

Slagelse Kommune

Nyt koncept for dialog i aftalestyringen

29. marts 2012

Indhold

Grundlaget for det nye dialogkoncept.....	3
1. Formålet med dialog i aftalestyringen	4
Hvad er dialog?	4
2. Væsentlige hensyn i det nye dialogkoncept.....	5
3. Udviklingsaftaler	8
4. Virksomhedsaftaler.....	11
5. Roller i dialogprocessen	12
Byråd og udvalgene	12
Direktion	13
Centerchefer	13
Tovholder	13
Virksomhedslederne.....	13
6. Årshjul for dialogprocessen i aftalestyringen.....	14

Grundlaget for det nye dialogkoncept

Slagelse Kommune rettede i efteråret 2011 henvendelse til KL's Konsulentvirksomhed, KKK, med henblik på at få udarbejdet et nyt dialogkoncept. Dialogkonceptet skal gælde for den dialog, der foregår som led i aftalestyringen mellem det politiske niveau, administrationen og virksomhedslederne.

KKK har i projektet gennemført en række aktiviteter, der tilsammen danner grundlaget for det nye dialogkoncept. Det centrale sigte med aktiviteterne har været, at afdække de involverede parter ønsker til dialogprocessen fremadrettet herunder formålet med dialogen. KKK har gennemført følgende aktiviteter:

- Indsamlet og vurderet skriftligt materiale om nuværende styringsmodel (aftalestyringen), herunder særligt om dialogprocessen.
- Interviews med direktionen, centerchefer, virksomhedsledere og tovholdere for udviklingsaftalerne.
- Undersøgelse af byrådsmedlemmernes prioritering af deres politiske ledelsesopgaver. Undersøgelsen blev foretaget ved en spørgeskemaundersøgelse med opfølgende mini-workshop.
- Drøftelse af KKK's udkast til dialogkoncept med administrative nøglepersoner.

KKK har, med afsæt i de indtryk der er indsamlet via aktiviteterne og erfaring fra en række andre kommuner udviklet nedenstående dialogkoncept for Slagelse Kommune.

1. Formålet med dialog i aftalestyringen

Som led i Slagelse Kommunes aftalestyring udarbejdes en udviklingsaftale og en virksomhedsaftale. Det gælder for begge aftaler, at der under udarbejdelsen af aftalerne indgår en dialogproces. Når der i indeværende papir blot anvendes begrebet dialogproces omfatter det skrevne dialogprocessen i forhold til begge typer af aftaler. Hvis det skrevne retter sig specifikt mod den ene type aftale, vil det fremgå klart af overskriften på afsnittet eller af teksten.

Formålet med dialogprocessen i aftalestyringen er:

- At skabe ejerskab til aftalerne hos de involverede parter. Det gælder politikere, administrationen og virksomhedslederne.
- At understøtte aftalerne som et væsentligt styringsredskab i forhold til at sikre den fortsatte udvikling på de respektive fagområder i Slagelse Kommune.

Dialogprocessen skal dermed samlet set bidrage til at skabe bindeledet mellem det politiske og det udførende led, således at der i organisationen er kendskab til og forståelse for den politiske strategi samt viden om aktuelle problemstillinger i virksomhedernes serviceproduktion.

Det nye dialogkoncept pointerer de væsentligste hensyn, som dialogprocessen skal hvile på, samt opstiller fælles rammer for afvikling af dialogprocessen for hele Slagelse Kommune. Dialogkonceptet rummer ikke præcise angivelser af metoder eller processuelle anbefalinger i forhold til konkrete dialogmøder. Det skyldes dels at der på tværs af fagområderne er en stor variation i både antallet af virksomheder og opgavetyper, dels at den politiske ledelsesprofil for Slagelse byråd viste, at prioritering af politiske ledelsesopgaver varierer på tværs af fagudvalgene. Variationen i ledelsesprofilen afføder behov for at tilpasse selve dialogen med det enkelte udvalg.

Med det nye dialogkoncept lægges der overordnet op til, at byrådet ved de enkelte fagudvalg sætter retningen for Slagelse Kommune og virksomhedslederne der skal omsætte de politiske målsætninger i praksis, får et ledelsesrum og –ansvar i aftalestyringen.

Hvad er dialog?

I tilrettelæggelsen af det nye koncept for dialog i aftalestyringen er der et ønske fra Slagelse Kommune om at bruge begrebet dialog bredt.

