



3.2 Rammer for aftalestyring

1. Formål med udviklingsaftaler og ledelsestilsyn

Aftalerne skal være med til at sikre, at de politisk vedtagne politikker og målsætninger udkrystalliseres i organisationen, og dermed også at kommunens fagområder og institutioner arbejder i en fælles retning. De overordnede politikker og målsætninger bliver således styrende for aftalernes indhold.

Udviklingsaftalerne er et administrativt ledelsesredskab, der skal støtte udviklingen af den enkelte aftaleenhed og aftaleenhedens ledere og medarbejdere i tæt sammenhæng med målene for Tønder Kommune som helhed.

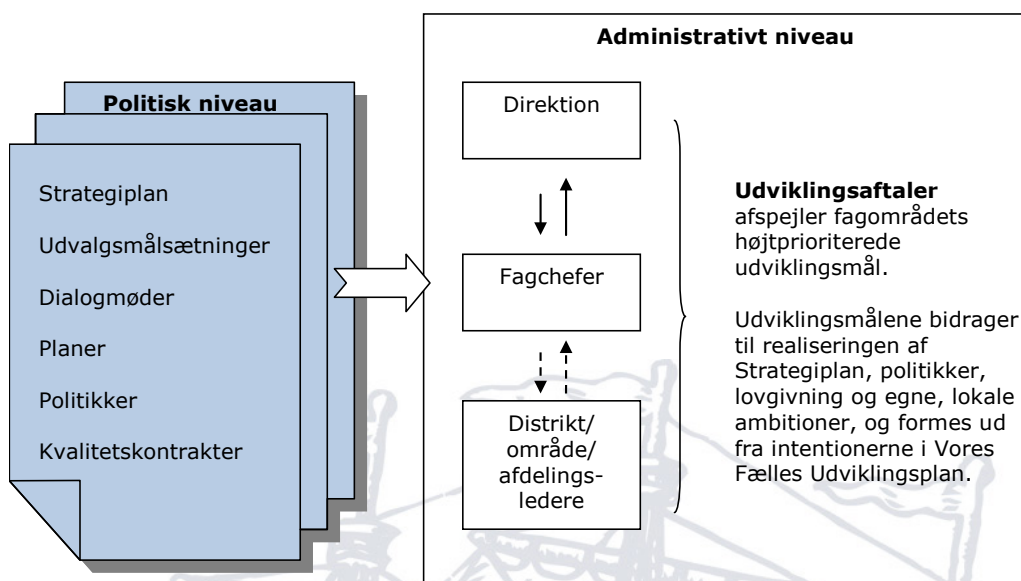
Udviklingsaftalerne skal give et overblik over fagområdets højt prioriterede udviklingsindsatser for det kommende år, med synlige effektmål og resultatkrav. Såfremt det viser sig vanskeligt at måle effekt inden for en forholdsvis kort tidshorisont, kan der benyttes relevante indikatorer som alternativt målepunkt i forhold til at vurdere, om en given indsats bevæger sig i retning af at indfri et langsigtet effektmål.

Udviklingsaftalerne erstatter de hidtidige styringsaftaler, kombineret med et udvidet ledelsestilsyn.

2. Niveauer og sammenhænge

Der *kan* være to niveauer af udviklingsaftaler, mellem hhv. direktionen og fagchefer samt mellem fagchefer og distrikts/område/afdelingsledere. Det er op til den enkelte fagchef at vurdere, hvorvidt der ønskes brug af Udviklingsaftaler på niveauet mellem fagchef og distrikts/område/afdelingsledere.

Nedenstående model illustrerer sammenhængen mellem det politiske niveau og Udviklingsaftalerne.

