

REFERAT Direktionen d. 11-12-2017

Mødedato Mandag d. 11. december 2017 kl. 13:00

Mødested Mødelokale B105

Mødedeltagere Lars Holte, Jørgen Lerhard, Per Aalbæk Nielsen, Charlotte Markussen, Kathrine Seier Skastrup (sekretær)

Indholdsfortegnelse

Øvrige sager 11-12-2017.....	3
Økonomiopfølgning 11-12-2017.....	4
Budgetproces for Budget 2019-2022.....	5
Forsøg med justeret tidspunkt for aftalestyring på skoleområdet.....	11
Årshjul 11-12-2017.....	13

Punkt 1: Øvrige sager 11-12-2017

16/26813

Punkt 2: Økonomifølging 11-12-2017

16/26813

Punkt 3: Budgetproces for Budget 2019-2022

17/18636

Baggrund

Til brug for opstart af budgetproces 2019-2022 beskriver ØDC i denne sag forskellige metoder for budgetlægning.

ØDC anbefaler, at Direktionen drøfter og træffer afgørelse om de grundlæggende principper for budgetlægningen 2019-2022. ØDC vil herefter udarbejde et oplæg til budgetvejledning, som direktionen kan drøfte i januar, med henblik på politisk behandling i februar 2018.

Indstilling

Direktionen drøfter og beslutter de grundlæggende principper for budgetlægningen 2019-2022.

1. Budget 2019-22 følger samme metode som i budget 2018-21
2. Budget 2019-22 følger samme metode som i budget 2018-21 med tilføjelse af et fast måltal for effektivisering, som hele organisationen løbende arbejder til udmøntning af Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet. Hvis et center overudmønter ift. effektivisering indsættes overskuddet på en bankbog, der gør, at centeret kan udmønte en mindre effektiviseringsgevinst året efter.
3. Der anvendes en ny budgetmetode til Budget 2019-22 fx nulbasebudgettering eller yderligere brug af temabudgettering.

Beslutning Direktionen den 11-12-2017

Direktionen drøftede sagen og aftalte, at der skal udarbejdes et oplæg til en fornyet drøftelse i direktionen, der beskriver:

- En politisk proces, som i høj grad minder om den eksisterende proces
- En administrativ proces, hvor der tidligt tages en drøftelse af de samlede muligheder og udfordringer ifht. budgetlægning med inspiration fra en nulbase tilgang.

Sagsfremstilling

Alle budgetlægningsmetoderne forudsætter, at der opstilles et basisbudget, et teknisk budget, der er grundlaget for den politiske budgetlægning. Dette budget er som regel en fremskrivning af udgifterne i budgetoverslagsårene fra det eksisterende budget, inkl. tillægsbevillinger. De forventede indtægter fastsættes ud fra et skøn over udskrivningsgrundlag, bloktilskud og udligningsordningen. Fremskrivningen rummer en opregning til budgetårets pris- og lønniveau (pl-regulering). Dele af det tekniske budget er ligeledes tilpasset demografiske ændringer.

De mest anvendte budgetlægningsmetoder i kommunerne er nedenstående – samt mellemformer heraf:

1. marginalbudgettering,
2. rammebudgettering,
3. nulbasebudgettering og
4. blokbudgettering

Hertil kommer 5) temabudgettering, der ikke er en selvstændig budgetmetode, men kan kombineres med en af de øvrige budgetmetoder. For alle metoder gælder, at de kan udfolde sig forskelligt alt efter den enkelte kommunes politiske og administrative tradition og kommunens aktuelle rammevilkår.

Metodernes forskellighed ligger primært i magtfordelingen mellem fagudvalg og Byrådet, samt hvornår i processen den tværgående prioritering finder sted. Med input fra KL's "Budgetlægningsmetoder" beskrives metoderne herunder.

