

# Ledelse og styring i Skanderborg Kommune

*Håndbog for kontraktholdere og aftaleholdere*

# FORORD

---

## **Velkommen som læser af håndbogen for kontraktholdere og aftaleholdere i Skanderborg Kommune**

Frihed og handlerum på den enkelte arbejdsplads er vigtige kendetegn ved Skanderborgkulturen. Men vi har også brug for fællesskab. Derfor har vi en del fælles gods, som får den store organisation til at hænge sammen og fungere som et hele. Det handler fx om fælles værdier, fælles udviklingsspor, fælles kultur, fælles syn på ledelse, fælles personalepolitik og fælles redskaber i styringen.

Her i håndbogen er beskrivelsen af alt dette samlet på ét sted. Håndbogen opdateres en gang om året. Den er skrevet, så den særligt henvender sig kontrakt- og aftaleholdere, - det vil sige de godt 60 ledere i organisationen, der får ansvar og budgetramme bevilget direkte fra Byrådet. Det meste af stoffet er vigtig viden for alle 250 ledere i vores organisation. Da ledelse skabes i et samspil med omgivelserne kan håndbogen også være relevant at orientere sig i for medarbejdere, byrådsmedlemmer og for borgerrepræsentanter, - det vil sige medlemmer af kommunens brugerbestyrelser, råd og nævn.

Den allervigtigste målgruppe for håndbogen er måske ledere, der enten er nyanstatte i Skanderborg Kommune eller overvejer at søge job her. For denne gruppe er håndbogen relevant at læse som en samlet beskrivelse af organisationen. For erfarne Skanderborg-ledere kan den bruges som opslagsbog eller måske som en opfrisker for at se det samlede billede af organisationen i den nyeste, opdaterede udgave.

Denne 2018-udgave er udgivet ved nytårstid, 2018. Det er sket lidt senere end ellers, fordi vi har ventet på endelig godkendelse af den nye personalepolitik. 2019-udgaven ventes at udkomme i uge 43, 2018 sammen med udviklingssporene for 2019.

Vi vil blive glade for læsernes og brugernes feed back og ideer til forbedringer af såvel håndbogen som det fælles gods, den beskriver. Rigtig god læsning.

*Direktør Frederik Gammelgaard  
Direktør Lone Rasmussen  
Kommunaldirektør Lisbeth Binderup*

# INDHOLD

---

<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>1 Kultur og værdier</b>	<b>4</b>
1.1. Tillid, dialog og delegation	
1.2. Fællesskab - nyt Byråd – ny udviklingspolitik	
1.3. Værdier	
1.4. De tre udviklingsspor – Folkestyresporet, Kommunen 3.0 og Det Fælles Vi	
<b>2 Ledelsesgrundlag og lederudvikling</b>	<b>7</b>
2.1 Ledelsesgrundlag	
2.2 Lederudvikling	
<b>3 Den politiske ledelse og styring</b>	<b>9</b>
3.1 Arbejdsdelingen på politisk niveau	
3.2 Borgerrepræsentationen	
3.3 Samspil med den politiske ledelse	
3.4 Politikerhåndbogen og udviklingsstrategien	
3.5 Det fælles sprog i den politiske ledelse og styring	
3.6 Mere om den politiske ledelse og styring	
<b>4 Den administrative ledelse og styring</b>	<b>12</b>
4.1 Det decentrale niveau – kontraktholderne	
4.2 Det centrale niveau – direktion og fag- og stabschefer	
4.3 Samspillet mellem de to niveauer	
<b>5 Personaleforhold og MED-samarbejde</b>	<b>14</b>
5.1 Personalepolitik	
5.2 Med-samarbejde	
5.3 Konsulentbistand og Udvikling	
5.4 Løn og ansættelse	
5.5 Personalejura	
5.6 Forsikring	
<b>6 Økonomi</b>	<b>16</b>
6.1 Overordnet økonomistyring	
6.2 Budget og budgetopfølgning	
6.3 Bogføring, regnskab og økonomisk ledelsestilsyn	
6.4 Ledelsesinformation	
6.5 Indkøb	
<b>7 Årets gang i samspillet mellem centralt og decentralt niveau</b>	<b>18</b>
<b>8 Proces for udviklingskontrakter og aftaler</b>	<b>21</b>
<b>9 Intro-program for nye kontraktholdere</b>	<b>23</b>

# 1. KULTUR OG VÆRDIER

## 1.1. TILLID OG DELEGATION

I Skanderborg Kommune mener vi, at de bedste løsninger og resultater skabes, hvis mest mulig kompetence og ansvar placeres lokalt hos de ledere og medarbejdere, der løser opgaverne i hverdagen i god dialog sammen med borgerne. Denne måde at arbejde på og ikke mindst den kultur, der er skabt, kalder vi Skanderborgmodellen.

Også fra politisk side er der meget stor tillid til, at kontraktholderne og aftaleholderne og i det hele taget alle ledere og medarbejdere tager ansvar, tager initiativ og skaber udvikling. Omvendt er der i organisationen også en meget stor tillid til, at delegationen er alvorligt ment fra Byrådets side, at det er i orden at udfordre og eksperimentere, og at direktion og Byråd bakker op, også i kritiske situationer.

Gensidig tillid, dialog og handlerum er nøgleord i Skanderborg Kommune. Det er værdier, der er vigtige at værne om, men også udvikle i en fælles forståelse mellem Byrådet og organisationen. Derfor er der lagt op til gensidig dialog i den nye byrådsperiode om samspillet mellem den politiske ledelse og organisationen om vilkårene for kontrakt – og aftaleholderne.

### 1.2. FÆLLESSKAB - NYT BYRÅD – NY UDVIKLINGSPOLITIK

Som kontraktholder og aftaleholder bliver man en del af det store fællesskab (Skanderborg Kommune) og samtidig også en del af det lokale fællesskab på arbejdspladsen og en del af lokalsamfundet. Det er en stor del af ens opgave at skabe sammenhæng mellem disse fællesskaber, så vi i fællesskabet kan arbejde for og med hinanden.

Det er fælleskabet, der gør Skanderborg unik – derfor kalder vi det også De 1000 Fællesskabers land. For gode fællesskaber

skaber synergi og gør afstanden fra idé til handling kortere.

I 2018 starter et nyt Byråd, der skal tegne visionen for Skanderborg Kommune i de næste 4 år igennem udviklingspolitikken. Udviklingspolitikens indhold vil blive fastlagt i foråret 2018.

### 1.3. VÆRDIER

I Skanderborg Kommune er vi et stærkt og bæredygtigt arbejdsfællesskab, hvor vi fletter vores fagligheder sammen om den fælles kerneopgave.

Sammen med borgere, lokale aktører og politikere vil vi skabe de bedste livsvilkår, udviklende fællesskaber og et levende demokrati for alle i Skanderborg Kommune – De 1000 fællesskabers land.

For at nå dette arbejder vi efter 4 kulturforstærkere, der er værdibåret:

- Vis tillid
- Skab relationer
- Del resurser
- Tænk nyt

## DE 4 KULTURFORSTÆRKERE:

Vis tillid

Skab relationer

Del resurser

Tænk nyt

## DE TRE UDVIKLINGSSPOR:

Folkestyresporet

Kommunen 3.0

Det Fælles Vi

#### 1.4. DE TRE UDVIKLINGSSPOR – FOLKESTYRESPO-RET, KOMMUNEN 3.0 OG DET FÆLLES VI

Det er Byrådet, der tager initiativ til og vedtager nye politikker og forandringer, men det er kontraktholderen/aftaleholderen, der i fællesskab med ledere, medarbejdere og borgere omsætter de politiske beslutninger til virkelighed. For at vi på bedst mulige vis kan omsætte de politiske beslutninger, så de får værdi og effekt lokalt, så skal vi i organisationen hele tiden udvikle os både fagligt og værdimæssigt og i henhold til de rammer, som Byrådet har udstukket.

Hvert år i uge 43 udgiver direktionen udviklingssporene (DUS) for det kommende år. Udviklingssporene understøtter Byrådets politikker og forandringer, og i udviklingssporene gør direktionen opmærksom på nogle overordnede tendenser i Byrådets politikker, som kontrakt/aftaleholdere skal være opmærksomme på i deres udviklingsarbejde.

Udviklingssporene for 2018 består af tre spor - Folkestyresporet, Kommunen 3.0 og Det Fælles Vi.