Det skyldes, at dialogprocessen består af flere faser, hvor det ikke nødvendigvis vil være sådan, at de involverede parter indgår i en samtale på et ligeværdigt grundlag. I dialogprocessen skal det være muligt for parterne at optræde som den formidlende, lyttende og drøftende part. Konkret vil fx det politiske niveau, kunne deltage i et dialogmøde udelukkende som lyttende part uden at indgå i dialog med deltagerne. Hensigten med et dialogmøde af den karakter vil være at give det politiske niveau indsigt i specifikke forhold på et fagområde eller høre det udførende niveau vurdering af et givent emne.

Dialog i dialogprocessen skal således opfattes som proces, hvor der sker gensidig udveksling af viden og forståelse mellem de involverede parter.

KLK vil i den sammenhæng anbefale, at det forud for dialogmøder gøres klart hvilken funktion mødet har. På den måde kan forventningerne til dialogen parterne imellem afstemmes på forhånd.

2. Væsentlige hensyn i det nye dialogkoncept

KLK vil nedenfor pege på en række væsentlige hensyn, som det nye koncept for dialog hviler på for at kunne leve op til formålet med at skabe ejerskab til aftalerne og understøtte aftalerne som styringsredskab.

KLK peger på disse hensyn på baggrund af interviews med de involverede parter, analyse af skriftligt materiale og drøftelse med byrådet på baggrund af den politiske ledelsesprofil, som KLK har tegnet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse.

Flere har under de gennemførte interviews givet indtryk af, at såvel udviklingsaftalerne som virksomhedsaftalerne i dag ikke udgør det omdrejningspunkt styringsmæssigt, som de var tiltænkt. Aftalerne bliver lavet, men styringsmæssigt er der fokus på andre redskaber som budgettet og fx kvalitetsrapporterne. På politisk niveau tildeles aftalerne heller ikke opmærksomhed af betydning.

KLK vil derfor anbefale, at nedenstående hensyn fremadrettet vægtes højt i praktiseringen af dialogen i aftalestyringen.

Politisk strategisk fokus

Det er KLK's vurdering, at hvis såvel udviklings- som virksomhedsaftalerne skal have en væsentlig styringsmæssig værdi samt ikke mindst sikres ejerskab hos det politiske niveau, så skal afsættet for udviklingsaftalerne være et tydeligere politisk strategisk fokus. Det betyder, at rammen for indholdet af udviklingsaftalerne skal være defineret ved politisk udvalgte temaer, som

der er enighed om at fokusere på. Det politiske niveau ønsker i højere grad, at sætte retningen end det er tilfældet i dag. Dialogkonceptet skal således skabe rum for, at byrådsmedlemmerne er dem der sætter rammen for udviklingsaftalerne.

Et klarere politisk strategisk fokus blev også efterspurgt på virksomhedsniveau og betragtes af flere af de interviewede som en væsentlig faktor for også virksomhedsaftalernes styringsmæssige værdi.

KLK vil derfor anbefale, at fagudvalgene udvælger 2-4 temaer¹ pr. udvalg, som der fokuseres på i udviklingsaftalerne. Med fokus på kun 2-4 temaer sikres et tydeligt fokus, men betyder også, at nogle områder ikke er omfattet af udviklingsaftalen. De områder der ikke er omfattet af udviklingsaftalen, vil i så fald blive styret af kommunens politikker, lovgivning og standarder m.m. Der kan være formuleret driftsmål for disse områder.²

Retning og kontinuitet

Udviklingsaftalerne skal i sin udformning og tilblivelse sikre en klar retning. Det betyder, at de politiske udviklingstemaer skal være konkret formuleret og med et klart og målbart mål. Det er Slagelse Kommunes ønske, at udviklingsmålene i sin formulering har fokus på effekt, dvs. den effekt der ønskes opnået med en given indsats.

Hvis udviklingsaftalerne skal bidrage til reel udvikling i Slagelse Kommune, er det KLK's erfaring, at der med fordel kan tænkes i en flerårig horisont. Varigheden afhænger af målenes karakter. Udviklingsaftalerne bør derfor som minimum være to-årige. Samtidig bør udviklingsaftalerne dog være formuleret på en måde, der tillader årlige opfølgninger. KLK vil således anbefale, at der følges op på udviklingsaftalerne i forbindelse med dialogprocessen og drøftes om målet for et givent udviklingstema er indfriet, og skal erstattes eller forblive i udviklingsaftalen.

