

# Guide til Dialog og Aftale

---

*Dialog og Aftale i praksis i Lemvig Kommune*

Vedttaget af Kommunalbestyrelsen 29. november 2017.



## Indholdsfortegnelse

Indledning.....	2
Dialog og Aftale .....	3
Definition på en aftaleenhed.....	3
Aftalens parter.....	3
Aftaleindholdet.....	4
Aftaledokumentet .....	4
Aftaleprocessen.....	4
Evalueringsprocessen .....	5
Bilag 1: Aftaleenheder i Lemvig Kommune .....	7
Bilag 2: Forslag til aftaleskabelon .....	8
Bilag 3: Forslag til evalueringsskabelon - midtvejsevaluering .....	9
Bilag 4: Forslag til evalueringsskabelon - slutevaluering.....	10



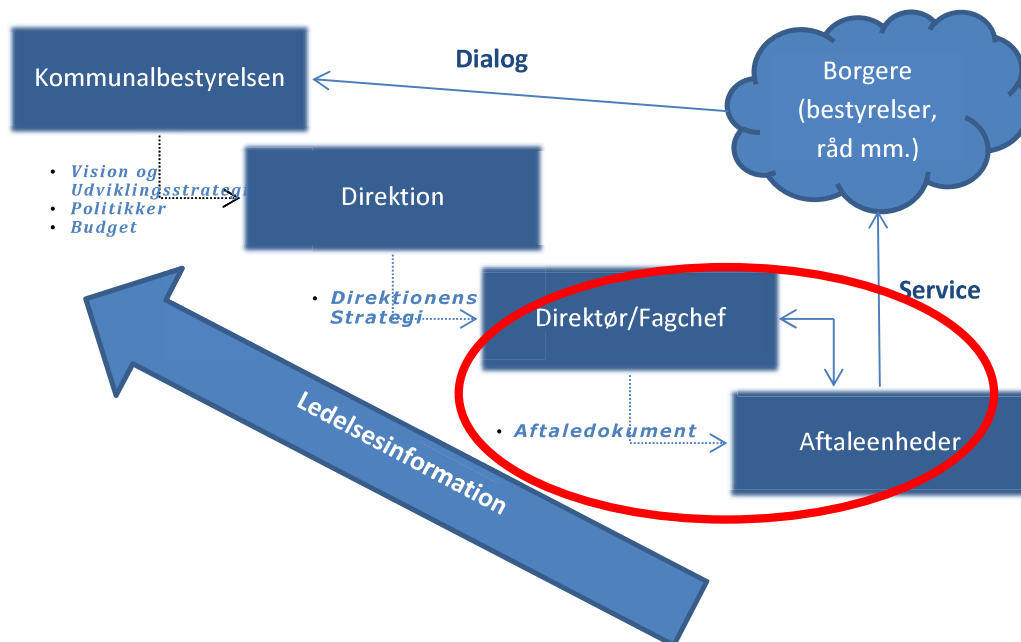
## Indledning

Dialog og Aftale er en del af Lemvig Kommunes samlede styringskæde.

Kommunalbestyrelsens overordnede vision og udviklingsstrategi, er udgangspunktet for de fælles mål, som omsættes i direktionens strategi, som danner grundlag for aftalerne med aftaleenhederne.

Visionspolitikker, fagpolitikker, principper for økonomistyring mv., danner rammer for aftaleenhedens styring.

Figuren herunder illustrerer styringskæden og den interne relation mellem styringsdokumenterne i Lemvig Kommune.



Styringstænkningen i Lemvig Kommune er dialogbaseret og funderet på aftaler mellem direktør/fagchef og aftaleenhederne. Der findes andre aftaler, eksempelvis drift overenskomster og resultatkontrakter, som ikke indgår i konceptet omkring dialog og aftale.

Dialog og Aftale er i fokus i denne guide, hvilket er illustreret med en rød cirkel i ovenstående figur.

Lemvig Kommune har arbejdet med Dialog og Aftale siden kommunesammenlægningen i 2007.

Dialog og Aftale er gældende for hele organisationen og skal indgås på det administrative niveau – mellem direktøren/fagchefen og lederen af aftaleenheden. Aftalen tager afsæt i direktionens strategi, som er udarbejdet med afsæt i Kommunalbestyrelsens vision og udviklingsstrategi.

Sammenhængen mellem Dialog og Aftale og de øvrige styringsdokumenter er beskrevet i dokumentet *Styringskæden i Lemvig Kommune - Dialog, aftaler og værdibaseret ledelse*.



Denne guide beskriver formålet med Dialog og Aftale og hvordan Dialog og Aftale skal fungere i praksis. Guiden er en støtte til de involverede og en tydeliggørelse af roller og ansvar i processen.

Guiden er ikke blot en vejledning i udarbejdelsen af aftaledokumentet, men også en vejledning i aftaleprocessen og dialogen.

## Dialog og Aftale

Dialog og Aftale er et af Lemvig Kommunes styringsprincipper. Dialog og Aftale har fokus på Lemvig Kommunes udvikling og skal sikre at organisationen, med baggrund i kommunens værdier, udvikler sig i samme retning og mod fælles mål.

Dialog og Aftale er baseret på dialog mellem aktørerne i styringskæden, samt indgåelse af en aftale mellem direktøren/fagchefen og lederen af aftaleenheden.

Aftalerne skal være et centralt styringsdokument for aftaleenheden, som understøtter lederens og medarbejdernes fokus på retningen for aftaleenhedens udvikling. Aftalen skal sikre at der arbejdes mod et fælles mål og at det er gennemskueligt, hvordan den enkelte aftaleenhed bidrager til opnåelsen af de fælles mål i vision og udviklingsstrategi.

Dialog på alle niveauer er en forudsætning for indgåelse og evaluering af aftalerne. Dialogen skal sikre et bredt ejerskab og frugtbare, meningsfulde og opnåelige mål i selve aftalerne.

Følgende dialoger skal etableres forud for indgåelse af aftalerne:

- Dialog mellem direktør/fagchef og aftaleenhed
- Dialog internt på aftaleenheder

Dialogen fungerer desuden som en feedbackmekanisme som giver politikerne input til arbejdet med visionen og udviklingsstrategien.

## Definition på en aftaleenhed

En aftaleenhed er en enhed, hvor lederen har selvstændig personale- og budgetansvar. Det vil sige decentrale institutioner og afdelinger samt administrative enheder.

Der er vedlagt en oversigt over samtlige aftaleenheder i bilag 1.

## Aftalens parter

Aftalen indgås mellem direktøren/fagchefen og lederen af aftaleenheden. Direktøren er defineret, som den direktør/fagchef, lederen af aftaleenheden refererer til.

For at sikre de involverede interessenters bidrag og ejerskab er lederen af aftaleenheden forpligtet til, gennem dialog, at involvere medarbejderne, som skal levere resultaterne i aftaleprocessen. Desuden involveres MED udvalg, bestyrelser og brugerråd m.fl. når det er meningsfyldt.



Aftalerne sendes til orientering i det relevante fagudvalg, og offentliggøres på Lemvig Kommunes hjemmeside.

## Aftaleindholdet

Aftalen er ikke et udtryk for aftaleenhedens samlede opgaveportefølje, men for de strategiske prioriterede indsatser, hvor aftaleparterne vurderer, at en anderledes eller ekstra indsats kan bidrage til at opnå de fælles mål i udviklingsstrategien.

Aftalerne indgås som udgangspunkt med den enkelte aftaleenhed. Det er muligt at indgå klyngeaftaler, hvor dele af aftalen er fælles for flere aftaleenheder. Aftalen skal indeholde individuelle mål for den enkelte aftaleenhed.

## Aftaledokumentet

Aftaledokumentet indledes med en kort beskrivelse af aftaleenhedens kerneopgaver og nøgletal.

Efterfølgende redegøres for de mål, som aftaleenheden vil fokusere på i aftaleperioden. Der er tale om 3 til 5 konkrete og målbare mål, som er udtryk for de resultater eller effekter, som der arbejdes mod i aftaleperioden.

Aftaledokumentet indeholder ikke mål for driften, men udelukkende mål for hvordan aftaleenheden vil bidrage til opfyldelsen af de fælles mål i vision og udviklingsstrategi.

Aftalen skal indeholde en beskrivelse af de konkrete indsatser, som iværksættes med henblik på målopfyldelse.

Der skal i aftalen redegøres for, hvordan der evalueres på graden af målopfyldelse. Der skal redegøres for metode til midtvejsevaluering og slutevaluering.

Aftaledokumentets omfang bør ikke overstige 2 A4-sider.

Skabelonen til aftaledokumentet findes som bilag 2 og kan desuden findes under Dialog og Aftale på intranettet.

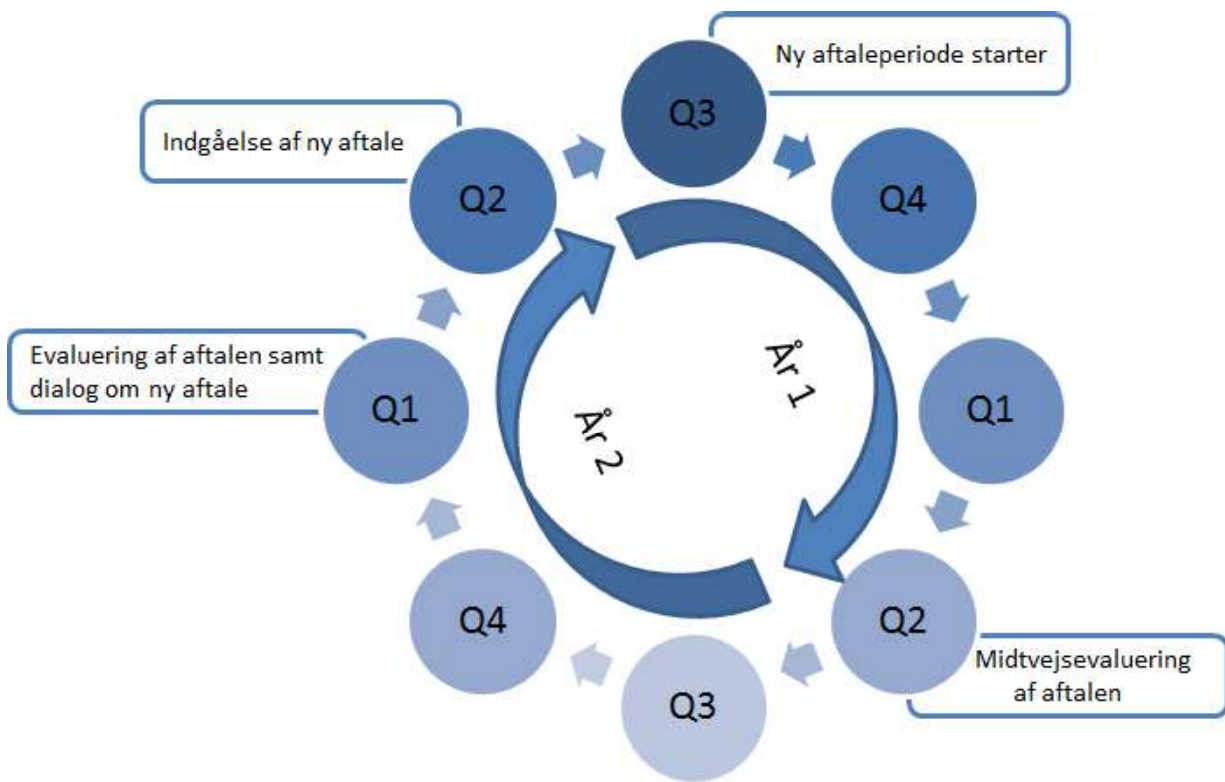
## Aftaleprocessen

Aftalen er 2 årige og er gældende fra 1. juli i aftaleåret og to år frem<sup>1</sup>.

År	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Kom. valg				Kom. valg				Kom. valg		
Aftale fra 2017											
Aftale 1											
Aftale 2											
Aftale 3											

<sup>1</sup> Som en overgangsordning til det nye Dialog og Aftale forlænges aftalerne, som gælder fra 1. januar 2017 frem til 30. juni 2019, således at aftalernes gyldighedsperiode kommer til at stemme overens med Kommunalbestyrelsens valgperiode, jf. ovenstående figur.





**Bilag 1: Aftaleenheder i Lemvig Kommune**

Direktør	Område	Aftaleenhed	
kommunaldirektøren	Stab	Direktionssekretariat	
	Stab	Udviklingsafdelingen	
	Stab	Økonomi og HR	
Direktøren for Teknik og Miljø	Teknik og Miljø	Bygge- og Erhvervsservice	
	Teknik og Miljø	Vej & Park	
	Teknik og Miljø	Plan & Projekt	
	Teknik og Miljø	Natur & Miljø	
Direktøren for Ældre, sundhed, Arbejdsmarked og Integration	Arbejdsmarked og Integration	Job- og Borgerservice	
	Ældre og Sundhed	Sundhedsområdet	
	Ældreområdet	Område Vest	
	Ældreområdet	Område Syd	
	Ældreområdet	Område Lemvig	
	Ældreområdet	Alparken	
	Handicap og Psykiatri	Center for Sociale Tilbud	
	Handicap og Psykiatri	Lemvig Dag- og Døgncenter	
	Handicap og Psykiatri	Myndighedsafdelingen	
	Sundhed	Tandplejen	
	Direktøren for Familie og Kultur	Tværgående	Digitalisering og IT
		Stab	Velfærdssekretariat
		Familie og Kultur	Center for Læring
Familie og Kultur		Børne- og Familiecenteret	
Familie og Kultur		Lemtorpskolen	
Familie og Kultur		Tangsø Skole	
Familie og Kultur		Christinelystskolen	
Familie og Kultur		Ramme Skole	
Familie og Kultur		Thyborøn Skole	
Familie og Kultur		Nr Nissum skole- og Børneunivers	
Familie og Kultur		Harbøre Skole og Børnecenter	
Familie og Kultur		Alt i et – skolen, Klinkby	
Familie og Kultur		Lomborg Børnehus	
Familie og Kultur		Thyborøn Børnecenter	
Familie og Kultur		Tangsø Børnehus	
Familie og Kultur		Børnegården Lemtorp	
Familie og Kultur		Lemvig Menighedsbørnehave og vuggestue	
Familie og Kultur		Dagplejen	
Familie og Kultur		Lemvig Ungdomsgård	
Familie og Kultur		Lemvig Ungdomsskole	
Familie og Kultur	Lemvig Bibliotek		
Familie og Kultur	Musikskolen		



**Bilag 2: Forslag til aftaleskabelon**

Aftaleperiode:	
----------------	--

Aftaleenhedens navn:	
----------------------	--

Aftaleenhedens kerneopgave:	
-----------------------------	--

Aftaleenhedens vigtigste nøgletal:	
------------------------------------	--

Mål (resultat eller effektmål):	Indsatser: (hvad gøres konkret for at nå målene)	Metoder til evaluering: (Hvordan måle graden af målopfyldelse)

**Bilag 3: Forslag til evalueringsskabelon - midtvejsevaluering**

Aftaleperiode:	
----------------	--

Aftaleenhedens navn:	
----------------------	--

Evaluering for perioden:	
--------------------------	--

Mål (resultat eller effektmål):	Status	Handlinger på baggrund af status Redegørelse for eventuel læring og betydning for fremtidige tiltag.

**Bilag 4: Forslag til evalueringsskabelon - slutevaluering**

Aftaleperiode:	
Aftaleenhedens navn:	
Evaluering for perioden:	

Mål (resultat eller effektmål):	Graden af målopfyldelse	Baggrund for graden af målopfyldelse. Redegørelse for eventuel læring og betydning for fremtidige tiltag.