



RANDERSMODELLEN 2.0

- Randers Kommunes styringsmodel

Randers Kommunes model for styring og økonomisk decentralisering - Randersmodellen - blev vedtaget i 2006 som overordnet styringsmodel for Ny Randers Kommune.

Igennem årene er modellen blevet justeret, ligesom der forud for valgperioden 2022-2025 blev besluttet gennemført en revision af modellen. Resultatet af denne proces er sammenskrevet nedenfor, der samtidigt udgør en samlet beskrivelse af kommunens styringsmodel – vi kalder den "RANDERSMODELLEN 2.0".

1. Formål og afsæt

Grundtanken i Randersmodellen er, at give Byrådet mulighed for at styre kommunen via aftaler med de enkelte aftaleenheder og samtidig give et vidt råderum til de decentrale kommunale ledere og medarbejdere.

I lighed med den oprindelige Randersmodel fra 2006, er formålet, at det skal skabe rammerne for, at kommunen både kan levere effektiv service med høj kvalitet til borgere og virksomheder, og samtidigt også kan skabe udvikling.

Det er de overordnede mål bag Randersmodellen, og det fordrer en styring, der tager højde for, at vi er en kommune der nærmer sig 100.000 borgere og 9.000 ansatte fordelt på over 200 arbejdspladser.

Med Randersmodellen ønskes der fokuseret 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.

Randersmodellen hviler således 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.

Dette grundlag afspejles derfor også i styringsmodellen, hvor den grundlæggende opbygning fra den oprindelige Randersmodel er fastholdt. Det indebærer, at styringen ikke bygger på stram detailstyring og kontrol, men derimod decentral opgavevaretagelse indenfor politisk fastsatte rammer.

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 modellen er, at byrådet indgår aftaler med samtlige arbejdspladser, herunder selvejende institutioner, afdelinger mv. – de såkaldte aftaleenheder. Det skyldes at alle kommunens enheder hver især har en rolle i opfyldelsen af politisk fastsatte politikker og målsætninger.

2. Overordnede principper

Randers Kommune som organisation understøttes og sammentænkes af et ledelsesgrundlag, der overordnet er baseret på visions- og værdibaseret ledelse. Ledelsesgrundlaget indgår fremover som en integreret del af kommunens personale- og ledelsespolitik.¹ Tilsvarende baseres den overordnede organisationsstruktur og styring på følgende principper:

- **Central styring – decentral ledelse**, dvs. at byrådets muligheder for at styre og være politikskabende optimeres samtidig med at de decentrale, borgervendte enheder gives de bedst mulige betingelser for at yde god og ressourceeffektiv service til borgerne tilpasset lokale forhold. Organisationen baseres på en aftalestyring, der grundlæggende respekterer det værdibaserede ledelsesgrundlag.
- **Brugerorientering og borgerinvolvering**, dvs. organisationen skal i sin opbygning orientere sig mod brugerne af kommunens ydelser og mod borgerne som en del af det lokale fællesskab – både i kommunen som helhed og i de enkelte lokalsamfund.
- **Faglighed, kvalitet og helhed**, dvs. at der i organisationen skal opbygges/fastholdes stærke faglige miljøer, der sikrer at opgaverne løses med høj kvalitet samtidig med at helhedsperspektivet bibeholdes internt i kommunen som organisation såvel som for borgeren.
- **Effektivitet**, dvs. at ressourceudnyttelsen og arbejdsgangene til stadighed søges optimeret og at organisationen bevidst arbejder med evaluering og kvalitetssikring.

3. Styringsmodellens elementer

Den konkrete styring af Randers Kommune sker på grundlag af mål- og rammestyring som har til formål at sikre:

- a. Byrådets rolle som politikskaber
- b. Sammenhæng mellem vision/overordnede målsætninger og budget/handling
- c. Fokus på tværgående politikker – helhed
- d. Inddragelse og involvering af borgere, brugere og personale

¹ Jævnfør særskilt proces planlægger forvaltningen, at udarbejde et forslag til en ny personale- og ledelsespolitik, som kan fremsendes til politisk behandling i byrådet i 1. halvår 2022.

