

## Bilag A3 - Generelle retningslinjer for decentralisering

### INDLEDNING

Den overordnede styringsmodel i Herning Kommune er baseret på mål- og rammestyring. Mål- og rammestyring indebærer, at politikerne udstikker mål- og budgetrammer for en afdeling eller en decentral driftsenhed. På decentralt niveau udarbejder hver enhed en målsætning og et antal kvalitetsmål indenfor disse rammer. Derefter er det afdelingslederens eller den decentrale driftsenheds leders ansvar, at målene bliver opfyldt indenfor budgettet. Dette ansvar ledsages af større frihed til at tilrettelægge arbejdet selv.

Mål- og rammestyring giver dermed politikerne indflydelse på de decentrale enheder, samtidig med, at de decentrale enheders selvstændighed til at vælge midler og metoder ikke anfægtes. Retningslinjerne for decentralisering udtrykker og regulerer omfanget af decentraliseringen og dermed forholdet mellem den politiske styring og den administrative selvstændighed.

### MÅLSÆTNING

Byrådets overordnede mål med decentraliseringen, er at decentraliseringen kan og skal medvirke til at:

- styrke det lokale driftsansvar ved at tillægge bestyrelsen og den lokale ledelse økonomisk ansvar og kompetence,
- opnå en god og hurtig tilpasning til decentrale driftsenheders og brugeres aktuelle behov og ønsker,
- opnå en god ressourceudnyttelse,
- bidrage til øget motivation og engagement hos medarbejderne,
- skabe overensstemmelse mellem kompetence og budgetansvar
- skabe sammenhæng mellem central styring og decentral ledelse

### PRÆMISSER FOR DECENTRALISERINGEN

I Herning Kommune arbejdes ud fra et fælles værdigrundlag med afsæt i værdierne: Professionalisme, økonomisk sans, god dømmekraft og udfoldelsesfrihed.

Det er en fælles opgave at bruge disse værdier, når vi tager beslutninger i hverdagen for på den måde at sætte dem i spil. Står vi med en beslutning eller et dilemma, så vil vi bruge vores værdier til at tænke problemstillingen igennem med. Værdierne virker på den måde som en prisme, vi anskuer verden igennem. Det indebærer, at retningslinjerne/rammerne er udarbejdet så tilstrækkeligt vide, at de rummer mulighed for, at de enkelte decentrale enheder kan udfolde værdierne. Som eksempel kan nævnes muligheden for overførsel mellem årene, som i princippet understøtter og udtrykker alle fire værdier.

Retningslinjerne tager desuden afsæt i Herning Kommunes bærende principper for økonomistyring, ligesom de bygger på dialog, gensidig tillid og en loyal indstilling til politisk vedtagne mål og budgetter, samt på at de ansvarlige af egen drift løbende orienterer sig om lov- og regelændringer af betydning for eget ansvarsområde. Retningslinjerne for decentralisering er med til at udstikke

rettigheder og pligter for begge parter.

Decentraliseringen ændrer ikke ved Byrådets beslutningsmyndighed og de regler, som i øvrigt gælder for Byrådets virksomhed. Byrådet afsætter de økonomiske rammer for driftsvirksomheden på de decentrale enheder gennem vedtagelsen af det årlige budget og eventuelt senere budgetopfølgninger samt øvrige konkrete beslutninger.

Byrådet anerkender, at der som følge af decentraliseringen kan opstå forskelle de decentrale driftsenheder imellem.

## RETNINGSLINJER FOR DECENTRALISERING

Retningslinjerne gælder for decentrale enheder (skoler, institutioner, afdelinger, forvaltninger og/eller områder) i deres udøvelse af decentralisering. Det følger heraf, at der kan indgås konkrete aftaler for de enkelte decentrale enheder. Disse indgås mellem det politiske fagudvalg og den decentrale enhed, idet dette harmonerer med Herning Kommunes bevillingsniveau. Byrådet skal orienteres om konkrete aftaler.

### 1. Overordnede bestemmelser

Decentraliseringen skal foregå inden for rammerne af:

- Gældende love herunder Lov om kommunernes styrelse, Forvaltningslov og Lov om offentlighed i forvaltningen
- Herning Kommunes politikker generelt, eks. Herning Kommunes kasse- og regnskabsregulativ
- Herning Kommunes personalepolitik og Herning Kommunes indkøbspolitik

### 2. Budgetramme

#### 2.1 Generelt

Den decentrale enhed tildeles årligt en nettobudgetramme, indenfor hvilken den selvstændigt kan disponere efter reglerne i nærværende notat og øvrige bindende forskrifter. Det indebærer, at der er adgang til at overføre midler mellem løn og øvrig drift -og omvendt.

Budgetrammen indeholder som hovedprincip samtlige de på driftsenheden forekommende driftsudgifter og – indtægter herunder også løn. På denne måde manifesteres den økonomiske decentralisering, hvorefter ansvaret for overholdelse af driftsenhedens budget, herunder lønbudgettet, hviler på den enkelte budgetansvarlige.

#### 2.2 Udgifter til bygningsvedligeholdelse

Som hovedregel indgår udgifter til bygningsvedligeholdelse (klimaskærm, fag, tag og tekniske installationer) samt vedligehold af udearealer ikke i driftsenhedens budgetramme, mens udgifter til indvendigt vedligehold gør.

Undtagelsen hertil er Brændgårdskolen, Skalmeskolens og Vestervangskolen som har selvforvaltning, og disse skoler står således selv for vedligehold af udenoms arealer.

Herning Kommune arbejder med modellen "primært decentraliseret styring", hvor ansvaret for vedligeholdelse af de kommunale ejendomme er fordelt mellem Kommunale Ejendomme og fagforvaltningerne. Kommunale Ejendomme har ansvaret for klimaskærm og tekniske installationer, og fagforvaltningerne/decentrale driftsenheder har ansvaret for indvendigt vedligehold.

Bygningsvedligeholdelsesopgaven er organiseret således, at kompetencen vedrørende planlægning og udførelse af vedligeholdelse af kommunens bygninger er samlet hos Teknik og Miljø, Kommunale Ejendomme, som også udarbejder sager og indstillinger til udvalget. Kommunale Ejendomme har samtidig disponeringsretten over budgetterne til vedligehold, hvilket muliggør tilrettelæggelse af en rationel vedligeholdelse af ejendommene.

Der gennemføres i samarbejde med den enkelte decentrale driftsenhed bygningssyn, hvor der sker en systematisk registrering af det nødvendige vedligeholdelsesarbejde på den enkelte ejendom.

## 2.3 Løn

I forhold til løn er følgende elementer ikke en del af budgetrammen:

- Den løbende udbetaling af tjenestemandspension og pensionsforsikring af tjenestemænd
- Efterindtægt (lønudbetaling til efterladte ved dødsfald)

Til gengæld forventes jubilæumsgratiale og fratrædelsesgodtgørelse (for skoleledere påhviler fratrædelsesgodtgørelse dog ikke den decentrale enhed) at kunne indeholdes i budgetrammen.

## 2.4 Puljer

Generelt kan der såvel på kommuneplan som på decentralt plan oprettes puljer ud fra to hensyn:

- Forsikringshensyn
- Styringshensyn

Forsikringshensyn: Der kan etableres puljer med henblik på at skabe sammenhæng mellem kompetence og ansvar. Men en forsikringsordning koster – det vil sige, at der i første omgang lægges mindre økonomi ud til de enkelte decentrale enheder.

Styringshensyn: Der kan endvidere etableres puljer, hvis det anses for nyttigt at sikre tilstedeværelsen af centrale midler eks. til at gennemføre (tværgående) tiltag, der prioriteres centralt, eller for at styrke den centrale indflydelse på, hvordan der gives tillæg.

Det er vigtigt, at i det omfang, der etableres puljer, skal puljernes formål være klart, entydigt og accepteret. Der er på kommuneplan oprettet en forsikringspulje i forhold til barselsudgifter – en barselsudligningsordning. Evt. styringsmæssige puljer på kommuneplan besluttet ved den årlige budgetlægning.

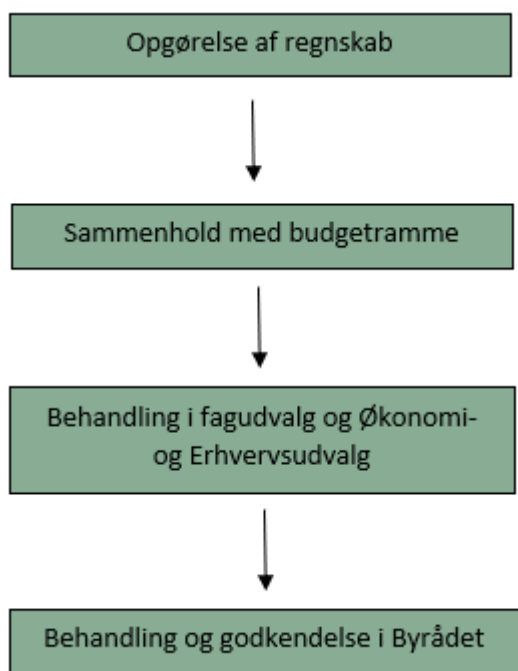
### 3. Budgettrammens regulering

Alle serviceområder og decentrale driftsenheder kan være omfattet af op- eller nedreguleringer ved den årlige budgetlægning og eventuelle budgetopfølgninger. Forud for eventuelle serviceniveaujusteringer informeres de respektive decentrale driftsenheder.

### 4. Overførsel af over- eller underskud

Budgettet skal overholdes. Men for at opnå en mere hensigtsmæssig udnyttelse af midlerne på driftsbudgettet kan der være sund fornuft i, at de decentrale enheder har mulighed for at overføre mindre- og merforbrug.

Byrådet er indstillet på ved tillægsbevillinger det følgende år at genbevilge ikke forbrugte budgetbeløb, idet Byrådet som hovedprincip ikke vil gøre indgreb i en eventuel foretaget opsparring. Institutionen har mulighed for at overføre det fulde mindre-forbrug af nettobudgettet inden for rammen. Merforbrug overføres altid til året efter, mens merforbrug som hovedregel overføres to år frem.



#### Overførselsproceduren er følgende:

Efter udløbet af den regnskabsmæssige supplementsperiode opgøres det faktiske regnskab for institutionen.

Det bogførte forbrug sammenholdes med institutionens budgetramme +/- eventuelle tillægsbevillinger.

Der fastsættes en bagatelgrænse på kr. 1.000.

Mindre- eller merforbrug overføres til følgende år og overføres til en særlig overførselskonto efter administrativ behandling i forvaltningerne, behandling i fagudvalg, Økonomi- og Erhvervsudvalg og godkendelse i Byrådet i form af tillægsbevillinger.

### 5. Langsigtede investeringer/besparelser

Foretager institutionen for egne midler langsigtede udskiftninger, renoveringer eller lignende af f.eks. de tekniske anlæg, og der derved opnås en fremtidig årlig driftsbesparelse, vil besparelsen tilfalde institutionen.

I tilfælde hvor fagudvalget eller byrådet foretager investeringer, hvor der opnås fremtidige lavere driftsomkostninger på institutionen – finansieret med beløb udenfor institutionens budgetramme – foretages samtidigt med investeringen en korrektion af budgetrammen. Korrektion foretages altid først efter indhentet udtalelse fra den pågældende institutionsleder.

## 6. Øvrige emner

### 6.1 Leasing

For folkeskoler, ældreområder og daginstitutioner mv. er det tilladt, når der er fuld budgetmæssig dækning, og når aftalen ikke strækker sig længere end budgetåret, at indgå leje/leasingaftaler. Leasing eller anden langtidsleje samt afbetalingskøb kan i andre tilfælde kun aftales efter forudgående godkendelse af økonomidirektøren og/eller Økonomi- og Erhvervsudvalget. Der henvises til Økonomi- og Erhvervsudvalgets retningslinjer: [Læs mere her om retningslinjerne](#)

### 6.2 Sponsorater

Herning Kommune har en politik for modtagelse af sponsorater, "Retningslinjer for modtagelse af sponsorater i Herning Kommune".

Af retningslinjerne fremgår, at der ved sponsorering forstås: "en ydelse og vederlagsfrie tjenester af økonomisk værdi fra en privatperson, virksomhed eller organisation til en kommunal aktivitet med forventning om en modydelse i form af goodwill eller eksponering af sponsor".

Byrådet tillader under betingelserne anført i retningslinjerne, at virksomheder, afdelinger og decentrale enheder under det kommunale driftsområde, herunder selvejende decentrale enheder med kommunal driftsoverenskomst, indgår aftaler om sponsorering, som kan supplere den kommunale service.

I retningslinjerne anføres det blandt andet, at modydelse i form af reklame skal respektere hensynet til markedsføringsloven og god skik for reklamering, at reklamerne ikke må være i strid med kommunens interesser, samt at sponsorerede aktiviteter, der retter sig mod børn og unge, skal følge Forbrugerombudsmandens vejledning om markedsføring.

De enkelte sponsoraftaler indgås under den enkelte direktørs ansvar, og der foretages som udgangspunkt en behandling i fagudvalgene, og såfremt der er bevillinger også i Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

Der henvises i øvrigt til de af Økonomi og Erhvervsudvalget godkendte retningslinjer.

### 6.3 Rengøring

På skole- og daginstitutionsområdet er det besluttet at anvende kommunens interne serviceenhed til rengøring.

Decentrale enheder i øvrigt, hvor der ikke er truffet aftaler, kan vælge mellem disse 3 muligheder:

Benytte eget personale	Benytte kommunens interne serviceenhed	Benytte eksterne leverandører
Hvis man vælger at benytte eget personale til rengøring, skal personalet ansættes på de gældende løn- og ansættelsesvilkår.	Den enkelte virksomhed indgår en aftale med kommunens serviceenhed til rengøring. Aftalen skal blandt andet indeholde omfang og løbetid.	Hvis man ønsker at benytte eksterne leverandører til rengøring, sker dette som udgangspunkt efter udbud af opgaven. Et udbud som kommunens interne serviceenhed også ville kunne byde på.

#### 6.4 Forbrugsafgifter

Forbrugsafgifter indgår i budgetrammen. Den decentrale enhed er pligtig til at indgå i arbejde omkring energistyring.

#### 6.5 Merindtægter i form af tilskud, sponsorater mm.

Jf. bevillingsreglerne er driftsbevillingerne afgivet som nettobevillinger, hvilket indebærer, at bevillingshaveren har lov til at anvende øgede – ikke budgetterede – indtægter til udvidelse af aktiviteten og omvendt, at et fald i indtægter skal modsvares af en tilsvarende reduktion i udgifterne.

Med henblik på at sikre den økonomiske styring skal der for merindtægter større end 100.000 kr. opnået ved salg af effekter, sponsorater, tilskud og lignende ske en bevillingsmæssig korrektion, hvorved der som udgangspunkt anmodes om såvel en indtægtsbevilling som en tilsvarende udgiftsbevilling. Dette skal ske i forbindelse med de politiske budgetopfølgninger.

Ved afhændelse af overskydende inventar og løsøre skal man være opmærksom på de retningslinjer som gælder i Herning Kommune, og som fremgår af referat af Økonomi- og Erhvervsudvalgets møde den 09.12.2019 [Læs referat fra Økonomi- og Erhvervsudvalgets møde her](#), dagsordenspunkt 380. Af retningslinjerne fremgår bl.a., hvorledes markedsprisen fastsættes og hvilke salgs- og afhændelsesmetoder, der kan gøres brug af.

### 3. Administration og samarbejde

Den enkelte institutionsleder er budgetansvarlig og tillægges samtidigt administrative forpligtelser i henhold til bl.a. kommunens økonomistyringsprincipper.

Den decentrale enheds anvendelse af budgetrammen og eventuelle alternative indtægter og opsparede midler skal ske i overensstemmelse med gældende regler vedrørende formelt nedsatte bestyrelser, råd og samarbejdsudvalg.

