

## Randersmodellen

Effektiv service med høj kvalitet til borgerne, mere udvikling, råderum til de kommunale ledere og medarbejdere og bedre muligheder for det kommende byråd til at styre kommunen. Det er målene bag Randersmodellen.

Målene kan nås, hvis vi udvikler nogle styringsredskaber, så de passer til de behov og udfordringer, som Randers Kommune står over for med over 200 arbejdspladser og ca. 90.000 borgere.

Vi skal fremover fokusere mere på kvalitet og udvikling i opgaveløsningen i stedet for detailstyring og kontrol i traditionel forstand.

Som modtagere af de kommunale serviceydelser forventer borgerne at få service af høj kvalitet, der er tilpasset deres individuelle behov og krav. Tilsvarende forventer de i mødet med kommunen som myndighedsudøver at modtage korrekt, hurtig, smidig og venlig behandling. Skal Randersmodellen komme borgerne til gode, må styreformen efterkomme disse krav.

Randersmodellen hviler på, at alle medarbejdere og ledere har viljen og lysten til at arbejde efter byrådets mål og rammer, at de er fornuftige og ansvarlige og har potentialet for at udvikle sig og bidrage til organisationens udvikling. Heraf følger at styreformen ikke må bygge på stram detailstyring og kontrol, men netop give mulighed for decentral opgavevaretagelse.

Byrådet er valgt til at repræsentere kommunens borgere og på deres vegne træffe beslutninger om den kommunale service, myndighedsudøvelse og udvikling. Randersmodellen er med til at styrke byrådets politiske ledelsesopgave.

Det centrale i Randersmodellen er, at byrådet skal indgå med samtlige arbejdspladser, herunder selvejende institutioner, afdelinger samt centrale afdelinger og stabe. Herefter kaldet aftaleenheder. Det skyldes at alle enheder, afdelinger og stabe hver især har en rolle i opfyldelsen af politisk fastsatte visioner og politikker.

### 1. Overordnede principper

Randers Kommunes organisationen understøtter og sammentænkes med et ledelsesgrundlag baseret på visions- og værdibaseret ledelse, og at den overordnede organisationsstruktur baseres på følgende principper:

- *central styring – decentral ledelse*, dvs. at byrådets muligheder for at styre og være politikskabere optimeres samtidig med at de decentrale, borgervendte enheder gives de bedst mulige betingelser for at yde god og ressourceeffektiv borgerservice. Organisationen skal baseres på en form for aftalestyring, der respekterer det værdibaserede ledelsesgrundlag.
- *brugerorientering og borgerinvolvering*, dvs. organisationen skal i sin opbygning orientere sig mod brugerne af kommunens ydelser og mod borgerne som medlemmer af et lokalt politisk fællesskab.

- *faglighed, kvalitet og helhed*, dvs. at organisationen skal bygge på at etablere stærke faglige miljøer, der sikrer at opgaverne løses med høj kvalitet til følge samtidig med at helhedsperspektivet bibeholdes internt såvel som for borgeren.
- *effektivitet*, dvs. at ressourceudnyttelsen til stadighed optimeres og at organisationen bevidst arbejder med evaluering og kvalitetssikring.

## Fokuspunkter

Styringen af Randers kommune sker på grundlag af en mål- og rammestyringsmodel som har til formål at sikre:

- byrådets rolle som politikskaber
- inddragelse af brugere og personale
- fokus på opfølgning og resultater
- fokus på tværgående politikker – helhed
- sammenhæng mellem mål/vision og budget/handling

I beslutningen indgår også hovedprincipperne for mål- og rammestyringsmodellen.