1. Marginalbudgettering

Ved marginalbudgettering forstås, at der alene foretages mindre ændringer i budgettet i forhold til det foregående år. Marginalbudgettering tager udgangspunkt i fagudvalgenes og centrene vurdering af sektorens behov for ændringer til

den eksisterende bevilling. Fagudvalgenes giver deres budgetforslag til Økonomiudvalget, som udarbejder et samlet budgetforslag. Marginalbudgettering har typisk fokus på budgetåret, og mindre fokus på overslagsårene.

Fordelene ved marginalbudgettering er, at udvalgene har stor indflydelse, samt at ønsker til udvidelser og effektiviseringer/besparelser drøftes konkret.

Ulemperne ved marginalbudgettering er, at der er for lille fokus på basisbudgettet, hvilket mindsker det økonomiske overblik over kommunens ressourcer og kan medføre risiko for overbudgettering i sektorområderne.

2. Rammebudgettering

Rammebudgettering tager udgangspunkt i hvad kommunen har råd til; den økonomiske ramme givet udskrivningsgrundlaget, en acceptabel skatteprocent og en tilstrækkelig kassebeholdning. Økonomiudvalget er ansvarlig for kommunens samlede budgetramme, mens fagudvalgene er ansvarlige for – og fordeler selv – deres respektive rammer. Fagudvalgene har stor handlefrihed ift. forvaltning af rammen, så længe rammen overholdes.

Fordelen ved rammebudgettering er udvalgenes frihed til at handle indenfor egen bevilling, hvilket skaber økonomisk bevidsthed og fremmer de politiske målsætninger.

Ulemperne ved rammebudgettering er, at det kan være vanskeligt at omfordele mellem udvalgenes rammer, samt at ønsker til udvidelser og effektiviseringer/besparelser i mindre grad drøftes konkret i hele Byrådet.

3. Nul-base budgettering

Nulbasebudgettering tager udgangspunkt i at alle aktiviteter ud over et minimalt serviceniveau opstilles som beslutningsblokke, som Byrådet prioriterer ind i budgettet.

Nulbasebudgettering er en metode, som søger at fremme mere rationel beslutningstagning i den forstand, at politikerne skal tage stilling til hele den del af budgettet, som de har indflydelse på. Metoden indebærer en vidtgående opdeling og beskrivelse af de aktiviteter, der skal budgetlægges. Nulbasebudgettering tager altid udgangspunktet i det lavest mulige aktivitetsniveau (alternativt lavest mulige realistiske aktivitetsniveau), kaldet nulbasen. Nulbasen beskriver det aktivitetsniveau, hvorunder det ikke har nogen mening at udføre aktiviteten, da den i så fald ikke vil bidrage i væsentlig grad til løsningen af det opstillede formål.

En af de vanskeligste opgaver i nulbasebudgetlægningen er at fastlægge nulbasen for en beslutningsenhed. Nulbasen kan eksempelvis afgrænses i forhold til det serviceminimum, der er defineret i lovgivningen, eller ud fra nøgletal for kommuner med de laveste aktivitetsniveauer.

Fordelen ved nulbasebudgettering er, at der er tale om en meget åben proces, hvor alle parter får indsigt i den samlede prioritering. Metoden giver mulighed for at prioritere på tværs, og mindsker samtidig risikoen for overbudgettering i sektorområderne.

Ulemperne ved nulbasebudgettering er, at metoden er tids- og ressourcekrævende, og det kan være vanskeligt at definere det nødvendige udgangspunkt, nulbasen. Herudover skaber den åbne proces risiko for stor uenige om store dele af budgettet.

4. Blokbudgettering

Ved blokbudgettering defineres alle forslag til ændringer i budgettet som beslutningsblokke: Reduktionsblokke og Udvidelsesblokke.