- e. Fokus på opfølgning og resultater

Den samlede styringsmodel består af følgende elementer, der bundet samme udgør styringskæden:

- f. Vision – beskriver byrådets vision og overordnede målsætninger, der fungerer som overordnede pejlemærker for den udvikling der ønskes.
- g. Politikker – omsætter vision og overordnede målsætninger til mål og indsatsområder der ønskes prioriteret i den kommende 4-årige periode for de enkelte fagområder. Politikkerne skal desuden være medvirkende til at sikre helhed og sammenhæng på tværs af områder. På baggrund af politikkerne igangsætter forvaltningen konkrete handlinger og indsatser.
- h. Kompetenceplan, styringsprincipper og organisering – fastlægger den overordnede arbejdsdeling mellem det politiske niveau og forvaltningen samt spillereglerne i forhold til den løbende styring af kommunens økonomi. Der er herunder også fastlagt nærmere rammer for aftaleenhedernes økonomi – blandt andet i forhold til mulighederne for overføreover-/underskud mellem årene samt krav om udarbejdelse af økonomiske handleplaner i tilfælde af stort underskud (se bilag 2 for uddybning).
- i. Aftaler – beskriver aftaleenhedernes mål og indsatsområder samt hvordan de søges opnået. Aftalerne kan indeholde både fælles og individuelle mål/indsatser.

3.1 Byrådets vision

Byrådet vedtager hvert fjerde år (i løbet af det første halvår af valgperioden) en vision gældende for de kommende 4 år. Visionen beskriver den overordnede retning som der skal arbejdes henimod i løbet af den kommende valgperiode. Visionen udarbejdes så den samtidigt kan fungere som en ekstern kernefortælling om Randers som by og geografi nu og i fremtiden.

3.2 Politikker og strategier

Med afsæt i den vedtagne vision udarbejdes i løbet af valgperiodens første år de politikker og strategier, som nærmere skal udmønte visionen – herunder konkrete målsætninger for den udvikling, som politisk ønskes på de pågældende faglige delområder. Politikker og strategier er sammen med visionen den overordnede rammesætning for hele organisationens virke.

I arbejdet med politikker og strategier kan der indgå forsøg med inddragelse af borgerne i politikudviklingen. Målet med borgerinddragelsen skal være en øget dialog mellem politikere og borgere om hvordan visionen nås og om vejen derhen for Randers Kommune – metoderne kan være forskellige og kan variere over tid og i forhold til de konkrete sammenhænge.

3.3 Kompetenceplan, styringsprincipper og organisering

Som en integreret del af Randersmodellen arbejdes der med kompetenceplaner, styringsprincipper og organisering som redskaber til at realisere den politisk besluttede vision og de hertil knyttede politikker og strategier i overensstemmelse med Randersmodellens overordnede principper.

Kompetenceplanerne udformes under hensyntagen til princippet om 'central styring og decentral ledelse'. Ud fra dette princip – samt tidligere beslutninger med konsekvens for kompetencefordelingen - udarbejdes en overordnet kompetenceplan som definerer samarbejdet mellem det politiske og det forvaltningsmæssige niveau herunder mellem byråd/udvalg og forvaltning. Denne fremlægges og (gen)vedtages i starten af hver byrådsperiode.

I styringsprincipperne fastsættes de nærmere principper for styring af kommunens økonomi. Principperne er samlet i kommunens økonomiske politik og er nærmere præciseret og uddybet i Kasse- og Regnskabsregulativet.

Randers Kommune som organisation er struktureret i direktør -, chef- og lederområder. Denne organisering kan justeres alt efter behov med fokus på sikker drift og faglig udvikling.

Organisationsdiagrammet er udgangspunkt for, hvor de enkelte beslutninger tages og danner samtidigt også strukturen for MED-systemet og arbejdsmiljøgrupperne.

3.4 Aftaler mellem byrådet og aftaleenheder

Det politiske niveau indgår en række aftaler med samtlige større decentrale enheder – kaldet aftaleenheder. Fagudvalget forbereder disse aftaler, som efterfølgende behandles og godkendes endeligt i byrådet. Aftalerne udarbejdes med afsæt i visionen og de politikker/strategier byrådet har besluttet. Minimum hvert fjerde år har fagudvalget en dialog med aftaleenhederne, hvor det drøftes om og hvordan mål og indsats i aftalen er indfriet og desuden indgås en ny aftale.

Aftalemålene udformes til konkrete handlinger - i praksis med udgangspunkt i princippet om 'central styring og decentral ledelse'.