Mål- og rammestyringsmodellen består af 4 dele:

- Vision og værdier – Skal beskrive byrådets vision og afstikke de overordnede pejlemærker samt de grundlæggende værdier. Visionerne og værdierne forventes endeligt vedtaget af byrådet sommeren 2007.
- Politikker – Skal omsætte vision og værdier til mål for de enkelte områder og indeholde de politiske ønsker og indsatsområder på 4 års sigte, eksempelvis på sundhedsområdet og integrationsområdet. Skal desuden være medvirkende til at sikre helhed og sammenhæng på tværs af områder. Vedtages i løbet af efteråret 2007.
- Politikkerne omsættes i konkrete mål og indsatser på en række bevillingsområder (bevillingsmodel).
- Aftaler – Skal beskrive institutionernes mål og indsatsområder samt hvordan de søges opnået. Aftalerne kan indeholde både fælles og individuelle mål.

Der er tale om aftalestyring, hvor byrådets overordnede vision og politik bindes sammen med aftaleenhedernes udviklingsmål gennem indgåelse af aftaler. Målstyringen forudsætter, at der sker en dialog og opfølgning mellem byrådet og aftaleenhederne.

Af hensyn til antallet af aftaleenheder i den nye kommune skal der indgås 2-årige aftaler.

Aftalestyring medfører – sammen med styringsprincippet om central styring – decentral ledelse – at der indføres økonomisk decentralisering. Det betyder, at hver aftaleenhed får en samlet økonomisk ramme (en pose penge), som omfatter budget til løn og drift.

Principper for aftalestyring skal være i overensstemmelse med principperne for økonomisk decentralisering.

Aftalestyring og økonomisk decentralisering fordrer, at styringsmodellen afspejles i den kommende MEDaftale og –struktur samt kommende personalepolitik i form af decentrale MED-udvalg og uddelegering af den personalepolitiske kompetence til nærmeste leder.

## **2. Fra visioner til politikker til aftaler**

### **Værdier og visioner**

Byrådet er forpligtet til at følge lovgivningen. Derfor udgør lovgivningen den yderste ramme i modellen. Det er inden for denne ramme, byrådet skal udfylde sin rolle.

Byrådets værdier er fundamentet i Randersmodellen. De fælles værdier skal gerne give mulighed for en vidtgående decentralisering af opgaver og af ansvar.

Inden for rammen af kommunens værdier skal byrådet formulere kommunens visioner. Der er tale om en (eller flere) overordnede visioner.

Målene med visionerne er:

- Visionerne er et fremtidsbillede for Randers Kommune – et billede, der virker inspirerende og motiverende for borgere, medarbejdere og institutioner
- Visionerne sikrer de fælles mål for kommunens forvaltninger og aftaleenhederne

Visionerne skal forankres i Randersmodellen. Visionerne skal således udmøntes i et antal tværgående politikker og i en række sektorpolitikker.

Randers Kommunes organisation – 9.000 medarbejdere – skal også udarbejde en række værdier, som bliver medarbejdernes ramme i arbejdet med at realisere byrådets visioner.

### **Tværgående politikker og sektorpolitikker**

Indførelsen af Randersmodellen medfører, at byrådet skal formulere overordnede, visionære politikker for alle dele af kommunens virksomhed. Politikkerne skal sikre, at den kommunale organisation handler i overensstemmelse med ønskerne, kravene og forventningerne hos den befolkning, den kommunale organisation har til formål at betjene.

Fagudvalgene konkretiserer politikkerne. Herefter indgår udvalgene aftaler med aftaleenhederne, for hvem aftalerne bliver grundlaget for den service, sagsbehandling eller udviklingsvirksomhed de har ansvaret for at løse.

