

**Dansk Generalsekretariat**

Februar 2020

**Rapport om effektiviserings-  
og organisationsmuligheder i Sydslesvig**

## Indhold

- 1. Baggrund og kommissorium for forvaltningschefernes arbejde med effektiviserings- og organisationsmuligheder**  
Side 3-4
- 2. Udfordringer generelt for det danske mindretal**  
Side 5-11
- 3. Den nuværende organisationsstruktur – præsentation af foreninger og institutioner**  
Side 12-36
- 4. Mulige optioner**  
Side 37-51
- 5. Yderligere overvejelser**  
Side 52
- 6. Bilag**  
Side 53

# 1. Baggrund og kommissorium for forvaltningschefernes arbejde med effektiviserings- og organisationsmuligheder

I 2019 blussede strukturdebatten i Sydslesvig atter op. Modsætningerne var de klassiske: enten ønskede man en ekstern analyse af, hvordan mindretallets struktur bedre kan løfte tidens og navnlig fremtidens udfordringer, eller man efterlyste en effektivisering af den nuværende organisationsstruktur og en styrkelse af det tværgående samarbejde i mindretallet.

Nogle organisationer var fortalere for den nuværende struktur og opgavefordeling, andre så gerne en radikal forandring på basis af en ekstern analyse.

For at sikre, at debatten kunne fortsætte konstruktivt og uden skyttegrave, foreslog kredsens af forvaltningschefer i januar 2019 at foretage en intern effektiviserings- og strukturanalyse.

Efter positive drøftelser i de enkelte foreninger og organisationer besluttede Samrådet at formulere et kommissorium med henblik på at give forvaltningscheferne analyseopgaven i opdrag.

Med udgangspunkt i kommissoriet, som blev vedtaget af Samrådet den 3. juni 2019 (se bilag 1), har kredsens af forvaltningschefer set nærmere på, om løsningen af mindretallets kerneopgaver sker tilfredsstillende hhv. optimalt set i lyset af effektiviseringsmuligheder og eventuelt nye organisationsformer. Her indgår bl.a. resultater fra tidligere afdækning af samarbejdsflader (bilag 2).

For at skabe en fælles forståelse af mulighederne for forenings- hhv. organisationsudvikling, analyseres i kapitel 2 mindretallets idealer og opgaver. Det sker bl.a. set ud fra aktuelle danske tendenser inden for ledelse, offentlig administration og foreningsliv. Spørgsmålet er: hvad vil mindretallet egentlig?

Forudsætningen for at kunne se nye muligheder og andre måder at strukturere arbejdet på, er en afdækning af mindretallets eksisterende struktur, arbejdsprocesser, kompetencer og ledelse. Kort og godt: hvordan ser nuværende situation ud, og hvilke styrker og hvilke svagheder bliver tydelige i forhold til mindretallets formål og opgaver?

Forvaltningscheferne kortlægger derfor i kapitel 3 mindretallets nuværende organisationsstruktur og infrastruktur. Fokus lægges på det eksisterende samarbejde omkring såvel teknisk-administrative som faglige opgaver.

Med dette som grundlag peges der i kapitel 4 på forskellige modeller og scenarier for realisering af mindretallets opgaver og mission i hverdagen – dvs. organisatorisk, opgavemæssigt, i forhold til samarbejdsflader samt ledelses- og styringsmæssigt.

**Det skal understreges, at kredsens af forvaltningschefer ikke har forhandlet de forskellige scenarier eller drøftet en prioritering af det ene scenario frem for et andet. Derfor anbefaler vi ikke bestemte muligheder, men lægger scenarierne åbent frem til diskussion i Samrådet.**

Arbejdet og analysen har fulgt følgende tre faser:

**Fase 1:**

- Idealer, tendenser, udfordringer og opgaver.
- Kort beskrivelse af organisationernes mål og mission med organisationsdiagram samt et bilag med oversigt over nuværende samarbejdsflader – teknisk/administrativt og fagligt.

**Fase 2:**

- Scenario A: Nuværende foreninger, opgavefordeling samt flere eller færre foreninger.
- Scenario B: Politisk tættere samarbejde i et styrket Samråd.
- Scenario C: Politisk sammenslutning af organisationerne i en paraplyorganisation - Sydslesvigsk Råd e.V.
- Scenario D: Én samlet forening.

**Fase 3:**

Drøftelse og analyse med ressourcepersoner udefra.

Denne fase har vi ikke taget hul på, idet vi bør afvente Samrådets vurdering af, om processen skal forsætte.

**Behov for yderligere analyser**

De foreløbige overvejelser mangler at blive underlagt en juridisk og økonomisk afklaring. Her har vi indhentet nogle tilbud udefra (se bilag 5). Der er tale om et stykke analysearbejde, som bedst løses af udefrakommende eksperter.

**Indstilling, det videre forløb**

Forvaltningscheferne indstiller, at Samrådet på sit møde den 23. marts 2020 drøfter nærværende udspil og træffer beslutning om det videre arbejde og forløb.

**Kredsen af forvaltningschefer:**

Jens A. Christiansen, generalsekretær, SSF.

Jens M. Henriksen, bibliotekschef, Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig.

Thorsten Kjærsgaard, økonomidirektør, Flensborg Avis.

Lars Kofoed-Jensen, direktør, Dansk Skoleforening for Sydslesvig.

Anders Kring, direktør, SdU.

Martin Lorenzen, landssekretær, SSW.

Jytte Nickelsen, forretningsfører, Dansk Kirke i Sydslesvig.

Tom Petersen, forretningsfører, Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig.

Knud-Erik Therkelsen, generalsekretær, Grænseforeningen.

**Sekretariat:**

Dansk Generalsekretariat

v/ SSFs generalsekretær Jens A. Christiansen og SSFs foreningskonsulent Tine Andresen

## 2. Udfordringer generelt for det danske mindretal

Dette afsnit skal ses som et generelt perspektiv på Sydslesvig: hvad kan være idealer for mindretallets arbejde, – og hvilke tendenser i samfundet giver hvilke udfordringer for mindretallet. Alt dette kunne måske lede frem til en fælles forståelse af, hvad det er for opgaver, som mindretallet skal løse – ud fra vores egne idealer. Med andre ord finder vi, at man bør starte overvejelser om struktur, sammenlægninger mv. med at undersøge, hvad det egentlig er, vi vil.

### Om idealer

Alle organisationer i analysen har hvert deres formål fastsat i vedtægter, suppleret med opgaver i resultataftaler osv. Forvaltningen i disse organisationer skal så administrere og implementere organisationens formål. Således har hver organisation i mindretallet sin egen forvaltning som handler ud fra den af den folkelige ledelse fastlagte kurs. En kurs der lægger sig tæt op ad og samtidig sikrer organisationens formål. Den folkelige-administrative ledelses handlinger opretholder foreningens virke og eksistens. Derudover eksekverer forvaltningen de tjenesteydelser der skal til for at sikre organisationens målsætninger.

### Hvilke opgaver skal mindretallets organisationer løse?

De skal tjene den danske befolkningsdel bl.a. ved at:

- skabe grobund (infrastruktur) for at der kan drives folkeligt dansk virke og fremme det folkelige arbejde
- føre ind i, fremme og værne om dansk kultur og sprog
- udbrede og pleje det danske sprog
- fremme bevidsthed om samhørighed med det danske folk
- øge forståelsen, både nord og syd for grænsen, for det danske mindretal og dets særpræg
- styrke sammenholdet i og med det danske mindretal
- højne bevidstheden om og ansvarsfølelsen for det danske blandt medlemmerne
- "skabe" robuste mennesker, der kan mestre et liv i både det tyske og det danske samfund, via dannelse, læring og udvikling
- optimere og effektivisere forvaltningsopgaver og dermed sig selv
- samt fungere som brobygger i et post-2020 perspektiv

### Mindretallets aktuelle, centrale idealer

- Det folkelige ideal (folkeligt engagement i en dansk ånd med blikket vendt mod nord)
- Det sproglige ideal (sprogligt engagement)
- Det sociale ideal (sociale relationer, social samhandel og et vedkommende og forpligtende fællesskab)
- Det mentale ideal (viden og bevidsthed om "hvorfor" (mindretallets narrativ))
- Dannelsesidealet (dannelse, læring, personlig udvikling)

Omkring disse idealer skaber foreninger og organisationer den nødvendige infrastruktur. Det er organisationernes fornemmeste fællesopgave, i tæt samarbejde at sikre grobunden for balance og kobling idealerne imellem.

## Tendenser i relation til mindretallet

Inden vi går videre, vil vi se nærmere på nogle samfundstendenser – nogle taler om megatrends – som kan være særligt relevante for os i mindretallet. I dette delafsnit følger de i første omgang som nogle generelle tendenser, som kan relatere til mindretallet.

- **Urbanisering.** Der er statistisk evidens for fortsat urbanisering i Sydslesvig – primært med vækst i Flensborg og fald i de mindre byer og landsbyer. En tendens, der faktisk findes i hele verden, og som forventes at fortsætte i mange år, uanset forskellige tiltag som f.eks. at styrke landsbylivet, sikre udflytning af arbejdspladser osv. Urbaniseringen er tidligere nævnt i oplæg om overvejelse om små institutioner og mødesteder i det lokale.
- **Digitalisering.** En udfordring for fællesskaber lokalt: vi søger oplevelser, viden, men også fællesskaber digitalt. Digitaliseringen medfører en mere global tilgang til at finde fællesskaber, identitet mv. Den giver dog også nye kommunikationsplatforme, som når Facebook benyttes til lokal sydslesvigsk debat, tilmeldinger til arrangementer og kan sikre hurtig dialog mellem medlemmer af mindretallet. Digitaliseringen skaber nye tilbud, som udfordrer de, der hidtil har stået for at udbyde analoge tilbud.
- **Professionalisering.** I forhold til ens fritid vil mange gerne nyde professionelle tilbud, og i et vist omfang også betale herfor. Man deltager i f.eks. kommercielle løb som DHL Stafetten i stedet for at være fast medlem i den lokale atletikklub. Denne tendens tvinges ligeledes af en almen manglende vilje til bindende frivillighed jf. nedenfor.

”Episodisk frivillighed” er det begreb, der anvendes om de mange, der fortsat gerne er frivillige, men hvor vilkår for det frivillige arbejde har ændret sig markant. Man er, lidt overordnet sagt, ikke længere fast medlem af en forening i tykt og tyndt, men engagerer sig hellere fra sag til sag. Man vil gerne bidrage til et årligt event, eller en særlig indsamling, men det faste, forpligtende bestyrelsesarbejde osv. oplever visse rekrutteringsvanskeligheder.

- **Individualisering.** Der tales også meget om tendensen til individualisme (singularitet, personliggjorte søgemaskiner osv.) og dermed måske manglende fællesskabsforpligtelse, fællesskabsforståelse og tilsvarende: – vi vælger selv, hvad vi vil have. Vi er ikke bundet af grupper og faste pakker i samme grad som tidligere.

Det kan også kaldes ”Streaming-samfundet” med henvisning til, at man ikke længere ser faste TV-kanaler, men selv plukker de udsendelser (læs = aktiviteter), man vil se eller komme til. Man møder måske på denne baggrund ikke så meget op til de traditionsrige arrangementer, medmindre man synes man får noget ud af det.

Det gælder måske især forældre, som ser på om deres børn får noget ud af det, og søger mod arrangementer, der har tilbud for børn. Få forældre deltager derfor i kulturaftener med aktuelle kulturtilbud fra Danmark kun for voksne, hvorimod tilbud som f.eks. familie-sprogkurset med fælles aktiviteter for voksne og børn har været meget populært i flere år.

- **Globalisering.** Der er tidligere nævnt digitalisering og den dermed nemmere adgang til det digitale univers, som blot er en delmængde af den nemmere adgang til hele verden, man har fået de seneste årtier. "Den globale landsby", globalisering mv. er en såkaldt megatrend, som selvfølgelig påvirker alle samfund, og som senest så også har haft visse reaktioner i form af nationalisme, Brexit, Trump osv., og det nationale kan siges at bølge op og ned, alt efter hvordan konjunkturer, indvandring mv. udvikler sig.<sup>1</sup> Det får naturligvis også konsekvenser for nationale mindretal, hvordan det opfattes at være national, enten om det er meget positivt eller meget negativt. I en verden, hvor alle bliver verdensborgere – jf. klimadebat – kan et nationalt mindretal have mindre fælles platforme, som kulturelle skikke mv., men med åbenhed jf. det globale giver det mindretallet nye muligheder, tværkulturelt, "brobygger"-funktioner osv.
- **Regulering.** Afslutningsvis kan nævnes den tiltagende regulering, som gælder flere steder i både det danske og tyske samfund, altså med stadigt flere og mere omfangsrige lovkomplekser og regler. Her tales der endda om en juridificering eller retliggørelse af samfundet, som før var baseret på tillid og konsensus, men hvor enhver konflikt nu skal reguleres og enhver risiko skal forebygges med regelsæt. Derfor bruges mange ressourcer på administration af disse regler, hvorimod tillidssamfundet faktisk frigør ressourcer; - men selv i Danmark er tilliden udfordret, jf. Statsministerens tale til Folketingets åbning, oktober 2019. Regulering i Slesvig-Holsten (Tyskland centralt) kan f.eks. i form af ny lovgivning (f.eks. Kita-Gesetz) give store udfordringer for den måde, vi som mindretal indretter os, ud fra pædagogiske, pragmatiske tilgange baseret på danske traditioner mv.

Også inden for arbejdsmarkedet kendes denne tendens, til at flere og flere regler regulerer, selvom der naturligvis også er modsatrettede tendenser med mere frihed til at tilrettelægge arbejdet. Grundlæggende må man dog erkende, sammenholdt med arbejdsmarkedet i 60-erne og 70-erne, at der siden 80-erne har kørt en generel "effektivisering" (også omtalt som New Public Management) med krav om effektivitet i det offentlige, og som så også modsvares af arbejdstagernes reaktion med at "arbejde efter reglerne". Når tidligere tiders frihed føles væk opstår der et arbejdsmarked, hvor man ser på minutter og mindre på "den fælles sag", som der arbejdes for. "

### Hvor bliver mindretallet særligt udfordret?

Det var en række tendenser, som allerede i første omgang præsenterer en række udfordringer. Mindretallet bliver efter vores opfattelse helt overordnet udfordret på grundlæggende antagelser iht. idealerne og koblingen idealerne imellem. En god kobling og en fælles forståelse<sup>2</sup> sikrer et stabilt mindretal. Ideelt ville det være, hvis alle dem, der på en eller anden måde er en del af fællesskabet ville have

- en forståelse for,
- en viden om,
- en (ansvars-)bevidsthed om,

<sup>1</sup> Axel Johnsen illustrerer i bogen om Grænseforeningen (2019), hvordan salg af Dybbølmærke og det Sønderjyske Lotteri så at sige ikke kunne konkurrere med internationale katastrofer, som var rykket tættere på via globaliseringen

<sup>2</sup> også af kompleksiteten iht. et hav af forskellige grundlæggende antagelser

- et medejerskab af,
- et engagement omkring

det danske element, som må anses som den centrale eksistensberettigelse for det danske mindretal.

Hvor mange forældre i de danske skoler eller medlemmer i danske idrætsklubber har en viden og bevidsthed om Sydslesvig, forståelse for, at alt og alle hænger eksistentielt sammen. Hvor mange kender til grænselandshistorien, er aktive inden for en anden form for mindretalsvirksomhed end lige netop deres egen?

Såfremt en fodboldspiller i en dansk klub udelukkende er i klubben på grund af idrætten og fællesskabet (socialt ideal) men ellers ingen kobling har til nogen af de andre idealer – og her især de to bærende elementer (folkelighed og sprog), så er vedkommende med til at udtynde mindretallet. Hvis forældre sender deres barn i dansk børnehave og skole, men ikke selv lærer sig det danske sprog og derudover ingen kobling har til nogen af idealerne, gør de det samme som fodboldspilleren i ovennævnte eksempel. Der findes lignende eksempler.

Ovenstående er der intet nyt i. Og dog er der i de sidste årtier sket en afsmeltning iht. engagement og kobling idealerne imellem. Spørgsmålet er, med hvor stort et underskud (kvantitativ) på kobling mellem idealerne et mindretal kan (over)leve. Hvis 40 % af fodboldspillerne udelukkende har kobling til selve sportsgrenen, men ellers ikke har interesse for og engagement i mindretallet, ville det sikkert kunne klares, i modsætning til hvis de udgjorde 90 %. Eksemplet kan anvendes analogt på alle mindretallets foreninger og organisationer med deres respektive brugere/medlemmer.

#### Sammenhængskraften

En udfordring der går i tråd med ovennævnte er samfundets fremskridende forandring fra kollektivismen til individualisme og dermed manglende fællesskabsforpligtelse. Det såkaldte streaming-samfund vælger selv, hvad det vil have, skifter hurtig interesse. Mennesket er ikke længere bundet af grupper og faste pakker i samme grad som tidligere. I mindretallet aflæseligt ved distriktssammenlægninger på grund af, at det er blevet sværere at finde folk der vil engagere sig i SSFs lokale bestyrelser.

#### Overenskomstgørelse

Lige som i det omgivende samfund er der i mindretallet en svindende interesse fra mindretalsansatte til at engagere sig ud over deres lønnede arbejde. Flere steder bliver der i dag betalt for instruktørvirksomhed, hvor dette før i tiden blev båret af frivillige ulønnede kræfter. Dette kan f.eks. aflæses ved en drastisk tilbagegang af det frivillige engagement inden for det idrætslige fritidsliv i eftermiddagstimerne, som før i tiden nærmest udelukkende blev båret af lærere og pædagoger. Dermed er der sket en forskydning i forholdet mellem det frivillige og det aflønnede engagement.

#### Kontrolopgaver koster og erstatter aktivitetstilbud

Øgede krav til sikkerhed, databeskyttelse, hygiejne, udliciteringer, udfærdigelse af statistikker, dokumentation, resultataftaler, m.m. udvider behovet for teknisk-administrativt personale. Dette



behov er forbundet med udgifter, der kun kan fratrækkes det pædagogiske, kirkelige, journalistiske, kulturelle og idrætslige arbejde.

Et område, som også kan give udfordringer er arbejdet for at sikre økonomisk og kulturel ligestilling, hvor mindretallet dels hele tiden skal være proaktive, desværre, for ikke at blive ringere stillet, sådan som det – selv i 2020 – kan være eksempler på. Dokumentation, møder og statistikker er en ikke uvæsentlig opgave, der desværre ikke ser ud til at blive mindre fremover.

### Gennemsigtighed

Ligeledes er mindretallet udfordret på en voksende mulighed for at kigge det ”dybere i kortene” som den fremskridende digitalisering og åbne debat giver mulighed for. Sprog- og tilhørsdebatter i avisen, på hjemmesider, Facebook, Instagram, i fjernsyns- og radioudsendelser, m.m. Tilsluttede foreninger der på deres hjemmesider og på Facebook nærmest udelukkende kommunikerer på tysk stiller os for en udfordring, vi ikke har haft bare 15 år tilbage. Af denne grund stilles der i dag skarper på mindretallets sproglige ståsted, hvilket for år tilbage ikke var tilfældet.

### Manglende kendskab fører til manglende forståelse

Andre forhold der gør sig gældende og som er blevet til en voksende udfordring for mindretallet er den menige danskers aftagende kendskab til grænselandshistorien. Dette aftagende kendskab fører ufravigelig til en mangel på forståelse for mindretallet, dets særpræg og dets til dels anderledes form for levet danskhed. Der kan også henvises til den tendentielle globalisering, hvor internationale problemer – det kan være hungersnød, flygtningekriser, klimakrise – overskygger for fokus på hvad der skete for 100 år. I dag – i et post-2020 perspektiv – skal der derfor kæmpes endnu mere for kendskab og (selv-)forståelse end nogen sinde før. Hvor vi i midten af 1900-tallet -erne kunne nyde godt af 100.000-vis af medlemmer i Grænseforeningen i Danmark, står vi i mindretallet sammen med Grænseforeningen i Danmark aktuelt med en særdeles stor opgave i forhold til at oplyse meget bredt om mindretallet.

### Mindretallets nye mødesteder

Var det før i tiden forsamlingshuse og skoler der var mindretallets centrale ”real-life-mødesteder” bliver disse i dag mere og mere erstattet med de digitale. Den digitale revolution forbigår ikke mindretallet og således søges oplevelser, viden, men også fælleskaber digitalt. Digitaliseringen medfører en mere ”global” tilgang til identitet mv. Den giver dog også nye kommunikationsplatforme, som når Facebook benyttes til lokal, Sydslesvigsk debat.

### Danskhedens fragmentering?

Når noget fragmenterer, spredes det ud i forskellige, men mindre former – og selvom det er en over 100 år gammel debat, er den altid relevant, og særligt også fremover, når man ser de forskellige tendenser som samlet skaber en pluralisering. Det gælder således hele spektret rundt, fra den tyske sympatisør til den sydslesvigske danske ”fundamentalist” (den DANSKE Sydslesviger); fra den i mindre grad oplyste/interesserede ”tilbuds-shopper” (den danske skole som udelukkende dannelsesmæssigt alternativ til den offentlige tyske skole eller Rudolf Steiner-Skolen, idrætsudøveren, der udelukkende for idrættens skyld tilhører den danske klub, koncertbesøgeren der alene besøger SSF's jazzkoncerter på grund af høj kvalitet til lav pris, forældre, der sender deres børn i dansk skole, men lader dem konfirmere i den tyske kirke, mindretalsborgeren, der tror, at Flensborg Avis er et biludlejningsfirma, eller at avisen blot udkommer om torsdagen,

mindretalsborgeren, der ved kommunal- og landdagsvalg ikke stemmer på SSW, osv.) til den bredt engagerede mindretalsborger, der ofte har alt for mange ulønnede opgaver og poster i mindretallet og har abonneret "hele pakken".

Også her er spørgsmålet, med hvor stor en grad af åbenhed og brogethed et mindretal vil kunne overleve uden at løbe risikoen for at blive udvandet. Ligeledes i hvor høj en grad et mindretal kan klare sig uden frivillige kræfter, der er med til at udfylde det sociale og folkelige ideal.

Var det efter krigen endnu genforeningshåbet der skabte retning og sammenhold, må mindretallet i dag spørge sig selv, hvad visionen og missionen skal være anno 2030 og hvor stabilt det folkelige fundament er og skal være. Også her er det organisationernes opgave at sætte rammerne så basis kan udforme en vision og mission for det danske mindretal anno 2030 og hvordan mindretallet skal være skruet sammen.

### **Opgaver**

Efter alle disse tendenser og udfordringer skulle det stå klart, at de opgaver, som de nuværende organisationer skal løse, har ændret sig på mange områder i forhold til, da organisationerne blev etableret. Det siger således sig selv, at vi må have regelmæssig nytænkning til at sikre, at vi kan svare på de forskellige udfordringer, - og der er da også arbejdet allerede i mange år med de mange udfordringer, og mange spændende nye tiltag er også præsenteret.

#### Mission og vision for mindretallet

Mindretallets fællesskab skal skabe forudsætninger der sikrer sammenhængskraft og retning både inden for deres respektive områder - men i lige så høj grad for helheden. Derfor er det en logisk forudsætning, at der foreligger et **mission-statement**. Vi skal være klar over og stort set enige om, hvorfor mindretallet findes, hvad mindretallets målsætning og (aktuelle) eksistensberettigelse er og hvilket positive bidrag det yder for sig selv og det omgivende samfund – både nord og syd for grænsen.

På basis af dette mission-statement kan der udvikles og formuleres et såkaldt **vision-statement**. Dette giver udtryk for et langfristet mål hhv. en tilstand man efterstræber. Den viser et idealbillede af mindretallet, en idé om, hvordan mindretallet skal være 2030. En mission er ikke mejslet i granit, men kan tilpasses, hvis det undervejs skulle vise sig, at idealbilledet kan tegnes endnu mere hensigtsmæssigt. Visionen bliver typisk beskrevet med én sætning. Den er formuleret let forståeligt og må gerne udløse positive emotioner.

Til sidst formuleres kerneværdierne som de indre egenskaber der karakteriserer mindretallet<sup>3</sup>. Det er her mindretallets opgave og ansvar ligger.

#### Behov for faglige omprioriteringer

Skulle man angive et umiddelbart svar på de mange udfordringer, som tendenserne præsenterer, er det at vi i mindretallet må være ærlige omkring forhold som urbaniseringen, omkring digitalisering (hvilke digitale tilbud har vi egentlig?) og ærlige om, at de frivillige er begyndt at stille meget tydelige krav i forhold til tidligere tiders pligtvillighed.

---

<sup>3</sup> Maks. 4-5 kerneværdier. Muligvis kan der tages afsæt i Sydslesvig-kanonen

Under forudsætning af, at der ikke kommer yderligere midler kan det betyde, at vi – som mange andre - må skære en række aktivitetstilbud væk, for at sikre, at der er tilbud, der svarer på de moderne opgaver. For 50 år siden skulle man ikke bruge mange ressourcer på at være til stede i Danmark – det er der meget der tyder på, vi skal nu. Det kan vi ikke gøre bare sådan – og må derfor allerede af den grund se på, hvor vi kan effektivisere og evt. lægge tilbud sammen.

### Afslutning

De opgaver, som de nuværende organisationer skal løse, har ændret sig på mange områder i forhold til, da organisationerne blev etableret. Det er derfor vigtigt at holde sig disse forandringer for øje, når man overvejer behovet for ændringer. Visse ændringer kan sagtens ses som "problem" relateret mindretallet, og nedenfor nævner vi nogle af disse problemer som noget, man i mindretallet skal være opmærksom på, - samtidig med at visse samfundsforandringer sagtens kan ses som en fordel for mindretallet. Så udviklingen er som altid ikke entydig – og problematiske tendenser kan også være muligheder, hvis man bygger sit arbejde på Winston Churchills vise ord: "A pessimist sees the difficulty in every opportunity; an optimist sees the opportunity in every difficulty."

Opgaven er måske ikke så meget at spare 10% i effektiviseringer på et lille område, men at sikre, at 90% af det, vi arbejder med i mindretallet, løser nogle store og grundlæggende opgaver, og svarer på de udfordringer, som samfundstendenserne stiller os over for.

### **3. Den nuværende organisationsstruktur: Præsentation af foreninger og institutioner**

#### **Sydslesvigsk Forening e.V. – SSF**

##### **Baggrund**

Sydslesvigsk Forening, med hovedsæde i Flensborg på Dansk Generalsekretariat, er det danske mindretals folkelige og kulturelle hovedorganisation i Sydslesvig. Foreningen har omkring 16.000 medlemmer (inkl. husstandsmedlemmer) fordelt over 8 amter med tilknyttede sekretariater. SSF beskæftiger 40 fastansatte medarbejdere på fuld- hhv. deltid. SSF har 23 tilsluttede organisationer med ca. 12.800 medlemmer og samarbejder med Friisk Foriining, der har omkring 600 medlemmer og har som hovedopgave at bevare og udvikle det frisiske sprog og den frisiske identitet.

##### **Organisation**

SSFs struktur består af følgende vedtægtsbestemte organer:

- Landsmødet.
- Hovedstyrelse og forretningsudvalg.
- 8 amtsstyrelser og 83 distriktsbestyrelser.
- Teater- og koncertudvalg, kulturudvalg og årsmødeudvalg.
- Årligt valgmøde med de tilsluttede organisationer.

##### **Historie**

Slesvigsk Forening blev stiftet den 26. juni 1920. I 1946 blev foreningens navn ændret til Sydslesvigsk Forening. Foreningen fik stor betydning, da den samordnede og videreførte det danske arbejde efter afstemningsnederlaget i 1920. Indtil 1948, hvor Sydslesvigsk Vælgerforening blev stiftet, var SSF også ansvarlig for mindretallets politiske repræsentation. I tiden under nazismen var talrige sydslesvigere udsat for overgreb. I sidste fase af 2. Verdenskrig var foreningens arbejde næsten lammet, men da et folkeligt røre satte ind efter 1945 tog aktiviteterne et markant opsving. Medlemstallet gik kraftigt frem og toppede i 1948 med ca. 75.000. Sydslesvigsk Forenings medlemstal har igennem de seneste 15 år været konstant med en svag stigning.

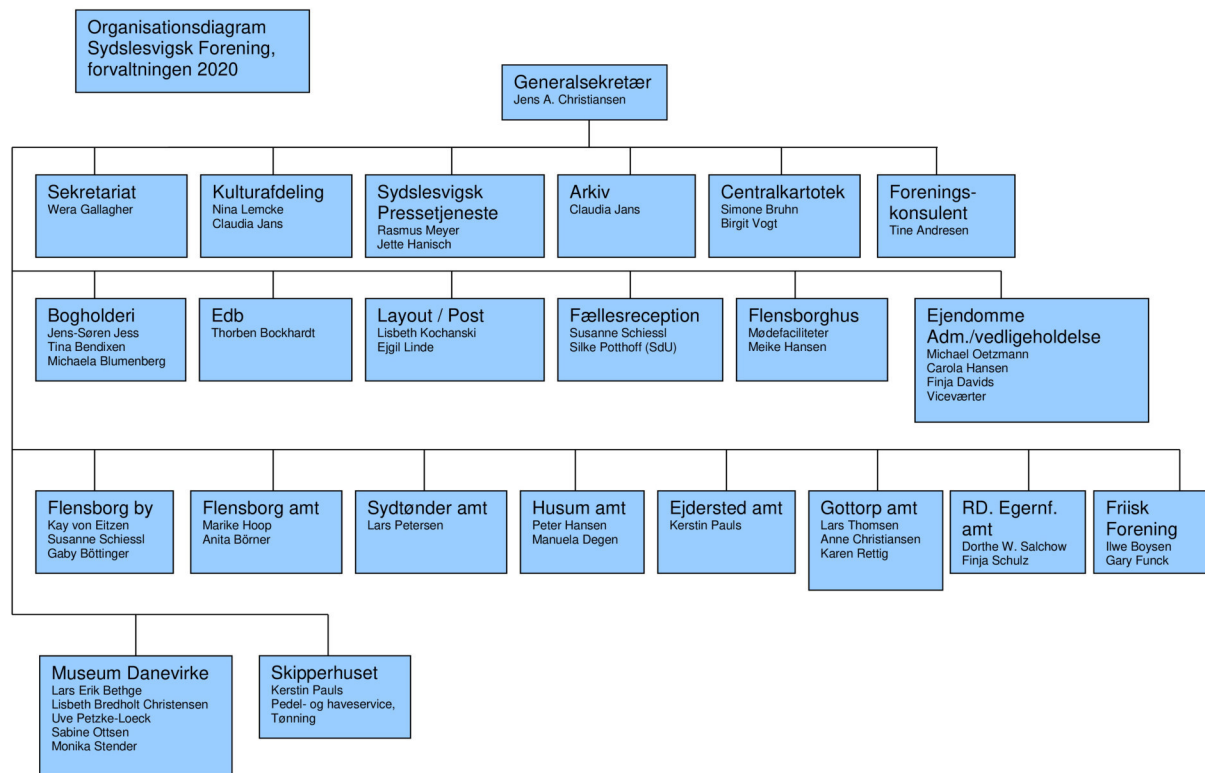
##### **SSF's formål og mission**

Foreningens formål er

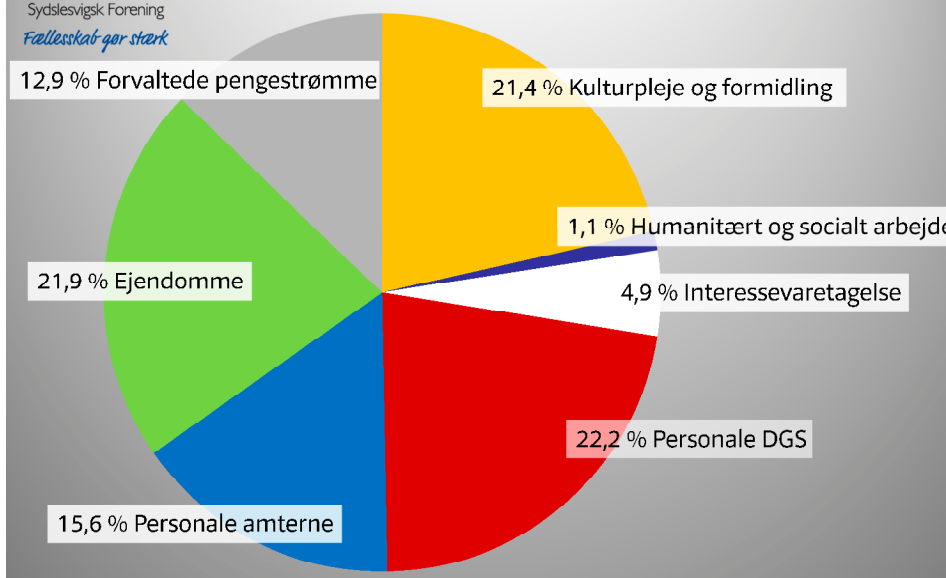
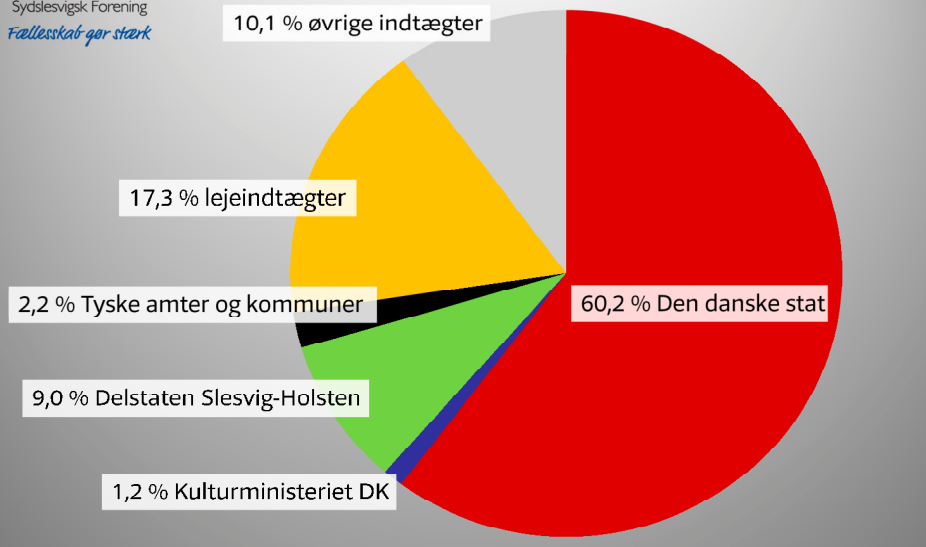
- at udbrede og pleje det danske sprog, at værne om og fremme dansk og nordisk kultur, at drive folkeligt dansk virke i Sydslesvig – herunder udføre socialt og humanitært arbejde, at øge forståelsen for det danske mindretal, den sydslesvigske hjemstavn og dens særpræg (interessevaretagelse), styrke sammenholdet blandt medlemmerne.