Af hensyn til behovet for koordination af tværgående temaer mv. forelægges direktionen udkast til aftaler med aftaleenhederne inden disse fremlægges til politisk behandling. Dette skal blandt andet sikre, at eksempelvis et politisk ønske om styrket fokus på bæredygtighed og grøn omstilling, kan indarbejdes som et tema på tværs af alle aftaler med målsætninger og tilhørende opfølgning, som er tilpasset det konkrete serviceområde.

4. Fundament

Supplerende til styringskæden indeholder Randersmodellen et fundament bestående af et værdigrundlag samt et helt grundlæggende borgerperspektiv.

Værdigrundlag

Randers Kommune er en værdibaseret organisation. Værdierne fungerer som en intern rammesætning, da de fremstår som en fælles rettesnor, som kan guide beslutninger, ledelse og praksis for både medarbejdere og ledere i hverdagen. Værdierne har også en ekstern funktion, idet de beskriver, hvordan vi som organisation gerne vil fremstå og opleves af omverdenen.

Værdierne udmøntes i kommunens personale- og ledelsespolitik som hvert fjerde år evalueres i Hovedudvalget (HMU) og fremsendes til politisk behandling i tilfælde af forslag om ændringer. Som en integreret del af personale- og ledelsespolitikken fastsættes en række delpolitikker – eksempelvis

lønpolitik og rygepolitik.

Borgeren i centrum: Brugerorientering og borgerinvolvering

Organisationens eksistensberettigelse er borgerne og de virksomheder som ligger i kommunen. Derfor er borgerne/virksomhederne og kerneopgaven i centrum for alle beslutninger og handlinger. Organisationen skal således være brugerorienteret i forhold til børn, unge, voksne og ældre samt i forhold til alle samarbejdspartnere i erhverv og andre offentlige virksomheder.

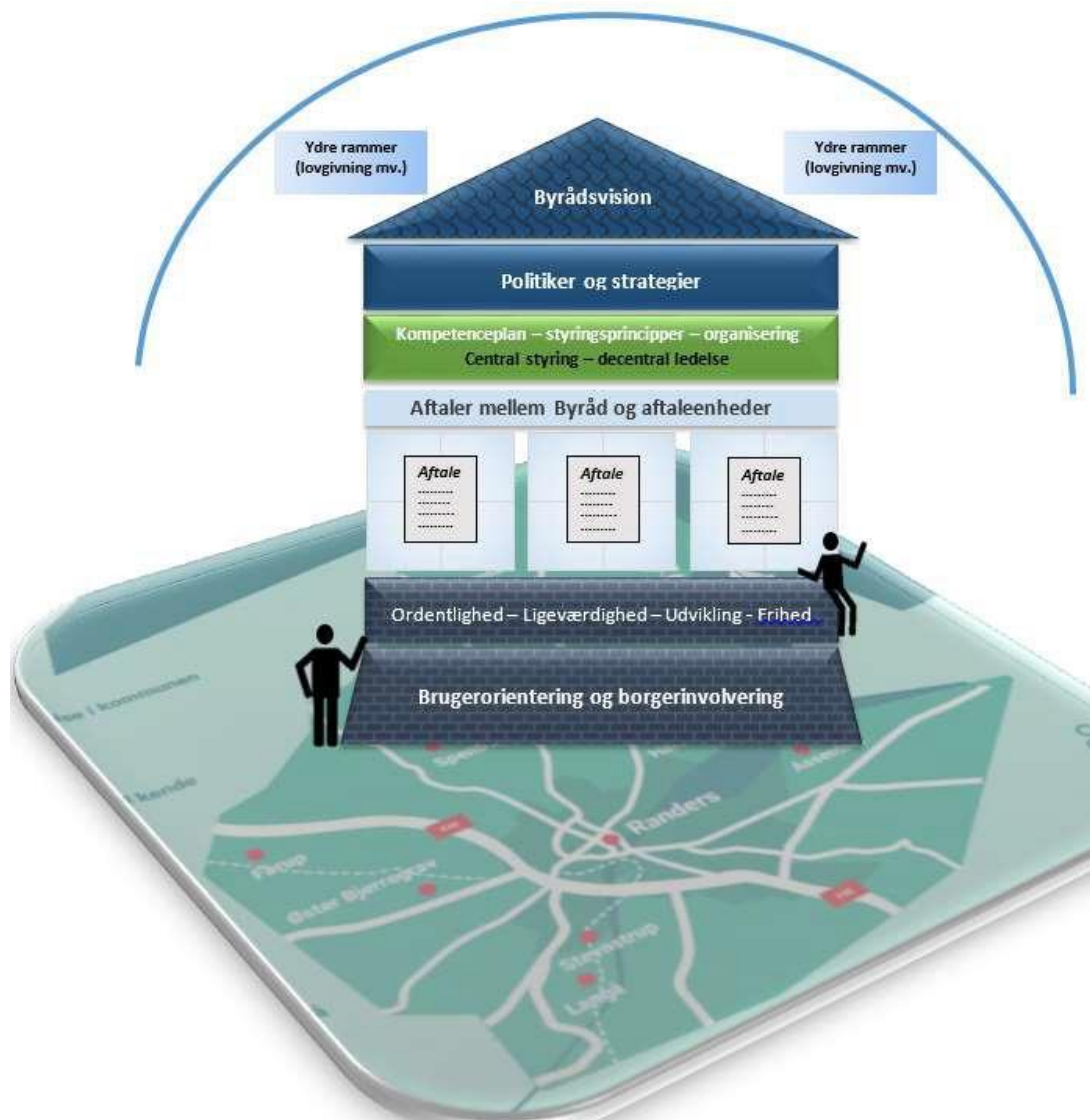
Også i arbejdet med målfastsættelse og opfølgning på målopfyldelse for de enkelte aftaleenheder kan fagudvalget arbejde med øget borger/brugerinddragelse. I processen med eksempelvis målfastsættelse kan større eller mindre elementer af denne således fastlægges i dialog mellem politikere og borgere, brugere og medarbejdere. Brugerråd, pårørenderåd, institutionsbestyrelser m.m. kan også indtænkes i en sådan proces.

