



18. december 2020

**Hørings svar fra Byråds- og Direktionssekretariatets LokalMED-Udvalg; kvalificering af forslag til organisationsændringer.**

I forbindelse med forslaget til en ny central administration; ”Klar til Fremtiden” har LokalMED-Udvalget (LMU) i Byråds- og Direktionssekretariatet følgende input til kvalificering af forslaget.

**Behovet for justeringer af organisation og ressourcer**

LMU anerkender, at Skanderborg Kommune står over for nogle store udfordringer i forhold til den store vækst i antallet af borgere mv. – herunder, at der kan være behov for organisatoriske justeringer for at imødegå disse.

Det er LMUs opfattelse, at væksten og den følgende stigning i antallet af arbejdsopgaver længe har udfordret mange dele af den centrale administration. Administrationen er således ikke vokset tilsvarende gennem årene, men har tværtimod været udsat for besparelser.

Der vurderes især at være behov for at sikre ressourcer og kompetencer til at løfte et historisk stort anlægsprogram og til den øvrige udvikling af kommunen, som følger af væksten.

Set i det lys kan LMU være usikker på, om en justering af organisationen kan imødekomme de forestående udfordringer uden, at der tilføres nye medarbejder-ressourcer. Derfor hilser LMU også den demografianalyse, som Byrådet har besluttet, meget velkommen, og vi ser frem til undersøgelsens konklusioner.

**Timing af forslaget**

Den aktuelle corona-situation, hvor de fleste medarbejdere fortrinsvis arbejder på hjemmekontorerne, er en særlig udfordring, som direktionen bør iagttage i forbindelse med implementeringen af den nye organisering.

Når man afvikler og opbygger nye enheder og kulturer, er der et naturligt behov for, at nye kolleger mødes fysisk. Den enkelte medarbejder kan have behov for at sige ordentligt farvel til det,

Dato  
18. december 2020

Din reference  
LMU

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

[www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk)

man forlader - før man kan byde en ny afdeling og nye kollegaer velkommen.

I lyset af corona-situationen og de særlige omstændigheder den medfører, kan det blive en udfordring at bygge nye afdelinger og kulturer op. Det bør direktionen tage højde for, når implementeringen af det endelige forslag detailplanlægges.

### **Generelt om stabsfunktionen**

LMU anser samlingen af de særlige støtte- og konsulentfunktioner, som i dag er hjemmehørende i Byråds- og Direktionssekretariatet, som et vigtigt organisationsprincip. På den måde sikres både et bæredygtigt fagligt miljø for nogle mindre opgaveområder og en fleksibilitet i forhold til at anvende ressourceindsatsen på tværs i organisationen, når opgaverne kræver dette.

For staben, som vi kender den nu, gælder det især:

- Den centrale juridiske enhed  
Jura er ikke en eksakt videnskab, hvorfor der ofte i de juridiske vurderinger vil være behov for at afveje, hvad der er den korrekte vurdering af en sags forhold og dermed de rette argumenter i forhold til, hvorledes en konkret sag bør falde ud.

En samling af de juridiske kompetencer i en stabsfunktion, hvor der løbende er mulighed for at sparre med hinanden om de nævnte vurderinger, giver derfor stor synergi i opgaveløsningen.

Og videre giver dette faglige miljø – i kraft af den armslængde, der dermed bliver til opgavestillere – også et stærkere afsæt for, at der leveres juridiske svar, der ikke er påvirkede af misforståede hensyn til sagen eller til de organisatoriske mål, som er på spil.

Og ud fra en generel betragtning medfører dette naturligvis også, at flytning af funktionerne ”køb og salg af ejendomme” og ”kontrolgruppen” fra den juridiske enhed vil svække synergieffekten i forhold til den løbende afklaring af de relativt mange juridiske spørgsmål, som præger opgaveløsningen på disse områder.

Sidstnævnte pointe er helt oplagt i forhold til Kontrolgruppens arbejde, men også i forhold til køb og salg af ejendomme fylder juridiske spørgsmål meget – det gælder i forhold til udbud, købsaftaler, lejekontrakter, tinglysning, ekspropriation, overtagelsespligt mv. Vi vender konkret tilbage til forslaget vedrørende den fremtidige placering af de to funktioner nedenfor.

- Udvalgssekretær- og konsulentfunktionen  
Udvalgssekretærernes organisatoriske placering i Byråds- og Direktionssekretariatet er vigtig i forhold til varetagelse af arbejdet med at sikre en fælles standard, en ensartet kvalitet i grundlaget og en tværgående koordinering af det politiske arbejde i udvalg og Byråd – alle sammen forhold, som vurderes vigtige i relation til Skanderborg Kommunes byrådsstyre.

