



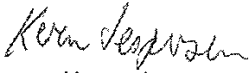

**VELFÆRDSMINISTERIET**

Folketingets Kommunaludvalg

Dato: - 6 FEB. 2008  
Kontor: Kommunaljuridisk kt.  
J.nr.: 2007-2000-22  
Sagsbeh.: HVJ

Vedlagt sendes besvarelse med bilag af spørgsmål nr. 3 og 8 (L 19), som Folketingets Kommunaludvalg har stillet til velfærdsministeren.

Med venlig hilsen

  
Karen Jespersen /   
Henrik Villum Jensen

## Velfærdsministeriet

Dato: - 6 FEB. 2008

Kontor: Kommunaljuridisk kt.

J.nr.: 2007-2000-22

Sagsbeh.: HVJ

### Besvarelse af spørgsmål nr. 3 (L19), som Kommunaludvalget har stillet til velfærdsministeren den 18. december 2007

#### Spørgsmål 3 (L19):

"Ministeren bedes oversende og kommentere foreliggende uvildige evalueringer af Skanderborg-modellen"

#### Svar:

Med henblik på besvarelse af spørgsmålet har Velfærdsministeriet rettet henvendelse til Aarhus Universitet, Københavns Universitet, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet, RUC, Anvendt Kommunal Forskning (AKF), KL, Det kommunale og regionale evalueringsinstitut (KREVI) og lektor ved Journalisthøjskolen, Roger Buch.

Velfærdsministeriets opmærksomhed blev i den forbindelse henledt på forskelligt materiale vedrørende Bornholms Regionskommune og Skanderborg Kommune, der har fået dispensation til at anvende Skanderborg-modellen. Oplysninger om udgivelserne er gengivet nedenfor, og udvalgte dele er vedlagt som bilag.

Det skal indledningsvis fremhæves, at materialet ikke alene vedrører den *kommunale styreform*, som i lovforslaget benævnes "Skanderborg-modellen", dvs. en kommunal styreform, hvor økonomiudvalget og de stående udvalg ikke eller kun inden for visse af deres områder varetager den umiddelbare forvaltning af kommunens anliggender. Undersøgelserne har generelt et bredere fokus på hele den *kommunale organisationsmodel*, der er indført i de to undersøgte kommuner (Bornholms Regionskommune og Skanderborg Kommune), og som bl.a. omfatter aftalestyring, målstyring mv. Velfærdsministeriet har ikke kendskab til undersøgelser eller udgivelser, der alene fokuserer på styreformen.

Som anført i bemærkningerne til lovforslaget ses den kommunale styreform, der foreslås lovfæstet, af nogle kommuner som en god basis for at indføre en øget grad af mål- og rammestyring internt i kommunen, herunder ikke mindst i forholdet mellem kommunalbestyrelsen og de decentrale institutioner. De kommuner, der allerede har indført styreformen, (Bornholms Regionskommune, Faaborg - Midtyn Kommune og Skanderborg Kommune) har således indført den i kombination med, at de for en stor del eller for hele kommunens opgaveområder har indført en aftale- eller kontraktstyringsmodel.

Som videre anført i bemærkningerne til lovforslaget *kan* den kommunale styreform, der benævnes "Skanderborg-modellen", danne grundlaget for indførelse af en kontraktstyringsmodel i en kommune, men modellen er dog *ikke* en forudsætning herfor. Også i kommuner med udvalgsstyre vil kontraktstyring være en mulighed. Det foreliggende lovforslag omhandler alene den fordeling af ansvaret for den umiddelbare forvaltning mellem udvalgene og kommunalbestyrelsen, der som en konsekvens af lovforslaget skal fastlægges i kommunernes styrelsesvedtægt. Det er således op til kommunalbestyrelsen i en kommune, der ønsker at indføre styreformen, at tage stilling til, hvorvidt der samtidig skal indføres en kontraktstyringsmodel.

Velfærdsministeriet kan på den anførte baggrund henlede opmærksomheden på følgende materiale:

*Bornholms Regionskommune – Evaluering af organisationsstruktur*, KL's Konsulentvirksomhed Økonomi og Ledelse (KLK), 2004.

Det fremgår af evalueringen, at den er udarbejdet på foranledning af Bornholms Regionskommune, der ønskede at få undersøgt udmøntningen af den virksomhedsmodel, som Regionsrådet i 2002 valgte i forbindelse med opbygningen af Regionskommunens organisation. Det er videre angivet, at evalueringen alene skal ses som Bornholms Regionskommunes selvevaluering af den valgte models udformning og funktion. Endelig er det anført, at formålet med evalueringen bl.a. er at følge op på, om den valgte virksomhedsdannelse understøtter en effektiv og kvalitetsbaseret drift i hverdagens levering af serviceydelser til borgerne, om den valgte virksomhedsdannelse understøtter de oprindelige organisatoriske mål såsom stordriftsfordele, bedre faglige miljøer m.v., og om den valgte virksomhedsdannelse understøtter styreformen med 'central styring og decentral ledelse' og aftalestyring.

Der vedlægges kopi af evalueringen.

*Central styring – decentral ledelse: en undersøgelse af den administrative organisering i Bornholms Regionskommune*, Henrik Christoffersen, Kurt Klaudi Klausen, Svend Lundtorp, AKF Forlaget, 2003.

Undersøgelsen er en del af et stort treårigt projekt, som det tidligere Indenrigs- og Sundhedsministerium tog initiativ til, og som fulgte den kommunale udvikling på Bornholm efter oprettelsen af Bornholms Regionskommune. Projektet sigtede mod at belyse et aspekt af sammenlægningen og opbygningen af en ny kommunal enhed. Undersøgelsen redegør for den administrative organisering af Bornholms Regionskommune og analyserer organisationsmodellens natur og funktionalitet og behandler de problemstillinger, som knytter sig til gennemførelsen af den organisatoriske omstilling.

Kapitel 6, "Organisationsmodellens rationale", kapitel 7, "Modellen i praksis" og kapitel 9, "Kunne det have været gjort anderledes" vedlægges.

*Kommunesammenlægning: professionalisering af politik og administration – en undersøgelse af Bornholms Regionskommune*, Henrik Christoffersen, Kurt Klaudi Klausen, Svend Lundtorp, AKF Forlaget, 2005.

Undersøgelsen er en del af det treårige projekt vedrørende konsekvenserne af sammenlægningen af kommunerne på Bornholm, som er beskrevet ovenfor. Undersøgelsen skal ses i forlængelse af den ovenstående undersøgelse, idet den følger op på udviklingen to år efter sammenlægningen. Undersøgelsen belyser implementeringen af den nye organisationsmodel, beskriver, hvorledes den nye aftalemodel er blevet konkretiseret, og undersøger funktionaliteten i den nye organisation.

Kapitel 4, "Modellens udformning i praksis" og kapitel 5, "Organisationens funktionalitet" vedlægges.

*Demokrati fra neden – Casestudier fra en dansk kommune*, Henrik P. Bang, Allan Dreyer Hansen, Jens Hoff (red), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2000.

Bogen er et ud af fem delprojekter i forskningsprojektet "Demokrati fra neden". Studieobjektet i projektet er den måde, det danske demokrati leves og opleves på i hverdagen af den enkelte borger eller grupper af borgere, dvs. hvordan politikdannelsen faktisk finder sted lokalt. Bogen beskriver forskellige undersøgelser af demokratiet i Skanderborg Kommune, som er blevet foretaget som en del af projektet. Disse undersøgelser ser både på politikernes rolle, institutionernes rolle og borgernes rolle i den nye styringsmodel, herunder mål- og rammestyring mv., som Skanderborg Kommune indførte.

Kapitel 3, 4, 5 og 6, hvor organisationsmodellen præsenteres, og hvor modellens indvirkning på de tidligere kendte politikere og forvalterroller på både centralt kommunalt plan og decentralt plan i institutionerne undersøges og diskuteres, vedlægges. Endvidere vedlægges kapitel 10, der ser på, hvordan borgerne har oplevet omstruktureringen. Endelig vedlægges kapitel 12, der indeholder bogens konklusion og perspektivering.

I den forbindelse skal det nævnes, at forskningsprojektet "Demokrati fra neden" endvidere bl.a. resulterede i bogen *Skanderborg på landkortet: et studie af lokale styringsnetværk og politisk handlekraft*, Eva Sørensen, Jacob Torfing, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2000. Denne bogs fokus er imidlertid ikke på den valgte styringsmodel, men de såkaldte governance-netværks indvirkning og indflydelse på det lokale demokrati mv., hvorfor der ikke vedlægges kopier fra bogen.

*Politikerne og netværksdemokratiet – Fra suveræn politiker til metagovernør*, Eva Sørensen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2002

Bogen handler om demokratiet og politikerrollen og inddrager både folketingspolitikere og kommunalpolitikere. Formålet med bogen er at tilvejebringe en bedre forståelse af samspillet mellem udviklingen i de kollektive forestillinger om samfundsstyring, demokrati og politikerrollen, og de institutionelle forandringer, der har fundet sted i det danske politiske system.

I bogens kapitel 6 ses på udviklingen i netværksstyring i kommunerne, herunder bl.a. i Skanderborg Kommune. Kapitel 8 omhandler – med henblik på

at finde fællesstræk i kommunalpolitikernes forestillinger om, hvad det vil sige at være politiker, der kan tilskrives netværksstyringens fremvækst – en række kommunalpolitikeres oplevelse af og rolle i netværksstyringen i de 4 kommuner, Græsted Gilleleje, Holbæk, Allerød og Skanderborg, som er inddraget i bogen. I den forbindelse er politikere fra Skanderborg Kommune blevet interviewet.

Kapitel 6, "Netværksstyring i de danske kommuner" og kapitel 8, "Kommunalpolitikere og netværksstyringen" vedlægges.

*Magtens nye ansigt – netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme*, Henrik P. Bang, Torben B. Dyrberg og Jens Hoff (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005.

Bogens kapitel 7, "Hvordan politisk styring – når ingen har magten?" vedlægges. Kapitlet ser nærmere på politisk styring af skoleområdet i to kommuner – henholdsvis styring i en traditionel, udvalgsstyret kommune og styring i en moderne, mål- og selvstyret kommune.

Navnlig under hensyn til, at ovennævnte materiale som tidligere nævnt ikke alene vedrører konsekvenserne af *styreforamen*, men i udpræget grad ser på virkningerne af den samlede *organisationsmodel*, som kommunalbestyrelserne i henholdsvis Bornholms Regionskommune og Skanderborg Kommune har valgt at gennemføre samtidig med indførelsen af styreforamen, giver materialet mig ikke anledning til kommentarer.

Det bemærkes samtidig, at ministeriet ikke har haft grundlag for at tage stilling til, hvorvidt materialet er uvildigt.

**Velfærdsministeriet**

Dato: 6 FEB. 2008  
Kontor: Kommunaljuridisk kt.  
J.nr.: 2007-200-22  
Sagsbeh.: HVJ

**Besvarelse af spørgsmål nr. 8 (L 19), som Kommunaludvalget har stillet til velfærdsministeren den 8. januar 2008**

**Spørgsmål 8:**

"Ministeren bedes indhente og oversende evalueringen af brugen af Skanderborgmodellen fra de kommuner, der har anvendt modellen"

**Svar:**

Vedlagt fremsendes udtalelser med bilag fra Bornholms Regionskommune, Faaborg-Midtfyn Kommune og Skanderborg Kommune, som Velfærdsministeriet har indhentet i anledning af spørgsmålet. Udtalelserne indeholder en redegørelse for de tre kommuners erfaringer med de meddelte dispensationer til, at økonomiudvalget og de stående udvalg ikke eller kun delvis har ansvaret for den umiddelbare forvaltning, og med anvendelsen af en kontraktstyringsmodel i forhold til kommunens forvaltningsinstitutioner.

Det bemærkes, at den AKF-rapport, som er nævnt på side 2 i notatet fra Bornholms Regionskommune, (AKF's 7. rapport om kommunesammenlægningen, september 2005) er identisk med udgivelsen *Kommunesammenlægning: professionalisering af politik og administration – en undersøgelse af Bornholms Regionskommune*, Henrik Christoffersen, Kurt Klaudi Klausen, Svend Lundtorp, AKF Forlaget, 2005, som er nævnt i besvarelsen af spørgsmål nr. 3.



Velfærdsministeriet  
Slotsholmsgade 10-12  
1216 København K  
att.: Henrik Villum Jensen

28. januar 2008

### **Bornholms Regionskommunes brug af Skanderborgmodellen**

Til brug for Velfærdsministeriets besvarelse af spørgsmål 8 (L 19) af 8. januar 2008 fra Folketingets Kommunaludvalg sender jeg i vedhæftede notat en udtalelse fra Bornholms Regionskommune om vores anvendelse af Skanderborgmodellen som styreform, herunder en vurdering af regionskommunens hidtidige erfaringer.

Med venlig hilsen

Ulla Fink

Direkte tlf.: 56 92 10 94

E-mail: ulla.fink@brk.dk



## Notat

Dato: 28. januar 2008

For at kunne besvare et spørgsmål fra Folketingets Kommunaludvalg til velfærdsministeren i forbindelse med behandlingen af lovforslag L19 har Velfærdsministeriet i brev af 8. januar 2008 bedt Bornholms Regionskommune om en udtalelse, herunder en vurdering af regionskommunens hidtidige erfaringer med den styreform der går under navnet Skanderborgmodellen.

Til grund for besvarelsen af dette spørgsmål har Bornholms Regionskommune lagt at Skanderborgmodellen er defineret som en kommunal styreform hvor de stående udvalg (= fagudvalgene) ikke har driftsansvar, idet de kommunale institutioner/virksomheder er aftalestyrede, og aftalen indgås mellem virksomhedslederen på den ene side og kommunalbestyrelsen på den anden.

Lovforslaget indeholder blandt andet en lovfæstelse af Skanderborgmodellen som kommunal styreform, således at kommunerne frit kan vælge denne styreform uden først at skulle søge dispensation fra velfærdsministeren.

### **Bornholms Regionskommunes erfaringer**

I efteråret 2002 søgte og fik det daværende sammenlægningsudvalg for Bornholms Regionskommune dispensation hos Indenrigs- og Sundhedsministeriet til at implementere Skanderborgmodellen i den nye regionskommune under betegnelsen 'central styring – decentral ledelse'.

En enig kommunalbestyrelse besluttede i slutningen af 2005 at videreføre styreformen i den følgende valgperiode og dermed at forny dispensationsansøgningen til Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Og da regionskommunen styrelsesvedtægt endnu engang skulle ændres i 2006 som følge af strukturreformens implementering, valgte den nuværende kommunalbestyrelse i enighed igen at fastholde den valgte styreform.

### KLK's rapport (juni 2004)

Kommunalbestyrelsen har ikke selv iværksat en evaluering af styreformen i sig selv, men i foråret 2004 bistod KL's Konsulentvirksomhed med at gen-



nemføre en selvevaluering af regionskommunens organisationsstruktur med hovedvægt på virksomhederne. Organisationsstrukturen afspejler naturligt nok den valgte styreform, men det politiske niveau indgik ikke direkte i evalueringen.

KLK sammenfatter evalueringen således:

*"Grundlæggende opfattes virksomhedsmodellen af medarbejdere og ledere som en god ramme for organisering, styring og ledelse af regionskommunens aktiviteter." ... "... det er væsentligst virksomhedernes antal og størrelse, der har været nævnt som forbedringsmulighed."\* ... "Grundlæggende opleves der politisk enighed om en organisationsmodel med stor vægt på decentralisering, selvstyre til virksomheder, aftalestyring og inddragelse af medarbejdere og brugere/borgere."*

#### AKF's 7. rapport om kommunesammenlægningen (september 2005)

Indenrigs- og Sundhedsministeriet har gennem et treårigt forskningsprojekt under ledelse af AKF fulgt og opsamlet erfaringer fra den bornholmske kommunesammenlægningsproces. I den 7. og sidste rapport's sammenfatning hedder det blandt andet:

*"Når det kommer til funktionaliteten i regionskommunens organisation, så peger vores undersøgelse efter et par års indkøring på, at ambitionen om at udvikle en kommunal organisation, som kan noget andet og mere end de gamle små organisationer i henseende til kompetencer og professionalisme, er ved at blive indfriet. Den organisatoriske frisættelse af virksomhederne har gennemgående åbnet for dynamiske kræfter, som har drevet virksomhederne ind i en eftersøgning efter nye interne organiseringsmåder og løsningsmåder, hvor intensivering af kompetenceindsatsen spiller en central rolle."*

#### **Justering af styreformen 2007**

Den valgte styreformens grundlæggende princip, central styring – decentral ledelse, har således fungeret uændret siden 1. januar 2003, men fortolkningen af princippet har ændret sig i takt med de indhøstede erfaringer. Den største ændring blev besluttet i forbindelse med en større ændring af den administrative organisation i februar 2007, hvor kommunalbestyrelsen valgte at styrke de stående udvalgs rolle i såvel budget- som i aftaleprocessen. Herved aflastes kommunalbestyrelsen blandt andet i forhold til fastlæggelsen af aftalernes specifikke indhold. Fagudvalgene har fortsat ikke noget driftsansvar, og det er fortsat kommunalbestyrelsen og virksomhedslederne, der indgår aftale om virksomhedens budget og ydelser.