Styringsmodellen og dens sammenhænge er uddybende illustreret i vedlagte bilag 1, ligesom bilag 2 indeholder en detaljeret beskrivelse af Randersmodellens rammer og forudsætninger.

Bilag 1

”RANDERSMODELLEN 2.0” kan illustreres som et hus. Udenfor huset er den lovgivning og bekendtgørelser mv. som er den eksterne ramme for hele kommunes virke.

- Taget på huset symboliserer de elementer som rækker ud imod fremtiden herunder vision, politikker og strategier.
- Det midterste del af huset symboliserer organisationens konstruktion - hvordan kompetenceforholdet er mellem det politiske niveau og forvaltningen, hvordan vi styrer vores økonomi mv., og hvordan organiseringen og ledelseslinjerne er defineret. Ud fra vision, politikker, strategier mv, udarbejdes aftaler med tilhørende mål for de enkelte aftaleenheder, som implementeres gennem den beskrevne kompetenceplan, vores styringsprincipper og organiseringen.
- Til sidst er der husets fundament – vores værdigrundlag og Randersmodellens grundlæggende fokus på brugerorientering og borgerinvolvering.



Bilag 2

Randersmodellen – uddybende beskrivelse

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 retningslinjer - afskedige medarbejdere samt forhandle løn. Lederen kan delegerede dele af sin kompetence videre til en af sine medarbejdere, der har forudsætningerne for at udøve den. Frihedsgraderne og retningslinjerne på det personalemæssige område er nærmere beskrevet i personale- og ledelsespolitikken samt kompetenceplanen.

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 retningslinjer er beskrevet i dels kasse- og regnskabsregulativet og dels i modellen for økonomisk decentralisering. Herudover er der centrale retningslinjer om bl.a. IT-sikkerhed, indkøbspolitik mv.

Aftaler og ikke kontrakter

I Randersmodellen taler vi ikke om kontrakter men om aftaler. Aftalerne er et supplement til andre styringsværktøjer. Aftalerne skal derfor ikke forsøge at regulere alle forhold, men skal i stedet baseres på tillid og det værdigrundlag, der er gældende for hele kommunen som organisation.