Udvalgssekretærernes rolle og arbejde med at understøtte både direktionen og de politiske udvalg giver et godt fundament for, at disse - også som konsulentfunktion - kan understøtte direktionens eksekveringskraft – bl.a. ved at deltage direkte i arbejdet med at formidle de politiske

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

[www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk)

beslutninger samt med at omsætte dem til udviklingstiltag via proces- og projektunderstøttelse rundt i hele organisationen.

Ved at have denne funktion samlet i Byråds- og Direktionssekretariatet opnås også her en stor synergi i opgaveløsningen, og der sikres stor fleksibilitet i forhold til, at udvalgssekretærene kan påtage sig eller hjælpe med proces- og projektledelse, når opgaver går på tværs i organisationen eller når aktuelle udviklingsopgaver i fagområderne kræver det.

- Kommunikationsteamet

Ved at have trådene samlet omkring hjemmeside, intranet, pressehåndtering, krisekommunikation, og håndtering af sociale medier mv. sikres en ensartet høj faglighed og kvalitet samt fleksibilitet i forhold til bistand og anvendelse af ressourcer på tværs af organisationen.

Med placeringen af Kommunikationsteamet i Byråds- og Direktionssekretariatet sikres tillige det bedst mulige udgangspunkt for at understøtte både Byråd og direktion i formidlingen af centrale strategiske budskaber og rådgivning omkring håndtering af presse m.m.

LMU lægger vægt på, at dette organisationsprincip ikke grundlæggende bliver anfægtet med forslaget til den ny organisering.

## **Samling af Byråds- og Direktionssekretariatet og HR-staben**

Byråds- og Direktionssekretariatet har gennem årene opbygget et godt og på mange måder også et "sømløst" samarbejde med HR-staben. Samtidig anerkender LMU, at der kan være områder, hvor en organisatorisk sammenlægning af de to stabe vil kunne styrke samarbejde og koordinering yderligere – jævnfør det organisationsprincip, som er omtalt ovenfor.

Det gælder især:

- Samlingen af de juridiske funktioner i HR og B&D samt forsikringsområdet.  
Her ser LMU et potentiale i, at den organisatorisk samling af de nævnte funktioner kommer til at udmønte sig i et stærkere og bredere fagligt juridisk miljø – og dermed i øget synergi og øget fleksibilitet i opgaveløsningen.
- Samlingen af konsulentfunktionerne i HR og B&D  
Også her ser LMU et potentiale i forhold til målet; at etablere et bredere og et tættere fagligt miljø i forhold til at koordinere og kvalitetssikre arbejdet med udvikling på hele skalaen fra udvikling af Byrådets arbejdsform i den ene ende til konkret leder- og organisationsudvikling i den anden ende.

Samtidig gælder det her, at der i den nye organisering skal arbejdes med en konkretisering af samarbejdet mellem de to nye afdelinger: Byrådssekretariatet og HR på den ene side og det nye fagsekretariat for Kultur, Erhverv og Udvikling på den anden side. LMU vurderer, at der på en række felter vil være stor effekt i et tæt samarbejde om understøttelse af udviklingstiltag – det gælder især i det felt, hvor udviklingsprojekter mv. udspringer direkte fra direktionen/Byrådet, og hvor konsulentfunktionen i

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

Byrådssekretariatet og HR – som det er nævnt ovenfor – har særlige forudsætninger for at understøtte eksekveringen.

- Styrkelse af den interne kommunikation.  
Ved at samle HR-staben og B&D øges mulighederne for at styrke den interne kommunikation til både ledere og medarbejdere.

Herudover anser LMU det for godt, at hele HR-Staben indgår i sammenlægningen med Byråds- og Direktionssekretariatet. Der er naturligvis i den nuværende organisering etablerede relationer og faglige fællesskaber i HR-Staben, som det er vigtigt at bevare også ind i den nye organisering, og det sikres her på en god måde.

### **Etablering og sammensætning af nyt fagsekretariat Kultur, Erhverv, Vækst og Udvikling**

LMU noterer sig, at forslaget beskriver formålet og opgaverne for den nye afdeling på et meget overordnet niveau. Og at det dermed umiddelbart er svært at forstå, hvad ambitionen er med opgave- og funktionssammensætningen i den nye enhed. LMU opfordrer derfor til, at de opgaver og de medarbejdere, der skal overgå til den nye afdeling, i overgangsperioden gives en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed i forhold til at sikre en fælles opgaveforståelse og en afklaring af snit- og samarbejdsflader til øvrige afdelinger.

Opfordringen adresserer for det første det forhold, at den nye afdeling ikke kan forventes at have egen ledelse på plads før engang i foråret.