De tre udviklingsspor handler om tre typer af relationer. Vores relationer til folkestyret (Byrådet og Borgerrepræsentationen). Vores relationer til borgerne (Kommunen 3.0), og vores relationer til hinanden (Det Fælles Vi).

Forventningen er, at udviklingssporene, direkte og indirekte kommer til at præge udviklingsarbejdet lokalt på de enkelte arbejdspladser.

Nedenfor kan man læse mere om, hvad de enkelte udviklingsspor indeholder. Ellers kan man se mere på Udviklingssporene for 2018 eller se en videopræsentation af udviklingssporene her

#### FOLKESTYRESPORET

Skanderborg Byråd arbejder løbende med udvikling af de politiske arbejdsformer og godt samspil med borgerne. Det skal organisationen understøtte, så vi sikrer politikerne gode muligheder for indflydelse og nye måder at arbejde på. Kontrakt- og aftaleholdere kan bl.a. bakke op om fornyelsen af de politiske arbejdsformer ved at udvikle samspillet med borgerrepræsentanterne og motivere til deltagelse i de større fællesskaber.

Der skal være en rød tråd fra Byrådets politikker til det arbejde, der gøres på den enkelte arbejdsplads, og videre til det, som borgeren oplever. Som kontraktholder og aftaleholder bidrager man til skabelsen og understøttelsen af fremtidens folkestyre ved at sikre virkeliggørelsen af de politiske beslutninger, så de får effekt for borgerne.

#### KOMMUNEN 3.0

Kommunen 3.0 gør op med tidligere års tænkning om, at forholdet mellem borgeren og kommunen skal svare til forholdet mellem en kunde og en servicestyrer virksomhed. Kommunen 3.0 tænkningen går igen i Byrådets politikker på tværs af fagområder lige fra socialpolitikken, sundhedspolitikken og skolepolitikken over til kulturpolitikken og ældrepolitikken.

I udviklingen af Kommunen 3.0 lægger vi vægt på, at en kommune ikke bare er en organisation bestående af ansatte, men et fællesskab bestående af de borgere, der bor i kommunen, og de medarbejdere, der er ansat af fællesskabet.

Relationen mellem medarbejder og borger ses som et partnerskab, hvor der er fokus på, at alle har resurser.

Kommunen 3.0 udspringer af en tro på, at det både giver bedre livskvalitet for borgeren og bedre 'jobkvalitet' for medarbejderen at arbejde ud fra tanken om, at alle skal have mulighed for at tage ansvar og indgå i meningsfulde fællesskaber sammen med andre.

Pointen er, at den fagprofessionelle medarbejders opgave er at hjælpe den enkelte og fællesskabet til at finde egne resurser til at være aktiv, til at tage ansvar og derigennem til at "mestre livet".

Vi har med sporet Kommunen 3.0 valgt at sætte et særligt spotlys på dette menneskesyn, fordi det fører til en lidt anderledes forståelse af kerneopgaven end den, som mange af os har med fra vores læretid. Vi er nået langt, men kan stadig komme endnu længere i retning af at udvikle arbejdspladsernes visioner og medarbejdernes kompetencer i dette lys.

Som kontraktholder og aftaleholder bidrager man ved at udvide forståelsen for Kommunen 3.0 og ved aktivt at integrere den i den løbende faglige udvikling på arbejdspladsen.

#### Man kan læse mere om Kommunen 3.0 på medarbejderportalen se

<http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/ledelse/kommunen30/Sider/default.aspx> samt se videoer [her](#).

#### DET FÆLLES VI

Det Fælles Vi handler om, at vi udvikler og styrker det større fællesskab mellem de ansatte og de enheder, vi arbejder i. Udgangspunktet er, at vi bliver bedre til at løse vores opgaver, hvis vi løserdem i fællesskab og hjælper hinanden med at løfte ansvaret.

Det Fælles Vi sigter også efter en bæredygtig arbejdskultur i Skanderborg Kommune, og ambitionen er, at man ikke skal blive syg af at gå på arbejde i Skanderborg Kommune. Med Bæredygtige Arbejdskulturer forstås:

- Kulturer der er i balance – hvor de tilstedeværende resurser bruges, uden at over- eller misbruges
- hvor der er fokus på det, som skaber værdi
- hvor vi i en travl hverdag formår at prioritere, så der er tid til "klog" ledelse med fokus på langtidsholdbare løsninger
- hvor retning og rammer er tydelige, og kerneopgaven er vores fælles omdrejningspunkt for samarbejde og udvikling, også på tværs af fagligheder
- hvor der er rum til ledelse, og tid til at tænke langsigtet og helhedsorienteret og den enkelte medarbejder understøttes i mere hensigtsmæssige og effektive arbejdsprocesser.

Det Fælles Vi sætter lys på faglige fællesskaber og troen på, at vi - ved at have tillid, skabe relationer, dele resurser og tænke nyt - bliver bedre, mere effektive og også mere innovative i vores opgaveløsning.

Vi skal have større fokus på helheder og sammenhænge i de ofte komplekse opgaver, som vi løser. Og vi skal sikre, at effektivisering fortsat er et vigtigt fokus, der bliver tilrettelagt i de relevante faglige fællesskaber og sådan, at opgaveløsningen samlet forbliver forudsigelig og håndterbar for de enkelte medarbejdere.

Kontraktholdere og aftaleholdere kan bidrage til Det Fælles Vi ved at sikre, at den konkrete opgaveløsning, og i arbejdet med effektivisering og innovation på arbejdspladsen afspejler ambitionen om Det Fælles Vi.



# 2. LEDELSESGRUNDLAG OG LEDERUDVIKLING

## 2.1. LEDELSESGRUNDLAG

Vores organisering – Skanderborgmodellen - og den tillidsbaserede kultur med fokus på relationer, fællesskab og udvikling, tegner synet på ledelse i Skanderborg Kommune. Der er store frihedsgrader som kontraktholder, inden for de vide rammer af Byrådets vision, politikker, udviklingsspor og værdier. På den anden side er der også en forpligtelse til at fylde det råderum ud, ved lokalt at skabe engagement omkring løsningen og udviklingen af kerneopgaven. Lokale prioriteringer og nytænkning er mere end velkomment!

Selvom råderummet er stor, er ledelse i Skanderborg Kommune ikke en ensom opgave. Der er en stor bevidsthed om, at ledelse i sidste ende er noget vi skaber sammen. Det være sig i ledergrupper inden for de enkelte enheder, faglige fællesskaber og netværk på tværs i organisationen eller i det store fællesskab Skanderborg Kommune. Vi sætter gerne rammerne for refleksion og dialog omkring ledelsesopgaven. God ledelse er nemlig ikke at have alle svarene, men at kunne agere i en kompleks virkelighed, hvor vi må finde vejen sammen.

Du kan læse mere om God ledelse i både Personalepolitikken og Ledelsesgrundlaget.

Ledelsesgrundlaget uddyber og nuancerer forståelsen af ledelse gennem en nærmere beskrivelse af de vigtigste færdigheder, værdier og prioriteter i 6 ledelsesprofiler. I profilerne indgår også en beskrivelse af den fælles ledelsesopgave i ledergrupper og faglige fællesskaber.

Du kan finde Personalepolitikken og Ledelsesgrundlaget på medarbejderportalen.

<http://medarbejderportalen/ansat-a-aa/personalepolitik/Sider/default.aspx>

<http://medarbejderportalen/ansat-a-aa/ds/Sider/default.aspx>

## 2.2. LEDERUDVIKLING

God ledelse indebærer, at vi vægter lederudvikling og en professionel understøttelse af ledere højt. Lederudviklingssamtalen, lederevaluering og mulighed for professionel leder-sparring og rådgivning er alle væsentlige elementer i at sikre den rette kompetenceudvikling for ledere.

I Skanderborg Kommune tilbydes både formel lederuddannelse, lederudviklingsforløb og temadage, hvor vi sætter rammerne for refleksion og dialog omkring ledelsesopgaven. Ikke mindst det årlige Ledertræf for alle ledere i Skanderborg Kommune og Kontraktholderdag for kontrakt og –aftaleholdere. Nedenfor ser du nogle af tilbuddene i 2018:

### LEDERUDVIKLING 2018

#### Formel lederuddannelse

Der er en forventning om, at alle ledere i Skanderborg Kommune har et teoretisk ledelsesfundament at udøve deres ledelse ud fra. Derfor tilbydes ledere med personaleansvar en lederuddannelse på diplomniveau. Som kontraktholder og aftaleholder skal du sikre, at lederne i teamet har/får en formel lederuddannelse.