Aftalerne er ikke juridisk bindende dokumenter, og det er fortsat byrådet, der har det juridiske og bevillingsmæssige ansvar, ligesom aftalerne ikke sætter det normale ledelseshierarki eller ledelsesretten ud af kraft. 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 aftaleparterne 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. brugerbestyrelser) inddrages. MED-udvalg, bestyrelser og lignende 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 er afspejlet i MED-aftalen og – strukturen samt personalepolitikken via decentrale MED-udvalg og uddelegering af den personalepolitiske kompetence til nærmeste leder.

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

- udvalgs møde
- 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 fagudvalg 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.

Forud for fremlæggelse af aftaler for det politiske niveau behandles disse i direktionen af hensyn til behovet for koordination af tværgående temaer mv.

Aftalernes hovedoverskrifter/afsnit (udgangspunkt):

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:

- Opfølgning metode, f.eks. bruger- og personaletilfredshedsundersøgelser, benchmarking (arbejds miljø sygefravær), dialog mellem aftaleenheden og det politiske udvalg, kvalitetsmålinger og andre evalueringer.
- Opfølgningsterminer

Økonomi:

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

Gensidige aftaleforhold:

- Hvordan kan aftalen ændres

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 retningslinjer, f.eks. personale- og ledelsespolitikken, IT-sikkerhedspolitik, indkøbspolitik mm.

Der indgås aftaler med samtlige aftaleenheder – dvs. decentrale enheder og afdelinger.² Det skyldes at alle enheder hver i især har en rolle i opfyldelsen af de politisk fastsatte visioner og politikker.

Oversigt med alle aftaleenheder kan findes på hjemmesiden: www.randers.dk/om-os/oekonomi/randersmodellen/aftaler

Dialogmøder

Formålet med dialogmøderne er at fagudvalget og aftaleenheden (leder og medarbejderrepræsentant) drøfter mål og indsatsområder for den kommende aftaleperiode.

Ligesom ønsker til udvidelser og/eller behov for tilpasning formuleres i forlængelse af dialogmøderne. Aftalesystemet giver således byrådet bedre mulighed for at ”skruer op eller ned på en række håndtag” og for at få en tættere kobling mellem budgetlægningen og den politiske målprioritering. Aftaleenhederne og udvalgene afholder dialogmøder minimum hver 4. år.

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 fagudvalget.

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.

² I praksis indgås der ikke egentlige aftaler med administrationen under økonomiudvalget. Arbejdet i administrationen forudsættes reguleret via vedtagelsen af det årlige budget (og de heri indeholdte budgetbemærkninger) samt de øvrige beslutninger byrådet træffer mv.

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 opfølgningsmetode 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.

Administrationen sørger for at de forudsatte bruger- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser gennemføres. Gennemførelsen og indholdet af disse koordineres i direktionen, ligesom direktionen også inddrages i evalueringen af de indgåede aftaler med aftaleenhederne.

Økonomisk styring

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

Aftaleenhederne anvender de af kommunens anskaffede IT-systemer med henblik på styring af økonomien – herunder den decentrale lønstyring. Dermed har institutionerne et grundlag for at kunne vurdere, om der kan forventes et overskud eller et underskud ultimo året, og foretage nødvendige korrigerende handlinger i løbet af året.

Økonomisk decentralisering

Udover aftalestyring bygger Randersmodellen på økonomisk decentralisering:

- Decentralisering skal sikre mest mulig lokal indflydelse og råderum
- Decentralisering er en metode til at få mest muligt ud af det budget, man nu har fået – tilpasset lokale forhold
- Sammenhæng mellem økonomisk kompetence og ansvar giver den bedste ressourceudnyttelse og incitament til lokal problemløsning
- Aftaleenheden er ansvarlig for at overholde sit samlede budget – én pose penge (løn og øvrig drift)
- Overførselsadgang mellem årene (indenfor fastlagte rammer jf. nedenfor)
- Nettoprincip (mulighed for indtægtsdækket virksomhed)

Følgende er som udgangspunkt en del af den decentrale økonomi:

- Løn (dog ikke disposition over lederløn)
- Vikar, feriepenge
- Uddannelse
- Sygedagpenge- og fleksjobrefusion
- Øvrig drift (fx IT, kontorhold mv.)

Følgende er ikke en del af den decentrale økonomi i aftaleenheden:

- Jubilæumsgratiale
- Barselsfond
- Revisionsudgifter (bortset fra selvejende enheder)
- IT systemer (alle store systemer, som er en forudsætning for driften betales centralt)
- Ejendomsservice (husleje, afgifter vedr. bygninger, el, vand, varme, bygningsvedligehold mm.)
- Centralt afsatte puljer i fagforvaltningerne til øremærkede formål

I løbet af året må aftaleenheden frit omflytte mellem forskellige konti, dog må max 5% af budgettet flyttes væk fra løn. Mellem årene kan der frit overføres overskud. Overstiger dette 5% skal der udarbejdes en forklaring på, hvad overskuddet planlægges anvendt på i forbindelse med årsregnskabet (de såkaldte overførselsskemaer). Underskud kan ligeledes overføres til efterfølgende år. Retningslinjerne for afvikling af underskud er beskrevet nedenfor.

Overførsel af underskud og økonomiske handleplaner

Hvis tiltag til sikring af økonomisk balance i en aftaleenhed medfører konsekvenser for et politisk fastsat serviceniveau på området, tager forvaltningen initiativ til inddragelse af det politiske niveau herom. Ligeledes skal det i den enkelte aftaleenhed sikres, at MED-systemet inddrages ved behov for tilpasninger som følge af oparbejdet underskud.

Udarbejdelse af "administrative handleplaner" (forventet merforbrug konstateres i løbet af året)

Med henblik på at sikre "rettidig omhu" udarbejdes en "administrativ handleplan" i de tilfælde, hvor den løbende økonomiopfølgning identificerer aftaleenheder, som har kurs imod et (vist) merforbrug ved årets afslutning. Dette er første trin i rækken af styringstiltag, når en aftaleenhed står med en potentiel budgetoverskridelse.

I praksis vil der være tale om et forventet merforbrug, som ikke kan neutraliseres inden årets udgang via de normale økonomistyringshåndtag på området. Omfanget af handleplanen skal ses i forhold til

overskridelsens forventede størrelse. Hvis der alene er tale om et mindre (eller på anden måde "håndterbart") merforbrug, kan fagforvaltning og aftaleenhed nøjes med at indgå en aftale om neutralisering/afvikling uden at udarbejde en egentlig handleplan (bagatelgrænse).

Aftaleenheden er ansvarlig for at der udarbejdes en administrativ handleplan i samarbejde med fagforvaltningen. Økonomiafdelingen orienteres om, at en handleplan er under udarbejdelse og modtager kopi af den administrative handleplan, når denne er udarbejdet.

Økonomiafdelingen kan inddrages efter behov. Den nærmere opgavefordeling aftales i givet fald mellem direktør/sekretariatschef og økonomidirektøren.

Udarbejdelse af handleplaner (konstateret merforbrug efter årets afslutning)

Hvis der i forbindelse med årets afslutning konstateres et merforbrug/underskud udarbejder den pågældende aftaleenhed i samarbejde med fagforvaltningen en handleplan for afvikling af den overførte gæld. Udgangspunktet er, at den oparbejdede gæld skal være afdraget i det efterfølgende regnskabsår (altså det år, som netop er påbegyndt, når regnskabsresultatet kendes). Hvis en aftaleenhed ønsker at foretage en investering, som har længere tilbagebetalingstid og derfor ikke kan afdrages i det efterfølgende regnskabsår, skal forslaget forelægges Byrådet til godkendelse.

Arbejdet med at udarbejde handleplan påbegyndes, så snart forvaltningen har opgjort (det foreløbige) årsresultat(et) for de enkelte aftaleenheder. Med mindre at merforbruget opstår pludseligt i slutningen af året, vil der her kunne tages udgangspunkt i 'den administrative handleplan'. Fagforvaltningerne giver Økonomiafdelingen besked om, at der udarbejdes handleplan. Økonomiafdelingen modtager kopi af den færdige handleplan.

Beskrivelse af tiltag for økonomisk genopretning/gældsafvikling sker i fælles skabelon, som udarbejdes af økonomiafdelingen. Omfang og detaljeringsgrad tilpasses efter behov.

Sekretariatschef/direktør anmoder økonomidirektøren om assistance, hvis der er behov for hjælp til analyse eller økonomiopfølgning i forhold til én eller flere aftaleenheder. I sager, hvor den økonomiske ubalance er så stor, at gælden ikke uden videre kan afvikles i det efterfølgende regnskabsår, inddrages Økonomiafdelingen altid i udarbejdelsen af handleplanen.

Med bidrag fra fagforvaltningerne orienterer Økonomiafdelingen løbende og i relevant omfang direktionen om udviklingen i økonomien på fokusområder og aftaleenheder med handleplaner. Som minimum i forbindelse med behandling af årsregnskabet drøftes status på eksisterende handleplaner og behovet for nye handleplaner i direktionen.

For stabene, sekretariater mv., der er samlet under aftaleenheden 'administration' gælder, at den enkelte direktør selv vurderer behovet for udarbejdelse af 'administrative handleplaner' ved ubalance i økonomien. Såfremt ubalancen i praksis har sammenhæng med et serviceområde, udarbejdes samlede handleplaner efter samme retningslinjer som nævnt ovenfor.

Procedurer når en aftaleenhed oparbejder en gæld større end 5 % eller ikke formår at afvikle en negativ overførsel i det efterfølgende regnskabsår

Hvis en aftaleenhed opbygger en gæld på mere end 5 %, eller hvis en aftaleenhed har en negativ

overførsel to år i træk uden at direktionen har godkendt en handleplan med et flerårigt sigte, sættes de økonomiske frihedsgrader i Randersmodellen ud af kraft. Omfanget heraf vurderes konkret i den enkelte sag.

Direktionen kan beslutte en bagatelgrænse, således at aftaleenheder, som er lykkedes med at nedbringe den akkumulerede gæld i betydeligt omfang uden dog at være nået helt "i nul", fritages for disse sanktioner.

Når de økonomiske frihedsgrader sættes ud af kraft for en aftaleenhed, skal denne (med assistance fra fagforvaltningen) hurtigst muligt udarbejde en plan for afvikling af den akkumulerede gæld inden udgangen af det netop påbegyndte regnskabsår, ligesom relevante tiltag til forbedret økonomistyring hos enheden skal beskrives. Det foregående års resultat forventes at være opgjort inden ultimo januar.

Hvis fagforvaltningen vurderer, at en hurtig afvikling af gælden ikke er realistisk, skal handleplanen i stedet udarbejdes, så den som udgangspunkt tilsikrer balance i økonomien i det førstkommende regnskabsår og tilbagebetaling af den oparbejdede gæld indenfor maksimalt tre år.

Beskrivelse af tiltag for økonomisk genopretning/gældsafvikling sker i fælles skabelon udarbejdet af økonomiafdelingen. Omfang og detaljeringsgrad tilpasses efter behov.

Fagforvaltningen sender den udarbejdede handleplan (via Økonomiafdelingen) til godkendelse i direktionen.

Fagforvaltningen gennemfører (minimum) kvartalsvise statusmøder med aftaleenhedens ledelse for at sikre den nødvendige fremdrift i handleplanen. Fagforvaltningen kan i den forbindelse anmode Økonomiafdelingen om assistance. Lykkes det ikke en aftaleenhed at opnå økonomisk balance som forudsat, træffer direktionen beslutning om det videre forløb, herunder fagforvaltningens og/eller Økonomiafdelingens rolle heri.

Procedurer for løbende opfølgning på større kommunale områder i økonomisk ubalance(fokusområder)

Fokusområder er større, samlede opgaveområder, som af forskellige årsager er kommet i økonomisk ubalance og/eller allerede har en flerårig plan for gældsafvikling. Direktionen følger løbende op på disse og drøfter i forbindelse med økonomiopfølgningerne, om der er behov for at udpege nye fokusområder.

Sammenfatning

Figuren nedenfor sammenfatter spillereglerne vedrørende aftaleenhedernes adgang til at overføre over-/underskud mellem årene i Randersmodellen – herunder kravene til afvikling af eventuelt oparbejdet underskud:

Over-/underskud	Indikator	Bemærkning
Overskud over 5%	Grøn	Årsag til overskuddet (og plan for anvendelse) beskrives i årsregnskabet
Overskud mellem 0 og 5%	Grøn	Ingen krav om beskrivelse
Underskud mellem 0 og 5%	Gul	Der laves en handleplan, hvor gæld skal afvikles det efterfølgende år*
Underskud over 5%	Rød	Der laves en handleplan og gælden skal afvikles - i særlige tilfælde over max 3 år*

*Såfremt handleplanen ikke overholdes kan de økonomiske frihedsgrader i Randersmodellen sættes ud af kraft