Og dernæst bør der også være et særligt fokus på, at de udfordringer i forhold til samarbejde og snitflader mellem afdelinger, som vi kender fra den nuværende organisation, bliver adresseret tidligt og præcist i etableringen af den nye organisation. Det handler eksempelvis om de opgaver, som i dag varetages af funktionen ”køb og salg” i Byråds- og Direktionssekretariatet. Her er vigtige snitflader til afdelingen for kommunale ejendomme, planafdelingen, byggesagsafdelingen, natur og miljø etc., som der bør være et stærkt fokus på at forbedre i udviklingen af den nye organisering.

Konkret drejer det sig om følgende opgaver:

- Grundsalg (erhverv og bolig)
  - indledende dialog med potentielle købere
  - reservationer, bekræftelser
  - opkrævninger, indbetalinger, konteringer mv. (grundsalgskonto)
  - formidling af kontakt til relevante afdelinger ift. myndighedsspørgsmål
  - udarbejdelse af købsaftaler
  - tinglysning af skøder, servitutter mv.
  - grundsalgshjemmeside, opdateringer heraf, upload af bilag og salgsmaterialer, annoncering mv.
  - dialog med private og erhvervsdrivende om kommende udstykninger, herunder opskrivning på interesselister
- Salg af ejendomme (med bygninger) herunder klargøring til salg
- Køb af ejendomme
- Ekspropriationer og taksationssager
- Forpagtnings- og låneaftaler samt diverse henvendelser herom
- Ejerskabet af alle kommunens jorder
- Udvikling af kommunens ejendomme i udviklers rolle

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

- Drift af kommunens jorder i udstykninger samt jorder til ubestemte formål
- Kommunens midlertidige anvendelse af egne jorder. Ved varig anvendelse overgår driften til det respektive fagsekretariat
- Sagsbehandling (tjek af beslutningsgrundlag, relevans, formål) af samtlige matrikulære sager, der vedrører Skanderborg Kommunes jorder (bemyndigelser, udstykninger, arealoverdragelser, vejudskillelser mv.)
- Placering af anlæg (ledninger, regnvandsbassiner mv.) på kommunale arealer, der ikke er vej
- Tilsyn med almene boliger (denne funktion opdeles, så tilsynet og den almindelige sagsbehandling forbliver i juridisk afdeling, mens "Køb og salg" fortsat forventes at være inde over rækkefølgeplanlægning og dialogmøder med de almene boligorganisationer).

Indplaceringen af de nævnte opgaver i den nye organisation bør ske under hensyntagen til sammenhæng og synergi i den samlede opgaveløsning. Og idet flere af opgaverne i dette felt også i den fremtidige organisering vil række på tværs af de organisatoriske grænser, vil det være afgørende

- at alle de relevante ledere og medarbejdere bliver involverede i oparbejdelse af en ny forståelse af opgaver og ansvar i området
- at de 1½ årsværk, som omprioriteres til fordel for det nye fagsekretariat, udnyttes til at sikre, at opgaverne i den nye afdeling modsvares af relevante kompetencer og tilstrækkelige ressourcer.

LMU finder det afgørende vigtigt, at der på denne måde – og som en vigtig del af implementeringen af den nye organisation - igangsættes en proces, der skal afdække hvorledes opgaveporteføljen lander bedst i den nye organisation. Formålet er, at det fremadrettet skal være tydeligt, hvilke afdelinger, der har ansvar for hvad – og at opgavefordelingen modsvares af de rette kompetencer og ressourcer i de nye afdelinger.

Og i den forbindelse opfordres også til at overveje, om signalgivningen er rigtig derved, at ordet "vækst" indgår i forslaget som en del af navnet på den kommende nye afdeling.

## **Den fremtidige placering af Kontrolgruppen**

Kontrolgruppen har i de seneste fire år – ud over varetagelsen af de egentlige kontrolsager - haft fokus på at forebygge socialt bedrageri. Det vil sige, at der – i et samarbejde med de relevante fagområder - har været arbejdet med at sikre korrekte og dokumenterede grundlag for bevilling af ydelser mv. Det betyder, at der har været et mindre fokus på at nå et bestemt provenu i kontrolarbejdet eller på at registrere årsagerne til, at kontrolsager og øvrige tilkomne sager ikke kan løftes. Prioriteringen af forebyggelse i forhold til udbetaling af ydelser mv. på et forkert grundlag er i overensstemmelse med anbefalingerne fra KL på dette punkt.

Det betyder, at Kontrolgruppen – ud over, at det naturligvis sker i det egentlige kontrolarbejde - har varetaget juridiske opgaver i undervisnings-, rådgivnings- og vejledningsarbejde på konkrete opgave- og sagsområder. Kontrolgruppen har derudover bistået fagområderne i særligt komplekse sager med udfærdigelse af partshøringer, afgørelser og klagebesvarelser med et tungt juridisk indhold. Kontrolgruppen deltager f.eks. aktuelt i arbejdet med at klarlægge og optimere arbejdsgange for behandlingen af fleksjobområdet i Jobcenteret og Kompetencecenteret sammen med jobcenterets egen jurist. Kontrolgruppen bistår ligeledes Pladsanvisningen med en

Byråds- og direktionsssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

[www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk)

gennemgang af sager / optimering af sagsgange for tildeling af økonomisk friplads.

