



Silkeborg Kommunes Styringsmodel

- Styringsmodellens hovedelementer

14. december 2009

Indledning	3
1. Bærende principper for styringsmodellen.....	4
Bærende principper for styringsmodellen.....	5
Dialog	5
Kvalitet	6
Dynamik.....	6
Sammenhæng.....	7
Effektivitet.....	7
Enkelthed	8
2. Den politiske styringsmodel	8
Modellens kernepunkter – oplæg til målaftale, bevillingsaftaler og institutionsaftaler.....	8
Fortsat fokus på resultat- og effektmål.....	10
Kvalitetskontraktsmål.....	12
3. Årets gang	13
Årets gang i styringsmodellen, forår	13
Årets gang i styringsmodellen, efterår.....	14
4. Værktøjer til understøttelse af målfastlæggelsen og generel kvalitetsudvikling.....	15
Resultatbaseret styring (Performance management).....	15
5. Opfølgning og dokumentation	16
6. Afslutning	17

Indledning

For alle organisationer er styring et nøgleord. For uden styring er der ingen i organisationen der med sikkerhed ved, hvilken retning de skal gå, og der vil være stor sandsynlighed for en organisation, der bevæger sig i flere retninger. De overordnede mål mangler, den røde tråd udebliver og fælles fæste vil dermed være svært at opnå. Koncernperspektivet i prioriteringen af ressourcer vil ganske enkelt ikke være til stede. Derfor er det nødvendigt med en styringsmodel.

Styringsmodellen er Silkeborg Kommunes politiske styringsmodel.

Styringsmodellen rummer redskaber og processer, der gør det muligt at håndtere de udfordringer, som kommunen står overfor nu og på længere sigt. Det gælder i forhold til udmøntningen af politiske mål og prioriteringer og i forhold til tilbagemeldingen på, hvordan udmøntningen lykkes og i særdeleshed effekten heraf.

Styringsmodellen handler også om at skabe et fælles sprog i hele organisationen. Et fælles sprog, der dels definerer, hvordan udfordringer og muligheder bedst muligt håndteres, dels sikrer fokus på effekten af de mål, der sættes samt sikrer opfølgning, tilbagemelding og bevågenhed i forhold til de politiske målsætninger. Styringsmodellen skal således understøtte og styrke en kontinuerlig kvalitetsudvikling i de kommunale kerneydelser inden for de givne rammer, som i sidste ende vil komme den enkelte borger til gode.

Styringsmodellens elementer bør tages op til overvejelse efter ca. 3-4 år for til stadighed at være tidssvarende i forhold til den virkelighed modellen skal understøtte og passe ind i.

Denne pjece indeholder de mest centrale elementer i Silkeborg Kommunes styringsmodel og er målrettet politikere og ledere. For en mere detaljeret beskrivelse af styringsmodellen henvises til "Silkeborg Kommunes Styringsmodel" af 14. december 2009.

1. Bærende principper for styringsmodellen

Styringsmodellen tager sit udgangspunkt i kommunens mission og vision.

Mission: "Silkeborg Kommune skal gennem demokratiske processer i Byrådet og det omgivende lokalsamfund skabe det bedst mulige grundlag for at leve og virke i vores område."

Vision: "I Silkeborg Kommune har vi en drøm om et fællesskab med unikke udfoldelsesmuligheder for borgere og erhvervsliv. Med til drømmen hører trivsel, kultur, uddannelse og attraktive bosætningsmiljøer for alle."

Silkeborg Kommunes værdier er:

- Dialog
- Dynamik
- Kvalitet
- Sammenhæng

Følgende udfordringer står frem som meget væsentlige de kommende år:

- Den globale økonomiske krise og effekterne af krisen i Silkeborg Kommune
- Silkeborg Kommunes økonomiske situation som vil medføre et behov for meget stram økonomistyring, prioritering og effektivisering
- En vækstkommunes særlige behov og udfordringer
- Øget dokumentation af kvaliteten af de kommunale kerneydelser efterspurgt af regeringen bl.a. som følge af kvalitetsreformen
- Behov for øget fokus på at opnå de "bedste" effekter for borgeren indenfor de givne rammer
- Omprioritering af ressourcer til borgernær service

- *Økonomisk krise fordrer fælles strategisk og politisk fokus og styring*

Den økonomiske krise har sat dybe spor globalt, nationalt og lokalt. For Silkeborg Kommune betyder det konkret stigende overførselsudgifter og faldende skatteindtægter. Dette kombineret med et stadigt stigende pres på serviceudgifterne, og ikke mindst borgerens forventning til serviceniveau, betyder, at der er brug for fælles strategisk og politisk fokus og styring samt fælles fodfæste i forhold til håndteringen af den økonomiske situation i kommunen.

