

# **Varde Kommune**

## **Overordnede spilleregler**

**for**

**aftalestyring**

**2013**

## **Indholdsfortegnelse**

1. AFTALESTYRING .....	3
1.1 Baggrund og formål .....	3
1.2 Hvad er en aftale? .....	4
1.3 Dialog som omdrejningspunkt for målformulering .....	6
1.4 Hvem er aftaleparter? .....	7
1.5 Evaluering og opfølgning .....	9
2. Love, bestemmelser og frihedsgrader .....	9
2.1 Love, bestemmelser og spilleregler .....	10
2.2 Spilleregler og frihedsgrader .....	10

# 1. AFTALESTYRING

## 1.1 Baggrund og formål

Varde Kommunes organisatoriske struktur bygger på en række principper, herunder ledelsesgrundlaget, hvor udgangspunktet er

- Borgerne i centrum,
- Resultater, udvikling og kvalitet i opgaveløsningen
- Sammenhæng i opgaveløsningen
- Motivation og arbejdsglæde blandt medarbejderne
- Varde Kommunes værdigrundlag.

Ledelsesgrundlaget angiver endvidere fem centrale vilkår for ledelse i Varde Kommune:

- Der skal være højt til loftet
- Vi har et lavt hierarki og en flad struktur, der i høj grad muliggør decentral ledelse og en kort beslutningsvej
- Vi arbejder med dialogbaseret aftalestyring og sikrer herigennem, at der opstilles klare mål- og resultatkrav
- Vi sikrer dialogen mellem de forskellige ledelsesniveauer og på tværs af faglighed og struktur. Vi sætter fokus på ledelse som fag, og på udviklingen af en fælles organisationskultur
- Vi vil kompetenceudvikling for lederne.

Byrådet har besluttet, at de decentrale aftaleholdere styres via aftalestyringskonceptet.

Aftalerne sætter mål, økonomi og dialog i centrum og består således af tre elementer:

1. **Måldelen**, der skal sikre, at de politiske mål er i fokus, og at organisationen udvikler i fælles retning for at nå de overordnede mål, som Byrådet har sat.

2. **Økonomidelen**, der angiver de økonomiske ressourcer til opfyldelse af det aftalte serviceniveau og de fastsatte udviklingsmål.

3. **Dialogdelen**, der skal sikre dialogen mellem politikere, forvaltning, institution og evt. brugerbestyrelser. I en stor kommunal organisation skal dialogen være med til at sikre koblingen mellem de folkevalgte politikere og de decentrale aftaleholdere - daginstitutionen, ældrecentret og skolen etc.

**Hovedformålene med aftalestyring i Varde Kommune er:**

- At sikre, at det politisk vedtagne serviceniveau virkeliggøres
- At skabe helhed og sammenhæng i den samlede kommunale service på tværs af alle aftaleområder

- At opnå fleksibilitet og dermed hurtig tilpasning til brugeres og virksomheders aktuelle behov og ønsker
- At sætte fokus på udviklingsmål- og resultatopfølgningen
- At opnå en bedre resurseudnyttelse med de samme midler
- At skabe synlighed og information om sammenhængen mellem opgaver og økonomi
- At sikre en klar arbejds- og ansvarsfordeling mellem politikere, forvaltning og institutioner
- At fastholde decentraliseringen af beslutningskompetencen og budgetansvaret
- At synliggøre aftaleholderen.

Det betyder blandt andet, at:

- Aftalestyring er et *redskab*, der anvendes af politikere, direktører, ledere, medarbejdere og brugerbestyrelser til i fællesskab at udvikle kommunens samlede virksomhed og service over for borgerne.
- Aftalestyring medvirker til, at den samlede kommunale indsats koordineres på tværs af alle kommunale opgaveområder. Aftalestyring er dermed også et redskab, der skal understøtte udviklingen og styringen af kommunens overordnede planlægning – f.eks. i form af visioner og politikker.

