

Klar til fremtiden

- *ny central administration*



Opdateret med Byrådets beslutning den 27.
januar 2021



Skanderborg
Kommune

Forord

En ny central administration skal sikre, at administrationen også i fremtiden kan bidrage til og understøtte Skanderborg Kommunes vækst og udvikling gennem øget fokus på overordnet strategisk styring og ledelse, hvor helhed og sammenhæng er i fokus.

Den nye organisering er udarbejdet på baggrund af erfaringer fra arbejdet i og med organisationen. Det bygger også på input som både Byråd, ledere og medarbejdere, borgere og erhvervsfolk er kommet med gennem det seneste års tid. Det er dermed direktionens bidrag til at sikre fortsat vækst og udvikling, så den retning, som Byrådet sætter, kan understøttes bedst muligt.

Inden Byrådets vedtagelse har forslaget været drøftet i Økonomiudvalget, har været fremsendt til kvalificering i MED-organisationen, koncernledelsen og hos de berørte kontraktholdere. Der har været dialog med MED-organisationen om proces- og tidsplan for implementeringen af ny organisering herunder de personalemæssige- og personalejuridiske konsekvenser. Byrådet vedtog Klar til fremtiden den 27. januar 2021.

I det følgende gennemgås baggrunden og de pejlemærker den nye organisering sigter efter. Dernæst beskrives det konkrete indhold og økonomi i Klar til fremtiden. Endelig beskrives en overordnet tids- og procesplan for behandlingen frem mod den endelige vedtagelse.

Forslaget træder i kraft i marts 2021 eller snarest herefter.

Skanderborg Kommunes direktion.

Lars Clement, Kommunaldirektør
Frederik Gammelgaard, Direktør
Lone Rasmussen, Direktør
Asbjørn Friis, Direktør

1. Hvorfor ny administrativ organisation?

Skanderborg Kommune er en af landets hurtigst voksende kommuner. I 2020 er indbyggertallet ca. 63.200, og det forventes at runde 70.000 inden for de næste 10 år.

Væksten afspejler sig i Byrådets arbejde. Byrådet har vedtaget en ambitiøs Udviklingspolitik med fokus på bæredygtighed, erhvervsfremme, demokrati og borgerinddragelse i en kommune, hvor alle er med. Med Budget 2020 har Byrådet desuden vedtaget et rekordstort anlægsbudget på ca. 950 mio. kr. i perioden 2021-24.

For Skanderborg Kommune som helhed kræver den kraftige vækst på én og samme tid både udvikling af nye løsninger, sikker drift og stram økonomisk styring på alle velfærdsområder.

Det betyder, at administrationen i dag har en opgaveportefølje, som er væsentlig mere kompleks end ved Skanderborg Kommunes etablering i 2007 – og det kræver en overordnet administrativ og ledelsesmæssig organisering, der er gearet til opgaven.

Med Klar til fremtiden styrkes fokus på den strategiske udvikling, planlægning og portefølgestyring, stram økonomistyring samt øget eksekveringsevne og – kraft i samarbejde med erhvervsliv og lokalsamfund.

Skanderborgmodellens grundpiller og ”Skanderborgkulturen” er fortsat omdrejningspunktet, men en ny organisering skal sikre, at Skanderborg Kommune også på sigt kan udvikle sig i takt med Byrådets ønsker og samfundets behov.

Med Klar til fremtiden bliver den overordnede strategiske styring og udvikling af Skanderborg Kommune styrket. Den decentrale frihed og lokale indflydelse bliver fastholdt, men der kommer større fokus på helheden – også på det decentrale niveau.

2. Udgangspunktet for Klar til fremtiden

Klar til fremtiden tager udgangspunkt i følgende politikker, dokumenter og begreber:

- Byrådets vision: *Mennesker møder Mennesker*, Udviklingspolitikken samt øvrige politikker, forandringer og særligt Budget2021.
- Skanderborgmodellen - herunder de tre grundpiller:
 - Detailbeslutninger træffes så nær borgeren som muligt
 - Korte kommunikationsveje
 - Klar og tydelig politisk indflydelse
- Grundlaget for ledelse og styring i Skanderborg Kommune - herunder:
 - Relationen til folkestyret
 - Relationen til borgerne
 - Det fælles Vi
- Personalepolitikken og de fire kulturforstærkere:
 - Vis tillid
 - Skab relationer
 - Del ressourcer
 - Tænk nyt.