Hele Byrådet inddrages tidligt i at fastlægge hvilket økonomisk råderum, der skal tilvejebringes. Det giver ejerskab og understøtter Økonomiudvalgets mulighed for tværgående prioritering. Måltallet for omprioritering fastsættes på baggrund af kommunens aktuelle økonomiske situation. Hvis der i udgangssituationen er en finansiel ubalance eller et underskud, som skal dækkes, bør måltallet tage højde for dette. Måltallet vil normalt være det samme for alle udvalg (eller politikområder), men kan alternativt fastsættes forskelligt for de enkelte udvalg.

Fordelene ved blokbudgettering er den åbne mulighed for omprioritering mellem sektorer, samt mellem nye forslag og eksisterende aktiviteter.

Ulemperne ved blokbudgettering er, at der ligesom ved marginalbudgettering er for lille fokus på basisbudgettet. Herudover er det tids- og ressourcekrævende at udarbejde de mange reduktionsblokke, hvoraf nogle ikke er ønsket

politisk, og derfor ikke gennemføres. Metoden har en begrænset levetid, idet organisationen efter nogle år løber tør for gode ideer til effektiviserings og besparelsesforslag, og derfor fremsætter de samme beslutningsblokke år efter år.

5. Temabudgettering

Ideen med temabudgettering er at koncentrere budgetlægningen om udvalgte områder og budgettere de øvrige områder uden væsentlige politiske drøftelser i kommunalbestyrelsen.

Ved temabudgettering forstås, at et eller nogle enkelte områder tages ud til en dybdegående politisk behandling, mens de resterende områder behandles rutinemæssigt, enten som ”tekniske budgetter” eller som marginalbudgetterede budgetter. Temabudgettering

er ikke en selvstændig budgetmetode, da temabudgettering skal kombineres med en af de øvrige budgetmetoder, samtidig med at temaanalyser integreres i budgetlægningen.

Høje-Taastrup Kommune

Høje-Taastrup Kommune har gennem en årrække anvendt en variant af blokbudgettering, hvor Byrådet på baggrund af den forventede økonomiske situation i februar måned fastsætter et måltal for omprioritering. Måltallet fordeles forholdsmæssigt mellem centrene. Om foråret udarbejder centrene reduktionsblokke med effektiviseringer og besparelser (prioriterings-forslag), der tilsammen giver et politisk råderum på 1-2 pct. af serviceudgifterne. I forhold til det samlede budget er der således tale om en ganske lille andel af budgettet, der bringes ind spil. Byrådet beslutter hvilke reduktionsblokke, der sendes i høring. Til budget 2018 modtog kommunen 85 høringssvar, som for en stor del omhandlede forslag, der ikke senere blev vedtaget. Byrådet kan stille spørgsmål og forslag om udvidelsesblokke og forhandler herefter om det samlede budget, der sammensættes af politiske og administrative udvidelses- og reduktionsblokke.

Metoden inddrager tidligt Byrådet i fastlæggelsen af måltallet, og lægger vægt på Byrådets tværgående prioritering.

Efter flere år i træk at skulle udarbejde reduktionsblokke (prioriteringskataloger) – hvor Byrådet har besluttet og udmøntet de simpleste forslag først – er administrationen nu begyndt at fremsætte mere krævende og svære forslag, samt forslag, som er gengangere fra tidligere år. Fordelingen mellem effektiviseringer og besparelser forskubbes tilsvarende med årene, med færre forslag til effektivisering og flere forslag om besparelser.

Ulemperne ved blokbudgettering i Høje-Taastrup Kommune er, at det er tids- og ressourcekrævende at udarbejde de mange reduktionsblokke, hvoraf nogle ikke er ønsket politisk, og derfor ikke gennemføres. Basisbudgettet på de specialiserede områder har i de seneste år været så udfordret, at det ikke har givet mening at beslutte de reduktionsblokke, som er udarbejdet på disse områder. Ud fra et lighedsprincip er det hensigtsmæssige, at de specialiserede områder har brugt tid på at udarbejde businesscases og reduktionsblokke, mens der ud fra en ressourcemæssig betragtning kan stilles spørgsmålstejn ved tidsforbruget til denne opgave.