---

\* Ved udgivelsen af KLK-rapporten var antallet af virksomheder/enheder 122; da AKF-rapporten kom, var antallet reduceret til 117, og i dag er der 69 virksomheder/enheder i Bornholms Regionskommune.

Samtidig har kommunalbestyrelsen besluttet at forenkle aftalesystemet således at alle overordnede og tværgående mål og indsatsområder nu er samlet i fælles dokumenter, mens virksomhedsaftalerne er blevet kortere og mere præcise.

### **Konklusion**

Bornholms Kommunalbestyrelse har ikke foretaget en særskilt evaluering af sin anvendelse af den styreform, der går under navnet Skanderborgmodellen, men som den ovenstående gennemgang viser, har kommunalbestyrelsen inden for modellens rammer vide muligheder for fortolkning og udvikling af sin organisation. Endvidere kan det af begge ovennævnte rapporter udledes, at denne styreform især er god til at styrke den decentrale ledelse, og at der således samtidig er behov for at øge opmærksomheden på den centrale styring.



**FAABORG-MIDTFYN  
KOMMUNE**

Velfærdsministeriet  
Slotsholmsgade 10-12  
1216 København K  
Att.: Henrik Villum Jensen

Faaborg-Midtfyn Kommune

Tinghøj Allé 2  
5750 Ringe

Tlf. 72 530 530  
Fax 72 530 531  
fmk@faaborgmidfyn.dk  
www.faaborgmidfyn.dk

**Faaborg-Midtfyn Kommunes erfaringer med den valgte styreform**

På baggrund af Velfærdsministeriets henvendelse den 8. januar 2008 er her en kort redegørelse for Faaborg-Midtfyn Kommunes erfaringer med vores politiske styreform.

Vi gør dog opmærksom på, at styreformen blev implementeret den 1. januar 2007 og derfor kun har fungeret i ca. et år.

Vi finder det imidlertid inspirerende, at Kommunaludvalget viser interesse for vores erfaringer med den valgte styreform på dette relative tidlige tidspunkt og vi stiller os naturligvis gerne til rådighed for en uddybning af, hvordan vi arbejder med styreformen og udviklingen af de kommunale serviceydelser.

28. januar 2008

Sagsid. [Sagsid]

Kontakt  
Kommunaldirektør  
Benny Balsgaard  
Dir. tlf. 7253 1002  
bba@faaborgmidfyn.dk

**Styreformen i Faaborg-Midtfyn Kommune**

I takt med, at kommunestyret har fået flere opgaver og er kommet under et stadig større pres mellem stigende forventninger hos borgerne og begrænsede ressourcer, har det været til debat, om kommunestyret generelt er indrettet bedst muligt til at håndtere disse udfordringer. Senest har regeringen med sit udspil til kvalitetsreformen givet udtryk for, at kommunerne i højere grad må lægge vægt på en central politisk styring, hvor der formuleres klare mål, og sammenholde dette med en administrativ organisering, der samtidig giver institutions- og driftsledere et stort decentralt råderum i forhold til at indfri de politiske mål.

Kommunalbestyrelsen i Faaborg-Midtfyn Kommune har derfor valgt at kombinere den politiske styreform med en udviklingsstrategi og en decentral aftalestyringsmodel, som lægger vægt på politisk lederskab gennem formulering af klare målsætninger og forpligtende succeskriterier for den førte politik.

**Udviklingsstrategien i Faaborg-Midtfyn Kommune**

Udviklingsstrategien fungerer som et strategisk værktøj for såvel direktion som kommunalbestyrelse. Den præsenterer kommunens vision og beskriver de formulerede strategiske målsætninger og tilhørende strategiske indsatser, der skal til for at realisere visionen og skabe en positiv udvikling. Det giver borgere, investorer, øvrige myndigheder og samarbejdspartnere et godt grundlag for at

**Åbningstid**  
Mandag-onsdag 10:00-14:00  
Torsdag 10:00-17:00  
Fredag 10:00-12:00

**Telefontid**  
Mandag-onsdag 8:00-15:30  
Torsdag 8:00-17:30  
Fredag 8:00-12:30



## FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

forstå kommunens be væggrunde for vores handlinger og kunne agere hensigtsmæssigt i forhold til kommunens planer og dispositioner. Den dialogbaserede aftalestyring skal sikre, at de enkelte områder arbejder mod mål, der understøtter de strategiske indsatser, der er beskrevet i udviklingsstrategien samt de rammer, der eksempelvis er beskrevet i kommuneplanen, erhvervs politikken og servicestrategien.

### **Dialogbaseret aftalestyring i Faaborg-Midtfyn Kommune**

Dialogbaseret aftalestyring/kontraktstyring er et kendt styringsværktøj som anvendes i ca. 2/3 af landets kommuner i en eller anden form.

Styreformen i Faaborg-Midtfyn Kommune har fokus på dialogen med brugere, borgere, interessenter og de decentrale ledere. De decentrale ledere har frie rammer til at udvikle kvaliteten af servicen, og mulighed for nytænkning indenfor rammerne af den dialogbaserede aftalestyring. I Faaborg-Midtfyn Kommune er der 112 aftaleholdere.

Dialogbaseret aftalestyring kan beskrives som to forbundne tandhjul: et politisk drevet 'dialoghjul' og et 'aftalehjul' drevet af direktionen. Kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg fører dialogen og formulerer målene både for kommunen som helhed og for fagområderne. De politisk formulerede mål og succeskriterier fra 'dialoghjulet' er drivkraften i formulering af faglige indsatser og resultatkrav i 'aftalehjulet', hvor direktionen indgår aftaler med og formulerer de konkrete resultatkrav til institutioner og afdelinger.

Der foretages en årlig resultatopfølgning på alle aftaler i februar, som samlet forelægges politisk. Ligeledes skal der hvert år være en grundlig evaluering af en eller flere aftaler på udvalgte områder, som ikke kun vil fokusere på om målene er nået, men også på om de kunne være opnået på en samlet set mere hensigtsmæssig måde.

De centrale dele af den politiske målformulering og de politiske prioriteringer foregår i perioden fra februar til medio oktober, hvor budgettet for næste år vedtages. I månederne herefter er der mulighed for at konkretisere de formulerende mål og samtidig gøre status samt evaluere de resultater, som er opnået i forhold til tidligere års målformuleringer og budgetvedtagelser. På den baggrund kan nye politisk- og målformuleringer efterfølgende begynde i februar med temamøder og administrative oplæg til politisk drøftelse.



**FAABORG-MIDTFYN  
KOMMUNE**

**Evaluering af styreform og organisationsmodel**

Kommunalbestyrelsen har i forbindelse med implementeringen af styreformen og den valgte organisationsmodel besluttet, at der skal gennemføres en konkret evaluering. Et udkast til kommissorium for evalueringen behandles i økonomiudvalget i marts 2008. Evalueringen af styreform og organisationsmodel er planlagt gennemført i 2008 og forventes afsluttet ultimo 2008.

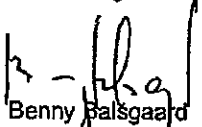
Formålet med evalueringen er at identificere de områder, hvor modellen med fordel kan justeres og optimeres, så styreformen og organisationsmodellen lever op til de krav der stilles fra politisk og administrativ side.


Evalueringen bliver gennemført på et tidspunkt, hvor de forskellige styringselementer, som påvirkes af den valgte styreform eksempelvis budgetprocedure, evaluering af politiske mål for 2007, målformulering for 2009 og udvalgenes arbejdsform i 2008 har haft mulighed for at virke minimum en gang.

Henvendelsen fra Kommunaludvalget vil derfor kunne besvares og dokumenteres mere dybdegående, når resultater og anbefalinger fra evalueringen foreligger i december 2008 / januar 2009.

Undertegnede stiller sig naturligvis til rådighed for yderligere uddybning af styreformen, såfremt dette ønskes af Velfærdsministeriet eller Kommunaludvalget.

Med venlig hilsen,

  
Benny Balsgaard  
Kommunaldirektør

  
Bo Andersen  
Borgmester

HV



Indgået  
25 JAN. 2008  
Juridisk Afdeling

VELFÆRDSMINISTERIET  
Slotsholmsgade 10 - 12  
DK-1216 København K

Att. Henrik Villum Jensen

Dato: 22. januar 2008

Sagsnr.: 0/1817

**Vedr. styreformen i Skanderborg Kommune.**

VELFÆRDSMINISTERIET har i skrivelse af 8. januar 2008 anmodet Skanderborg Kommune om en udtalelse om kommunens hidtidige erfaringer med styreformen.

Anmodningen er begrundet i spørgsmål fra Kommunaludvalget til ministeren om at indhente og oversende evaluering af brug af "Skanderborgmodellen" fra de kommuner, der har anvendt modellen. Spørgsmålet fra Kommunaludvalget skal i øvrigt ses i sammenhæng med fremsættelse af lovforslag L 19 til Lov om ændring af Kommunernes Styrelse og Lov om Regioner og om nedlæggelse af amtskommunerne, Hovedstadens Udviklingsråd og Hovedstadens Sygehusfællesskab.

Skanderborg Kommune har søgt om dispensation fra Lov om Kommunernes Styrelse § 65 c stk. 2 med henblik på udmøntning af et organisationsprincip, hvor de stående udvalg ikke har ansvaret for den umiddelbare forvaltning for de respektive fagområder. Indenrigsministeriet har givet dispensationen foreløbigt for perioden 1. januar 2007 - 31. december 2009 i overensstemmelse med ministeriets fortolkning af det eksisterende lovgrundlag.

Styreformen i Skanderborg Kommune hænger sammen med det politisk vedtagne organisationsprincip, der omfatter

- politikformulerende og - kontrollerende politiske udvalg
- en smal direktion, stabe og fagsekretariater i stedet for fagforvaltninger
- aftalestyrede fagsekretariater og kontraktstyrede institutioner

Det overordnede formål med organisationsprincippet har været at skabe en fornyende kommunal virksomhed ud fra et grundlæggende udgangspunkt om: CENTRAL STYRING OG DECENTRAL LEDELSE, hvor politikerne i byråd og udvalg i samarbejde med direktionen i bestillerrollen styrer den samlede kommunale virksomhed via langsigtede strategiske grundlag og formulering af politiske hovedmål og delpolitikker, hvori de kommunale serviceniveauer overfor borgerne fastlægges.

Formålet er således at skabe et klarere politisk ledelsesansvar og samtidig give frihed til, at ledelse og medarbejdere i mødet med borgerne i den enkelte funktion eller institution kan yde en optimal og fleksibel service, der tilpasses borgernes behov i en stadig udviklingsproces, og hvor brugerne af de

<b>Skanderborg Kommune</b>
Adelgade 44
8660 Skanderborg
Tlf. 8794 7000
Fax 8794 7008
skanderborg.kommune@skanderborg.dk
www.skanderborg.dk
<b>Byråds- og Direktionssekretariatet</b>
Adelgade 44
8660 Skanderborg
Borgmester Jens Grønlund
Direkte tlf: 8794 7001
e-mail: Jens.Groenlund@skanderborg.dk

Im. KMJUH. J.nr. 2007-2000-22

25 JAN. 2008

10. ... 6

kommunale institutioner inddrages i de løbende drøftelser om den praktiske udmøntning af serviceydelse i dagligdagen.

Det har samtidig været et mål i sig selv, at flest mulige ressourcer skal bruges så tæt på borgerne som muligt, og at der bruges færrest mulige ressourcer i den centrale administration, hvorfor der netop benyttes kontraktstyring direkte mellem direktion og den enkelte funktion og institution i en flad administrativ organisationsstruktur. Fagsekretariatene varetager på den ene side myndighedsopgaverne i forhold til borgerne, og på den anden er de faglige formidlere, sparringspartnere, controllere m.v. i forhold til de kontraktstyrede institutionerne.

Til belysning af Skanderborg Kommunes organisationsprincip, herunder politiske styreform vedlægges

- kopi af det oprindelige beslutningsgrundlag for den politiske styregruppe den 26. september 2005, herunder notat om "Politisk ledelse og styring af 31. maj 2005".
- kopi af sammenlægningsudvalgets behandlinger af organisationsprincip, organisationsplan og overordnede ledelsesstruktur 8. februar 2006 og 19. april 2006.
- kopi af Skanderborg Kommunes og byrådsgodkendte Styrelsesvedtægt og Forretningsorden for perioden 1. januar 2007 - 31. december 2009.

I forbindelse med igangsættelse af den nye Skanderborg Kommune 1. januar 2007 blev det aftalt, at der skulle foretages en formel evaluering af både den politiske styreform og organisationsmodellen ultimo 2008, således der i god tid inden næste valgperiodes start ville kunne foretages de nødvendige justeringer, der vil være naturlige som led i en fornyende organisationsudviklingsproces i en stor kommunal organisation med ca. 5.500 ansatte og ca. 56.000 borgere.

Økonomiudvalget præsenteres i februar/marts 2008 for forslag til evalueringsforløb, der bl.a. omfatter en fælles kommunal styregruppe og inddragelse af ekstern konsulentvirksomhed til at forestå evalueringsforløbet, ligesom professor Henrik Christoffersen, Anvendt Kommunal Forskning (AKF) og professor Kurt Klaudi Klausen fra Syddansk Universitet har anmodet om at deltage i evalueringen.

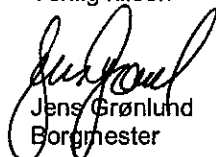
På baggrund af det korte udviklingsforløb i 2007 har der således ikke på nuværende tidspunkt været foretaget en egentlig evaluering af styreformen, og der vil sikkert være mange og delte meninger, hvis der blev lavet aktuel status om styreformen m.v. efter et turbulent første år 2007 i den nye storkommune. Et første år, der har været præget af mange nye fælleskommunale opgaver og udfordringer bl.a. IT-systemer, harmoniseringer på de store serviceområder, nye strukturelle ændringer og distriktsinddelinger på både store og små områder, overtagelse af de sociale dag/døgninstitutioner fra amterne, igangsættelse af de nye miljømæssige opgaver i kommunerne m.m. for blot at nævne nogle af de omfattende indsatser, der har præget det første år efter kommunalreformens igangsættelse fra 1. januar 2007. Hertil kunne så lægges en meget stor indsats i forhold til de personalepolitiske forhold og opbygning af en ny fælles virksomhedskultur.

I stedet henvises VELFÆRDSMINISTERIET og Kommunaludvalget til opsamling af erfaringsgrundlag fra den tidligere Skanderborg Kommune, der har praktiseret styreformen over en 10-årig periode. En styreform som Bornholms regionskommune tog til sig fra en start, og som således baserede sig på principperne fra den tidligere Skanderborg Kommune.

Forannævnte 2 forskere har som bekendt medvirket i evalueringen af Bornholms Regionskommune, og der foreligger et betydeligt evalueringmateriale, der vil kunne rekvireres fra AKF og Syddansk Universitet.

Undertegnede stiller sig gerne til rådighed for yderligere oplysninger, såfremt dette ønskes i henholdsvis VELFÆRDSMINISTERIET og/eller Kommunaludvalget.

Venlig hilsen



Jens Grønlund  
Borgmester



Jens Kaptain  
Kommunaldirektør



<b>Organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur</b>			
J.nr.: 00.18.00.A09	Sagsid.: 284518 Dok. 284525	Initialer: ANETTE	Åben sag

### **Sagsfremstilling**

B

Til den administrative styregruppes møde den 09.08.2005.

Drøftelse af organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur på baggrund af det udsendte materiale. Materialet er kun sendt til den administrative styregruppe.

C1

#### **Beslutning fra Den administrative styregruppe den 09-08-2005**

Sagen drøftet, og den administrative styregruppe arbejder videre med materialet. Ekstra møde til drøftelse af materialet tirsdag den 23.08.2005 kl. 09.00 – 12.00.

C2

Til den administrative styregruppes møde den 29.08.2005

Forslag til organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur klargøres til præsentation for den politiske styregruppe den 06.09.2005.

C3

#### **Beslutning fra Den administrative styregruppe den 29-08-2005**

Den administrative styregruppe indstiller til den politiske styregruppe til mødet den 06.09.2005

→ at den politiske styregruppe godkender forslag til organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg kommune, og videre sender forslaget til byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg med anbefaling om at godkende forslaget og anbefale det over for sammenlægningsudvalget,

→ at den politiske styregruppe samtidig tager stilling til bemanning af direktionen,

→ at byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg på ekstraordinært møde den 26. september 2005 tager stilling til organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg kommune og til bemanning af direktionen, og

→ at den udpegede direktion herefter sikrer intern rekruttering til stillingerne i den overordnede ledelsesstruktur

C1

**Beslutning fra Den politiske styregruppe den 06-09-2005**

Fraværende: *Frants Arboe, Keld Kristensen, Torkild Skifter, Ole Pilgaard Andersen*

Den politiske styregruppe fremsender forslag til organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg kommune til byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg kommuner med indstilling om, at anbefale forslaget overfor sammenlægningsudvalget.