3. Pejlemærker

På baggrund af input og erfaringer har direktionen identificeret en række pejlemærker..

Pejlemærkerne lyder:

- Den overordnede strategiske styring af Skanderborg Kommune skal styrkes samtidig med, at den decentrale frihed og lokale indflydelse fastholdes, men med større fokus på helheden.
- Den stærke decentrale organisation fortsætter og dermed også en effektiv og smal koncernledelse i forhold til sammenlignelige kommuner.
- Der skal være et samlet strategisk perspektiv på kommunens udvikling, så udviklingspolitik, kommuneplanarbejde, erhvervsudvikling, køb/salg af jord og fast ejendom m.v. bliver bedre koordineret.
- Helhedsorienteret og sammenhængende organisering og opgaveløsning, hvor det er kommunens ansatte, som arbejder på tværs af afdelinger og binder indsætserne sammen over for borgere og virksomheder.
- Den kraftige vækst fordrer en stram økonomisk styring i de kommende år og et skærpet strategisk fokus på organisationens samlede evne til at få mest muligt ud af de resurser, der er til rådighed.
- En mere ”løsningssøgende” kultur: Mindre ”nej”; mere ”ja”, ”ja hvis” eller ”nej, men...”
- Den fælles tværgående koordinering skal styrkes med afsæt i ’opgaven’. Der skal arbejdes for og med borgeren, virksomheder og eksterne samarbejdspartnere for at finde fleksible løsninger ud fra en helhedsbetragtning og med udgangspunkt i, hvad opgaven kræver.
- God ledelse gør en forskel. Derfor skal ledelsesspændet for den enkelte chef/leder være afstemt, så der gives reel mulighed for at udvikle de opgaver, man har ansvaret for og understøtte dem, man er leder for. Ved organisatoriske ændringer og stillingsledighed sigtes fremadrettet efter et ledelsesspænd på mindst 10 medarbejdere pr. leder og maks. 30-40 medarbejdere.
- Ledere skal reelt have både opgave og ansvar. Det er direktionens ambition, at ledere skal have fuldt budget- og personaleansvar. Der kan være teamkoordinatorer og lignende, som har ansvaret for eks. den faglige koordinering, men de har ikke en egentlig ledelsesfunktion.

4. Klar til fremtidens indhold i overskrifter

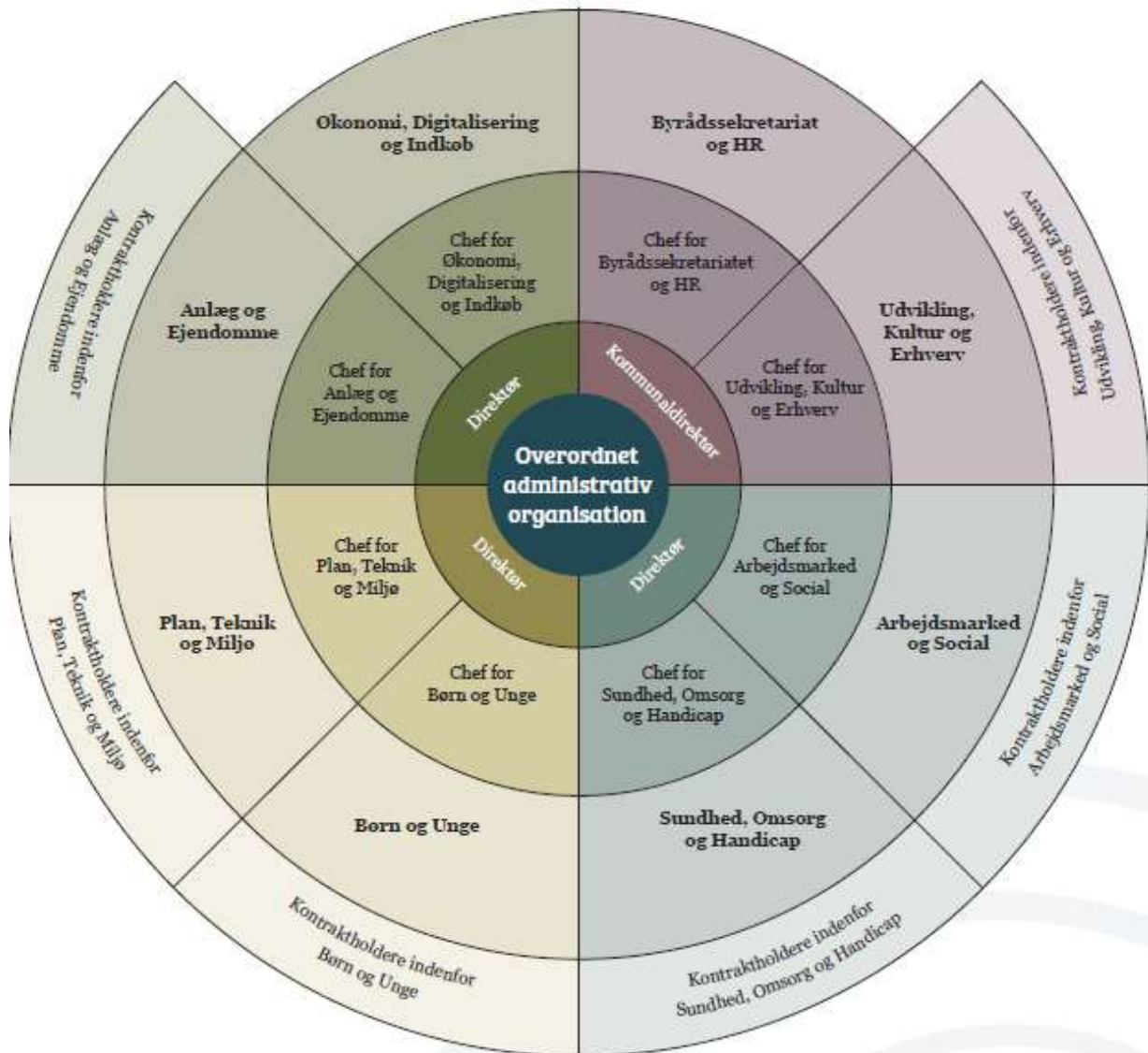
Med udgangspunkt i ovenstående pejlemærker for den fremtidige organisering sker følgende justeringer i overskriftsform:

1. Der oprettes en ny direktørstilling med ansvar for et nyetableret direktørområde; *Økonomi, Digitalisering og Ejendomme* med øget fokus på strategisk anlægs- og porteføljestyring.
2. Der oprettes et nyt fagsekretariat; *Udvikling, Kultur og Erhverv* under kommunaldirektørens område.
3. Der oprettes en ny stab; *Byrådssekretariatet og HR* – med styrket internt organisatorisk fokus samt understøttelse af Byråd mv.
4. Videredelegering af referenceforhold på Børn- og Ungeområdet
5. Fagsekretariatet Teknik og Miljø ændres til Plan, Teknik og Miljø. Det betyder, at Plan- og Byudvikling flyttes til Teknik og Miljø, og bliver en afdeling under koncernchefen for Plan, Teknik og Miljø.
6. Sammenlægning af funktioner ml. det tidligere Beskæftigelse og Sundhed og Ældre og Handicap, som følge af budget 2021-2024.
7. Staben Kultur, Borger og Planlægning nedlægges som stabsenhed. Funktioner og opgaver fastholdes, men flyttes til andre stabe og fagsekretariater.
8. Ændret navngivning af de enkelte koncernchefer og områder. Se bilag

Samlet set betyder forslaget, at den nye centrale administration kommer til at se således ud:

Fig. 1: Grafisk illustration af ny central administration.

Overordnet administrativ organisation



5. Beskrivelse af de enkelte ændringer

5.1 Ændring 1

Der oprettes ny direktørstilling med ansvar for et nyetableret direktørområde; Økonomi, Digitalisering og Ejendomme med øget fokus på strategisk anlægs- og porteføljestyring.

Direktørområdet skal sikre stram økonomisk styring koblet med strategisk ledelse og styring, der understøtter helhed og tværfaglighed i organisationen, og hvor der er øget fokus på strategisk anlægs- og porteføljestyring.

Direktøren er ansvarlig for strategisk, tværgående og helhedsorienteret udviklingsfokus, hvor stram økonomistyring, øget fokus på anlægs- og porteføljestyring samt understøttelse af organisationen og Byrådet er vigtig. Direktøren har det overordnede ansvar for kontakten og understøttelsen af det politiske niveau samt virkeliggørelsen af politikker, forandringer mv. Direktøren er medlem af direktionen og koncernledelsen.

Direktørområdet vil ud over direktøren bestå af to overordnede chefområder:

1. Området; Økonomi, Digitalisering og Indkøb ledes af en chef, som blandet har ansvaret for budget, regnskab digitalisering/IT, Borgerservice mv. Chefens opgave er; at sikre stram økonomistyring, sammenhæng på tværs af de faglige områder herunder også understøttelse af kontraktholderne. Chefens opgave vil også være at svare på konkrete spørgsmål fra det politiske niveau. Chefen indgår i koncernledelsen.
2. Området; Anlæg og Ejendomme (ny chef ansættes). Her vil chefen ud over de opgaver, der ligger i koncernchefrollen også få en vigtig rolle i at sikre strategisk styring af anlægsområdet samt bedre porteføljestyring. I budgetperioden 2021–2024 er der budgetlagt med 957 mio. kr. til anlæg. Det vil være den væsentligste opgave for chefen at komme i mål med denne opgave. Chefen indgår i koncernledelsen.

Direktørområdet vil omfatte:

- Økonomi, Digitalisering og Indkøb (chef, som sikrer stram økonomistyring og koordinering af indsatser i de enkelte afdelinger)
 - Budget og analyse
 - Regnskab
 - Styring og Budget
 - IT/digitalisering og Forretningsudvikling
 - Kort og GIS
 - Indkøb og Udbud
 - Borgerservice (Flyttes fra Kultur, Borger og Plan, som nedlægges)
 - Kontrolteam og Regres (Flyttes fra Byråds- og Direktionssekretariatet)
- Anlæg og Ejendomme (Ny chef ansættes, som sikrer strategisk styring af anlæg- og ejendomsområdet og bedre porteføljestyring)
 - Styring af ejendomsrådet og porteføljestyring
 - Kommunale bygninger. Det vil sige planlægning, projektering, styring af konkrete kommunale byggeopgaver/projekter (Kommunale Bygninger flyttes fra Teknik og Miljø)
 - Ansvar for udvendig vedligeholdelse
 - Kontraktholderen for Fælleden (flyttes fra den nuværende HR-stab).

5.2 Ændring 2

Der oprettes et nyt fagsekretariat; Kultur, udvikling og Erhverv under kommunaldirektørens område.

Fagsekretariatet oprettes under kommunaldirektørens område, hvor fokus er at sikre vækst og den overordnede kommunale udvikling. Fagsekretariatet ledes af en chef (nyoprettet stilling), der referer til kommunaldirektøren og indgår i koncernledelsen.

Fagsekretariatet skal indeholde følgende områder:

- Kultur og Erhverv (områder fra det nuværende Kultur, Borger og Plan) herunder den overordnede kommunale udvikling i form af:
 - Udviklingspolitik
 - Erhvervsindsats, erhvervsfremme mv.
 - Turismeindsats
 - Landdistriktsudvikling
 - Kultur- og fritidsområdet
- Frivilligt socialt arbejde herunder et evt. kommende center for frivillighed og fællesskab (Flyttes fra Beskæftigelse og Sundhed).
- Kontraktholdere på kultur- og fritidsområdet; Idrætsområdet Skanderborg, Biblioteket, Kulturskolen, Museum Skanderborg, Hørning Idrætscenter, Låsbyhallen, Ry-hallerne (tidligere reference til koncernchefen for Kultur, Borger og Planlægning)
- Køb og Salg af jord og fast ejendom (Flyttes fra Byråds- og Direktionssekretariatet).

5.3 Forslag 3

Der oprettes en ny stab; Byrådssekretariatet og HR – med styrket internt organisatorisk fokus samt understøttelse af Byråd mv.

Det nuværende Byråds- og Direktionssekretariat sammenlægges med HR-staben, så staben får et øget internt/organisatorisk fokus, der er sammenhængende ift. understøttelse af organisationen, direktion, koncernledelse, kontraktholdere samt Byrådet.

Det nye *Byrådssekretariatet og HR* ledes af koncernchefen, som referer til kommunaldirektøren og indgår i koncernledelsen.

Nedenfor beskrives den nye stab:

Byrådssekretariatet og HR ledes af koncernchef, og hvor koncernchefstillingen for HR-staben konverteres til en stilling som HR-chef under koncernchefen.