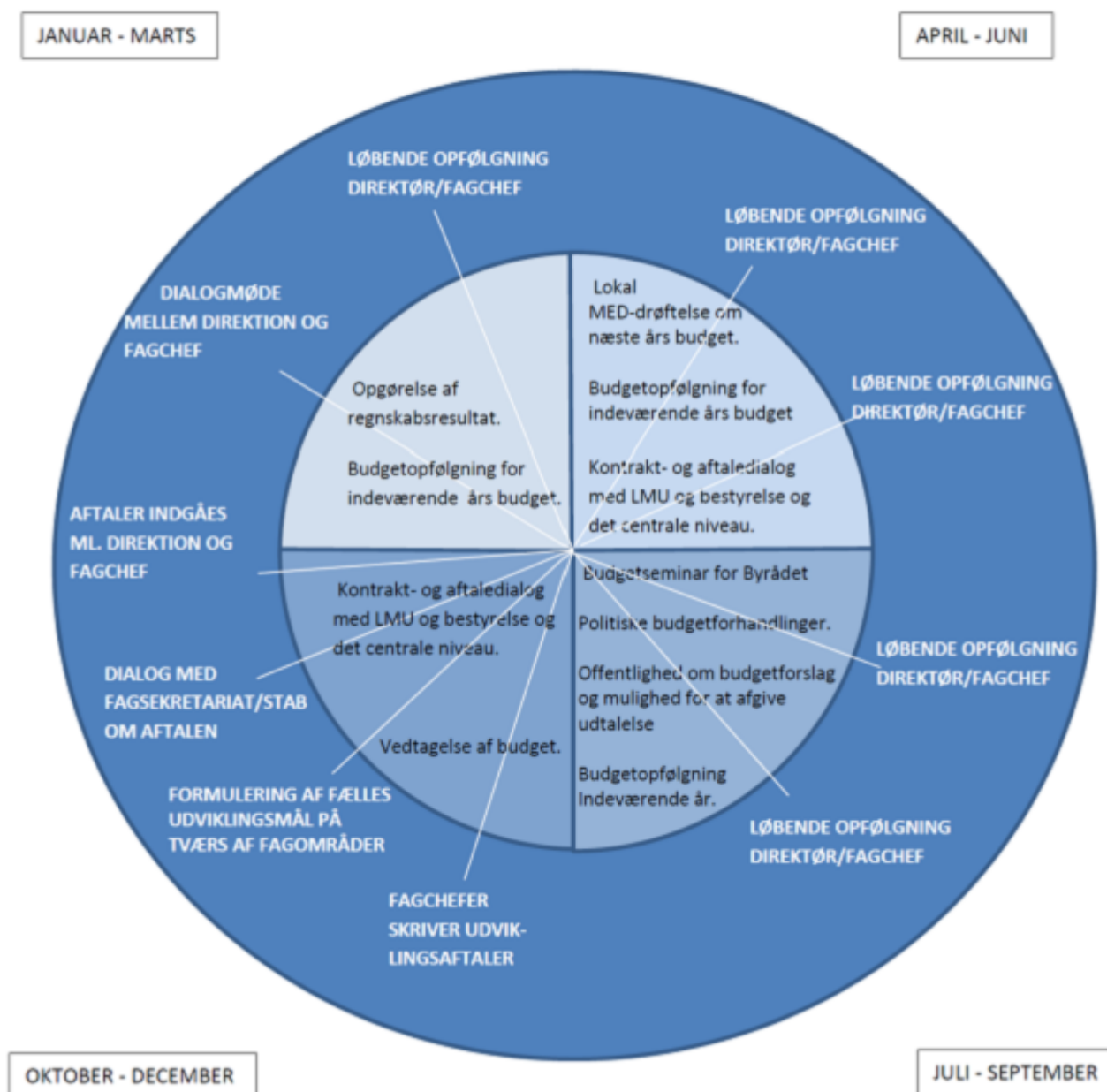




TØNDER KOMMUNE

2.1. Årshjul

Årshjul Udviklingsaftaler Tønder Kommune



De forskellige ringe i årshjulet symboliserer arbejdsgangen og tidshorisonten for arbejdet med budgettet samt Udviklingsaftaler og det løbende ledelsestilsyn.



TØNDER KOMMUNE

3. Økonomi

De økonomiske rammer for fagområdet er fastlagt i forbindelse med budgetlægningen. Der sker en løbende og tæt opfølgning på budgettet gennem ledelsestilsynet, der udføres af direktøren for fagområdet. Såfremt der sker væsentlige ændringer i budgettet, som kan have betydning for målopfyldelsen i Udviklingsaftalerne, skal dette kommenteres særskilt i forhold til opfølgningen på aftalerne.

Der henledes opmærksomhed på gældende regler om, at det fortsat ikke er muligt at flytte på budgettet mellem politikområder uden politisk behandling, ligesom det heller ikke er muligt at flytte budget ind og ud af servicerammen pga. kommunernes aftale med regeringen.

4. Mål og indsatsområder

Udviklingsaftalen afspejler fagområdets højt prioriterede udviklingsområder, der samlet set beskriver fagområdets udviklingsindsats for det kommende år.

Udviklingsaftalen afspejler, hvordan fagområdet:

- bidrager til realiseringen af Vores Fælles Udviklingsplan
- samarbejder med andre dele af det kommunale fællesskab om fælles udviklingsmål
- realiserer egne ambitioner på fagområdet

Udviklingsmålene formes af Vores Fælles Udviklingsplan, således at arbejdet med udviklingsmålene sker ud fra en opgaveløsning med fokus på samskabelse og organisatorisk læring.