Udgiftspresset i kommunen stiller ligeledes krav til en stram økonomi-styring med nøje opfølgning på udviklingen i udgifterne og nøje opfølgning på aktivitetsniveauet set i relation til budgettet og budgetforudsætningerne.

- En vækstkommune og en svær økonomisk situation

Silkeborg Kommune er fortsat en vækstkommune. Denne position ønskes fastholdt, da væksten giver udviklingsmuligheder og dynamik. Fastholdelse af denne status har en overordnet betydning i forhold til de fremadrettede politiske målsætninger, ønsker og prioriteringer, men giver også en udfordring den økonomiske situation taget i betragtning, da en vækstkommune på den ene side betyder stigende skatteindtægter men på den anden side et behov for at afholde nye udgifter i form af børnepasning, kapacitetstilpasning mv.

- Øget fokus på kvalitet

Silkeborg Kommunes økonomiske situation, det stadig stigende udgiftspres kombineret med regeringens og den enkelte borgers ønske om synlighed og dokumentation af kvaliteten af de kommunale kerneydelser stiller endnu større krav til en bevidsthed om, at ressourcerne bruges, hvor de giver mest værdi. Et øget fokus på kvalitet fra regeringens side ses eksempelvis med kvalitetsreformen, som bl.a. indebærer offentliggørelse af Byrådets kvalitetskontrakt. Det er en kontrakt Byrådet skal vedtage og følge op på, og som skal indeholde mål for hvorledes kvaliteten kan udvikles i den kommunale opgaveløsning. Ligeledes skal krav til kommunerne om øget effektivisering og omprioritering af ressourcer til borgernær service være medvirkende til kvalitetsudvikling i forhold til borgeren.

Bærende principper for styringsmodellen

På baggrund af missionen, visionen, de fire grundlæggende værdier samt de nationale og lokale udfordringer er styringsmodellens bærende principper defineret som: *dialog, kvalitet, dynamik, sammenhæng, effektivitet og enkelthed.*

Dialog

Dialog er uundværlig i det hele taget og i særdeleshed påkrævet i arbejdet med styringsmodellen.

- Dialog til forventningsafstemning

Der skal være plads og rum til dialog om forventningerne til udvikling, økonomi og service mellem politikere, borgere, institutionsbestyrelser, ledere og medarbejdere.

- Dialog højner kvaliteten

Yderligere skal der være dialog mellem det politiske, det administrative og institutionsniveauet omkring de ønskede mål for dels at inddrage den faglige viden, dels fordi det som oftest er på institutionerne den kommunale kerneydelse leveres.

Det giver kun mening at fastsætte mål, hvis der ligeledes sker en løbende opfølgning og evaluering i forhold til de indsatser, som iværksættes for at nå målene med en vurdering af resultaterne og effekterne heraf. Dialog er i denne forbindelse en forudsætning.

- Dialog fremmer ejerskab

For at skabe ejerskab til de ønskede mål på alle niveauer i organisationen er dialog, kommunikation og involvering en forudsætning.

Kvalitet

Styringsmodellen skal understøtte kvalitetsudviklingen i det daglige arbejde med fokus på:

- Resultater og effekter af de indsatser som iværksættes med henblik på at nå de ønskede (effekt)mål
- Politisk dokumentation, der tydeliggør forventningerne til serviceniveauet gennem beskrivelser af ydelsernes indhold og omfang
- Selvevalueringer og eksterne evalueringer

- Ejerskab og aktiv stillingtagen til mål

Ejerskab til mål, opfølgning på mål med vurdering og evaluering og aktiv stillingtagen til målene er en forudsætning for en løbende kvalitetsudvikling inden for de givne rammer på alle niveauer i organisationen - det politiske niveau, det administrative niveau og institutionsniveauet.

- Kvalitet i relation til budgettet

Kvalitet spænder ligeledes over, at få skabt sammenhæng mellem mål, økonomi og serviceniveau. Det er essentielt, at budgettet er dannet på baggrund af kvalificerede og velunderbyggede budgetforudsætninger, og at der tages ansvar for dette administrativt såvel som politisk.

Dynamik

I det dynamiske aspekt ligger, at styringsmodellen skal kunne understøtte en kontinuerlig udvikling.

Styringsmodellen er indrettet på en sådan måde, at modellen kan favne de udfordringer og muligheder, der løbende vil opstå, samtidig med at

den nyeste viden ligeledes skal kunne understøtte kommunens arbejde og styring.

Sammenhæng

Helhedstænkningen skal styrkes og sektorisering modvirkes.

- Overordnede politiske mål

Det er Byrådet, der, på tværs af fagudvalg, formulerer de overordnede mål på baggrund af strategioplæg og input fra Økonomiudvalget. Styringsmodellen lægger dermed stor vægt på, at Byrådet og Økonomiudvalget har en væsentlig rolle i formuleringen af de politiske mål og prioriteringer, der ligger til grund for den overordnede styring.

- Rød tråd fra Byrådet til institutionerne via aftalestyring

Sammenhæng mellem Byrådets politisk fastsatte mål og de indsatser, der iværksættes inden for kommunens serviceområder, opnås gennem fagudvalg ved anvendelse af bevillingsaftaler og institutionsaftaler. Aftalerne skal sikre en rød tråd fra de overordnede politiske ønsker til indsatserne, som igangsættes inden for kommunens kerneopgaver.

Det er helt centralt i styringsmodellen, at der er politisk ejerskab til målene.

- Sammenhæng mellem mål, serviceniveau, indsatser og økonomi

Ønsket om sammenhæng skal ligeledes afspejles i mål, serviceniveau og økonomi. Det er derfor yderst nødvendigt at tilpasse mål og serviceniveau og dermed indsatser til den økonomiske ramme, der er til rådighed.

Den økonomiske og faglige styring integreres således, at der er klarhed over, hvor og hvordan der skabes balance i forventningerne til udvikling og serviceniveau og de økonomiske rammer.

Effektivitet

Et stadigt stigende krav om øget effektivisering skal baseres på et strategisk funderet arbejde, således at koncernperspektivet holdes i fokus. En effektiviseringsstrategi skal således danne udgangspunktet for det kontinuerlige arbejde med effektiviseringer, en strategi som løbende vedligeholdes for at være tidssvarende dels i forhold til Silkeborg Kommunes organisation, dels i forhold til de aktuelle udfordringer og rammebetingelser kommunen står overfor på et givet tidspunkt.

Enkelthed

For at sikre fælles forståelse af grundelementerne prioriterer styringsmodellen enkelthed og praktisk anvendelighed. Redskaber og værktøjer, som kan bidrage til dette vurderes løbende.

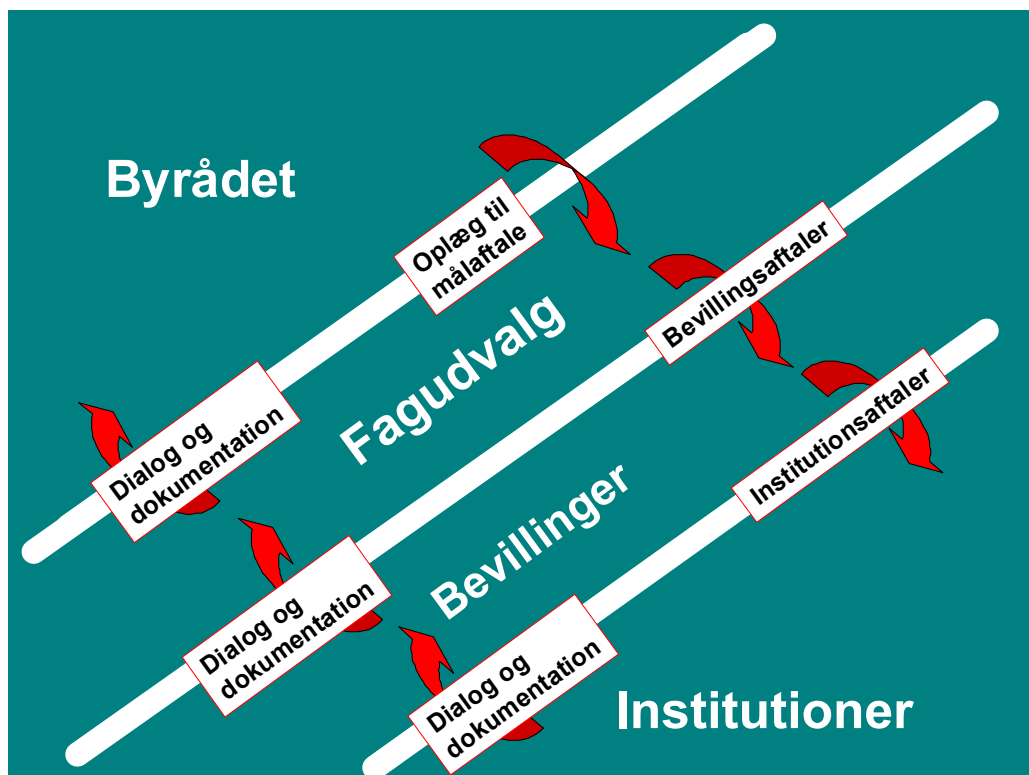
2. Den politiske styringsmodel

Modellens kernepunkter – oplæg til målaftale, bevillingsaftaler og institutionsaftaler

Aftaler på forskellige niveauer i organisationen skal skabe sammenhæng mellem de overordnede politiske mål og de indsatser, som iværksættes i institutionerne.

Nedenfor ses hvordan aftalerne indgår som bindeled og dialogredskab.