### **Hvem har aftalestyring?**

Alle organisatoriske enheder i Varde Kommune har en aftale med Byrådet, dog ikke nedenstående, der alene har en økonomisk aftale:

- Interne stabe, herunder Personale, Økonomi og Ledelsessekretariatet
- Stabe til direktørområder, herunder Staben Social, Sundhed og Beskæftigelse, Staben Plan, Kultur og Teknik samt Staben/sekretariatet Børn og Unge
- Aftaleholderne Dagtilbud og Skoler.

Uanset aftalestyring, så har alle områder med særskilt budget en økonomisk aftale.

For konto 6-området har Direktionen – ud fra en enhedsforvaltnings-tankegang – et ønske om større mulighed for at optimere aktiviteter og ressourcer – men altid efter en forudgående dialog.

### **1.2 Hvad er en aftale?**

Aftalen har virkning fra 1. januar og følger budgetåret. Der kan dog være områder eks. skolerne, der har brug for, at aktiviteterne (ikke økonomi) afviger herfra og følger skoleåret. Årscyklus fremgår nedenfor.

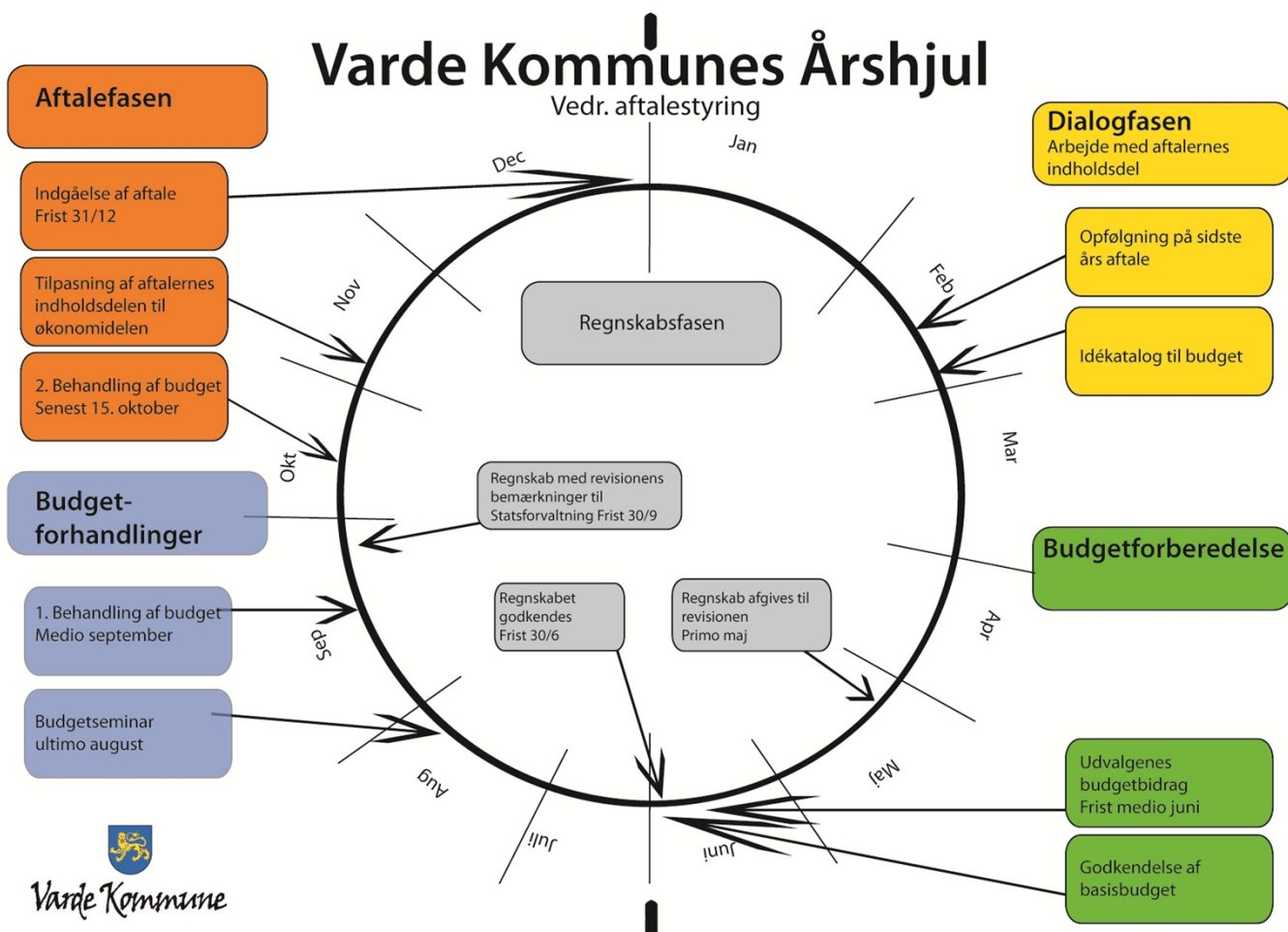
Aftalerne er flerårige. Bilagene til aftalen ajourføres løbende, hvilket betyder at udviklingsmål og budget vurderes og tilpasses årligt.

Aftalen danner rammen om den fremtidige dialog mellem politikere, direktører og de enkelte aftaleholdere.

Aftalen har primært fokus på udvikling, hvorfor udviklingsmål og de økonomiske rammevilkår herfor indgår i aftalen med den enkelte aftaleholder. Driften og serviceniveauet indgår ikke eksplicit i aftalerne, da serviceniveauet er politisk fastsat.

Aftalerne sikrer aftaleholderne stor metode- og handlefrihed i forhold til den faglige udvikling, arbejdstilrettelæggelse og til, hvorledes de økonomiske midler anvendes. Modydelsen for denne metode- og handlefrihed er, at der sættes fokus på de politiske og administrative udviklingsmål og på de resultater, som aftaleholderne opnår.

Hvis en aftaleholder oplever, at den politisk vedtagne ramme (serviceniveau, udviklingsmål og økonomi) i løbet af året ikke kan overholdes, skal der ske en drøftelse med direktøren på området, som kan tage initiativ til, at sagen drøftes politisk.



Ved indgåelse af aftalen forpligter aftaleparterne sig til at arbejde målrettet for at opfylde aftalens indhold. Lederen (aftaleholder) forpligtiger sig endvidere til at levere det aftalte ydelses- og serviceindhold inden for den tildelte budgetramme.

Aftalen er ikke en kontrakt i almindelig aftaleretslig forstand, idet aftalen ikke kan tilsidesætte reglerne i styrelsesloven om, at Byrådet altid har det overordnede ansvar for opgavevaretagelse, uanset om ansvaret uddelegeres.

### **1.3 Dialog som omdrejningspunkt for målformulering**

Der etableres en dialogform, hvor ledere (aftaleholdere), medarbejderrepræsentanter og bestyrelser har ret til at udtale sig. En dialog giver beslutningstagere, såvel politiske som administrative, det bedst kvalificerede grundlag at træffe beslutninger på.

Dialogen foregår mellem fagudvalget og det enkelte aftaleområde (aftaleholder). På dialogmødet deltager fagudvalgets medlemmer, direktøren, lederen og mindst en medarbejderrepræsentant (valgt af medarbejderne) for den pågældende aftaleholder samt en repræsentant for en eventuel bestyrelse. Yderligere deltagelse aftales lokalt. Dialogmødet er et særskilt møde, der ikke er en del af det ordinære udvalgsmøde.

Der udarbejdes sagsfremstilling til dialogmødet, hvor aftaleholderens oplæg til opfølgning på aftalen og forslag til udviklingstiltag i den nye aftale indgår. Det er afgørende, at der gensidigt er mulighed for at forberede sig til mødet.

Som udgangspunkt afholdes mindst ét årligt dialogmøde. Udvalget for Børn og Undervisning har forholdsvis mange institutioner, hvorfor der ikke kan sættes ens retningslinjer for afviklingen af disse dialogformer samt hyppigheden.

For hvert fagområde udarbejdes en plan for, hvordan der bedst kan føres en udbytterig dialog. Dialogplanen skal udarbejdes i henhold til det enkelte fagområdes størrelse, organisation af brugerindflydelse og lignende.

Der er tre faste dialogfaser om året. Om foråret etableres et dialogmøde med udgangspunkt i opfølgning på sidste års aftale og fremadrettet med fokus på aftalens indholdsdel herunder udviklingstiltag. Denne dialog danner grundlag for arbejdet med at udarbejde mål til fagudvalgenes prioritering.

Hen over sommeren til efteråret fastlægges budgettet for det kommende år, og dermed de konkrete økonomiske rammer for den enkelte institution/afdeling og dennes udviklingsmål.

I efteråret skal dialogen som minimum omfatte høringsrunden i forbindelse med budgettets vedtagelse. Alt efter fagområdets størrelse og organisering kan vælges at etablere yderligere dialogfora, så som at fagudvalg mødes med ledere (aftaleholdere) og brugerbestyrelsesformænd for at drøfte konsekvenser af det vedtagne budget og de nye aftaler.

Eksempler på dialogformer – listen er ikke udtømmende.

Det er op til aftalens parter at vælge, hvilken dialogform der passer bedst til udvalgsområdet:

1. Der afholdes ét årligt dialogmøde februar/marts om vision og mål, hvor udvalget mødes med aftaleholderen og har dialog i forhold til evaluering af tidligere mål, samt de udviklingsmål institutionen/afdelingen og udvalget skal arbejde med i det efterfølgende år (udgangspunktet).
2. Da aftalen er en flerårig aftale, kan det vælges, at der ikke er dialogmøde en gang om året med alle aftaleholdere i et udvalgsområde. Her kan vælges, at der holdes dialogmøde med den enkelte aftaleholder over en 2 årig periode.
3. Der kan være udvalgsområder (eks. skoleområdet), hvor et dialogmøde i februar/marts måned ikke er hensigtsmæssigt. Her foreslår projektgruppen, at dialogmødet planlægges i forvaltningsområdet, så det matcher det behov området har.
4. I udvalgsområder med mere end ca. 6 aftaleholdere, kan dialogen foregå med fagudvalget og repræsentanter fra flere aftaleholdere. Repræsentationen kan aftales ud fra f.eks. en geografisk opdeling af kommunen. Repræsentationen kan endvidere gå på skift mellem aftaleholderne i området. Denne dialogform kræver, at der er et fælles udviklingsmål med aftaleholderne og politikerne.

## **1.4 Hvem er aftaleparter?**

Økonomiudvalget indgår på vegne af Byrådet en aftale med aftaleholderen (lederen) for Borgerservice.

Fagudvalgene indgår på vegne af Byrådet en aftale med de administrative og decentrale aftaleholdere (ledere) på de respektive områder.

### **Opgave- og ansvarsfordeling**

Byrådet er ansvarlig for

- at fastsætte visioner og målsætninger for de enkelte områder
- at afsætte de fornødne midler til aftaleholderne, således at den økonomiske ramme svarer til de mål og arbejdsopgaver, der er aftalt løst.

Fagudvalgene er ansvarlige for

- at udarbejde forslag til politiske målsætninger på egne områder

- at udarbejde forslag til budgetter på egne områder.

Aftaleholderen (lederen) er ansvarlig for

- at sikre brugerne den mest optimale ydelse/service
- at udøve kompetent ledelse af aftaleområdet
- at inddrage medarbejderne i de beslutninger, der træffes på aftaleområdet. Hvis aftaleholderens leder delegerer dele af sin kompetence til andre medarbejdere, gælder den samme forudsætning for disse
- at aftaleholderens drift baseres på de politisk afsatte visioner og målsætninger
- at formulere egne mål for aftaleholder
- at regnskabet udfærdiges og føres i overensstemmelse med de gældende regler i kasse- og regnskabsregulativet
- at udarbejde et detaljeret budget i samarbejde med en eventuel brugerbestyrelse
- at budgettet anvendes efter dets forudsætninger
- at budgettet overholdes, og der udøves løbende budgetkontrol. Der rapporteres til forvaltningen, hvis overførselsreglerne ikke forventes overholdt.
- at de personalepolitiske retningslinjer efterleves
- at bidrage aktivt i en formaliseret dialog med forvaltningen.

Brugerbestyrelserne

- skal være med til at sikre kommunikationen mellem brugerne og aftaleholderens ledelse
- skal i samarbejde med aftaleholderens ledelse sikre, at ressourcerne anvendes bedst muligt efter brugernes behov, jf. aftalen.