Udviklingsfokus

Det har i interviewene været en gennemgående holdning, at såvel udviklingsaftalerne som virksomhedsaftalerne skal indeholde et entydigt fokus

¹ Med begrebet temaer tænkes der fx på inklusion, sundhed og bevægelse, iværksætter, uddannelse m.m. Temaer indplacerer sig således i målhierarkiet mellem visioner og konkrete mål i udviklingsaftalen. Temaer kan være lig med eller en del af en politik på et område.

² Udformning af et målhierarki er ikke en del af dialogkonceptet. KLK vil anbefale, at der i tilknytning til dialogkonceptet og aftalestyringen findes et klart og enkelt målhierarki.

på udvikling. Beskrivelse af standarder, serviceniveau m.m. skal altså ikke finde sin plads i aftalerne.

Ligeledes ønskes det, at drifts- og aktivitetsmål finder sin plads i budgettet. KKK vil anbefale Slagelse Kommune, at udarbejde eksempler eller nærmere definitioner på henholdsvis drifts- og udviklingsmål med henblik på at understøtte den ønskede stringens i aftalernes indhold og fokus.

Enkelthed

Det er KKK's erfaring, at en afgørende faktor for ejerskab til styringsredskaber samt redskabernes styringsmæssige værdi er enkelthed. Enkeltheden i form af tilgængelighed, anvendelighed og omfang. Enkeltheden skal sikre, at aftalerne kan forstås, og at de er overskuelige. Herudover skal det være tydeligt for alle involverede parter, hvad formålet med aftalerne og dialogen i tilknytning hertil er.

Enkeltheden kan fx opnås ved et strategisk fokus på få temaer, entydig indplacering af aftalerne i målhierarkiet og korte præcise aftaler.

Lokalt ledelsesrum

Det er KKK's vurdering, at det i forhold til virksomhedsaftalens værdi som styringsredskab er et centralt hensyn, at virksomhedslederne opfatter virksomhedsaftalen som deres egen. Det er KKK's opfattelse, at det ikke er tilfældet i dag.

KKK vil derfor anbefale, at virksomhedslederne selv – inden for rammerne af de politisk udvalgte temaer – formulerer egne mål og projekter, som passer til deres virksomhed. I en stor kommune som Slagelse, vil vilkårene for institutioner inden for samme sektor variere. I nogle tilfælde ganske betydeligt.³ Virksomhedslederens mulighed for at sætte egne mål ud fra de politiske udviklingstemaer vil øge ejerskabet til virksomhedsaftalen hos virksomhedslederen.

Opfølgning

KKK's undersøgelse af nuværende praksis omkring såvel udviklings- som virksomhedsaftalerne tegner et tydeligt billede af at der stort set ikke foretages opfølgning på aftalerne. Flere har under interviewene givet udtryk for, at dette kan medvirke til, at udviklingsaftalerne opfattes som mindre væsentlige end ellers tilsigtet. Denne konsekvens af manglende opfølgning er i overensstemmelse med KKK's generelle styringsmæssige erfaringer fra andre kommuner.

³ Fx ift. sundhed og integration

KLK anser det derfor som et væsentligt hensyn i det nye dialogkoncept, at der foretages opfølgning på både udviklings- og virksomhedsaftalerne. Opfølgningen bør dog ske under skyldig hensyntagen til enkeltheden, så der ikke opbygges for megen bureaukrati omkring aftalerne.

KLK vil således anbefale, at der i forhold til det politiske niveau følges op på udviklingsaftalerne minimum en gang årligt i forbindelse med første dialogmøde omkring udviklingsaftalerne. Ideelt set bør der løbende følges op, således at det på udvalgmøder er naturligt at koble drøftelser i udvalget til udviklingsaftalen. Virksomhedsaftalerne kan der følges op på hyppigere, afhængigt af målenes karakter. Opfølgningen på virksomhedsaftalen er udelukkende et administrativt anliggende.

Herudover vil KLK anbefale, at der foretages en administrativ opfølgning ved, at udviklingsaftalerne fremadrettet indgår i lederudviklingssamtalerne mellem centercheferne og direktørerne. Tilsvarende at virksomhedsaftalen indgår i lederudviklingssamtalen mellem centerchefen og virksomhedslederen.

Opfølgning på aftalerne vil bidrage kraftigt til at sikre såvel ejerskab som understøtte aftalerne som styringsredskaber.

3. Udviklingsaftaler

Udviklingsaftalerne indgås mellem fagudvalget og center-/stabscheferne. Udviklingsaftalen er i det nye dialogkoncept et resultat af en drøftelse mellem fagudvalget og den enkelte center-/stabschef om udmøntningen af de politisk udvalgte udviklingstemaer.

Udviklingsaftalen skal reserveres til udviklingsmål. Udviklingsmålene har fokus på effekt. Udviklingsaftalen skal være udformet inden sommerferien dog med endelig vedtagelse umiddelbart efter budgetvedtagelsen i oktober. Processen omkring udformningen af udviklingsaftalen forløber altså parallelt med forårets budgetproces. Det giver fagudvalgene mulighed for at drøfte strategiske udviklingstiltag på udvalgets område samtidig med, at de overordnede budgetmæssige rammer fastlægges. Udviklingsaftalerne tilpasses efter budgetvedtagelsen, såfremt budgetforhandlingerne har givet anledning til ændringer.

KLK vil foreslå, at der afholdes tre dialogmøder i foråret i tilknytning til udviklingsaftalerne. Dialogmøderne kan afholdes i tilknytning til i forvejen fastlagte udvalgmøder. Det er dog vigtigt, at der på møderne skabes rum til og fokus på dialogen om udviklingsaftalen på disse møder, og ikke blot bliver et punkt på en lang udvalgsdagsorden.

Dialogmøderne finder sted i de enkelte fagudvalg.

KLK vil foreslå følgende dialogproces for udviklingsaftalerne:

Møde 1 – sættemødet

Mødet afholdes ultimo februar, således at der inden mødet har været mulighed for at følge op på det forudgående år – i forhold til både mål og budget – og inden rammerne for det kommende budgetår udmeldes.

Med det nye dialogkoncept er det politikerne, der sætter banen for udviklingsaftalerne ved at fastlægge de temaer, som udviklingsaftalerne skal basere sig på. Formålet med sættemødet er udvælgelsen af disse temaer.

Grundlaget for sættemødet er opfølgningen på forudgående års udviklingsaftale samt en redegørelse for udviklingstendenserne nationalt og lokalt på fagudvalgets område. Opfølgningen og redegørelsen sker ved centercheferne. Ved opfølgningen forelægges udvalget de aktiviteter, der har været iværksat for at opnå målsætningerne i aftalen, ligesom der kort vil blive redegjort for status på aktiviteter i forhold til indeværende års aktiviteter. Redegørelsen for udviklingstendenser skal bidrage til at tydeliggøre status i Slagelse Kommune på det givne område i forhold til de udfordringer, kommunen må forventes mødt med i nærmeste fremtid.

På baggrund af opfølgningen og udviklingsredegørelsen drøfter udvalget med inddragelse af centercheferne og den ansvarlige direktør behovet for udvælgelse af nye udviklingstemaer frem for de eksisterende eller tilpasning af de eksisterende. Udvalget bør tilstræbe ikke at have mere end to-fire temaer, som det har strategisk fokus på.

På sættemødet sætter udvalget således strategisk retning på baggrund af status på lokale udviklingsinitiativer og forventede udfordringer for kommunen. Udvælgelsen af temaer sker samtidig under iagttagelse af kommunens visioner og politikker på området.

Administrationen må forud for mødet forventes at have udarbejdet en opfølgning, udviklingsredegørelse samt begrundede forslag til udviklingstemaer. Forberedelsen vil formentlig i nogen udstrækning svare til udarbejdelse af de eksisterende strategioplæg.

Sættemødet er et møde med deltagelse af fagudvalget, ansvarlig direktør og centercheferne på udvalgets område.

Møde 2 – høring af interessenter

KLK vil foreslå, at høringen finder sted i marts måned, således at der er forholdsvis kort tid mellem møde et og to.

Når fagudvalget har sat retning ved udvælgelse af to-fire udviklingstemaer inviteres relevante interessenter til høring i relation til temaerne. Det skal i den forbindelse gøres klart, at det kun er temaerne, der er til høring.

KLK vil foreslå, at udvalget deltager som lyttende part til mødet, hvilket skal stå klart for deltagerne.