Den politiske styregruppe ønsker en samtale med hver af de 4 kommunaldirektører, på lukket møde fredag den 9.september 2005, med henblik på at tage stilling til bemanning af direktionen.

Hver kommune varskor sit byråd om afholdelse af ekstraordinært byrådsmøde den 26. september 2005 kl. 19.00 for at tage stilling til organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg Kommune samt bemanning af direktionen.

Fjerde punkt af indstillingen fra den administrative styregruppe den 29.08.2005 udsættes til mødet den 9.september 2005.

Efter mødet den 9.september 2005 udsendes fælles pressemeddelelse om organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg Kommune.

C2

Til den administrative styregruppe den 14.09.2005.

Drøftelse med henblik på forberedelse af den videre procedure.

C3

**Beslutning fra Den administrative styregruppe den 14-09-2005**

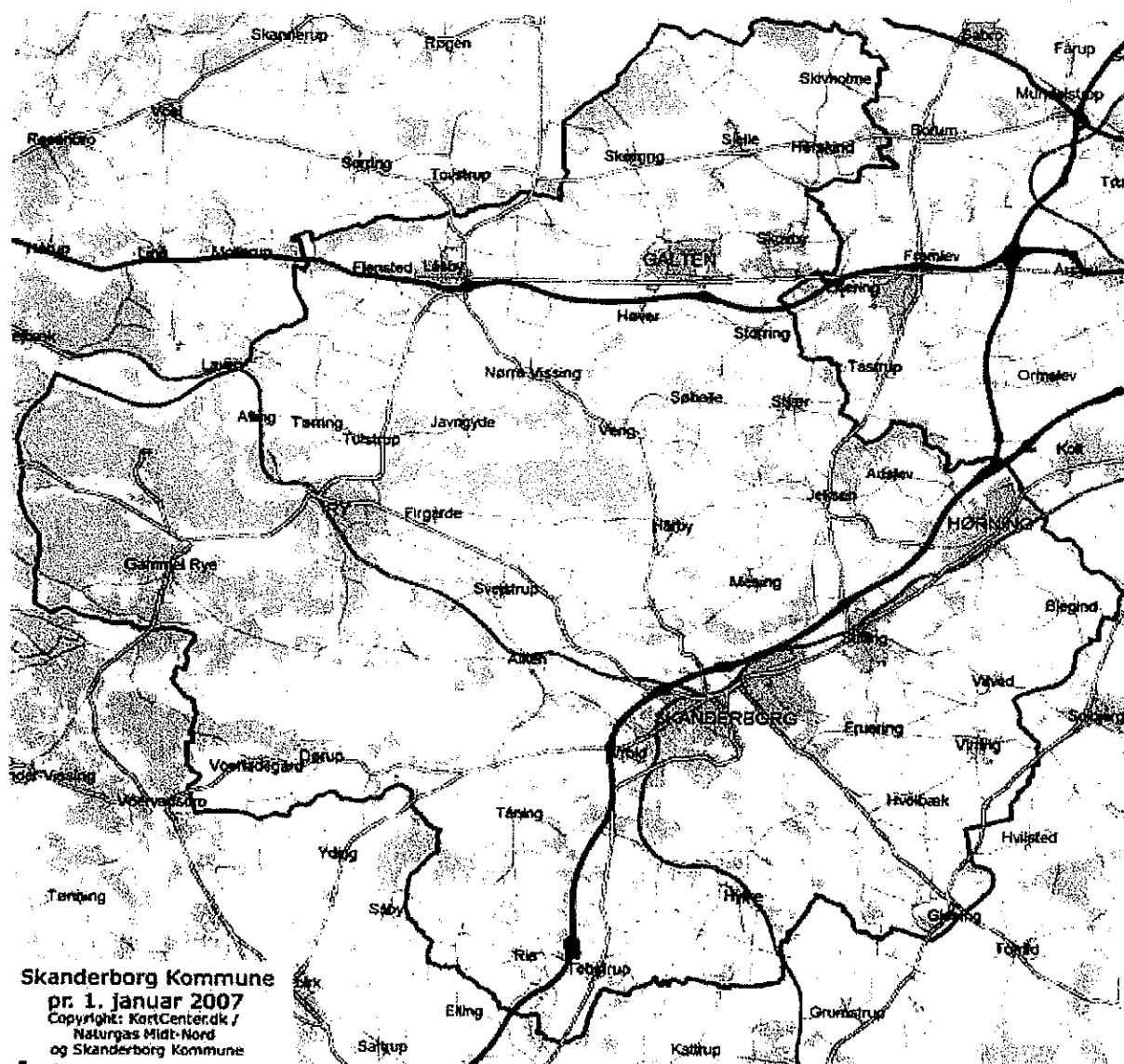
Rollefordeling i den fremtidige direktion drøftet. Jens Kaptain fremsender indstilling til den politiske styregruppe til mødet den 19.09.2005.

Drøftelse af den videre procedure forsættes på næste møde i den administrative styregruppe den 30.09.2005.



## Forslag til

# Organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur i NySkanderborg Kommune



Udarbejdet af den administrative styregruppe  
Mogens Winther, Knud Sørensen, Ole Andersen og Jens Kaptain  
31.august 2005



---

Forord .....	3
1. Indledning: .....	4
1.1 Mål med kommunalreformen .....	4
1.2 Vision for Ny Skanderborg Kommune.....	5
1.3 Politisk ledelse og styring .....	6
1.4 Udfordringer i organisationsudviklingen .....	6
2. Organisationsprincip .....	8
3. Organisationsplan .....	11
3.1 Den politiske struktur og arbejdsform .....	11
3.1.1 Politikskabelsen .....	11
3.1.2 Politikformulerende udvalg .....	11
3.1.3 Helhedsorienteret udvalgsarbejde .....	12
3.1.4 Ombudsmandsrollen.....	12
3.2 Strategisk politisk niveau .....	12
3.2.1 Rollefordeling mellem byråd, udvalg og direktion .....	12
3.3 Udvalgenes opgaveområder .....	14
3.3.1 Økonomiudvalget.....	14
3.3.2 Familieudvalget.....	15
3.3.3 Sundheds- og forebyggelsesudvalget.....	16
3.3.4 Forsynings- og miljøudvalget.....	16
3.3.5 Arbejdsmarkedsudvalget .....	16
3.3.6 Borgerbetjeningsudvalget .....	17
3.4 Strategisk og taktisk administrativt niveau og operationelt niveau .....	17
3.4.1 Direktion .....	17
3.4.2 Stabsfunktioner.....	18
3.4.3 Fagsekretariat.....	18
3.4.4 Institutioner .....	19
4. Overordnet ledelsesstruktur .....	20
4.1 Direktører.....	21
4.2 Stabschefer .....	22
4.3 Fagchefer .....	23
4.4 Institutionsledere.....	24
6. Fortsatte udviklingsaktiviteter.....	25
Bilagsfortegnelse .....	25



## Forord

Byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner har i møder henholdsvis 22. juni 2005, 21. juni 2005, 14. juni 2005 og 15. juni 2005 godkendt indstilling fra Den Politiske Styregruppe om

- at 3. udkast af 31. maj 2005 til "Politisk ledelse og styring" godkendes, og at materialet benyttes i den videre udviklingsproces i efteråret 2005 og
- at Den Administrative Styregruppe med udgangspunkt i dette materiale bemyndiges til at udarbejde konkrete forslag til politiske og administrative organisationsstrukturer, forslag til styrelsesvedtægt omfattende synliggørelse af de politiske og administrative kompetenceniveauer og afklaring af den økonomiske decentralisering og placering af ledelsesmæssige og faglige niveauer og kompetencer i den fremtidige kommunale organisation.

Den administrative styregruppe fremsender på denne baggrund vedlagte forslag til politiske og administrative organisationsstrukturer for NySkanderborg Kommune.

Medlemmerne af den administrative styregruppe har i forbindelse med udformningen af forslaget bestræbt sig på, at der skabes et forslag til nye politiske og administrative organisationsstrukturer, hvor NySkanderborg Kommune bygger på de bedste erfaringsgrundlag på tværs af de hidtidige 4 kommuner, og en organisationsmodel, der således præges af "vindere" i alle 4 kommuner.

Det har overordnet været målet at skabe en fremtidig kommunal organisation, der på én gang tilgodeser krav om fornyelse og forandring af den offentlige sektor og tilsvarende også at skabe helhed og sammenhæng i en sikker driftsorganisation i en kommende samkøring af serviceniveauer og -indsatser i den nye kommune, ændring af de ledelses- og personalemæssige forhold og fysiske omflytninger af opgaver og ansatte osv.

Medlemmerne af den administrative styregruppe håber, at forslaget til nye politiske og administrative organisationsstrukturer vil opnå bred opbakning i de nuværende 4 byråd i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner og ligeledes også i Sammenlægningsudvalget i NySkanderborg Kommune, der tiltræder 1. januar 2006, og som skal foretage en endelig behandling af forslaget.

Den administrative styregruppe, den 31. august 2005

Mogens Winther  
kommunaldirektør

Knud Sørensen  
kommunaldirektør

Ole Andersen  
Kommunaldirektør

Jens Kaptain  
kommunaldirektør



## 1. Indledning:

I det efterfølgende sættes den aktuelle organisationsudvikling indledningsvist i en sammenhæng, hvor hovedtrækkene i de statslige og tilsvarende også de lokale målsætninger for kommunalreformen kort listes op, således det overordnede perspektiv og begrundelserne for ændringer fastholdes.

### 1.1 Mål med kommunalreformen

Det overordnede mål med kommunalreformen er at fastholde og videreudvikle en demokratisk styret offentlig sektor med et solidt fundament for en fortsat udvikling af det danske velfærdssamfund.

I Danmark er der tradition for at skabe et grundlæggende socialt sikkerhedsnet under alle borgere, og at også de mest sårbare borgere sikres en anstændig tilværelse.

En væsentlig begrundelse for at gennemføre en kommunalreform er ønsket om at fremtidssikre den decentrale offentlige sektor i Danmark ved at skabe bæredygtige enheder med et klart ansvar for at levere velfærdsydelser af høj kvalitet til danskerne.

Kommunalreformen tegner en ny offentlig sektor, hvor kommuner, regioner og staten hver har sin opgavemæssige identitet.

Således fastlægger staten de overordnede rammer. Kommunerne varetager de direkte borgerrettede opgaver og bliver hovedindgangen til den offentlige sektor for borgere og virksomheder. De 5 nye regioner får ansvaret for sundhedsvæsenet, og bliver dynamo i den regionale udvikling og løsningen af større opgaver for kommunerne.

Kommunalreformen er båret af overordnede generelle og faglige målsætninger om at sikre borgerne

- overskuelighed og enklere borgerservice
- helhed, sammenhæng og færre gråzoner
- øget adgang til frit valg

og i forhold til den fremtidige kommunale organisation

- at etablere faglige og økonomiske bæredygtige enheder med fokus på kvalitet i opgaveløsningen
- at skabe større effektivitet gennem mål- og resultatstyring
- at opbygge en evalueringskultur til at understøtte fokus på kvalitet og effektivitet
- at fremme det lokale demokrati og styrke borgerinddragelsen



Med dannelsen af nye stærke kommuner gives der mulighed for, at der kan overdrages nye opgaver fra staten og de tidligere amtskommuner i forhold til social- og sundhedsydelser- og service, beskæftigelsesindsatsen, miljø-, plan- trafik/vej- og erhvervsområderne m.v..

## 1.2 Vision for Ny Skanderborg Kommune

Byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner har i foråret 2005 afviklet et forløb, hvor de 62 lokale politikere har gennemført fælles processer for dels at opnå forståelse og viden om hinandens lokale politiske og administrative forhold og dels se fremad og skabe en fremtidig fælles vision for NySkanderborg Kommune.

På den baggrund har kommunerne i fællesskab udarbejdet visionsmaterialer, der er fundamentet for den fortsatte organisationsudvikling og sammenlægningsproces mellem de 4 kommuner:

- Vision og overordnede målsætninger for NySkanderborg Kommune  
3. udkast af 3.marts 2005

Den overordnede vision for NySkanderborg Kommune er:

**"DANMARKS SKØNNESTE ..... i natur og trivsel!"**

De overordnede målsætninger i tilslutning til visionen er

- Service og velfærd – i top
- Viden, nytænkning og udvikling – i fokus på alle områder
- Ansvarlighed – et åbent samspil mellem dygtige ansatte, aktive borgere og engagerede virksomheder og tydelige politikere
- Kultur og fritid – gode rammer for bevægende oplevelser
- Levende lokalsamfund – i en sammenhængende og centralt placeret kommune

NySkanderborg Kommunes borgere og virksomheder skal kunne leve og bo i en velfungerende og naturskøn kommune, der er præget af kvalitet og udvikling.

I den fortsatte politiske udviklingsproces formuleres i år 2006 og 2007 en række delpolitikker med indsatser og målepunkter, og summen heraf medvirker til den overordnede målsætning om kvalitet og udvikling.

NySkanderborg Kommune skal i år 2009 kunne betragtes af borgere, tilflyttere og virksomheder som en særdeles attraktiv kommune, der er centralt placeret i Danmark.



### 1.3 Politisk ledelse og styring

Udarbejdelse af de fælles materialer om politisk ledelse og styring i foråret 2005 tegner et billede af en fornyet og styrket politisk kultur, hvor de 62 lokale politikere i byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner har drøftet mulighederne for at "gå nye veje" i den fremtidige politiske styreform i NySkanderborg Kommune.

Det er i forbindelse hermed hovedmålene, at et fremtidigt byråd bliver omdrejningspunktet i det lokale demokrati og påtager sig ansvaret for helheden og prioriteringen. Ligeledes vil det fremtidige byråd skulle sikre, at borgerne har indflydelse på de kommunalpolitiske beslutninger, og at byrådet bliver betragtet som "Fællesskabernes fællesskab", og understøtter lokale initiativer og drivkræfter.

Ledelse og styring i NySkanderborg Kommune afspejler en strategisk arbejdende kommune med høj standard i forhold til målrettethed, beslutningskraft, ansvarlighed, helhed, faglighed og nytænkning.

Rammerne for politisk ledelse og styring i NySkanderborg Kommune er

- at byrådet udøver et tydeligt og stærkt politisk lederskab
- at politikker, mål og resultatkrav er styrende for NySkanderborg Kommunes indsats
- at kommunale politikker, målsætninger og beslutninger tydeliggøres overfor borgere, virksomheder og de kommunalt ansatte
- at de politiske mål afspejler såvel effektivitet som helhed i service og myndighedsudøvelse
- at politiske mål, servicemål, bevillinger og resultatkrav samles i et overskueligt budgetdokument, som udgør krumtappen i det politiske lederskab
- at byrådet varetager borgernes og virksomhedernes interesser i sin kontrol med kommunens indsats (ombudsmandsrollen)
- at borgmesteren i sit lederskab stiller krav til byrådet om styring på det strategiske politiske niveau.

Kernen i politikerrollen bliver i endnu højere grad end det har været tilfældet i de gamle kommuner at kunne begrunde og synliggøre til- og fravalg i den kommunale opgaveløsning.

### 1.4 Udfordringer i organisationsudviklingen

NySkanderborg Kommune bliver en mellemstor kommune på ca. 55.000 indbyggere og således langt større end hver af de nuværende Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner.





Det er væsentligt, at det kommende byråd på 29 medlemmer er bevidste om den politiske ledelse af en koncern med ca. 4.000 ansatte og et bruttobudget på ca. 3 mia. kr.

Den fremtidige kommunale organisation må nødvendigvis indrettes efter, at der er tale om en langt større kommune med flere borgere og ansatte og med langt flere opgaver.

De største udfordringer i organisationsudviklingen forventes overordnet at blive:

- at politikerne tænker langsigtet og har tid og kræfter til at arbejde politisk
- at en kommende direktion arbejder strategisk og har evne, format og styrke til at stå i spidsen for den administrative organisation og kan, tør og vil udfordre politikere og ansatte i dagligdagen
- at der både er politikere og direktører, der "brænder for" og formulerer fælles kommunale visioner og værdier
- at medarbejderne inddrages i et fornyende og udviklende fællesskab i en dynamisk MED-organisation
- at der både politisk og administrativt foretages synlige prioriteringer i forhold til økonomi og fastlæggelse af serviceniveauer
- at der skabes størst mulig økonomisk decentralisering, så beslutninger træffes tættest muligt på borgerne
- at der er øget fokus på styring og koordinering på tværs af den samlede kommunale organisation i et fællesskab mellem byrådet og direktion og tilsvarende indenfor det enkelte fagområde
- at der skabes kvalificerede faglige niveauer overalt i organisationen, og at sektorisme undgås
- at de faglige niveauer i de opgaver, der modtages fra staten og amterne fastholdes og udvikles
- at formidling og kommunikation bliver vigtige politiske og administrative ledelsesmæssige opgaver, når den kommunale organisation bliver større

Forannævnte kunne sikkert suppleres af andre forhold, og medtages da også i denne sammenhæng for at illustrere den administrative styregruppes aktuelle overvejelser i den efterfølgende formulering af organisationsprincip, organisationsplan og overordnet ledelsesstruktur.

Endelig finder den administrative styregruppe anledning til at understrege, at forslaget til fremtidige politiske og administrative organisationsstrukturer skal opfattes som igangsættelse af en fortløbende dynamisk proces, hvor den kommunale organisation til stadighed vil skulle tilpasses og forandres i takt med ændrede krav og behov i omgivelserne.

Derfor vil der da også kontinuerligt blive foretaget evalueringer af de fremtidige politiske og administrative styreformer og strukturer i NySkanderborg Kommune.



## 2. Organisationsprincip

Den administrative styregruppe har bygget udviklingen af det fremtidige organisationsprincip op omkring dels den politiske vision "Danmarks skønneste" og dels notat om "Politisk ledelse og styring, som de 62 lokale politikere har formuleret i foråret 2005.

I sammenhæng hermed har medlemmerne af den administrative styregruppe søgt at skabe forslag til nye politiske og administrative organisationsstrukturer, der tager højde for den fornyelse af den offentlige sektor, som baggrundsmaterialet for kommunalreformen signalerer.

Der lægges således ikke op til "lidt mere af det samme, blot lidt større", men i stedet ønsket om at skabe en ny kommunal organisation med nye opgaver, nye roller og nye relationer såvel internt i organisationen som i forhold til servicen overfor borgerne.

Ligeledes har den administrative styregruppe søgt en organisationsmodel, hvor der også er taget hensyn til "sikker drift", når de hidtidige 4 kommuners kulturer, traditioner, leder- og medarbejderfunktioner, arbejdsmetoder og ikke mindst konkrete servicering af borgerne skal samkøres og harmoniseres i årene 2006 – 2009.

På denne baggrund har den administrative styregruppe udviklet et organisationsprincip for NySkanderborg Kommunes fremtidige politiske og administrative organisationsstrukturer. Se figur 1 på side 9 og bilag 1.

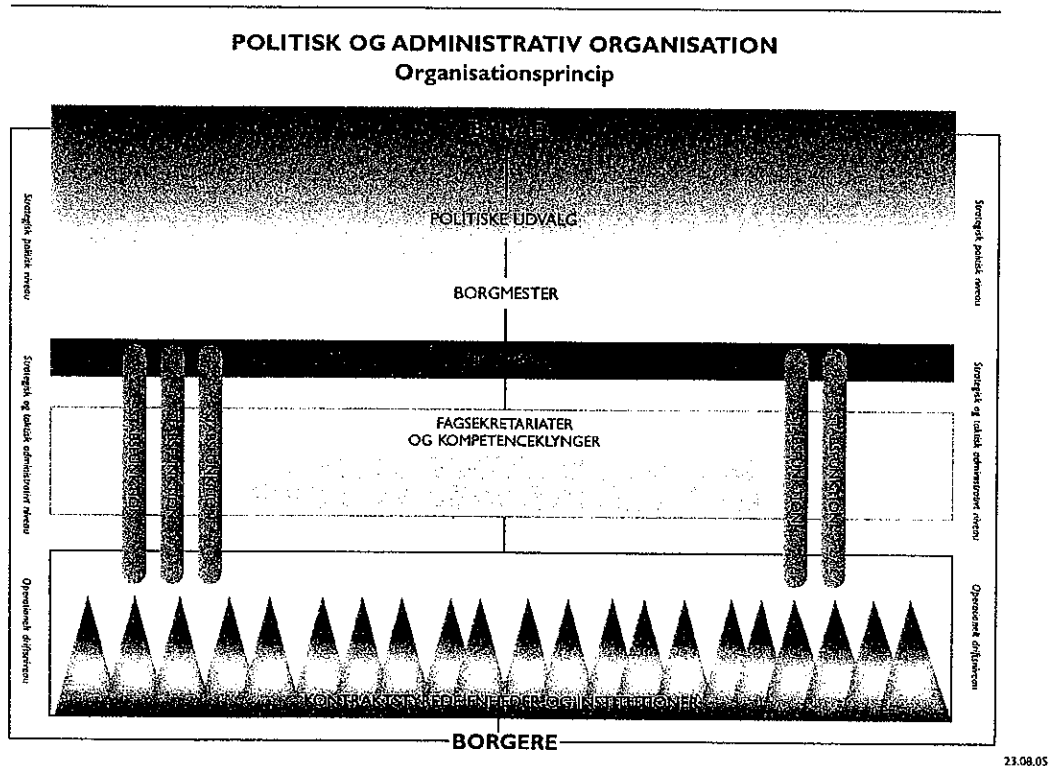
Som det fremgår af organisationsdiagrammet er der skabt et strategisk politisk niveau, hvor byrådet er den centrale besluttende myndighed i forhold til den samlede kommunale organisation. Dette er i øvrigt kravet i den hidtidige og også i den kommende kommunale styrelseslovgivning.

I det politiske niveau opereres med et byråd, et økonomiudvalg og derudover også med politiske udvalg, der har en politikformulerende og –kontrollerende rolle.

De politiske udvalg har derimod, som forudsat i notat af 30. juni 2005 om "Politisk ledelse og styring", ikke ansvar for den daglige drift i forhold til udmøntningen af servicen overfor borgerne.

Borgmesteren vil også i fremtidens styrelsesgrundlag og kommune komme til at spille en afgørende samlende rolle som hele kommunens borgmester, der sikrer den overordnede sammenhæng i den kommunale virksomhed.

Borgmesteren vil naturligt i dagligdagen spille tæt sammen med medlemmerne af byrådet, økonomiudvalget og de politiske udvalg, og tilsvarende også i forhold til medlemmerne af direktionen, og deltager efter behov i direktionens møder.



Figur 1 – bilag 1

Borgmester og direktionsmedlemmer danner bindeleddet mellem de politiske og administrative organisationsstrukturer og sikrer de strategiske og taktiske administrative niveauer i den kommunale organisation.

I NySkanderborg Kommune opfattes den fremtidige administrative organisation som én hel forvaltning.

For at fastholde og udvikle et højt fagligt niveau og den nødvendige tværgående koordinering i NySkanderborg Kommune etableres centrale stabsfunktioner og fagsekretariater med reference til direktionen.

Direktionen sikrer serviceringen af byråd, økonomiudvalg og de politiske udvalg.

Basis i den administrative organisationsstruktur er det operationelle driftsniveau, hvor kontraktstyrede enheder og institutioner udmønter den direkte service overfor borgerne.



Via det samlede organisationsprincip fastlægges også en flad administrativ organisationsstruktur med væsentlig økonomiske decentralisering og mål- og resultatstyring, der ud-møntes i egentlige aftaler og kontrakter med de decentrale enheder og institutioner.

Den administrative styregruppe lægger således op til en overordnet politisk og administra-tiv organisationsstruktur med:

- et strategisk politisk niveau
- et strategisk og taktisk administrativt niveau
- et operationelt driftsniveau

Herudover anbefaler den administrative styregruppe, at der efter beslutning om de over-ordnede politiske og administrative organisationsstrukturer igangsættes et forløb i januar kvartal 2006, hvor der udvikles en ny MED-organisation med parallelitet til de øvrige struk-turelle forhold, således at medarbejderrepræsentanterne i Hoved MED-udvalget sikres mulighed for medindflydelse, medbestemmelse og medansvar fra en start af organisati-onsudviklingen.



### 3. Organisationsplan

Efterfølgende organisationsbeskrivelse omfatter de politiske og administrative organisationsstrukturer.

Det er formålet, at der i beskrivelserne sker en tydeliggørelse af opgave- og rollefordelingene mellem hovedaktørerne i den kommunale organisation, således der ikke skabes tvivl om

- den politiske struktur og styreform
- strategisk politisk niveau
- arbejdet i de politiske udvalg
- strategisk og taktisk administrativt niveau og operationelt niveau

#### 3.1 Den politiske struktur og arbejdsform

I overensstemmelse med notatet om "Politisk ledelse og styring" af juni 2005 synliggøres efterfølgende deling af de politiske niveauer.

##### 3.1.1 Politikskabelsen

Politikskabelsen sker i byrådet, så det sikres, at det er det samlede byråd der, i en åben politisk dialog, definerer visioner og mål for de enkelte politikområder. Byrådet er kommunens centrale beslutningsforum.

Målet er, at byrådet indenfor den første valgperiode vedtager politikker på alle politikområder, herunder vedtager en samlet planstrategi/kommuneplan, der danner rammerne for visioner og mål på længere sigt.

##### 3.1.2 Politikformulerende udvalg

Byrådet i NySkanderborg kommune udøver gennem politikformulerende og politikkontrollerende udvalg et tydeligt og stærkt politisk lederskab centreret om helhed, prioritering og dialog. De politiske beslutninger udøves gennem politiske mål, servicemål, bevillinger og resultatkrav. Dette indebærer, at de politiske udvalg ikke påtager sig den umiddelbare forvaltning af udvalgets sagsområde, men i stedet koncentrerer den politiske indsats om sagsforberedelse til byrådet, og dialog med interessenter på området. Denne organisering kræver dispensation fra Normalstyrelsesvedtægten.

Målet er at udvalgene, indenfor den første valgperiode, udvikler forslag til udmøntning af de af byrådet definerede politikområder, herunder fastsætter servicemål, resultatkrav og kvalitetssikring.



### 3.1.3 Helhedsorienteret udvalgsarbejde

De fire byråds ønske om at arbejde i helheder og modvirke sektorisering, stiller krav om større fleksibilitet i organiseringen af den politiske og administrative struktur. Dels gennem en emneorganisering af udvalgenes opgaver – eksempelvis et familieudvalg, dels gennem muligheden for at etablere ad hoc udvalg. Dette medfører, at der ikke, eller kun i mindre grad, skabes parallelitet mellem den politiske organisation og den administrative organisation. Emneorienterede politiske udvalg stiller krav til en mere fleksibel administrativ organisation.

### 3.1.4 Ombudsmandsrollen

Det følger af ønsket om en politisk målsættende arbejdsform, samt det forhold at NySkanderborg kommune bliver en meget stor virksomhed, at enkeltsagsbehandling foregår på det administrative niveau efter politikker og retningslinier vedtaget af byrådet efter indstilling fra udvalgene. Klager og henvendelser til byrådet over administrative afgørelser vurderes ud fra den vedtagne politik, og ændring af afgørelser vil bero på en revideret politik. Byrådets og udvalgenes ombudsmandsfunktion får således større betydning i form af at skabe og tilpasse politikker i takt med udviklingen i samfundet.

## 3.2 Strategisk politisk niveau

### 3.2.1 Rollefordeling mellem byråd, udvalg og direktion

Med baggrund i disse principielle forhold skitseres følgende overordnede rollefordeling mellem byråd, udvalg og direktion:

#### Byrådets rolle er

- at være NySkanderborg kommunes helhed
- at definere politikområder
- at fastlægge strategier og politikker
- at fastlægge overordnede mål
- at prioritere ressourcer mellem politikområder (budget og bevillingskompetence)
- at fastlægge rammer for tilbagemeldinger fra udvalgene
- at fastlægge bemyndigelse til direktionen
- at fastlægge rammer for tilbagemeldinger fra direktionen
- at delegerer konkret/generel bemyndigelseskompetence til et udvalg



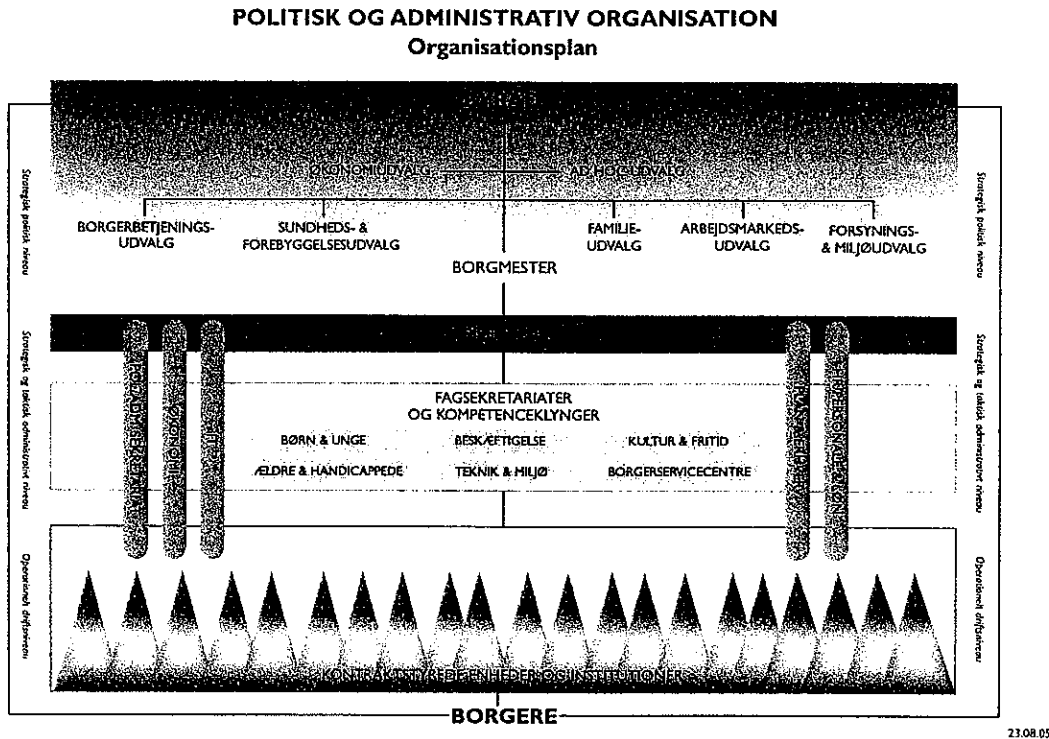
#### **Udvalgenes rolle er**

- at udvikle forslag til de af byrådet definerede politikområder
- at fastlægge mål for hvert politikområde under udvalget
- at fastsætte servicemål
- at sikre at politik og service er tværgående og helhedsorienteret
- at prioritere ressourcer i de enkelte politikområder indenfor rammer fastsat af byrådet
- at formulere servicemål, resultatkrav og kvalitetssikring
- at stille forslag til byrådet indenfor udvalgets område
- at føre dialog med interessenter indenfor udvalgets opgaveområde
- at forberede nyformulering/justering af politiske mål, servicemål og resultatkrav
- at evaluere målopfyldelse indenfor udvalgets område
- at være politisk controller indenfor udvalgets område
- at udfylde ombudsmandsfunktionen

#### **Direktionens rolle – i forhold til byråd og udvalg er**

- at fungere som sparringspartner for byråd og udvalg
- at sikre en professionel betjening af byråd og udvalg
- at udmønte de af byrådet vedtagne politikker
- at udfylde rammerne for byrådets delegation
- at forberede beslutninger hhv. drøftelser i byråd og udvalg
- at sikre fortsat omstilling og udvikling af den administrative organisation
- at forestå fælleskommunalt forløb i f. t. formulering og implementering af kommunale værdier

Den skitserede overordnede rollefordeling sikrer en enstrengt beslutningsstruktur, og tilgodeser, at byrådets medlemmer får mulighed for at arbejde mere emneorienteret.



Figur 2 – bilag 2

### 3.3 Udvalgenes opgaveområder

På baggrund af en politisk struktur med 5 tværgående politikformulerende og politik-kontrollerende udvalg og et økonomiudvalg foreslås følgende foreløbige emnefordeling mellem udvalgene, idet der dog konkret skal arbejdes videre med en nærmere afgrænsning af udvalgenes opgaver og eventuelle gråzoner:

#### 3.3.1 Økonomiudvalget

Økonomiudvalgets opgaver er fastsat i Styrelsesloven, og drejer sig i hovedsagen om de 4 p'er: Penge, Personale, Planlægning og Principper.

Herudover varetager udvalget erhvervsudvikling, regional udvikling og turisme, kontakten til den nye region, den overordnede plan- og strategiopgave, samt evaluering, herunder udvikling af bench-marking metoder for kommunal effektivitet og kvalitet.





Økonomiudvalgets opgaver er:

Administration og planlægning, herunder

- administrativ organisation
- strategi og organisation
- kommunikation
- personale
- IT-strategi
- økonomisk politik og styring
- kontraktstyring
- samordning af planer og kommuneplanlægning

Evaluering og bench-marking

Erhvervsfremme

Turisme

Regional udvikling og internationale kontakter

Bosætning, boligpolitik og byplanlægning

Markedsføring

### **3.3.2 Familieudvalget**

Varetager alle emner for aldersgruppen 0 – 17 år, herunder specialtilbud og specialinstitutioner, samt alle emneområder, der relaterer sig til begrebet familie set i en bred betragtning.