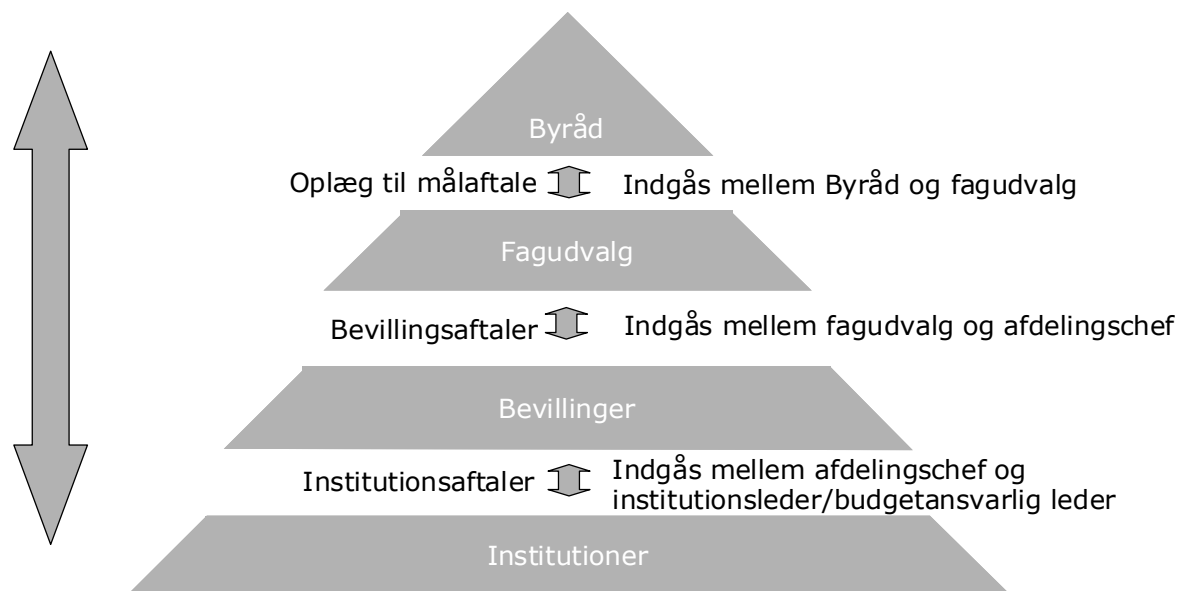
Figur 1. Helhedsmodellen for aftalerne.



Helhedsmodellen illustrerer, hvordan oplægget til målaftale og bevillings- og institutionsaftalerne indgår som et bindemiddel og dialogredskab mellem de forskellige niveauer i organisationen. Oplægget til målaftalen og bevillings- og institutionsaftalerne udtrykker, hvilke forventninger, der er til hvert niveau i forhold til økonomi, serviceniveau og udvikling.

Med denne helhedsmodel opnås et aftalehierarki fra Byråd til institutioner.

Figur 2. Modellens aftalehierarki.



- Mål, indsatser og handlinger fastlægges på alle niveauer.
- Mål fra et overordnet politisk niveau falder ned til de organisatoriske enheder, som målet vedrører.

En rød tråd mellem aftalerne

Målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne indgår i en indbyrdes struktur. Aftalerne skal ses i sammenhæng, og modellens bærende værdier skal understøtte arbejdet med at sikre dette, således der skabes en rød tråd fra de overordnede politiske mål, til de mere fagspecifikke politiske mål, til de indsatser og aktiviteter, som iværksættes i de enkelte institutioner. Aftalerne mellem hvert niveau fastholder således hvilke forventninger, der er til udvikling, økonomi og serviceniveau – og i særdeleshed til resultat og effekt af de indsatser som initieres.

Oplæg til målaftale

Byrådet fastsætter på et målseminar i foråret de politiske og strategiske mål for det kommende budgetår. Nogle af disse mål kan gå på tværs af alle områder, mens andre kan være specifikt rettet mod ét område. Redskabet til dette er et "Oplæg til målaftale".

Bevillingsaftaler

Fagudvalgene konkretiserer i bevillingsaftalerne de politiske målsætninger, der indgår i "Oplæg til målaftale" og prioriterer økonomien inden for den givne ramme. I bevillingsaftalen fastlægges dermed via bevillingsmål den politiske retning og serviceniveauet inden for de enkelte fagområder, og hermed mødes prioriteringen mellem økonomi, serviceniveau og faglighed. Bevillingsaftalerne indgås mellem fagudvalg og afdelingschef.

For administrationen indgås bevillingsaftalen mellem Økonomiudvalg og Direktionen.

Institutionsaftaler

Efter budgetvedtagelsen i oktober indgås institutionsaftaler mellem afdelingschef og institutionsleder¹ frem til medio december.

Aftalerne har til formål at omsætte og konkretisere de politiske mål i bevillingsaftalerne til handling og drift via konkrete initiativer og indsatser på de områder og i det omfang, det giver mening.