Høringen foretages med henblik på at høre interessenternes faglige og professionelle vurdering i forhold til de udvalgte temaer. Omdrejningspunktet er således, at høre interessenterne hvor de finder at Slagelse Kommune befinder sig på de pågældende temaer og hvilke initiativer, der kunne sættes i gang i forhold til temaerne. Høringen foretages for at udfordre administrationen og herved at give input til udarbejdelsen af udviklingsaftalen.

KLK's interview såvel som drøftelsen med byrådet pegede på, at der er behov for at variere karakteren af dialogprocessen på tværs af udvalg betinget af omfanget og typen af interessenter men også udvalgenes ledelsesmæssige prioritering. KLK vil derfor anbefale, at der på de enkelte sektorområder er frihed til at tilrettelægge en høringsproces tilpasset det enkelte område. På sektorområder med mange interessenter kan det fx overvejes at invitere et begrænset antal interessenter, der deltager med et mandat som repræsentant for et antal virksomheder.

Møde 3 – Endelig beslutning af udviklingstemaer og drøftelse af udviklingsaftaler

KLK vil foreslå, at møde 3 afholdes i maj måned. Derved har centercheferne haft tid til at udforme et oplæg til udviklingsaftale.

På baggrund af de politisk udmeldte temaer og høringen af interessenter vil KLK således foreslå, at centercheferne udarbejder et oplæg til en ny udviklingsaftale gældende for næstkommende budgetår.

Udviklingsaftalen skal indeholde et-to mål pr. tema, som konkretiserer, hvad der skal opnås inden for temaet. Målene skal have samme varighed som temaet, men kan dog rumme mere specifikke resultatkrav med kortere varighed. Herudover beskriver udviklingsaftalen, hvilke aktiviteter der igangsættes som resultat af aftalen.

På mødet gennemgås udviklingsaftalerne kort således, at det står klart hvilke mål der politisk sigtes efter samt hvilke aktiviteter der igangsættes for at indfri målene.

Efter mødet har udviklingsaftalerne karakter af endelige udkast, idet den endelige vedtagelse først kan ske efter budgetvedtagelsen, såfremt den resterende budgetproces måtte frembringe behov for at ændre på aftalerne.

I oktober stadfæstes aftalerne endeligt, idet udviklingsaftalerne afstemmes med det vedtagne budget.

4. Virksomhedsaftaler

Virksomhedsaftalerne, som indgås mellem centercheferne og virksomhedslederne, skal udformes inden for rammerne af udviklingsaftalen. Det er væsentlig for at sikre en styringsmæssig konsistens og udmøntning af de politiske mål.

Virksomheden *skal* dog ikke formulere mål og aktiviteter for hvert af udviklingsmålene. I virksomhedsaftalen formuleres mål og aktiviteter for de områder som det mellem centerchefen og virksomhedslederen aftales relevant for. Det er virksomhedslederens ansvar at argumentere for de mål, det er valgt at fokusere på, og centerchefens ansvar at der i tilstrækkelig grad arbejdes med de politiske udviklingsmål på tværs af virksomhederne.

Virksomhedsaftalen har en varighed på et år, som følger budgetåret. I de tilfælde, hvor det mellem centerchef og virksomhedsleder findes hensigtsmæssigt, at formulere et mål med en horisont på mere end et år vil KLK foreslå, at der formuleres et-årige delmål. Forskellen mellem et-årige mål og et-årige delmål ligger i planlægningen af den tilknyttede aktivitet. Med et-årige mål skal både centerchef og virksomhedslederen i målformuleringen have fokus på, at aktiviteter der skal bidrage til realisering af målet, skal kunne igangsættes relativt hurtigt. Det betyder samtidig at målene skal være konkrete og på et passende ambitionsniveau.

KLK vil foreslå følgende dialogproces for virksomhedsaftalerne:

Møde 1 – Virksomhedernes inspirationsdag

Det forslås, at inspirationsdagen afholdes primo november. Med afholdelse primo november sikres det, at såvel budget som udviklingsaftaler er endeligt vedtaget.

Inspirationsdagen har deltagelse af udvalget evt. repræsenteret ved formanden, ansvarlig direktør, centerchefer og virksomhedsledere.

