftalestyringen skal opfattes som en dynamisk proces, der foregår hen over året, hvor målsætning, opfølgning, evaluering og dokumentation foregår.

Det er dog tydeligt, at budgettet indtager en særlig rolle i forbindelse med aftalerne. Budgettet har således direkte indflydelse på målsætninger og fastlægger ligeledes aftalernes økonomiske rammer.

Aftalerne indgås som hovedregel inden årets udgang efter budgetvedtagelsen eller senest 31. januar i det aktuelle budgetår.

Ligeledes vil det være naturligt, at der i årets første måneder foretages en evaluering og opfølgning på det tidligere års aftaler med udgangspunkt i de aftalte mål.

I forlængelsen af regnskabsafregningen vil aftaleenhedens økonomiske resultater desuden kunne blive evalueret.

Det skal bemærkes, at der principielt ikke er noget til hinder for at operere med flerårige aftaler, såfremt det er hensigtsmæssigt på et givent område. Det anbefales dog, at der i så fald anvendes årlige milepæle, der kan indgå i den løbende dialog.

6. Rammerne for aftalen

Aftalen mellem aftalegiver og aftaleholderen skal ses i sammenhæng med en række andre interne og eksterne styringsmæssige rammer, der gælder for hele Norddjurs Kommune. Disse rammer er aftaleholderen også forpligtiget til at efterleve i forbindelse med aftalestyring.

Af eksterne rammer kan bl.a. nævnes følgende:

- Forvaltningsloven
- Faglovgivning - dvs. den lovgivning der er gældende på det enkelte fagområde - eksempelvis serviceloven
- Diverse overenskomster

I figur 1 ses nogle af de interne styringsmæssige rammer, som indholdet i aftalerne skal være i overensstemmelse med.

Figur 1. Interne rammer for selve aftalen



7. Aftalen - hvad indeholder den?

Aftalens form afspejler dels et behov for udmøntning af overordnede politikker og strategier, dels et behov for at kunne tilpasse aftalen til specifikke behov og forhold i de enkelte fagudvalg. Aftalens omdrejningspunkter vil således være:

- Aftalens længde
- Resultatmål, kvalitetsstandarder og indsatsområder
- Den økonomiske ramme dialogen/dialogprocessen
- Evaluering

Selve aftalen er udarbejdet med henblik på at sikre en vis ensartethed i de indgåede aftaler. Aftalen er imidlertid af en karakter, der sikrer, at eksisterende materiale, se ovenfor, kan indarbejdes uden at skabe unødigt administration. Aftaledokumentet - den konkrete aftale - kan altså i vid udstrækning ses som et dokument, der samler allerede eksisterende materiale i en overordnet ramme.

7.1 Aftalens længde

Aftaleperioden vil typisk være et år. Aftaleperioden følger regnskabsåret.

7.2 Udviklings- og resultatmål

Et af formålene, med aftalestyring, er at give Norddjurs Kommunes politikere et værktøj til at omsætte visioner til ydelser eller effekt. Dvs. mulighed for at styre på indholdet af kommunens serviceydelser ved at opstille mål.

Det er centralt at arbejde med mål for kommunes serviceydelser, fordi mål skaber synlighed. Mål skaber fokus - og fokus skaber resultater.

De opstillede udviklings- og resultatmål har typisk deres udspring i:

- Politisk vedtagne strategier og målsætninger fra såvel kommunalbestyrelse som fagudvalg
- Statslige opstillede mål og krav
- Afledte administrative succeskriterier
- Kommunale/regionale samarbejdsaftaler
- Partnerskabsaftaler med eksterne aktører
- Aftaleholders egne målsætninger

Uanset udspringet er det vigtigt, at de opstillede udviklings- og resultatmål er operationaliserede, altså reelt målbare og tilgængelige for opfølgning. Hertil kommer at der i forbindelse med opstilling af udviklings- og resultatmål aftales, hvorledes disse skal evalueres.

Som udgangspunkt er et mål gældende i én aftaleperiode, det vil sige typisk et år. Afhængig af målets "omfang/ambitionsniveau" kan det være nødvendigt med længere tid til at realisere målet. Derfor kan det aftales mellem aftalegiver og aftaleholderen, at et mål kan være gældende over en længere periode. Ligeledes er der mulighed for, at et mål kan "genbruges" år efter år.

Opståede begivenheder kan nødvendiggøre, at der i aftaleperioden bliver åbnet op for muligheden for at ændre på aftalte udviklings- og resultatmål.