Udarbejdelse af aftaler – dialog en forudsætning

Dialog er vigtig og er en forudsætning for at aftalerne dels kan falde på plads, dels for at skabe sammenhæng mellem målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne. Yderligere er dialogen en forudsætning for at skabe ejerskab til aftalerne på alle niveauer i organisationen.

Fortsat fokus på resultat- og effektmål

Der har de senere år været fokus på kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser og på dokumentation af den offentlige sektors indsatser, og med kvalitetsreformen er der yderligere skabt en ambition om, at kvalitet skal kunne måles og dokumenteres. Der skal leveres mest mulig kvalitet inden for de givne rammer.

Vigtigt for kvalitetsbegrebet er viden om resultaterne og effekterne af velfærdsydelserne i forhold til den enkelte borger. Det vil sige, hvad fik vi ud af indsatsen og de ressourcer, vi brugte – hvad blev resultatet?

Fokus på resultat- og effektmål kan afspejles i aftalestyringen som følgende:

¹ Institutionsaftaler dækker aftaler, der indgås af en afdelings-/stabschef med en budgetansvarlig leder – og omfatter således også aftaler, der indgås af en afdelings-/stabschef med eksempelvis en sektion eller andre opdelinger, hvor budgetansvarlige ledere er udpeget.

1. Mål i "Oplæg til målaftale"

Det politiske niveau fastsætter i oplægget til målaftalen de overordnede strategiske mål – det vil sige, at det politiske niveau svarer på spørgsmålet:

"Hvad ønsker vi at opnå, og i særdeleshed hvilken effekt for borgeren ønsker vi at opnå?"

Hermed kan målsætningerne være defineret overordnet og ikke målbart.

Der kan dog også være tale om et begrænset antal specifikke målbare servicemål, hvis Byrådet ønsker at rette fokus mod et specifikt service-niveau eller i kombination med et effektmål.

Driftsmål i relation til rammesættende mål vil ligeledes kunne optræde.

2. Mål i bevillingsaftalerne

De politiske effektmål i bevillingsaftalerne skal forsøges defineret mere specifikt i relation til at opnå de overordnede målsætninger. I fagudvalgene svarer det politiske niveau dermed på spørgsmålet:

"Hvilken effekt ønsker vi mere specifikt at opnå for borgeren/målgruppen inden for fagområdet i relation til at imødekomme de overordnede målsætninger i "Oplæg til målaftale"?"

Administrationen, institutionerne og øvrige fagpersoner svarer derimod på spørgsmålet:

"Hvordan opnår vi de ønskede mål/effekter – hvilke handlinger, aktiviteter og indsatser er nødvendige?, og hvorledes måler, evaluerer og dokumenterer vi det?"

3. Mål i institutionsaftalerne

Målene i institutionsaftalerne specificeres yderligere inden for fagområdet, hvis det er muligt. Ellers vil målet fra bevillingsaftalen gå igen i institutionsaftalen, men hvor indsatserne og aktiviteterne i forhold til at opnå målene i bevillingsaftalen konkretiseres i relation til den enkelte institution. Indsatser og aktiviteter vil dermed i høj grad være fokuspunkt og omdrejningspunkt i institutionsaftalen.

Det metodiske udgangspunkt er, som tidligere nævnt, at det skal være muligt at se hele sammenhængen fra det øverste strategiske niveau, hvor målene kan være lidt svævende og ikke helt specifikke, og til den helt konkrete udmøntning i praksis.

Kvalitetskontraktsmål

Folketinget har d. 19. februar 2009 vedtaget en lov vedrørende kvalitetskontrakter (L76). Loven medfører, at Byrådet skal vedtage en kvalitetskontrakt med vurderinger af, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles. Kvalitetskontrakten skal indeholde få, klare og kvantificerbare mål for hvert borgerrettet serviceområde samt en kort beskrivelse af veje til at opfylde de opstillede mål.

Formålet med kvalitetskontrakten er at forpligtige Byrådet til systematisk at overveje, hvordan kvaliteten i den kommunale opgavevaretagelse kan udvikles og opstille mål herefter. Derudover skal kvalitetskontrakten bidrage til synlighed, større åbenhed og gennemsigtighed overfor borgerne.

Byrådet skal hvert år senest samtidig med vedtagelsen af årsbudgettet redegøre for, hvordan der følges op på kvalitetskontrakten. Kvalitetskontrakten træder i stedet for servicestrategien og er ikke bundet op på en bestemt tidsperiode.

Kravet om kvalitetskontraktsmål indarbejdes i bevillingsaftalen.