Familieudvalgets opgaver er:

Daginstitutioner

Dagpleje

Vuggestuer

Fritidshjem

Integrerede institutioner

Børn med særlige behov

Skoler

SFO

Specialundervisning

Specialinstitutioner for børn- og unge

Klubber

Ungdomsskoler

Musikskoler

Idræt og sport

Sundhedspleje

Kommunallæge

Tandpleje



### **3.3.3 Sundheds- og forebyggelsesudvalget**

Varetager alle emner på ældre- og handicapområdet, herunder generel sundhedsfremme og forebyggelse, samt relationerne til såvel den øvrige primære sundhedssektor som til hospitalsvæsenet.

Sundheds- og forebyggelsesudvalgets opgaver:

- Ældre, herunder botilbud
- Fysisk og psykisk handicappede voksne, herunder specialinstitutioner
- Psykiatri
- Misbrug
- Generel sundhedsfremme og forebyggelse
- Opgaver indenfor sundhedssektoren
- Genoptræning
- Hjælpe midler
- Madordninger

### **3.3.4 Forsynings- og miljøudvalget**

Varetager alle emneområder i relation til tekniske anlæg, forsyning, bygninger, veje mv.

Forsynings- og miljøudvalgets opgaver:

- Naturforvaltning og miljø
- Byggeri
- Veje, grønne områder og kollektiv trafik
- Forsyning
- Lokalplanlægning
- Beredskab

### **3.3.5 Arbejdsmarkedsudvalget**

Varetager alle emner indenfor overførselsindkomstområdet (excl. folkepension og sikringsydelse), herunder integrationsområdet og Ungdommens Uddannelsesvejledning.

Arbejdsmarkedsudvalgets opgaver:

- Arbejdsanvisning
- Aktivering
- Løntilskud
- Flexjobs
- Sygedagpenge
- Kontanthjælp
- Førtidspension
- Revalidering
- Integration
- Ungdommens Uddannelsesvejledning



### 3.3.6 Borgerbetjeningsudvalget

Varetager alle emner der omfatter den umiddelbare borgerservice, eksempelvis folke-register, sikringsydelse, folkepension, biblioteker m.v., samt alle opgaver tillagt kom-munerne i forbindelse med vedtagelse af lov om kommunale borgerservicecentre. Ud-valget varetager tillige kontakt og dialog med lokalsamfundene, samt udvikler kommu-nens borgerservicekoncept.

Borgerbetjeningsudvalgets opgaver:

Direkte borgerserviceydelser til enkeltpersoner, der ikke er omfattet af andre udvalgs opgaveområder, f.eks.:

- folkeregister
- vielser
- sygesikring
- boligstøtte
- pensionsydelser
- børnefamilieydelser
- visse skatteopgaver

Opgaver henført til kommunen, jfr. lov om Borgerservicecentre

Biblioteker

Kultur

Fritid

Folkeoplysning

Landdistriktpolitik

Borgerservicekoncept

## 3.4 Strategisk og taktisk administrativt niveau og operationelt niveau

Organisationen bygger som overordnet princip på "decentral ledelse med central styring":

### 3.4.1 Direktion

Til at varetage en central og sammenhængende styring af den udførende organisation etableres en direktion. Borgmesteren deltager ad hoc i direktionens møder.

Direktionen er ansvarlig for den overordnede strategiske ledelse, den politiske rådgivning og servicering samt koordineringen af fagsekretariatene og de centrale stabsfunktioner.

Direktionens hovedopgaver:

- Formulering af visioner og udviklingsstrategi for organisationen.
- Sikre faglig og ledelsesmæssig sparring af fagchefer og stabschefer.
- Varetagelse af central og sammenhængende styring af den udførende organisation.



- Definere indhold og omfang af kontraktstyring, samt indgå kontrakter med ledelsesområder i hele den administrative organisation.
- Fungere som administrationens samlende enhed for drift og udvikling.
- Politisk sparring, herunder rådgivning af borgmester, udvalg samt byråd.
- Varetage det overordnede ansvar for den administrative betjening af de politiske udvalg.

### 3.4.2 Stabsfunktioner

Til at understøtte direktionens opgaveportefølje, styrke direktionens handlemuligheder og servicere organisationen, etableres 5 centrale stabsfunktioner:

- Politisk/administrativt sekretariat
- Økonomi
- IT
- Plan og erhverv
- HR/personale & løn

Stabsfunktionernes hovedopgaver:

- Understøttelse af direktionens opgaver med central og sammenhængende styring.
- Fungere som sparringspartner for direktionen i strategiske og udviklings- og driftsorienterede emner.
- Udviklings- og analyseopgaver.
- Fungere som sparringspartner og konsulenter for såvel fagsekretariater som institutioner.
- Understøtte de decentrale kontraktstyrede enheder og institutioner.
- Forestå udarbejdelse af budgetmateriale, regnskabsmaterialer og materialer til budgetkontrol.

### 3.4.3 Fagsekretariater

Til at varetage ansvaret for faglig udvikling og koordinering indenfor og mellem fagområderne etableres fagsekretariater. Opgaven er at sikre den nødvendige udvikling og koordinering mellem institutionerne, og at alle opgaver fordeles med tydelig ansvarsplacering.

Der oprettes 6 fagsekretariater:

- Børn & unge
- Ældre & handicappede
- Beskæftigelse
- Teknik- og miljø
- Kultur- og fritid
- Borgerservicecentre

Fagsekretariaternes hovedopgaver:



- Planlægning og udvikling af fagområdet
- Ansvar for tværgående koordinering til øvrige fagområder
- Ansvar for tværgående koordinering indenfor eget område
- Sikre faglig og ledelsesmæssig sparring med institutioner tilknyttet fagsekretariatet
- Udøve personale og budgetansvar
- Sikre faglig kompetence indenfor fagområdet
- Sikre styring og resultatopfølgning
- Udforme forslag til og foretage opfølgning på kontrakter på direktionens vegne

Fagsekretariatene understøtter de kontraktstyrede enheder og institutioner, og kan danne kompetenceklynger på tværs af fagområder og distrikter, med henblik på formidling af ny faglig viden, kompetenceudvikling, efter- og videreuddannelse, styrkelse af den helhedsorienterede indsats o.s.v..

Fagsekretariatene har ikke kompetence til at overtage de kontraktstyrede enheders og institutioners drifts-, ledelses- og personalemæssige forhold, men sikrer den tværgående faglige og koordinerende indsats, og er tilsvarende også direktionens forlængede arm i kontrol af udmøntningen af kontraktforhold, og den faglige og service- og borgerorienterede indsats på det operationelle driftsniveau.

#### **3.4.4 Institutioner**

De kontraktstyrede enheder, institutioner m.fl., udgør fundamentet i den borgerrettede service i NySkanderborg Kommune, og har størst muligt råderum til selv at tilrettelægge den daglige drift, i dialog med brugerne.

Institutionernes hovedopgaver:

- Levere service til borgerne i NySkanderborg Kommune ud fra en fælles forståelse af, at service og kvalitet prioriteres højt.
- Optimere de givne politiske mål indenfor den indgåede kontrakts rammer, og have ansvaret for opnåelse af de fastlagte mål, herunder at dokumentere opfyldelse af målene.
- Drive institutionerne i samspil og dialog med brugerne, så konstruktive ideer og konkret medvirken kvalificerer den enkelte institutions løsninger.
- Medvirke til at fremme forståelsen mellem fremmede kulturer.
- Via støtte og vejledning til borgerne tage del i det forebyggende arbejde i lokalsamfundet.
- Afspejle det omgivende samfund, og på daginstitutions- og skoleområdet at fungere som kulturbærere og rollemodeller for børn og unge, så de lærer at tage ansvar for sig selv og udvise tolerance.
- Være en aktiv del af netværket og fællesskabet i lokalområderne, og tage del i de lokale kulturelle arrangementer. (kulturcentertanken)



## 4. Overordnet ledelsesstruktur

Den administrative styregruppe lægger i arbejdet med beskrivelse af den overordnede ledelsesstruktur vægt på at:

- organisationen bygger på decentral ledelse med central styring – og korte beslutningsveje
- ledelsesorganisationens fælles værdier og sprog skaber en høj sammenhængskraft
- der er klar kompetence- og ansvarsfordeling mellem ledelsesniveauerne
- helhedstænkning, effektivitet og faglighed skal fylde meget på alle ledelsesniveauer

I organisationsplanen er det fastslået, at de decentrale ledelsesområder – institutionerne – fortsat skal udgøre fundamentet i den borgerrettede service i NySkanderborg kommune. De decentrale ledelsesområder skal således have størst muligt råderum til, i dialog med brugerne, selv at tilrettelægge den daglige drift.

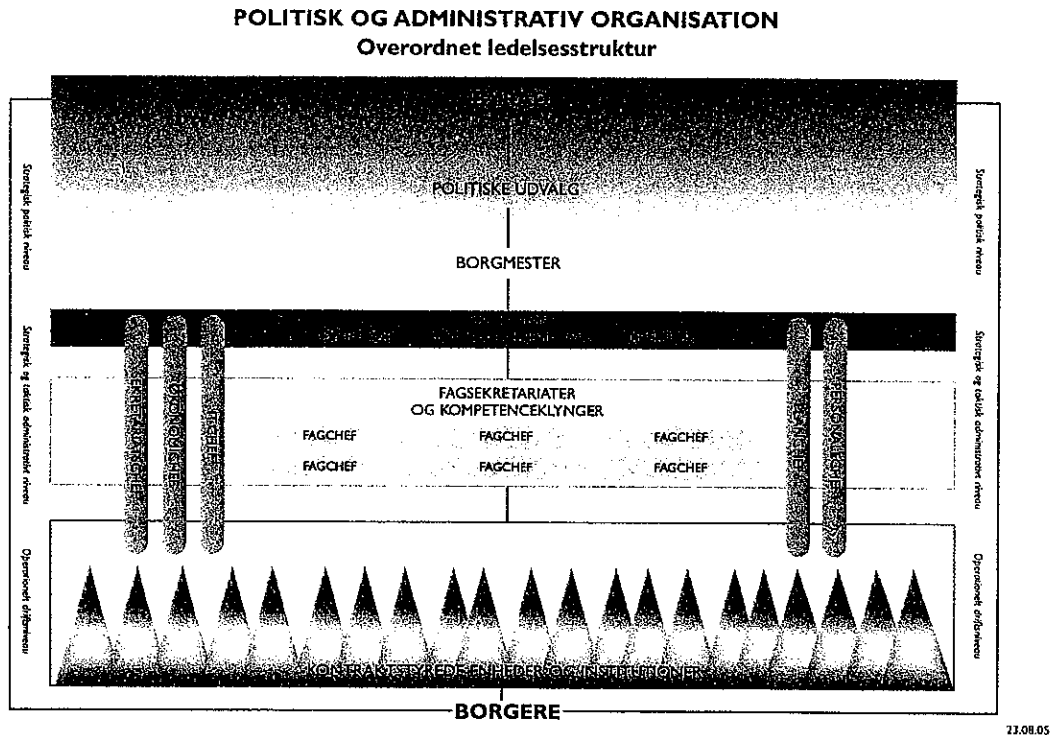
Den overordnede administrative ledelsesstruktur bygger på et strategisk og taktisk ledelsesniveau og et operationelt ledelsesniveau.

Strategisk og taktisk administrativt niveau består af

- tre direktionsmedlemmer, fem stabschefer og seks fagchefer.

Det operationelle ledelsesniveau består af

- mere end 170 institutioner og selvstændige ledelsesområder, som arbejder på grundlag af et kontraktforhold med direktionen. Institutionsledere m.fl. refererer til en fagchef, indenfor de tidligere nævnte fagsekretariater.



Figur 3 – bilag 3

#### 4.1 Direktører

Direktionen består af 3 medlemmer, - en kommunaldirektør, en direktør for de interne opgaver og stabene, og en direktør for den udførende service og fagcheferne. Der er klare referencelinier, men samtidig skabt et afhængighedsforhold mellem direktørområderne, således der kan arbejdes efter matrixprincippet og en tværgående projektorganisering.

Formelt er kommunaldirektøren den øverste ansvarlige for den samlede administrative organisation og mødeleder af direktionens møder. Men i dagligdagen er alle 3 direktører en sammentømret enhed, der på én gang kan supplere hinanden, og direkte afløse hinanden ikke blot ved ferie og fravær, men i forhold til målrettede og situationsbestemte opgaver og indsatser.

##### Direktionens opgaver:

- kommunaldirektøren servicerer byråd og økonomiudvalg
- de 2 øvrige direktører specialiseres i en indsats målrettet i forhold til henholdsvis de interne stabsfunktioner og fagsekretariaterne.



Herigennem markeres, at alle 3 medlemmer af direktionen arbejder fokuseret i forhold til helheden og indgår således ikke som fagdirektører.

Direktionens medlemmer drager i fællesskab sikkerhed for kvaliteten af serviceringen af de politiske udvalg, herunder sekretariatsfunktion fra det politiske og administrative sekretariat.

Direktionens medlemmer fokuserer i fællesskab på den regionale og erhvervspolitiske indsats, og skaber formelle og uformelle netværk til eksterne samarbejdsparter og interessenter og opnår nære relationer nationalt og internationalt, for at tiltrække nye erhvervsvirksomheder og skabe nye arbejdspladser.

Direktionen har ansvaret for:

- at formulere visioner, overordnede mål og udviklingsstrategier for den kommunale organisation som helhed
- at udforme taktiske grundlag for udmøntning af de politiske visioner og mål
- at formulere samlende kommunale værdier i et fællesskab med både politikere og MED-organisationen
- at der kontinuerligt sker sparring og rådgivning i forhold til borgmester, byråd og politiske udvalg
- at sikre styring af tværgående udviklingsprojekter
- at indgå kontrakter med de kontraktstyrede enheder og institutioner
- at ansætte kvalificerede stabs- og fagchefer i de centrale ledelsesniveauer

Direktionens medlemmer skaber et fællesje i forhold til synliggørelse af en vedkommende, dynamisk og samlende direktion, og direktionens medlemmer fungerer som rollemødder for den kommunale organisation som helhed.

Direktionen udformer efter tiltrædelsen et synligt "Ide- og arbejdsgrundlag", der er kendt i hele den kommunale organisation.

## **4.2 Stabschefer**

Funktionen som stabschef er velkendt fra hidtidige kommunale organisationer og omfatter stillingerne: sekretariatschef, økonomichef, IT-Chef, planchef og personalechef.

Alle 5 stabsfunktioner og deres chefer og ansatte fungerer som serviceenheder/-personer i forhold til både den politiske organisation, direktionen, fagsekretariatene og de kontraktstyrede enheder og institutioner.

Stabene medvirker overordnet til igangsættelse og evaluering af tværgående og fagspecifikke udviklingsorienterede aktiviteter og projekter, og understøtter samtidig organisatio-





nens daglige drift gennem konsulentbistand og interne controller-funktioner i forhold til alle indsatsområder.

**Stabscheferne har ansvaret for:**

- at understøtte den samlede kommunale organisations behov for konsulentstøtte
- at sikre det overordnede fællesskab i budgetlægning, budgetkontroller og regnskabsaf-læggelse og udforme de fornødne materialer i disse sammenhænge
- at fungere som organisationens controller i forbindelse med de løbende forbrug af økonomiske midler i samarbejde med den kommunale revision
- at ansætte, udvikle, fastholde og afvikle personale indenfor stabsfunktionerne
- at sikre projektstyring af udviklingsopgaver
- at indgå som proceskonsulenter i evt. udviklings-, forhandlings- og/eller konfliktforhold i den samlede kommunale organisation
- at medvirke til udformning af bench-marking i forhold til de kommunale indsatsområder

Stabscheferne medvirker til sikring af aftaleindgåelserne mellem direktionen, fagsekretariater og institutionerne.

Stabscheferne refererer til direktionen.

### 4.3 Fagchefer

Fagchefer/fagsekretariater understøtter de kontraktstyrede enheder og institutioner, og kan danne kompetenceklynger på tværs af fagområder og distrikter med henblik på formidling af ny faglig viden, kompetenceudvikling, efter- og videreuddannelse, styrkelse af den helhedsorienterede indsats m.v.

Fagcheferne har IKKE kompetence til at overtage de kontraktstyrede enheders og institutioners drifts-, ledelses- og personalemæssige forhold, men sikrer den faglige og koordinerende indsats.

Fagcheferne er tilsvarende direktionens forlængede arm i kontrol af udmøntningen af kontraktforhold og den faglige og borgerorienterede indsats på det operationelle niveau.

Fagchefernes rolle er i høj grad at være inspirator og katalysator for faglig udvikling af et fagområde.

Fagcheferne etablerer de nødvendige dialog- og mødefora'er indenfor de faglige områder og på tværs af fagsekretariaterne.