Byrådssekretariatet og HR vil bestå af følgende områder:

- Sekretariatsteam
- Juridisk team
- Kommunikationsteam
- HR-team. Ledes af en HR-chef herunder; Personalejuridisk afdeling, Konsulentteam HR, Forsikring samt Løn (Opgaverne flyttes fra HR- staben)

5.4 Forslag 4

Videredelegering af referenceforhold på Børn- og Ungeområdet

Referenceforholdene for kontraktholderne på Børn- og Ungeområdet videredeles, så kontraktholderne på Børn og Ungeområdet ikke længere refererer til koncernchefen. I stedet placeres det faglige og personalemæssige ansvar hos fagsekretariatets chefer, som refererer til koncernchefen. Den endelige

implementering af, hvordan referenceforholdene skal være afgøres i samarbejde med den nye koncernchef for Børn og Unge.

Kontraktholdernes kompetencer og ansvar i forhold til ledelsen af den enkelte kontraktenhed og Byrådet er med ændringerne uforandret.

Justeringen foretages for at sikre god og effektiv ledelse af Børn- og Ungeområdet, så både den faglige og den personalemæssige ledelse følges ad på et område med mange kontraktholdere. Ændringen sker for at give kontraktholderne den bedst mulige ledelsesmæssige understøttelse, og hvor der samtidig sikres udvikling, helhed og sammenhæng inden for det samlede Børn- og ungeområdet, men også på tværs af den øvrige organisation.

Den foreslåede ændring svarer til den, der har fungeret, hvor koncernchefstillingen er vakant. I denne periode refererer kontraktholderne for dagtilbud til dagtilbudschefen, kontraktholderne for skoler/landsbyordninger, klubber, specialtilbud og specialskoler refererer til chefen for skoler og specialtilbud, kontraktholderen for Skovbo refererer til myndighedschefen og kontraktholderen for tandlejen til chefen for sundhedstjenesten. Den endelige implementering af, hvordan referenceforholdene skal være afgøres i samarbejde med koncernchefen for Børn og Unge.

Med en ændring af referenceforhold vil koncernchefens rolle blive styrket ift. at sikre understøttelse af det politiske niveau samt udvikling, sammenhæng og helhed for hele Børn- og Ungeområdet, hvor fagsekretariatets chefer refererer til koncernchefen. Koncernchefen får med ændringen mulighed for øget fokus på at sikre den strategiske retning for hele området og sikre koordinering med de andre fagområder. Det er koncernchefen, der er budgetansvarlig for fagsekretariatet, og koncernchefen er samtidig en del af koncernledelsen.

5.5 Forslag 5

Fagsekretariatet Teknik og Miljø ændres, så Plan- og Byudvikling flyttes til Teknik og Miljø, og bliver en afdeling under koncernchefen for Plan, Teknik og Miljø.

Plan- og Byudvikling flyttes til fagsekretariatet Teknik og Miljø og bliver en afdeling under koncernchefen.

Ændringen foretages for at skabe en tættere og bedre sammenhæng mellem opgaverne særligt ift. planlægning, gennemførelse og godkendelse herunder miljøgodkendelser og sikring af klimahensyn mv.

5.6 Forslag 6

Sammenlægning af funktioner ml. det tidligere Beskæftigelse og Sundhed og Ældre og Handicap, som følge af budget 2021-2024.

I forbindelse med Budget 2021-24 er det besluttet at nedlægge to stillinger på niveau tre (ledere med reference til en koncernchef) og sammenlægge flere funktioner mellem det tidligere Beskæftigelse og Sundhed og Ældre- og Handicap. Det giver en besparelse på 1,5 mio. kr. fra 2022. Det indebærer, at to kontraktområder (bosteder for handicappede og socialpsykiatri) slås sammen fra 2022.

Sundhedsfremmechefstillingen i Beskæftigelse og Sundhed nedlægges, og afdelingerne herunder fordeles på det øvrige beskæftigelsesområde og til Ældre- og Handicap. Det midlertidige bo- og træningstilbud Kjærsholm flyttes fra Ældre- og Handicap til Beskæftigelse og Sundhed. Disse omlægninger betyder ændrede referenceforhold for en del funktioner på niveau fire. Der er igangsat en inddragende proces efter budgettets vedtagelse med deltagelse af både ledergrupper og medarbejdere.

Beskæftigelse og Sundhed og Ældre og handicap skifter navn til henholdsvis: Arbejdsmarked og Social og Sundhed, Omsorg og handicap.

6. Forslagets samlede økonomi

Forslaget afholdes inden for eksisterende budgetmæssige ramme, men vil indebære udgifter ift.;


- Ny direktør for *Økonomi, Digitalisering og Ejendomme*
- Ny chef for *Anlæg og Ejendomme*
- Ny chef for fagsekretariatet; *Udvikling, Kultur og Erhverv*

Samtidigt nedlægges stillingen som koncernchef for Kultur, Borger og Planlægning. HR- staben og Byråds- og direktionsssekretariatet sammenlægges til ét koncernchefområde.