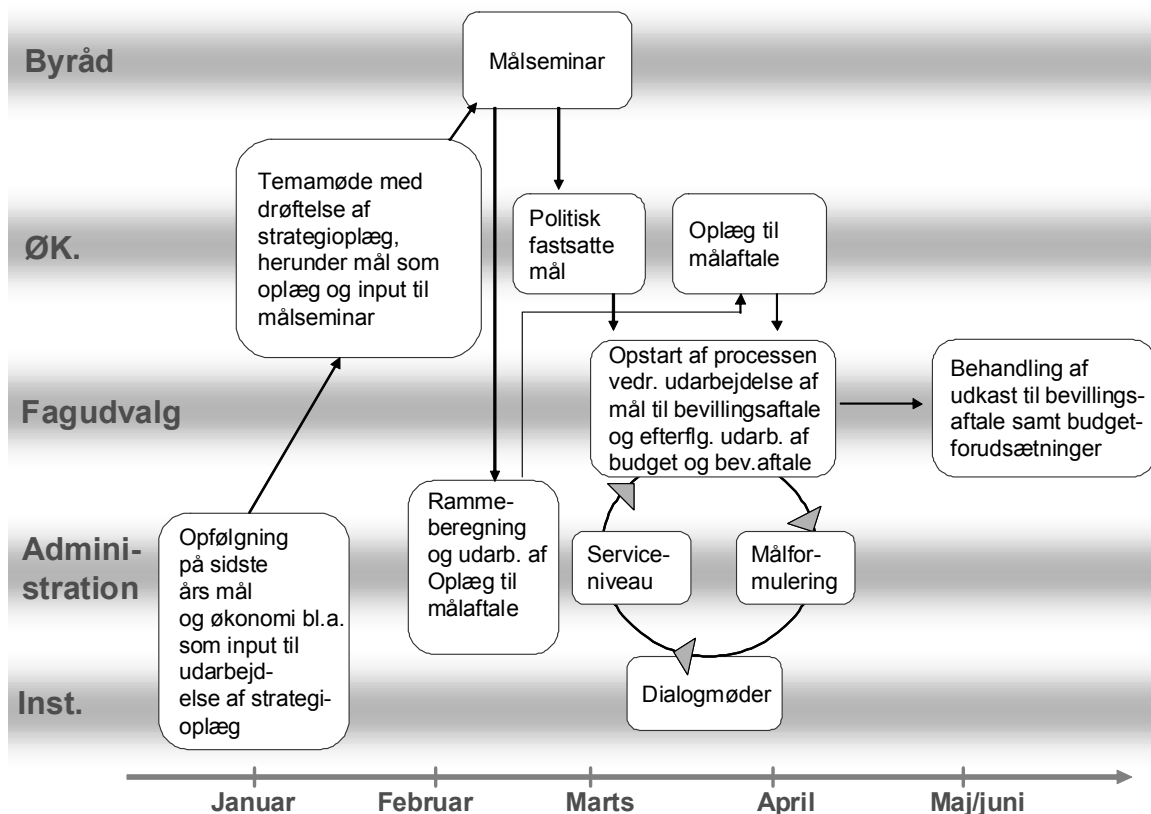
Byrådet skal hvert år senest samtidig med vedtagelsen af årsbudgettet redegøre for, hvorledes der følges op på kvalitetskontrakten. Redegørelsen skal kortfattet orientere borgerne om status på mål samt hvorledes der følges op.

Kvalitetskontrakten og opfølgingsredegørelsen skal offentliggøres på www.brugerinformation.dk senest en måned efter kommunalbestyrelsens vedtagelse. I 2010, som bliver første år med kvalitetskontrakt og opfølgingsredegørelse sker offentliggørelsen senest d. 1. juli på www.brugerinformation.dk

3. Årets gang

Tids- og handlingsplanen for den politiske beslutningsproces er central i styringsmodellen, fordi den fastlægger, hvem der først og sidst har ansvaret for en opgave, men også fordi mange forskellige aktører er involveret.

Årets gang i styringsmodellen, forår



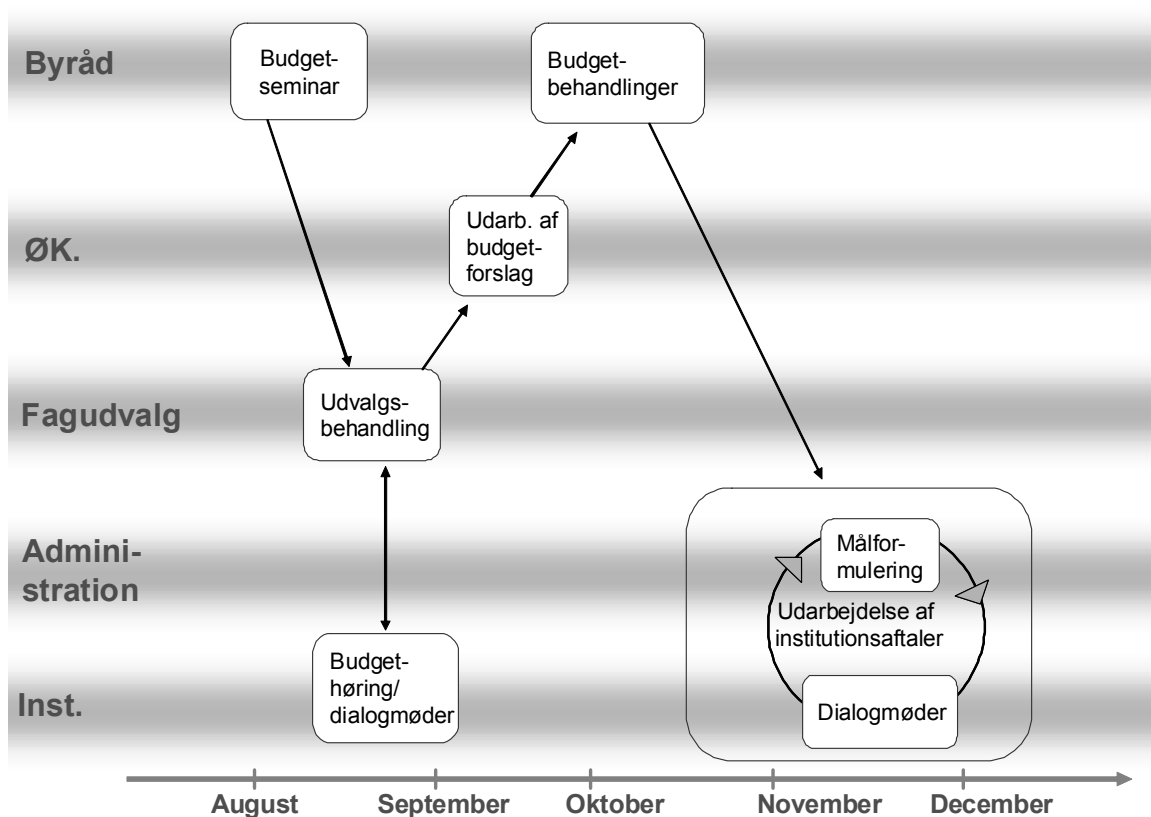
Økonomiudvalgets temamøde giver anledning til at drøfte kommunens strategiske udfordringer samt sætte fokus op det kommende års mål og prioriteringer – hvor vil vi hen og hvilke indsatsområder er specielt vigtige? Hvilke effekter for borgeren ønsker vi at opnå? Drøftelsen vil tage udgangspunkt i et samlet strategioplæg, der vil fungere som debatoplæg.

Økonomiudvalgets drøftelser på temamødet vil indgå som input til Byrådets målseminar, hvor de aktuelle strategiske udfordringer samt håndteringen af disse ligeledes vil blive drøftet. Ud fra denne ramme fastlægges endeligt hvilken retning man rent politisk ønsker at gå og dermed hvilke politiske effektmål, der skal arbejdes på at opfylde og styre efter i det kommende budgetår. Byrådets overordnede politiske og strategiske mål vil indgå i "Oplæg til målaftale" sammen med de økonomiske rammer.

Målene danner grundlaget for fagudvalgenes videre arbejde med bevillingsaftalerne. Bevillingsaftalerne er fagudvalgenes konkretisering af Byrådets overordnede mål.

Udarbejdelsen af bevillingsaftalerne bør ske i dialog mellem fagudvalgene, administrationen og institutionerne for at skabe sammenhæng mellem de politiske mål og den faglige viden for dermed at kvalificere og øge ejerskabet.

Årets gang i styringsmodellen, efterår



De overordnede linjer i den økonomiske prioritering er fastlagt i oplægget til målaftale. Den endelig prioritering af økonomien på drift og anlæg og eventuelt yderligere arbejde med løbende effektiviseringer fastlægges på Byrådets budgetseminar.

Udfordringerne og omverdenen ændrer sig hele tiden. Nye temaer eller udfordringer, som ikke er drøftet på målseminaret i februar/marts bør tages op på budgetseminaret. Alternativt indgår nye temaer i den politiske behandling af budgettet op til vedtagelsen.

4. Værktøjer til understøttelse af målfastlæggelsen og generel kvalitetsudvikling

Den Kommunale Kvalitetsmodel

Fokus på kvalitet og kvalitetsudviklingen i varetagelsen af de kommunale opgaver fordrer værktøjer i styringsmodellen til at understøtte dette arbejde. Et af de værktøjer, som indgår i styringsmodellen til at understøtte og fastholde fokus på resultater, effekter og løbende kvalitetsudvikling er Den Kommunale Kvalitetsmodel. Kvalitetsmodellen er et selvevalueringsredskab i form af en konkret spørgeramme til understøttelse af den løbende kvalitetsudvikling gennem læring og dialog.

I relation til aftalestyringen i styringsmodellen vil spørgerammen kunne indgå som et konkret redskab i forbindelse med opfølgning på mål såvel som i forbindelse med opstilling af nye mål. Derudover er spørgerammen et konkret redskab med konkrete spørgsmål til at understøtte processen i forhold til selvevaluering og kvalitetsudvikling uagtet aftalestyring og styringsmodel.

Resultatbaseret styring (Performance management)

Et andet værktøj, eller nærmere tilgang til måden at arbejde systematiseret med effektmål, opfølgning, evaluering og kvalitetsudvikling er den resultatbaserede styringstilgang, også benævnt performance management. Et centralt karaktertræk ved denne styringstilgang er, at der identificeres målbare effekter for indsatserne, og organiseringen af indsatserne understøttes af løbende monitorering og måling, som danner grundlag for løbende opfølgning, evaluering og dialog.

Den grundlæggende tese er, at man kender sit ressourceforbrug og kan holde forbruget op imod de resultater, der er kommet ud af det, og kan svare på spørgsmålet:

“Hvad kom der ud af indsatsen og de ressourcer vi brugte – hvad blev resultatet for borgeren/målgruppen?”

Tesen er derudover, at der skal styres efter, at de leverede ydelser giver mest mulig effekt for brugerne.

Styringstankegangen kunne i første omgang gennemføres som et pilotprojekt indenfor et afgrænset område og i en begrænset periode.

5. Opfølgning og dokumentation

Det giver mening at opstille mål, hvis der følges op på målene. Det er centralt i styringsmodellen, at der skal arbejdes med integrerede mål-, aktivitets- og økonomiopfølgninger i løbet af året.

Der vil i de kommende år være stort fokus på de økonomiske opfølgninger i kommunerne generelt og i særdeleshed i Silkeborg Kommune. Det stiller krav til kvaliteten af opfølgningerne, og det stiller krav til, at der tages ansvar for at sikre, at budgettet overholdes, og der dermed ligeledes skrives ind på et tidligt tidspunkt, når det ser ud til, at udgiftsniveauet ikke kan holdes inden for budgettet.

Til det formål arbejdes med følgende opfølgninger:

Opfølgninger	Tidspunkt	Politiske udvalg	Indhold
Budgetredegørelse	Januar	Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Status på budget med de forventede overførsler ▪ Evt. områder, hvor budgettet ikke hænger sammen ▪ Korrigerende handlinger ▪ Status på bevillingsmål
Økonomisk vurdering	Månedligt	Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Økonomisk ledelsesinformation med kvalitative vurderinger
Regnskab og ordi- nær overførselssag	Februar-april	Fagudvalg → Økonomiudvalget → Byråd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Årsberetning² ▪ Status på mål ▪ Regnskabstal ▪ Overførsler mellem år
Budgetopfølgninger	Ultimo marts Ultimo juli Ultimo oktober	Fagvalg → Økonomiudvalget → Byråd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Målopfølgning ▪ Opfølgning på aktiviteter ▪ Forventet regnskab ▪ Korrigerende handlinger
Eventuelle temaopfølgninger på initi-	Maj September	Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse og opfølgning på udvalgte

² Behandles ikke i fagudvalg

ativ af Økonomiudvalg Opfølgning på udvalgte problemfyldte områder, som budgetopfølgningen evt. har synliggjort			problemfyldte områder
---	--	--	-----------------------

Opfølgning på mål og økonomi sker i løbet af året i forbindelse med budgetopfølgningerne. I forhold til de fastsatte mål i bevillingsaftalen vil omverdenen og præmisserne eventuelt være ændret siden udarbejdelsen af bevillingsaftalen. Dynamik i målene vil være muligt at opnå i forbindelse med budgetopfølgningerne, da målene i denne forbindelse vil justeres.

Yderligere opfølgninger

Styringsmodellen skal til alle tider være gearet til, at der kan foretages ad hoc opfølgninger på både budget og forbrug samt på målene. Ad hoc opfølgninger kan foretages i tilfælde af forventet afvigelse fra budgettet eller mål, eller hvis der af anden grund er politisk ønske om en specifik opfølgning.

6. Afslutning

Styringsmodellen beskriver arbejdet med målaftalen, bevillingsaftalerne og institutionsaftalerne, herunder sammenhæng mellem aftalerne og arbejdet med mål og løbende kvalitetsudvikling. Modellen præciserer ligeledes, hvornår aftalerne drøftes og vedtages, hvornår der følges op samt hvilke redskaber, der kan tages i brug.

Styringsmodellen sætter således retningen for, hvordan politikere og ansatte i Silkeborg Kommune fremover skal arbejde med at takle de udfordringer, som kommunen står overfor. Det kræver fokus på dialog, kvalitet, dynamik, sammenhæng, effektivitet og enkelthed som de bærende principper for arbejdet med styringsmodellen, og som sammen med et fortsat fokus på arbejdet med resultat- og effektmål blandt andet skal være medvirkende til at understøtte den løbende kvalitetsudvikling i de kommunale kerneydelser.