**Fagcheferne har ansvaret for:**

- at der udformes synlige plangrundlag for udvikling af fagområdet
- at der sker ansættelse og afskedigelse af institutionsledere
- at der udøves faglig og ledelsesmæssig sparring i forhold til institutionslederne
- at der aftales en dialogmodel mellem politikerne og institutionerne



- at der sikres en koordinering indenfor det enkelte fagområde og på tværs af disse
- at der foretages resultatopfølgning og faglig evaluering af aftalegrundlag i forhold til de kontraktstyrede enheder og institutioner
- at der udformes relevant budgetmateriale for eget fagsekretariat og fagområdet som helhed
- at der sker videreformidling af ny lovgivning, tendenser og praksis m.v. til fagområdet
- at der igangsættes aktiviteter, der styrkes de ansatte kompetencer i fagområdet

Fagcheferne refererer til direktionen.

#### **4.4 Institutionsledere**

De kontraktstyrede enheder og institutioner er fundamentet i udviklingen af Ny Skanderborg Kommune og i forhold til de borgerrettede opgaveløsninger.

Institutionslederne tilrettelægger i samråd med de ansatte og brugerbestyrelserne den daglige drift indenfor de budgetmæssige rammer og det indgåede kontraktgrundlag med direktionen.

Den nære kontakt med brugerne forudsætter en særlig dialogbaseret ledelsesprofil hos institutionslederne, der sammen med de ansatte er "det kommunale ansigt udadtil" overfor borgerne og samarbejdspartnerne.

##### **Institutionslederne har ansvaret for:**

- at gennemføre fastlagte mål i borgerservicen
- at overholde de givne budgetmæssige ramme fastlagt af Byrådet
- at ansætte, udvikle, fastholde og afvikle eget personale
- at skabe faglig udvikling i institutionen
- at sikre den daglige arbejdstilrettelæggelse
- at understøtte et positivt kommunalt image overfor borgerne

Den enkelte institutionsleder referer til fagchefen.



## 6. Fortsatte udviklingsaktiviteter

Den Administrative Styregruppe har i forannævnte koncentreret indsatsen i forhold til udvikling af forslag til

- overordnede politiske og administrative organisationsstrukturer,
- overordnede rollefordelinger i forbindelse med de opgavemæssige forhold, og
- overordnede ledelsesstrukturer og ansvarsområder

Der har i det intensive udviklingsarbejde været enighed om, at disse overordnede strukturer og rollefordelinger nødvendigvis må behandles i den politiske organisation i både den politiske styregruppe og i hvert af byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner, inden der efterfølgende sættes fokus på mere specifikke aktiviteter og indsatser, der relaterer sig til organisations- og ledelsesstrukturerne og til opgavefordelingerne.

Således vil den administrative styregruppe, efter den politiske behandling af de overordnede forhold, naturligt følge op med ny række af udviklingsaktiviteter:

- styrelsesvedtægt
- forretningsorden
- kompetenceplan
- brugerbestyrelser
- borgerinvolvering
- MED-organisation
- stillings- og funktionsbeskrivelser
- økonomisk strategi og politik
- økonomisk decentralisering, herunder mål- og resultatstyring samt og koncepter for aftale og kontraktindgåelser

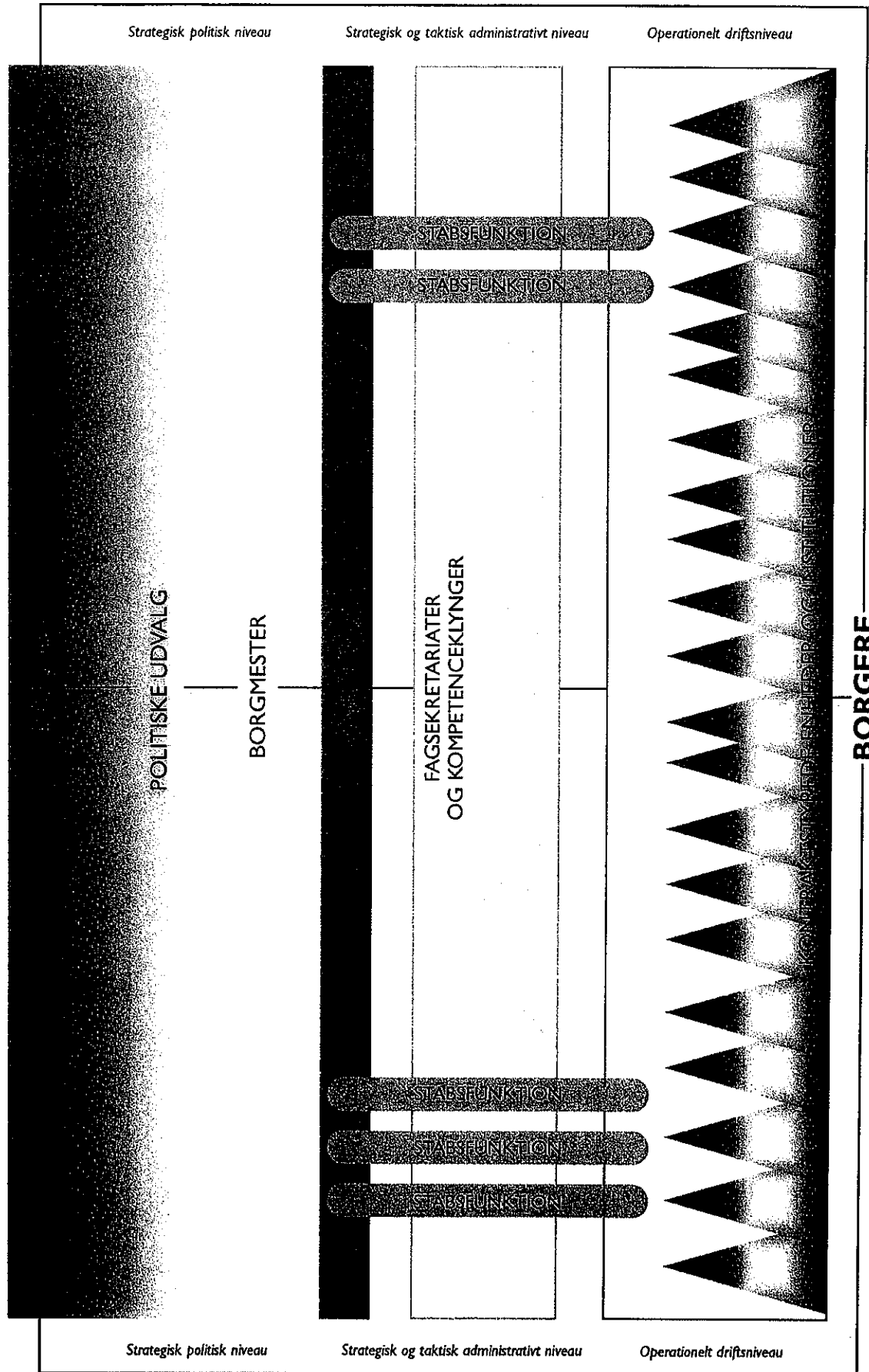
Ovennævnte opstilling er selvsagt ikke udtømmende, men illustrerer i første omgang de fortsatte udviklingsaktiviteter, som den administrative styregruppe i et nært samarbejde med bl.a. de ansatte og medarbejderne i det midlertidige tværgående hovedudvalg, vil søge at afklare inden årsskiftet 2005/2006, med henblik på udformning af konkrete oplæg til Sammenlægningsudvalget.

## Bilagsfortegnelse

- Bilag 1: Politisk og administrativ organisation – organisationsprincip
- Bilag 2: Politisk og administrativ organisation – organisationsplan
- Bilag 3: Politisk og administrativ organisation – overordnet ledelsesstruktur
- Bilag 4: Vision for NySkanderborg Kommune
- Bilag 5: Politisk ledelse og styring i NySkanderborg Kommune

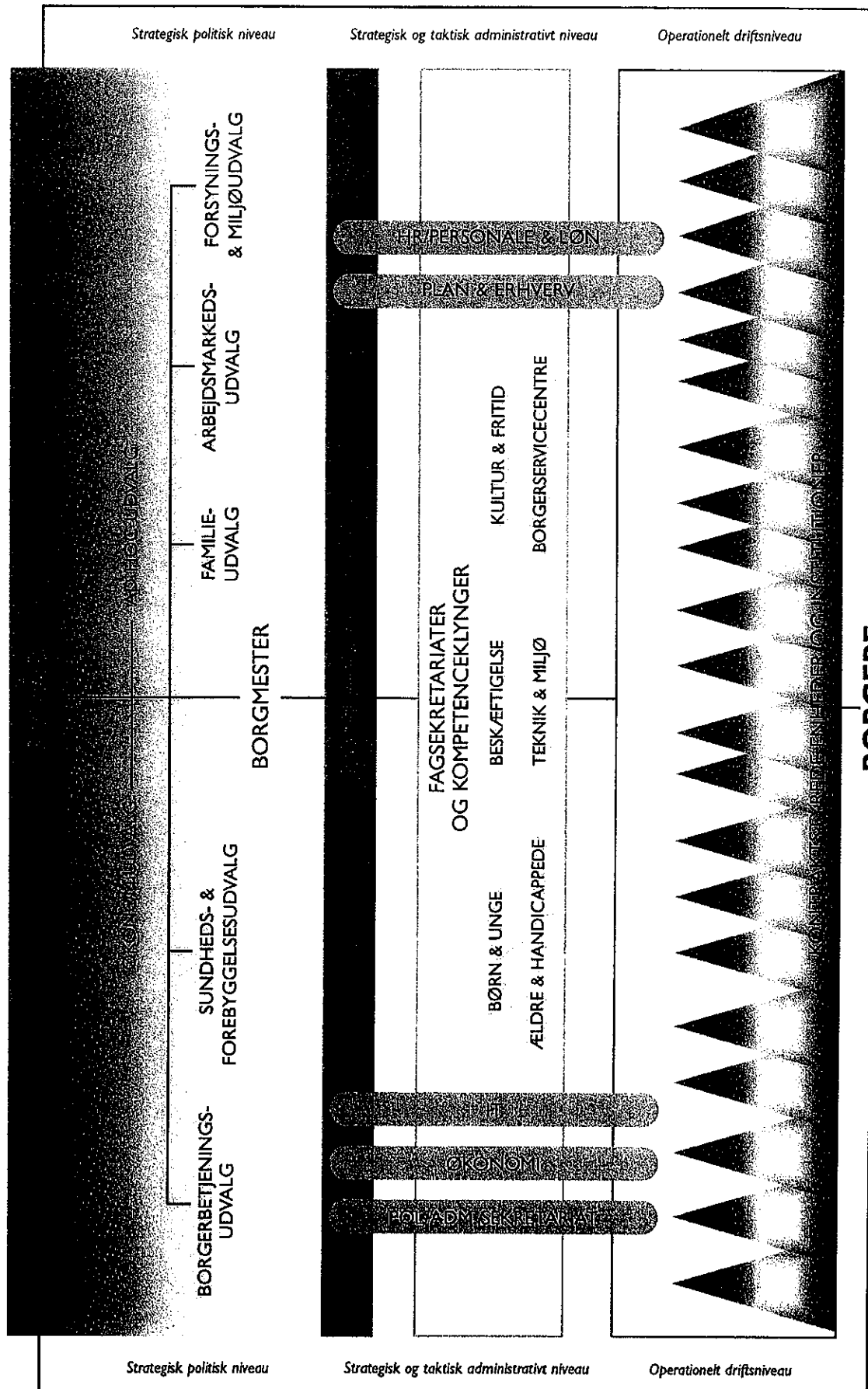
# POLITISK OG ADMINISTRATIV ORGANISATION

## Organisationsprincip



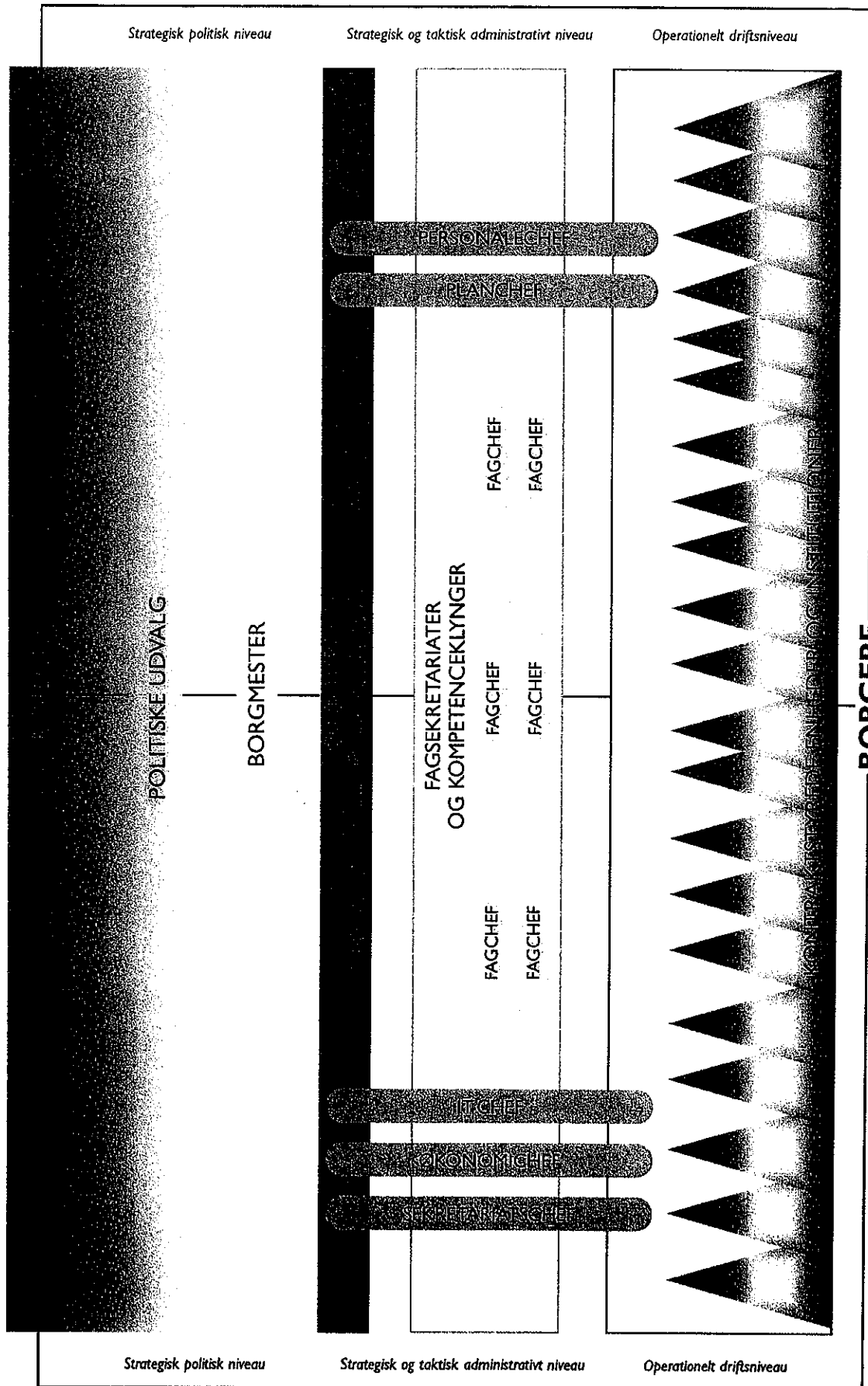
# POLITISK OG ADMINISTRATIV ORGANISATION

## Organisationsplan



# POLITISK OG ADMINISTRATIV ORGANISATION

## Overordnet ledelsesstruktur



### 3. UDKAST

## *Vision*

for  
Ny Skanderborg Kommune

# Danmarks skønneste

– i natur og trivsel

**Service og velfærd**  
– i top

**Viden, nytænkning og udvikling**  
– i fokus på alle områder

**Ansvarlighed**  
– i et åbent samspil mellem dygtige  
medarbejdere, aktive borgere og  
engagerede virksomheder og tydelige  
politikere

**Kultur og fritid**  
- gode rammer for bevægende  
oplevelser

**Levende lokalsamfund**  
– i en sammenhængende og centralt placeret kommune

For at sikre at visionen bliver til en mærkbar realitet,  
er visionen omsat til en række overordnede målsætninger  
samt til en række mulige handlinger og målepunkter.

## *Overordnede målsætninger*

Gældende for den nærmeste årrække

### **1 Danmarks skønneste – i natur og trivsel**

Ny Skanderborg Kommunes borgere og virksomheder skal opleve at leve og bo i en velfungerende og naturskøn kommune, som er præget af kvalitet og udvikling.

### **2 Service og velfærd – i top**

Ny Skanderborg Kommune præsterer på alle væsentlige kerneområder en offentlig service af høj kvalitet.

Ny Skanderborg Kommune motiverer borgerne til at medvirke til forebyggelse og til at leve et sundt liv fyldt af trivsel.