#### Ledertræf

En gang årligt samles ca. 250 ledere til ledertræf for at få inspiration om ledelse, ledelsestrends og -udfordringer. Der leges med formen med mulighed for dialog, udvikling og inspiration på tværs. Temaet varierer hvert år og understøtter Byrådets visioner og direktionens udviklingsspor.

#### Kontraktholderdag

To gange årligt afholdes kontraktholderdag, hvor kontrakt- og aftaleholdere mødes med direktionen i en halv dag for at drøfte aktuelle temaer og udviklingsspor.

#### Bæredygtig arbejdspladskultur

Lederudviklingsforløbet ”Bæredygtig arbejdspladskultur” for kontraktholdere og aftaleholdere eller lederteams udbydes fortsat i 2018. Sigtet er at udvikle ledelse, der understøtter den fortsatte udvikling af en bæredygtig arbejdspladskultur i Skanderborg Kommune.

#### Introduktion til effektivisering i Skanderborg Kommune og personligt LEAN

Introduktion til begrebsapparatet for - og arbejdet med - effektivisering i Skanderborg Kommune. Introduktionen udbydes i hold fra foråret 2018.

Der udbydes løbende hold i personligt LEAN i 2018.

**Vi har gjort os umage med at få skabt et fælles sprog, så begreberne er entydige og genkendelige fra udvalg til udvalg og fra fagområde til fagområde. Vi har bestræbt os på at sikre, at de politiske drøftelser af økonomi og indhold så vidt muligt følges ad.**

### **3.6. MERE OM DEN POLITISKE LEDELSE OG STYRING**

På Skanderborg Kommunes hjemmeside fremgår dagsordener og referater fra Byrådets og udvalgenes møder <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/dagsordener-og-referater> . Det er kun Byrådets møder, der er åbne for tilhørere. Byrådsmøderne holdes på Skanderborg Fælled, Fælleden 1, 8660 Skanderborg.



# 3. DEN POLITISKE LEDELSE OG STYRING

Som kontraktholder og aftaleholder har man det privilegium at arbejde for det demokratisk ledede fællesskab (Byrådet), og man har det grundvilkår, at ledelsesindsatsen skal understøtte den retning, der sættes politisk.

Skanderborg Byråd påvirker organisationen både gennem styring og ledelse. Ved politisk styring forstår vi Byrådets fastlæggelse af bevillinger, standarder og forandringer, der bliver fulgt op på helt konkret. Begreberne forklares i afsnit 3.5. Ved politisk ledelse forstår vi Byrådets mere overordnede påvirkning af holdninger og udviklingsretninger, fx gennem formuleringen af politikker.

Den politiske arbejdsform er lagt fast i styrelsesvedtægten. Fokuseringen på styring og ledelse som politisk arbejdsform betyder, at det konkrete forvaltningsansvar til gengæld er delegeret til organisationen i overensstemmelse med den tillidsbaserede kultur. Rent formelt er denne vidtgående delegation et vigtigt særkende for Skanderborgmodellen. Man kan læse styrelsesvedtægten her

**Byrådets fokus på styring og ledelse som politisk arbejdsform kombineret med den stærke tillidskultur betyder, at ansvaret for den umiddelbare forvaltning til gengæld er delegeret til organisationen. Rent formelt er denne vidtgående delegation et vigtigt særkende for Skanderborgmodellen.**

## 3.1. ARBEJDSDELINGEN PÅ POLITISK NIVEAU

De stående udvalg er politikformulerende og politikkontrollerende. Det vil sige, at de stiller forslag til Byrådet om politikker, standarder og forandringer (se afsnit 3.5 for forklaring af begreberne), og at de på Byrådets vegne følger op på de politiske beslutninger.

Byrådet har nedsat et Økonomiudvalg og fire stående udvalg:

- Økonomiudvalget
- Socialudvalget
- Undervisnings- og Børneudvalget
- Miljø- og Planudvalget
- Kultur, Sundheds – og Beskæftigelsesudvalget

Desuden arbejder Skanderborg Byråd med særlige udvalg i henhold til styrelsesloven §17 stk. 4. Det er udvalg, nedsat af Byrådet med et antal byrådsmedlemmer som deltagere sammen med ikke-politikere, fx borgere, eksperter og embedsmænd.

## 3.2. BORGERREPRÆSENTATIONEN

Der er 29 medlemmer i Skanderborg Byråd. Men antallet af borgere, der er engageret i kommunens ledelse, er på i alt næsten 1000. Det store tal fremkommer, når vi tæller medlemmer af brugerbestyrelser, råd og nævn med. Vi har i vores kommune valgt at gøre lidt særligt ud af denne gruppe. Det er blandt andet for at yde anerkendelse for det ulønnede arbejde, der gøres af de mange borgere, og for at give dem alle en fornemmelse af at være en del af det større fællesskab, som kommunen er, og ikke bare det mindre fællesskab i den enkelte institution. Vi har valgt at give de mange råds- og bestyrelsesmedlemmer betegnelsen, Borgerrepræsentationen. Forventningen til kontraktholdere og aftaleholdere er, at man etablerer et godt samspil med den bestyrelse, der evt. er på ens arbejdsplads, dels at man er med til at formidle tænkningen om, at alle bestyrelsesmedlemmer indgår i det større fællesskab. En gang om året inviterer Byrådet alle kontraktholdere og aftaleholdere og alle i Borgerrepræsentationen til nytårskur sammen for at markere fællesskabet og vise anerkendelse af den fælles indsats

## 3.3. SAMSPIL MED DEN POLITISKE LEDELSE

Det er en vigtig del af tænkningen i Skanderborg Kommune, at det tværgående samarbejde skal have gode vilkår. Ligesom

alle andre kommuner kæmper vi med det dilemma, at enhver klar arbejdsdeling rummer en risiko for uhensigtsmæssig silotænkning. Én af vejene, vi har valgt for at sikre balance, er at undgå parallelitet mellem den politiske og den administrative organisering. Vi tror på, at helhedstænkningen får bedre vilkår, når både politikere og ledere på centralt og decentralt niveau skal samarbejde i flere forskellige relationer.

Man skal derfor have opmærksomheden rettet mod flere af de politiske udvalg. Den økonomiske politik, sundhedspolitikken og politikken for mødet med borgerne er eksempler på politisk styring, der udspringer af forskellige udvalg, men har stor relevans for alle kontrakt Holdere og aftaleholdere. Udvalgenes politikkontrol på politikkerne inden for ens område vil dog typisk ske fra det politiske udvalg, som ens område hører til. Fx vil det være Undervisnings- og Børneudvalget, som er politik-kontrollerende på sundhedspolitikken i forhold til dagtilbud og skoler.

Der er en kultur for dialog mellem kontrakt Holdere, bestyrelser og det politiske niveau. Denne dialog har mange former og kan eksempelvis være et temamøde mellem Byråd og kontrakt Holdere, og man involveres også typisk i større processer såsom formulering af nye politikker.

Endelig bliver der tre gange om året fulgt op på overholdelsen af budgettet og realiseringen af de besluttede forandringer ved budgetopfølgningerne, sådan at politikerne kan få forelagt en samlet oversigt over, hvordan det går med at realisere de beslutninger, der blev truffet ved budgetlægningen.

### 3.4. POLITIKERHÅNDBOGEN OG UDVIKLINGSPOLITIKKEN

Man kan finde alle besluttede politikker, forandringer og bevillinger mm. i Politikerhåndbogen. Politikerhåndbogen opdeler det politiske ansvar i 20 politikområder. For hvert politikområde er der en kortfattet oversigt over ansvarsdeling og gældende politiske beslutninger. Du kan læse politikkerhåndbogen her: <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/kommunens-oekonomi/budget>

Et vigtigt politisk redskab til indflydelse på kommunens udvikling i bred forstand er Byrådets udviklingspolitik. Den formuleres i første halvår af den fire år lange valgperiode og sammenfatter, hvad Byrådet finder det væsentligt sammen at ændre. Det forventes, at det nye Byråd har udviklingspolitikken færdig i første halvår af 2018. Det tidligere Byråds udviklingsstrategi hedder De 1000 Fællesskabers Land og kan læses her: <http://pdf.skanderborg.dk/planlaegning/Udviklingsstrategi/20142017/>

### 3.5. DET FÆLLES SPROG I DEN POLITISKE LEDELSE OG STYRING

I Skanderborg Kommune har vi skabt et fælles sprog, så begreberne er entydige og genkendelige fra udvalg til udvalg og fra fagområde til fagområde. Vi har bestræbt os på at sikre, at de politiske drøftelser af økonomi og indhold så vidt muligt følges ad.