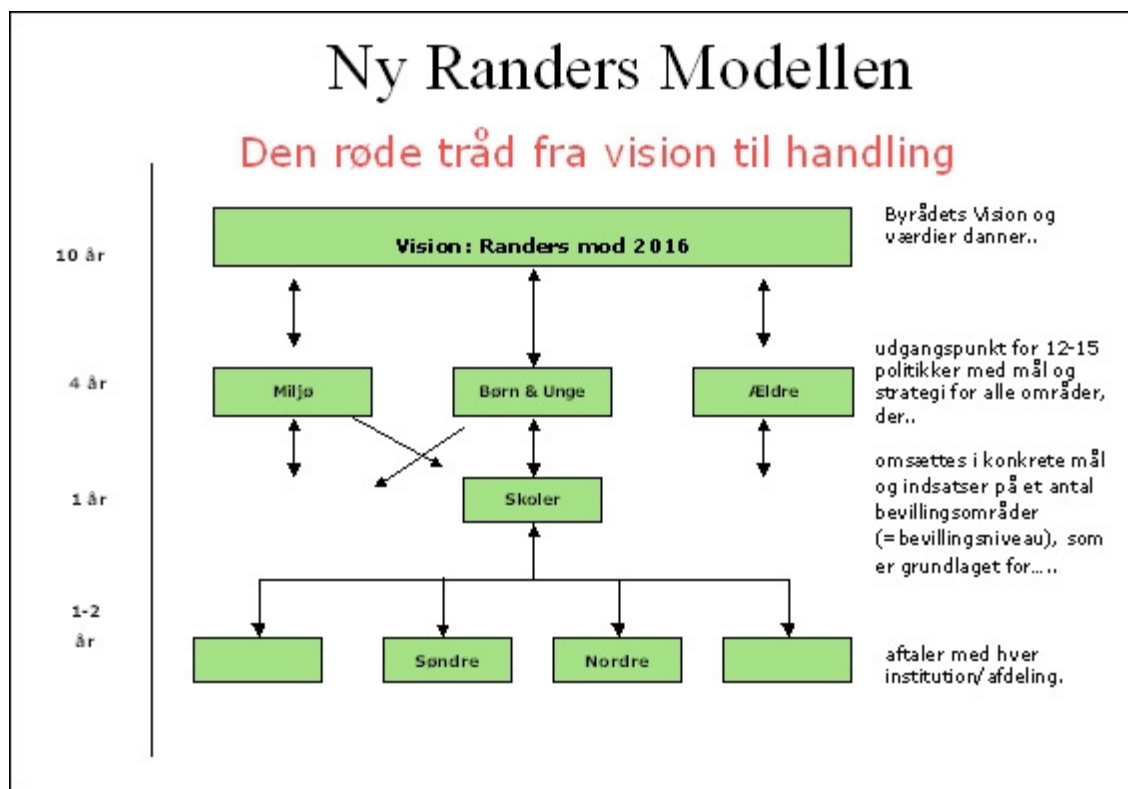
Da detaljeret regelstyring som hovedregel hverken er mulig eller ønskelig, skal politikkerne ikke være decideret handlingsanvisende, men i stedet indfange byrådets visioner for, hvilken udvikling man ønsker sig.

Randersmodellen skal give byrådet de bedste betingelser for at bedrive politik.

Der bliver tale om formulering af politikker. Politikkerne skal danne udgangspunkt for udarbejdelse og indgåelse af aftaler.

Endvidere skal politikkerne danne udgangspunkt i konkrete mål og indsatser på en række bevillingsområder (bevillingsmodel).

I nedenstående figur ses hvordan byrådets visioner og politikker udmøntes i dels konkrete mål og indsatser for bevillingsområderne og dels i konkrete mål i aftalerne med aftaleenhederne.



## Aftaler

Kernen i Randersmodellen er aftalesystemet. Byrådet og aftaleenhederne skal via dialog fastlægge, hvilke politiske mål og opgaver aftaleenheden skal forfølge og med hvilke ressourcer dette skal ske.

Det sker med udgangspunkt i byrådets tværgående/sektorpolitikker, som fagudvalgene konkretiserer. Herefter indgår udvalgene med hjælp fra forvaltningerne aftaler med aftaleenhederne, for hvem aftalerne bliver grundlaget for den service, sagsbehandling eller udviklingsvirksomhed, de har ansvaret for at løse.