Der udvikles driftsikre tilbud for børn og voksne med særlige behov. Der sikres høj grad af information og gennemsækelighed i forhold til tilbuddenes tilrettelæggelse og organisering.

### **3 Ansvarlighed – i et åbent samspil mellem dygtige medarbejdere, aktive borgere og engagerede virksomheder samt tydelige politikere**

Ny Skanderborg Kommunes byråd udøver et tydeligt politisk lederskab med vægt på politisk initiativ og opfølgning på politiske mål. Kommunen styrker et levende lokaldemokrati, hvor borgerne er i dialog med et synligt og ansvarligt politisk lederskab.

Ny Skanderborg Kommune moderniserer borgeres og medarbejders forståelse af rettigheder og pligter, således at der opnås en konkret og gensidig styrkelse af egen-ansvarlighed og social ansvarlighed. Medarbejderne sætter dygtighed og nytænkning på dagsordenen – i åbent samspil med borgerne.

Ny Skanderborg Kommune møder udfordringerne og samspillet med borgerne med en udviklingsorienteret og effektiv organisation, der er gearret til at søge stærke tværgående og helhedsprægede løsninger.

I Skanderborg Kommune er der et åbent og tillidsfuldt samarbejde med et engageret erhvervsliv, der deltager aktivt i samfundslivet. Erhvervslivet går foran med at finde nye veje til løsning af fælles samfundsopgaver.



#### **4 Kultur og fritid – gode rammer for bevægende oplevelser**

Borgere og turister vil rundt i kommunen blive involveret i mange og forskelligartede oplevelser i et bredt funderet kultur- og fritidsliv.

Ny Skanderborg Kommune udvikler og styrker de store landskabelige værdier og borgernes og turisternes naturnære oplevelser.

#### **5 Viden, nytænkning og udvikling – i fokus på alle områder**

Ny Skanderborg Kommune skal være kendt for, at borgere og virksomheder sætter nyt i gang på basis af ny viden og teknologi.

Ny Skanderborg Kommunes vil med fleksibilitet og hurtig service medvirke til, at kommunens stærke placering nær vækstcentre omsættes til vækst i eksisterende og nye virksomheder, især baseret på ny viden og teknologi samt på vidensbaserede netværk.

Ny Skanderborg Kommune vil gennem planlægning af kommunens samlede udvikling sikre sammenhæng mellem en dynamisk udvikling og et bedre miljø.

Kompetenceudvikling hos børn og unge, undervisning og aktiviteter i Ny Skanderborg Kommunes skoler og institutioner skal være i topklasse.

Børn, unge, voksne og ældre i Ny Skanderborg Kommune inviteres til at lære nyt og til at deltage i at forme en spændende fremtid.

#### **6 Levende lokalsamfund – i en sammenhængende og centralt placeret kommune**

Ny Skanderborg Kommune medvirker i et tæt og variabelt samarbejde med borgere og foreninger til udviklingen af moderne byer og levende lokalsamfund.

Ny Skanderborg Kommune sikrer i sin udbygning af infrastrukturen, at kommunens sammenhængskraft styrkes.

## *Inspiration til politikker og handlinger*

Vision og overordnede målsætninger omsættes i Ny Skanderborg Kommunes første år til konkrete politikker og indsatser med tilhørende målepunkter.

Nedenfor beskrives inspirationafsnit med forslag til temaer for politikker og indsatser. Inspirationen er hentet fra drøftelse med byrådene og borgerne.

### **1 Danmarks skønneste – i natur og trivsel**

#### **Overordnet målsætning**

Ny Skanderborg Kommunes borgere og virksomheder skal opleve at leve og bo i en velfungerende og naturskøn kommune, som er præget af kvalitet og udvikling.

#### **Inspiration til politikker og handlinger**

Ny Skanderborg Kommune udvikler og formulerer i 2006 og 2007 en række politikker med tilhørende indsatser og målepunkter – og summen heraf medvirker til den overordnede målsætning om kvalitet og trivsel.

#### **Målepunkter**

I borgerne og virksomhedernes øjne samt særligt i tilflytternes vurdering skal Ny Skanderborg Kommune i 2009 have udviklet og konsolideret sin position som en særdeles attraktiv kommune, centralt placeret i Danmark.

### **2 Service og velfærd – i top**

#### **Overordnet målsætning**

Ny Skanderborg Kommune præsterer på alle væsentlige kerneområder en offentlig service af høj kvalitet.

Ny Skanderborg Kommune motiverer borgerne til at medvirke til forebyggelse og til at leve et sundt liv fyldt af trivsel.

Der udvikles driftsikre tilbud for børn og voksne med særlige behov. Der sikres høj grad af information og gennemsækelighed i forhold til tilbuddenes tilrettelæggelse og organisering.

#### **Inspiration til politikker og handlinger**

Ny Skanderborg Kommune skaber en høj grad af bæredygtighed og selvbestemmelse på alle fagområder. 2009 bliver året, hvor de nye og styrkede fagligheder – etableret i 2006 – er forankret i robuste og tværfaglige forretningsgange på alle områder af kommunal service.

Ny Skanderborg Kommune placerer sundhed og forebyggelse som to af de vigtigste strategiske områder i politikker og initiativer. I 2007 udformes Ny Skanderborg Kommunes sundhedspolitik.

I tæt samarbejde med specialerne på sygehusene samt med private leverandører udvikles og udbygges sundhedscenter i Ny Skanderborg Kommune. Sundhedscentrets virkemidler er bredt sammensat og medvirker til forståelse for og aktiviteter indenfor sundhed og forebyggelse rundt i hele kommunen.

Forebyggelse, kost og ernæring samt motion og bevægelse indgår i Ny Skanderborg Kommunes værdier for organisation og arbejdsplads, og der arbejdes aktivt og synligt hermed i alle afdelinger og institutioner.

#### **Målepunkter**

Der sættes konkrete kvalitetsmål og målepunkter på de vigtigste serviceområde, f.eks. børn og unges læring, et godt ældreliv, sundhed, beskæftigelse, integration o.s.v.

Der skal dokumenteres høj målopfyldelse i forhold til de fastsatte kvalitetsmål, målt i såvel faglig som oplevet kvalitet.

Sammenlignet med de andre kommuner skal service og velfærd i Ny Skanderborg Kommune være blandt de bedste.

Borgere, foreninger og virksomheder involveres i tæt samarbejde for afgørende at skabe en positiv og socialt afbalanceret udvikling i folkesundheden i kommunen.

### **3 Ansvarlighed – i et åbent samspil mellem dygtige medarbejdere, aktive borgere og tydelige politikere**

#### **Overordnede målsætning**

Ny Skanderborg Kommunes byråd udøver et tydeligt politisk lederskab med vægt på politisk initiativret og opfølgning på politiske mål. Kommunen styrker et levende lokaldemokrati, hvor borgerne er i dialog med et synligt og ansvarligt politisk lederskab.

Ny Skanderborg Kommune moderniserer borgeres og medarbejderes forståelse af rettigheder og pligter, således at der opnås en konkret og gensidig styrkelse af egen-ansvarlighed og social ansvarlighed. Medarbejderne sætter dygtighed og nytænkning på dagsordenen – i åbent samspil med borgerne.

Ny Skanderborg Kommune møder udfordringerne og samspillet med borgerne med en udviklingsorienteret og effektiv organisation, der er gearret til at søge stærke tværgående og helhedsprægede løsninger.

I Skanderborg Kommune er der et åbent og tillidsfuldt samarbejde med et engageret erhvervsliv, der deltager aktivt i samfundslivet. Erhvervslivet går foran med at finde nye veje til løsning af fælles samfundsopgaver.

### **Inspiration til politikker og handlinger**

Ansvarlighed starter i toppen af organisationen. Det politiske lederskab involverer borgere, virksomheder og medarbejdere i en åben og respektfuld dialog om initiativer og nødvendige beslutninger.

Kriteriet for initiativer og investeringer er ikke, at alle skal have lige meget. Kriteriet er, at der skal investeres ud fra hensynet til effektivt og ansvarligt at skabe trivsel, kvalitet, ansvarlighed, viden og kultur i en sammenhængende kommune.

Ny Skanderborg Kommunes ledelses- og styringsprincipper og dermed kommunens styrelsesvedtægt afspejler en moderne og strategisk arbejdende kommune med høj grad af beslutningskraft.

Iværksættelse af nye idéer, viden og forebyggelse udgør kernen i samspillet mellem borgere og medarbejdere. Ny Skanderborg Kommune lægger i løbet af 2006 – som en del af kommunens personalepolitik – en langsigtet plan for udvikling af medarbejdernes kompetencudvikling.

Ny Skanderborg Kommunes administrative organisation opbygges i 2006 i overensstemmelse med vedtagne principper og modeller for politisk ledelse og styring.

Et stærkt politisk lederskab og en dygtig topchefgruppe giver Ny Skanderborg Kommune en retningsgivende central styringskraft. Gennem decentralisering til det udførende led bliver central styring til synlig decentral ledelse med blik for resultatskabelse i et åbent samspil mellem motiverede medarbejdere og aktive borgere. Et tæt samspil mellem få niveauer giver hurtige beslutningsveje i en sammenhængende og ansvarlig ledelsesorganisation.

Ny Skanderborg Kommune er en kommune, man kan regne med. Kommunens service bygger på robuste forretningsgange, god sagsbehandling, retssikkerhed og tydelig borgerinformation.

Ny Skanderborg Kommune styrker et levende lokaldemokrati og fortsætter de gode traditioner fra Galten, Høring, Ry og Skanderborg med hensyn til at udvikle og forny et bredt og moderne spektrum af dialogformer.

### **Målepunkter**

Borgere og medarbejdere vil i 2005 og 2006 være velinformeret om etableringen af en ny og tydelig kommunal organisation, som driftsikkert fortsætter service og udvikling for borgere og virksomheder.

Når erfaringer og borgeroplevelser gøres op, skal der i Ny Skanderborg Kommune findes træk af en fornyet og styrket politisk kultur.

Konkret giver det sig udslag i, at det i 2009 dokumenteres, at idéer til udvikling og nytænkning gribes og gennemføres hurtigere, ligesom problemer identificeres og erkendes tidligere.

De faglige miljøer samt kommunens udvikling indenfor organisation og ledelse er synlig i diskussionen af moderne offentlig service i Danmark.

## 4 Kultur og fritid – gode rammer for bevægende oplevelser

### Overordnet målsætning

Borgere og turister vil rundt i kommunen blive involveret i mange og forskelligartede oplevelser i et bredt funderet kultur- og fritidsliv.

Ny Skanderborg Kommune udvikler og styrker sine store landskabelige værdier og borgernes og turisternes naturnære oplevelser.

### Inspiration til politikker og handlinger

Ny Skanderborg Kommune udvikler og formulerer en ny kultur- og fritidspolitik baseret på ny viden og ildsjæle.

Kulturpolitikken forener kvalitative lokale kultursatsninger i byer og lokalsamfund med de kulturelle fyrtårne, som foreninger, organisationer, virksomheder og kommune udvikler og bryder igennem med, herunder ikke mindst Skanderborgs festivaler.

Rammerne for motion og idræt styrkes og udvikles. Bevægelse, motion og socialt samvær indgår i et aktivt og moderne liv. Gode sportspræstationer lyser op og sætter Skanderborg-området på landkortet.

Borgere og turister – oven i gode traditioner og eksisterende tilbud – tilbydes naturskønne oplevelser, bl.a. baseret på aktiv deltagelse og kreativ og nytænkende formidling af historie og naturfaglig viden.

### Målepunkter

En borgerundersøgelse i 2009 viser, at borgernes fritid og kulturliv er fyldt af spændende tilbud og oplevelser skabt i et tæt samspil mellem borgere, foreninger og kommune.

## 5 Viden, nytænkning og udvikling – i fokus på alle områder

### Overordnet målsætning

Ny Skanderborg Kommune skal være kendt for, at borgere og virksomheder sætter nyt i gang på basis af ny viden og teknologi.

Ny Skanderborg Kommunes vil med fleksibilitet og hurtig service medvirke til, at kommunens stærke placering nær vækstcentre omsættes til vækst i eksisterende og nye virksomheder, især baseret på ny viden og teknologi samt på vidensbaserede netværk.

Ny Skanderborg Kommune vil gennem planlægning af kommunens samlede udvikling sikre sammenhæng mellem en dynamisk udvikling og et bedre miljø.

Kompetenceudvikling hos børn og unge, undervisning og aktiviteter i Ny Skanderborg Kommunes skoler og institutioner skal være i topklasse.

Børn, unge, voksne og ældre i Ny Skanderborg Kommune inviteres til at tænke og lære nyt og til at deltage i at forme en spændende fremtid.

#### **Inspiration til politikker og handlinger**

Ny Skanderborg Kommune vil med tæt dialog til erhvervslivet og organisationerne medvirke til en aktiv og opsøgende erhvervs politik.

Erhvervsudviklingen i Ny Skanderborg Kommune skal ses i sammenhæng med udviklingen i den midtjyske region.

I tæt dialog med borgere og virksomheder vil den nye storkommune samle eksisterende og nye kompetencer til en styrkelse af miljøet.

I Ny Skanderborg Kommune indgår medarbejdere og forældre i en sikker håndtering af udskoling, erhvervsvejledning og det forebyggende arbejde for børn og unge.

Kommunen styrker institutionelle og daglige rammer og læringsmiljøer på en måde, så børn og unges læring udfordres optimalt af relevante niveauer og forløb.

Unge og voksne i Ny Skanderborg Kommune motiveres løbende til at vedligeholde og udvikle egne kompetencer, bl.a. ved at Ny Skanderborg Kommune understøtter samarbejdet mellem ungdomsuddannelser, voksenuddannelsescentre, oplysningsforbundene, private undervisningsvirksomheder mv.

Ny Skanderborg Kommune medvirker til at skabe bæredygtige uddannelsesvirksomheder, hvor de kendte uddannelser suppleres med nye uddannelser.

#### **Målepunkter**

I Ny Skanderborg Kommune er vækstraten for udviklingen af arbejdspladser i 2009 blandt de højeste i Danmark. Nytænkning vil også skabe en markant forøgelse af partnerskaber mellem det offentlige og private virksomheder og organisationer.

Udskoling og erhvervsvejledning sikrer, at ingen unge i Ny Skanderborg Kommune "falder ned imellem 2 stole".

Ny Skanderborg Kommune vil medvirke til at styrke uddannelsesniveaet bredt forstået. Der skal præsteres stigende niveau i skolen, færre frafald, flere unge med erhvervsuddannelser og med kortere og mellemlange uddannelser samt en markant stigning i antallet af unge og borgere, som søger og optages på længerevarende uddannelser.

## **6 Levende lokalsamfund – i en sammenhængende og centralt placeret kommune**

### **Overordnet målsætning**

Ny Skanderborg Kommune medvirker i et tæt og variabelt samarbejde med borgere og foreninger til udviklingen af moderne byer og levende lokalsamfund.

Ny Skanderborg Kommune sikrer i sin udbygning af infrastrukturen, at kommunens sammenhængskraft styrkes.

### **Inspiration til politikker og handlinger**

Ny Skanderborg Kommune skaber et stærkt og strategisk plangrundlag for sammenhængende udvikling af byer og lokalsamfund samt af helhedsforståelse af borgere og virksomheders vilkår for trivsel og udvikling.

Kommunen skaber planer for udvikling af attraktive bysamfund med gode og udviklende vilkår for byliv, serviceerhverv og detailhandel, og moderne boliger.

Ny Skanderborg Kommune medvirker i et tæt og variabelt samarbejde med borgere og foreninger til udviklingen af moderne, levende lokalsamfund. Et lokalsamfund er en levende og indbydende helhed – en gruppe af boliger, virksomheder og institutioner i by eller i oplandet – som fungerer i kraft af aktive borgere og virksomheder.

I 2006 skabes der synlighed omkring nytænkning og ambitioner vedrørende bosætning og lokalisering af nye virksomheder mange steder i den nye kommune. Ny Skanderborg Kommune skaber rammer og vilkår til forskellige og alternative boligformer. Der satses på fleksible og naturnære boligformer – som borgerne udvikler svarende til karrierens og livets forskellige behov.

Ny Skanderborg Kommune medvirker – sammen med private operatører – til at borgere og virksomheder tilbydes opkobling på bedste IT-løsning.

Ny Skanderborg Kommunes egen organisering samt lokalisering af institutioner medvirker til en sammenhængende kommune baseret på høj kvalitet i løsninger og velfærd.

## **Politisk ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommune**

Byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner har besluttet i fællesskab at danne Ny Skanderborg Kommune.

Byrådene har vedtaget udkast til en fælles vision og overordnede målsætninger for Ny Skanderborg Kommune.

I dette notat fastlægges udkast til den nye kommunes principper for politisk ledelse og styring.

I efteråret 2005 omsættes dette udkast til forslag til opgavebeskrivelse og spilleregler for Sammenlægningsudvalgets arbejde i 2006.

I forbindelse med konstitueringen i slutningen af 2006 vedtages styrelsesvedtægten for den nye kommune.