Formålet med dagen er at give virksomhedslederne en forståelse af de politisk vedtagne udviklingstemaer samt prioriteringerne i det vedtagne budget. Forståelsen skal give virksomhedslederne mulighed for, at reflektere over hvorledes deres egen virksomhed kan bidrage til at opfylde de politiske målsætninger.

KLK vil foreslå følgende hovedelementer i dagens program:

- a) Præsentation af de udvalgte politiske temaer for virksomhedslederne ved udvalgsformanden. KLK vil foreslå, at udvalgsmedlemmerne efter præsentationen enten indtager en lyttende rolle eller forlader mødet.
- b) Inviterede eksperter eller andre inspiratorer holder oplæg om relevant emne i forhold til det politiske tema. Oplægget skal tjene som inspiration til metodisk tilgang til tilrettelæggelse af indsats i forhold til temaet. Inspirationsdagen behøver ikke at rumme oplæg for alle temaer. Alternativt kan der afvikles parallelle workshop for de enkelte temaer.
- c) De politiske temaer drøftes på dagen med henblik på erfaringsudveksling virksomhederne imellem. Centercheferne samler op på dagen og redegør for den videre proces.

Møde 2 – dialogmøde mellem centerchef og virksomhedsleder

Det foreslås, at dialogmødet afvikles medio december, så aftalen kan træde i kraft ved budgetårets start.

På baggrund af inspirationsdagen udarbejder virksomhedslederen et udkast til virksomhedsaftale, der afspejler de politiske temaer i udviklingsaftalen samt lokalt prioriterede indsatser. Der skal i den sammenhæng sikres dokumentation for, at virksomhederne samlet set tilrettelægger en indsats, der imødekommer udviklingsmålene.

Dialogmødet mellem centerchefen og virksomhedslederen er et bilateralt møde hvor den enkelte virksomhedsaftale drøftes.

5. Roller i dialogprocessen

Der er mange parter involveret i udarbejdelsen af udviklings- og virksomhedsaftaler, herunder også dialogprocessen. Neden for skitseres rollefordelingen blandt nøglepersonerne.

Byråd og udvalgene

Udvalgene udvælger to-fire temaer for udviklingsaftalen. Nogle temaer fortsætter og andre udskiftes, således udviklingsaftalen hele tiden består af to-fire temaer, som der er politisk fokus på.

I dialogprocessen sætter udvalgene retning på det første dialogmøde ved at udvælge temaerne. På dialogmødet med den brede kreds af interessenter er udvalgsmedlemmerne de lyttende, og på det sidste dialogmøde beslutter udvalget endeligt hvilke temaer, der skal arbejdes med og godkender foreløbigt udviklingsaftalerne.

Direktion

Direktionen understøtter processen med identifikation af temaer og udarbejdelse af konkrete udviklingsmål. Direktionen er bærer af konceptet og bindeled mellem udvalg og centerchef. Herudover bidrager direktionen til at sikre overensstemmelse mellem budgetaftale og udviklingsaftalerne. Direktionen er ligeledes ansvarlig for den tværgående koordinering på tværs af sektorområder.

Centerchefer

Centercheferne er bindeleddet mellem udviklingsaftalerne og virksomhedsaftalerne. Centercheferne skal sikre opfyldelse af udviklingsaftalerne, og er således ansvarlig for opfølgningen løbende og på det første dialogmøde med udvalget. Centercheferne er ligeledes – i samarbejde med den ansvarlige direktør – ansvarlig for udarbejdelse af udviklingsaftalerne.

Centercheferne afholder dialogmøder med virksomhedslederne om de enkelte virksomhedsaftaler og giver via inspirationsdagen inspiration til tilrettelæggelse af indsatsen.

Tovholder

Centerchefen udpeger en tovholder på centerområdet. Der er herved en klart defineret tovholder for hvert centerområde. Tovholderen skal være centerchefens forlængede arm, understøtter virksomhedslederne i udarbejdelsen af aftaler og formulering af mål samt sikre dokumentation af aftaleopfyldelse og den løbende opfølgning. Tovholderen har til opgave at planlægge inspirationsdagen.

Virksomhedslederne

Ansvarlig for udarbejdelse af virksomhedsaftalerne. Skal orientere sig om de vedtagne temaer og udviklingsmål i udviklingsaftalerne. Skal formulere en virksomhedsaftale inden for rammerne af udviklingsaftalen men dog med mulighed for tilpasning til lokale forhold.

6. Årshjul for dialogprocessen i aftalestyringen