Foreningens overordnede mission er

- at sikre det danske mindretals kulturelle eksistensvilkår og fremme danskheden i Sydslesvig, bundet ind i et aktivt og konstruktivt samarbejde på tværs af det dansk-tyske grænseland.



Oversigt over SSFs overordnede organisationsdiagram foroven og økonomi på næste side.



## Sydslesvigsk Vælgerforening – SSW

### Baggrund

Sydslesvigsk Vælgerforening blev grundlagt i 1948 som politisk repræsentation for det danske mindretal efter krav fra den britiske besættelsesmagt. Ved grundlæggelsen tilsluttede de nationale frisere sig det nye parti. Partiet har siden grundlæggelsen – med undtagelse af valgperioden 1954-1958 – siddet i den Slesvig-Holstenske Landdag. Efter en nedgangsperiode i 1950'erne og 60'erne har SSW i dag succes som regionalt mindretals-parti, der er med til at præge den politiske udvikling i landet Slesvig-Holsten på baggrund af en nordisk samfunds- og demokratiopfattelse inden for blandt andet områder som arbejdsmarkedspolitik, børnepasning og skolepolitik eller det dansk-tyske samarbejde.

### Organisation, medlemmer og personale

Partiet havde ved udgangen af 2018 3.375 medlemmer og er medlemsmæssigt det fjerde-største parti i landet Slesvig-Holsten. SSW er organiseret i fire amtsorganisationer (Flensborg by, Slesvig-Flensborg amt, Nordfrisland amt og Helgoland og Rendsborg/Egernførde amt og Kiel) og har 60 distrikter i landsdelen Sydslesvig og Helgoland. Landsstyrelsen, der har syv medlemmer, tager sig af det daglige politiske arbejde og er ansvarlig over for partiets øverste myndighed landsmødet.

Sydslesvigsk Vælgerforening har et eget landssekretariat med adresse i Flensborg. Der er ansat 4 fuldtids medarbejdere på landssekretariatet (en landssekretær, en presse- og offentlighedsmedarbejder, en bogholder/sekretariatsmedarbejder og en amtssekretær for Slesvig-Flensborg amt, der også har opgaver for landssekretariatet). Desuden er der ansat to deltidssekretærer i henholdsvis Flensborg by og Nordfrisland amt samt en timebetalt medarbejder i Rendsborg-Egernførde amt. Derudover giver landsforbundet sammen med landdagsgruppen et tilskud til lønnen af en fælles pressetalsmand.

### Partiets hovedopgaver og målsætninger

Sydslesvigsk Vælgerforening repræsenterer det danske mindretal og de med os samarbejdende frisere i Sydslesvig politisk, og føler sig i særlig grad forpligtet over for dem, men ønsker dog samtidig at virke til gavn for alle borgeres ve og vel i Slesvig-Holsten. Partiet lægger særlig vægt på at påvirke udviklingen i den nordlige landsdel og at arbejde til gavn for det danske mindretal, dansk kultur og det danske sprog samt det frisiske sprog og kultur i Sydslesvig.

### Økonomi

Til løsning af opgaveporteføljen havde SSW i 2018 indtægter for i alt 605.548,- €:

**Tabel 3:** Regnskab 2018

Bidragyder	Beløb i Euro	Beløb i DKK	Andel
Den danske stat	487.773,-	3.633.909,-	80,5%
Offentlige tyske tilskud	74.630,-	555.994,-	12,3%
Øvrige tilskud	23.463,-	174.799,-	3,9%
Diverse indtægter	19.682,-	146.631,-	3,3%
<b>I alt</b>	<b>605.548,-</b>	<b>4.511.333,-</b>	<b>100%</b>

Som det ses af tabel 3 finansierer den danske stat via Sydslesvigudvalget med ca. 81% af indtægterne størstedelen af Sydslesvigsk Vælgerforenings budget. De offentlige tyske tilskud er afhængige af valgresultaterne til landdagsvalg samt bidrag fra medlemmer og gaver.

## **Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger e.V. – SdU**

### **Baggrund**

Foreningen blev etableret i 1923 under navnet "Mellemslesvigske Ungdomsforeninger", som senere blev ændret til Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger. Siden etableringen er antallet af foreninger og medlemmer vokset støt, dog afbrudt af 2. Verdenskrig. Endvidere er foreningens arbejde stabiliseret gennem etableringen af institutioner og idrætsanlæg.

### **Organisation, medlemmer og personale**

Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger (SdU) er paraplyorganisationen for de danske idræts- og ungdomsforeninger i Sydslesvig. 54 foreninger med i alt ca. 11.000 medlemmer samt de tre landsdelsorganisationer Dansk Spejderkorps i Sydslesvig (DSS), FDF Sydslesvig og Menighedernes Børne- og Ungdomsarbejde (MBU) er tilsluttet foreningen.

Foreningen driver desuden 11 børne- og ungdomshuse, Aktivitetshuset i Flensborg, Idrætshallen i Flensborg, Træningshallen i Slesvig, en række idrætsanlæg, klub- og bådhus samt lejrfaciliteter for de tilsluttede foreninger og landsdelsorganisationer.

SdU's øverste organ er Sendemandsmødet (årsmødet). På Sendemandsmødet vælger foreningernes repræsentanter en styrelse på 11 medlemmer, heriblandt forretningsudvalget på 3 medlemmer. Styrelsen lægger SdU's politiske linje og træffer beslutninger om overordnede opgaver mellem Sendemandsmøderne. Den daglige ledelse ligger ved forretningsudvalget [under ledelse af direktøren]. Derudover har foreningen en række aktivitetsudvalg, der planlægger stævner mm. inden for aktiviteter, der dyrkes i mindst tre foreninger. Styrelsen nedsætter endvidere en række øvrige udvalg til at varetage overordnede og tværgående interesser. I øjeblikket er der 7 aktivitetsudvalg og 9 øvrige udvalg. Medlemmer af aktivitetsudvalgene vælges af repræsentanter fra de respektive aktiviteter, mens medlemmerne til øvrige udvalg udpeges af styrelsen.

### **Sydslesvigs danske Ungdomsforeningers hovedopgaver og målsætninger**

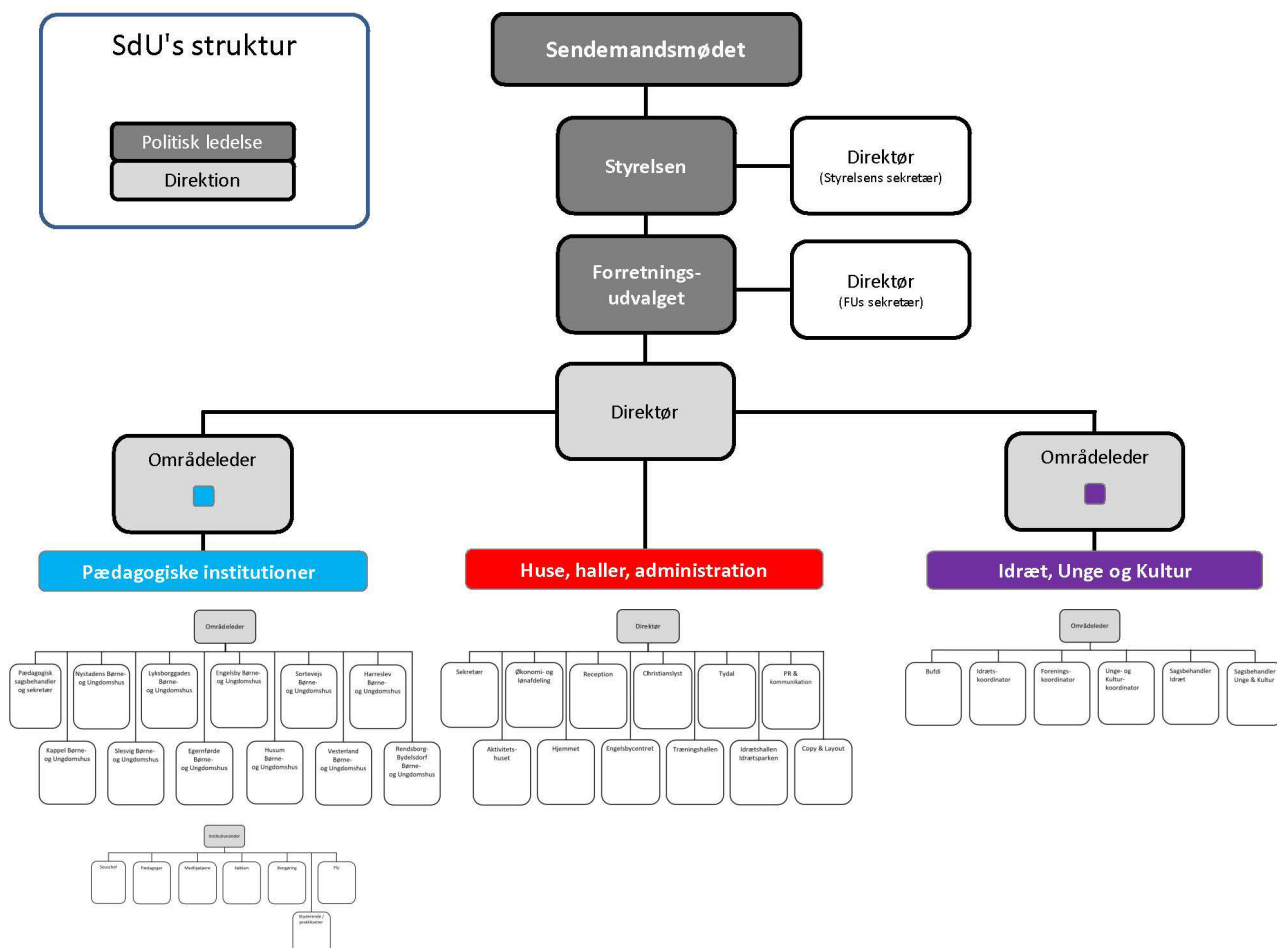
SdU's overordnede formål er at fremme det danske ungdoms- og idrætsarbejde i Sydslesvig samt at styrke det folkelige arbejde i Sydslesvig. Formålet indfries gennem aktiviteter inden for fire hovedområder:

1. Kultur-, idræts- og oplysningsarbejde for børn, unge og voksne
2. Drift af børne- og ungdomshuse, Aktivitetshuset samt foreningsfaciliteter.
3. Økonomisk støtte til de tilsluttede foreninger og landsdelsorganisationer.
4. Etablering og vedligeholdelse af kontakt til ungdomsorganisationer i Danmark og Norden og til andre mindretal i Europa.



## Mål og resultatkrav

I aftalens afsnit fire er der opstillet mål og resultatkrav for aktiviteter og institutioner, der tegner sig for 80 pct. eller mere af foreningens samlede regnskabsførte udgifter i 2017, jf. tabel 3.1. Idet der må forventes at være en sammenhæng mellem udgiftsniveau og aktivitetsniveau, er der opstillet flest resultatkrav og -mål for udgiftstunge aktiviteter og færrest for mindre udgiftstunge aktiviteter.



## Økonomi

Til løsning af opgaveporteføljen havde Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger i 2017 indtægter på i alt 11.735.130 euro. Indtægterne fremgår af nedenstående tabel:

**Tabel 3.1. Regnskabstal 2017**

Bidragssyder	Beløb i Euro	Beløb i DKK	Andel
Tilskud Sydslesvigudvalget drift	4.703.525	34.840.926	40,08 %
Offentlige tyske tilskud	3.968.217	29.394.200	33,82 %
Andre indtægter	3.063.388	22.691.763	26,10 %
I alt	11.735.130	86.926.889	100 %

Ved aftalens indgåelse havde foreningen budgetterede indtægter på i alt euro for 2019, jf. nedenstående tabel:

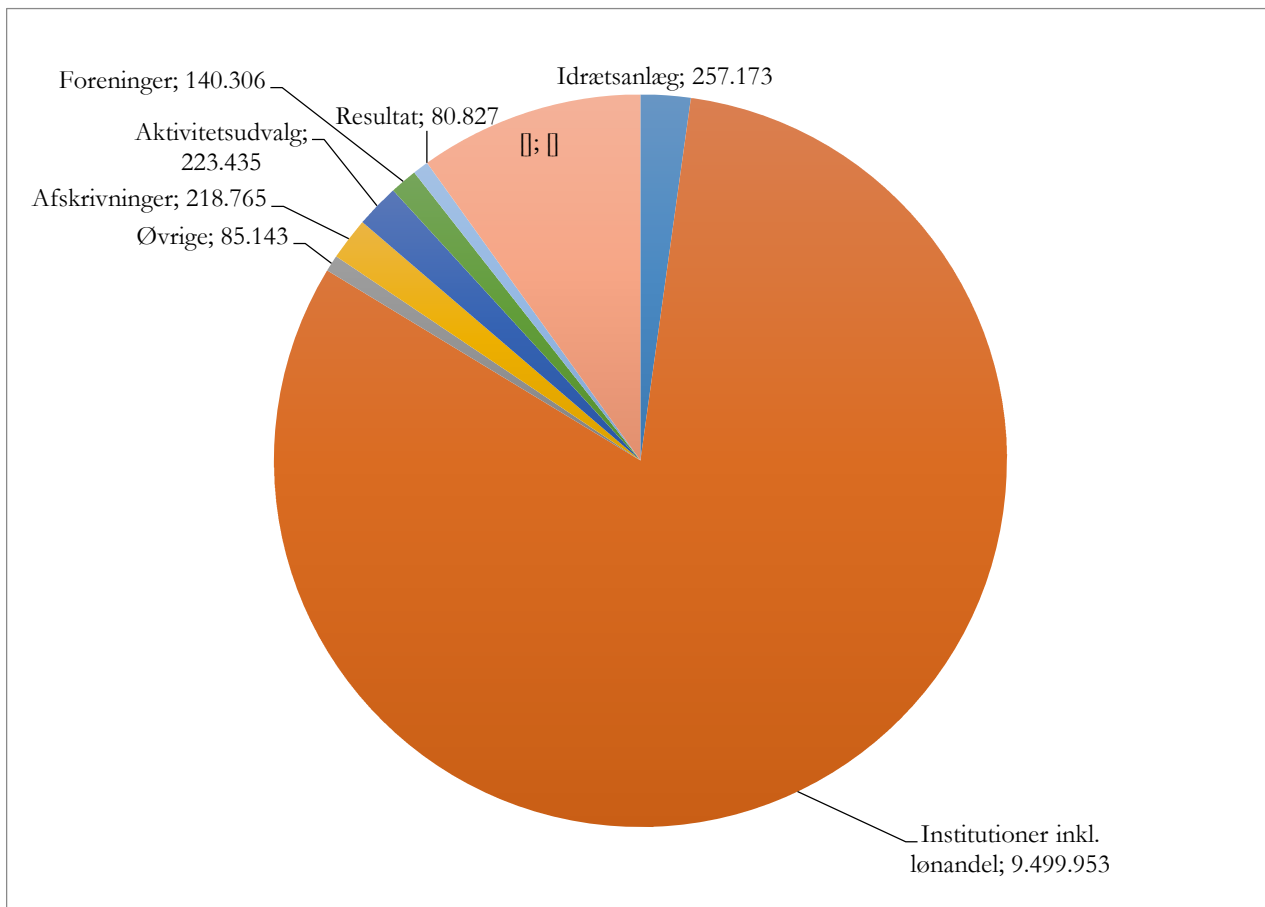
**Tabel 3.2. Budgettal 2019**

Bidragssyder	Beløb i Euro	Beløb i DKK	Andel
Tilskud Sydslesvigudvalget (ved 0,9% fremskrivning + driftssikring Christianlyst 895.200 kr.)	4.909.449	36.624.486	42,58%
Offentlige tyske tilskud	3.446.827	25.532.052	29,68%
Andre indtægter	3.220.579	23.856.140	27,74%
I alt	11.576.855	86.012.678	100%

**Tabel 3.3. SdU's regnskab 2017 fordelt på udgiftsområder**

Område	Udgifter i alt 2017 €	Andel %	Tilskud Sydslesvigudvalget €	Andel %	Offentlige tyske tilskud €	Andel %	Andre indtægter €	Andel %
Institutioner inkl. lønandel	9.499.953	80,95	3.031.876	25,84	3.855.838	32,86	2.612.239	22,26
Administration inkl. lønandel	1.229.528	10,48	1.191.670	10,15	27.790	0,24	10.068	0,09
Foreninger	140.306	1,20	98.344	0,84	-	-	41.962	0,36
Aktivitetsudvalg	223.435	1,90	135.248	1,15	8.340	0,07	79.847	0,68
Idrætsanlæg	257.173	2,19	180.924	1,54	76.249	0,65	-	-
Øvrige	85.143	0,73	65.463	0,56	-	-	319.272	2,71
Resultat 2017	80.827	0,69	-	-	-	-	-	-
Afskrivninger	218.765	1,86	-	-	-	-	-	-
I alt	11.735.130	100	4.703.525	40,08	3.968.217	33,82	3.063.388	26,10

**SdU's regnskab 2017 fordelt på udgiftsområde**



## Dansk Skoleforening for Sydslesvig e.V.

### Baggrund

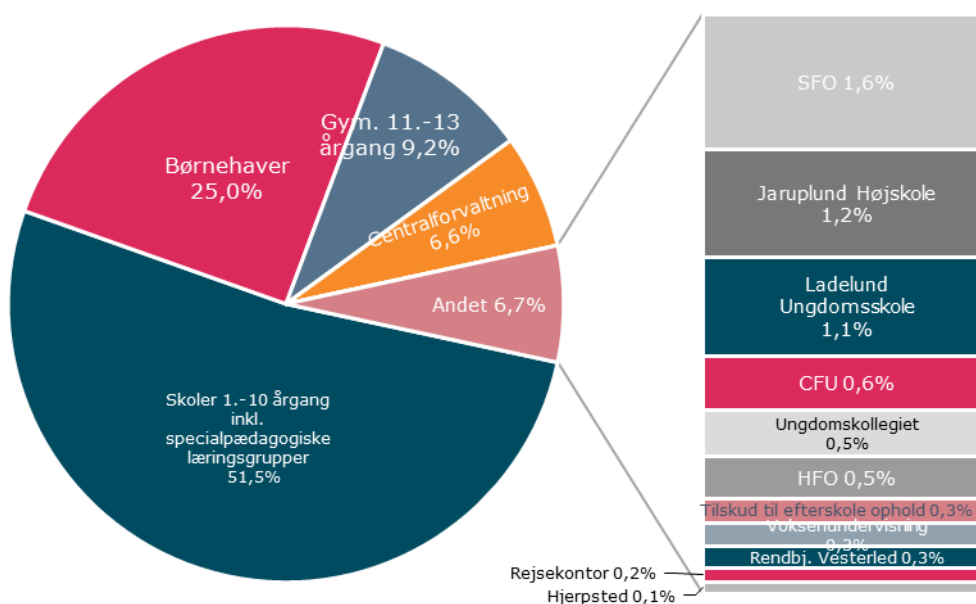
Skoleforeningen er en almennyttig forening efter tysk lov, der driver dagtilbud og skole på dansk for det danske mindretal i Sydslesvig. Det er dog vigtigt at slå fast, at vi skal rette os efter tysk dagtilbuds- og skolelov – så vi gør det på dansk, men vi er tyske i juridisk forstand. Foreningen blev oprettet den 5.5.1920 og fylder altså snart 100 år.

Foreningen driver pt. 43 skoler (heraf to med gymnasium), 57 dagtilbud, en højskole – alle disse i Sydslesvig – og tre lejrskoler i Danmark. Vi har ca. 1600 ansatte, vi har ca. 2500 børn i dagtilbud og 5500 børn i vore skoler.

Antallet af børn i skolerne har været ret stabilt de seneste måske 40 år. Vi taler om, at en typisk årgang er på godt 500 børn – heraf fortsætter godt 200 i gymnasiet i Sydslesvig og ca. 30 i gymnasiet i Danmark.

Antallet af børn i dagtilbud er i vækst, fordi vuggestueområdet er kommet til de seneste 5 år. Tyskland har ikke tidligere haft tradition for institutioner til 0-3-årige (DDR undtaget) – men nu skal alle kommuner tilbyde pasningsmuligheder for de 1-3-årige. Vi har pt. en kapacitet på dagtilbudsområdet der for de 3-6-årige svarer til de typiske årgange. For vuggestueområdet har vi kapacitet til ca. 250 børn pr. årgang og har aktuelt ventelister på op mod 300 børn.

Vores årlige omsætning har netop passeret 120 mio. €. Heraf er over 90 mio. € løn, pensioner og andre personalerelaterede udgifter. Skoleforeningen har de seneste to år haft underskud – senest næsten 1,5 mio. €. Vore regnskaber ligger på foreningens hjemmeside: [www.skoleforeningen.org](http://www.skoleforeningen.org).



## Finansiering

Vi finansieres driftsmæssigt for skoleområdet via tilskud fra Danmark (Sydslesvigudvalget er ansvarlig for den årlige tildeling på Finansloven) og fra delstaten Slesvig-Holsten (Bildungsministerium).

Det danske tilskud er "en pose penge", der kun reduceres, hvis vi har større elevtilbagegang. Det slesvig-holstenske tilskud er et taxametertilskud der både indeholder tilskud til drift, befordring og anlæg. Anlægstilskud kan søges i en årlig pulje, som Sydslesvigudvalget forvalter. Ved nogle anlægssopgaver får vi også kommunal støtte, men denne er "frivillig".

Vi finansieres driftsmæssigt for dagtilbudsområdet også via tilskud fra Sydslesvigudvalget (en pose penge), via lovbestemte og frivillige tilskud fra delstat, kreds og kommuner og via forældrebetaling. Anlæg finansieres via tilskud fra Danmark eller fra delstat, kreds og kommune, der de seneste år har afsat mange penge for at leve op til det nye lovkrav om pasningstilbud for de 1-3-årige.

Juridisk set er vi en tysk forening og private – men vi ser os selv og får tilskud som "det offentlige system for det danske mindretal". Vi er underlagt statens regnskabsregler og revideres af BDO i henhold hertil.

## Personalesammensætningen

Vort personale kan overordnet opdeles i to grupper:

1. Det pædagogiske personale (pædagoger, lærere og gymnasielærere, men også direktions- og forvaltningsmedarbejdere der er startet som lærere eller pædagoger). Disse aflønnes efter overenskomster, der historisk har udgangspunkt i danske overenskomster.
2. Øvrigt personale (teknisk-administrativt personale, altså fx pædagogmedhjælper, sekretærer, pedeller, rengøring, men også personalet i IT-afdelingen, teknisk afdeling, økonomiafdelingen og personaleafdelingen). Alle disse er underlagt den tyske overenskomst for offentligt ansatte TVöD.

At den første gruppe ikke skal følge tyske overenskomster er fastlagt i Sydslesvigloven. For denne gruppe findes også en særlig tjenestemandslignende dansk pensionsordning P51.

At den anden gruppe skal følge tyske overenskomster er ligeledes fastlagt i Sydslesvigloven.

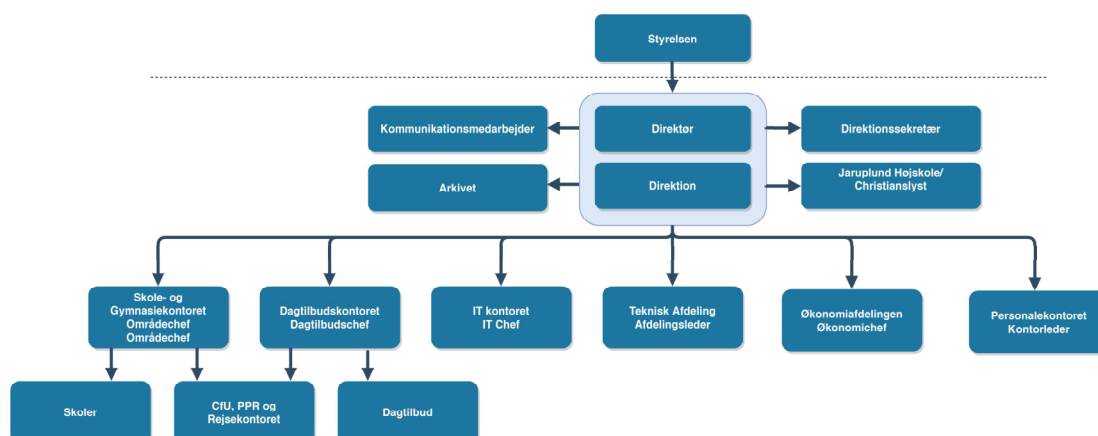
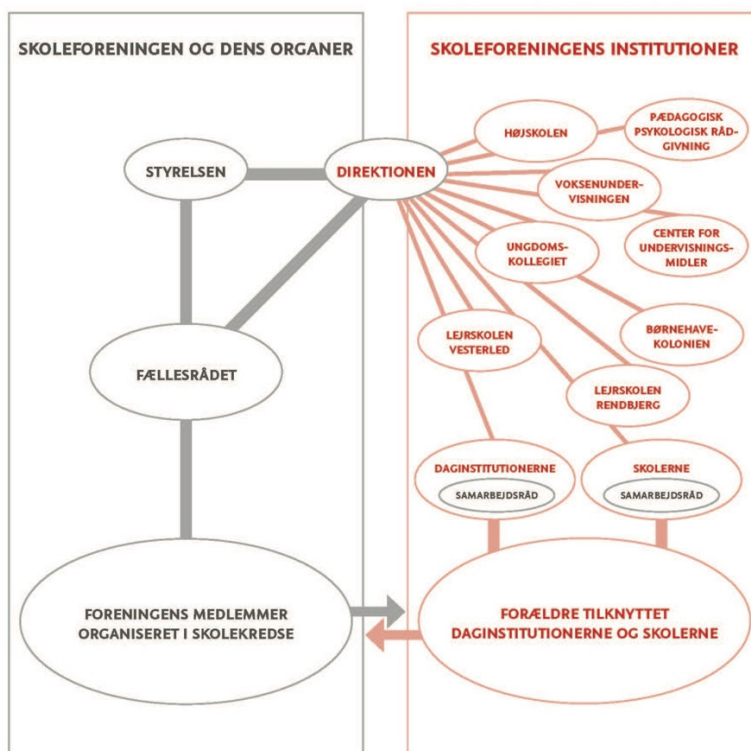
## Styring og organisation

Skoleforeningen styres af en forældrevalgt Styrelse på 12 medlemmer, som er valgt ud af det ligeledes forældrevalgte Fællesråd, på 96 medlemmer. Styrelsen er "den daglige politiske ledelse", Fællesrådet er det øverste politiske organ. Alle disse er frivillige og ulønnede – og må ikke lønnes i henhold til tysk foreningslov.

Styrelsen har ansat en direktion, som pt. består af seks medlemmer, der alle kommer fra de pædagogiske områder – direktør, vicedirektør (der også er områdechef på skoleområdet), to områdechefer fra skoleområdet, dagtilbudschefen og dennes stedfortræder.

Ud over direktionen har vi centrale stabsfunktioner med afdelingsledere der er med i den samlede ledelse. Her er der tale om personalekontor, økonomiafdeling (med løn-, Beihilfe- og indkøbskontor), teknisk afdeling og IT-kontoret.

Vi har centrale pædagogiske funktioner samlet i Center for Pædagogik der omfatter Center for Undervisning med vore fagkonsulenter, Pædagogisk-Psykologisk Rådgivning og Rejsekontoret. Og så har vi alle institutionerne med egne ledere.



## Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig e.V.

### Formål og mission

Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig e.V. er en i Flensborgs foreningsregister registreret almennyttig forening i h.t. tysk lovgivning og leverer sundhedsydelse til det danske mindretal i Sydslesvig.

Sundhedstjenestens formål er defineret i vedtægtens § 2 som følger:

*"Dansk Sundhedstjenestes formål er at opretholde og fremme sundhedstilstanden i den sydslesvigske befolkning, i særdeleshed i de kredse, der slutter sig til den danske folkegruppe. Dansk Sundhedstjenestes formål bliver virkeliggjort især;*

- gennem varetagelse af skolelægearbejdet i de danske skoler og børnehaver
- gennem hjemmesygeplejen
- gennem tilbud af profylakse, rådgivning og behandling
- gennem driften af plejehjem samt pensionistboliger
- gennem forvaltning af midler/legater til visse sociale og sundhedsmæssige formål"

Sundhedstjenesten er organiseret i tre operative afdelinger (fra 1. januar 2019 fire) bestående af

- Hjemmeplejen
- Skolesundhedstjenesten
- Dansk Alderdomshjem
- Hjerting Kystsankatorium (fra 1. januar 2019)

samt af en administrationsafdeling, som organisatorisk er indplaceret som stabsafdeling med selvstændig ledelse. Endvidere driver Sundhedstjenesten tre udlejningsejendomme med ældreboliger.

Sundhedstjenestens arbejde finansieres af såvel tilskudsmidler fra Sundhedsministeriet samt af lokalt finansierede midler. Forholdet mellem tilskudsfinansiering fra Sundhedsministeriet, lokal finansiering samt projektilskud udgjorde i 2018 henholdsvis 46,9 %, 48,5% og 4,6%.

### Historie

Forløberen for Dansk Sundhedstjeneste var såkaldte menighedssygeplejersker, som var ansat under Kirkens auspicer fra ca. 1920. De allerførste sygeplejersker blev dog allerede ansat allerede i 1912 i Valsbøl, Jarplund, Tønning, Slesvig samt i Tønning. I 2. verdenskrigs sidste år var der også en forløber til Skolesundhedstjenesten ansat som skolesygeplejerske i Skoleforeningen.

Ved 2. verdenskrigs slutning førte en energisk indsats fra mange forskellige sider til, at den første poliklinik i Flensborg blev stiftet på Christian X fødselsdag, den 26. september 1945, under Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig. Udviklingen tog hurtigt fart, og der oprettedes flere poliklinikker over hele landsdelen med 17 distriktssygeplejersker samt et sygehus i Flensborg med 162 sengepladser. Frem til 1955 hvor de atter kan nedlægges, blev de drevet med hjælp af Dansk Røde kors.

I perioden 1949 til 1967 foretoges børneundersøgelser ved hjælp af røntgenbiler, hvilket var forløberen for egentlige skolelægeundersøgelser af børnene på mindretallets skoler, ligesom sundhedsplejen for spædbørn m.v. var en naturlig fortsættelse af dette arbejde.

De centrale hjemmeplejestationer afløste efterhånden de mange distriktssygeplejersker, som var spredt over hele regionen. Dette gav mulighed for at ansætte specialuddannede fagpersonale og dermed at kunne følge tidens udvikling og efterspørgsel på assistance også til særlige opgaver inden for sygeplejen.

Dansk Alderdomshjem blev bygget som udtryk for kultur og livsanskuelse for mindretallets ældre i efterkrigstiden. Hjemmet blev oprettet af SSF og Dansk Kvindeforening for Sydslesvig og indviet den 12. november 1950. Senere blev hele driften overdraget til Dansk Sundhedstjeneste e.V. Behovet for især danske plejehjempladser blev dog større med årene. Dette betød, at hjemmet blev udvidet og moderniseret de følgende år og omfatter efter den sidste udbygning i 1988 plads til i alt 74 beboere.

### **Organisation og ledelse**

**Sundhedsrådet** er Sundhedstjenestens øverste myndighed. Sundhedsrådets medlemmer er:

- 7 repræsentanter fra Dansk Skoleforening for Sydslesvig e.V.
- 7 repræsentanter fra Sydslesvigsk Forening e.V.
- 1 repræsentant fra Friisk Foriining
- 3 repræsentanter fra DSH Foreningen af Aktive Kvinder i Sydslesvig
- 3 repræsentanter fra Den Slesvigske Kvindeforening
- 3 repræsentanter fra Dansk Kirke i Sydslesvig e.V.
- 4 repræsentanter fra Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger
- 1 bestyrelsesmedlem fra Plaetner-Stiftelsen

Sundhedsrådets møder indkaldes efter behov, dog mindst to gange årligt, og når en af medlemsorganisationerne anmoder herom. Hvert tilstedeværende medlem har én stemme. Sundhedsrådets møder er åbne.

**Forretningsudvalget** består af formand, 1. og 2. næstformand samt fire bisiddere. Alle medlemsorganisationer med undtagelse af Plaetner-Stiftelsen skal være repræsenteret i forretningsudvalget. **Forretningsføreren** ansættes af Forretningsudvalget til at varetage den daglige ledelse.

**Organisationen** er etableret som en traditionel linje- stabsorganisation bestående af fire **operative afdelinger**:

- Hjemmeplejen
- Skolesundhedstjenesten
- Plejehjemmet//Dansk Alderdomshjem
- Hjerting Kystsankatorium

samt af en **stabsafdeling**.



## Sundhedstjenestens økonomi

### Regnskab 2018 realiserede tal

• Samlede indtægter	8,409 mio. EUR	
• Samlede udgifter	8,408 mio. EUR	
• Tilskud SUM DK	3,945 mio. EUR	46,91 %
• Lokal finansiering	4,076 mio. EUR	48,47 %
• Projektfinansiering (R.O.)	0,388 mio. EUR	4,62 %

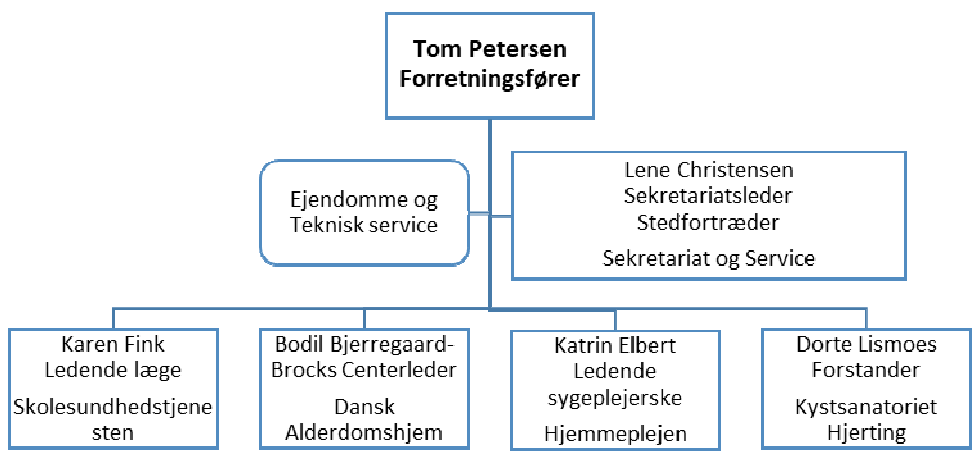
### Budget 2020

• Samlede indtægter	8,07 mio. EUR	
• Samlede udgifter	8,07 mio. EUR	
• Tilskud SUM DK	4,00 mio. EUR	49,57 %
• Lokal finansiering	4,07 mio. EUR	50,43 %
• (Projekt R.O. færdiggjort i 2019)		

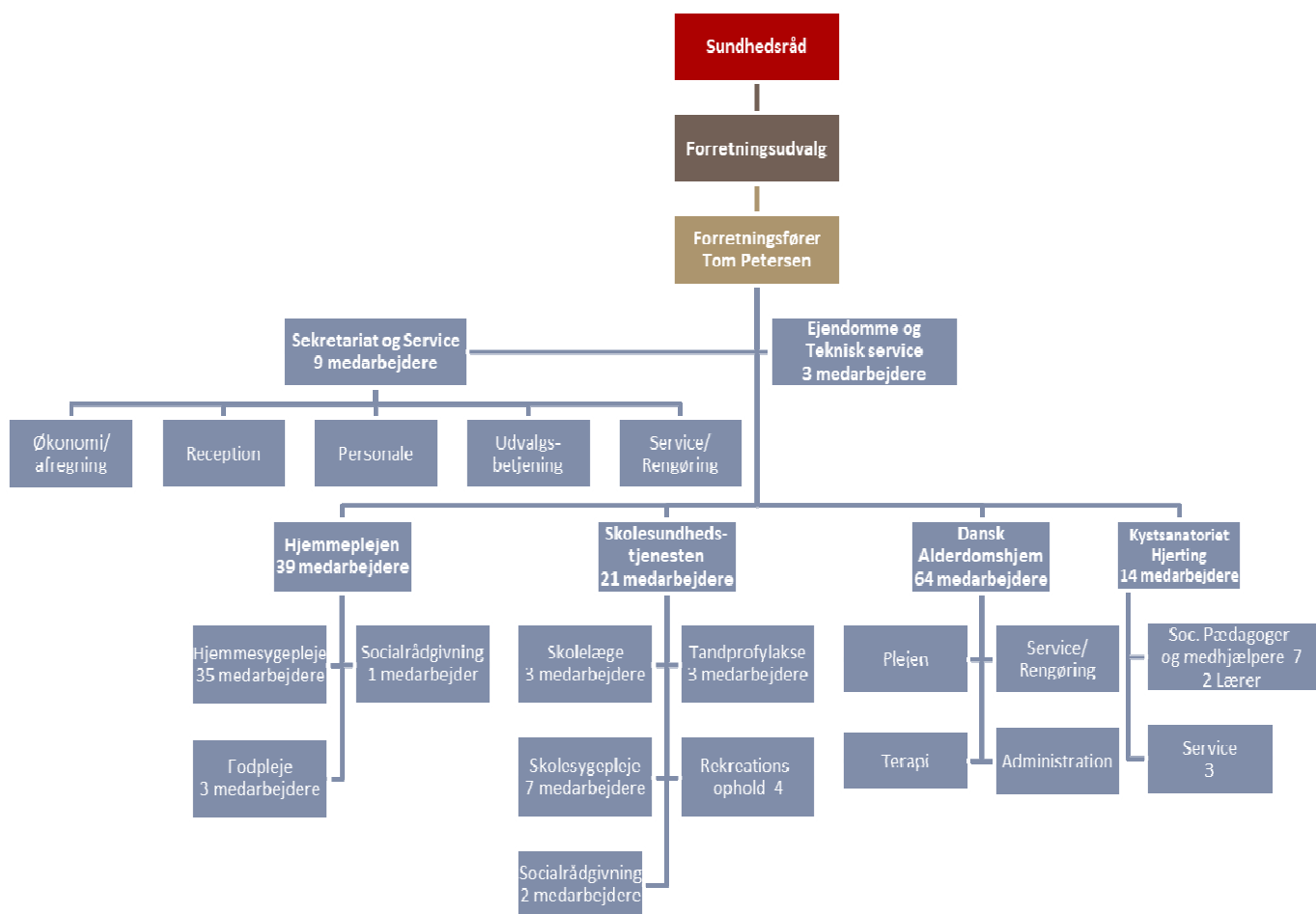
### Finansielle nøgletal for 2018

• Overskudsgrad/EBIT (driftsresultat før ekstraordinære poster i % af indtægter)	2,3
• Finansieringsgrad (langfristet gæld i % af materielle anlægsaktiver)	31,8
• Soliditetsgrad (egenkapital i % af aktiver ultimo)	64,8
• Likviditetsgrad (omsætningsaktiver i forhold til kortfristet gæld)	222,3

## Overordnet organisationsdiagram



## Funktionsdiagram



## **Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. – DCB**

### **Baggrund**

Dansk Centralbibliotek er det danske bibliotek i Sydslesvig. Hovedbiblioteket er beliggende i Nørregade 59, Flensborg. Der er filialer i Slesvig, Bismarcksgade 18 A og i Husum, Nystaden 81. Derudover er der et fællesbibliotek på Jes-Kruse-Skolen, Egernførde. Biblioteksvæsenet råder pt. over 2 bogbusser, som betjener hele det sydslesvigske område med besøg ved et stort antal skoler, børnehaver, børne- og ungehuse, skolefritidsordninger, forsamlingshuse samt et stort antal buslånere, hvis lånerkort ofte indeholder en hel familie.

Biblioteket servicerer Dansk Skoleforening for Sydslesvig e.V. ved at stille materialer til rådighed til fritidslæsning fra skolebibliotekerne. Biblioteket har en stor samling af lokallitteratur, der går under betegnelsen: Den Slesvigske Samling. Den Slesvigske Samling består af ca. 60.000 materialer – enheder, bøger, film, musik, pjecer m.v. samt 600 digitaliserede værker fra den boghistoriske samling og råder over forskellige tilbud til studerende. Derudover er der under Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. en selvstændig forskningsafdeling med eget budget.

Endvidere er Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. også ansvarlig for det løbende samarbejde med øvrige organisationer i vores kultur- og videnscentrum, nemlig Nordisk Informationskontor, Foreningen Nordens sekretariat, Sydslesvigs danske Kunstforening og initiativet [www.oplevels-sydslesvig.dk](http://www.oplevels-sydslesvig.dk). Derudover huser biblioteket også ECMI-Library samt SSW-U og Aktive Kvinder.

### **Organisation, medlemmer og personale**

Bibliotekets øverste myndighed er medlemsforsamlingen, hvis medlemmer består af Grænseforeningen, Sydslesvigsk Forening, Sydslesvigs danske Ungdomsforeninger, Sprogforeningen og Dansk Skoleforening for Sydslesvig. Disse organisationer udpeger hver et medlem til bibliotekets bestyrelse, der endvidere består af en repræsentant fra Brugerrådet, samt 2 medarbejderrepræsentanter.

Den daglige ledelse varetages af bibliotekschefen og souschefen.

Forskningsafdelingen modtager efter de reviderede vedtægter, der er godkendt af foreningsretten juni 2017 faglig sparring og rådgivning af et dertil nedsat Forskningsudvalg. Den daglige, faglige ledelse varetages af lederen af Forskningsafdelingen.

### **Historie**

Bibliotekets rødder går tilbage til bogsamlingen i journalist Gustav Johannsens private hjem i Flensborg fra 1891. Da Johannsens bogsamling ikke kunne rummes mere i privat regi, fortsatte biblioteksarbejdet fra 1921 i Flensborghus. 'Flensborghus Bogsamling' varetog biblioteksopgaven for det danske mindretal frem til 1959. Litteratursamlingen omkring det gamle hertugdømme Slesvig blev en selvstændig enhed, der siden 1949 kaldtes 'Den Slesvigske Samling'.

En af de største begivenheder inden for det danske biblioteksvæsen i Sydslesvig, var biblioteksnybygningen i 1959. Bygningen blev anset som en af de mest moderne danske biblioteksbygninger. Med oprettelsen af 'Studieafdelingen' i 1963, bekræftedes biblioteket som en regional forskningsinstitution.

Allerede kort tid efter nybygningens indvielse, bemærkedes manglen på arealer igen. I 1987 kunne en tilbygning tages i brug, og arealet forøgedes til det dobbelte. Biblioteksbygningen er stadig præget af tilvækst specielt af en øget mængde af arkivmateriale som fortsat indleveres.

## Mission

Dansk Centralbibliotek har jf. vedtægterne til formål

- at drive biblioteksvirksomhed til gavn for det danske mindretal i Sydslesvig i videst mulig overensstemmelse med bibliotekslovgivningen i Danmark
- at formidle dansk og nordisk sprog og kultur
- at fremme kendskabet til Sydslesvigs særpræg
- at fremme historisk og anden videnskabelig forskning og formidling at indsamle, registrere og bevare arkivalier

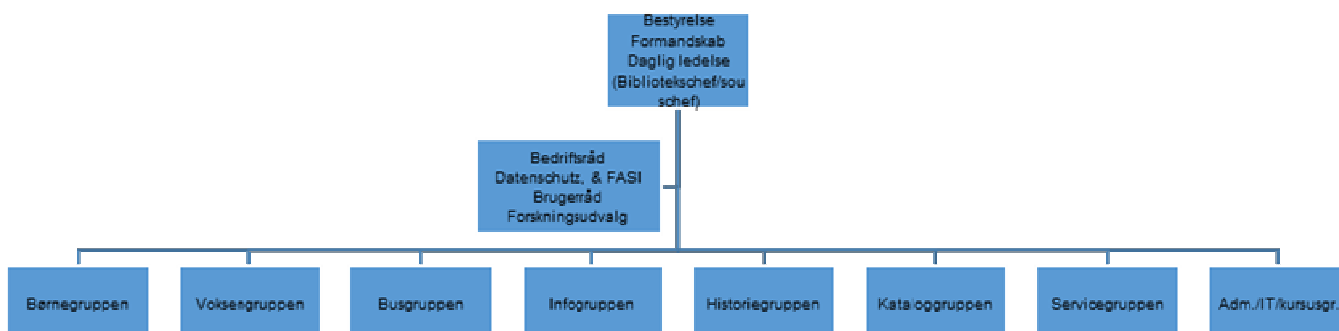
## Vision

Dansk Centralbibliotek for Sydslesvigs vision er at vi vil være stedet, hvor man møder alt det danske, dog i visse sammenhænge også i udvidet udgave som:

- "stedet, hvor du kan møde alt det danske - det slesvigske & det nordiske"

Biblioteket har en stor styrke i at være grundlagt på dansk kultur og skal forstrække sit fokus på formidling af dansk sprog og dansk kultur, hvor vi skal markere os som stærk samarbejdspartner for alle i grænselandet og Sydslesvig. Fokus på bibliotekets særlige rolle som en del af det danske mindretal i Sydslesvig skal således opretholdes og styrkes. Formidlingen af nordisk sprog og kultur fortsætter.

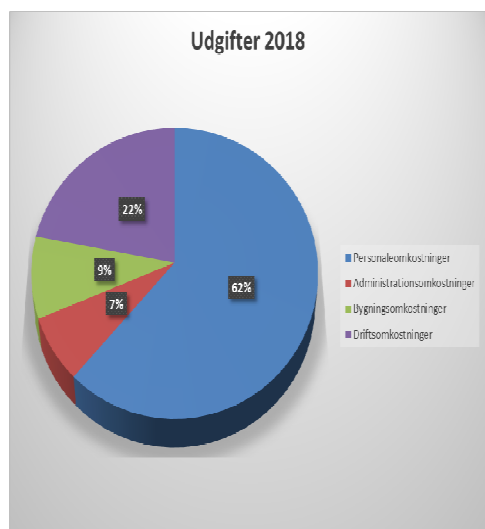
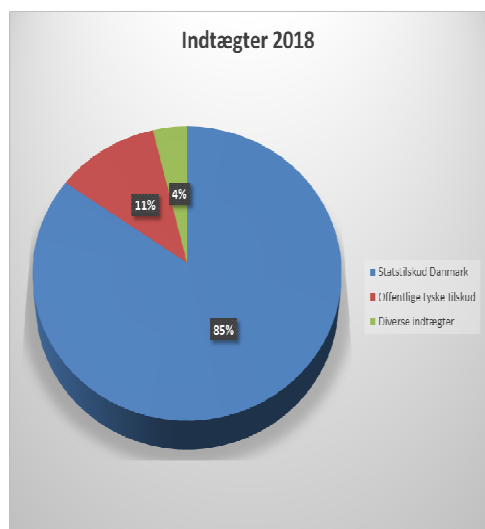
## Struktur



## Økonomi

Udgifter 2018		
Personaleomkostninger	2.617.443	61,64%
Administrationsomkostninger	306.100	7,21%
Bygningsomkostninger	385.773	9,08%
Driftsomkostninger	937.076	22,07%
Udgifter i alt	4.246.392	100,00%

Indtægter 2018		
Statstilskud Danmark	3.532.105	84,65%
Offentlige tyske tilskud	480.894	11,53%
Diverse indtægter	159.432	3,82%
	4.172.431	100,00%



## Flensborg Avis AG

### Retslig og organisatorisk opbygning Flensborg Avis AG 2018

Flensborg Avis er grundlagt den 01.10.1869 og har siden den 01.05.1930 været et aktieselskab. Avisens øverste myndighed (ud over aktionærforsamlingen) er "Tilsynsrådet", der består af 6 folkevalgte medlemmer og 3 medarbejderrepræsentanter.

Aktiekapitalen er per 31.12.2018 på 415.064 € fordelt på 4.374 aktier. Den er overvejende fordelt på mange små, privatejede aktieposter (52 € - 260 €) og enkelte foreninger og organisationer med lidt større aktieposter. Der findes ingen majoritetsandele.

Flensborg Avis får som del af det danske mindretal i Sydslesvig, på lige fod med de øvrige foreninger og organisationer, økonomisk støtte fra Danmark – siden 2010 sikret via en særskilt "Sydslesviglov". Støtten til Flensborg Avis som erhvervsvirksomhed er som "kulturstøtte" EU-godkendt. Flensborg Avis får ingen offentlig støtte fra tysk side.

Ud over den tilskudsberettigede avisdrift driver avisen også kommerciel trykkerivirksomhed, som regnskabsmæssigt er uafhængig af den støtteberettigede del. Den kommercielle del er overskuds-givende – dækningsbidraget går ubeskåret til avisdriften og sænker dermed avisens tilskudsbehov.

Flensborg Avis har per ultimo 2018 73 medarbejdere (omregnet til mandeår er antallet 57). Den organisatoriske opbygning fremgår af vedlagte organigram.

### Vision, mission og værdier

#### Vores vision

Vi vil være den kritiske, analyserende og konstruktive stemme for hele det danske mindretal i Sydslesvig og grænselandet i øvrigt, på en måde der er vedkommende for alle, uanset om man har et kort- eller langvarigt forhold til mindretallet.

#### Vores mission

Vores hovedformål er at tjene mindretallet i hele Sydslesvig og grænselandet/det grænsenære Sønderjylland. Vi vil tjene mindretallet i hele Sydslesvig med journalistik, oplysning, læring og servicestof i samarbejde med relevante samarbejdspartnere i eller uden for mindretallet, for på tværs af generationer at udvikle og sikre sammenhængskraften i mindretallet. Det gør os stolte, når læsere betegner Flensborg Avis som "vores avis".

#### Værdier

- **Mindretallet**

Flensborg Avis er først og fremmest til for det danske mindretal i Sydslesvig og er en integreret del af det danske mindretal, men er journalistisk og politisk-organisatorisk uafhængig af de øvrige foreninger og organisationer i Sydslesvig.

- **Journalistik**

Vi vil imødekomme vore læseseres forventninger om konstruktiv og kritisk journalistik, som altid er fair. Vi vil fortælle de væsentlige nyheder fra Sydslesvig (både fra flertallet og mindretallet) og Danmark. Vi vil samtidig imødekomme vores læseseres forventninger om at beskrive det nære liv i mindretallet i hele Sydslesvig.

- **Læsere**

Vi ønsker et tæt forhold til vore læsere og inddrager dem på flere måder, bl.a. med jævnlige debatmøder og fokusgruppe-møder. Vi vil bruge relevante platforme og varierede fortælleformer for i tekst, foto, grafik og levende billeder at nå ud til hele mindretallet uanset alder. Vi tror på vigtigheden af en fysisk papiravis og ønsker at fastholde den.

- **Medarbejdere**

Vi ønsker at være en lærende arbejdsplads med mod på forandring. Vi har respekt for hinanden og hjælper hinanden. Vi er uhøjtidelige og har det rart sammen.

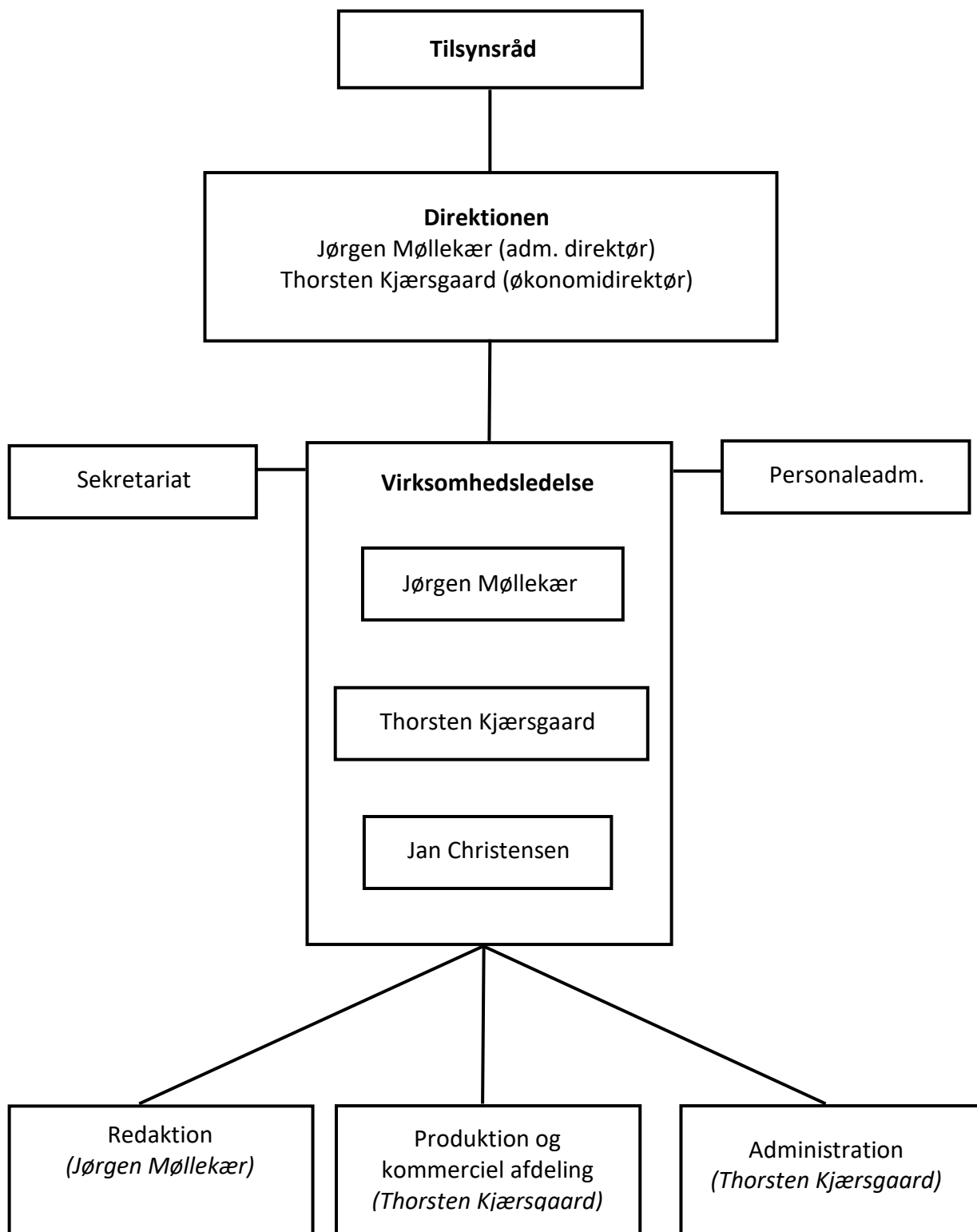
- **Sprog og læring**

Vi vil sikre et flydende og let læseligt dansk og tysk på et så læseværdigt niveau som muligt. Og vi inddrager aktivt relevant brug af tysk bl.a. med det formål at styrke nye læseseres forståelse for og viden om mindretallet og Danmark.

- **Brobygger**

Vi vil være brobygger til Danmark med viden om mindretallet og Tyskland. Og vi samarbejder gerne med mediepartnere om at dele indhold og deltager i generel folkeoplysning i Danmark i øvrigt. Vidtgående projekter kræver separat finansiering, der ikke går ud over drift og udvikling af avisens primære opgave med at dække mindretallet tæt og grænselandet i øvrigt.

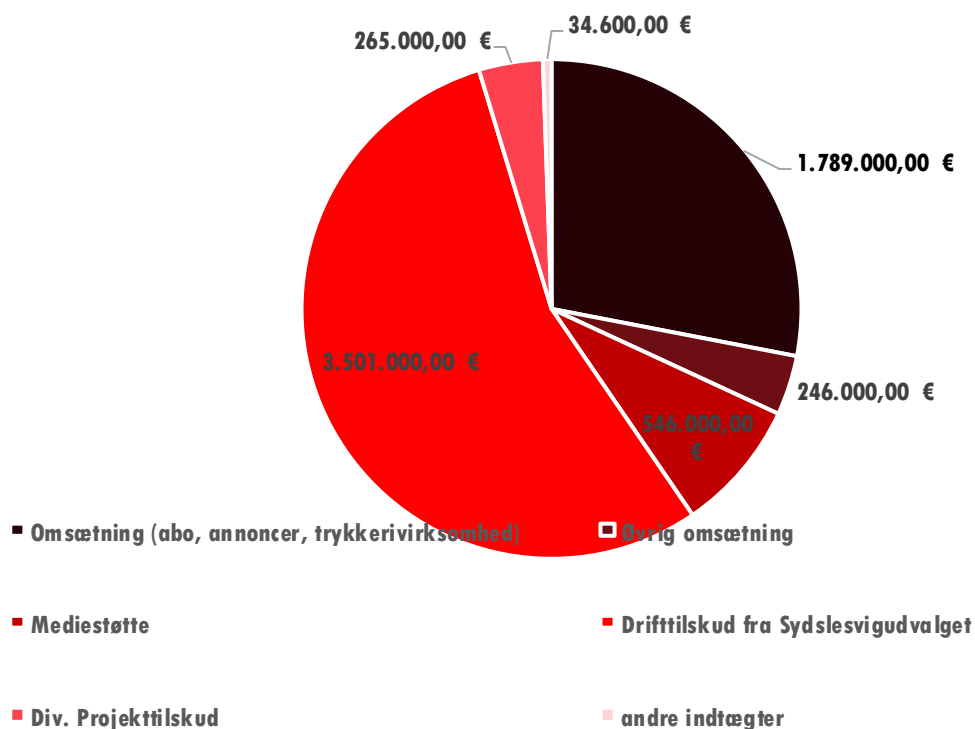
## Organisationsstruktur Flensborg Avis AG



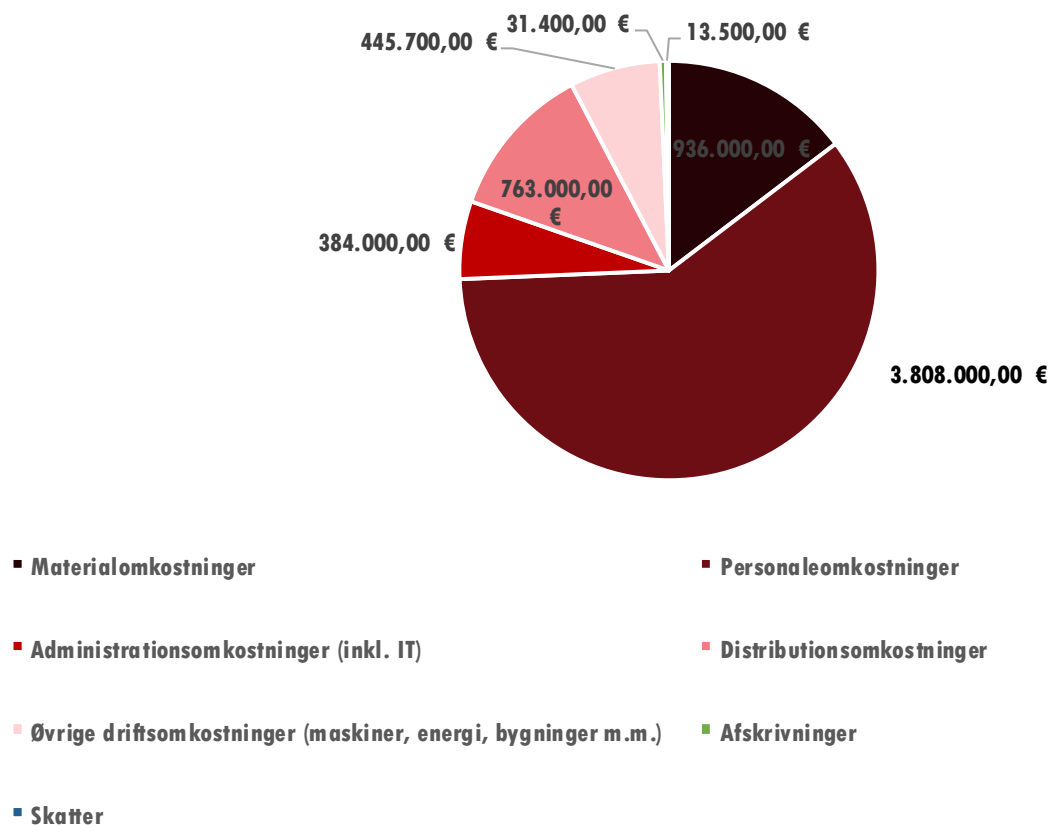


## Pengestrømme

### Indtægter



### Udgifter



## **Dansk Kirke i Sydslesvig e.V. – DKS**

Dansk Kirke i Sydslesvig er en sammenslutning af p.t. 26 selvstændige danske menigheder i Sydslesvig. Foreningen er anerkendt som almennyttig.

### **Foreningens formål**

Foreningens formål er at fremme dansk folkekirkeligt arbejde i Sydslesvig på evangelisk- luthersk grund samt at varetage menighedernes fælles interesser, især over for landets borgerlige og kirkelige myndigheder. Formålet virkeliggøres bl.a. gennem erhvervelse eller opførelse af kirker, menighedslokaler og præstegårde og deres drift, samt gennem anskaffelse af inventar og udstyr til disse bygningers brug.

### **Samarbejde med Danske Sømands- og Udlandskirker (DSUK)**

DKS virker i samarbejde med Danske Sømands- og Udlandskirker (DSUK), som er arbejdsgiver for 21 præster og sydslesvigprovsten samt DKSs forretningsfører. Biskoppen over Haderslev Stift varetager det biskoppelige tilsyn. Sydslesvigprovsten virker som leder for og fører tilsyn med de af DSUK udsendte danske præsters tjenstlige forhold.

### **Samarbejde med Nordkirche**

Der er ca. 65 prædikesteder i Sydslesvig. DKS har 15 egne kirkebygninger. Herudover er der kirkesale både på skoler og i forsamlingshuse. Menighederne har lov til at benytte sig af de tyske sognekirker. Det forudsætter ifølge aftale med Nordkirche, at præsten på stedet er "anerkendt" af biskoppen over Slesvig. Provsten præsenterer derfor regelmæssigt nyansatte præster for Slesvigs biskop.

### **Foreningens opbygning Kirkedagen**

Kirkedagen er Dansk Kirke i Sydslesvigs øverste myndighed. Den består af repræsentanter for de tilsluttede menigheder. Hver menighed sender 1 repræsentant som udgangspunkt og derefter 1 for hver påbegyndt 100 medlemmer.

### **Kirkerådet**

Dansk Kirke i Sydslesvigs kirkeråd er foreningens bestyrelse. Kirkerådet består af 7 lægfolk, 3 præster og provsten. Der vælges 1 lægmand i hver af de 6 kirkelige valgkredse. 1 kreds 3 (Flensborg) vælges to lægfolk. Præsterne vælges på skift mellem kredsene 1+2, 3+4 og 5+6. Kirkerådet konstituerer sig med provsten som formand. Provsten repræsenterer DKS i forhold til DSUK.

### **Forretningsudvalget**

Forretningsudvalget består af provsten, næstformanden, et tredje kirkerådsmedlem og forretningsføreren (uden stemmeret). Under direkte ansvar overfor kirkerådet forbereder forretningsudvalget dettes møder og træffer afgørelser i hastesager.

### **Kirkekontoret**

Kirkekontoret er Dansk Kirke i Sydslesvigs administration. Provsten har det overordnede ansvar. Forretningsføreren forestår kirkekontorets arbejde. Kirkekontoret har herudover 3 ansatte bogholdere. Kirkekontoret servicerer menighederne. Kontoret afregner bl.a. for menighedernes

ansatte (kirketjener, organist, pedel, rengøring) med de tyske sygekasser og skattemyndigheder samt varetager lønbogholderi hvad angår præstelønningerne.

### Finansiering

Kirkeministeriets bevilling på finansloven kanaliseres til DKS via DSUK og indgår ikke i DKSs regnskab. Bevillingen anvendes til løn og lønrelaterede omkostninger til provsten, præsterne, forretningsføreren og kirkekontorets personale. En evt. resterende del af bevillingen administreres af kirkerådet og anvendes til anskaffelse og vedligeholdelse af tjenesteboliger, kirker og menighedslokaler. DKS modtager et tilskud fra Nordkirche svarende til de 4 tyske folkekirkelige tjenestemandstillinger i Nordslesvig finansieret af den danske stat samt et globaltilskud fra Slesvig-Holsten, udbetalt via SSF. Regnskabet ligger på DKSs hjemmeside.

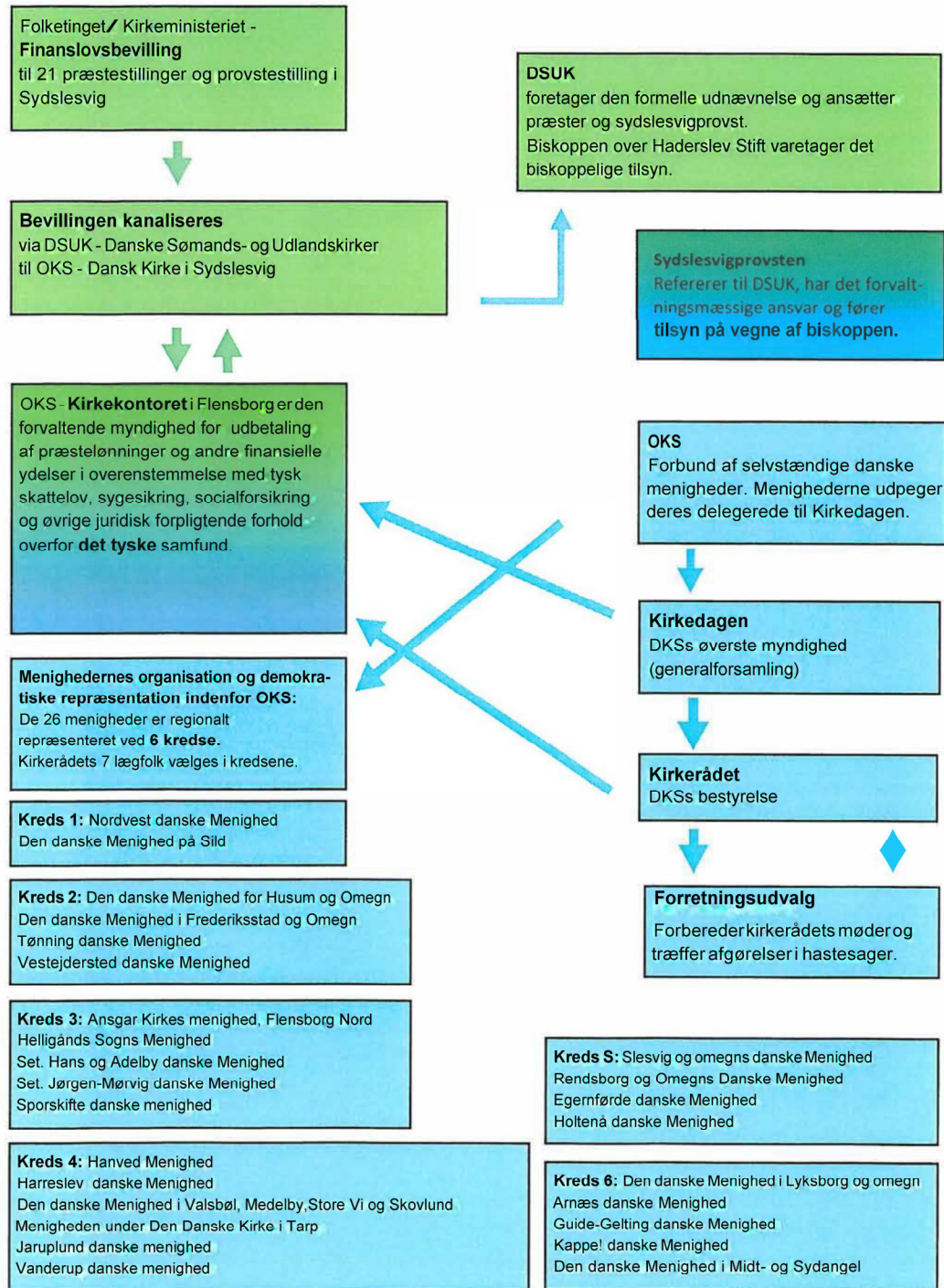
### Dansk Kirke i Sydslesvigs økonomi med udgangspunkt i regnskabsåret 2018:

Bidragyder	Beløb i Euro	Beløb i kr. (745,316)	Andel
Den danske stat	215.210,04	1.603.994,86	19,97 %
Tyske tilskud	337.228,00	2.513.414,24	31,28 %
Fondstilskud	230.675,70	1.719.262,90	21,40 %
Øvrige indtægter	294.860,90	2.197.645,47	27,35 %
I alt	<b>1.077.974,64</b>	<b>8.034.317,47</b>	<b>100 %</b>

Det danske kirkeministerium har i 2018 ydet et tilskud til dansk kirkelig virksomhed i Sydslesvig på i alt 14.700.000,00 kr. Et delbeløb heraf på 1.502,609 kr. (201.606,97 €) til præstegårdenes drift og vedligeholdelse indgår i DKSs regnskab. At indtægten fra den danske stat på 1.603.994,86 kr. i ovennævnte skema overstiger delbeløbet skyldes, at der i den danske stats tilskud også er indeholdt et tilskud fra Sydslesvigudvalget.

Se også Dansk Kirke i Sydslesvigs organisationskema på næste side.

## Organisationskema - DKS - Dansk Kirke i Sydslesvig



## 4. Mulige optioner

### Scenario A:

#### Nuværende foreninger, opgavefordeling samt flere eller færre foreninger

##### Indhold:

##### **I. Nuværende foreninger**

##### **II. Opgavefordeling**

1. Opgaveløsning udefra
2. Fælles opgaveløsning
  - 2.1. Køkkentjeneste
  - 2.2. Grafisk center
  - 2.3. IT-samarbejde
  - 2.4. Pedel- hhv. havearbejde
  - 2.5. Sats og tryk
  - 2.6. Nybygninger
  - 2.7. Skolen som mindretallets forsamlingshus

##### **III. Flere foreninger**

1. Sydslesvigsk Kursusforening
  - 1.1. Danskkurser
  - 1.2. Booking-funktion
  - 1.3. Overnatningsmuligheder
2. Mindretalsservice
  - 2.1. Opgaveløsning udefra
  - 2.2. Eksempel på opgaver, foreningerne kan udlicitere
  - 2.3. Indkøbsaftaler

##### **IV. Færre foreninger**

1. Fusion af Dansk Skoleforening og SSF til en fælles Dansk Skole- og Kulturforening
2. Nedlæggelse af SdU, hvor de tilsluttede foreninger og landsdelsorganisationerne overgår til SSF og det pædagogiske område (BoU) indgår i Skoleforeningens dagtilbudsområde
3. Fusion af SSF og SdU til en fælles Sydslesvigs Kultur- og Fritidsforening
4. Øvrige fusioner?

##### **Ad I. Nuværende foreninger**

Mindretallets organisationsstruktur har været uforandret i en lang årrække, hvor de fleste af medspillerne er organiseret som foreninger i Tyskland (eingetragene Vereine), herunder flere med status som almennyttige. Det danske mindretal repræsenteres af et politisk parti (SSW) og råder over en egen dansk presse i grænseområdet i form af aktieselskabet Flensborg Avis.

Det følgende er en kort gennemgang af mulige emner for fælles opgaveløsning blandt nuværende foreninger og en første præsentation af hhv. flere eller færre foreninger.

## **Ad II. Opgavefordeling**

Uanset om mindretallets organisationer er små eller store enheder, bør der løbende ses på muligheder for fælles opgaveløsning. Samtidig bør det altid overvejes, hvilke opgaver der bør købes "ude i byen".

Der kan nævnes mange eksempler på fælles opgaveløsninger, som er mulige inden for mindretallets nuværende organisationsstruktur. De kræver en særlig arbejdsindsats fra forvaltningernes side. Der kan være særlige problemstillinger med hensyn til moms, såfremt foreningerne sælger ydelser til hinanden. Foreningerne bør derfor overveje, om der kan opnås synergieffekter på anden måde og ved ikke at skulle sende regninger til hinanden indbyrdes. Foreningerne bør i stedet se på, hvor de kan udnytte hinandens ressourcer gensidigt.

### **1. Opgaveløsning udefra**

Indkøb hos eksterne leverandører er en konkurrenceudsat opgave, hvor målet er at få opgaven løst bedst og billigst. Dette resultat kan ikke garanteres, hvis opgaver løses in-house.

### **2. Fælles opgaveløsning**

#### 2.1. Køkkentjeneste

Sundhedstjenesten har tidligere foreslået en køkkentjeneste. Ideen baserede sig på, at mange gerne ville kunne tilkøbe forplejning fra egne rækker, som både kunne tilbydes af køkkenet på Dansk Alderdomshjem (Sundhedstjenesten), af cafeen i Idrætshallen (SdU) eller af Ungdomskollegiet (Skoleforeningen). Ofte opstår der dog praktiske problemer, især dimensionering, da behovet kan være meget varieret, hvilket vanskeliggør driften af tilbuddet.

#### 2.2. Grafisk center

Når kernevirkksomhed og understøttende virksomhed hører sammen: når en organisation råder over egen grafiker, vil organisationen formodentlig være skeptisk i forhold til overvejelsen om et fælles "grafisk center", hvor alle kan hente grafisk ekspertise. Det kan dog også give faglig mening at samle de kreative, grafiske kræfter i en større enhed, hvor de kan lære af hinandens ekspertise og derigennem også udvikle deres egne færdigheder til gavn for alle.

#### 2.3. IT-samarbejde

Flensborg Avis, Skoleforeningen, SSF og SdU har etableret et fælles IT-samarbejde. Dette samarbejde kan evt. udvides til at indbefatte øvrige sydslesvigske danske organisationer.

#### 2.4. Pedel- hhv. havearbejde

De fleste organisationer har udearealer, der skal passes og plejes. Organisationerne bør i fællesskab undersøge mulighederne for samarbejde ved f.eks. fælles pedeller.

#### 2.5. Sats og tryk

Ligesom under punkt 2.2 vil det give mening at samle kræfter inden for sats og tryk. Den spredte faglige viden i de enkelte organisationer vil kunne samles til gavn for alle. Ekspertisen vil kunne øges. Udgifter og investeringer i de enkelte foreninger vil kunne mindskes, og frigive økonomiske ressourcer til kerneopgaverne. For at sikre, at dette sker på "markedsvilkår" (med overholdelse af mindsteløn og brancheoverenskomster) bør det overvejes at sikre kalkulationsgrundlaget for alle via rammeaftaler.

## 2.6. Nybygninger

Hvor der skal bygges nyt, bør de øvrige organisationers mulige behov medtænkes fra starten af. Det kan i visse tilfælde være en fordel, at flere foreninger deles om en fælles bygning frem for, at foreningerne ejer hver deres bygning.

## 2.7. Skolen / børnehaven / vuggestuen som mindretallets forsamlingshus

Med en fælles forståelse af Skoleforeningens bygninger som mindretallets forsamlingshus vil mange foreninger kunne få et gratis mødested. Dette vil medføre øgede udgifter for Skoleforeningen (rengøring, pedel). Omvendt vil besparelsen for foreningen, der undgår køb og drift af egne bygninger, komme samtlige foreninger til gode.

### **Ad III. Flere foreninger**

Vedrørende spørgsmålet om flere eller færre foreninger i Sydslesvig tør vi indledningsvist påstå, at hverken stort eller småt automatisk er godt. At det ikke kan besvares entydigt, hvorvidt flere eller færre foreninger er at foretrække, dokumenterer bilag 4 med fokus på udviklingen i Danmark.

#### **1. Sydslesvigsk Kursusforening**

I forbindelse med drøftelser om mulighederne på Christianslyst er der opstået en idé om at samle en række af de funktioner, der tilbyder ophold, lejrskole, kurser, overnatning mv. i en egen forening.

For nuværende ligger dette meget opdelt – på trods af et vist samarbejde i det daglige og med henvisninger til de andre. For tiden driver SdU Tydal, SSF Skipperhuset og Skoleforeningen Ungdomskollegiet, Jaruplund Højskole og Christianslyst.

##### 1.1. Danskkurser

Der har længe været talt om et tættere samarbejde vedr. danskkurser, selvom dette for så vidt også foregår i det daglige. Man kunne overveje at gå skridtet videre og at lægge hele voksenundervisningen ind under denne forening, dvs. Dansk Voksenundervisning i Sydslesvig, for tiden under Skoleforeningen.

##### 1.2. Booking-funktion

Der kunne være en fælles booking-funktion, både i forhold til kurser, lejrskoler osv., og gerne også administration. Bibliotekets danskkurser kunne fremover være arrangeret af denne organisation, men afholdes på biblioteket. Endelig kunne "Oplev Sydslesvig" også overvejes, selvom det kan have yderligere funktioner og fortsat være på biblioteket, men kunne også være i Sydslesvigsk kursusforening eller hvad en sådan kan hedde.

##### 1.3. Overnatningsmuligheder

På sigt kan det overvejes at udvide muligheder for ophold i Flensborg relateret mindretallet. Biblioteket har af og til brug for overnatning til universitetspraktikanter, og det foregår fint nu ved brug af Ungdomskollegiet. Men ledige lokaler i biblioteket og Schiffbrücke 42 (SSF) kunne måske også anvendes. ECMI er ligeledes interesseret i sådanne muligheder.

## **2. Mindretalsservice**

En ny fælles serviceorganisation, Mindretalsservice, betjener organisationerne inden for de områder, det giver mening. Mindretalsservice har en ledelse, der står for den løbende kontakt med de forskellige organisationer. Når arbejdsomfanget og opgaverne er klarlagt, indgås bindende rammeaftaler med de enkelte organisationer. Herefter er det op til Service Sydslesvig at betjene de sydslesvigske organisationer inden for de givne rammer.

Målet er at udnytte de synergieffekter, der opstår, når alle organisationer samler kræfterne og i fællesskab løser en række praktiske opgaver så som pedel- og viceværtopgaver, lavpraktiske IT-opgaver (elektrikerarbejde, opgraderinger og daglig fejlretning), sekretariatsfunktioner (fælles telefonomstilling uden for normal kontortid), taxakørsel/budservice med post, pakker, indkøb i Danmark m.m.

Mindretalsservice stiller en vagtordning til rådighed alt efter de enkelte organisationers behov. Det kunne være modtagelse af opkald fra vagtselskaber (inkl. fejlalarmer), politi og myndigheder (knuste ruder eller vandskader i bygninger). Derefter overtager Mindretalsservice og tager kontakt til de enkelte organisationer efter aftale. Mindretalsservice opbygges således, at evt. problemer med organisationernes forskellige momsafregning løses og afregning med eller uden moms ikke i sig selv udgør et problem.

### 2.1. Opgaveløsning udefra

Kan Mindretalsservice ikke løse en opgave selv, tages kontakt til udvalgte håndværkere og eksterne konsulenter. Mindretalsservice står for udbud i det omfang, lovgivningen kræver det. Mulighederne for at organisationerne slipper for at sende bagatelopgaver (reparationer under 500,- euro) i udbud undersøges.

### 2.2. Eksempel på opgaver, som foreningerne kan »udlicitere«:

Rengøring; vedligeholdelse af udenomsarealer; vedligeholdelse af; service, vask og dækskift m.v. på tjenestebiler; telefonvagt uden for normal kontortid; forefaldende IT-arbejde; elektrikerarbejde; rutinearbejde med postforsendelse; levering af pakker med taxa fra DK og D; kantineordning; traditionelle pedel-/viceværtopgaver.

Ud over den daglige kontakt afholdes månedlige møder mellem repræsentanter for de enkelte organisationer og ledelsen af Mindretalsservice for at koordinere og justere arbejdsopgaverne, udveksle erfaringer og kortlægge et muligt fremtidigt behov.

### 2.3. Indkøbsaftaler

Mindretalsservice sikrer optimale indkøbsaftaler, da man handler på samtlige organisationers vegne. Det gælder rammeaftaler inden for mobiltelefoni, internet, kontormaterialer, rengøring, strøm, servicekontrakter (Wartung) for nødbelysning m.v., tjenestebiler, kontormøbler, IT-hardware, printere, kantinetilbud, Betriebsärzte, forsikring, kaffemaskiner, vandautomater og lign., gartneropgaver, snerydning og vinteropgaver, m.v.

Lov-/skattemæssige og evt. organisatoriske restriktioner (licitationskrav, almennyttighed m.m.) kan være en udfordring og bør undersøges nærmere.



#### **Ad IV. Færre foreninger**

Der er flere mulige tænkelige modeller for sammensmeltninger/fusioner af foreninger, bl.a. kunne man evt. forestille sig følgende:

##### **1. Fusion af Dansk Skoleforening og SSF til en fælles Dansk Skole- og Kulturforening**

Med udgangspunkt i de to foreningers formålsformuleringer, vil en fusion til Mindretallets Skole- og Kulturforening kunne overvejes.

##### **2. Nedlæggelse af SdU, hvor de tilsluttede foreninger og landsdelsorganisationerne overgår til SSF og det pædagogisk område (BoU) indgår i Skoleforeningens dagtilbudsområde**

På grund af heldagsskoletilbuddet har både SdU og Skoleforeningen fritidstilbud til børn og unge. Foreningerne kan evt. undersøge, om det vil være mere hensigtsmæssigt, at opgaven varetages af én forening.

(Alternativt kunne man evt. forestille sig en adskillelse af skole og dagtilbud, idet SdU overtager dagtilbudsområdet og SFO af Skoleforeningen. Dette medfører dog ingen reduktion af antal foreninger.)

##### **3. Fusion af SSF og SdU til en fælles Sydslesvigs Kultur- og Fritidsforening**

Med udgangspunkt i at begge foreninger leverer fritidstilbud, vil en fusion til Mindretallets Kultur- og Fritidsforening kunne overvejes.

##### **4. Fusion af SSF og DCB som kulturformidlende organisationer**

Alternativt evt. DCB og Skoleforeningen eller DCB og SdU i forhold til de forskellige samarbejdsområder.

##### **5. Øvrige fusioner?**

Her kunne man se nærmere på spørgsmålet "findes der måske for små foreninger?"

## **Scenario B:**

### **Politisk tættere samarbejde i et styrket Samråd**

#### **1. Følgende fælles anliggender for det danske mindretal i Sydslesvig bliver drøftet og besluttet i Det Sydslesvigske Samråd og kan afgøres med flertalsbeslutning:**

Det Sydslesvigske Samråd er p.t. et koordinerende organ, hvor der ikke kan træffes fælles bindende beslutninger for det danske mindretal. Der er et stigende behov for at finde en model, der sikrer fælles beslutninger og fælles diskussioner for anliggender, der vedrører hele det danske mindretal. Selv om erkendelsen for en strukturændring er tilstede, er der samtidig et stort behov for at holde fast i de nuværende foreninger, hvoraf mange har deres udgangspunkt i lange traditioner inden for det danske mindretal. Derfor foreslås det, at følgende fælles anliggender for det danske mindretal fremover bør drøftes og besluttes af det Sydslesvigske Samråd med flertalsafgørelser:

- Fælles strategi og vision for Sydslesvig
- Fælles kommunikationsstrategi og oplysningsindsats/offentlighedsarbejde over for Danmark
- Budgetkoordinering af tilskuddene fra Sydslesvigudvalget til driften og anlægsopgaver
- Væsentlige strukturændringer i mindretallets institutioner bl.a. institutionslukninger
- Det danske mindretals sprogpolitik
- Fælles tiltag for at forbedre familiernes medejerskab/integration i det danske mindretal
- Forberedelse og gennemførelse af Sydslesvigkonferencer

Ved stemmelighed om et forslag/emne bliver Samrådets stemmeberettigede medlemmer forpligtet til at finde et fælles forslag, som alle kan tilslutte sig. Der udarbejdes regler om særligt kvalificerede flertalsbeslutninger.

#### **2. Sammensætningen af Det Sydslesvigske Samråd:**

For at der kan træffes flertalsafgørelser i Samrådet på et så legitimeret grundlag som muligt, bør det undersøges, hvordan sammensætningen af Samrådet kan optimeres ud fra en demokratisk tankegang. Blandt andet bør der undersøges følgende modeller:

- Bibeholdelse af en model til Samrådet med en stemmefordeling og deltagerantal efter den nuværende aftale.
- Indførelse af en model, hvor de enkelte Samrådsmedlemmer får stemmer i forhold til antal medlemmer.
- Indførelse af en model, hvor kun medlemsbårne foreninger proportionalt efter størrelse har stemmeret i Samrådet, hvorved alle nuværende foreninger og organisationer, der ikke opfylder kravet, får mulighed for at ændre deres vedtægter for at blive medlemsbårne foreninger.
- Indførelse af en model, hvor medlemmerne af Samrådet bliver valgt ved direkte valg på generalforsamlingen i alle nuværende foreninger og organisationer af Samrådet.

### **3. Sekretariatsbudget**

For at professionalisere Samrådets arbejde endnu mere bør Samrådets organisationer stille et budget til rådighed for at få tildelt flere ressourcer til rådighed for sekretariatsarbejdet:

- Pengene betales af alle Samrådets organisationer forholdsvis efter deres aktuelle budgetter eller eventuelt anden fordelingsnøgle. Midlerne bruges til sekretærarbejde/ analysearbejde samt professionel internetpræsentation m.m.
- Sekretæren understøtter Samrådets formandskab og koordinerer Samrådets arbejde og udvalgsarbejdet.
- Sekretæren fremlægger et årligt budget, som skal godkendes af Samrådets stemmeberettigede medlemmer.
- Samrådets sekretær kan enten være en af de ledende medarbejdere af Samrådets medlemmer eller der kan ansættes en sekretær, som ikke kommer fra en af Samrådets organisationer eller foreninger.
- Det bør undersøges, hvordan ressourcerne og erfaringerne fra Dansk Generalsekretariat kan inddrages Samrådets sekretariatsarbejde.

Hvis ikke andet fremgår af forslagene gælder de hidtidige vedtægter af Samrådet.

## **Scenario C:**

### **Politisk sammenslutning af organisationerne i en paraplyorganisation – Sydslesvigsk Råd e.V.**

#### **1. Indledning**

Scenario C er en ledelses- og strukturmodel, der kunne fremme samhørigheden inden for mindretallet. Indfaldsvinklen er en folkelig model bygget op om et Sydslesvigsk Råd e.V., der skal forpligte de folkevalgte og organisationerne på fælles overordnede beslutninger og fælles lederskab.

Modellen lægger op til et parlamentarisk demokratisk princip, der i samarbejde med et administrativt apparat arbejder til gavn for helheden. Løsningsforslaget giver bud på et folkeligt Sydslesvigsk Råd e.V. med et dertil knyttet Dansk Generalsekretariat (DGS), der kunne være SRs forvaltning. Modellen tager sit udgangspunkt i at bevare de enkelte organisationers kompetencer og erfaringer – altså kerneopgaverne, samtidig med at styrke nogle hensigtsmæssige strukturer.

Samrådet er ikke en juridisk person som e.V. Samrådet er et samarbejdsorgan uden formel status og virkekraft, og det kan således ikke repræsentere mindretallet officielt. Udfordringen er derfor at overveje, hvordan de øvrige organisationer kan integreres i en ny og bredere formel beslutningsstruktur.

Hvis der er behov for en radikal nyorientering, kan man vælge en model, hvor Sydslesvigsk Forening opløses hhv. omdannes til Sydslesvigsk Råd e.V. med en struktur, der inddrager de øvrige hovedforeninger i en fælles kompetence- og beslutningsstruktur med f.eks. Dansk Generalsekretariat som administrativ enhed.

Det skal overvejes nærmere, hvordan SSFs medlemmer og kulturarbejdet kan integreres i den foreslåede SR-model.

#### **2. Samarbejds- og koordinationsmodel i regi af Sydslesvigsk Råd e.V.**

Da det nuværende Samråd ikke har den sammensætning og den fælles slagkraft, der er nødvendig for at kunne klare fremtidens udfordringer, vil vi til diskussionen om et fremtidssikret mindretalsarbejde i vor landsdel bidrage med følgende forslag:

Der etableres et overordnet styrende organ, Sydslesvigsk Råd (SR), med et Dansk Generalsekretariat som forvaltningsenhed. SR sammensættes af folkevalgte repræsentanter, der udpeges af de folkevalgte organisationer i forhold til deres størrelse (medlemskabet forpligter).

Der kan tænkes to forskellige organisationsformer:

- 1) Institutioner såsom biblioteket og Sundhedstjenesten repræsenteres med 1 observatør hver. Forvaltningscheferne for de store medlemsbårne organisationer er medlemmer uden stemmeret, men med taleret. Organet tildes kompetence til at indgå bindende aftaler for mindretallet som helhed. Modellen lægger op til, at Sydslesvigsk Forening e.V. integreres i løsningen og omdannes til Sydslesvigsk Råd e.V.

- 2) Samtlige institutioner, som er medlem af SR, er repræsenteret af en til to delegerede. Forvaltningscheferne for medlemsorganisationerne er repræsentanter uden stemmeret, men med taleret. Organet tildeles kompetence til at indgå bindende aftaler for mindretallet som helhed. Modellen lægger op til, at Sydslesvigsk Forening e.V. integreres i løsningen og omdannes til Sydslesvigsk Råd e.V.

### **3. Fælles interessevaretagelse**

Hver organisation har konkrete opgaver at løse i og for mindretallet. Således er eksempelvis SSF ansvarlig for det folkelige kulturelle samt det kulturelle og mindretalspolitiske arbejde delvist i samarbejde med SSW. SdU er paraplyorganisation for ungdomsarbejdet, og Skoleforeningen er ansvarlig for den pædagogiske og undervisningsmæssige side i mindretallet. Det betyder, at størst mulig tid bør anvendes til disse konkrete formål. Det er sydslesvigerne, der har fremsat ønsket, ja stillet krav om løsning af konkrete mindretalsrelaterede opgaver, og de har valgt en organisationsbunden personkreds og ansat personale, der har fået til opgave at fremme de enkelte organisationers formål. At fremme egne mål har dog den svaghed indbygget i sig, at helhedssigtet kan gå tabt. Netop derfor er det vigtigt, at der oprettes et fælles organ, der har et helhedssigte som sin fornemste arbejdsopgave. Dette helhedssigte kan ikke løses af bilaterale bindende aftaler, men må efter grundig diskussion træffes af et parlamentarisk sammensat organ, som er udstyret med den øverste beslutningskompetence.

Ud over de forskelligartede organisations- og institutionsbundne konkrete arbejdsopgaver er der en paraply af arbejdsopgaver, der berører hele mindretallet (der henvises til forslag til fællesmængde), og det er her, beslutningskompetencen fjernes fra de enkelte organisationer til et fælles parlamentarisk sammensat råd.

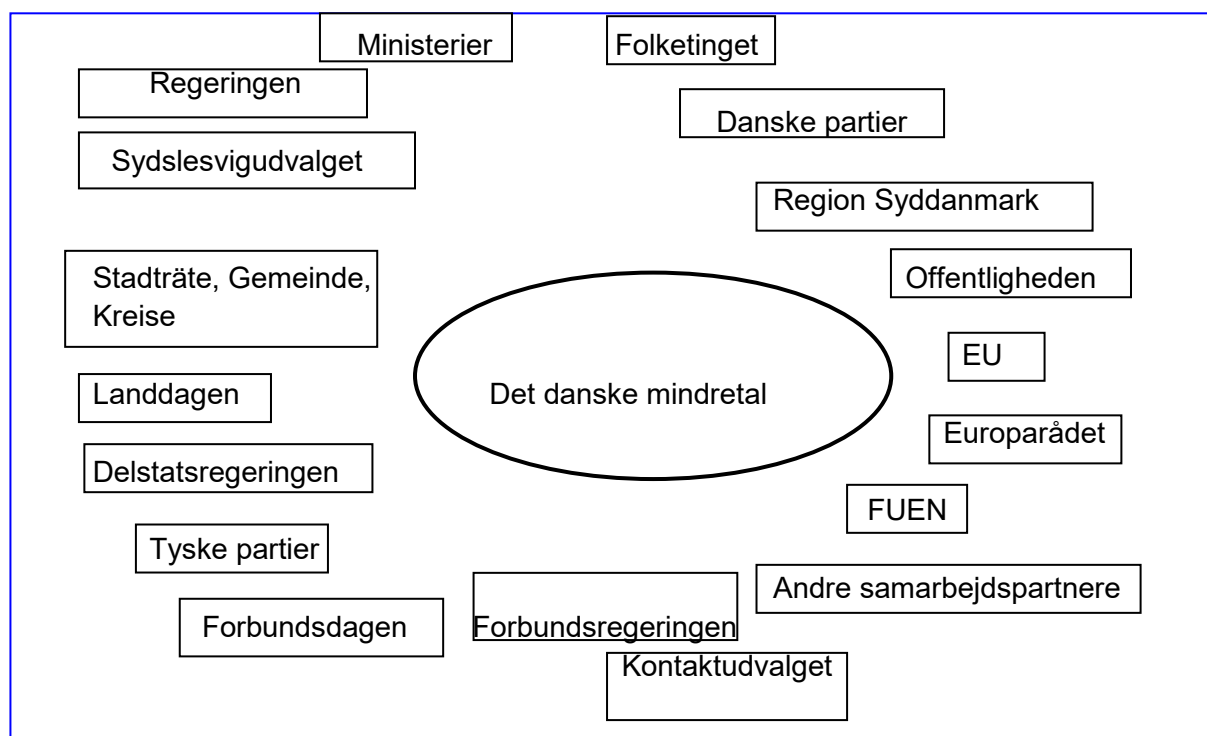
### **4. Det politiske rum og arbejdsdeling**

Al erfaring fra andre organisationspolitiske sammenhænge viser, at politiske beslutningstagere og ministerier så vidt muligt ønsker én samtalepartner frem for flere enkeltstående fra samme interesseområde. Det kendes fx fra kommunernes verden, hvor Kommunernes Landsforening er regeringens forhandlingspartner frem for hver kommune enkeltvis. Et koordineret mandat samlet hos én forhandlingspartner er med til at sikre klare kommunikations- og kompetenceveje, der igen øger muligheden for optimal politisk indflydelse på egne forhold. Ønsker man derfor at styrke mindretallets politiske indflydelsesmuligheder som helhed (fællesmængden), vil det være hensigtsmæssigt med én fælles anerkendt repræsentant for mindretallet.

Den efterfølgende figur på side 42 illustrerer, i hvilket politisk rum et fællesskab som det danske mindretal er placeret og agerer.

Der er mange med- og modspillere, som mindretallet løbende skal forholde sig til i forbindelse med varetagelse af egne almene mindretalspolitiske, økonomiske og strukturpolitiske interesser. Dertil kommer, at mindretallet ikke er det eneste interessefællesskab, der søger opmærksomhed og indflydelse.

## Det politiske rum



I et samfund, hvor der er trængsel på den politiske scene, er det desto mere vigtigt at kunne stå skulder ved skulder i et egentligt interessefællesskab for derved at fremstå som en seriøs og troværdig aktør. Statsminister Poul Nyrup Rasmussens udsagn i 1999: "Vi holder fast i jer, så længe I vil holde fast i os!" – hentyder vel til den kendsgerning, at mindretallet ikke bare skal forvente at modtage moralsk og økonomisk støtte per automatik, selv om der p.t. ikke sættes spørgsmålstejn ved den danske støtte. Men som enhver anden sektor i samfundet bør mindretallet også være i stand til at kunne agere dynamisk og være på forkant med udviklingen for fortsat politisk at kunne legitimere, at det danske arbejde i Sydslesvig er en del af det moderne danske samfunds nationale og kulturelle identitet og dermed ansvar, herunder ikke mindst i forhold til Finansloven. De seneste 10-15 års samarbejde med Sydslesvigudvalget inden for Sydslesvig-loven med udarbejdelse af resultataftaler og midtvejsevalueringer er bl.a. et resultat af den udvikling.

Et splittet organisationsmønster uden forpligtende forum eller organ, der danner rammen om formulering, udvikling og vedligeholdelse af fællesskabets interesser, bidrager ikke til et samlet og aktivt mindretalspolitisk beredskab.

Lad os tage et helt konkret eksempel, hvor mindretallet over for den tyske side kan stå frem som en helhed: Forbundsregeringen vil gerne understøtte det danske mindretal i Sydslesvig og vil, efter en konkret mindretalsansøgning, bevilge midler til et konkret mindretalsprojekt. Hvem er i så tilfælde samarbejdspartneren? Er det SSF, SdU, SSW eller Skoleforeningen? Enhver kan have spændende projekter, som kan gavne den enkelte, men ikke nødvendigvis tager hensyn til helheden. I den situation er der behov for en fælles beslutning, så modparten kan opleve mindretallet som en helhed, og denne kompetence kunne naturligt nok tildeles et fælles Sydslesvigsk Råd e.V.

I dag er SSF og DGS kontaktstedet. Andre eksempler viser, at krisestyring i mindretallet kan være en vanskelig sag.

En forbundsregering bevilger penge til et mindretal og ikke til en i mindretallet eksisterende organisation eller institution. Der tildeles midler efter konkret ansøgning fra mindretallet, til et konkret projekt til en hvilken som helst organisation eller institution inden for mindretallet til gavn for helheden. Mindretallet er samspilspartneren og ingen anden.

Organisationer og institutioner kan kun hver for sig tale deres egen sag, og derved bliver kun en lille brøkdel af mindretallets interesser tilgodeset. De bevilgende myndigheder vil således blive præsenteret for en bred vifte af mindretallets særinteresser, og skal så ud fra deres egen overbevisning finde frem til en fordelingsnøgle. Dette er ikke en arbejdsmetode, der fremmer helhedsforståelsen i et mindretal, tværtimod. Et kompetent råd, nedsat af mindretallet bredt, der er den reelle samarbejdspartner til myndighederne, vil yderligere kunne styrke mindretallet som helhed.

Også den interne mindretalspolitiske koordinering bør kunne forbedres via et forpligtende fælles organ. Skoleforeningens drøftelse af pædagogiske ledetråde og fremtidens skolestruktur er et område, som efter fleres mening i højere grad burde have været et anliggende for Samrådet. Det samme gælder ideen om Mindretallenes Hus.

SR-modellen indebærer, at den enkelte organisation eller institution tilslutter sig nogle definerede fælles kompetencer, uden at det konkrete arbejde med kerneområderne berøres. Der bliver ikke pillet ved de enkelte formålsparagraffer, men man undgår ikke at definere nogle nye fælles juridiske forpligtelser.

Når de enkelte ressorttunge organisationer og institutioner fritages for de arbejdsopgaver, der retteligen har et helhedssigte, kan der frigøres vigtig arbejdskraft til det, personalet rent faktisk er ansat til, nemlig at varetage kerneopgaverne og servicere medlemmerne. De enkelte organisationer og institutioner er serviceorganer for mindretallet, og det er godt og rigtigt, at enhver er sat til netop at varetage sin specielle opgave. Men man må aldrig glemme, at den enkelte forening eller institution udgør en del af helheden og ikke er helheden.

## **5. En model: Sydslesvigsk Råd e.V. (SR)**

### **Forudsætninger:**

- De enkelte organisationer og foreninger er medlem af SR e.V., men varetager fortsat selvstændigt deres kerneområder/basis.
- Inden for rammerne af en samarbejdsaftale mellem organisationerne/foreningerne i form af vedtægter forpligter parterne sig til at afgive den endelige beslutningskompetence inden for nærmere definerede fælles overordnede mindretalspolitiske og -økonomiske områder (fællesmængde). Det sker til SR.

### **Målsætning:**

- Sikre en samordnet og koordineret varetagelse af mindretallets fælles politiske og økonomiske interesser over for den danske regering, Sydslesvigudvalget, Folketinget og

partierne, delstatsregeringen, Landdagen, forbundsregeringen, Forbundsdagen og de tyske partier og andre samarbejdspartnere.

- Maksimal udnyttelse af økonomiske ressourcer inden for områder som økonomi, budget, løn, edb/IT, bygninger/anlæg samt information og offentlighed.

#### **Sydslesvigsk Råd e.V.:**

- SR sammensættes af folkevalgte repræsentanter for de enkelte organisationer og foreninger, og der vælges et formandskab og en bestyrelse. SR har den afgørende initiativret og endelige beslutningskompetence.
- Forvaltningscheferne deltager i rådsmøder som bisiddere uden stemmeret, men med taleret.

#### **Dansk Generalsekretariat (DGS):**

- DGS er SRs sekretariat/forvaltning og ledes af en generalsekretær, der refererer til SR/bestyrelsen.
- DGS forbereder arbejdet i SR, herunder udarbejder politiske og økonomiske beslutningsoplæg på fællesskabets vegne.
- DGS' primære kompetence og opgaver er analyse, samordning/koordinering og implementering af SR's beslutninger med henblik på det danske mindretals fælles interessevaretagelse på alle definerede overordnede politikfelter. DGS har ansvar for omsætning af beslutninger samt kontaktarbejde og repræsentation.
- Initiativretten udgår fra SR, men sekretariatet og forvaltningschefkredsen i forening og/eller et af udvalgene kan ligeledes lægge sager op til drøftelse og beslutning i SR.
- DGS indkalder efter en fast rytme løbende til forvaltningschefmøde.
- DGS kan i et vist omfang trække på specialister placeret i organisationerne og de fælles administrative enheder.

#### **Udvalgsstruktur:**

- Et effektivt arbejdende SR vil være afhængig af, at sagerne er forberedt grundigt og ofte drøftet igennem af de enkelte organisationer og foreninger. Det anbefales derfor, at strukturen opererer med en række faste arbejdsudvalg, der afspejler SR's sammensætning enten via folkevalgte, forvaltningscheferne eller en blanding heraf.  
Der kan fx etableres et udvalg for *Kultur og undervisning*, og for *fritid og sport* og et udvalg for *sundhed og pleje*. Der kan etableres et økonomi- og koordinationsudvalg. SR kan til enhver tid oprette og nedlægge stående udvalg eller ad hoc-udvalg.
- Udvalgsformænd udpeges af SR, og DGS varetager sekretærfunktionen

#### **Fælles administration:**

- Fælles administrative enheder er i denne model: *Økonomi, budget og løn - Bygninger og anlæg - Information og offentlighed - IT og edb-servicering*.
- Enhederne oprettes på basis af organisationernes og foreningernes nuværende ressourcer inden for områderne. Hver enhed har en daglig leder, der indgår i et overordnet finans- og koordinationsudvalg under SR. Udvalget ledes af SRs formand og generalsekretæren.



## Scenario D: Én forening

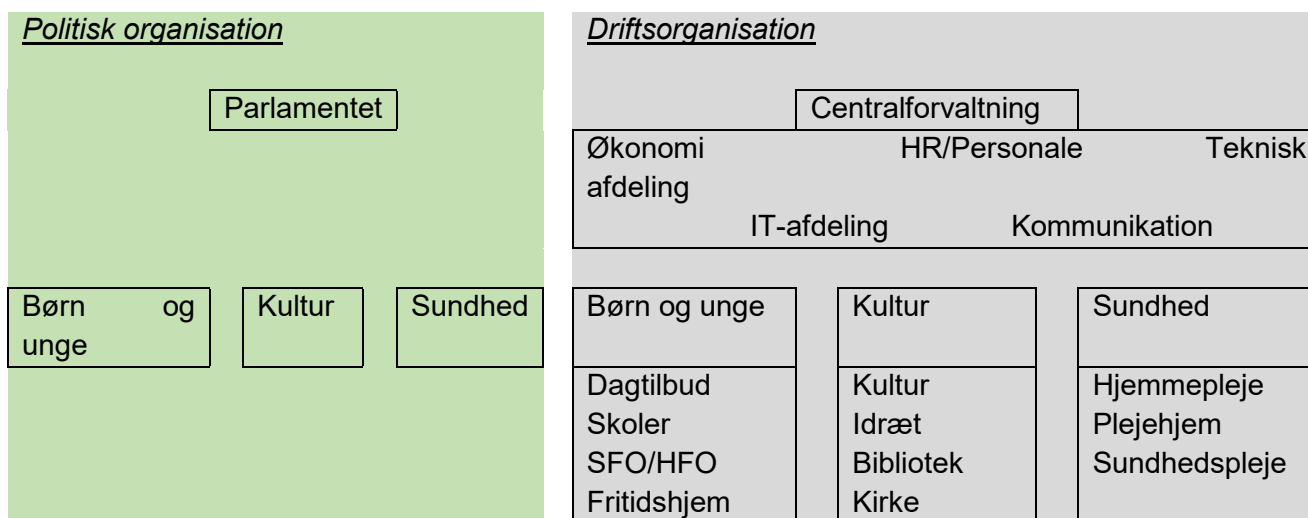
### Indledning

Den politiske analyse er holdt meget kort, da den politiske organisation efter forfatterens opfattelse hovedsageligt kan udvikles i tæt samarbejde og efter formulering af et dybtgående og detaljeret kommissorium udarbejdet i samarbejde med den politiske ledelse.

### Hvordan forstår vi "én forening"?

Vi har taget udgangspunkt i en samlet driftsorganisation (nedenstående er kun tænkt som eksempel, der ligger ikke en nærmere stillingtagen bag placeringen af de nuværende driftsområder). Denne vil bestå af en centralforvaltning med forskellige stabsfunktioner for hele organisationen og så driftsafdelinger (i eksemplet kun tre) med de forskellige opgaveområder.

Opdelingen har vi spejlet i en politisk organisation med et overordnet parlament og med politiske udvalg til de samme tre områder. Vi har ikke taget stilling til, om medlemmerne i de tre områdeudvalg er parlamentsmedlemmer eller direkte valgt. Vi har heller ikke kigget på hvem, der måtte være stemmeberettiget. Hvis man forestiller sig at vi er én forening, ville det være foreningens medlemmer, men hvordan ser det så ud med familiemedlemskaber og antal stemmer? – bare for at nævne en problemstilling.



Parlamentet vil være den øverste besluttende myndighed – der også tog stilling til hvor meget kompetence, der skulle delegeres ud til udvalgene.

En særlig problemstilling udgør budgetterne for de forskellige områder. På nuværende tidspunkt gives stort set alle bevillinger formålsbestemt og kan ikke omfordeles af parlamentet – kun hvis Danmark og Slesvig-Holsten lavede lovændringer ville denne mulighed opstå.

Det forhindrer dog ikke et parlament i at "blande sig" i hvordan pengene bruges inden for de formål, pengene er givet til.

## **Fordele og ulemper ved samling i én stor organisation**

Samling af mindretallets organisationer i én samlet organisation vil selvsagt kunne medføre en mere effektiv og dermed også mere slagkraftig organisering af arbejdet på topniveau. Én organisation vil eksempelvis kunne tale på hele mindretallets vegne. En sådan ordning vil i et vist omfang kunne medføre en mere effektiv forvaltning, se herom nedenfor.

Forvaltningschefernes betænkeligheder vil navnlig, men ikke udelukkende være, at græsrodderne i de enkelte foreninger vil kunne opleve at afstanden til såvel øverste politiske ledelse som til embedsværket vil øges betydeligt med de deraf følgende konsekvenser såsom fremmedgørelse, en følelse af topstyring og i det hele taget manglende indflydelse på såvel beslutninger som daglig drift og organisationsudvikling.

I Danmark har borgernes oplevelse af fremmedgørelse og øget afstand til de egentlige beslutningstagere navnlig gjort sig gældende ved de to store kommunesammenlægninger efter gennemførelse af kommunalreformen i 1970 og strukturreformen i 2007.

## **Nuværende situation**

Mindretallets organisationer har siden dannelse og udvikling efter genforeningen 1920 traditionelt været organiseret i selvstændige juridiske entiteter efter tysk foreningsret og med selvstændige administrationer.

Nærværende scenarie skal beskrive fordele og ulemper ved en samling af organisationerne i én juridisk entitet. Det bemærkes, at de juridiske forhold og udfordringer ved en fusion af organisationerne ikke er gjort til genstand for analyse i nærværende notat, hertil kræves ekstern juridisk bistand.

De danske organisationer i Sydslesvig bærer stærkt præg af, at såvel de politisk valgte beslutningstagere som græsrodderne yder en betydelig indsats med en arbejdsindsats, som sjældent finder sammenligning i tilsvarende organisationer nord for grænsen. Foreningerne har dog også bragt i erfaring, at det de senere år er blevet vanskeligere at rekruttere ildsjæle til dette arbejde.

## **Interesser i mindretallets organisationer**

Interesserne i de danske organisationer kan organisatorisk deles i tre grupper:

- Græsrodderne, som udgøres af ildsjæle, der traditionelt udfører et meget stort uegennyttigt arbejde for at holde de mange aktiviteter kørende og uden hvem drift af specielt lokale aktiviteter ikke ville være mulige
- De politisk valgte ledelser af organisationerne, som anvender mange timer til såvel organisation som profilering samt strategisk udvikling af de enkelte foreninger. I de forskellige foreninger er der mange niveauer lige fra hovedstyrelser til råd for en lille lokal institution eller forening.
- Embedsværket, som består af lønnede funktionærer, der på operationelt, taktisk og strategisk niveau understøtter de politiske beslutningstagere i det daglige arbejde og sikrer daglig drift af foreningerne

## **Fordele og ulemper ved den nuværende organisering**

Den nuværende og historisk betingede situation i dag er eksponent for en foreningsdannelse, som har taget udgangspunkt i de enkelte organisationers formål og virkemåde.

Foreningerne tager sig af eksempelvis skolevæsen, kultur, politik, sundhed, fritid med videre. De drives af mennesker med særlige interesser for netop de områder, som den specifikke forening arbejder med.

I en tid, hvor specielt yngre medborgere udviser en tendens til at fokusere på specialiserede og dermed ofte forholdsvis snævre interesseområder, må denne opdeling siges at støtte arbejdet med rekruttering af nye interessenter/frivillige.

En stående diskussion i mindretallets organisationer er også, at der af og til kan være for stor afstand fra græsrodsniveau til øverste politiske ledelsesniveau. I en mindre og emnemæssigt mere specifikt orienteret organisation vil sådanne betæneligheder bedre kunne minimeres end det vil være tilfældet i en stor, samlet organisation.

Fordele ved en sammenlægning til én stor organisation vil navnlig kunne findes ved effektivisering i den daglige drift af foreningerne, idet beslutningsveje vil blive betydeligt kortere, ligesom antallet af styrende enheder såsom udvalg vil kunne reduceres.

En analyse af driftsmæssige fordele og ulemper ved én forening er ikke væsensforskelligt fra analysen under nogle af de andre scenarier når det netop handler om et andet set up for driften. Derfor henviser vi her til bilag 3, "Analyse af fordele og ulemper samt effektiviseringspotentiale".

## 5. Yderligere overvejelser

I forbindelse med de forskellige overvejelser om fusioner, administrative fællesskaber mv., har vi som nævnt andet sted arbejdet med at definere nogle økonomiske og juridiske undersøgelser.

Disse kan dog ikke stå alene, hvis man tænker mere bredt og ønsker en større, samlet analyse af fordele og ulemper ved sammenlægninger, altså hvor der bliver tale om fusion af større organisationer.

Som fordele ved at bibeholde flere, selvstændige organisationer kan følgende tænkes:

- De afspejler et rigt, mangfoldigt mindretalsliv
- Konkurrence blandt udbydere giver bedre tilbud
- Bedre udviklingsfokus for at sikre overlevelse og tilpasning

Blandt ulemper ved at bevare flere, selvstændige organisationer kan følgende tænkes:

- Risiko for at der udbydes for mange tilbud
- Risiko for at der er for lidt stabilitet i drift
- Man får ikke mærkbare rabatter i forhold til at være en stor kunde

Der er i bilag 4 om forvaltningsperspektiver fra Danmark bl.a. skrevet noget nærmere om, hvor kompliceret dette emne er, og at det er svært at finde evidens for, at noget skulle være bedre end andet i forhold til størrelse af organisationer eller graden af sammenlægninger.

### **Behov for yderligere analyser**

De foreløbige overvejelser mangler at blive underlagt en juridisk og økonomisk afklaring. Her har vi indhentet nogle tilbud udefra. Der er tale om et stykke analysearbejde, som bedst løses af udefrakommende eksperter.

### **Indstilling, det videre forløb**

Forvaltningscheferne indstiller, at Samrådet på sit møde den 23. marts 2020 drøfter nærværende udspil og træffer beslutning om det videre arbejde og forløb.

## **6. Bilag**

### **Bilag 1:**

Kommissorium for forvaltningschefernes arbejde:  
Afdækning af eventuelle effektiviserings- og organisationsmuligheder i det danske mindretal  
(vedtaget af Samrådet den 3. juni 2019)

### **Bilag 2:**

Samarbejdsflader mellem de sydslesvigske organisationer  
(status januar 2019)

### **Bilag 3:**

Analyse af fordele og ulemper samt effektiviseringspotentiale

### **Bilag 4:**

Forvaltningsperspektiver fra Danmark

### **Bilag 5:**

Tilbud fra BDO  
(Tilbuddet blev indhentet for at få en indikation for prislejet for en sådan undersøgelse. Hvis Samrådet beslutter at ville gå videre ad denne vej, skulle der indhentes 2-3 alternative tilbud på basis af udbudsmaterialet)

**Bilag 1**  
**Kommissorium**

## Kommissorium

### Afdækning af eventuelle effektiviserings- og organisationsmuligheder i det danske mindretal

#### Analyseopgaven udføres af forvaltningscheferne

##### Kredsen af forvaltningschefer

Jens A. Christiansen, SSF - Jens M. Henriksen, DCB - - Lars Kofoed-Jensen, Skoleforeningen - Thorsten Kjærsgaard, Flensborg Avis - Anders Kring, SdU – Martin Lorenzen, SSW - Hasse Neldeberg Jørgensen, DKS - Jytte Nickelsen, DKS - Tom Petersen, Sundhedstjenesten. Knud-Erik Therkelsen, GF, er sparringspartner.

##### Kommissorium

Målsætningen er at sikre, at det danske mindretal optræder og opleves som en helhed, der arbejder og agerer i fællesskab.

Forvaltningschefernes opgave er at afdække eventuelle effektiviserings- og organisationsmuligheder på tværs af det sydslesvigske organisationslandskab med henblik på et katalog over forslag og scenarier til mulige udviklingstiltag.

Følgende tre scenarier undersøges nærmere:

1. Nuværende foreninger, opgavefordelingen samt flere eller færre foreninger.
2. En paraplyorganisation for alle.
3. Én forening.

Emnecredse, der bl.a. indgår i analysen:

- Status på nuværende organisationsstruktur og samarbejdsflader – såvel teknisk/adm. som fagligt/organisationspolitisk. Navnlig fokus på analyse af potentialet inden for samspil og koordinering af de faglige/indholdsmæssige kerneopgaver i mindretallet.
- Effektivisering af mindretallets kompetence- og beslutningsproces, herunder sammensætningen af organisationernes bestyrelser.
- Hvilke ressourcer er bundet til hvilke funktioner. Fælles administrative enheder.
- Mål og mission for så vidt angår dansk sprog, kultur og dannelse (danskhed).

- Juridisk afklaring af eventuelle organisationsmuligheder med økonomiske konsekvenser, herunder en omkostningsvurdering.

Forvaltningscheferne udarbejder en rapport og et katalog med scenarier over forslag til udviklingsmuligheder med henblik på en politisk drøftelse i Samrådet og i de enkelte organisationer.

Alle forvaltninger stiller skriftlige analysebidrag til rådighed.

Forvaltningscheferne kan inddrage viden og ekspertise udefra.

Tidslinje: September aflægger forvaltningscheferne en mundtlig beretning. December forelægges et status-notat med forslag til den videre proces og tidshorisont.

Sekretariat: Dansk Generalsekretariat ved JAC koordinerer arbejdet og sikrer den endelige afrapportering.

Kredsen af forvaltningschefer



## **Bilag 2**

### **Samarbejdsflader mellem de sydslesvigske organisationer**

## **Samarbejde mellem SSF og andre organisationer**

Sydslesvigsk Forening har de sidste mange år haft følgende samarbejde med andre sydslesvigske organisationer:

### **1. Teknisk og administrativt**

#### **- Indkøb af energi (strøm og gas)**

I udbud sammen med andre organisationer.

#### **- IT-område**

Fælles medarbejder med SdU. Samarbejde SSF, SdU, Flensborg Avis og til dels Skoleforeningen og DCB.

#### **- Rengøring**

Personalesamarbejde på Flensborghus, indkøb af rengøringsmidler.

#### **- Postkørsel**

Samarbejde SSF, SdU og Dansk Centralbibliotek.

#### **- Reception Flensborghus**

Samarbejde SSF og SdU.

#### **- Layout og Copy afdeling**

Samarbejde SSF og SdU, hjælper også til med grafisk udarbejdelse og produktion af tryksager til andre foreninger og organisationer.

#### **- Flensborghus mødelokaler**

SSF stiller mødefaciliteter og delvis manpower til rådighed til andre foreninger og organisationer.

#### **- Ejendomme**

Tæt kontakt med Skoleforeningens tekniske afdeling.

### **2. Faglige samarbejdsflader og koordinering**

#### ***Dansk Generalsekretariat***

- Koordinerer eksterne forespørgsler: politik, besøg, arrangementer, kulturelle bidrag, høringsvar og fælles anliggende for mindretallet.

- Kulturafdelingen er med til at koordinere det kulturelle samarbejde i Nørregade. Tæt samarbejde med SdU, DCB, Skoleforeningen, Nordisk Informationskontor m.fl. (koncerter, spil dansk, havnefest, folkBaltica m.m.)



- Sydslesvigsk Pressetjeneste /Kontakt servicerer alle organisationer for så vidt angår stof, omtale  
PM m.m.

## **Notat fra mødet mellem Dirk Clausen og Michael Oetzmann den 20.12.2018**

Emne: Øget samarbejde mellem teknisk afdeling i Skoleforeningen og Sydslesvigsk Forening

Synergieffekter og bedre resurseudnyttelse kan skabes på følgende områder:

**A – formentlig uden resurseforøgelse**

**B – formentlig med resurseforøgelse**

### **Energiområdet (A)**

- Fælles licitation af
  - strøm
  - gas
  - olie
  - andre energikilder

### **Forsikringer (A)**

- Fælles licitation af
  - bygningsforsikring
  - inventarforsikring
  - ansvarsforsikring
  - bilforsikring

### **Køretøjer/maskiner (A)**

- køb/leasing (delvis rammeaftaler med GMSH)
  - biler
  - busser
  - påhængsvogne
  - havetraktor m.m.

### **Inventar (A)**

- fælles indkøb (rammeaftaler indkøbskontor/IT-afdeling)
  - Kontormøbler
  - IT-udstyr
  - udstyr til forsamlingshuse

### **Maskinpark (A)**

- fælles udnyttelse af bestående maskinpark, f.eks.
  - store maskiner til havearbejde
  - varmekanoner
  - tørremaskiner
  - div. påhængsvogne
  - pølsevogn
  - tagdækkerlift
  - brug af værkstedet
  - opmagasinering sommer/vinter

### **Myndighedskrav I (B)**

- Eftersyn ifølge "Unfallverhütungsvorschrift" (UVV), "Berufsgenossenschaftliche Vorschriften" (BGV)
  - faste elinstallationer
  - mobile elinstallationer

### **Myndighedskrav II (B)**

- Krav ifølge UVV
  - eftersyn af f.eks. stiger, installationer, arbejdssikkerhed m.m.

### **Myndighedskrav III (B)**

- Brandsikkerhed og hygiejneundersøgelser
  - Brandsikkerhedsansvarlig, brandsikkerhedsmedhjælper, håndtering af ildslukker m.m.
  - Vandundersøgelser (f.eks. Legionella)

### **Myndighedskrav IV (A/B)**

- Eftersyn ifølge TÜV/DEKRA/UVV
  - Brandtekniske installationer
  - Udluftningsanlæg
  - Ildslukker
  - Lynafleder
  - Elevator
  - Lejeplads (A)

### **Kurser (A/B)**

- Fælles medarbejderkurser (in-house eller ekstern)
  - Brandslukning
  - Licitation
  - Teknik
  - Computerprogrammer (Excel, Word, Acces m.m.)
  - Arbejdssikkerhed
  - Trivsel

### **Byggesager (A/B)**

- Nybygning, renovering, ombygning
  - Licitation
  - Submission
  - Varetagelse af bygherreopgaver

### **Pedel- og rengøringsmedarbejder**

- Vikarordninger
- Hjælp ved arrangementer (Manpower)

## Samarbejdsområder, som SdU har med andre mindretalsorganisationer

Organisation	Teknisk og administrativt
<b>SdU:</b>	
SSF	Layout og Copy, Servicering af møder
SSF	Receptionen på Flensborghus
SSF, Skf., FLA	IT-området
SSF, DCB	Postkørsel
<b>Lyksborggade BoU:</b>	
Skoleforeningen	Gensidigt lån af lokaler og materialer, hjælp til arrangementer.
<b>Rd.-Bydelsdorf BoU:</b>	
Dansk Skoleforening	Feriekontoret / feriekolonier
	Teknisk afdeling ihh. til fælles areal

Organisation	Faglige samarbejdsflader og koordinering
<b>SdU:</b>	
SSF, DCB, Skf., Nordisk Informationskontor,	Koncerter, Spil Dansk, foredrag, havnefest, folkBatica, m.m.
SSF, SSW, menigheden skolen børnehaven, biblioteket, Spejderne, Ejdviking	Fællesmøder kulturelle, fællesarrangementer, som årsmøde, skt. Hans, julemarked, sommerfest, osv
<b>Husum BoU:</b>	
Skolen	Månedlige tværprofessionelle samarbejds møder vedrørende børns trivsel og udvikling samt udfordringer mht. Forældresamarbejde.
Skolen	Tværprofessionelle teammøder vedr. Børn med særlige behov.
Skolen	Drop in tilbud for heldagsskolebørn mellem skoleslut og heldagsskolestart.
Børnehaven	Overleveringssamtaler for de kommende skolebørn. Gensidig invitation til besøgsdage samt udlån af legetøj og materialer.
Sundhedstjenesten, Team RO	Samarbejde omkring børn med behov for rekreationsophold, og børn med særlige behov og fysiske men.
<b>Egernførde BoU:</b>	
Egernførde UF	Fællesaktiviteter i forbindelse med Idræt og andre fritidsaktiviteter
	Gensidig lån af materiale
	Brug af BoU som foreningshus udenfor fritidshjemsdriften
	Fælles optræden som SdU'er under årsmødet

	Gensidig hjælp i forbindelse med kontakter til Danmark
Jes Kruse Skolen	Understøttelse og hjælp i forbindelse med skolens heldagsskole
	Lån af skolens hal
	Fælles koordinering af Egernførde fritidstilbud
Egernførde Børnehave	Fælles aktiviteter med børn og forældre
	Fælles sommerfest
SSF Egernførde og	Til dels fælles kulturelle arrangementer
SSF Rd-Eg amt	Lån af Medborgerhuset i forbindelse med møder mm.
De aktive kvinder	Til dels fælles kulturelle arrangementer
Egernførde IF	Fælles brug af idrætspladsen og omklædningsfaciliteter på H.C. Andersen vej
SSW Egernførde	Sjældent berøringsflader, mere overordnet, skal dog blive nævnt
<b>Lyksborggade BoU:</b>	
Skoleforeningen	Lokalt samarbejde med skolerne i forhold til fælles børns trivsel, individuel og social udvikling, læring og dannelse.
Skoleforeningen	Lokalt samarbejde med børnehaverne f.eks. deltagelse i afleveringsmøder, hjælp til socialt svage familier mm.
SSF	Samarbejde med det lokale distrikt i forhold til arrangementer som årsmøder, bydelsfester, skolefester mm.
Kirken	Samarbejde med det lokale menighed i forhold til arrangementer som årsmøder, bydelsfester, skolefester mm.
DCB	Deltagelse i de mangfoldige arrangementer for børn på biblioteket.
<b>Nystadens BoU:</b>	
DAN	Ballett i Idrætshallen/hver onsdag
DGF	Fodbold i Idrætsparken og Gustav Johannsen Skolen/2x om ugen
DHK	Håndbold/4x om ugen
Dansk Sundhedstjeneste /Dansk Alderdomshjem	GENERATION X; et tværfagligt projekt(fra 2019)/2x om måneden
Dansk Skoleforening	Feriepasning og Praktikvejledning
<b>Rd.-Bydelsdorf BoU:</b>	
Dansk Skoleforening Børnehaven	Børnehaven / fælles fester / aftaler / fælles opgaver i hht. legeplads mm.
Skolen	Skolen / samarbejde omkring lektier, adfærd mm. fælles fester, brug af hinandens ressourcer så som hallen mm. / samarbejde med og omkring HFOén
Dansk Centralbibliotek	Bog bussen, fælles projekter eller arrangementer / besøge biblioteket mm.
Dansk Sundhedstjeneste	Førstehjælp / eventuel ophold på Kystsanktoriet i <b>Hjerting / sundhed mm.</b>
Dansk Kirke	Aftaler f.eks omkring krybbespil / udlån af BoU bus,

	minikonfirmander mm.
<b>Sortevej BoU:</b>	
SSW	Jugendhilfeausschuss. Alt politisk hvad der har betydning for børn- og unge.
SSF	Fælles familiearrangementer, reklamere for SSF arrangementer og tilbud.
Dksund	Team RO(Hjertingophold), Socialrådgivning
DCB	Deltagelse i børn – og ungearrangementer. Lån af bøger.
Skf.	Samarbejde omkring børn med særlige behov. Heldagsskole opgaver. Gensidig lån af faciliteter. Studerende skole-fritidspædagoger.
<b>Vesterland BoU:</b>	
SSF/De danske Årsmøder	Samarbejde med alle danske institutioner på øen
SSF - Sild	Projekter og koncerter
Vesterland UI	Idræt - sport – aktiviteter og kørsel
Vesterland danske skole	Heldagsskole – projekter – pæd.arbejde "børn"
SSW – Sild og List	Sidder i SSW-List – samarbejder omkring projekter
Sundhedstjeneste	RO – rådgivning – social pæd.arbejde "børn"





## Samarbejde mellem DCB og andre organisationer

Status december 2018

### 1. Teknisk og administrativt

#### **Indkøb af energi:**

Udbud og administration heraf sammen med andre.  
Delvist samarbejde om forsikringer.

#### **IT-område:**

Deltager i Sydslesvig-IT (herunder telefoni) sammen med SSF, SdU, Flensborg Avis og Skoleforeningen.  
Samarbejde med SdU/SSF om Navision  
Samarbejde med Skoleforeningen om Fælles Bibliotekssystem.

#### **Post- og materialekørsel:**

Samarbejde mellem SSF, SdU og DCB.  
Samarbejde mellem Skoleforening og DCB i forhold til materialer.

#### **Mødelokaler mv.:**

DCB stiller mødelokaler til rådighed for andre organisationer i mindretallet, f.eks. Aktive Kvinder, DAN, SdK, Foreningen Norden og har også indgået samarbejdsaftale om udleje af kontorfaciliteter mv. til hhv. Nordisk Info og SSW Ungdom, samt biblioteksaftale med ECMI. Blå sal bruges f.eks. også i SSF-regi, når der er fuldt booket i Flensborghus til anden side.

#### **Ejendomme:**

DCB indgår i ejendomsfællesskab i vores 3 filialer/fællesbiblioteker, hhv. Husum (Husumhus), Ansgar-huset Slesvig (Kirken, Sundhedstjeneste) og Jes-Kruse skolen Egernførde (Skoleforeningen)

### 2. Faglige samarbejdsflader og koordinering

#### **Skolebiblioteker, bibliotekstilbud til dagsinstitutioner mv.:**

DCB og Skoleforening har tæt samarbejde omkring den løbende servicering i forhold til skoler, herunder skolebiblioteker, samt daginstitutioner både i forhold til materialer og tilbud som biblioteksorientering. Også tæt samarbejde omkring nationale og lokale læseindsatser som f.eks. Smart Parat Svar, Stormester i oplæsning.

#### **Arrangementer:**

DCB deltager i koordinering af aktiviteter omkring Nørregade, men også i andre aktiviteter og tilbud (Spil Dansk, Fantasy Lejr, læsefestival, årsmøder, aktiviteter i Husumhus og Ansgarhuset mv.) Derudover er langt de fleste foredrag m.m. arrangeret i samarbejde med sydslesvigske organisationer og foreninger.

#### **Arkiv:**

Forskningsafdeling driver et professionelt arkiv for alle organisationer og foreninger i mindretallet

Udkast, 17. december 2018

## **Samarbejdsmodeller**

Følgende liste skitserer forskellige former for samarbejde (nedenfor kaldet typer), som i større eller mindre grad finder sted i det danske mindretal. Der angives kort om de enkelte typer, som kan uddybes efter behov og som bestemt også udvikler sig over tid. Fordele og ulemper er ikke statiske, men kan ændre sig enten på grund af udefrakommende vilkår eller andre forhold.

Der er alene skrevet om forvaltningsmæssige niveauer – dvs. ikke de politiske: hhv. samrådet samt "formandsgruppen" og diverse politiske udvalg under samrådet. Det kunne der dog med fordel skrives et særskilt notat om, gerne med fordele og ulempe ved de forskellige mødetyper samt dagsordenstyper med eller uden bilag hhv. konkrete oplæg

Endvidere gøres opmærksom på, at der også findes foreninger, som samler sig om en bestemt opgave og på denne måde koordinerer el. informerer gensidigt om aktiviteter inden for det bestemte område, her kan der umiddelbart peges på hhv. Sydslesvigsk Oplysningsforbund og Dansk Voksenundervisning i Sydslesvig e.V.

### **Type 1: Fagligt netværk**

Eksempel: Kommunikationsnetværk

Her mødes medarbejdere med samme faglige arbejdsområde og udveksler erfaringer, drøfter problemer, lufter ideer. Det kan naturligvis give anledning til at se på muligheder og opgaver, som kunne løses i fællesskab. Netværket kan blive enige om at arbejde i samme retning på nogle områder, også, men som udgangspunkt kræver det beslutning f.eks. fra chefer i de enkelte organisationer, før der også tildeles ressourcer til konkrete opgaver. Typisk vil det være administrative/back-office funktioner, som drøftes: kommunikation, IT, web, men kunne også være på det personaleadministrative og bogholderiområdet.

### **Type 2: Koordineringsmøder**

Eksempel: ARKO-/"Nørregadeudvalget"

Her holdes i hvert fald 2 gange årligt møder mellem Akti, Biblioteket, SSF og SdU med udgangspunkt i at fordele aktiviteter over hhv. forår og efterår, så større arrangementer ikke falder på samme dag. Det har i nogle år fungeret fint, i hvert fald således at meget er blevet koordineret, uden at aftaler ikke kan suppleres af de enkelte organisationer. Typisk kan øvrige organisationer sammen med nogle af de nævnte foreslå arrangementer, som så alligevel falder på en dag, hvor også en anden aktivitet finder sted: hvis det ikke er samme målgruppe, er det naturligvis uproblematisk, og i sidste ende er disse samarbejdsfora ikke besluttende, men "mest muligt" koordinerende.

### **Type 3: Projektgruppe/Styregruppe/Koordineringsgruppe**

Eksempel: Oplev Sydslesvig koordineringsgruppen

I forbindelse med det store fælles projekt om Oplev Sydslesvig blev der etableret en koordineringsgruppe, hvor 4 organisationer deltager på vegne af alle 10 organisationer: det gælder SSF, SdU, biblioteket og Skoleforeningen. Her er i større grad tale om en gruppe, som kan "beslutte" og i hvert fald har det været praktiseret sådan indtil videre. Beslutninger om fokus, indhold, IT-løsninger mv. er taget i koordineringsgruppen, og i mindre omfang så informeret i andre fora (forvaltningschefmøder, samrådsmøder).

### **Type 4: Møder med alle i administrativ ledelse**

For tiden kaldet "Forvaltningschefmøder"

Forvaltningschefer (direktører, forretningsførere mv.) mødes 3-5 gange årligt og drøfter forskellige emner, primært af orientende karakter. Det kan være emner af økonomisk-administrativ karakter, men også om kommende indsatsområder, orientering om udfordringer i lovgivning mv., som så kan drøftes og med god sparringsmulighed.

Dette forum kan også indeholde grundlag for beslutninger, som når et punkt om "Folkemøde" er på dagsordenen, og der konkret aftales en fordeling af værelser. Dette sker så på anmodning fra projektejer Grænseforeningen, og har fungeret godt.

Der har også været tiltag til at etablere undergrupper om bestemte emner, som f.eks. at se nærmere på anlæg.

### **Type 5: Monitoreringsmøder med udgangspunkt i samarbejdsaftaler**

Opfølgning i forhold til (skriftlige) samarbejdsaftaler

Denne type – som også godt kan minde om nogle af de andre typer hhv. type 2 og type 3 – er givet mere udbredt end man umiddelbart skulle tro – og navnet er også svært at fastsætte, da det i bund og grund er tale om nogle møder, hvor man følger (el. monitorerer el. evaluerer) på samarbejdsaftaler.

På tværs af organisationer findes samarbejde, også i samarbejdsaftaler uanset hvilken form, de har. Kontakt er en aftale med Flensborg Avis, men som også kan kaldes en samarbejdsaftale. Der er en aftale om, hvordan biblioteket og Skoleforening samarbejde (bogbusser, bibliotekstilbud, skolebiblioteker, bibliotekssystem osv.), lige som biblioteket også har samarbejdsaftaler med hhv. Nordisk Info og ECMI. Typisk fremgår det af sådanne, at man tager samarbejdet op 1-2 gange årligt.

## Til Samrådets arbejdsgruppe "Samarbejde"

For **Dansk Kirke i Sydslesvig (DKS)**, som består af 27 menigheder, foregår det vigtigste arbejde lokalt i menighederne. Kun de færreste menigheder råder over egne kirker og menighedslokaler. Derfor skrives "samarbejde" med store bogstaver de fleste steder.

### **Vedr. gudstjenestefejringer og lokale kirkelige arrangementer:**

Der samarbejdes i stor stil med **Dansk Skoleforening** vedr. brug af "kirkesale", der typisk er indrettet i et klasseværelse, hvor der kan åbnes en kirkevæg. Det samme kan siges om forholdet til **Sydslesvigsk Forening**, idet der ligeledes er indrettet muligheder for at fejre gudstjenester i mange forsamlingshuse. Lignende gør sig gældende ved lokale kirkelige arrangementer, hvor menigheder ikke ejer eget menighedslokale.

I forlængelse heraf skal den tyske kirke, **Nordkirche**, også nævnes, idet det mange steder er blevet skik og brug, at den danske menighed låner den lokale sognekirke til gudstjenestefejringer.

### **Skole-kirke samarbejdet:**

Der er tæt samarbejde med den relevante konsulent ved f.eks. arrangementer salmesangsprojekter eller "Viden og Tro" for gymnasieårge på A.P. Møller-Skolen eller som "Jesus på Flensborghus", som er et arrangement, der jævnligt tilbydes visse skoleårge, hvor børnene kommer til Flensborghus og så at sige "gennemlever" visse episoder fra Jesu liv.

Sidstnævnte kunne heller ikke lade sig gøre uden et tæt samarbejde med **SSF**.

I forlængelse heraf skal også nævnes samarbejdet med den tyske kirke **Nordkirche**, idet DKS indimellem f.eks. benytter Domkirken i Slesvig til store arrangementer.

I det hele taget nyder vi godt af naboskabet til **Skoleforeningen**, idet Kirkekontoret har til huse i lokaler i Christian Paulsen Skolen. Vi nyder godt af IT-support fra deres specialister. Vi har fået rådgivning i div. byggesager, ligesom vi har fået rådgivning forud for indgåelse af arkitektaftaler.

### **Samarbejdet med SSF:**

DKS er registreret som en tilsluttet forening til **SSF**. Dette omsættes i praksis med at flere menigheder er inde i et kartotekssamarbejde, ligesom kirkeblade og plakater i stor stil bliver layoutet på sekretariater og ofte trykt samme sted.

Desuden afholdes en hel del arrangementer, foredrag og koncerter i et tæt samarbejde med det lokale SSF arbejde. Engagerede præster laver frivilligt en månedlig "Kirkeside", som udsendes via samarbejdet omkring SSF's medlemsblad **Kontakt**. Kirkesiden blev tidligere udgivet i et samarbejde med **Flensborg Avis**, som dog på et tidspunkt ville have en godtgørelse for siden. Derfor blev siden flyttet over i **Kontakt**-regi.

### **Samarbejdet med Dansk Centralbibliotek:**

DKS er f.eks. inde i et tæt samarbejde med **Dansk Centralbibliotek**, både arkivmæssigt og angående arrangementer og ikke mindst vedr. "treenigheden" i Slesvig, hvor DKS har overtaget (handel ved at være afsluttet) den gamle Ansgar skole fra Skoleforeningen og nu deler huset med Slesvig Bibliotek og Dansk Sundhedstjeneste.

### **Samarbejdet med Dansk Sundhedstjeneste:**

I gamle dage var der en ganske tæt dialog mellem de lokale sygeplejersker og præster om hvem i mindretallet, der trængte til et besøg. Hvor vidt denne dialog må fortsætte under de nuværende

regler for databeskyttelse, har jeg ikke afklaret. Præster kan også henvise mindretallets medlemmer til Sundhedstjenestens (mindretallets) socialrådgivere.

Fra gammel tid er der en aftale om samarbejde med Sundhedstjenesten vedr. Menighedsplejen i Flensborg. (Menighedsplejen råder over midler, der indsamles ved søndagens gudstjenester til fordeling blandt økonomisk trængte familier fra mindretallet. Tidligere gav vi tilskud til ophold på Bennetgaard.)

**Samarbejdet med Flensborg Avis:**

Heri offentliggøres gudstjenestelisten og præsterne skriver på skift et "Søndagsord". Menighederne gør flittigt brug af Sydslesvig-kalenderen.

**Samarbejdet med SdU:**

Vores konsulent for det kirkelige børne- og ungdomsarbejde var i mange år (fra 1988 ind til begyndelsen af 2013) tilknyttet SdU.

Denne ordning var en efterfølger til ordningen, hvor KFUM's sekretær var tilknyttet SdU med forpligtelse til at betjene landsdelsorganisationer under SdU. På et tidspunkt var signaler fra SdU's styrelse så entydige i retning af, at man ønskede, at denne ordning skulle ophøre, så DKS fandt en anden løsning. Samarbejdet med SdU er i dag begrænset.

Så langt er jeg kommet i vurderingen af vore samarbejdsrelationer den 14.1.2019

Med venlig hilsen  
Viggo J.

## **Bilag 3**

### **Analyse af fordele og ulemper samt effektiviseringspotentiale**

## **Analyse af fordele og ulemper samt effektiviseringspotentiale**

Med udgangspunkt i forudsætningen, at det danske mindretals organisationer ændrer deres interne forhold fra de enkelte juridiske entiteter, som det er tilfældet i dag til ved fusion at udgøre én enhed eller én paraplyorganisation med de øvrige organisationer underordnet og med én samlet forvaltning.

Det bemærkes for god ordens skyld, at der ikke i nærværende gennemgang taget hensyn til eller analyseret, hvilke implicite juridiske forhold, som vil være en forudsætning for fusion af organisationerne til én enhed eller organisationerne underlagt én overordnet paraplyorganisation med centraliseret forvaltning.

Gennemgangen er en opstilling af en række hovedområder opdelt i de underområder, som det pågældende hovedområde i de fleste traditionelt organiserede virksomheder omfatter. Det bemærkes, at den pågældende opstilling er ikke udtømmende.

En generel bedømmelse af fordele og ulemper ved en centraliseret placering af de under hovedområdet oplyste underområder er opført under "PRO" og "CONTRA" under de enkelte områder.

### **Administrationsområder**

#### **ØKONOMIFUNKTION**

- Bogholderi/bogføring.
- Ind- og udbetalinger.
- Budgetlægning.
- Budgetopfølgning.
- Likviditetsstyring.
- Fakturering.
- Udarbejdelse af måneds- og kvartalsregnskaber.
- Udarbejdelse af årsregnskaber og –rapporter.

#### **PRO**

En økonomifunktion kræver en høj grad af professionalisering og er dermed meget omkostningstung. Dette forhold taler i høj grad for en mulig centraliseret placering i mindretallet med deraf følgende optimerings- og besparelspotentiale. Særligt udarbejdelse af periode- og årsregnskaber, som normalt kræver en Bilanzbuchhalter eller egentlig økonom er opgaver, som i mindre organisationer kan være en stor udfordring. Ligeledes kræver controlling-delen også en høj grad af professionalisering, hvilket er omkostningskrævende.

#### **CONTRA**

Økonomi og regnskab kræver ofte – i hvert fald i perioder med udarbejdelse af periode- og årsregnskaber samt for at sikre en høj kvalitativ controlling – en intensiv tilstedeværelse i den enkelte organisation. Dette forhold kan tale imod en centralt placeret bogholderi- og regnskabsfunktion, idet egentlige besparelser vil kunne resultere i et lavere kvalitetsniveau, et højere timeforbrug som gør den påtænkte besparelse illusorisk eller en kombination af begge forhold.

## **LØNFUNKTION**

- Lønbogholderi.
- Lønudbetalinger.
- Ferieregnskab.
- Sygefravær og refusion.
- Rejse- og kørselsafregning.

### **PRO**

Placering af en lønfunktion hos en samarbejdspartner eller udlicitering til en egentlig service provider er en ikke ukendt måde at afvikle denne på. En af de store fordele er, at denne funktion også i et vist omfang kræver en forholdsvis høj grad af specialisering hos medarbejderne, ligesom vedligeholdelse af vidensniveauet kræver såvel tid som investeringer.

### **CONTRA**

Imod en central placering af lønfunktionen kan tale, at specielt organisationer, som har medarbejdere med skiftende arbejdstider, der udløser tillæg og som varierer konstant over tid, kræver det et stort arbejde direkte i organisationen at registrere disse forhold – og disse opgaver kan ikke delegeres til lønfunktionen. Det vil således kun være anvisning af lønningerne, bogføring samt regnskab, der vil kunne udføres af den centraliserede lønfunktion, hvilket kan gøre en eventuel besparelse illusorisk.

## **PERSONALE**

- Generel HR-administration.
- Ansættelser og afskedigelser.
- Personalejura.
- Kontraktudarbejdelse.
- Skriftlige advarsler.
- BEM-samtaler.
- Driftsråd.
- Retssager.
- Liaison Officer til eksterne advokatforbindelser.
- Overenskomstforhandlinger.

### **PRO**

Personaleadministration og særligt områderne anført under "personalejura", "retssager" og "overenskomstforhandlinger" er specielt i Tyskland meget arbejdsintensive arbejdsområder, hvor selv den mindste fejl kan medføre endog meget store økonomiske konsekvenser for arbejdsgiveren. Særligt mindre organisationer har sjældent de økonomiske midler til at beskæftige arbejdsretskyndige jurister eller andre specialister i personaleret, hvorfor disse organisationer må trække på ekstern ekspertise i form af advokathjælp eller lignende.

### **CONTRA**

Visse personaleretlige forhold kræver naturligvis indgående viden fra selve den ansættende organisation, men nødvendigheden af også at have egne kyndige medarbejdere ses ikke at opvejes



af fordelene ved en central personaleorganisation. Organisationernes medarbejdere er ansat såvel lokalt i foreningerne medens andre er ansat under danske forhold og vil ikke kunne ensrettes.

## **EJENDOMME**

- Forvaltning.
- Ejendomme til egen brug.
- Indlejede lejemål.
- Udlejningsejendomme.
- Teknisk drift og vedligehold.
- DV-planer.
- Renholdelse.
- Grønne områder.
- Vintertjeneste.
- Licitationer.

### **PRO**

Fordele og ulemper ved en fælles forvaltning af de mange ejendomme, som tilhører mindretallets organisationer, har været drøftet i mange år. En professionel forvaltning og vedligeholdelse af fast ejendom er alfa og omega for fastholdelse af værdien af bygningsmassen. For mange virksomheder, som måske ikke har en særlig stor ejendomsmasse, bliver forvaltningen af denne ofte udført "med venstre hånd" af en økonomiafdeling uden en dedikeret indsats. Da der er tale om endog meget betydelige værdier, taler dette forhold for, at forvaltningen m.v. udføres af en central og højt professionaliseret enhed.

### **CONTRA**

Der ses ikke at kunne findes eller tilvejebringes argumentation for en bibeholdelse af den nuværende ordning, hvor alle organisationer har sin egen ejendomsforvaltning, men området kan næppe ses løsrevet fra andre områder.

## **IT**

- Systemplanlægning og udvikling.
- Netværk.
- Telefoni.
- Systemimplementering.
- Daglig drift.
- Vedligehold og opdateringer.
- (Hotline til brugere).

### **PRO**

Planlægning, implementering og vedligehold af IT-systemer inden for de seneste 20-30 år blevet et vigtigere og tungere strategisk aspekt af enhver virksomheds drift og udvikling. Omkostningerne til disse forhold er fortsat stigende og kompleksiteten kan kun forventes at blive endnu større. Ingen organisation, bortset fra de allerstørste, har midler til selv at opretholde en komplet organisation til løsning af disse opgavekomplekser, hvorfor de øvrige arbejder med en kombination af dedikerede medarbejdere kombineret med delvis eller fuldstændig udlicitering af driften af IT og kommunikation.

Et samlet set up i form af en central IT- og kommunikationsdriftsenhed kan alene af grunde som den stigende kompleksitet samt de stigende omkostninger ved såvel anskaffelse som drift kun munde ud i en bedre udnyttelse af såvel personalemæssige som økonomiske ressourcer.

### **CONTRA**

Servicering af medarbejdere med IT-problemer er i alle organisationer en udfordring. Hurtig respons ved ethvert problem er helt centralt for såvel drift som for medarbejderes trivsel i arbejdet. En central – og dermed på mange områder "fjernere" supportfunktion – vil give store udfordringer, idet forståelsen for opgaveprioritering, ventetid m.v. hos den enkelte bruger erfaringsmæssigt falder kraftigt med afstanden til supportfunktionen. En centralisering vil således mindst kræve en udvikling af den enkelte organisations egne supportorganisationer samt superbrugere.

### **INDKØB**

- Forbrugsvarer.
- Inventar.
- IT.
- Tjenesteydelser.
- Forsikringer.
- Energi.
- Forsikringer.
- Skadebearbejdelse.

### **PRO**

Erfaringsmæssigt kræver opnåelse af fornuftige indkøbspriser, at køber er i stand til at aftage betydelige mængder af varer og tjenesteydelser uanset disses beskaffenhed. Opnåelse af denne kritiske masse kan kun ske ved samlet eller i det mindste koordineret indkøb. Der er allerede i dag på eksempelvis energiområdet et vist samarbejde omkring indkøb af el og varme, idet mindretallets største organisation indbyder de øvrige til at deltage ved udbudsrunder. En styrkelse af dette samarbejde med en vis grad af fælles indkøb overordnet set for særlige varegrupper og tjenesteydelser kan være en fordel. For så vidt angår forsikringer kunne et øget samarbejde være givtigt, ligesom en fælles administration af skadesbearbejdelse kunne være et godt tiltag.

### **CONTRA**

Indkøb til så forskellige organisationer, som mindretallet omfatter, kræver en indgående indsats for den enkelte organisation med hensyn til definering af den enkelte vares eller tjenesteydelses kvalitet, pris m.v. Disse analyser kan kun foretages af den enkelte bruger, hvorfor fælles indkøb bør begrænses til særlige mere eller mindre standardiserede varegrupper og ydelser. Mange særlige varer og ydelser vil med fordel kunne indkøbes direkte af den enkelte organisation eller funktion.

### **KOMMUNIKATION**

- Marketing.
- Pressearbejde.
- Brochurer/layout.
- Social media.

## **PRO**

Der udføres i allerede i dag i nogen omfang fælles tiltag i forbindelse med markedsføringen af mindretallet. Eksponering i forskellige sammenhænge kan oftest med fordel sammenlægges for at bedre udnyttelsesgraden såvel økonomisk som personalemæssigt. Moderne markedsføring kræver en høj grad af professionalisme, hvilket taler for en centraliseret funktion for hele mindretallet.

## **CONTRA**

Mindretallets organisationer har hver sit særpræg, hvilket selvsagt også kan og skal komme til udtryk i eksponeringen over for offentligheden – såvel i mindretallet, i flertalsbefolkningen som over for Danmark. Det er således centralt, at de enkelte profiler bevares gennem varetagelse af markedsføringstiltag udarbejdet af den enkelte organisationer men med et indgående samarbejde gennem eksempelvis Kommunikationsnetværket, som det er tilfældet i dag.

### **Analyse af det økonomiske potentiale i en samling i en driftsorganisation**

Selvfølgelig kan der opnås besparelser, effektiviseringer og rationaliseringer, hvis mindretallet havde en stor driftsorganisation – gennem de såkaldte synergieffekter som besparelser, effektiviseringer og rationaliseringer ofte omtales som. På nogen områder kunne der måske nås kvalitetsløft ved en samlet opgaveløsning, hvilket også kunne være værd at gå efter.

### **Forvaltningsmæssig sammenlægning**

Synergieffekterne er store på områder, hvor man laver det samme. Hvor altså flere foreninger foretager sig det samme, løser den samme opgave, bare med forskellige mennesker. Her tænkes tit på stabsfunktioner som økonomi, HR/Personaleafd., kommunikation, it og bygningsdrift. Synergieffekter er også store på områder, hvor man kan samle dem, man løser opgaver for, i større enheder, fordi så udføres den samme ydelse for flere mennesker på en gang.

Fundamentalt er disse to typer dog den samme: samme opgave løses med færre mennesker. Her ligger altid de største udgifter og de største besparelsesmuligheder. Og så er der også synergieffekter at hente, hvis opgaverne kan løses på færre kvadratmeter, med mindre udstyr – altså ved bedre resurseudnyttelse.

For at få en forestilling skal vi prøve at kigge på Skoleforeningen, SdU, SSF og Dansk Centralbibliotek. Men vi skal også tage SSW, Flensborg Avis, Sundhedstjenesten og Kirken med selvom de på nogle måder er specielle og pt. ikke helt kan sammenlignes med de andre.

I fusioner, hvor to nærmest identiske organisationer smeltes sammen, drømmer man om, at man kan spare 50 % af den ene organisations forvaltningsomkostninger, altså ca. 25 % af de samlede administrationsomkostninger.

Men vi er bare ikke ret identiske. Selv på lønområdet administreres forskellige overenskomstområder. I bogholderiet kan noget hentes – men den samme kan ikke bare bogføre dobbelt så mange transaktioner om dagen, så hele personalet bliver ikke overflødig – ikke i nogen af foreningerne. Og der er i det hele taget så store forskelle på administration af dagtilbud, skole, fritidsordninger, idrætsforeninger, kulturforeninger, biblioteker, politisk parti, avis- og trykkeri, sundhedsydelser og kirkeaktiviteter, at det er svært at forudsige hvor meget der reelt kan spares.

Og da vore tilskud desuden i høj gives formålsbestemt ville vi fortsat skulle lave "Verwendungsnachweis" for hver eneste enhed eller formål

### **Operative sammenlægninger**

Centralbiblioteket kunne overtage alle skolebiblioteker. Men det ville jo ikke være gratis – og skolebiblioteker er i dag noget andet end tidligere for slet ikke at tale om, at det i morgen er et Pædagogisk Læringscenter og dermed endnu længere væk fra traditionel biblioteksdrift. Måske er der alligevel noget at hente.

Sammenlægninger kunne også være forskellige fritidsordninger, der i dag løber parallelt eller konkurrerer. Men virkeligheden er bare, at der skal pædagogisk personale til uanset om det er i den ene eller den anden organisation eller i en samlet.

Sammenlægninger kunne også være at skolesekretærerne betjente SSF lokalt. Men for at det skulle give besparelser skal det være sådan, at nogle af de nuværende kan undværes.

### **Beregningsgrundlaget**

*For effektivisering af "centralforvaltningen"*

Man skulle for hvert af nedenstående områder kigge på det nuværende resurseforbrug for at kunne danne sig et første indtryk af det økonomiske potentiale

#### Økonomi

- Budget, likviditet, bogholderi.
- Løn.
- Indkøb.

#### HR/Personale

- Ansættelseskontrakter.
- Personalesager.
- "Gesundhedsmanagement".

#### Teknisk afdeling

- Anlæg og renovering.
- Bygningsvedligehold.
- Bygningsdrift.
- Salg og udlejning.
- Rengøring.
- Udendørsarealer.

#### IT

- Netværk.
- Telefoni.



**Bilag 4**  
**Forvaltningsperspektiver fra Danmark**

## Forvaltningsperspektiver og -cases fra Danmark

Det følgende er en tur til Danmark for at hente erfaringer og/eller inspiration i forhold til hvordan man der drøfter effektiviseringer og samarbejde. Debatten i Sydslesvig kunne på mange måder være som den i Danmark, hvor forskellige politiske enheder skal arbejde sammen for at levere forskellige ydelser til befolkningen.

### 1. Perspektiver

Her undersøges, i hvilket perspektiv man drøfter man samarbejde i Danmark. Ser man på de officielle rapporter inden for de seneste år, er der flere forskellige vinkler på samarbejdet og ikke entydige retninger – og skulle man pege på en gennemgående konklusion, er det ikke overraskende den, at man i det hele taget bare skal fokusere på borgerens behov, ikke systemernes og bruge det som udgangspunkt for alle diskussioner om samarbejde og forvaltningsstruktur mv.

#### 1.1. Sammenhængsreform

Behovet for samarbejde kan illustreres af, at den daværende regering i 2017 lancerede en decideret "sammenhængsreform". Begrebet udtrykker behovet for sammenhæng, og samarbejde og hovedpunktet er "Borgeren først". Reformen præsenteres i dette oplæg fra Regeringen udgivet af Finansministeriet april 2017:

[https://www.regeringen.dk/media/3260/sammenhaengsreform\\_borgeren-foerst-en-mere-sammenhaengende-offentlig-sektor.pdf](https://www.regeringen.dk/media/3260/sammenhaengsreform_borgeren-foerst-en-mere-sammenhaengende-offentlig-sektor.pdf)

Det konstateres her indledningsvis, at opgaveløsningen er siloopdelt efter strukturer og myndighedsgrænser frem for borgernes og virksomhedernes behov. Endvidere at der ikke er nogen nemme løsninger, men brug for fornyelse og innovation, ikke blot nøjes med at effektivisere nuværende arbejdsgange, men opfinde nye arbejdsmetoder mv.

Rapporten anviser 4 spor:

- Mere tid til kerneopgaven hos medarbejdere. Færre krav og regler vil medføre mere tid til at udfolde faglighed.
- Bedre velfærd på tværs af sektorer mindre silotænkning, klogere styring af velfærdsområder, med kravet om at se på tværs.
- Mere tidssvarende: ny teknologi udfordrer, men skaber også nye forventninger fra borgerne.
- Bedre ledelse: fokus på krav til ledelsen, idet der her henvises til ledelseskommisionen

Det første spor udbygges med ønsket om mere enkel mål- og resultatstyring i staten. Set i Sydslesvigsk perspektiv kan man mene, at der er en relativ enkel styring via resultataftalerne med Sydslesvigudvalget, og den daglige udfordring i forhold til regler mere gælder tysk lovgivning: her ville en mere dansk tilgang med tillid og mindre kontrol og detailregulering kunne give en mærkbar effekt i forhold til at frigøre ressourcer.

I forhold til det andet spor tales om mere sammenhængende styring af velfærdsområder, hvor en parallel til Sydslesvig vil være en koordinering af tilbud mv. til den enkelte borger i mindretallet, vel vidende at der i rapporten f.eks. ses på sammenhæng mellem sundheds- og socialområdet, som er meget komplekst og ikke sammenligneligt med de forskellige organisationer i Sydslesvigs daglige situation.

Det tredje spor går i retning af mere service i en digital tidsalder, systematisk anvendelse af adfærdsindsigter, det såkaldte nudging, som når vi i mindretallet kan skubbe til nogle for at deltage eller blive medlem i foreninger mv. samt større brug af systematisk benchmarking.

Det fjerde spor omtales i følgende afsnit, da det vedrører ledelseskommisionens anbefalinger.

## **1.2. Ledelseskommisionen**

Fra bl.a. Finansministeriets side har man vurderet behov for at udfordre ledelsen i den offentlige sektor på at blive bedre til samarbejde. Derfor nedsatte man en bredt sammensat ledelseskommision, som i 2018 udgav rapporten "Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften".

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommisionens\\_rapport.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf)

Rapporten indeholder 28 anbefalinger, som vil være for omfattende til at gennemgå her, men er vedlagt som bilag.

Den første, og måske mest fremhævede anbefaling er at: "De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen". Dertil kommer en anbefaling om at "sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde" og at offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.

Rapporten omhandler også anbefalinger til politikere: "Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne." og "Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer."

Rapporten kommer også omkring samarbejdssystemet (samarbejdsudvalg for ledelse og medarbejdere), som i forvejen er et helt andet system end det tyske, som det findes med bl.a. Betriebsverfassungsgesetz. Ikke desto mindre finder rapporten i Danmark at "de faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne."

Endvidere er der de mere handlingsrettede anbefalinger til lederne, om at de skal være synlige både indadtil og udadtil, være i kontakt med det, de leder, og skal kunne sætte retning via klare visioner – samt løbende uddanne og udvikle sig.

## **1.3. Kommunernes Landsforening**

Kommunernes Landsforening har som sammenslutning af de 98 kommuner også et stort fokus på samarbejde – både internt i kommunerne, men også i mellem kommunerne. Derfor er det særligt interessant at se i deres rapport fra et stort forsøg på dette område, "Bedre tværgående samarbejde om ydelser og indsats. Det fælleskommunale styrings- og effektiviseringsprogram", juni 2017.

<https://www.kl.dk/media/17014/bedre-tvaergaaende-samarbejde.pdf>



Også denne rapport indleder med at tale om utilfredsstillende fokus på borgere. Mål og sammenhæng forsvinder og det kan blive bedre ved at koordinere mål og indsatser mere konsekvent, men "barriererne for bedre løsninger er systemiske", hvilket også uddybes, bl.a. med at forskellige fagkulturer har forskelligt fokus.

"Det er derimod ofte nødvendigt at gøre op med eksisterende rutiner, faglige normer og organisatoriske traditioner og ikke mindst at koordinere ledelsesperspektivet på tværs af sektorerne."

"Bedre samordning af indsatsen for borgere med mange kontaktpunkter til kommunen er meget afhængig af en klar målsætning på politisk niveau og en ledelsesmæssig enighed og forpligtigelse om målet på administrativt niveau."

Det anbefales at arbejde med færre kontaktpunkter, men også "borgerrejser", hvordan kommunens indsats ser ud fra borgerens perspektiv. Afslutningsvis gives også en interessant observation og anbefaling på budgetområdet, også i forhold til Sydslesvig: "Økonomiske incitamenter hos budgetansvarlige kan være en barriere for samordning, og derfor bør der udvikles modeller, der mere fleksibelt kan omfordele budgetmidler i lyset af bedre samordnede løsninger."

Rapporten undersøger forskellige organisationsmodeller, mere specifikt tre modeller for organisering: 1) en særskilt organisationsenhed, 2) en matrix model med tværgående teams og 3) samarbejde inden for eksisterende organisation. Det konstateres, at der er fordele og ulemper ved alle tre modeller, og ingen klar anbefaling andet end at have fokus på disse.

I et afsnit formuleres i øvrigt, hvorfor organisationer alligevel ikke altid vælger at tage udfordringerne op – den såkaldte brændende platform som f.eks. kan være de udfordringer, mindretallet vil få i forhold til ændrede samfundstendenser, digitalisering, globalisering mv.

"Selv når udfordringen i det tværgående samarbejde er meget stor – platformen brænder – er den ikke nødvendigvis synlig i organisationen. Hver enhed gør hvad der forventes, overholder alle regler og formalia og har måske endda gode resultater set i et isoleret siloperspektiv. Derfor kommer den brændende platform for forandring ikke nødvendigvis af sig selv. Og derfor er det en god ide med mellemrum at organisere et selvkritisk blik."

#### **1.4. Social- og Indenrigsministeriet**

Endelig kan der mere kortfattet også peges på en vejledning fra Social- og Indenrigsministeriet, der som sit udgangspunkt har forholdt sig til, hvornår det kan give mening at arbejde sammen i egentlige fælles enheder på det kommunale område, mere konkret i form af de såkaldte "fælleskommunale virksomheder".

<https://oim.dk/media/11186/vejledning-om-kommunale-faellesskaber.pdf>

Der er tale om en vejledning med mange praktiske informationer, men mere overordnet også det grundlæggende spørgsmål om, hvornår man vælger hvilken organisering, f.eks. følgende tre muligheder, som man også i Sydslesvig kunne forestille sig i forhold til visse opgaver

- intern opgaveløsning
- kommunalt fællesskab
- udlicitering til privat

Igen her betones det, at der er fordele og ulemper, man skal tage højde for, og altså ikke en bestemt løsningsmodel, man altid skal gå efter.

For blot at illustrere de mange dilemmaer, der skal tages stilling til kan her citeres fra hhv. nogle af fordele og ulemper, der ridses op i vejledningen.

”Udskillelse af kommunale opgaver giver generelt mulighed for et øget fokus på den pågældende opgave, således at opgaven nu ikke længere blot er én blandt kommunens mange opgaver, men i stedet netop den helt centrale opgave for den udskilte enhed. Der kan bl.a. af denne grund være et effektiviseringspotentiale ved en opgaveudskillelse.... () En opgaveudskillelse kan imidlertid også betyde en mindre grad af politisk indflydelse fra kommunalbestyrelsens side på den pågældende opgave, ligesom der kan være risiko for en tilbøjelighed til i mindre grad at føle ansvar for opgaven – den vil være ude af øje og måske også lidt af sind.”

## **2. Cases**

Det er altid en udfordring, at finde cases, der dels bare minimalt matcher Sydslesvig, dels som også er udtryk for generelle tendenser og ikke enkeltstående hændelser mv. Uagtet disse forbehold vil her nævnes tre forskellige observationer, som også kunne bringe perspektiv på den igangværende strukturdebat.

### **2.1. Billund kommune**

I 2014 og i årene fremefter har Billund Kommune gennemført en større proces: ”Sammen finder vi ud af det”, hvor man også gjorde en række medarbejder til forandringsagenter i forhold til bedre samarbejde internt i kommunen.

<https://billund.dk/om-kommunen/sammen-finder-vi-ud-af-det/>

Under mottoet ”Kommune betyder fællesskab” (hvilket senere nuanceres med at det mere konkret bør oversættes som fælles eller sammen om en opgave, hverv) er det ikke desto mindre udgangspunktet for opgaven om at alle kommunens ansatte skal finde bedre løsninger sammen med dem, løsningerne er til for og handler om – uanset om borgere, pårørende, frivillige foreningsaktiver eller erhvervslivsrepræsentanter mv.

Over 100 forandringsagenter skulle udvikle nye og bedre måde at gå til deres arbejde på, og kunne f.eks. være en pedelmedarbejder, som når han var på vejene i Billund også kunne være turistguide i et vist omfang. Der er også med andre eksempler meget borgerrettet fokus, og på den måde også i overensstemmelse med de til dels senere udgivne publikationer fra statslig side.

### **2.2. Kommunale budgetseminarer mv.**

Som en anden case kan nævnes en konkret opgørelse over, hvor meget tid man i en kommune bruger på ”koordinering”, her konkretiseret i forhold til hvor mange timer, man i direktionen for at koordinere kommunens aktiviteter. Naturligvis har kommunen en anden struktur end mindretallet i Sydslesvig, men ikke desto mindre kan der sammenlignes i forhold til at forskellige områder sidder sammen og drøfter udfordringer, og hvor man f.eks. overvejer graden af udlicitering, jf. oven for om fordele og ulemper ved at lave fællesskaber hhv. købe eksternt eller producere selv.

For ikke at komme alt for langt væk fra Sydslesvig i forhold til størrelse rent økonomisk, og ikke befolkningsmæssigt, vil det være relevant at tage kontakt til relativt små kommuner med antal indbyggere på omkring 5-20.000 borgere, idet budgettet naturligvis uanset hvad er højere end i Sydslesvig. Så givet, det er utroligt svært at

sammenligne, kan man kun få en meget forsigtig indikation på det tidsforbrug, der sættes af til koordinering i en kommune vs. Sydslesvig.

Sydslesvig, antal timer til aktiv koordinering på øverste, administrative niveau:

Ca. 10 møder årligt á 2 timer: 20 timer (tentativ opgørelse)  
(administrativt i form af forvaltningschefmøder, ikke medregnet forberedelsestid og opfølgning via mails, men denne foregår jo tilsvarende i alle andre systemer også)

Analysen kunne suppleres af en sammenligning med, hvor mange ressourcer man bruger på koordinering f.eks. på kulturområdet ved kontakt til kulturforvaltninger lidt større byer, f.eks. i Sønderborg el. Kolding el. lign.

### **2.3. Samarbejde på idrættens område**

Som case kunne også ses på organiseringen af den frivillige, danske foreningsidræt, med de forskellige tilføjelser, der er sket gennem tiden, særligt f.eks. støtte til eliteidræt, etablering af samarbejde, fusionsforsøg mv.

Det for mindretallet interessante ved dette område er, at det primært er drevet af frivillige foreninger, men også suppleret af en række organisationer og institutioner, som er etableret enten i samarbejde med de frivillige foreninger eller via egentligt statsligt initiativ. Altså ud over de 2 store frivillige foreninger, Danmarks Idrætsforbund og DGI, Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger, suppleret af en 3. organisation inden for firmaidrætten, findes der de statsligt etablerede institutinoer som f.eks. Team Danmark, Lokale- og Anlægsfonden, Idrættens Analyseinstitut, Anti Doping Danmark.

Der har også været set på synergier i forhold til en stor, samlet fusion på området, idet der i juni 2008 blev offentliggjort, at DIF og Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger havde planer om en fusion af de to forbund, men allerede 4. oktober samme år måtte planerne opgives på grund af modstand hos nogle af DIFs største specialforbund. De så større ulemper i forhold til deres mulige gevinster, og visse elementer var i øvrigt i forvejen "fusioneret", som f.eks. det økonomiske tunge spørgsmål om at tegne forsikring for foreningerne.

Efter denne proces opstod der således et ønske om alligevel at arbejde tættere sammen, og formulere nogle fælles mål.

Dette skete med visionen 25-50-75, som altså begge store organisationer står bag og til dato stadig skal afrapportere i forhold til.

Baggrunden for dette og processen frem til beskrives på kum.dk (her i uddrag)

Med udgangspunkt i et kommissorium forelagt for alle Folketingets partier blev det i efteråret 2012 besluttet, at der skulle foretages en udredning af idrættens økonomi og struktur.

Formålet med udredningsarbejdet var at kortlægge idrættens økonomi og struktur i Danmark og at tilvejebringe et solidt grundlag for beslutninger vedrørende den fremtidige organisering af idrætten i Danmark, herunder særligt med hensyn til effektiv udnyttelse af statslige midler.

Som opfølgning på udredningen indgik regeringen (Socialdemokratiet og Det Radikale Venstre), Venstre, Dansk Folkeparti, Socialistisk Folkeparti, Enhedslisten, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti maj 2014 en politisk aftale om idræt.

I denne aftale blev den fremtidige idrætspolitik på Kulturministeriets område fastlagt. Af aftalen fremgår, at idrætspolitikken skal bygge videre på foreningsidrætten, der er en grundsten i dansk idræt, og at ambitionen er, at mere end 75 procent af den danske befolkning dyrker idræt i 2025. Aftalekredsen støtter dermed DIF og DGI's fælles fremlagte vision 25-50-75.

Idrætspolitikken skal endvidere tage hånd om andre udfordringer inden for idrætten såsom bekæmpelse af matchfixing, bekæmpelse af doping, tiltrækning af store idrætsbegivenheder til Danmark mv. .. () Endvidere besluttet at professionalisere bestyrelserne i de selvejende institutioner under Kulturministeriet, at forankre statistiske forskningsanalyser på idrætsområdet ved at øge bevilling til Idrættens Analyseinstitut og at udarbejde idrætspolitiske sigtelinier for idrætspolitiske initiativer i Kulturministeriet, Miljøministeriet, Ministeriet for Sundhed og forebyggelse, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Undervisningsministeriet.

JMH / 24.10.2019

# Anbefalinger i overblik

## Borgeren skal i centrum

**01** De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.

**02** Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.

**03** Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.

**04** De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

---

## Politikerne skal have tillid til ledelse

**05** Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.

**06** Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.

**07** Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.

**08** Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.

## Samarbejdssystemet skal forenkles

**09** De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Vi foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte.

**10** De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.

---

## Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften

**11** Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.

**12** Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.

**13** Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.

**14** Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.

### Ledere skal sætte retning

- 15** Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.
- 16** Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.
- 17** Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.
- 18** At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.
- 19** Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende.
- 20** Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organisationen på andre måder.

### Ledere skal sætte holdet

- 21** Politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.
- 22** Rekrutteringsprocessen skal være professionel med små ansættelsesudvalg.
- 23** Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges.

---

### Ledere skal udvikle sig

- 24** Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser.
- 25** De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.
- 26** Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.
- 27** Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.
- 28** Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.

**Bilag 5**  
**Tilbud fra BDO**



# ANGEBOT

**Machbarkeitsanalyse hinsichtlich  
einer engeren Zusammenarbeit von  
Organisationen der dänischen  
Minderheit in Südschleswig**



**Persönlich/Vertraulich**

Gemeinsamer Rat der Organisationen der dänischen  
Minderheit in Südschleswig  
Herrn Thorsten Kjærsgaard  
c/o Flensburg Avis AG  
Wittenberger Weg 19  
D-24941 Flensburg

29. November 2019

**Angebot betreffend Machbarkeitsanalyse hinsichtlich einer engeren Zusammenarbeit von Organisationen der dänischen Minderheit in Südschleswig**

Sehr geehrter Herr Kjærsgaard,

Sie haben uns gebeten, Ihnen ein Angebot für eine Machbarkeitsanalyse hinsichtlich einer engeren Zusammenarbeit von Organisationen der dänischen Minderheit in Südschleswig zu unterbreiten. Für das dadurch zum Ausdruck gebrachte Vertrauen bedanken wir uns und kommen dieser Bitte gerne nach.

Wir sind bei Erstellung des nachstehenden Angebots von dem Verständnis ausgegangen, dass der gemeinsame Rat der dänischen Minderheit, bestehend aus sechs eingetragenen Vereinen (e.V.), der Flensburg Avis AG sowie der Sydslesvigsk Vaelgeforening (SSW), eine Intensivierung der gemeinsamen Zusammenarbeit in Erwägung zieht. Insoweit soll geprüft werden, ob und ggf. in welchem Umfang sowie für welche Bereiche eine solche Intensivierung der Zusammenarbeit in Betracht kommen kann.

Wir gehen für den Fall einer Beauftragung davon aus, dass das Auftragsverhältnis mit den o.g. sechs eingetragenen Vereinen (als Gesamtschuldner), vertreten durch den gemeinsamen Rat der dänischen Minderheit, zustandekommen wird. Sofern Sie das Auftragsverhältnis mit einem anderen Auftraggeber wünschen, lassen Sie es uns gern wissen. Wir werden unser Auftragschreiben dann entsprechend anpassen.

Bevor wir Ihnen unser Angebot im Einzelnen darstellen, möchten wir an dieser Stelle zusammenfassen, warum BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein guter Partner für Sie ist:

Wir sind der Meinung, dass sich ein guter Berater durch Fachkompetenz und Spezialwissen auszeichnet. BDO hat daher eine Organisationsform gewählt, die diesen Anforderungen Rechnung trägt. Neben der Ausrichtung auf drei Unternehmensbereiche (Wirtschaftsprüfung, Steuer- und wirtschaftsrechtliche Beratung sowie Advisory Services) verfügen wir über deutschlandweit operierende Fachbereiche und Branchencenter, in denen Experten der jeweiligen Branchen zusammengefasst werden, um dort Spezialwissen zu bündeln. Durch die BDO Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH können wir zudem hochspezialisierte Rechtsberatung anbieten.

Gerne möchten wir Sie im Rahmen der geplanten Machbarkeitsanalyse als neuer Partner begleiten und bedanken uns für das entgegengebrachte Vertrauen.

Mit freundlichen Grüßen aus Köln



Oliver Stein  
Manager / Prokurist  
+49(0)221 97357 240  
[oliver.stein@bdo.de](mailto:oliver.stein@bdo.de)



Ralf Klaßmann  
Leiter Fachbereich Gesundheitswesen und Sozialwirtschaft / Partner  
+ 49(0)221 97357 101  
[ralf.klassmann@bdo.de](mailto:ralf.klassmann@bdo.de)

---

# INHALT

		SEITE
<b>01 - MANAGEMENT SUMMARY</b>		
Das wichtigste auf einen Blick - BDO macht den Unterschied		4
<b>02 - UNSER DIENSTLEISTUNGSANGEBOT</b>		
Ausgangslage		5
Geplantes Vorhaben		5
Mögliche Szenarien		5
Besondere Fragestellungen		5
Lösungsansatz und Vorgehensweise		5
<b>03 - BDO PROJEKT-TEAM</b>		
Das BDO Projekt-Team für die Untersuchung		6
Dienstleistungsspektrum BDO		7
<b>04 - HONORAR</b>		
Allgemeines		8
Honorarvolumen / Aufwandsschätzung		8
Nebenkosten		8
Zahlungsmodus		8
<b>05 - SCHLUSSBEMERKUNG</b>		
Schlussbemerkung		10
<b>ANLAGEN</b>		
Besondere Auftragsbedingungen		12
Allgemeine Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften		14

# BDO MACHT DEN UNTERSCHIED

The leader for exceptional client service

## TEAMARBEIT



BDO bietet Ihnen neue Perspektiven; engagierte Partner und Manager, die jederzeit erreichbar sind und Ihnen proaktiv zur Seite stehen. Wir sind flexibel. Die besten Beziehungen zeichnen sich durch ein Geben und Nehmen aus; die besten Lösungen durch Entwicklung und Umsetzung. Wir passen uns den wechselnden Bedürfnissen unserer Mandanten an.

## ERFAHRENE MITARBEITER



Was für den Partner gilt, gilt auch für das Team. Unsere besten Mitarbeiter widmen sich Ihrer Sache. BDO unterscheidet sich von vielen Mitbewerbern durch eine niedrigere Mitarbeiterfluktuation. Seniorität bedeutet ein Mehr an Berufserfahrung, welche Sie im Umgang mit Ihrem BDO Team positiv erfahren werden.

## BRANCHENKENNTNIS



Das Wissen um die Branche unserer Mandanten ist Voraussetzung und Grundlage unseres Betreuungskonzeptes. BDO verfügt über zehn Branchencenter, in denen spezifische Branchenexpertise gebündelt wird. Diese Erfahrung ermöglicht es, die spezifischen Probleme unserer Mandanten zu erkennen und zu lösen.

## ERFAHRUNG UND KOMPETENZ



BDO ist Ihr Partner auf Augenhöhe mit umfassender Erfahrung in der Durchführung von Umstrukturierungsmaßnahmen. Die überdurchschnittliche Stabilität unserer Teams sichert Kontinuität und Qualität in der Beratung.

## FACHLICHE KOMPETENZ



BDO legt Wert darauf, dass die Kompetenzen der Teams den Anforderungen der Unternehmen entsprechen. Die Sachbearbeiter können auch mandats- und standortübergreifend auf die Unterstützung von entsprechenden Experten in Fachbereichen zurückgreifen. So kann sichergestellt werden, dass Sie auch bei besonderen oder branchenspezifischen und branchenübergreifenden Sachverhalten jederzeit kompetente Lösungen erhalten.

# UNSER DIENSTLEISTUNGSANGEBOT

## Ausgangslage

Der gemeinsame Rat der dänischen Minderheit besteht aus insgesamt sechs verschiedenen selbständigen Vereinen (e.V.), die allesamt als steuerbegünstigte Körperschaften i.S.d. §§ 58 ff. Abgabenordnung anerkannt sind. Konkret handelt es sich um folgende Körperschaften:

- Dansk Skoleforening e.V. (Dänischer Schulverein)
- Sydslesvigsk Forening e.V. (Dänischer Kulturverein)
- Dansk Kirke i Sydslesvig e.V. (Dänische Kirche)
- Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. (Dänische Bücherei)
- Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig e.V. (Dän. Gesundheitsdienst)
- Sydslesvigs Danske Ungdomsforeninger e.V. (Dän. Jugendorganisation)

Daneben zählt noch die Flensborg Avis AG (Zeitungsverlag und Druckerei) sowie die Sydslesvigsk Vælgerforening (SSW) zu der Organisation.

Eine Machbarkeitsanalyse muss auf zum Teil bestehende Umsatzsteuerbefreiungen, Gemeinnützigkeit sowie etwaige sonstige rechtliche oder organisatorische Vorgaben eingehen.

## Geplantes Vorhaben

Der gemeinsame Rat der dänischen Minderheit erwägt eine Intensivierung der gemeinsamen Zusammenarbeit, insbesondere in Bezug auf die sechs o.g. Vereine. Insoweit soll geprüft werden, ob und ggf. in welchem Umfang sowie für welche Bereiche eine solche Intensivierung der Zusammenarbeit in Betracht kommen kann und welche steuerlichen - insbesondere umsatzsteuerlichen - und gemeinnützigkeitsrechtlichen sowie vereinsrechtlichen - und ggf. auch organisatorischen - Aspekte hierbei zu beleuchten sind.

## Mögliche Szenarien

Untersucht werden sollen zwei unterschiedliche Szenarien:

1. Intensivierung der Zusammenarbeit u.a. in den Bereichen:

- Grafische Gestaltung / Satzaufgaben / Druck
- IT-Zusammenarbeit
- Hausmeister- und Gärtneraufgaben
- Handwerksleistungen
- Gebäudeexpertise

2. Gründung einer gemeinsamen „Servicegesellschaft“ zur Erbringung von Dienstleistungen wie z.B.:

- Grafische Gestaltung und Druckaufgaben
- Hausmeistertätigkeiten
- Planungsleistungen
- Gebäudemanagement
- Fuhrparkmanagement
- Einkauf

## Besondere Fragestellungen

Folgende Fragestellungen sollen im Rahmen der Machbarkeitsanalyse geprüft werden:

- Ist eine Leistungserbringung mit Rechnungsstellung machbar oder wird hierdurch der steuerbegünstigte Status der beteiligten Vereine gefährdet?
- Ergeben sich ggf. Änderungen in Bezug auf derzeit bestehende Umsatzsteuerbefreiungen?
- Wären die Überlegungen hinsichtlich einer intensivierten Zusammenarbeit bzw. hinsichtlich der Gründung einer Servicegesellschaft realisierbar und ggf. mit welchen Konsequenzen?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind denkbar?
- Wie ließe sich die Mitarbeiterüberlassung bei organisationsübergreifender Tätigkeit bzw. bei einer gemeinsamen Servicegesellschaft ermöglichen und welche Anforderungen wären daran gestellt?
- Wie ist die Weiterberechnung von Leistungen zu gestalten und was muss dabei beachtet werden?
- Ist eine Betriebs-/Servicegesellschaft mit der gemeinnützigen Tätigkeit zu vereinbaren?

## Lösungsansatz und Vorgehensweise

BDO wird auf die o.g. Fragestellungen sowie auf weitere ggf. relevante Aspekte im Rahmen einer Präsentation eingehen und hier insbesondere unterschiedliche Lösungswege aufzeigen, wie eine steuerlich und gemeinnützigkeitsrechtlich optimierte Struktur für das geplante Vorhaben gefunden werden kann. Hierbei werden selbstverständlich auch vereinsrechtliche und organisatorische Aspekte mit berücksichtigt. Die Präsentationsform bietet sich nach unseren Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten insoweit an, als dass die gefundenen Ergebnisse und Empfehlungen im Rahmen eines gemeinsamen Workshops vorgestellt und ergebnisoffen diskutiert werden können.

# DAS BDO PROJEKT-TEAM FÜR DIE MACHBARKEITSANALYSE



## RALF KLAßMANN

Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater  
Partner

+49 221 97357 101  
ralf.klassmann@bdo.de



## OLIVER STEIN

Rechtsanwalt  
Manager  
Prokurist

+49 221 97357 240  
oliver.stein@bdo.de

Ralf Klaßmann trägt die Gesamtverantwortung für die Machbarkeitsanalyse und verfügt über die abschließende Entscheidungskompetenz in Fachfragen.

Herr Klaßmann ist seit 1982 für die BDO tätig, derzeit als Partner sowie Mit-Leiter der Branchencenter „Gesundheit“ und „Stiftungen und Non-Profit-Organisationen“. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Beratung von stationären und ambulanten Gesundheits- und Altenhilfeeinrichtungen aller Trägerarten sowie von Unternehmen mit sozialer, kultureller, wissenschaftlicher, mildtätiger oder kirchlicher Zweckbestimmung, ferner von Wohlfahrtsverbänden, Werkstätten für behinderte Menschen, sog. Komplexeinrichtungen und Stiftungen insbesondere in Fragen des Steuerrechts.

Herr Klaßmann ist Mitglied des Steuerfachausschusses des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Vorsitzender des Arbeitskreises „Besteuerung von Non-Profit-Organisationen“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Mitglied des Ausschusses Recht und Verträge der DKG Deutsche Krankenhausgesellschaft, Mitglied des Fachbeirates der Zeitschrift „Der Betrieb“, Mitherausgeber der Zeitschrift „Die Unternehmensbesteuerung“, Mitglied div. Krankenhaus-Aufsichtsräte und des Kirchensteuerrates des Erzbistums Köln. Er ist Autor diverser Standardwerke und Veröffentlichungen sowie gefragter Referent auf Kongressen und Seminarveranstaltungen.

Herr Klaßmann wird unterstützt durch Herrn Oliver Stein.

Herr Stein ist Rechtsanwalt, Prokurist und Manager im Fachbereich Gesundheitswesen und Sozialwirtschaft am BDO Standort Köln. Er ist seit 2008 für BDO tätig und verfügt über langjährige Erfahrung in der rechtlichen und steuerlichen Beratung von Non-Profit-Einrichtungen, insbesondere im Bereich von Kooperationen und Umstrukturierungen.

Herr Stein verfügt über ausgezeichnete Kenntnisse im Vereinsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht und Steuerrecht und berät seine Mandanten seit vielen Jahren in diesen Bereichen. Er veröffentlicht und referiert zudem regelmäßig zu steuerlichen und rechtlichen Themen.

# BDO - EIN STARKES TEAM

## Dienstleistungsspektrum BDO

### Audit & Assurance



Abschlussprüfungen  
 Sonstige Prüfungs- und Beratungsleistungen  
 Nationale und internationale Rechnungslegung  
 Erstellung von Abschlüssen und Outsourcing  
 IT-Systemprüfungen  
 IT Revision  
 Forensic, Risk & Compliance  
 Interne Revision  
 Betriebliche Altersversorgung/ Versicherungsmathematik  
 Nachhaltigkeit, Integrated Report

### Tax & Legal



Deklarationsberatung  
 Finanzbuchhaltung und Abschlusserstellung  
 Lohnbuchhaltung und -beratung  
 Umwandlungs- und Transaktionsberatung  
 Vermögens- und Unternehmensnachfolge  
 Internationales Steuerrecht  
 Zölle, Verbrauchssteuern u. Außenwirtschaftsrecht  
 Umsatzsteuer  
 Lohnsteuer und internationale Mitarbeiterentsendung  
 Steuerliche Beratung für Gesundheitswesen, öffentliche Unternehmen und Verwaltung

### BDO Legal

Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



Arbeitsrecht  
 Bank- und Kapitalmarktrecht, Finanzaufsicht  
 Compliance  
 Familienunternehmen und Unternehmerfamilien  
 Gesellschaftsrecht  
 Gewerblicher Rechtsschutz, IT  
 Immobilientransaktionen  
 Kartellrecht, Fusionskontrolle  
 Mergers & Acquisitions  
 Öffentliches Wirtschaftsrecht  
 Private Equity, Venture Capital  
 Prozesse, Schiedsverfahren, Alternative Dispute Resolution  
 Restrukturierung & Insolvenz

### Advisory Services



Corporate Finance  
 • Valuation  
 • Transaction Services  
 • Mergers & Acquisitions  
 • Real Estate Services  
 • Sanierung & Insolvenz  
 • Branchenfokus Financial Services  
 Gesundheitswirtschaft  
 • Krankenhäuser & Ambulanter Sektor  
 • Öffentliche Auftraggeber & Verbände  
 • Sozial- & Pflegeeinrichtungen  
 • Rehabilitation  
 • Medizininindustrie  
 • Private Equity & Institutionelle Investoren

IT Risk & Performance  
 • Accounting & Controlling & Reporting  
 • Applications & Processes  
 • IT-Management  
 • IT-Assurance & Governance  
 • IT-Security & Integrity

Beratung öffentlicher Sektor  
 • Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen  
 • Organisations- und Transaktionsberatung  
 • Risikomanagement für öffentliche Organisationen und Projekte

### BDO Technik- und Umweltconsulting GmbH



Bau-Revision & Bau-Controlling  
 Technische Revision  
 KWK-EEG-Prüfung  
 Technical-/Environmental Due Diligence  
 Bemessung von Rückstellungen

### BDO IT GmbH



Consulting Service  
 Application Service  
 Infrastructure Service  
 Managed Service

### BDO Restructuring GmbH



Insolvenzverfahren  
 Turnaround-Management  
 Krisenprävention  
 Sanierungsgutachten

# HONORAR

## Honorarübersicht

### Allgemeines

Unser Honorar wird sich nach dem anfallenden Zeitaufwand richten. Wir bieten Ihnen an, unsere Leistungen auf Basis eines einheitlichen Stundensatzes von EUR 240,00 netto abzurechnen.

### Honorarvolumen / Aufwandsschätzung

Basierend auf dem vereinbarten Leistungsumfang und unter der Voraussetzung, dass sich weder Änderungen des Auftragsinhalts ergeben noch im Rahmen unserer Tätigkeit unvorhergesehene Probleme auftreten, ergibt sich nach derzeitiger Schätzung ein Honorarrahmen für unsere Leistungen (Erstellung einer Präsentation / Machbarkeitsanalyse) zwischen

**EUR 7.000,00 und EUR 9.500,00 netto.**

Für die Vorbereitung und Durchführung eines Workshops (mit zwei Beratern) würden zusätzlich noch

**EUR 4.500,00 netto**

anfallen.

### Nebenkosten

Die oben dargestellten Honorare und Stundensätze verstehen sich stets als Nettobeträge. Hinzu kommt die jeweils gültige gesetzliche Umsatzsteuer. Auslagen für Telekommunikation, insbesondere Telefon, Telefax, E-Mail sowie sonstige Postgebühren stellen wir pauschal mit 5 % des Nettostundenhonorars in Rechnung. Zusätzlich werden wir Reisekosten, Spesen, Kurierkosten und Nutzungsgebühren für elektronische Datenbanken sowie sonstige Auslagen mit den tatsächlich angefallenen Beträgen in Rechnung stellen.

### Zahlungsmodus

Wir werden unsere Leistungen monatlich abrechnen. Die in Rechnung gestellten Beträge sind unabhängig davon zahlbar, ob die Machbarkeitsanalyse erfolgreich umgesetzt wird oder nicht.

Sollte der Zeitaufwand geringer ausfallen oder sollten wir bereits in einer frühen Phase der Untersuchung in Übereinstimmung mit Ihnen als Auftraggeber entscheiden, dass weitere Tätigkeiten nicht erforderlich sind, werden wir lediglich den tatsächlich angefallenen Aufwand in Rechnung stellen.

Unsere Rechnungen sind binnen sieben Tagen zur Zahlung fällig.

# SCHLUSSBEMERKUNG

Sofern Sie mit unseren Ausführungen einverstanden sind und auch sonst keine Änderungen oder Ergänzungen der nachstehenden Auftragsbedingungen wünschen, bitten wir Sie, zum Zeichen Ihres Einverständnisses die Zweitschrift dieses Schreibens rechtsverbindlich unterzeichnet zurückzusenden sowie das ebenfalls beigefügte Formblatt „Geldwäschegesetz und Embargo-Vorschriften“ auszufüllen und ebenfalls zu übersenden.

Wir freuen uns auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und werden dem Auftrag unsere volle Aufmerksamkeit widmen. Wir sind sicher, dass wir Ihren Erwartungen in bester Weise entsprechen werden.

Mit freundlichen Grüßen



Ralf Klaßmann  
Leiter Fachbereich / Partner  
+49(0)221 97357 101  
[ralf.klassmann@bdo.de](mailto:ralf.klassmann@bdo.de)



Oliver Stein  
Manager / Prokurist  
+ 49(0)221 97357 240  
[oliver.stein@bdo.de](mailto:oliver.stein@bdo.de)

Mit dem vorstehenden Angebotsinhalt für die Durchführung einer Machbarkeitsanalyse und den diesem Angebot beigefügten Anlagen (Besondere Auftragsbedingungen und Allgemeine Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) bin ich/sind wir einverstanden. Ich/wir habe[n] den vollständigen Inhalt des Angebots und der Anlagen zustimmend zur Kenntnis genommen und nehme[n] das Angebot einschließlich der Anlagen in der vorgelegten Form hiermit an.

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dansk Skoleforening e.V. (Dänischer Schulverein)

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Sydslesvigsk Forening e.V. (Dänischer Kulturverein)



# SCHLUSSBEMERKUNG

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dansk Kirke i Sydslesvig e.V. (Dänische Kirche)

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. (Dänische Bücherei)

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig e.V. (Dän. Gesundheitsdienst)

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Sydslesvigs Danske Ungdomsforeninger e.V. (Dän. Jugendorganisation)

# BESONDERE AUFTRAGSBEDINGUNGEN

## BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - Besondere Auftragsbedingungen -

### 1. Allgemeines

(a) Wir erbringen unsere Leistungen auf Basis (i) des Auftragschreibens und etwaiger, dem Auftragschreiben als Anlage beigefügter Leistungsbeschreibungen, (ii) dieser Besonderen Auftragsbedingungen (BAB) und (iii) der Allgemeinen Auftragsbedingungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (AAB) (zusammen nachfolgend „Mandatsvereinbarung“). Dies gilt auch für den Teil der Leistungen, der ggf. schon vor dem rechtswirksamen Abschluss der Mandatsvereinbarung erbracht wurde.

(b) Sofern nichts anderes vereinbart ist, finden die BAB und AAB auch dann Anwendung, wenn wir über die im Auftragschreiben oder in etwaigen Anlagen vereinbarten Leistungen hinaus für Sie tätig werden.

### 2. Vergütung, Fälligkeit

(a) Unsere Rechnungen, inkl. Abschlags- und Vorschussrechnungen, werden in Euro erstellt und sind sofort fällig. Die von etwaigen Subunternehmern erbrachten Leistungen stellen wir Ihnen als eigene Auslagen in Rechnung.

(b) Für die Anforderung von Vorschüssen gilt Ziffer 13 (1) Satz 2 AAB. Im Übrigen sind wir berechtigt, jederzeit angemessene Abschläge auf Honorare oder Gebühren und Auslagen sowie Nebenkosten in Rechnung zu stellen.

(c) Angaben zum voraussichtlich anfallenden Honorar verstehen sich grundsätzlich als Honorarschätzung, sofern nicht ausdrücklich ein Pauschalhonorar vereinbart ist. Ein etwaig angegebenes Pauschalhonorar darf überschritten werden, wenn durch den Eintritt unvorhersehbarer Umstände, die nicht in unserem Verantwortungsbereich liegen, ein nicht nur unerheblicher Mehraufwand entsteht.