Principper for politisk ledelse og styring er opdelt i:

A: Rammer for politisk ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommune

B: Ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommunes udførende organisation

C: Principper for borgerinddragelse i Ny Skanderborg Kommune.



## Perspektiv

Visionen tegner et billede af en fornyet og styrket politisk kultur i Ny Skanderborg Kommune.

Den politiske styreform i Ny Skanderborg Kommune er kendetegnet ved, at Byrådet:

- er omdrejningspunkt i det lokale repræsentative demokrati
- påtager sig ansvaret for helheden og prioriteringen
- sikrer, at borgerne har indflydelse på de kommunalpolitiske beslutninger
- er ”fællesskabernes fællesskab” og understøtter lokale initiativer og drivkræfter.

Ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommune afspejler en strategisk arbejdende kommune med høj standard for:

- målrettethed
- beslutningskraft
- ansvarlighed
- helhed og faglighed samt
- nytænkning.

Udviklingen af fornyet ledelse og styring vil blive tydeliggjort af et gradvist præciseret fælles sprog for ledelse og organisation i Ny Skanderborg Kommune.

Kommunes faglige miljøer og udvikling indenfor organisation og ledelse skal være synlig i diskussionen af moderne offentlig service i Danmark.

## **A: Rammer for politisk ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommune**

### **1. Politisk lederskab**

- Byrådet udøver et tydeligt og stærkt politisk lederskab
- Politikker, mål og resultatkrav er styrende for Ny Skanderborg Kommunes indsatser
- Kommunale politikker, målsætninger og beslutninger tydeliggøres overfor borgere, virksomheder og kommunens medarbejdere
- De politiske mål afspejler såvel effektivitet som helhed i service og myndighedsudøvelse
- Politiske mål, servicemål, bevillinger og resultatkrav samles i et overskueligt budgetdokument, som udgør krumtappen i det politiske lederskab.
- Byrådet varetager borgernes og virksomhedernes interesser i sin kontrol med den kommunale indsats (ombudsmandsrollen)
- Borgmesteren stiller, i sit lederskab af Byrådet og dets strategiske styring, krav og udfordringer til Byrådet og dermed til ledelsen.

Der vil i fremtiden i højere grad blive stillet krav til politikere om at håndtere at arbejde med politiske mål og kvalitetssikring.

Politikerne skal overveje og afklare, hvilke aktører det giver mening at inddrage på de forskellige kommunale serviceområder, og bringe disse aktører sammen, med det formål at finde nye veje og løsninger til gavn for borgerne og kommunen som helhed.

Kernen i politikerrollen bliver – i endnu videre udstrækning end vi kender det fra de gamle kommuner – at begrunde og perspektivere tilvalg og fravalg i den kommunale opgaveløsning.

### **2. Byrådet**

- Byrådet formulerer politikker og målsætninger for service, myndighedsudøvelse og udvikling i Ny Skanderborg Kommune
- Byrådet arbejder bevidst med opfølgning via dokumentation af faktiske resultater
- Byrådet har bestillerrollen
- Arbejdet i byrådet kan tilrettelægges tematisk
- Byrådet beskæftiger sig ikke med daglig drift
- Byrådet vedtager hvert år, efter indstilling fra Økonomiudvalget og indenfor kommuneplanens rammer, en strategiplan for det politiske arbejde og de væsentligste politiske indsatsområder
- Byrådet udøver resultat- og budgetstyring ved budgetopfølgning og ved, at direktionen løbende – ved nøgletal – redegør for resultater og kvalitet.

### 3. Udvalg

- Udvalgene er fora for dynamisk politisk arbejde med politiske mål, servicemål, resultatkrav og kvalitetssikring
- Udvalgene kommer, på baggrund af dialog med bl.a. ledelsesområder og brugerrepræsentanter, med forslag til Byrådet vedrørende justering af politiske mål, servicemål og nye resultatkrav
- Udvalgene vurderer målopfyldelse og indstiller konklusion til Byrådet
- Udvalgene er ikke administrerende og kan således ikke beslutte den daglige drift. Enkeltager af principiel eller retningsgivende art bruges til at justere gældende politik
- Udvalgene anvender temadrøftelser i arbejdet
- Et udvalg har overblik over de ledelsesområder, der hører under udvalgets område
- Der fastlægges rutiner for udvalgenes dialog med ledelsesområderne.

### 4. Ad hoc udvalg

- Byrådet nedsætter ad hoc udvalg, evt. efter indstilling fra et udvalg
- Ad hoc udvalg er en del af ambitionen om at styrke dialogen med borgerne, og om at tilføre viden og nytænkning
- Ad hoc udvalg sammensættes konkret og med udgangspunkt i et afgrænset opgaveområde, som udvalget skal udvikle og retningsbestemme indenfor en bestemt tidsperiode
- Formålet med et ad hoc udvalg er at kvalificere og forankre kommende politikker, beslutninger og/eller initiativer
- Byrådet vedtager kommissorium for det enkelte ad hoc udvalg.

### 5. Kompetencedeling mellem det politiske lederskab og den udførende organisation

- Adskillelse af/samarbejdet mellem det politiske niveau og det administrative niveau bygger på en høj grad af tillid til hinanden
- Politikere i Ny Skanderborg Kommune formulerer politikker for service, myndighedsudøvelse og fremtidig udvikling i kommunen
- Politikerne følger op på, at kommunen bevæger sig i den rigtige retning
- Direktionen indgår med ledelsesområderne aftaler om efterlevelse af Byrådets politiske mål, servicemål og resultatkrav
- Ny Skanderborg Kommunes politikere, ledere og medarbejdere aftaler spilleregler for, hvorledes samspillet håndteres.

## **B: Ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommunes udførende organisation**

### **6. Ledelse**

- Organisationen bygger på decentral ledelse med central styring – og korte beslutningsveje
- Ledelsesorganisationens fælles værdier og sprog skaber en høj sammenhængskraft
- Der er klar kompetence- og ansvarsfordeling mellem ledelsesniveauerne
- Helhedstænkning, effektivitet og faglighed skal fylde meget på alle ledelsesniveauer
- Kernen i ledermøder er:
  - Helhedstænkning
  - Effektivitet
  - Faglighed
  - Resultatopgørelse
  - Dagsordensættende
  - Nytænkning, læring og udvikling.

### **7. Direktionen**

- Direktionen varetager central og sammenhængende styring af den udførende organisation, ligesom direktionen udøver politisk betjening på højt niveau
- Visionen: Direktionen er for politikere, ledere og medarbejderne en vedkommende, dynamisk og samlende enhed for drift og udvikling i Ny Skanderborg Kommune
- Direktionen skaber en klar og kompetent organisation til håndtering af:
  - Myndighedsopgaver
  - Borgerservice
  - Sparring til ledelsesområder
  - Politisk betjening
  - Udvikling
  - Faglig konsolidering
  - Resultatopfølgning
  - Økonomi
  - Personale
- Direktionen arbejder helhedsorienteret og tværgående på basis af værdier og tydeligt lederskab – ikke kun som idé, men som konkret og situationsbestemt ledelse
- Til sparring for direktionen og ledelsesområderne opbygges stærke faglige, helhedsorienterede og centrale enheder.
- Direktionen udarbejder hvert år mål for egne opgaver og for strategiske opgaver
- Direktionen er rollemodel for hele organisationen
- Kommunaldirektøren leder direktionens møder. Borgmesteren deltager ad hoc i møderne.

Den valgte organisation skal spille aktivt sammen med den MED-organisation, som fastsættes i samarbejde med de faglige organisationer. En MED-organisation, som fremmer medarbejdernes medindflydelse og medansvar samt et udviklende og godt arbejdsklima.

## 8. Ledelsesområder

- Ledelsesområderne optimerer politiske mål og egne resultater indenfor det råderum, som ledelse, medarbejdere og brugere samarbejder og udvikler i
- Ved ledelsesområde forstås et aftaleindgående område, hvor lederen har ansvar for realisering af aftalens politiske mål
- Ledelsen på et område udvikler ledelsesteam, hvor ledelsesopgaven organiseres professionelt og som det gode eksempel
- Ledere, medarbejdere og brugere på de decentrale ledelsesområder udnytter egen kompetence samt nytænkning og skaber egen profil indenfor Byrådets politiske mål
- Vidtstrakt decentralisering bliver omsat til fokuseret og faglig kompetenceudvikling samt dynamisk personaleledelse, bl.a. i samspil med direktionens stabsenheder og eksterne videncentre
- Direktionen indgår med ledelsesområderne aftaler om efterlevelse af Byrådets politiske mål, servicemål og resultatkrav
- Ledelsesområderne dokumenterer ydelser og resultater overfor direktionen.

## 9. Ansatte

- De ansatte er kommunens vigtigste ressource – det er hos medarbejdere og ledere, at idéer og engagement bliver til gode resultater
- Medarbejderne og ledere udgør Ny Skanderborg Kommunes ansigt udadtil
- De ansatte signalerer kommunens værdier i mødet med borgerne
- Ny Skanderborg Kommune skaber rammer og vilkår for en tryk og udviklende arbejdsplads, hvor medarbejderne har rige muligheder for at omsætte engagement og høj faglighed til service og velfærd i top
- Ny Skanderborg Kommunes personalepolitik skaber rammer for udvikling af en dynamisk og respekteret arbejdsplads.

## 10. Helhed og faglig bæredygtighed

- Helhedstænkning og stræben efter højeste og nyeste faglighed kendetegner arbejdsmåden overalt i Ny Skanderborg Kommune
- Der skal skabes incitament til at tænke i helheder og arbejde tværfagligt – i stedet for at se isoleret på egen enhed og sektor
- Ny Skanderborg Kommunes politikker og organisations- og ledelsesudvikling understøtter helhed, forebyggelse og faglig nytænkning.

## **C: Principper for borgerinddragelse i Ny Skanderborg Kommune**

### **11. Borgerinddragelse**

- Ny Skanderborg Kommune sikrer lighed i inddragelse af borgere
- Inddragelse af borgere og dialog med levende lokalsamfund styrkes uden at skabe formelle strukturer
- Borgerinddragelse er et bidrag: Borgerne er sparringspartnere, der via konstruktive idéer og konkret medvirken kvalificerer Byrådets og den udførende organisations løsninger
- Borgerne informeres løbende om etablering af en ny og overskuelig kommunal organisation, hvor borgernes mulighed for dialog og medindflydelse er tydeliggjort
- Ved større beslutninger og indsatser træffes beslutning om borgerinddragelse og kommunikation med borgerne
- Der udvikles en række modeller og praktiske fremgangsmåder for dialog mellem borgere, politikere og medarbejdere
- Med jævne mellemrum og på relevante områder gennemføres indsamling af borgernes vurdering af, om Ny Skanderborg Kommune lever op til de fastsatte mål
- Dialog med borgerne har et bestemt og konkret fokus – f.eks. vurdering af resultater og drøftelse af fremtidige mål.

## Bilag 1

### Forslag til politisk arbejdsdeling

Som bidrag til realisering af Ny Skanderborg Kommunes vision og overordnede målsætninger etableres i 2006 et antal Politikudviklende grupper, som udvikler og indstiller politikker og indsatser til Sammenlægningsudvalget.

Disse Politikudviklende grupper kan være:

Med fokus på helheden og det tværgående:

- Sammenhænge, helheder og ansvarlighed i Ny Skanderborg Kommune
- Sundhed og Forebyggelse
- Kultur, fritid og erhverv
- Borgerinddragelse og demokrati i Ny Skanderborg Kommune

Der er også mulighed for at etablere en Politikudviklende gruppe, som får til opgave at udvikle og indstille til Sammenlægningsudvalget et forslag til Byrådets første strategiplan for det politiske arbejde.

Tilsvarende kan det være relevant at nedsætte Politikudviklende grupper indenfor dels Fornyelse af arbejdsmåder i det politiske lederskab, dels Udvikling af fælles sprog for ledelse og styring i Ny Skanderborg Kommune.

Der bør nedsættes Politikudviklende grupper indenfor:

Vigtige service- og myndighedsområder

- Økonomi
- Børn og Unge
- Voksne og Ældre
- Arbejdsmarked
- Miljø og Teknik

Pr. 1. januar 2007 etableres følgende politiske udvalg:

Politikudvalg (hver med 7 medlemmer)

- Økonomi og Evaluering
- Børn og Unge
- Voksne og Ældre
- Miljø og Teknik
- Arbejdsmarked

Tværgående udvalg (hver med 7-9 medlemmer)

- Sundhed og Forebyggelse
- Kultur, fritid og erhverv

Ad hoc udvalg (et antal politikere i samarbejde med andre aktører)

- Temaer og udviklingsområder, som der skal fokus på i 1-2 år.

## NySkanderborg Kommune - fremtidig organisation

J.nr.: 00.18.00.A09

Sagsid.: 284518

Dok. 328288

Åben sag

### Sagsfremstilling

Byrådene i Galten, Hørning, Ry og Skanderborg Kommuner besluttede på ekstraordinære møder den 26. september 2005 at anbefale forslag til *Organisationsprincip, Organisationsplan og Overordnet Ledelsesstruktur* i Ny Skanderborg Kommune overfor det kommende Sammenlægningsudvalg.

Herudover bemyndigedes Den Administrative Styregruppe til at igangsætte forløb, der sikrer bemanningen af næste ledelseslag på stabs- og fagchefniveauerne.

Forslagene til nye politiske og administrative organisationsstrukturer blev anbefalet af en enig Politisk Styregruppe, som et interessant og spændende oplæg, der bygger på visioner, målsætninger og principper for politisk ledelse og styring, som de 4 byråd har arbejdet med gennem foråret og forsommeren 2005.

Der lægges i NySkanderborg Kommune op til et fornyende tankesæt i en moderne offentlig organisation, hvor de lokale folkevalgte sætter den politiske dagsorden og angiver kursen i både et kort- og langsigtet perspektiv. Tilsvarende kontrollerer de folkevalgte, at de overordnede og konkrete delpolitikker udmøntes i forhold til borgerne, men overlader den daglige driftsindsats til de ansatte i NySkanderborg Kommunes mange og forskelligartede funktioner og institutioner, der servicerer borgerne i dagligdagen.

Den nye organisationsmodel i NySkanderborg Kommuner har også til formål at modvirke sektorisme, hvorfor ikke blot Byrådet, men også kommende faste udvalg eller nedsatte ad hoc udvalg ønskes at præge den samlede kommunale organisation til gavn for helheden og fællesskabet.

Basis i den administrative del af den kommunale organisation i NySkanderborg Kommune er aftaleindgåelse i forhold til myndighedsområderne og ligeledes kontraktstyring i forhold til funktions- og institutionsområder med en væsentlig inddragelse af borgerne og brugerne i opgaveløsningerne.

På denne baggrund er der skabt en smal direktionsmodel, og få men fagligt velfunderede centrale stabsfunktioner og fagsekretariater, der understøtter og forener de politikformulerende og -kontrollerende udvalg og de udførende led i NySkanderborg Kommune.

Der er således alt i alt i NySkanderborg Kommune søgt at skabe en kommunesammenlægning, der præges af "vindere" og som bygger på det bedste erfaringsgrundlag på tværs af de 4 hidtidige kommuner.

Den fremtidige organisationsmodel sætter fokus på kommunens egne visioner og muligheder, og søger at skabe den fornødne balance mellem fornyelse og videreførelse. Det er afgørende vigtigt for udviklingen i de kommende år, at der bliver tale om egentlige udviklingsprocesser, hvor både politikere og ansatte gives mulighed for medindflydelse, medbestemmelse og medansvar. Herigennem søges skabt



attraktive kommunale arbejdspladser, som et altafgørende positivt fundament i serviceringen af kommunes borgere.

### ***Indstilling***

Den Administrative styregruppe indstiller til Sammenlægningsudvalget

- at den anbefalede organisationsmodel fra de 4 byråd om *Organisationsprincip, Organisationsplan og Overordnet Ledelsesstruktur* godkendes som fundament i NySkanderborg Kommunes fremtidige politiske og administrative organisationsstruktur.
- at der til Sammenlægningsudvalgets møde den 19. april 2006 indstilles enkelte justeringer af organisationsmodellen begrundet i politiske og administrative ønsker til f.eks. benævnelser og opgavefordelinger, ligesom Den Administrative Styregruppe sammen med de kommende stabs- og fagchefer vil synliggøre de organisatoriske og opgavemæssige fordelinger i den enkelte stabsfunktion og i det enkelte fagsekretariat på overordnet niveau, og med henblik på afklaring af eventuelle snitflader mellem de enkelte funktioner.

### ***Beslutning fra Forretningsudvalget den 01-02-2006***

Fraværende: *Aleksander Aagaard*

Indstilles godkendt i Sammenlægningsudvalget.

### ***Beslutning i Sammenlægningsudvalget den 8. februar 2006***

Fraværende: *Aleksander Aagaard, Jan Krogh Rasmussen, Lars Vodsgaard*

Sammenlægningsudvalget godkendte indstillingen.