Høje-Taastrup Kommune oplever også de generelle ulemper ved blokbudgettering, nemlig, at der er for lille fokus på basisbudgettet, – de 98 pct. af budgettet – samt at centrene løber tør for nye ideer og fremsætter de samme beslutningsblokke år efter år.

I budget 2017 og 2018 har Høje-Taastrup Kommune kombineret blokbudgettering med temabudgettering ved i budget 2017 at have særlig fokus på arbejdsmarkedsområdet og i budget 2018 at have særlig fokus på børneområdet (0-6 år).

Ny budgetlægningsmetode

Formålet med at ændre den eksisterende metode er, at tilføre den administrative del af budgetprocessen ny energi. Fornyet energi i den administrative del af budgetprocessen sikrer skabelse af råderum i økonomien, som kan anvendes i den politiske del af budgetprocessen, og dermed skabe fornyelse også her.

Den politiske tradition i Høje-Taastrup Kommune er en magtfordelingen til fordel for Byrådet og med mindre indflydelse til fagudvalgene. Som svar på spørgsmål stillet under Lederseminaret i Snekkersten bekræftede Borgmesteren, at han ikke ser en ny rolle for fagudvalgene i den kommende byrådsperiode. En ændret budgetmetode går således ikke i retning af marginalbudgettering eller rammebudgettering, der begge giver fagudvalgene en større rolle.

Ad 1. Budget 2019-22 følger samme metode som i budget 2018-21

Ad. 2. Budget 2019-22 følger samme metode som i budget 2018-21 med tilføjelse af et fast måltal for effektivisering, som hele organisationen løbende arbejder til udmøntning af Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet. Hvis et center overudmønter ift. effektivisering indsættes overskuddet på en bankbog, der gør, at centeret kan udmønte en mindre effektiviseringsgevinst året efter.

Med indførelsen af moderniserings- og effektiviseringsbidraget reduceres kommunernes finansiering og serviceramme årligt med 0,5 mia. kr. Herudover er kommunerne pålagt at effektivisere for yderligere 0,5 mia. kr. De frigjorte midler kan anvendes til omprioritering i de enkelte kommuner.

Høje-Taastrup Kommunes andel af moderniserings- og effektiviseringsbidraget svarer til en årlig reduktion på knap 10 mio. kr., hvoraf halvdelen skal frigøres til intern omprioritering.

Udmøntning af et effektiviseringskrav på knap 10 mio. kr. årligt, svarer til 0,4% af serviceudgifterne. ØDC anbefaler, at Direktionen drøfter indførelse af en løbende effektivisering på 0,4 pct. årligt svarende til udmøntning af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet. Ved en løbende effektivisering på 0,2 pct. udmøntes knap 5 mio. kr., hvilket kun svarer til den andel, som kommunens finansiering og serviceramme reduceres med. ØDC forventer, at der via KL vil ske en opfølgning på kommunernes arbejde med udmøntningen af hele moderniserings- og effektiviseringsprogrammet.

ØDC anbefaler, at alle centre pålægges en effektivisering på 0,4 pct., således at hele organisationen arbejder med en løbende effektivisering af driften. De løbende effektiviseringer fremlægges for direktionen og illustreres for Byrådet på det årlige budgetseminar, men indeholder ikke egentlig politisk stillingtagen, og er som sådan ikke en integreret del af budgetprocessen.

En række af de tværgående projekter – og tværgående sparekrav – der er løbet i gang i organisationen i de sidste par år, lægges tilbage i centrene, således at centrene selv holder incitamentet til at arbejde med projekterne. Centrene kan som i dag søge hjælp til understøttelse, udmøntning og projektledelse i BYC og ØDC (hhv. IT- og Digitalisering, Økonomiservice samt Økonomistyring).

Effektivisering kan fx ske via:

1. **Arbejdsgangsanalyser.** BYC og ØDC (udviklingskonsulenter) kan understøtte udarbejdelsen af arbejdsgangsanalyser med det formål at øge A-til-A-tiden, - tidsforbruget på kerneopgaven
2. **Øget digitalisering/ændrede arbejdsgange.** BYC og ØDC (IT- og digitalisering) kan understøtte centrene i deres arbejde med at ændre og optimere arbejdsgange og øge systemunderstøttelsen af de enkelte arbejdsgange.
3. **Anvendelse af robotics.** BYC og ØDC (IT- og digitalisering og Økonomiservice) kan understøtte centrene i deres arbejde med at udvælge og opsætte automatiserede arbejdsprocesser.
4. **Implementering af velværdsteknologi.** BYC og ØDC (IT- og digitalisering og udviklingskonsulenter fra Økonomistyring) kan understøtte centrene i deres arbejde med at udvælge og opsætte automatiserede velværdsteknologiske hjælpemidler.
5. **Indkøbsbesparelser.** Her er allerede indarbejdet en trappe med forventede mindreudgifter. Denne trappe bør fordeles ift. at hjælpe centrene direkte med udmøntningen af deres krav.
6. **Udlicitering.** Udbud af kommunale opgaver ØDC (Indkøbs- og udbudsenheden) kan understøtte centrene i deres arbejde med udbud.
7. **Tværkommunale samarbejder.** Samdrift i større eller mindre enheder som det kendes i dag fra Monopolbrud, gruppeordninger, specialiserede tilbud. *Hvem kan hjælpe?*

Økonomistyring kan understøtte centrene i at udarbejde businesscases, som kan synliggøre gevinsten, samt hvordan denne gevinst realiseres.

Ad. 3 Der anvendes en ny budgetmetode til Budget 2019-22 fx nulbasebudgettering eller yderligere brug af temabudgettering.

En ændring fra blokbudgettering over mod nulbasebudgettering, vil betyde, at det lavest mulige aktivitetsniveau skal defineres på hvert sektorområde (politikområde), – alternativt skal det lavest mulige realistiske aktivitetsniveau defineres. Nulbasemetoden giver flere reduktionsblokke og dermed flere sparemuligheder end i blokbudgettering. Hvor

blokbudgetteringsmetoden tager udgangspunkt i det eksisterende aktivitetsniveau, inddrager nulbasemetoden hele den kommunale virksomhed. Opgaven bliver at definere det lavest mulige realistiske aktivitetsniveau indenfor de store velfærdsområder fx:

- Dagtilbud
- Skole
- Specialundervisning
- Tandpleje/sundspjeje/talehøre/PPR
- Ældrepleje
- Miljøopgaver
- Vej og Park
- Administration

De beslutningsblokke, der er i spil i prioriteringen, griber dybere i det eksisterende aktivitetsniveau i nulbasemetoden, end det er tilfældet med blokbudgettering. Der opstår en forhandlingsituation, hvor eksisterende service skal forhandles ”tilbage ind” i budgettet.

Fordelen for Høje-Taastrup Kommune ved nulbasebudgettering er, at alle parter får indsigt i omkostningerne ved at drive aktiviteterne på et minimum, samt åbenhed om hvor det er kommunen har et aktivitets-/serviceniveau, der ligger over minimum. Metoden giver mulighed for at prioritere på tværs, og mindsker samtidig risikoen for overbudgettering i sektorområderne.

Ulemperne ved nulbasebudgettering er – også for Høje-Taastrup Kommune – at metoden er tids- og ressourcekrævende, samt at det kan være vanskeligt at definere det nødvendige udgangspunkt, nulbasen.

Administrationen vil kunne udarbejde et grundlag for nulbasebudgettering, som kan præsenteres for Byrådet i maj eller august, men det vil være ressourcekrævende for hele organisationen.

Alternativt til at ændre metode til nulbasebudgettering kan Høje-Taastrup Kommune fastholde blokbudgettering kombineret med en videreudvikling af temabudgettering – som vi har set det i budget 2017 og 2018.

Hvad gør andre kommuner

ØDC har via kommunernes hjemmesider undersøgt, hvordan budgetprocessen håndteres i en række af de omkringliggende kommuner. Undersøgelsen viser, at kommunerne generelt arbejder indenfor rammerne af blokbudgettering. I enkelte kommuner arbejdes der dog ligeledes med elementer af blokbudgettering og marginalbudgettering.

Konkret er følgende kommuners budgetprocesser blevet gennemgået:

- Albertslund Kommune – Blokbudgettering med elementer af temabudgettering
 - Ved siden af blokbudgetteringen arbejdes der med enkelte større temaer på baggrund af fx budgetanalyser.
- Ballerup Kommune – Blokbudgettering
- Egedal Kommune – Blokbudgettering
- Frederiksberg Kommune – Blokbudgettering Greve Kommune – Blokbudgettering
- Glostrup Kommune – Blokbudgettering med en større rolle til fagudvalgene
 - Budgetforslag godkendes af fagudvalg før de kommer videre til økonomiudvalget. Herefter kører processen efter principperne om blokbudgettering.
- Ishøj Kommune – Blokbudgettering
- Køge Kommune – Blokbudgettering med en større rolle til fagudvalgene

- Fagudvalgene drøfter hvilke områder de ønsker vs ikke ønsker, at der udarbejdes reduktionsblokke på forud for at administrationen udarbejder prioriteringsforslag. Herefter kører processen efter principperne om blokbudgettering.

- Roskilde Kommune – Blokbudgettering

Økonomi

Oversigt over metoder - Resumé

	Fokus	Fordele	Ulemper
Marginalbudgettering	Der foretages alene mindre ændringer i budgettet i forhold til det foregående år Budgetåret mere end overslagsår	Fagudvalg har indflydelse	For lidt fokus på basisbudget (og samlede økonomiske ressourcer) og dermed risiko for overbudgettering
Rammebudgettering	Økonomiudvalg sætter rammen – fagudvalg udfylder egen ramme	Frihed for udvalg indenfor egen bevilling hvilket skaber økonomisk bevidsthed og fremmer de politiske målsætninger	Vanskeligt at omfordele mellem udvalgenes rammer Mindre tværgående drøftelse i hele byrådet
Nul-base budgettering	Alle aktiviteter ud over et minimalt serviceniveau opstilles som beslutningsblokke, som Byrådet prioriterer ind i budgettet	Vanskeligt at fastlægge nulbasen	Åben proces, hvor alle parter får indsigt i den samlede prioritering Mulighed for prioritering på tværs Minimerer risiko for overbudgettering
Blokbudgettering	Byrådet fastlægger økonomisk råderum tidligt Alle forslag til ændringer i budgettet defineres som beslutningsblokke	Åben mulighed for omprioritering mellem sektorer, samt mellem nye forslag og eksisterende aktiviteter.	For lille fokus på basisbudgettet Tids- og ressourcekrævende at udarbejde de mange reduktionsblokke, hvoraf nogle ikke er ønsket politisk Organisationen ”løber tør” for forslag

Punkt 4: Forsøg med justeret tidspunkt for aftalestyring på skoleområdet

14/21310

Baggrund

Under programmet Resultater og effekter i HTK er der gennemført et projekt på skoleområdet, som har haft til formål at sikre en mere systematisk dialog om mål og resultater i alle led i organisationen samt at binde det politiske, det strategiske og det faglige perspektiv bedre sammen. Som en del af dette arbejde er der kigget på, hvordan aftalestyringen bedst muligt indgår som et redskab til dette formål.

Indstilling

At direktionen godkender at afprøve nedenfor beskrevne forsøg.

Beslutning Direktionen den 11-12-2017

Direktionen godkendte, at der laves et forsøg med en forskudt proces på skoleområdet i 2 år, hvorefter forsøget skal evalueres. I forsøget skal der både være fokus på HTK's fælles målsætninger og de enkelte enheders målsætninger.

Sagsfremstilling

På skoleområdet har styringskæden gennem de sidste år bl.a. indeholdt

- kvalitetsrapport om skolevæsnet, som forlægges politisk i marts
- aftalestyring, som udarbejdes for henh. ISC og de enkelte skoler i december
- årsplaner og øvrig planlægning af skoleåret, som udarbejdes på den enkelte skole i maj-juni

Aftalestyringen har været præget af at man ikke har haft mulighed for at tage afsæt i de seneste resultater og dermed udviklingspunkter, da aftalen indgås i december og kvalitetsrapporten med de seneste resultater først ligger klar i februar. Dette har også begrænset muligheden for, at den handleplan, som udarbejdes på baggrund af den politiske behandling af kvalitetsrapporten, indgår i aftalestyringen.

I forbindelse med projekt Læring og kvalitetsudvikling på skoleområdet er der arbejdet med at skabe en bedre systematik i forhold til at omsætte målsætninger på politisk og forvaltningsniveau til handlinger og resultater i praksis. Projektet har været forankret i en styregruppe bestående af direktør og centerchefer på 0-18-års området, to skoleledere samt de faglige organisationer. Styregruppen har drøftet, at der kunne skabes bedre sammenhæng, hvis tidspunktet for indgåelse af aftalestyring blev flyttet til efter den politiske behandling af kvalitetsrapporten.

Derfor fremlægges her et ønske om at afprøve et forsøg med at justere tidspunktet for aftalestyring på skoleområdet.

Beskrivelse af forsøget

Det foreslås, at forsøget igangsættes med aftalerne for 2018, dvs. forsøget igangsættes i december 2017.

Det foreslås endvidere, at forsøget løber over en periode på 3 år.

Forsøget indebærer, at aftalestyring for ISC, eksklusive skoler, fastholdes som hidtil i december, og aftalestyring for de enkelte skoler flyttes til april. Se vedlagte illustration – bilag 1.

Ved at fastholde tidspunktet for indgåelse af de aftalestyringsmål, som gælder ISC, vil det være muligt fortsat at sikre kobling til direktionens strategibrev og til de øvrige centres aftaler.

Opfølgning på aftalerne vil ligeledes følge det koncept, som er gældende for aftalestyring i hele HTK, nemlig at opfølgning sker løbende og med en konkret opfølgingsdialog et halvt år efter indgåelse af aftalen.

Det forventes, at flytning af aftalestyringstidspunktet vil skabe mere sammenhæng i styringskæden og dermed styrket brug af aftalen som et strategisk værktøj.

Angående dagtilbudsområdet

Aftalestyring for ISC dækker både skoleområdet og dagtilbudsområdet.

Det vurderes, at det pt. ikke er hensigtsmæssigt at flytte tidspunktet for indgåelse af aftaler for områdeinstitutionerne, da der dels er ny lovgivning på vej omkring kvalitetsrapport på dagtilbudsområdet, dels er der en række tiltag affødt af projekt Læring og kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet, som skal implementeres, før man evt. justerer på aftalestyringstidspunktet.

Bilag

Årshjul for aftalestyring ift. Lær og kval - forsøg med nyt aftale-tidspunkt for skoleomr.

Punkt 5: Årshjul 11-12-2017

16/26813

Baggrund

Vedlagt årshjul for direktionens mødesager 2017 og 2018.

Løbende aktiviteter for 2018:

Borgmesterens deltagelse (kvartalsvis) i direktionsmøder

15. januar
5. februar
(12. marts)
9. april
(14. maj)
11. juni
20. august
(17. september)
8. oktober
(12. november)
3. december

Direktionens heldagsmøder 2018

29.-30. januar (seminar)
12. marts
16. april
14. maj
18. juni
13. august
17. september
22. oktober
12. november
10. december

Chefforum-seminarer 2018

9. 10. april
23.-24. august

Bilag

Årshjul 2017 - Direktionen

Årshjul 2018 - Direktionen