Direktøren

- er ansvarlig for aftalestyring indenfor eget område.

De interne stabe

- bistår med udvikling af institutionen/afdelingen
- er ansvarlig for rådgivning i faglige og økonomiske spørgsmål
- er ansvarlig for udvikling af økonomistyringsredskaber
- er ansvarlig for udarbejdelse af forslag til budgetrammer for de enkelte aftaleholdere
- bistår med kommunikation og udvikling
- forestår ledelsesudvikling



- bistår med rådgivning om personaleforhold
- sikrer, at der gennemføres en formaliseret dialog i forhold til aftaleholderne med fokus på udviklingstiltag og økonomi.

## **1.5 Evaluering og opfølgning**

I forbindelse med aftalestyring beskriver evalueringen den løbende administrative opfølgning på aftalens udviklingsmål, som danner grundlaget for dialogen mellem aftaleholderne/stabe og politikerne. Der er udarbejdet vejledning til evaluering af aftalerne (doknr. 1044585).

Evaluering og opfølgning på aftalerne har flere formål:

- Evaluering skal medvirke til dokumentation af resultater og effekter og dermed til et kvalificeret beslutningsgrundlag for politisk prioritering.
- Evaluering skal medvirke til læring både internt hos aftaleholder/staben og mellem aftaleområderne i organisationen som helhed.
- Evaluering skal både være til gavn for den samlede kommunale virksomhed og den enkelte arbejdsplads.

Dermed skal evaluering både skabe et bedre beslutningsgrundlag for politisk prioritering og for lederne og medarbejdernes tilrettelæggelse af arbejdet.

Evaluering og opfølgning er imidlertid tids- og resursekrævende. Der skal derfor gives mulighed for at prioritere hvilke mål, der evalueres på – og hvordan.

Evaluerings- og opfølgningens metode skal altid vurderes, samtidig med at de enkelte mål i aftalerne udformes. Det vil sige, at beskrivelsen af, hvordan der evalueres, indgår som en del af aftalen.

## **2. Love, bestemmelser og frihedsgrader**

Et af formålene med aftalestyring er at sikre en decentralisering af beslutningskompetence og budgetansvar.

Der udarbejdes løbende retningslinjer/procedurer, som gælder for den enkelte aftaleholder. Her beskrives blandt andet retningslinjer for budget og økonomistyring og for aftaleområdet personalemæssige rettigheder og pligter.

Den enkelte aftaleholder og stab har frihed til at agere inden for den politiske og økonomiske ramme, som beskrives i aftalerne. Aftalestyringen skal dermed understøtte aftaleholderne og stabenes muligheder for at tilrettelægge en fleksibel og økonomisk ansvarlig opgaveløsning under hensyntagen til de givne økonomiske og politiske rammer.

## **2.1 Love, bestemmelser og spilleregler**

Aftalestyringen skal foregå inden for rammerne af:

- Gældende love, herunder Lov om kommunernes styrelse, Forvaltningslov og Lov om offentlighed i forvaltningen, moms- og skattelovgivningen
- Faglige overenskomster
- EU's udbudsdirektiv.

## **2.2. Spilleregler og frihedsgrader**

Interne spilleregler og politikker, herunder (er ikke udtømmende):

- Beslutninger i Byrådet, Økonomiudvalget og fagudvalget.
- Varde Kommunes gældende budget og politikker på fagområderne
- Varde Kommunes forsikringspolitik
- Varde Kommunes kasse- og regnskabsregulativ (principper for økonomistyring)
- Varde Kommunes personalepolitik
- Varde Kommunes ledelsesgrundlag
- Varde Kommunes lønpolitik
- Varde Kommunes indkøbspolitik.

Udover de overordnede spilleregler udarbejdes der løbende bilag, som beskriver mere specifikke gældende regler og aftalte procedurer. Der er udarbejdet en oversigt over de udarbejdede bilag. Se dokument nr. 660781.

Godkendt af Aftalestyregruppen 7. december 2011, Direktionen den 15. december 2011 og Byrådet 26. juni 2012.