#### HOVEDBEGREBERNE ER

**Vision** – en vision er en politisk beslutning om en tilstand, der stræbes imod.

**Strategi** – er en politisk beslutning om de vigtigste veje frem til visionen. Strategierne er kendetegnet ved, at det er vigtige indsatsområder, som kan opfyldes inden for en overskuelig fremtid. Der er ikke knyttet bevillinger direkte på strategier. Når Byrådet vedtager en ny politik, består politikken af visioner og strategier.

**Politik** – når Byrådet vedtager en ny politik, består politikken af visioner og strategier.

**Forandring** – er en fællesbetegnelse for Byrådets konkrete beskeder til organisationen om at løse en opgave, der fører til en forandring. Når der vedtages en forandring, skal der samtidigt være taget stilling til økonomiske konsekvenser af forandringen. Nogle beslutninger om forandringer har penge med, andre forandringer skal efter Byrådets beslutning gennemføres inden for de eksisterende budgetrammer. En politisk besluttet forandring kan have form af et anlægsprojekt, men det kan også være et projekt, der indebærer forandringer i driften. Forandringen er, som ordet antyder, en midlertidig tilstand. Forandringen kan eventuelt medføre en varig ændring i de politisk besluttede standarder. Forandringer besluttet næsten altid som en del af budgettet eller budgetopfølgningen.

**Standard** – det er den service og de kriterier, som borgerne kan forvente. Fx en visitationsstandard for praktisk hjælp i hjemmet hos den ældre, åbningstiden i dagtilbud eller taksten for tømning af skraldespand. Eller de regler, der gælder i en lokalplan.

**Bevilling** – en bevilling er en bemyndigelse fra Byrådet til at afholde udgifter og oppebære indtægter under nærmere forudsætninger. Eller sagt på en anden måde: En bevilling er de penge, der er til formålet. Bevillinger gives som hovedregel til en kontrakt- eller aftaleholder. Formelt falder uforbrugte bevillinger bort ved årsskiftet, men hvis forudsætningerne for bevillingen er opfyldt, kan der spares op af bevillingen eller lånes/overføres underskud på op til fem procent af bevillingen.

### **Lederevaluering**

Der foretages systematisk lederevaluering hvert tredje år i Skanderborg Kommune som en del af 3i1 – undersøgelse af trivsel, psykisk arbejdsmiljø og ledelse – i 2018 mellem d. 5.-23. marts. Undersøgelsen har til formål at skabe dialog omkring, hvad der kan gøres for at styrke arbejdskulturen yderligere og for at understøtte din ledelsesudvikling. Lederevalueringen følges op i LUS.

Diverse kurser vedrørende personaleledelse og -administration  
Der udbydes løbende kurser med henblik på at understøtte God ledelse i personaleledelse og – administration. I 2018 udbyder vi bl.a.:

- Find din vej i håndtering af sygefravær - i krydsfeltet mellem værdier, politik og personalejura
- Decentral ansættelse, personalemapper og lønforhandling

Fyraftensmøder/temadage:

Der tilbydes løbende fyraftensmøder og temadage inden for relevante emner.

Potentiale for Ledelse:

Hold øje med ledertalenter på din arbejdsplads. I 2018 er der mulighed for at tilmelde medarbejdere til et afklarings- og udviklingsforløb for ledertalenter.

Læs mere på Medarbejderportalen.

# 4. DEN ADMINISTRATIVE LEDELSE OG STYRING

Den administrative organisering er gennemsyret af princippet om, at kompetence og ansvar skal ligge hos dem, der i hverdagen står med opgaverne. Det betyder, at organiseringen er flad og består af to niveauer – det decentrale niveau og det centrale niveau.

## 4.1. DET DECENTRALE NIVEAU – KONTRAKTHOLDERNE

Det decentrale niveau er opdelt i 54 kontraktstyrede enheder. Flere gange i årets løb holdes der arrangementer for alle kontraktholdere. Langt de fleste kontraktholdere er ledere af kommunale institutioner, men ledere af selvejende institutioner med driftsoverenskomst indgår på lige fod i gruppen af kontraktholdere. Man vil desuden også med jævne mellemrum blive inviteret til kontraktholdermøder på fagområdet, fx kontraktholdermøder på ældre- og handicapområdet, dagtilbudsområdet eller skoleområdet. Man kan se en oversigt over alle kontraktområderne samt kontaktoplysninger her: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/khb/Sider/default.aspx>.

Kontraktholderne har stor kompetence og et stort ansvar, og står hver især til ansvar over for direktionen. Rammerne og forventningerne til kontraktholderne aftales år for år i en udviklingskontrakt, der indgås mellem kontraktholderen og direktionen ved årsskiftet. Se også afsnit 8 for en introduktion til kontraktprocessen. Man får som kontraktholder også anledning til at være i dialog med politikerne.

I alt arbejder ca. 4.500 af kommunens 5.500 medarbejdere på det decentrale niveau.

**Organiseringen er gennemsyret af princippet om, at kompetence og ansvar skal ligge hos dem, der i hverdagen står med opgaverne. Det betyder, at organiseringen er flad og består af to niveauer – det decentrale niveau og det centrale niveau.**

## 4.2. DET CENTRALE NIVEAU – DIREKTION OG FAG- OG STABSCHEFER

Det centrale niveau i organisationen ledes af en direktion på tre samt otte fag- og stabschefer. Fag- og stabscheferne refererer til direktionen. Direktionen og fag- og stabschefer udgør tilsammen koncernledelsen på 11 medlemmer.

Du kan se de enkelte medlemmer af koncernledelsen her: medlemmer i direktion og koncernledelse

### Direktion

Direktionen sætter retning og samler organisationen om en fælles værdimæssig, organisatorisk og indholdsmæssig udvikling.

Direktionens møder anvendes som forum, når der skal træffes beslutninger på koncernniveau – herunder når der skal foretages indstilling til politisk behandling af sager, og når der skal træffes formelle og strategiske beslutninger i forhold til organisationens udvikling.

Direktionen har følgende arbejdsfordeling

- kommunaldirektør Lisbeth Binderup, referencedirektør for de 4 stabe
- direktør Frederik Gammelgaard, referencedirektør for fagsekretariatene Teknik og Miljø samt Børn og Unge
- direktør Lone Rasmussen, referencedirektør for fagsekretariatene Ældre og Handicap samt Beskæftigelse og Sundhed

### Koncernledelse

Koncernledelsen agerer samlet, koordineret og handlekraftigt for at understøtte Byrådets politikker og prioriteringer.

Koncernledelsen består af medlemmer i direktionen samt fag- og stabschefer.

Koncernledelsens tre primære opgaver er at:

- Kvalificere direktion og fag- og stabscheferes arbejde med at udvikle en fælles kurs i forlængelse af Byrådets beslutninger.

Det sker ved, at medlemmerne af koncernledelsen:

- Har et fælles billede af kommunens situation og ambitioner i hele organisationen
- I fællesskab undersøger udfordringer og muligheder
- Får de politiske beslutninger til at blive til virkelighed
- Styrke og understøtte koordinering på tværs ift. politikere, organisation og lokalsamfund.

Det sker ved, at medlemmerne af koncernledelsen:

- Koordinerer og løser vigtige opgaver i fællesskab eller i tæt dialog
- Sikrer, at resurser deles på tværs og bruges, hvor de gør størst forskel
- Skabe opbakning/commitment til helheden:

Det sker ved, at medlemmerne af koncernledelsen:

- Formidler de væsentlige udviklingsretninger og fortællinger om Skanderborg Kommune stærkt og sammenhængende
- Tager ansvar og sikrer, at store beslutninger bliver til virkelighed, bl.a. ved at sørge for konstruktiv opfølgning.

Det centrale niveau understøttes af en række ledelses-, konsulent- og sekretariatsfunktioner i de fire fagsekretariater og de fire stabsfunktioner. Samtidig er det dog vigtigt at bemærke, at der i fagsekretariater og stabe også løses andre opgaver end opgaver på det centrale niveau. Ja, faktisk gælder det, at langt de fleste af de ca. 650 ansatte i fagsekretariater og stabe arbejder på andre felter – og meget ofte med en direkte borgerkontakt. Fagsekretariater og stabe rummer således også en række myndighedsfunktioner - her varetages fx opgaver som byggesagsbehandling, naturforvaltning, tildeling af kontante ydelser, sundhedstjeneste, pædagogisk, psykologisk og socialfaglig rådgivning og specialindsats til børn og unge, arbejdsmarkedssindsats over for unge og voksne, visitation til fx genoptræning, praktisk hjælp i hverdagen og sundhedsydelser.

I daglig tale kaldes stabe og fagsekretariater under ét for ”de aftalestyrede enheder”. Disse enheder styres nemlig gennem udviklingsaftaler, der er sammenlignelige med kontraktholderens udviklingskontrakter.

De otte enheder er:

- Byråds- og Direktionssekretariatet v. sekretariatschef Henrik Rosenlund Knudsen
- HR-staben ved personalechef Runa Brøchner
- Staben for Økonomi, Innovation og IT v. økonomichef Jørn Prætorius
- Staben for Kultur, Borgere og Planlægning v. stabschef for Kultur, Borgere og Planlægning Bente Hornbæk
- Fagsekretariatet for Teknik og Miljø v. teknisk chef
- Fagsekretariatet for Beskæftigelse og Sundhed v. beskæftigelses- og sundhedschef Jørgen Erlandsen
- Fagsekretariatet for Børn og Unge v. børn- og ungechef Søren Aalund
- Fagsekretariatet for Ældre og Handicap v. ældre- og handicapchef Lis Kaastrup Jensen

#### **Samspillet mellem central og decentralt niveau**

Direktionen udøver fortrinsvis sin ledelse af kontraktholdere og aftaleholdere gennem udviklingssporene, udviklingskontrakter – og aftaler, kontraktholderdialogmøder i februar/marts måned samt på kontraktholderdage og ledertræf.

For hver kontraktholder er der tilknyttet en fag- eller stabschef, der har fået delegeret det daglige ledelsesansvar over for den enkelte kontraktholder. Det består i ansvaret for ansættelse (og afskedigelse), kontraktholderens udvikling og trivsel plus ansvaret for at bakke op og skabe fællesskab på tværs af kontraktholderne i den faglige udvikling, herunder ikke mindst udmøntningen af Byrådets politikker. Direktionen har delegeret sit ledelsestilsyn vedrørende økonomistyring til økonomichefen og ledelsestilsynet vedrørende overenskomster og sygefravær til HR-chefen.

Den store vægt på tillid og lokalt ansvar slår altså igennem i organiseringen på den måde, at kontraktholderne har mange frihedsgrader, og at det centrale niveau agerer som ét niveau og ikke er opdelt i forvaltninger. Det er således direktionen og kontraktholderne, der er øverst ansvarlige på henholdsvis central og decentralt niveau.

# 5. PERSONALEFORHOLD OG MED-SAMARBEJDE

---

## 5.1. PERSONALEPOLITIK

Personalepolitikken sætter, sammen med udviklingssporene, den lokale MED-aftale og de aftaleforhold, der følger af overenskomsterne, retning og rammer for, hvad der skal kendetegne Skanderborg Kommune som arbejdsplads. Barren sættes højt, men rammerne er vide.

Visionen er et stærkt og bæredygtigt arbejdsfællesskab, hvor vi fletter vores fagligheder sammen om den fælles kerneopgave: Sammen med borgere, lokale aktører og politikere at skabe de bedste livsvilkår, udviklende fællesskaber og et levende demokrati for alle i Skanderborg Kommune – de 1000 fællesskabers land. Det gør vi med afsæt i kulturforstærkerne: Vis tillid, skab relationer, del resurser, tænk nyt.

Personalepolitikken udfoldes i fire strategispor: Bæredygtig arbejdskultur, god ledelse, professionel rekruttering og kompetenceudvikling til hver en tid. Du finder den her: <http://medarbejderportalen/ansat-a-aa/personalepolitik/Sider/default.aspx>

Historierne om hvordan personalepolitikken lever i praksis finder du i Vores avis. Vores avis fortæller historier fra hverdagen. Her får du et godt indblik i, hvordan det er at være en del af arbejdsfællesskabet i Skanderborg Kommune.

Medio 2018 udkommer Personaleredegørelsen 2017, der gennem analyser og statistik følger op på personalepolitikken og de indsatser og tiltag, der understøtter den. Her finder du sygefraværstal, resultaterne fra 311 og meget mere.

## 5.2. MED-SAMARBEJDE

MED-samarbejdet og den gode dialog på arbejdspladsen er en højt prioriteret ledelsesopgave i det fælles arbejde for en bæredygtig arbejdskultur med fokus på kerneopgaven. Her spiller MED-udvalgene en aktiv rolle.

MED står for medindflydelse og medbestemmelse. MED-aftalen beskriver, hvordan kommunens ledelse og medarbejdere samarbejder. Skanderborg Kommunes MED-aftale er skrevet inden for rammerne af den landsdækkende/centrale rammeaftale,

som arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne, KL og KTO, har indgået.

MED-aftalen er fundamentet for den løbende udvikling af samarbejdet mellem ledelsen og medarbejdernes valgte repræsentanter. Et godt samarbejde mellem ledelsen og medarbejdernes repræsentanter bygges op over mange år. Det er engagementet i den fælles arbejdsplads der i hverdagen er grundlaget for det gode samarbejde. Sådan skal det fortsat være samtidig med, at vi hele tiden udvikler det generelle samarbejde. Arbejdsmiljøet har en stor plads i samarbejdet, og vi skal fortsætte med at give sikkerheden og sundheden stor opmærksomhed.

Et MED-udvalg er ramme om information, høringer og drøftelser af strategiske beslutninger og deres betydning for medarbejdernes arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. Arbejdet i MED-udvalget supplerer den daglige dialog med medarbejderne, og det er i MED-udvalget, at konkrete retningslinjer med betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljø behandles.

Du kan læse mere om MED: <http://medarbejderportalen/ansat-a-aa/med/Sider/default.aspx>

## 5.3. KONSULENTBISTAND OG UDVIKLING

HR-konsulentteamet arbejder med at omsætte politiske visioner, beslutninger og aftaler på personaleområdet, herunder Personalepolitik, Udviklingsspor 2018 og MED-aftalen. HR-konsulentteamet består af 6 udviklingskonsulenter, der arbejder med personale-, leder- og organisationsudvikling i bred forstand og med at udvikle, implementere og understøtte værktøjer og koncepter til at dygtiggøre og støtte ledere og medarbejdere i Skanderborg Kommune.

Her er der hjælp at hente til arbejdet med en bæredygtig arbejdskultur, fastholdelse, arbejdsmiljø, MED-samarbejde, medarbejder- og lederudvikling, ledersparring, coaching, procesbistand, teamudvikling, rekruttering og kompetenceudvikling. Derudover varetager HR-konsulentteamet en lang række strategiske og koordinerende opgaver.

På medarbejderportalen finder du værktøjer, koncepter og vejledningsmateriale om fx håndtering af sygefravær, arbejdsmiljø, rekruttering, udviklingssamtaler og meget mere.

#### 5.4. LØN OG ANSÆTTELSE

Det er en helt fundamental ledelsesopgave at have overblik over sit personale, og de personaleforhold, der knytter sig hertil eksempelvis løn, ansættelse, fratræden, ferie, refusioner mv.

Du kan hente hjælp til disse opgaver ved lønkonsulenterne i HR-staben. Det er også muligt at orientere sig i retningslinjer og vejledninger <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/av/loenadministration/Sider/default.aspx>

#### 5.5. PERSONALEJURA

Personalejuridisk team understøtter ledere i forhold der handler om medarbejdere, forud for, under ansættelsen og frem til eventuel fratræden. Teamet rådgiver og deltager evt. i forbindelse med vanskelige og/eller tjenstlige samtaler med medarbejderne, forhandlinger med videre. Teamet er sparringspartnere for lederne i forhold til at agere i krydsfeltet mellem personalejura, personalepolitik og værdier og sikrer kvalitet, saglighed og ordentlighed i processerne.

Personalejuridisk team skal inddrages i forbindelse med afskedigelser, da teamet er ansvarlig for den administrative proces. Teamet inddrages ligeledes ved større omstruktureringer, besparelses- og effektiviseringstiltag.

#### 5.6. FORSIKRING

En anden vigtig opgave er at sikre og forsikre kommunens medarbejdere og de ting, vi ejer (biler, bygninger og løsøre) bedst muligt. Det er Forsikringsteamets opgave. Du har som kontrakt- og aftaleholder også en forpligtigelse til at indberette skader via vores skadesanmeldelsessystem Inzubiz. Du kan se hvordan her: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/av/fo/Sider/default.aspx>. Her kan du også orientere dig om Forsikringsteamet og de ydelser som teamet tilbyder og rådgiver om.



# 6. ØKONOMI

---

En opgave, som – med rette – opleves som meget ansvarsfuld og væsentlig af alle kontrakt Holdere og aftaleholdere, er disponeringen og overholdelsen af enhedens budget. Det budget, man som kontrakt holder og aftaleholder har ansvar for, er en samlet pengepose, som både omfatter løn og alle andre udgifter og indtægter. Denne opgave kræver en særlig introduktion, som vil være indbygget i introforløbet, der skræddersys til alle nye kontrakt Holdere.

Inden 15. oktober vedtager Byrådet budgettet for næste år. Hermed er der taget politisk stilling til økonomien for kontrakt Holders og aftaleholders område. Hver kontrakt holder tildeles en bevilling direkte af Byrådet. Det er en del af Skanderborgmodellen, at den økonomiske relation går direkte fra Byrådet til kontrakt Holderen og ikke omkring hverken fagudvalg, direktør eller fag- og stabschef.

Der er en klar forventning om, at budgettet overholdes. Hvis man ikke anvender hele ens årsbudget, bliver det overført til næste budgetår. Tilsvarende hvis man overskrider årsbudgettet, vil underskuddet blive overført til næste år. Ved underskud er der en grænse på max. 5 pct. af årsbudgettet.

## 6.1. OVERORDNET ØKONOMISTYRING

Byrådet i Skanderborg Kommune har vedtaget en økonomisk politik. Intentionerne i den økonomiske politik er, at kommunen skal have en sund økonomi, således at vi er mindre sårbare over for udefrakommende ændringer. Det kan for eksempel være et lavere tilskud fra staten, så kommunens indtægter falder. En betingelse for at realisere den økonomiske politik er, at standarderne for økonomistyringen holdes. Der er inden for økonomistyringen både udarbejdet standarder for de økonomiske måltal og standarder for de processer, som anvendes ved bl.a. budgetlægningen og regnskab. Man kan læse den økonomiske politik her: <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/kommunens-oekonomi/oekonomisk-politik>

## 6.2. BUDGET OG BUDGETOPFØLGNING

Hvert år i december vedtager Byrådet en tidsplan for dels budgetopfølgningen i det kommende år, og dels budgetlægningen af det efterfølgende års budget. De seneste år er der lavet tre årlige budgetopfølgninger til det politiske niveau: en

budgetopfølgning med udgangen af januar, der fokuserer på eventuelle forhold, der har ændret sig siden budgettet for året blev vedtaget, og en budgetopfølgning med udgangen af april og udgangen af august, der begge fokuserer på om det forventede regnskab for året kan holdes inden for budgettet.

Selvom Byrådet kun får en budgetopfølgning tre gange om året, har kontrakt- og aftaleholdere pligt til at følge op på deres budget hver måned. De områder, der forventes at få et merforbrug på mere end tre procent af årsbudgettet, bliver fulgt tættere af økonomistaben end resten. Som nævnt ovenfor er max. grænsen for underskud politisk set sat til 5% af budgettet. Det betyder dog ikke, at eventuel gæld over 5% af budgettet slettes. Det betyder, at hvis gælden når derop, skal der laves en formel plan for gældsafviklingen.

Der er ikke nogen maks. grænse for overførsel af opsparede midler fra ét budgetår til et andet.

Rent praktisk udføres budgetopfølgningerne hos kontrakt Holdere og aftaleholderne i et modul i økonomisystemet, der hedder ”OPUS Mit forventede regnskab”. Formålet med dette system er at holde styr på de økonomiske disponeringer, der er foretaget, men endnu ikke bogført.

Der er udarbejdet nogle administrative økonomistyrings-håndbøger for hvert fagområde. Her kan man finde praktiske anvisninger for det administrative arbejde omkring økonomien, beskrivelse af tildelingsprincipper på de enkelte budgetområder og lignende. Økonomistyringshåndbøgerne findes på medarbejderportalen: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/av/oek/oes/oeh/Sider/default.aspx> Man har en fast tilknyttet budgetkonsulent i økonomistaben, man kan få hjælp og oplæring fra.

## 6.3. BOGFØRING, REGNSKAB OG ØKONOMISK LEDELSESTILSYN

Bogføring og regnskab omhandler primært, hvorledes kommunen bogfører, samt hvordan kommunen anvender KMD OPUS som økonomisystem.



Bogføringsopgaven foregår primært decentralt. Det er vigtigt, at man er omhyggelig i forhold til den løbende bogføring, da den er grundlaget for at vide, hvad man bruger sine penge på. Hvis grundlaget ikke er i orden, kan man ikke lave en ordentlig budgetopfølgning, og regnskabet giver ikke et retvisende billede af de poster, der afholdes henover året.

Som kontraktholder og aftaleholder er man ansvarlig for at udføre et økonomisk ledelsestilsyn. Det økonomiske ledelsestilsyn er grundlæggende en beskrivelse af, hvordan den enkelte kontrakt- og aftaleholder reflekterer over, hvorledes "virksomheden" styres, og hvilke opfølgningstrin, der anvendes hertil.

Disse refleksioner og overvejelser beskrives og er det økonomiske styringsgrundlag for den enkelte. Beskrivelserne testes med mellemrum af revisionen ved uanmeldte revisionsbesøg, hvor det undersøges, om man så også gør, som man har beskrevet.

En del af det økonomiske ledelsestilsyn består i konkret gennemgang/kontrol af bilag. Denne kontrol kan udføres og dokumenteres elektronisk via kommunens ledelsesinformationssystem TARGIT.

Man kan få hjælp til ledelsestilsyn, leje- og leasingaftaler, bogføring og regnskabsopgaver hos økonomistaben: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/av/oek/br/Sider/default.aspx>

#### 6.4. LEDELSESINFORMATION

Skanderborg Kommune har samlet ledelsesinformation vedrørende både økonomi, løn og aktiviteter i et system, der hedder TARGIT.

Heri kan du bl.a. følge sygefraværet og forbruget løbende. Man kan få oplæring hos sin budgetkonsulent i Targit, og der ligger vejledninger og information omkring TARGIT på medarbejderportalen: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/ledelse/lis/Sider/Analyse%20og%20Targit.aspx>

#### 6.5. INDKØB

Som kontraktholder og aftaleholder er man ansvarlig for, at de indkøb, som foretages, er økonomisk forsvarlige og i henhold til Skanderborg Kommunes indkøbs- og udbudspolitik og retningsslinjerne herfor.

Kontakt indkøbs- og udbudsteamet for yderligere information: <http://medarbejderportalen/viden-og-vaerktoejer/av/indkoeb/Sider/default.aspx>

# 7. ÅRETS GANG I SAMSPILLET MELLEM CENTRALT OG DECENTRALT NIVEAU

---

I dette kapitel har vi forsøgt at sammenfatte nogle af de opgaver og begivenheder, der går igen fra år til år.

## JANUAR KVARTAL

**Nytårskur:** En aften i en af årets første uger inviterer Byrådet til nytårskur for kontraktholderne og aftaleholderne, HMU, de særlige udvalg, råd og nævn og Borgerrepræsentationen. Som kontraktholder deltager man sammen med medlemmerne af ens bestyrelse.

**Ledertræf:** Én gang årligt inviteres alle ledere til ledertræf.

Budgetopfølgning, indeværende års budget: Medio februar skal der indberettes økonomidata til Økonomistaben. Det er et led i den første af de tre årlige budgetopfølgninger, som Byrådet får forelagt og tager stilling til. Byrådets budgetopfølgning omfatter både opfølgning på økonomien og på forandringerne. Hvor kontraktholderne indberetter økonomital direkte til økonomistaben, er det de enkelte stabe/fagsekretariater, der har ansvar for at samle materiale om, hvordan det går med at implementere forandringerne.