7. Det videre arbejde med udviklingen af organisationen

Samtidig med en ny overordnet administrativ organisering arbejdes også fremadrettet med ledelse og styring i Skanderborg Kommune i form af øget fokus på:

- Virkeliggørelsen af visionen *Mennesker møder Mennesker*
 - Det tværgående samarbejde, så der sikres helhed og sammenhæng med fokus på borgeren mv.
 - En færdiggørelse af Byrådets drøftelser af Skanderborgmodellens grundpiller ift. kontrakt- og aftalestyring mv. Herunder særligt ift. overvejelser om nye kontraktholderområder og størrelsen på kontraktholderområderne.
 - Nyt ledelsesgrundlag.
 - Analyse af ledelsesspænd, niveauer og antal ledere med blik på sikring af god og bæredygtig ledelse både centralt og decentralt.
- 

8. Den videre proces, herunder MED-inddragelse mv.

Efter drøftelsen i Økonomiudvalget den 18. november er der indledt en proces med de berørte parter samt involvering af MED-organisationen. Forslaget er fremsendt til kvalificering i HMU og de berørte LMU'er/OMU'er herunder også koncernledelse og de berørte kontraktholdere.

I den forbindelse er der samtidig med forslaget behandling igangsættes en proces ift. en proces- og tidsplan for implementeringen, som forankres i HMU. I forbindelse med implementeringsplanen afklares processer for personalemæssige- og personalejuridiske konsekvenser af forslaget i samarbejde med MEDorganisationen og de faglige organisationer.

Den nye organisering forventes at træde i kraft pr. marts 2021 eller snarest herefter.

9. Overordnet tids- og procesplan

Nedenfor fremgår en overordnet tids- og procesplan

Dato	Beskrivelse
Den 18. november	Økonomiudvalget drøfter forslag.
Den 23. november	Berørte parter i koncernledelsen orienteres.
Den 24. november	Koncernledelsen orienteres og kvalificerer forslag samt tids-og procesplan.
Den 25. november	Byrådet orienteres
Den 26. november	<ul style="list-style-type: none">• Koncernchefer orienterer berørte afdelingsledere samt særligt berørte medarbejdere• HMU, relevante FTR/TR samt kontraktholderne orienteres og kvalificerer tids-og procesplan for forslaget.• Direktionen giver fælles udmelding til alle ansatte på Skanderborg Fællede.• Opsamling med berørte ledere og medarbejdere efter behov i den efterfølgende periode.• Kontraktholderne orienterer i egne områder.
Den 27. november	<ul style="list-style-type: none">• Forslag sendes til kvalificering i HMU og de berørte LMU/OMU'er.
december/januar	<ul style="list-style-type: none">• Sideløbende med kvalificering af forslaget tilrettelægges en proces for implementering samt afklaring af personalemæssige konsekvenser af forslaget – processen forankres i HMU.
Den 21. december	<ul style="list-style-type: none">• Sidste frist for at fremsende kommentarer til forslaget.
Den 8. januar	<ul style="list-style-type: none">• HMU behandler LMU/OMU's kommentarer til forslag samt implementeringsplan.
Den 15. januar	<ul style="list-style-type: none">• Direktionen behandler forslag på baggrund af kommentarer fra HMU/LMU/OMU'er samt forslag til implementeringsplan.
Den 20. januar	<ul style="list-style-type: none">• Sagen behandles i Økonomiudvalget.
Den. 27. januar	<ul style="list-style-type: none">• Sagen behandles i Byrådet.
Marts eller snarest herefter	<ul style="list-style-type: none">• Forventet ikrafttrædelse af forslaget marts 2021.• Implementering af forslaget på baggrund af implementeringsplan.• Personalemæssige konsekvenser af forslaget håndteres.• Igangsættelse af ansættelsesprocesser mv.

10. Titler på chefer i koncernledelsen

- Chef for Byrådssekretariatet og HR
- Chef for Udvikling, Kultur og Erhverv
- Chef for Børn og Unge
- Chef for Plan, Teknik og Miljø
- Chef for Sundhed, Omsorg og Handicap
- Chef for Arbejdsmarked og Social
- Chef for Økonomi, Digitalisering og Indkøb
- Chef for Anlæg og Ejendomme