## Generelt om Randersmodellen

Det er formålet med Randersmodellen, at den skal understøtte en vidtgående decentralisering.

Hovedprincippet i Randersmodellen er således, at lederen af aftaleenheden har kompetence til f.eks. at ansætte og - inden for nogle personalepolitiske retningslinier - afskedige medarbejdere samt forhandle løn. For så vidt angår afskedigelse af medarbejdere konsulteres Personaleafdelingen. Lederen kan delegere dele af sin kompetence videre til en af sine medarbejdere, der har forudsætningerne for at udøve den. Frihedsgraderne og retningslinierne på det personalemæssige område bliver nærmere beskrevet i personalepolitikken og dens bilag.

Inden for den lovgivningsmæssige og den værdimæssige ramme skal byrådet vedtage (eller allerede har vedtaget) en række tværgående, interne politikker og retningslinier, som vedrører personaleledelse, den økonomiske styring m.v. Disse politikker og retningslinier gælder principielt for alle dele af kommunen. Og sætter de konkrete grænser mellem det decentrale frirum og byrådets centrale styring.

På det økonomiske område betyder Randersmodellen økonomisk decentralisering, dvs. adgang til at foretage overførsler fra løn til øvrig drift og fra øvrig drift til løn samt adgang til overførsel af over- og underskud mellem årene. De økonomiske retningslinier bliver beskrevet i dels kasse- og regnskabsregulativet og dels i modellen for økonomisk decentralisering.

Herudover er der centrale retningslinier om bl.a. IT-sikkerhed, indkøbspolitik og bygningsvedligeholdelse.

Direktionens vigtigste opgave er at forestå den strategiske ledelse af kommunen i overensstemmelse med byrådets ønsker. For direktionen er det derfor afgørende, at Randersmodellen skaber en gennemskelig og dynamisk organisation, der overlader det til aftaleenhederne at løse langt de fleste spørgsmål, så direktionen i højere grad kan varetage den overordnede, strategiske ledelsesopgave.

## 3. Uddybning af aftalestyring

### Formål

Aftalerne har flere formål. De skal:

- skabe sammenhæng mellem byrådets politik og de udførende enheders faktiske handlinger,
- koble den økonomiske styring sammen med diskussionen af politiske mål og dermed mulighederne for strategisk planlægning, og
- skabe klarhed for ledere og medarbejdere over, hvilke mål de skal forfølge, og inden for hvilken ramme dette skal foregå.

## Aftaler og ikke kontrakter

I Randersmodellen taler vi ikke om kontrakter men om aftaler. Aftalerne er et supplement til andre styringsværktøjer, hvorfor man ikke behøver at forsøge at regulere alle forhold, men i stedet kan basere aftalerne på tillid, da kommunen baserer sin virksomhed på et værdigrundlag, der er fælles for de, der bestiller opgaven og de, der skal udføre opgaven.

Aftalerne er ikke juridisk bindende dokumenter, og det er fortsat byrådet, der har det juridiske og bevillingsmæssige ansvar. Med aftalen sker der alene en tilkendegivelse og præcisering af, hvilken retning og ånd aftaleenheden skal arbejde efter, ligesom der sker en præcisering af de politiske mål og krav til serviceniveauet.

Byrådet kan til enhver tid tilbagekalde eller ændre i aftalen i kraft af det almindelige over/underordningsforhold. Men skal aftalesystemet opretholdes forudsætter det, at der mellem aftalparterne er gensidig tillid til, at aftalen respekteres.

## Dialog og samarbejde

I Randersmodellen er det et gennemgående princip at medarbejderne inddrages i væsentlige beslutninger, som vedrører den daglige drift.