**Sidste års regnskab:** Frem til 15. januar kan der stadig bogføres udgifter vedrørende det gamle kalenderår. Herefter går regnskabsprocessen i gang. I februar opgøres områdernes regnskabsresultat. Eventuelt opsparde midler og gæld overføres til næste budgetår i forbindelse med Byrådets godkendelse af regnskabet i marts måned. Fra 1. april vil budgetmidlerne fra året før være overført formelt til næste år.

**Næste års budget:** Økonomiudvalget, stabe og fagsekretariater går tidligt på året i gang med forberedelsen af næste års budget, og allerede ultimo marts lægges det tekniske budget frem i Økonomiudvalget. Det tekniske budget betyder et budget baseret på uændrede standarder. Det vil eksempelvis sige, at hvis børnetallet er faldende, så er budgetbeløbene reduceret tilsvarende, så ressurseniveauet pr. barn i dagtilbud eller skole er det samme. Tilsvarende opskrives budgettet, hvis befolkningsprognosen viser et stigende antal børn og ældre. De økonomiske konsekvenser af ændret lovgivning indregnes også..

**Kontraktdialogmøder:** der afholdes kontraktdialogmøder mellem direktør og kontraktholderen i februar/marts måned. Fokus er på opfyldelsen af sidste års kontrakt samt dialog om de nye udviklingsmål for det kommende år. Se også afsnit om kontraktprocessen.

For aftaleholderne indgår opfølgningen som en del af den ledelsesmæssige opfølgning i løbet af året, og som en del af MUS-samtalen.

## APRIL KVARTAL

**Budgetopfølgning:** Medio maj er det igen tid at indberette økonomidata til budgetopfølgningen, der efter behandling i direktionen og Økonomiudvalget kommer til behandling i Byrådet ultimo juni.

**Lokal MED-drøftelse om næste års budget:** Primo april eller måske allerede ultimo marts er det tid til dialog i LMU om de udfordringer og muligheder, man allerede nu kan se i forhold til næste års budget.

**Central MED-drøftelse om næste års budget:** HMU har sit årlige dialogmøde med Økonomiudvalget, hvor bl.a. næste års budget drøftes.

**Politisk forberedelse af de politisk besluttede forandringer for næste år:** Hvert stående udvalg og Økonomiudvalget har en arbejdsplan, hvor man kan følge udvalgets arbejde hen over året. Der er på møderne i forårsmånederne afsat tid til at drøfte næste års budget, herunder udvalgets eventuelle forslag til forandringer og standarder. Udvalgenes arbejde overdrages til Byrådet på et budgetstatusmøde medio juni måned.

## JANUAR KVARTAL

**Nytårskur:** En aften i en af årets første uger inviterer Byrådet til nytårskur for kontraktholderne og aftaleholderne, HMU, de særlige udvalg, råd og nævn og Borgerrepræsentationen. Som kontraktholder deltager man sammen med medlemmerne af ens bestyrelse.

**Ledertræf:** Én gang årligt inviteres alle ledere til ledertræf.

Budgetopfølgning, indeværende års budget: Medio februar skal der indberettes økonomidata til Økonomistaben. Det er et led i den første af de tre årlige budgetopfølgninger, som Byrådet får forelagt og tager stilling til. Byrådets budgetopfølgning omfatter både opfølgning på økonomien og på forandringerne. Hvor kontraktholderne indberetter økonomital direkte til økonomistaben, er det de enkelte stabe/fagsekretariater, der har ansvar for at samle materiale om, hvordan det går med at implementere forandringerne.

**Sidste års regnskab:** Frem til 15. januar kan der stadig bogføres udgifter vedrørende det gamle kalenderår. Herefter går regnskabsprocessen i gang. I februar opgøres områdernes regnskabsresultat. Eventuelt opsparede midler og gæld overføres til næste budgetår i forbindelse med Byrådets godkendelse af regnskabet i marts måned. Fra 1. april vil budgetmidlerne fra året før være overført formelt til næste år.

**Næste års budget:** Økonomiudvalget, stabe og fagsekretariater går tidligt på året i gang med forberedelsen af næste års budget, og allerede ultimo marts lægges det tekniske budget frem i Økonomiudvalget. Det tekniske budget betyder et budget baseret på uændrede standarder. Det vil eksempelvis sige, at hvis børnetallet er faldende, så er budgetbeløbene reduceret tilsvarende, så resurseniveauet pr. barn i dagtilbud eller skole er det samme. Tilsvarende opskrives budgettet, hvis befolkningsprognosen viser et stigende antal børn og ældre. De økonomiske konsekvenser af ændret lovgivning indregnes også..

**Kontraktdialogmøder:** der afholdes kontraktdialogmøder mellem direktør og kontraktholderen i februar/marts måned. Fokus er på opfyldelsen af sidste års kontrakt samt dialog om de nye udviklingsmål for det kommende år. Se også afsnit om kontraktprocessen.

For aftaleholderne indgår opfølgningen som en del af den ledelsesmæssige opfølgning i løbet af året, og som en del af MUS-samtalen.

## APRIL KVARTAL

**Budgetopfølgning:** Medio maj er det igen tid til indberette økonomidata til budgetopfølgningen, der efter behandling i direktionen og Økonomiudvalget kommer til behandling i Byrådet ultimo juni.

**Lokal MED-drøftelse om næste års budget:** Primo april eller måske allerede ultimo marts er det tid til dialog i LMU om de udfordringer og muligheder, man allerede nu kan se i forhold til næste års budget.

**Central MED-drøftelse om næste års budget:** HMU har sit årlige dialogmøde med Økonomiudvalget, hvor bl.a. næste års budget drøftes.

**Politisk forberedelse af de politisk besluttede forandringer for næste år:** Hvert stående udvalg og Økonomiudvalget har en arbejdsplan, hvor man kan følge udvalgets arbejde hen over året. Der er på møderne i forårsmånederne afsat tid til at drøfte næste års budget, herunder udvalgets eventuelle forslag til forandringer og standarder. Udvalgenes arbejde overdrages til Byrådet på et budgetstatusmøde medio juni måned.

## JULI KVARTAL

**Byrådets budgetseminar:** Lige efter sommerferien holder Byrådet budgetseminar. En del af seminaret er en orientering om fakta i kommunens økonomi og fakta i forhold til aftalerne mellem regeringen og KL om næste års økonomi. I denne del af budgetseminaret er HMU's medlemmer inviteret til at lytte med.

**Politisk budgetforhandling:** Budgetforslaget skal efter loven behandles to gange i Økonomiudvalget og Byrådet. Mellem disse to formelle behandlinger finder de realpolitiske drøftelser sted mellem partigrupperne i Byrådet. Ved forhandlingerne drøftes såvel beløbsstørrelser som forslag til forandringer. Resultatet er en samlet budgetaftale, hvor alle forandringer med tilhørende beløb er oplistet.

Der forhandles om både driftsbudgettet for de kommende fire år og om kommunens samlede investeringsplan, som måske rækker endnu flere år frem. Budgettet forhandles ikke kun internt mellem Byrådets partigrupper, men også i KL-regi blandt landets 98 kommuner. Det er således borgmesterens opgave at sikre et budgetforlig i sit eget Byråd, der er koordineret med de andre 97 byråd/borgmestre, så kommunerne under ét overholder de rammer og vilkår, der er fastlagt i aftalen med regeringen.

**Offentlighed om budgetforslaget:** I perioden mellem den politiske første og anden behandling af budgettet er der mulighed for at afgive udtalelser til budgetforslaget, så det vil være relevant, at man planlægger LMU- møde og bestyrelsesmøde i denne periode. Seniorrådet, Integrationsrådet og Handicaprådet får budgetforslaget formelt tilsendt i høring. HMU holder ekstraordinært møde med budgetforslaget på dagsordenen og afgiver som regel en udtalelse.

**Budgetopfølgning:** Medio september indberettes økonomidata til årets sidste budgetopfølgning.

## OKTOBERKVARTAL

**Budgettet vedtages:** Primo oktober (efter loven senest den 15. oktober) vedtager Byrådet næste års budget. Derefter evalueres på processen. På byrådsmødet i december træffes beslutning om, hvordan proceduren skal være for næste års budgetproces.