Det fremgår af ovenstående, at målene kan have karakter af dels gennemgående mål for hele den kommunale organisation, dels specifikke mål der kun vedrører den enkelte forvaltning. Aftalerne er derfor tilpasset, så der sikres en vis standardisering, men samtidig overlades mulighed for individuel tilpasning.

7.3 Økonomiske aftalerammer

Aftalerne indeholder oplysninger om eller henvisninger til de økonomiske rammer, som aftaleholderen skal agere indenfor. Disse rammer fastlægges i forbindelse med den generelle budgetlægning i Norddjurs Kommune.

Budgetrammen er som udgangspunkt fast. Ekstraordinære udgifter/indtægter kan for aftaleholderen undtagelsesvis forhandles særskilt. Eksempelvis kan ændringer i opgaveportefølje afstedkomme behov for justeringer i forhold til de tildelte ressourcer.

Der kan desuden ske økonomiske begivenheder, der nødvendiggøre at aftalegiver kan ændre på selve budgetrammen i løbet af året.

For at sikre fleksible driftsvilkår har aftaleenhederne mulighed for at disponere frit på tværs af samtlige driftskonti. Endvidere har aftaleholder frihed til - inden for aftalens økonomiske rammer - løbende at korrigere på bemandingsstørrelse og -sammensætning.

7.4 Dialogen/dialogprocessen

Årets gang. (Der udarbejdes en beskrivelse af årets gang, således at processen bliver tydelig for alle involverede.)

I forbindelse med selve dialogprocessen er der tale om følgende dialogstrømme:

- Dialog mellem fagudvalg/direktør og aftaleholder
- Dialog mellem chef og aftaleholder

- Dialog mellem aftaleholder og egen bestyrelse
- Dialog internt mellem aftaleholder og personale

For aftaleholderen der har egen bestyrelse skal bestyrelsen inddrages i selve dialogprocessen. Her ud over er der mulighed for at andre bestyrelser, råd og nævn herunder MED-udvalg og faglige organisationer kan inddrages i processen.

For at sikre en effektiv dialogproces er det vigtigt, at der indarbejdes en metode for dialog mellem parterne, der sikrer:

- At aftaleholderen har mulighed for at indgå i en dialog om de opstillede mål
- Gensidig tilslutning omkring de opstillede mål
- At såvel det politiske som centrale administrative niveau får et indblik i aftaleholders organisatoriske hverdag.

Den konkrete håndtering af dialogen mellem aftaleholderen og aftalegiveren skal tilpasses lokale forhold inden for de respektive udvalgsområder. Dette gælder både selve dialogformen samt dialogfrekvensen.

Dialogformen vil være stærkt afhængig af det givne udvalgsområde. Inden for visse områder vil det være muligt at have en direkte dialogform, baseret på årlige dialogmøder mellem den enkelte aftaleholder og det politiske fagudvalg. Inden for andre områder vil dette imidlertid være urealistisk, alene på grund af antallet af aftaleholdere. Andre metoder må her bringes i anvendelse. Dette kunne være dialog baseret på sammenfattende dialogberetninger, kvalitetsrapporter, hjemmesider og udviklingssamtaler o.l. eller møder med institutionsklynger. Dialogfrekvensen vil afhænge af en konkret vurdering af behovet fra såvel aftaleholder som aftale-giver.

7.5 Evaluering

Aftalestyringen er baseret på gensidighed i forholdet mellem aftalegiver og aftaleholderen. På den ene side overlades aftaleholder betydelig kompetence og frihed til selvstændigt at tilrettelægge arbejdsmetoder og ressourceforbrug. På den anden side forpligtes aftaleholderen til at opfylde de formulerede resultatmål.

Det er aftaleholderne, som har ansvaret for at levere de aftalte resultater, og det er aftalegiver, der i dialog med aftaleholder fastlægger, hvordan resultaterne dokumenteres. Dette kan bl.a. foregå ved brugerundersøgelser, evalueringsanalyser mv. samt udarbejdelse af nøgletal. Udover den evaluering som aftales med aftalegiveren, er aftaleholderne som udgangspunkt fritstillet med hensyn til dokumentation og interne styringsredskaber. På nogle områder vil det være naturligt at udarbejde en virksomhedsplan, på andre vil en hjemmeside kunne udgøre den nødvendige dokumentation, og på helt tredje områder vil det være naturligt at udarbejde servicedeklarationer.