Det forudsættes, at lederen af aftaleenheden i forbindelse med forberedelse, indgåelse og udformning af aftalen inddrager medarbejderne via det lokale MED-udvalg, ligesom repræsentanter for medarbejderne – sammen med lederen - deltager til selve dialogmødet med fagudvalget. Ligesom brugerne via de formelle samarbejdsorganer (f.eks. brugerbetysrelser) inddrages.

MED-udvalg, bestyrelser o.lign. orienteres løbende om budgettet og inddrages i fastlæggelsen af overførsler ml. løn/drift og overførsler ml. årene, herunder væsentlige beslutninger som har interesse for medarbejderne og brugere.

Økonomisk decentralisering og aftalestyring, fordrer, at styringsmodellen afspejles i den kommende MEDaftale og –struktur samt kommende personalepolitik i form af decentrale MED-udvalg og uddelegering af den personalepolitiske kompetence til nærmeste leder.

Der indgås aftale mellem aftaleenheden og det respektive fagudvalg. Aftalen godkendes efterfølgende formelt i byrådet.

Der er i den forbindelse metodefrihed for det enkelte udvalg til at beslutte, hvorledes dialogmøderne konkret skal foregå. Af eksempler på dialogmødeformer kan nævnes:

- udvalgsmøde
- konference
- udvalget deler sig op

- besøgsdag (udvalget besøger aftaleenheden)

Nedenfor er oplyst de elementer en aftale kan indeholde. Ved at medtage alle elementerne bliver der risiko for at aftalerne bliver for omfattende. Med den konsekvens at aftalerne bliver for uoverskuelig at arbejde med politisk.

Det er således op til det enkelte udvalg at fastlægge omfanget af aftalerne – metodefrihed - som lever op til udvalgets opgaver og styringsvilkår. Udvalgene fastlægger således selv at f.eks. flere "ensartede" aftaleenheder (f.eks. på daginstitutions- eller skoleområdet), forfølger de samme mål.

Det skal på et senere tidspunkt fastlægges en minimumsramme for aftalerne, som godkendes af sammenlægningsudvalget.

Aftalens hovedoverskrifter fremgår nedenfor:

#### Indledende bemærkninger:

- Aftalens formål
- Aftaleparter
- Aftalens tidsperiode

#### Politiske mål og krav:

- Henvisning til den lovgivningsmæssige ramme
- Hovedopgaver
- Service- og aktivitetsmål
- Mål for faglig- og brugeroplevet kvalitet
- Udviklingsmål

#### Opfølgning på mål:

- Opfølgningsmetode, f.eks. bruger- og personaletilfredshedsundersøgelser, benchmarking, arbejdsmiljø sygefravær), dialog mellem aftaleenheden og det politiske udvalg, kvalitetsmålinger og andre
- evalueringer.
- Opfølgningsterminer
- Arbejdsfordeling

#### Økonomi:

- Nettoramme
- Penge til øremærkede driftsopgaver og/eller udviklingsopgaver
- Politisk besluttede takster

## Gensidig aftaleforhold:

- Hvordan kan aftalen ændres

## **Hvem skal der indgås aftaler med?**

Hovedvægten i aftalerne ligger på de politiske mål. Det er baggrunden for, at der ikke i aftalerne indgår afsnit om grænser for aftaleenhedens frirum. Disse grænser er formuleret i politikker og retningslinier, f.eks. personalepolitikken, IT-sikkerhedspolitik, indkøbspolitik mm.

Der skal indgås aftale med samtlige aftaleenheder – dvs. decentrale enheder og afdelinger samt centrale afdelinger og stabe. Det skyldes at alle enheder, afdelinger og stabe hver i især har en rolle i opfyldelsen af politisk fastsatte visioner og politikker.

Der skal udarbejdes en oversigt enheder/afdelinger, der skal indgås aftale med.

