



**FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE**

Koncept for aftalestyring

- i kort form

Udarbejdet af:	Carsten Salling
Dato:	20-05-2010
Sagsnummer.:	00.00.00-A00-25-09
Version nr.:	1



Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	3
2. AFTALESTYRINGENS FORMÅL.....	3
3. MÅLSÆTNINGER FOR AFTALESTYRINGEN	3
3.1. ANSVARLIG FOR DRIFT AF AFTALESYSTEMET	3
4. DEN HELHEDSORIENTEREDE AFTALESTYRING	4
4.1. OVERSIGTSBILLEDE OVER AFTALESTYRINGEN	4
5. AFTALENS OPBYGNING OG AFTALEPORTALEN	6
5.1. ØKONOMIEN.....	6
5.2. MÅLSÆTNINGERNE	6
5.3. UNDERSKRIFT OG AFTALE OM REVISION AF AFTALEN	8
5.4. AFTALEPORTALEN.....	8
6. AFTALESTYRING I SEKS TRIN.....	9
6.1. TRIN 1 - AFTALENS TILBLIVELSE Gennem dialog og målformulering	9
6.2. TRIN 2 - INDGÅELSE OG GODKENDELSE AF AFTALERNE.....	10
6.3. TRIN 3 – UDFØRELSE AF INDSATSERNE I PRAKSIS.....	11
6.4. TRIN 4 - MÅLING.....	11
6.5. TRIN 5 – EVALUERING.....	12
6.6. TRIN 6 - AFRAPPORTERING OG FEEDBACK.....	12
6.7. ÅRSBERETNINGENS INDHOLD.....	14
7. BILAG TIL KONCEPT FOR AFTALESTYRING.....	15
BILAG 1 - POLITISK OG ADMINISTRATIVT ÅRSHJUL	15



1. Indledning

Konceptet for aftalestyring beskriver, hvordan Faaborg-Midtfyn Kommune i praksis håndterer de knap 100 aftaler, der er grundlaget for aftaleholdernes styring og udvikling af kommunens serviceydelser.

Det er hensigten med selve beskrivelsen, at konceptet både beskriver kronologien i den måde aftalestyringen foregår på i løbet af året samt giver et samlet overblik over aftalestyringens sammenhænge med særligt fokus på samspillet mellem det politiske og det administrative niveau.

I konceptet bliver begrebet 'service' brugt som en fælles betegnelse for alle kommunens ydelser. 'Service' dækker både over de borgerrettede og de administrative ydelser; herunder de ydelser, der er rettet imod kommunens udvikling som egn.

2. Aftalestyringens formål

Formålet med aftalestyringen er, at politikerne giver den overordnede retning til udviklingen af kommunens service. På baggrund heraf skal aftaleholderne styre og udvikle kommunens service i overensstemmelse med aftalestyringens rammer og principper, så anvendelsen af kommunens ressourcer giver størst mulig værdi for kommunens borgere og brugere.

3. Målsætninger for aftalestyringen

Målsætningerne for brug af aftalestyringen er:

- At kommunens service bliver styret og udviklet, så kommunens ressourcer giver størst mulig værdi for kommunens borgere
- At aftaleholderne har et enkelt, differentieret og brugervenligt værktøj til styring og udvikling af den kommunale service
- At alle aftaleholdere i Faaborg-Midtfyn Kommune som en del af årshjulet arbejder målrettet og systematisk efter et fælles aftalestyringskoncept, hvor aftalen bliver indgået dialogbaseret
- At kommunens nøgleresultater bliver samlet i årsberetningen
- At aftalestyringen giver et grundlag for systematisk læring og innovation

3.1. Ansvarlig for drift af aftalesystemet

Det er økonomistaben, der er ansvarlig for udvikling, implementering og drift af aftalesystemet, herunder planlægning af processer for målformulering og afrapportering samt revision af aftalerne.



4. Den helhedsorienterede aftalestyring

Konceptet for aftalestyring giver en ramme, der kan gøre det komplekse enkelt. Samtidig indeholder konceptet en helhedsorienteret tilgang til styring og udvikling af kommunens service.