I starten af november måned har den enkelte kontraktholder som udgangspunkt overblik over budgettet året efter. Disponeringsværktøjet "OPUS Mit forventede regnskab" er opdateret i starten af december måned. Heri kan man eksempelvis få overblik over, hvad de medarbejdere, man har ansat pt., koster året efter.

**Direktionens udviklingsspor lægges frem:** I uge 43, offentliggøres direktionens udviklingsspor for den kommende periode. Udviklingssporene vil fra 2018 blive en del af håndbogen for ledelse og styring.

**Kontraktdialogen:** Nu hvor budgettet og udviklingssporene er kendt, er tiden inde til at forberede næste års udviklingskontrakt. Kontraktholderen er både i dialog med det centrale niveau og med egen LMU og bestyrelse om udviklingskontrakten. Den færdige udviklingskontrakt underskrives inden årsskiftet af kontraktholderen og direktør. Der er dialogmøde mellem kontraktholder og den ansvarlige direktør i februar/ marts måned. Se også afsnit om kontraktprocessen.

**MUS:** Det er valgfrit, på hvilken årstid man holder MUS med medarbejderne, men tiden lige omkring kontraktindgåelsen er et naturligt tidspunkt, fordi man her har overblik over, hvilke resultater kontraktområdet skal nå til næste år, og hvad medarbejdere derfor især skal fokusere på at præstere.

# 8. PROCES FOR UDVIKLINGSKONTRAKTER OG AFTALER

Som tidligere omtalt så indgår alle kontraktholdere og aftaleholdere én gang om året en udviklingskontrakt med direktionen. Det sker lige op til nytår, men forberedelsen starter langt tidligere med lokale drøftelser, vedtagelse af budgettet for det kommende år og release af direktionens udviklingsspor i uge 43.

At skrive en kontrakt eller en aftale er et stykke ledelsesarbejde. Opgaven går ud på at få andre med sig – medarbejdere, borgerrepræsentanter, andre arbejdspladser og andre partnere – sådan at udviklingsmålene engagerer dem, der senere skal stå for den praktiske implementering.

Udviklingskontrakten og aftalen skal indeholde de udviklingsmål, som man ønsker at arbejde med i det kommende år og være formet af udviklingssporene. Det vil sige både de politiske beslutninger skal med, de tiltag som eventuelt kan følge i forlængelse af udviklingssporene, men også arbejdspladsens egne lokale udviklingsmål skal med. Det er den samlede udviklingsindsats, der skal synliggøres i kontrakten/aftalen.

Det er den enkelte kontrakt- og aftaleholder, der laver udkast til sin kontrakt/aftale med direktionen. Men det skal ske i naturligt samspil med de parter, der senere skal være med til at realisere den. Kontrakten/aftalen skal være velegnet til den lokale dialog på arbejdspladsen.

**”Udviklingskontrakten viser både, hvordan vi bidrager til realiseringen af Skanderborg Byråds politikker og forandringer, lovgivningen, hvordan vi arbejder sammen med andre dele af det kommunale fællesskab, samt hvordan vi realiserer vores egne, lokale ambitioner”**

I samarbejde med fagsekretariater og stabe planlægges en proces, således at kontraktholderen og aftaleholderen på tværs af fagområder får mulighed for at formulere udviklingsmål i fællesskab. Formuleringen af udviklingsmålene sker naturligvis med inddragelse af relevante parter.

Kontraktholderen og aftaleholderen får en mail med et link til ens kontrakt-/aftaleskabelon, som ligger på en digital platform. Denne skabelon kan anvendes, men det er ikke et krav. Hvis skabelonen ikke ønskes anvendt, kan kontrakten/aftalen fremsendes i form af en fil til Byråds- og Direktionssekretariatet, der hjælper til med det praktiske.

I december kommer alle udviklingskontrakter/-aftaler til behandling på et direktionensmøde. Herefter godkender et direktionsmedlem udviklingskontrakten/-aftalen på den digitale platform. De færdige udviklingskontrakter/-aftaler kan ses af alle på vores kontraktportal – så der er altid inspiration at hente i de andre udviklingskontrakter/-aftaler.

Det vil være naturligt, hvis opfølgning på udviklingskontrakten/ -aftalen spiller en væsentlig rolle på flere MED- og bestyrelsesmøder i årets løb – både når den skal forberedes, og når der i årets løb skal følges op på den.

I februar/marts måned afholdes kontrakt-dialogmøder mellem kontraktholderen og den ansvarlige direktør for området. På dette møde vil udgangspunktet være, at man drøfter, hvordan det er gået med udviklingsmålene i sidste års kontrakt, og hvordan man vil arbejde med målene i det kommende års kontrakt – dialogen må meget gerne foregå i fællesskab med de parter, der har været med til at udarbejde kontrakten.

Den løbende opfølgning på udviklingskontrakten sker i den almindelige ledelsesdialog mellem kontraktholderen og den fag- eller stabschef, der står for den daglige ledelse af fagområdet.

Overblik over kontraktprocessen:



Alle udviklingskontrakter/-aftaler for det kommende/igangværende år kan ses på:

[https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/institutionernes-udvikling#udviklingsmaal\\_for\\_institutioner](https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/institutionernes-udvikling#udviklingsmaal_for_institutioner)

# 9. INTRO-PROGRAM FOR NYE KONTRAKTHOLDERE

Der er udarbejdet et forslag til introduktionsprogram for nye kontraktholdere. Det sikrer, at du udover at blive introduceret til egne medarbejdere og ledere også bliver præsenteret i det relevante fagsekretariat. Du møder også samarbejdspartnere og kollegaer i stabene, så du ved hvor du kan hente hjælp. På den måde tages der hånd om introduktionen både i det lille og i det store fællesskab.

Nedenfor fremgår introduktionsplanen.

HVAD	BEMÆRKNINGER	ANSVARLIG	HVORNÅR
Møde med arbejdspladsen og personale	Introduktion til arbejdspladsen og møde med personalet. Emner: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ansvarsområder og opgaver</li> <li>■ MED</li> <li>■ IT</li> <li>■ Økonomi og personaleadministration på arbejdspladsen</li> <li>■ Generelle forhold</li> <li>■ Arbejdspladsens kontrakt med direktionen mm.</li> </ul>	Konstitueret leder, Souschef eller anden relevant person.	Første dag
Introduktionsmøde med fagsekretariatet og fagchefen	Introduktion til Skanderborg Kommune, herunder <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fagsekretariatets aftale for 2018</li> <li>■ Skanderborgmodellen i praksis</li> <li>■ Den overordnede organisering</li> <li>■ Forventninger til samarbejdet</li> <li>■ Arbejdspladsens kontrakt med direktionen mm.</li> </ul>	Fagsekretariatet  Fagsekretariatet sikrer alle aftaler om besøg i stabene inden kontraktholder kommer på besøg i fagsekretariatet	Indenfor de første 8-14 dage

HVAD	BEMÆRKNINGER	ANSVARLIG	HVORNÅR
Møde med kommunaldirektøren	Kommunaldirektøren besøger kontraktholderen.	Mødet aftale af kommunaldirektørens sekretær i Byråds- og Direktionssekretariatet	Mødet arrangeres inden for de første måneder.
Besøg hos direktionen	Kontraktholderen mødes med områdets direktør.	Fagsekretariatet aftaler med Byråds- og Direktionssekretariatet	Inden for den første måned.
Besøg i Økonomi-Innovation- og IT stab	Kontraktholderen og relevant adm. Medarbejder/- leder fra kontraktstedet, møder relevante ledere og medarbejdere fra staben.  Der informeres om: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Budget</li> <li>■ Regnskab</li> <li>■ IT</li> <li>■ Indkøb</li> <li>■ Ledelsesinformation</li> </ul>	Økonomistaben inviterer til dette møde.	Inden for den første måned.
Besøg i HR-staben	Kontraktholderen og relevant adm. Medarbejder/- leder fra kontraktstedet, møder relevante ledere og medarbejdere fra staben.  Her informeres om: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalepolitik</li> <li>■ Lønadministration</li> <li>■ Sygefraværshåndtering</li> <li>■ Ansættelse og afsked</li> <li>■ Rekruttering</li> <li>■ Forsikring</li> </ul>	HR-staben inviterer til dette møde	Inden for den første måned.
Anden relevant stab eller fagområde	Programmet fastsættes af staben eller det pågældende fagområde.	Den pågældende stabs- eller fagchef	