(d) Endet unsere Leistungserbringung vorzeitig, sind wir berechtigt, den bis dahin entstandenen Zeitaufwand abzurechnen, sofern die Beendigung der Mandatsvereinbarung nicht durch ein pflichtwidriges Verhalten unsererseits verschuldet wurde. Auch im letzteren Fall kann aber der bisherige Zeitaufwand abgerechnet werden, sofern und soweit die erbrachte Leistung trotz der vorzeitigen Vertragsbeendigung verwertbar ist.

(e) Die StBVV findet nur Anwendung, wenn dies ausdrücklich schriftlich vereinbart ist. Sofern Sie uns nach Abschluss der Mandatsvereinbarung mit weiteren, über das Auftragschreiben hinausgehenden Leistungen beauftragen, werden diese entweder gemäß gesonderter Vereinbarung oder hilfsweise mit den in unserem Hause für die jeweilige Leistung üblichen Stundensätzen abgerechnet.

(f) Sofern wir (ggf. auch erst nach der Leistungserbringung) gebeten oder verpflichtet werden, Informationen im Zusammenhang mit unserer Leistungserbringung an ein zuständiges Gericht, einen Sach- oder Insolvenzverwalter, eine Behörde, Regulierungs- und Aufsichtsstellen (WPK, PCAOB, DPR) oder andere Dritte zur Verfügung zu stellen (dies schließt Vernehmungen unserer Mitarbeiter als Zeugen ein), dürfen wir den dadurch entstehenden Zeitaufwand in Rechnung stellen. Wir werden für diese Tätigkeiten die mit Ihnen in der Mandatsvereinbarung geregelten Stundensätze in Ansatz bringen.

### 3. Haftungsbeschränkung

(a) Soweit in dieser Ziffer 3 BAB nichts anderes bestimmt ist, bemisst sich unsere Haftung nach Maßgabe der Ziffer 9 der AAB. Abweichend von Ziffer 9 (2) und (5) der AAB tritt allerdings an die Stelle der dort genannten Haftungshöchstbeträge einheitlich ein Betrag von € 5 Mio. Ziffer 9 (1) der AAB bleibt stets unberührt.

### 5. Weitergabe unserer Arbeitsergebnisse, Nutzungsrechte

(a) Unsere Arbeitsergebnisse dienen einzig dem vertraglich vereinbarten Zweck, sind daher ausschließlich an Sie als Auftraggeber/in gerichtet und dürfen zu keinem anderen Zweck verwendet werden. Für die Weitergabe unserer beruflichen Äußerungen an Dritte oder deren Verwendung zu Werbezwecken gilt Ziffer 6 der AAB.

(b) Eine schriftliche Zustimmung zur Weitergabe unserer beruflichen Äußerungen an Dritte erfolgt regelmäßig nur unter der Bedingung der vorherigen Unterzeichnung einer berufusüblichen Weitergabvereinbarung (*Hold Harmless Release Letter*) durch den oder die Dritten, sofern nichts anderes schriftlich vereinbart wird. Eine Weitergabe unserer Arbeitsergebnisse darf stets nur in vollem Wortlaut inkl. aller Anlagen erfolgen. § 334 BGB bleibt von einer Weitergabe unberührt.

(c) Sie sind verpflichtet, uns von allen Schäden freizuhalten, die aus einer Nichtbeachtung der vorstehenden Regelungen entstehen.

(d) Wir räumen Ihnen Nutzungsrechte an den von uns erstellten Arbeitsergebnissen nur insoweit ein, als dies angesichts des Zwecks der jeweiligen Mandatsvereinbarung erforderlich ist.

### 6. Grundlagen unserer Zusammenarbeit

(a) Der zur Erbringung unserer Leistungen anfallende und unserer Honorarkalkulation zugrunde liegende Zeitaufwand hängt maßgeblich davon ab, dass die Voraussetzungen gemäß Ziffer 3 (1) der AAB vorliegen.

(b) Sofern sich aus dem Auftragschreiben, uns bindenden gesetzlichen Regelungen oder sonstigen Vorschriften sowie einschlägigen Standards nichts anderes ergibt, sind wir nicht verpflichtet, die uns zur Verfügung gestellten Informationen auf inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen.

### 7. Besondere Vorschrift für die Steuerberatung

(a) Sie beauftragen und bevollmächtigen uns, die für Sie erstellten Angaben, die für eine elektronische Übermittlung an die Finanzbehörden vorgesehen und jeweils freigegeben sind, in Ihrem Namen unmittelbar über die Datev eG bei der zuständigen Stelle der Finanzverwaltung elektronisch einzureichen. Auftrag und Bevollmächtigung gelten ab sofort und sind jederzeit widerruflich. Der Widerruf bedarf mindestens der Textform.

(b) Die Übersendung fristbehafteter Schriftstücke verpflichtet uns nur dann zur Einleitung fristwahrender Maßnahmen, wenn uns diese per Post oder per Fax übermittelt werden.

### 8. Elektronische Kommunikation und Virenschutz

Für die elektronische Kommunikation gilt Ziffer 12 der AAB. Ihnen ist darüber hinaus bekannt, dass Daten, die über das Internet versendet werden, nicht zuverlässig gegen Zugriffe Dritter geschützt werden, verloren gehen, verzögert übermittelt oder mit Viren befallen sein können. Im Rahmen des gesetzlichen Zulässigen übernehmen wir deshalb keine Verantwortung und Haftung für die Unversehrtheit von E-Mails, nachdem sie unseren Herrschaftsbereich verlassen haben, und für Ihnen oder Dritten hieraus entstehende Schäden. Dies gilt auch, sofern trotz der von uns verwendeten Virenschutzprogramme durch die Zusendung von E-Mails ein Virus in Ihre Systeme gelangt.

### 9. BDO Netzwerk, Sole Recourse

(a) Wir sind Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesell-

# BESONDERE AUFTRAGSBEDINGUNGEN

## 10. BDO Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH (BDO Legal), Beteiligungsgesellschaften

(a) Sofern im Zusammenhang mit unseren Leistungen auch eine Beauftragung von BDO Beteiligungsgesellschaften oder der BDO Legal erfolgt, entbinden Sie uns diesen ggü. bereits jetzt von der Verschwiegenheitspflicht, um eine möglichst reibungslose und effiziente Leistungserbringung zu ermöglichen.

(b) Wir sind von der BDO Legal und unseren Beteiligungsgesellschaften rechtlich unabhängig. Entsprechend übernehmen wir weder Verantwortung für deren Handlungen oder Unterlassungen, noch begründen wir mit diesen eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder haften mit diesen gesamtschuldnerisch.

## 11. Geldwäsche

Wir sind nach den Bestimmungen des sog. Geldwäschegesetzes (GwG) u.a. verpflichtet, in Bezug auf unsere Vertragspartner Identifizierungshandlungen durchzuführen. Sie sind daher verpflichtet, uns alle nach dem GwG mitzuteilenden Informationen und Nachweise vollständig und wahrheitsgemäß zukommen zu lassen und diese im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung unaufgefordert zu aktualisieren.

## 12. Marketing

Soweit Sie uns schriftlich nicht anders anweisen und keine höchstpersönlichen Angelegenheiten oder Mandate von Verbrauchern i.S.d. § 13 BGB betroffen sind, gestatten Sie uns, den Auftragsinhalt zu Marketingzwecken bekannt zu machen. Die Gestattung erstreckt sich ausschließlich auf die sachliche Beschreibung des wesentlichen Auftragsinhalts und des Auftraggebers (z. B. Referenzlisten mit Firmenname und -logo sowie Score Cards).

## 13. Verjährung

(a) Für die Verjährung von Mängelbeseitigungsansprüchen gilt Ziffer 7 (2) der AAB. Im Übrigen gelten für die Verjährung die nachfolgenden Absätze.

(b) Im Falle von einfacher Fahrlässigkeit, die nicht die Verletzung von Leben, Körper, Freiheit oder Gesundheit zum Gegenstand hat, beträgt die regelmäßige Verjährungsfrist für gegen uns gerichtete Ansprüche ein Jahr.

(c) Die Verjährungsfrist beginnt mit dem Schluss des Kalenderjahres, in dem der Anspruch entstanden ist und Sie von den anspruchsbegründenden Umständen und der Person des Schuldners Kenntnis erlangt haben oder ohne grobe Fahrlässigkeit hätten erlangen müssen. Ohne Rücksicht auf die Kenntnis oder grob fahrlässige Unkenntnis verjähren die Ansprüche nach Ablauf einer Frist von fünf Jahren ab ihrer Entstehung sowie ohne Rücksicht auf ihre Entstehung und die Kenntnis oder grob fahrlässige Unkenntnis in zehn Jahren von der Begehung der Handlung, der Pflichtverletzung oder dem sonstigen Schaden auslösenden Ereignis an. Maßgeblich ist die früher endende Frist.

(d) Im Übrigen verbleibt es bei den gesetzlichen Vorschriften.

## 14. Gerichtsstand, Sonstiges

(a) Sofern Sie Kaufmann, eine juristische Person des öffentlichen Rechts oder ein öffentlich rechtliches Sondervermögen sind oder keinen allgemeinen Gerichtsstand im Inland haben, ist Gerichtsstand für alle Streitigkeiten im Zusammenhang mit dieser Vereinbarung nach unserer Wahl (i) Hamburg, (ii) das Gericht an dem Ort, an dem die streitgegenständlichen Arbeiten erbracht wurden, oder (iii) das Gericht, in dessen Zuständigkeitsbereich Sie Ihren Sitz oder Wohnort haben.

(b) Jede Mandatsvereinbarung bedarf ebenso der Schriftform, wie deren Änderung. Sofern nichts anderes vereinbart oder durch zwingende gesetzliche Vorschriften angeordnet ist, ist es zur Einhaltung der Schriftform nach unserer Wahl auch ausreichend, wenn (i) jede Vertragspartei nur eine eigene Originalausfertigung der Vereinbarung unterzeichnet und diese anschließend der anderen Partei zukommen lässt oder (ii) die unterzeichnete Vereinbarung nebst Anlagen zur beidseitigen Unterzeichnung auf einem Dokument ausschließlich in elektronischer Form ausgetauscht wird.

(c) Sollte eine oder mehrere Regelungen dieser Vereinbarung ganz oder teilweise nichtig oder undurchführbar sein, berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen. An die Stelle der nichtigen oder undurchführbaren Regelung tritt in dem Fall eine andere Regelung, die den gewünschten, von den Vertragsparteien angestrebten Zielen soweit als möglich entspricht. Dies gilt entsprechend im Falle einer Vertragslücke.

# Allgemeine Auftragsbedingungen

## für

### Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

vom 1. Januar 2017

#### 1. Geltungsbereich

(1) Die Auftragsbedingungen gelten für Verträge zwischen Wirtschaftsprüfern oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (im Nachstehenden zusammenfassend „Wirtschaftsprüfer“ genannt) und ihren Auftraggebern über Prüfungen, Steuerberatung, Beratungen in wirtschaftlichen Angelegenheiten und sonstige Aufträge, soweit nicht etwas anderes ausdrücklich schriftlich vereinbart oder gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

(2) Dritte können nur dann Ansprüche aus dem Vertrag zwischen Wirtschaftsprüfer und Auftraggeber herleiten, wenn dies ausdrücklich vereinbart ist oder sich aus zwingenden gesetzlichen Regelungen ergibt. Im Hinblick auf solche Ansprüche gehen diese Auftragsbedingungen auch diesen Dritten gegenüber.

#### 2. Umfang und Ausführung des Auftrags

(1) Gegenstand des Auftrags ist die vereinbarte Leistung, nicht ein bestimmter wirtschaftlicher Erfolg. Der Auftrag wird nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Berufsausübung ausgeführt. Der Wirtschaftsprüfer übernimmt im Zusammenhang mit seinen Leistungen keine Aufgaben der Geschäftsführung. Der Wirtschaftsprüfer ist für die Nutzung oder Umsetzung der Ergebnisse seiner Leistungen nicht verantwortlich. Der Wirtschaftsprüfer ist berechtigt, sich zur Durchführung des Auftrags sachverständiger Personen zu bedienen.

(2) Die Berücksichtigung ausländischen Rechts bedarf – außer bei betriebswirtschaftlichen Prüfungen – der ausdrücklichen schriftlichen Vereinbarung.

(3) Ändert sich die Sach- oder Rechtslage nach Abgabe der abschließenden beruflichen Äußerung, so ist der Wirtschaftsprüfer nicht verpflichtet, den Auftraggeber auf Änderungen oder sich daraus ergebende Folgen hinzuweisen.

#### 3. Mitwirkungspflichten des Auftraggebers

(1) Der Auftraggeber hat dafür zu sorgen, dass dem Wirtschaftsprüfer alle für die Ausführung des Auftrags notwendigen Unterlagen und weiteren Informationen rechtzeitig übermittelt werden und ihm von allen Vorgängen und Umständen Kenntnis gegeben wird, die für die Ausführung des Auftrags von Bedeutung sein können. Dies gilt auch für die Unterlagen und weiteren Informationen, Vorgänge und Umstände, die erst während der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers bekannt werden. Der Auftraggeber wird dem Wirtschaftsprüfer geeignete Auskunftspersonen benennen.

(2) Auf Verlangen des Wirtschaftsprüfers hat der Auftraggeber die Vollständigkeit der vorgelegten Unterlagen und der weiteren Informationen sowie der gegebenen Auskünfte und Erklärungen in einer vom Wirtschaftsprüfer formulierten schriftlichen Erklärung zu bestätigen.

#### 4. Sicherung der Unabhängigkeit

(1) Der Auftraggeber hat alles zu unterlassen, was die Unabhängigkeit der Mitarbeiter des Wirtschaftsprüfers gefährdet. Dies gilt für die Dauer des Auftragsverhältnisses insbesondere für Angebote auf Anstellung oder Übernahme von Organfunktionen und für Angebote, Aufträge auf eigene Rechnung zu übernehmen.

(2) Sollte die Durchführung des Auftrags die Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers, die der mit ihm verbundenen Unternehmen, seiner Netzwerkunternehmen oder solcher mit ihm assoziierten Unternehmen, auf die die Unabhängigkeitsvorschriften in gleicher Weise Anwendung finden wie auf den Wirtschaftsprüfer, in anderen Auftragsverhältnissen beeinträchtigen, ist der Wirtschaftsprüfer zur außerordentlichen Kündigung des Auftrags berechtigt.

#### 5. Berichterstattung und mündliche Auskünfte

Soweit der Wirtschaftsprüfer Ergebnisse im Rahmen der Bearbeitung des Auftrags schriftlich darzustellen hat, ist alleine diese schriftliche Darstellung maßgebend. Entwürfe schriftlicher Darstellungen sind unverbindlich. Sofern nicht anders vereinbart, sind mündliche Erklärungen und Auskünfte des Wirtschaftsprüfers nur dann verbindlich, wenn sie schriftlich bestätigt werden. Erklärungen und Auskünfte des Wirtschaftsprüfers außerhalb des erteilten Auftrags sind stets unverbindlich.

#### 6. Weitergabe einer beruflichen Äußerung des Wirtschaftsprüfers

(1) Die Weitergabe beruflicher Äußerungen des Wirtschaftsprüfers (Arbeitsergebnisse oder Auszüge von Arbeitsergebnissen – sei es im Entwurf oder in der Endfassung) oder die Information über das Tätigwerden des Wirtschaftsprüfers für den Auftraggeber an einen Dritten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Wirtschaftsprüfers, es sei denn, der Auftraggeber ist zur Weitergabe oder Information aufgrund eines Gesetzes oder einer behördlichen Anordnung verpflichtet.

(2) Die Verwendung beruflicher Äußerungen des Wirtschaftsprüfers und die Information über das Tätigwerden des Wirtschaftsprüfers für den Auftraggeber zu Werbezwecken durch den Auftraggeber sind unzulässig.

#### 7. Mängelbeseitigung

(1) Bei etwaigen Mängeln hat der Auftraggeber Anspruch auf Nacherfüllung durch den Wirtschaftsprüfer. Nur bei Fehlschlagen, Unterlassen bzw. unberechtigter Verweigerung, Unzumutbarkeit oder Unmöglichkeit der Nacherfüllung kann er die Vergütung mindern oder vom Vertrag zurücktreten; ist der Auftrag nicht von einem Verbraucher erteilt worden, so kann der Auftraggeber wegen eines Mangels nur dann vom Vertrag zurücktreten, wenn die erbrachte Leistung wegen Fehlschlagens, Unterlassung, Unzumutbarkeit oder Unmöglichkeit der Nacherfüllung für ihn ohne Interesse ist. Soweit darüber hinaus Schadensersatzansprüche bestehen, gilt Nr. 9.

(2) Der Anspruch auf Beseitigung von Mängeln muss vom Auftraggeber unverzüglich in Textform geltend gemacht werden. Ansprüche nach Abs. 1, die nicht auf einer vorsätzlichen Handlung beruhen, verjähren nach Ablauf eines Jahres ab dem gesetzlichen Verjährungsbeginn.

(3) Offensichtliche Unrichtigkeiten, wie z.B. Schreibfehler, Rechenfehler und formelle Mängel, die in einer beruflichen Äußerung (Bericht, Gutachten und dgl.) des Wirtschaftsprüfers enthalten sind, können jederzeit vom Wirtschaftsprüfer auch Dritten gegenüber berichtigt werden. Unrichtigkeiten, die geeignet sind, in der beruflichen Äußerung des Wirtschaftsprüfers erhaltene Ergebnisse infrage zu stellen, berechtigen diesen, die Äußerung auch Dritten gegenüber zurückzunehmen. In den vorgenannten Fällen ist der Auftraggeber vom Wirtschaftsprüfer funktlich vorher zu hören.

#### 8. Schweigepflicht gegenüber Dritten, Datenschutz

(1) Der Wirtschaftsprüfer ist nach Maßgabe der Gesetze (§ 323 Abs. 1 HGB, § 43 WPO, § 203 StGB) verpflichtet, über Tatsachen und Umstände, die ihm bei seiner Berufstätigkeit anvertraut oder bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren, es sei denn, dass der Auftraggeber ihn von dieser Schweigepflicht entbindet.

(2) Der Wirtschaftsprüfer wird bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten die nationalen und europarechtlichen Regelungen zum Datenschutz beachten.

#### 9. Haftung

(1) Für gesetzlich vorgeschriebene Leistungen des Wirtschaftsprüfers, insbesondere Prüfungen, gelten die jeweils anzuwendenden gesetzlichen Haftungsbeschränkungen, insbesondere die Haftungsbeschränkung des § 323 Abs. 2 HGB.

(2) Sofern weder eine gesetzliche Haftungsbeschränkung Anwendung findet noch eine einzelvertragliche Haftungsbeschränkung besteht, ist die Haftung des Wirtschaftsprüfers für Schadensersatzansprüche jeder Art, mit Ausnahme von Schäden aus der Verletzung von Leben, Körper und Gesundheit, sowie von Schäden, die eine Ersatzpflicht des Herstellers nach § 1 ProdHaftG begründen, bei einem fahrlässig verursachten einzelnen Schadensfall gemäß § 54a Abs. 1 Nr. 2 WPO auf 4 Mio. € beschränkt.

(3) Einreden und Einwendungen aus dem Vertragsverhältnis mit dem Auftraggeber stehen dem Wirtschaftsprüfer auch gegenüber Dritten zu.

(4) Lehnen mehrere Anspruchsteller aus dem mit dem Wirtschaftsprüfer bestehenden Vertragsverhältnis Ansprüche aus einer fahrlässigen Pflichtverletzung des Wirtschaftsprüfers her, gilt der in Abs. 2 genannte Höchstbetrag für die betreffenden Ansprüche aller Anspruchsteller insgesamt.

(5) Ein einzelner Schadensfall im Sinne von Abs. 2 ist auch bezüglich eines aus mehreren Pflichtverletzungen stammenden einheitlichen Schadens gegeben. Der einzelne Schadensfall umfasst sämtliche Folgen einer Pflichtverletzung ohne Rücksicht darauf, ob Schäden in einem oder in mehreren aufeinanderfolgenden Jahren entstanden sind. Dabei gilt mehrfaches auf gleicher oder gleichartiger Fehlerquelle beruhendes Tun oder Unterlassen als einheitliche Pflichtverletzung, wenn die betreffenden Angelegenheiten miteinander in rechtlichem oder wirtschaftlichem Zusammenhang stehen. In diesem Fall kann der Wirtschaftsprüfer nur bis zur Höhe von 5 Mio. € in Anspruch genommen werden. Die Begrenzung auf das Fünffache der Mindestversicherungssumme gilt nicht bei gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtprüfungen.

(6) Ein Schadenersatzanspruch erlischt, wenn nicht innerhalb von sechs Monaten nach der schriftlichen Ablehnung der Ersatzleistung Klage erhoben wird und der Auftraggeber auf diese Folge hingewiesen wurde. Dies gilt nicht für Schadenersatzansprüche, die auf vorsätzliches Verhalten zurückzuführen sind, sowie bei einer schuldhaften Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit sowie bei Schäden, die eine Ersatzpflicht des Herstellers nach § 1 ProdHaftG begründen. Das Recht, die Einrede der Verjährung geltend zu machen, bleibt unberührt.

#### 10. Ergänzende Bestimmungen für Prüfungsaufträge

(1) Ändert der Auftraggeber nachträglich den durch den Wirtschaftsprüfer geprüften und mit einem Bestätigungsvermerk versehenen Abschluss oder Lagebericht, darf er diesen Bestätigungsvermerk nicht weiterverwenden.

Hat der Wirtschaftsprüfer einen Bestätigungsvermerk nicht erteilt, so ist ein Hinweis auf die durch den Wirtschaftsprüfer durchgeführte Prüfung im Lagebericht oder an anderer für die Öffentlichkeit bestimmter Stelle nur mit schriftlicher Einwilligung des Wirtschaftsprüfers und mit dem von ihm genehmigten Wortlaut zulässig.

(2) Widerruft der Wirtschaftsprüfer den Bestätigungsvermerk, so darf der Bestätigungsvermerk nicht weiterverwendet werden. Hat der Auftraggeber den Bestätigungsvermerk bereits verwendet, so hat er auf Verlangen des Wirtschaftsprüfers den Widerruf bekanntzugeben.

(3) Der Auftraggeber hat Anspruch auf fünf Berichtsausfertigungen. Weitere Ausfertigungen werden besonders in Rechnung gestellt.

#### 11. Ergänzende Bestimmungen für Hilfeleistung in Steuersachen

(1) Der Wirtschaftsprüfer ist berechtigt, sowohl bei der Beratung in steuerlichen Einzelfragen als auch im Falle der Dauerberatung die vom Auftraggeber genannten Tatsachen, insbesondere Zahlenangaben, als richtig und vollständig zugrunde zu legen; dies gilt auch für Buchführungsaufträge. Er hat jedoch den Auftraggeber auf von ihm festgestellte Unrichtigkeiten hinzuweisen.

(2) Der Steuerberatungsauftrag umfasst nicht die zur Wahrung von Fristen erforderlichen Handlungen, es sei denn, dass der Wirtschaftsprüfer hierzu ausdrücklich den Auftrag übernommen hat. In diesem Fall hat der Auftraggeber dem Wirtschaftsprüfer alle für die Wahrung von Fristen wesentlichen Unterlagen, insbesondere Steuerbescheide, so rechtzeitig vorzulegen, dass dem Wirtschaftsprüfer eine angemessene Bearbeitungszeit zur Verfügung steht.

(3) Mangels einer anderweitigen schriftlichen Vereinbarung umfasst die laufende Steuerberatung folgende, in die Vertragsdauer fallenden Tätigkeiten:

- a) Ausarbeitung der Jahressteuererklärungen für die Einkommensteuer, Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer sowie der Vermögenssteuererklärungen, und zwar auf Grund der vom Auftraggeber vorzulegenden Jahresabschlüsse und sonstiger für die Besteuerung erforderlicher Aufteilungen und Nachweise
- b) Nachprüfung von Steuerbescheiden zu den unter a) genannten Steuern
- c) Verhandlungen mit den Finanzbehörden im Zusammenhang mit den unter a) und b) genannten Erklärungen und Bescheiden
- d) Mitwirkung bei Betriebsprüfungen und Auswertung der Ergebnisse von Betriebsprüfungen hinsichtlich der unter a) genannten Steuern
- e) Mitwirkung in Einspruchs- und Beschwerdeverfahren hinsichtlich der unter a) genannten Steuern.

Der Wirtschaftsprüfer berücksichtigt bei den vorgenannten Aufgaben die wesentliche veröffentlichte Rechtsprechung und Verwaltungsauffassung.

(4) Erhält der Wirtschaftsprüfer für die laufende Steuerberatung ein Pauschalhonorar, so sind mangels anderweitiger schriftlicher Vereinbarungen die unter Abs. 3 Buchst. d) und e) genannten Tätigkeiten gesondert zu honorieren.

(5) Sofern der Wirtschaftsprüfer auch Steuerberater ist und die Steuerberatervergütungsverordnung für die Bemessung der Vergütung anzuwenden ist, kann eine höhere oder niedrigere als die gesetzliche Vergütung in Textform vereinbart werden.

(6) Die Bearbeitung besonderer Einzelfragen der Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Einheitsbewertung und Vermögensteuer sowie aller Fragen der Umsatzsteuer, Lohnsteuer, sonstigen Steuern und Abgaben erfolgt auf Grund eines besonderen Auftrags. Dies gilt auch für

- a) die Bearbeitung einmalig anfallender Steuerangelegenheiten, z.B. auf dem Gebiet der Erbschaftsteuer, Kapitalverkehrssteuer, Grunderwerbsteuer,
- b) die Mitwirkung und Vertretung in Verfahren vor den Gerichten der Finanz- und der Verwaltungsgerichtsbarkeit sowie in Steuerstrafsachen,
- c) die beratende und gutachtliche Tätigkeit im Zusammenhang mit Umwandlungen, Kapitalerhöhung und -herabsetzung, Sanierung, Eintritt und Ausscheiden eines Gesellschafters, Betriebsveräußerung, Liquidation und dergleichen und
- d) die Unterstützung bei der Erfüllung von Anzeig- und Dokumentationspflichten.

(7) Soweit auch die Ausarbeitung der Umsatzsteuerjahreserklärung als zusätzliche Tätigkeit übernommen wird, gehört dazu nicht die Überprüfung etwaiger besonderer buchmäßiger Voraussetzungen sowie die Frage, ob alle in Betracht kommenden umsatzsteuerrechtlichen Vergünstigungen wahrgenommen worden sind. Eine Gewähr für die vollständige Erfassung der Unterlagen zur Geltendmachung des Vorsteuerabzugs wird nicht übernommen.

#### 12. Elektronische Kommunikation

Die Kommunikation zwischen dem Wirtschaftsprüfer und dem Auftraggeber kann auch per E-Mail erfolgen. Soweit der Auftraggeber eine Kommunikation per E-Mail nicht wünscht oder besondere Sicherheitsanforderungen stellt, wie etwa die Verschlüsselung von E-Mails, wird der Auftraggeber den Wirtschaftsprüfer entsprechend in Textform informieren.

#### 13. Vergütung

(1) Der Wirtschaftsprüfer hat neben seiner Gebühren- oder Honorarforderung Anspruch auf Erstattung seiner Auslagen; die Umsatzsteuer wird zusätzlich berechnet. Er kann angemessene Vorschüsse auf Vergütung und Auslagenersatz verlangen und die Auslieferung seiner Leistung von der vollen Befriedigung seiner Ansprüche abhängig machen. Mehrere Auftraggeber haften als Gesamtschuldner.


(2) Ist der Auftraggeber kein Verbraucher, so ist eine Aufrechnung gegen Forderungen des Wirtschaftsprüfers auf Vergütung und Auslagenersatz nur mit unbestrittenen oder rechtskräftig festgestellten Forderungen zulässig.

#### 14. Streitbeilegungen

Der Wirtschaftsprüfer ist nicht bereit, an Streitbelegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle im Sinne des § 2 des Verbraucherstreitbelegungsgesetzes teilzunehmen.

#### 16. Anzuwendendes Recht

Für den Auftrag, seine Durchführung und die sich hieraus ergebenden Ansprüche gilt nur deutsches Recht.




BDO AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Im Zollhafen 22  
50678 Köln

Ralf Klaßmann  
Partner  
Telefon: +49 (0)221 97357-101  
Telefax: +49 (0)221 7390395  
ralf.klassmann@bdo.de

Oliver Stein  
Manager  
Telefon: +49 (0)221 97357-240  
Telefax: +49 (0)221 7390395  
oliver.stein@bdo.de

[www.bdo.de](http://www.bdo.de)



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen.



## **Anforderung an die Machbarkeitsanalyse hinsichtlich einer engeren Zusammenarbeit von Organisationen der dänischen Minderheit in Südschleswig**

### **1. Einleitung**

Der gemeinsame Rat der Organisationen der dänischen Minderheit (Det sydslesvigske Samråd) untersucht zur Zeit, ob und ggf. in welchem Umfang sowie für welche Bereiche die Möglichkeit eine Intensivierung der Zusammenarbeit besteht.

### **2. Aktueller Stand**

Folgende zwei unterschiedliche Szenarien kommen evt. in Frage:

- a) Intensivierung der Zusammenarbeit u.a. in den Bereichen:
  - Grafische Gestaltung / Satzaufgaben / Druck
  - IT-Zusammenarbeit
  - Hausmeister- und Gärtneraufgaben
  - Handwerksleistungen
  - Gebäudeexpertise
  
- b) Gründung einer gemeinsamen „Servicegesellschaft“ zur Erbringung von Dienstleistungen wie z.B.:
  - Grafische Gestaltung und Druckaufgaben
  - Hausmeistertätigkeiten
  - Planungsleistungen
  - Gebäudemanagement
  - Fuhrparkmanagement
  - Einkauf

### **3. Aufgabe**

Der gemeinsame Rat der dänischen Minderheit besteht aus verschiedenen, rechtlich selbständigen Vereinen und einer Partei. Hinzuzuzählen ist die als Aktiengesellschaft organisierte Flensburg Avis. Eine Machbarkeitsanalyse muss auf zum Teil bestehende Umsatzsteuerbefreiungen, Gemeinnützigkeit sowie etwaige sonstige rechtliche oder organisatorische Vorgaben eingehen.

Die Vereine und Organisationen sind:

- a) Dansk Skoleforening e.V. (Dänischer Schulverein)
- b) Sydslesvigsk Forening e.V. (Dänischer Kulturverein)
- c) Dansk Kirke i Sydslesvig e.V. (Dänische Kirche)
- d) Dansk Centralbibliotek for Sydslesvig e.V. (Dänische Bücherei)
- e) Dansk Sundhedstjeneste for Sydslesvig e.V. (Dän. Gesundheitsdienst)
- f) Sydslesvigs Danske Ungdomsforeninger e.V. (Dän. Jugendorganisation)
- g) Sydslesvigsk Vælgerforening (SSW – Partei der dän. Minderheit)
- h) Flensburg Avis AG (Zeitungsverlag und Druckerei)

Die unter a) bis f) genannten Vereine sind gemeinnützigkeit und z.T. auch von der Umsatzsteuer befreit. Es wäre zu klären, ob eine Leistungserbringung mit Rechnungsstellung machbar ist, und ggf. ob die Gemeinnützigkeit und die Umsatzsteuerbefreiung dadurch gefährdet wären.

- Wären die o.a. Überlegungen hinsichtlich einer intensivierten Zusammenarbeit bzw. hinsichtlich der Gründung einer Servicegesellschaft realisierbar und ggf. mit welchen Konsequenzen?
- Gibt es Gestaltungsmöglichkeiten?
- Wie ließe sich die Mitarbeiterüberlassung bei organisationsübergreifender Tätigkeit bzw. bei einer gemeinsamen Servicegesellschaft ermöglichen und welche Anforderungen wären daran gestellt?
- Wie ist die Weiterberechnung von Leistungen zu gestalten und was muss dabei beachtet werden?
- Ist eine Betriebs-/Servicegesellschaft mit der gemeinnützigen Tätigkeit zu vereinbaren?

Frage :

- a) Haben Sie Ideen für Lösungsansätze?
- b) Was wäre Ihr Aufwand und Ihre Vorgehensweise?
- c) Welche Ausgaben wären mit einer Machbarkeitsanalyse verbunden?

Flensburg, den 19.11.2019