Konceptet for aftalestyring sikrer et ensartet sprogbrug i relation til aftalestyringen og indeholder et fælles oversigtsbillede over aftalestyringen med en klar sammenhæng mellem de centrale nøgleprocesser, der driver aftalestyringen.

4.1. Oversigtsbillede over aftalestyringen

Oversigtsbilledet for konceptet, der er inspireret af KL's kvalitetsmodel, er primært bygget op omkring tre elementer: en *styringsmodel* og en *spørgeramme* samt et fokus på *evaluering*.

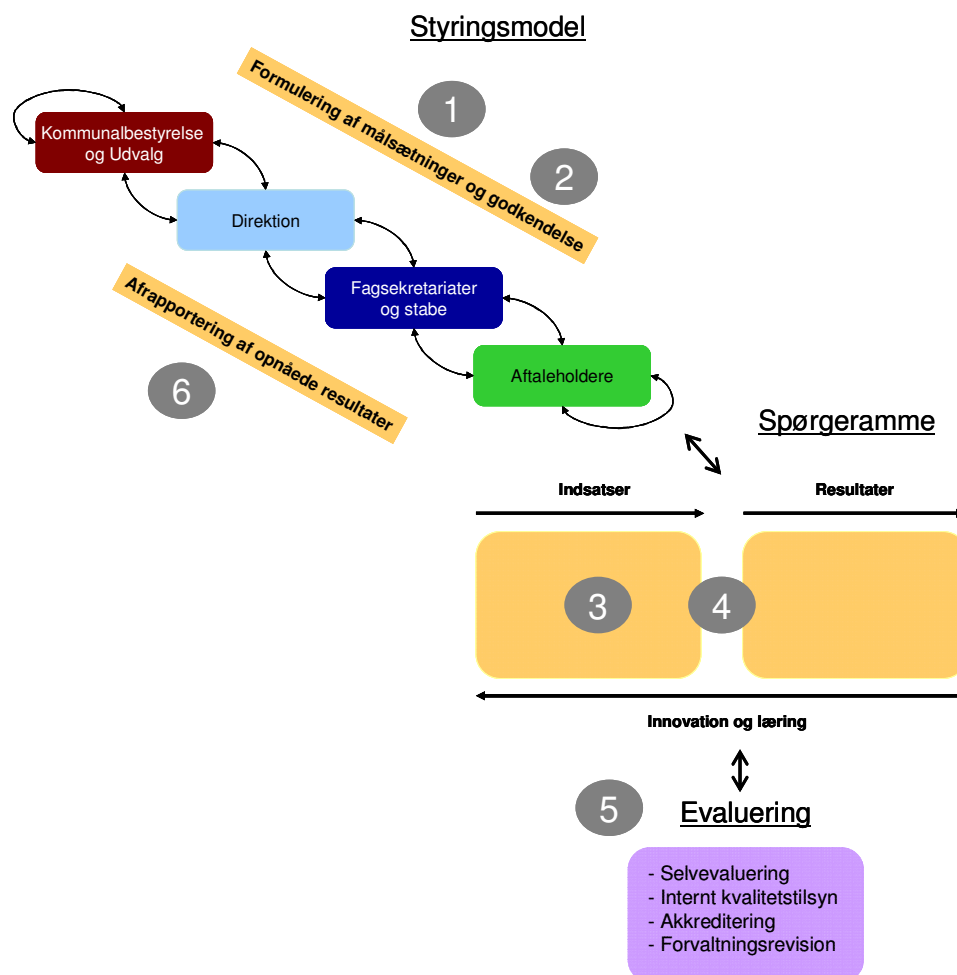
- Styringsmodellen beskriver tre nøgleprocesser. Dels hvordan aftalestyringens primære aktører giver aftalen indhold via dialog og målformulering, aktørernes godkendelse af aftalerne samt hvordan der sker en afrapportering af de opnåede resultater til de relevante aktører
- Spørgerammen, der får sit indhold fra målformuleringen, sikrer sammenhængen mellem indsatser og resultater, og den læring og innovation, der er nødvendig for at videreudvikle kommunens service
- Desuden indgår evaluering som det element, der sikrer læring og innovation

For at anskueliggøre, hvordan processen med aftalestyringen foregår i praksis, er rækkefølgen skrevet ind i oversigtbilledet. Rækkefølgen er beskrevet ud fra følgende seks trin:

- Trin 1: Målformulering, hvor der bliver opstillet målsætninger og indsatser for aftalerne
- Trin 2: Godkendelse, hvor politikerne godkender målsætninger og indsatser
- Trin 3: Udførelse af indsatser i praksis
- Trin 4: Måling af indsatser
- Trin 5: Evaluering af sammenhængen mellem målsætninger og opnåede resultater
- Trin 6: Afrapportering og feedback, hvor de relevante aktører får afrapporteret de opnåede resultater samt giver feedback til aftaleholderen med henblik på kommende målformulering



4.1.1. Samlet oversigtsbillede over aftalestyringens elementer og nøgleprocesser





5. Aftalens opbygning og aftaleportalen

Udgangspunktet er, at man som aftaleholder har en aftale, der er delt op i tre elementer:

- Økonomi
- Målsætninger
- Underskrift og revision

5.1. Økonomien

Økonomien er den budgetterede ramme, som kommunalbestyrelsen vedtager i sin prioritering af kommunens samlede økonomi. Økonomien kommer ind i den enkelte aftale via budgetproceduren, som er beskrevet særskilt. Det er det til enhver tid gældende budget, der udgør den økonomiske ramme for aftalen.

Økonomistaben er ansvarlig for, at den økonomiske ramme er tilgængelig via aftaleportalen.

5.2. Målsætningerne

Indholdet i aftalerne bliver skabt ved målformuleringen. Målformulering betyder, at de forskellige aktører i aftalestyringen formulerer konkrete målsætninger, som aftaleholderne kan styre efter i praksis.

Retningslinjerne for målsætningerne er:

- Målsætningerne har til formål at skabe fokus på de vigtigste ting, som aftaleholderen skal arbejde med, og målsætningerne dækker ikke over alle aftaleholderens forpligtelser (jf. Spilleregler for decentral ledelse og central styring, version 6, 2010)
- De forskellige målsætninger kan have forskellig tidshorisont fra et antal måneder til flere år
- Forventningen er, at der vil være langvarige målsætninger, der løber over 2 eller flere år
- Mindre udviklingstiltag kan ske på aftaleholderens egen foranledning eller på baggrund af en aftale med fagchefen eller kontaktdirektøren – uden at det nødvendigvis indgår i aftalen
- Aftalen bliver revideret én gang årligt, hvor man kan tage opfyldte målsætninger ud eller tilføje nye. Det sker ud fra en centralt planlagt proces jf. årshjulet, hvor politikerne godkender revisionen af aftalen
- Nye målsætninger, der bliver formuleret i løbet af året, bliver godkendt jf. kompetencefordelingsplanen, og bliver af fagsekretariatet eller den pågældende stab indplaceret i aftalen efter godkendelse

For at give aftalen den dynamik, der giver mulighed for løbende tilpasning af aftalerne, er aftalen 100 % digitaliseret. Der er en brugervenlig portal knyttet til internettet, hvor opbygningen og opdateringen af aftalen sker.

Hver aftale bliver dannet ud af nedenstående fem typer målsætninger.

- Målsætninger for koncernen – kommunalbestyrelsen vil opstille målsætninger for en række koncernmål (se eksempler i nedenstående samlede oversigt)
- Målsætninger i kvalitetskontrakten
- Målsætninger for fagsekretariatene og stabene



**FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE**

- Målsætninger for fagområdet – som kan være for det samlede fagområde og for flere eller for enkelte aftaleholdere
- Målsætninger for den enkelte øvrige aftaleholder (som ikke er direktion eller fag- og stabschef)

Direktionens aftale indeholder:

- Strategiske målsætninger

Aftalens opbygning ud fra en række konkrete eksempler:

Indhold i aftalen	Motivation og sammenhæng	Målsætning	Indsatser	Indikatorer
Målsætning for samlet koncern	Målsætningerne for koncernen er den nødvendige ledelsesinformation, som kommunalbestyrelsen og direktionen har brug for til at kunne danne et hurtigt overblik over status på de forskellige områder	<ul style="list-style-type: none">• God ledelse• Reduktion af sygefravær• God trivsel• Forbrug overholder budget• Høj Brugertilfredshed	<ul style="list-style-type: none">• Lederudvikling• Decentralt + HR og I• Decentralt + HR og I• Decentralt + Økonomi• Decentralt + HR og I	<ul style="list-style-type: none">• Spørgsmål fra lederevaluering• Sygefravær• Spørgsmål fra trivselsundersøgelse• Budgetoverholdelse• Spørgsmål i spørgeskema
Målsætning i kvalitetskontrakt	Det er vigtigt at vores børn får en uddannelse og følger det undervisningsforløb folkeskolen tilbyder. For mange børn og unge som bliver væk fra skole og mister muligheden for at lære og udvikle sig	At nedbringe dette fravær med 3 % over de næste 4 år	<ul style="list-style-type: none">• LP-metoden• Opringninger til forældre, hvis børn ikke er meldt syge	<ul style="list-style-type: none">• Eleverne er fysisk tilstede i hele skoledagen• Eleverne deltager aktivt i undervisningen
Målsætning for fagsekretariat og stabe	Da vi kan forvente, at besparelser indebærer nedsat service, er det vigtigt, at kommunen sikrer høj tilgængelig af viden om kommunens ydelser, hvor borgerne selv kan orientere sig	Forbedring af kommunens hjemmeside og sammenhængen til fagområderne hjemmesider	<ul style="list-style-type: none">• Udviklingsprojekt	<ul style="list-style-type: none">• Antallet af hits på hjemmeside• Antallet af hits på FAQ• Nedbringelse af henvendelser i borgerservice
Målsætning for fagområdet	For at kunne få handleguiden til at fungere skal lokalmøderne afholdes	Alle institutioner under Dagtilbud – børn skal afholde alle planlagte lokalmøder	<ul style="list-style-type: none">• Ledermøde• Revidering af aftale• Opfølgning fra fagsekretariat	<ul style="list-style-type: none">• Lokalmøder er afholdt• Nedbringelse af underretninger fra dagtilbud - børn
Målsætning for aftalehold	Børnehaverne er blevet lagt sammen, og det er et mål, at medarbejdernes trivsel bliver fastholdt	Fortsat tilfredshed hos medarbejderne på 75 %	<ul style="list-style-type: none">• MUS• Temamøder• Kvalitetsudvikling	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejdernes trivsel

I de konkret formulerede aftaler vil der ofte være flere målsætninger under hver type målsætning, og som nævnt vil de forskellige typer aftaler ikke indeholde alle de forskellige typer målsætninger.



5.3. Underskrift og aftale om revision af aftalen

Ud over økonomien og målsætningerne indgår underskrift og aftale om revision i den fysiske (digitale) aftale:

- Navn på aftaleholder
- Aftalen er indgået med
- Kvittering for revision af aftale
- Revideres næste gang

5.4. Aftaleportalen

Aftaleportalen er den digitale platform, hvorpå administrationen opbygger aftalen, så aftalen bliver tilgængelig dels i forhold til kommunens borgere og dels i forhold til kommunens ansatte. De enkelte fagområder og aftaleholdere samler her links og beskrivelser af gældende politikker, kvalitetsstandarder og kvalitetstilsyn, så de er tilgængelige sammen med aftalens indhold.

Portalen bliver brugt som et dynamisk værktøj til at opbygge og vedligeholde aftalerne i henhold til målformuleringen og opfyldelsen af målsætningerne.

Aftaleportalen samler alle de relevante elementer, der indgår i aftalestyringen:

- Økonomien i aftalerne
- Målsætninger i aftalerne
- Kvalitetsstandarder
- Kvalitetstilsyn
- Årshjul
- Budgetprocedure
- Mv.

Aftaleportalen vil være det sted, hvor et fagområde har mulighed for at samle alle centrale og relevante beskrivelser og dokumentation, så det er tilgængeligt. Ofte vil der være en reference via et link, så det ikke er nødvendigt at skrive tingene flere steder.

Der vil til anvendelse af portalen blive opbygget forskellige funktioner f.eks. så man kan udskrive et aftaleområdes samlede aftale med alle de forskellige typer målsætninger.



6. Aftalestyring i seks trin

I det foregående er der givet et samlet helhedsbillede af aftalestyringens nøgleprocesser og elementer, og selve aftalens opbygning er beskrevet. Afsnittet her handler om aftalestyringen i praksis fra trin til trin.

6.1. Trin 1 - Aftalens tilblivelse gennem dialog og målformulering

Målsætningerne bliver til gennem dialog og målformulering mellem de forskellige aktører, der er beskrevet i styringsmodellen. De forskellige typer af målsætninger indgår i konceptet for at sikre en bred indflydelse og involvering i forhold til de forskellige aktørers involvering i dialogen og målformuleringen.

Herunder er en skematisk oversigt, der viser hvilke aktører, der har dialog i forhold til formuleringen af de forskellige målsætninger. Af skemaet fremgår det også, hvem der er ansvarlig for at arrangere dialogen.

Type målsætning	Formuleret i dialog mellem	Ansvarlig for dialog
Målsætninger for koncernen	<ul style="list-style-type: none">Direktion, økonomiudvalg og kommunalbestyrelsenKommunalbestyrelse kan i dialog med økonomiudvalget og direktionen beslutte øvrige målsætninger for den samlede koncern	<ul style="list-style-type: none">Direktion understøttet af økonomistaben
Målsætninger i kvalitetskontrakten	<ul style="list-style-type: none">Det relevante fagudvalg og fagchefen	<ul style="list-style-type: none">Fagchefen understøttet af økonomistaben
Målsætninger for fagsekretariatene og stabene	<ul style="list-style-type: none">Fag- og stabscheferne, kontaktdirektøren og økonomiudvalgetFag- og stabschefer skal sammen med de pågældende kontaktdirektører sikre, at alle målsætninger, der angår økonomiudvalget (økonomi, organisation og personale) bliver beskrevet som målsætninger for fagsekretariatet	<ul style="list-style-type: none">Fagchefen
Målsætninger for fagområdet – samlet, for flere eller for enkelte aftaleholdere	<ul style="list-style-type: none">Fagchefen, kontaktdirektøren, aftaleholderne og de relevante fagudvalgFagchefen kan i dialog med flere eller enkelte aftaleholdere under fagområdet opstille specifikke målsætninger	<ul style="list-style-type: none">Fagchefen
Målsætninger for de øvrige aftaleholder (som ikke er direktion eller fag- og stabschef)	<ul style="list-style-type: none">Den enkelte aftaleholder og fagchefen	<ul style="list-style-type: none">Aftaleholderen

Det er økonomistaben, der giver de helt overordnede rammer for de processer, der sikrer dialog og målformulering. Det sker dels ved formidling og vedligeholdelse af årshjulet og dels ved at kommunikere deadlines for formuleringen af de forskellige typer målsætninger.

Efterhånden som målformuleringen skrider frem beslutter de forskellige aktører, hvad der skal være fokus på, og resultaterne bliver skrevet ind i en standardskabelon via aftaleportalen.



Skabelonen til formulering af målsætninger er vist herunder:

Motivation og sammenhæng	Målsætning	Indsatser	Indikatorer

Ordforklaringer:

Motivation og sammenhæng	Beskrivelse af grunden til, at man vælger at opstille en målsætning på området eller for ydelsen og sammenhængen til evt. lovkrav, politik, strategi, andre målsætninger mv.
Målsætning (Ønsket resultat)	Det eller de ønskede resultater, som man ønsker at opnå f.eks. et bestemt serviceniveau eller gennemførelsen af projekt
Indsatser	Indsatser forstås som måden man planlægger og forbedrer den udvalgte del af den daglige praksis (drift og udvikling) - under den metodefrihed, der er. Man kan under 'indsatser' både beskrive fremgangsmåde/metode, udbredelse og evaluering af indsatsen
Indikator	Målepunkter, succeskriterier, tegn, der indikerer, om målsætningen er nået eller i hvilken grad, den er nået

Målformulering er en udfordrende proces, og det er svært at opstille gode målsætninger, som man kan måle på, kommunikere til andre og styre ud fra. Man kan bruge SMART-metoden. SMART står for:

- **S**pecifik
- **M**ålbar
- **A**ccepteret
- **R**ealistisk
- **T**idsbestemt

Ved at vurdere målsætningen systematisk ud fra alle begreberne kan man ofte finde forbedringer til målsætningen. Med henblik på styring og kommunikation er tiden godt givet ud på gode målsætninger.

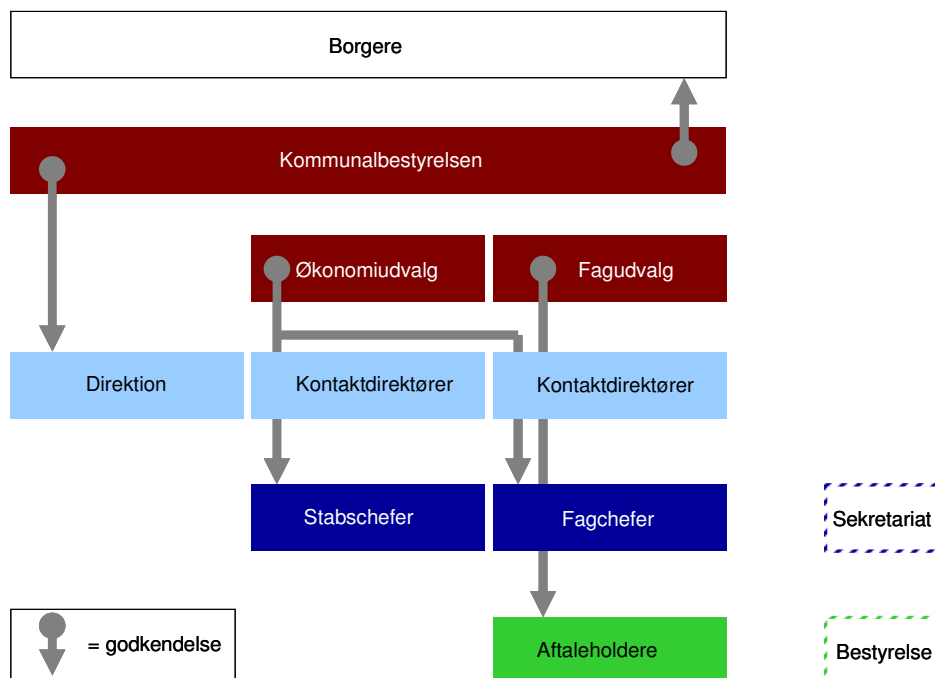
6.2. Trin 2 - Indgåelse og godkendelse af aftalerne

Når de forskellige aktører har formuleret de målsætninger, der skal gælde for aftaleholderen, bliver aftalen godkendt politisk. Økonomistaben har ansvaret for, at alle aftaler bliver revideret og godkendt politisk én gang årligt .

Figuren herunder viser kompetencefordelingsplanen vedrørende indgåelse og godkendelse af aftalerne med det færdigt formulerede indhold.



Indgåelse og godkendelse af aftalerne



For fagchefernes aftaler gælder specifikt, at de bliver kommenteret af de relevante fagudvalg og godkendt i økonomiudvalget.

6.3. Trin 3 – Udførelse af indsatserne i praksis

Udførelsen af indsatserne i praksis sker i henhold til aftalernes indhold samt de øvrige rammer, som de forskellige aftaleholdere arbejder ud fra. Systematisk måling på målsætningerne, når dette er aftalt, sker også som en del af praksis.

6.4. Trin 4 - Måling

Det bliver anbefalet, at der bliver lavet systematisk måling på de centrale målsætninger, man opstiller i aftalen, og at man bruger de begreber, som er angivet i dette dokument.

Målsætningsskabelonen, der er beskrevet herunder, beskriver den generelle sammenhæng mellem målformulering og måling.

Målformulering				Måling			
Motivation og sammenhæng	Målsætning	Indsatser	Indikatorer	Dokumentationsform	Målemetode	Målefrekvens	Ansvarlig for måling



FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

Målformuleringen fastsætter de ønskede resultater. Man kan via indikatorerne vælge at måle systematisk på målsætningen. Det konkrete valg af dokumentationsform understøtter de enkelte indikatorerne, og målemetoden bestemmer, hvilken vægt, der bliver lagt på kvantitative og kvalitative målinger.

Måleresultaterne bliver efterfølgende afrapporteret ud fra den aftale, man laver. Det op til fagchefen og aftaleholderne at aftale metode til afrapportering angående målsætninger for fagområdet og den enkelte aftaleholder. Mere herom under trin 6.

6.5. Trin 5 – Evaluering

Evaluering er den systematiske og bagudrettede beskrivelse og vurdering af sammenhængen mellem målsætninger, indsatser og resultater med henblik på fremtidig anvendelse og målformulering.

Konceptet er baseret på, at fagområdet i høj grad selv udvikler værktøjer til selvevaluering og kvalitetstilsyn f.eks. i tilsynsmodeller, koncepter for kvalitetssamtaler mv. Man kan på fagområderne selv vælge, hvilken grad af skriftlighed disse værktøjer beror på.

Det bliver anbefalet, at decentrale kvalitetsværktøjer bliver udviklet i samspil med centralt placerede fagpersoner.

6.6. Trin 6 - Afrapportering og feedback

Når man har formuleret en målsætning til aftalen indebærer det, at aftaleholderen afrapporterer på målsætningen til den part, aftalen er indgået med, og at aftaleholderen får feedback på de indsatser og resultater, der er arbejdet med ud fra målsætningerne.

Der er afrapportering og feedback mindst én gang om året:

- Resultater fra målsætningerne for den samlede concern bliver opgjort centralt i forbindelse med årsberetningen, og vil ikke involvere en indsats fra fagområder – ud over registrering, deltagelse i undersøgelser mv.
- Resultater fra kvalitetskontrakten bliver opgjort decentralt og sendt til økonomistaben
- Fagchefen afrapporterer sekretariatets resultater til kontaktdirektøren – ud fra aftale om afrapporteringsform
- Afrapportering på fagområdet bliver aftalt mellem dels fagudvalg og fagchef og dels fagchef og aftaleholder

Både direktion og udvalg kan i forbindelse med revision af aftalen eller løbende lave aftaler med fagchefen om, at der bliver formuleret målsætninger ud fra et udvalgt tema, som kan indebære både skriftlig afrapportering og måling.

Det samme kan fagchefen i forhold til aftaleholderne under fagområdet, hvor der kan blive lavet aftaler med både én og eller flere aftaleholdere om målsætninger for udvalgte temaer.



**FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE**

Desuden kan fagområder være underlagt lovgivning, der indebærer skriftlig afrapportering.

Herunder er givet et samlet overblik over afrapporteringen:

Type målsætning	Afrapporteringsform	Afrapporteringsfrekvens	Ansvarlig for afrapportering
Målsætninger for koncernen	Skriftlig via LIS	1 – 4 gange årligt	Økonomi og HR og I
Målsætninger i kvalitetskontrakten	Skriftlig	Én gang årligt	Fagsekretariat
Målsætninger for fagsekretariaterne og stabene	Mundtlig (eller skriftlig efter aftale)	Én gang årligt (eller efter aftale)	Fagsekretariat Stabene
Målsætninger for fagområdet – samlet, for flere eller for enkelte aftaleholdere	Mundtlig (eller skriftlig efter aftale)	Én gang årligt (eller efter aftale)	Fagsekretariat
Målsætninger for den enkelte aftaleholder	Mundtlig (eller skriftlig efter aftale)	Én gang årligt (eller efter aftale)	Aftaleholder
Direktionens strategiske målsætninger	Skriftligt i årsberetning	Én gang årligt	Direktion understøtter af økonomistaben

Når afrapporteringen sker skriftligt bliver de opnåede resultater skrevet ind i en standardskabelon, så det opnåede resultat bliver sat i sammenhæng til målsætningen og indsatsen. Skabelonen er tilgængelig på aftaleportalen

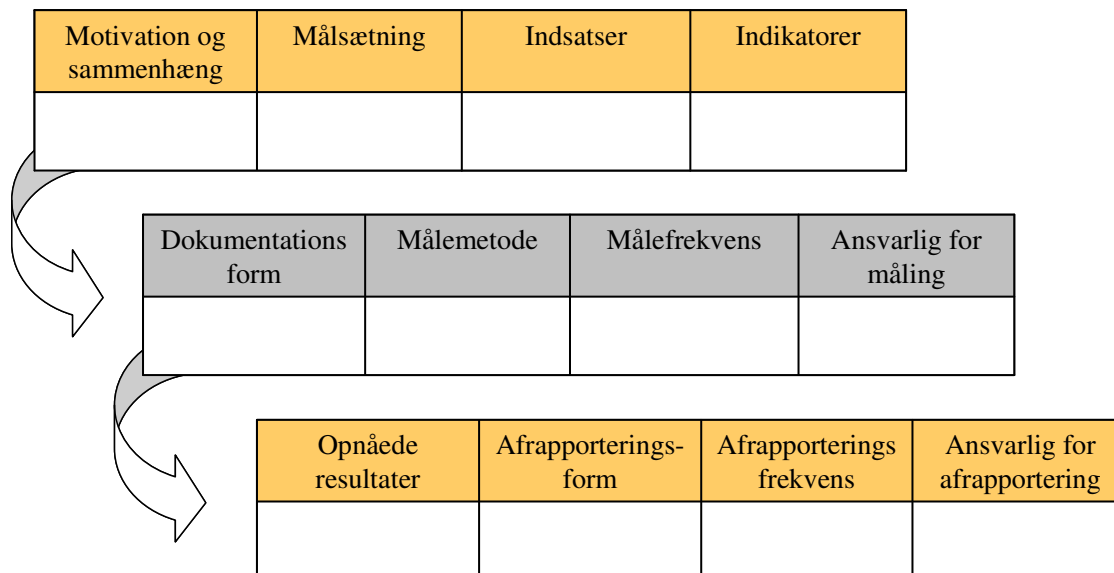
Skabelonen til skriftlig afrapportering er vist herunder:

Motivation og sammenhæng	Målsætning	Indsatser	Indikatorer	Opnåede resultater



**FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE**

Når der er brug for at lave helt præcise aftaler om, hvordan en målsætning bliver målt og afrapporteret, kan man benytte skabelonerne, som vist i figuren herunder:



6.7. Årsberetningens indhold

Som en særskilt del af afrapporteringen bliver der én gang om året lavet en årsberetning med koncernens vigtigste resultater. Økonomistaben har det overordnede ansvar for at indsamle de forskellige aftaleholderes resultater.

I relation til konceptet for aftalestyring indeholder årsberetningen følgende elementer:

- Resultater af målsætninger for den samlede koncern
- Resultater af målsætninger i kvalitetskontrakten
- Resultater fra fagområderne – ud fra dialog med kontaktdirektørerne udvælger Fag- og stabscheferne nøgleresultater, der tegner fagområdet
- Resultater af direktionens strategi
- Økonomiske resultater
- Evt. andre udvalgte resultater



7. Bilag til koncept for aftalestyring

Bilag 1 - Politisk og administrativt årshjul

Årshjulet indeholder politikernes og administrationens vigtigste begivenheder for aftalestyringen i løbet af året. Årshjulet er både et planlægnings-, et koordinerings og kommunikationsredskab, og det bliver løbende justeret, så der er et fælles billede af de overordnede milepæle for årets gang.

Tid	Budgetprocedure	Aftalestyring	Ledelsesopgaver
Januar		Revision af aftale på baggrund af ny målformulering = indgåelse af aftalen for indeværende år	
Februar			
Marts	Dialog på fagområderne vedr. effektivisering og besparelser	Politikformulering til næste års aftale	Budgetopfølgning
April	Strategiseminar KB		
Maj		Årsberetning af sidste års aftale	Trivselsundersøgelse Tilfredshedsundersøgelse
Juni	Drifts- og anlægsønsker behandles i fagudvalg		Budgetopfølgning
Juli			
August	Budgetseminar		360 g. lederevaluering
September	1. Behandling af Budget Høring	Afreportering for indeværende års aftale (målsætninger for fagsekretariat, fagområde og aftaleholder) – decentral evaluering på fagområder – metodefrihed	
Oktober	2. Behandling af Budget		Budgetopfølgning LUS
November		Målformulering + dialog til næste års aftale	
December		Afreportering på indeværende års aftale (koncern + kvalitetskontrakt) - central	