Udviklingsaftalen beskriver fagområdets relevante og prioriterede indsatser indenfor de 4 særligt udvalgte fokusområder i Udviklingsplanen: Uddannelse, Beskæftigelse, Mestring af eget liv og Erhvervsudvikling.

Herudover beskriver udviklingsaftalen 3 – 5 udviklingsmål, der realiserer egne ambitioner indenfor fagområdet. Heraf minimum 1 tværfagligt udviklingsmål, hvor fagchefer på tværs af fagområder, formulere fælles tværgående udviklingsmål.



Formuleringen af udviklingsmålene sker naturligvis med inddragelse af Lokal-MED og bestyrelser og i dialog med lederteamet, i det omfang det er relevant.

Det er fagchefens ledelsesopgave at sikre, at udviklingsmålene bidrager til realiseringen af Tønder Kommunes Strategiplan, politikker, lovgivning og egne, lokale ambitioner, og at de formes ud fra intentionerne i Vores Fælles Udviklingsplan.

For yderligere uddybning af processen omkring indgåelse af Udviklingsaftaler mellem direktion og fagchefer, se "Proces for Udviklingsaftaler TK 2018".



TØNDER KOMMUNE

4.1. Formulering af mål

I forbindelse med fastsættelse af mål i aftalerne, er det vigtigt at de gøres både konkrete og målbare. Det skal således være muligt at lave en kvalitativ evaluering i forhold til målopfyldeisen.

Det er derfor ikke nok blot at fastsætte, at et givent initiativ skal igangsættes, men det skal også overvejes hvilket output og/eller hvilken effekt der ønskes med et sådan initiativ. Ydermere skal det overvejes hvorledes et givent output eller en effekt kan måles efterfølgende og hvordan den løbende opfølgning skal foregå (nøgletal, brugerundersøgelser, dialog mv.).

5. Løbetid

Udviklingsaftalerne er en beskrivelse af fagområdets højt prioriterede udviklingsindsatser for det kommende år, hvilket betyder at aftalerne er 1-årige. Der kan naturligvis være udviklingsmål for fagområdet, der strækker sig over flere år. I så fald fastsættes delmål for det enkelte år og der gennemføres opfølgning med synlige effektmål og resultatkrav.

6. Råderum

Styringsaftalerne giver aftaleholder mulighed for at råde over eget budget dog med begrænsninger nævnt i afsnit 3. Det betyder, at lederen af en aftaleenhed har mulighed for at afsætte flere midler til et fokusområde, eller flytte rundt på budgettet mellem enheder inden for aftalen. Konkret betyder dette, at fagchefen f.eks. kan flytte budget fra én leder til en anden såfremt det er nødvendigt for den samlede målopfyldelse på området. Selvsamme kan distrikts/område/afdelingsledere gøre mellem budgettet for de enkelte institutioner.

7. Udarbejdelse af Udviklingsaftaler

Udviklingsaftaler bliver i sagens natur til i samspil mellem aftalernes parter, dvs. hhv. direktion og fagchefer samt evt. fagchefer og distrikts/område/afdelingsledere.

Chefkonsulenterne er tovholder i forhold til at få indgået aftaler mellem direktionen og fagcheferne. Fagcheferne vælger selv, hvorvidt de ønsker at indgå aftale med de respektive distrikts/område/afdelingsledere. Såfremt der indgås aftale, har fagcheferne ansvaret for aftaleindgåelsen.

Aftalerne gøres obligatoriske for samtlige fagområder for at sikre en ensartet arbejdsgang samt ejerskab til at arbejde ud fra de politisk fastlagte politikker.

8. Rapportering

Opfølgning på målsætninger foregår gennem ledelsesinformationssystemet (LIS). Kun ved enkeltstående og særlige målsætninger kan afviges fra LIS, dog skal dette forsøges inkorporeret i LIS-formatet, hvorved der gives en ensartet rapportering over tid.

Der udvikles rapporter, der er tilpasset de enkelte aftaler og deres målsætninger. Rapporterne vil blive opdateret på månedsbasis, dog vil det for visse målsætninger kun være muligt eller give mening at foretage opfølgning på kvartals- eller årsbasis.

Den løbende budgetopfølgning foregår i økonomisystemet, hvor det er muligt for lederne at lave mere detaljerede økonomirapporter.

Udviklingsaftalerne er det naturlige udgangspunkt for direktionens dialoger med de enkelte fagchefer. Ligeledes vil udviklingsaftalerne være et naturligt omdrejningspunkt for fagchefens opfølgning i forhold til sine distrikts/område/afdelingsledere på målsætninger inden for fagområdet, såfremt der gøres brug heraf.