## **Dialogmøder**

Formålet med dialogmøderne er at udvalget og aftaleenheden (leder og medarbejderrepræsentant) drøfter mål og indsatsområder for den kommende aftaleperiode. Ligesom ønsker til udvidelser og nedskæring formuleres i forlængelse af dialogmøderne. Aftalesystemet giver således byrådet bedre mulighed for at "skrue op eller ned på en række håndtag" og for at få en tættere kobling mellem budgetlægningen og den politiske målprioritering.

Aftaleenhederne og udvalgene afholder 2-årige dialogmøder. Formålet er, at de der bestiller opgaven, og de der skal udføre opgaven får lejlighed til ansigt til ansigt at tale sammen, berige hinanden med viden og blive enige om fælles udviklingsmål. Dialogens konkrete form vil variere fra område til område, al den stund at områderne er forskellige og har forskellige traditioner. Betingelserne er ikke de samme, om det er en aftaleenhed, der skal mødes med sit udvalg eller om det f.eks. er samtlige områdecenterledere, der skal mødes med sundheds- og ældreudvalget.

Randersmodellen giver mulighed for lokal variation, så man kan bygge videre på egne traditioner og tilrettelægge dialogmøderne efter sine egne behov.

## **Opfølgning på aftaler**

Aftaleparterne nedfælder i aftalen, hvordan man vil følge op på aftalen, så man er enige om, hvordan man skal måle i hvilket omfang de udførende enheder har leveret den vare, byrådet har bestilt. Hensigten er ikke at kontrollere selve opgaveudførelsen, men at sætte tal eller ord på, hvad der er kommet ud af aftaleenhedens anstrengelser.

Opfølgningen danner basis for at byrådet på en kvalificeret måde kan indgå nye aftaler og være med til at påvirke den fremtidige udvikling. Opfølgning må ikke få karakter af fejlsøgning eller gold beskrivelse af



status quo, men skal have karakter af lære-/udviklingsproces for byråd og aftaleenhed.

Aftaleparterne kan i dialogmøderne vælge at følge op på deres aftale på flere forskellige måder. For at sikre gensidig accept og sikre at opfølgningen medtages i planlægningen, skal det fremgå af aftalen, hvilken opfølgningsmåde der er valgt, hvem der skal forestå opfølgningen, og efter hvilken tidsplan det skal ske.

Ligesom det i alle aftaler for enheder med borgervendte opgaver skal formuleres mål for brugertilfredshed er der et generelt krav om, at der gennemføres brugertilfredsheds- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Det giver primært grundlag for dialog med politikerne samt mulighed for at vurdere brugernes tilfredshed med servicen, ligesom aftaleenhederne kan sammenlignes indbyrdes. Disse undersøgelser sørger administrationen for bliver gennemført.

Der gennemføres obligatoriske bruger- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser, herunder kan lokale spørgsmål inddrages.

### **Uddannelse, vejledning og styringsværktøjer**

Aftaleenhederne får stillet de nødvendige styringsværktøjer til rådighed, ligesom lederne og MED-udvalg får tilbudt uddannelse og vejledning i aftalestyring og økonomisk decentralisering.

Aftaleenhederne tilbydes at anvende KMD's decentral lønstyring, som giver mulighed for at sammenholde lønforbruget med den tildelte lønsum samt trække en række oplysninger fra lønsystemet. Dermed har institutionerne et grundlag for at kunne vurdere, om der kan forventes et overskud eller et underskud ultimo året. Systemet indeholder også andre elementer, der giver overskuelighed over personale og løn – f.eks. simuleringmuligheder.

Aftaleenhederne har endvidere adgang til økonomisystemet.

Den centrale administration har personer, der er i stand til at rådgive og indgå i dialog med arbejdsstederne omkring lønsumsstyringen, også når dette er i løbende drift.

Der uddannes en række superbrugere, der kan stå for uddannelsen i systemet og den fremtidige supervision af brugerne i forhold til KMD's decentrale lønssystem.

---

Godkendt i Sammenlægningsudvalget, november 2006

Erfaringerne med Randersmodellen er evalueret i starten af 2010