Kontrolgruppen har på denne baggrund god effekt (synergi) af at være en del af Skanderborg Kommunes juridiske team – det handler om faglig sparring, bistand og koordinering med den øvrige juridiske rådgivning af fagområderne. Modsvarende har den centrale juridiske funktion ekstra styrke i forhold til at hjælpe og rådgive på de områder, hvor Kontrolgruppen har deres fokus. Der er med andre ord også ”synergi den anden vej” – forstået på den måde, at fokus i Kontrolgruppens forebyggende arbejde løbende koordineres med indsatsen i den generelle juridiske rådgivning fra Byråds- og Direktionssekretariatet og dermed også aflaster juristerne i den centrale juridiske funktion.

Denne effekt forsvinder i den foreslåede organisationsforandring, som synes at basere sig på en forudsætning om, at kontrolarbejdet skal fokusere mere entydigt på de egentlige kontrollsager og mindre på forebyggelse. LMU finder det ikke hensigtsmæssigt, at den samlede juridiske understøttelse svækkes på denne måde.

### **Om udvidelse af direktionen og de i forslaget indbyggede effektiviseringer**

LMU finder det vigtigt, at det i det videre arbejde med forslaget til organisationsændringer tydeliggøres, at det indbefatter en ikke ubetydelig effektiviseringsudfordring for det kommende Byrådssekretariat og HR.

Det fremgår ikke eksplicit af forslaget til ny organisering, men formidlingen af forslaget indbefatter, at der i forbindelse med samlingen af Byråds- og Direktionssekretariatet og HR-staben skal overføres ressourcer svarende til 1½ stilling til det nye fagsekretariat for Kultur, Erhverv, Vækst og Udvikling. Og her er tale om en overførsel af ressourcer ud over, hvad der flyttes i kraft af normeringen for de opgaver, som er foreslået flyttet væk fra det nuværende Byråds- og Direktionssekretariat.

Videre indbefatter forslaget også, at der ansættes en ny direktør, der – uden en tilførsel af ressourcer til denne opgave - skal sekretariatsbetjenes og understøttes i sin funktion som direktør af det nye Byrådssekretariat og HR.

En større direktion vil især betyde:

- en forøgelse af sekretariatets driftsopgaver. En ekstra direktør vil helt naturligt generere flere opgaver som gennemgang af og opfølgning på mails, mødeplanlægning, kalenderstyring, løbende arrangementer som receptioner m.m. og øvrige opgaver, som opstår hen ad vejen.
- Et forøget træk på konsulentressourcen i den nye stab, som betjener direktionen i forbindelse med en bred vifte af strategiske udviklingsopgaver indenfor eksempelvis organisationsudvikling, kommunikation og juridisk bistand.

Og endelig vil flytningen af ”Køb og Salg” fra staben efterlade et tab af kompetence / ressourcer på nogle af de opgaveområder, som bliver tilbage i Byrådssekretariatet og HR, men som i dag varetages af medarbejderne i ”Køb og Salg”. Det gælder f.eks. i forhold til arbejdet med udvikling af SBSYS og den måde, som journalsystemet anvendes på i hele organisationen.

Samlet indbefatter forslag således en effektivisering af funktionerne på de områder, der lægges sammen i det nye Byrådssekretariat og HR på 3-4 procent – et forhold, der rammer hårdt i lyset af det generelle pres på de administrative funktioner, som er nævnt indledningsvist.

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

[www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk)

## **Den fremtidige fysiske placering af de nye afdelinger**

Med sammenlægningen af Byråds- og Direktionssekretariatet og HR-Staben bliver den nye afdeling omtrent dobbelt så stor målt på antallet af medarbejdere.

For at afdelingen får det bedst mulige udgangspunkt for at blive én samlet enhed, foreslås det, at medarbejderne samles på samme etage.

Og endvidere foreslås det også, at Byrådssekretariatet og HR bliver placeret på samme etage som det nye fagsekretariat for Kultur, Erhverv, Vækst og Udvikling – der vil som nævnt ovenfor være flere grunde til, at der fremover bliver et tæt samarbejde mellem disse to afdelinger.

Med venlig hilsen

LokalMED-Udvalget i Byråds- og Direktionssekretariatet.

Byråds- og direktionssekretariatet  
Byråd, Kommunikationsteam  
Skanderborg Fælled 1  
8660 Skanderborg

[www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk)