

## **Oplæg**

# **fusion mellem Museet for Varde By og Omegn og NaturKulturVarde**

**eller**

**tættere samarbejde mellem de forskellige aktører**



Varde Byråd besluttede i forbindelse med vedtagelsen af sit budget for 2016, at mulighederne for en fusion eller et tættere samarbejde mellem NaturKulturVarde og Museet for Varde By og Omegn skulle belyses. Samtidig skulle der realiseres en besparelse på 200.000 kr.

Rapporten blev forelagt Økonomi- og Erhvervsudvalget den 24. februar 2016. Man vurderer på baggrund af rapporten, at der er synergier mellem aktiviteterne i Varde Museum, NaturKulturVarde og Varde Kommune. Man anmodede derfor om, at der skal foretages yderligere vurderinger af mulighederne for en fusion eller afdækning af samarbejdsmuligheder. Man besluttede også at fastholde besparelsen på 200.000 kr.

Med dette notat er det ikke hensigten at lave en ny rapport, men mere at bygge ovenpå den udarbejdede rapport og komme med konkrete bud på, hvordan en fusion eller et tættere samarbejde kan håndteres.

I det følgende beskrives to forskellige former for skitser. Skitse 1 er en fusion mellem Museet for Varde By og Omegn og NaturKulturVarde, medens skitse 2 er forskellige former for tættere samarbejde mellem de forskellige aktører på området, gående fra etableringen af et formidlerforum til et fælles ledelsesmæssigt samarbejde mellem Varde Kommune og NaturKulturVarde.

### **Sammenfatning af hvad der skal tages stilling til?**

Der peges med dette notat på følgende 4 muligheder:

- 1) Fusion mellem NaturKulturVarde og Museet for Varde By og Omegn. Den fusionerede organisation påtager sig en besparelse på 200.000 kr. – men først fra 2018.
- 2A) Etablering af et formidlerforum – besparelsen på 200.000 kr. påtages af Museet for Varde By og Omegn (75.000 kr.) og NaturKulturVarde (125.000 kr.)
- 2B) Etablering af et administrativt samarbejde, hvor Museet for Varde By og Omegn løser opgaver for NaturKulturVarde. Besparelsen dækkes af Museet for Varde By og Omegn og NaturKulturVarde
- 2C) Etablering af et samarbejde mellem Varde Kommune og NaturKulturVarde. Besparelsen dækkes som en del af dette samarbejde. Der skal ved denne model tages stilling til, om alle medarbejdere skal have samme formelle ansættelsesmyndighed.

Der opfordres til, at man politisk peger på en af de fire muligheder, og på baggrund heraf tages nærmere stilling til de enkelte elementer i forslagene. Forslagene er nærmere beskrevet nedenfor.

### **Skitse 1: Fusion**

Tidspunkt:



Med virkning fra den 1. januar 2017 fusionerer NaturKulturVarde og Museet for Varde By og Omegn. En fusion vil ikke kunne være fuldt implementeret så hurtigt, men det vurderes som afgørende, at der ikke går for lang tid fra en beslutning om fusion er truffet og til fusionen formelt træder i kraft. Et forslag til en proces er vedlagt som bilag.

#### Navn:

Navnet på den nye organisation skal som det fremgår ovenfor formentlig ikke være et af de nuværende navne. Som afdelingsnavne kan man formentlig godt genbruge nuværende navne helt eller delvist – det må bestyrelsen vurdere.

#### Bestyrelse:

Det er vigtigt, at en bestyrelse for en fusioneret organisation afspejler behov i begge organisationer. Det foreslås derfor, at der med virkning fra den 1. januar 2017 udpeges en bestyrelse med følgende sammensætning:

- Varde Byråd udpeger 3 medlemmer
- Der udpeges et medlem fra en oplevelsesvirksomhed
- Der udpeges et medlem med særlige juridisk eller finansiell viden
- Aage V. Jensens Fond udpeger et medlem
- Friluftsrådet udpeger 1 medlem
- ProVarde udpeger 1 medlem
- Medarbejderne udpeger et medlem

Der er flere hensyn bag forslaget. På den éne side skal der indgå organisationer mv., som kan tilføre særlig viden om organisationens opgaver. På den anden side skal der også være plads til, at de forskellige typer opgaver, som en fusioneret organisation skal løse også præger bestyrelsens sammensætning. Og endelig skal bestyrelsen heller ikke være for stor. Det skal bemærkes at mine drøftelser har givet anledning til tvivl om, hvorvidt alle ovenfor ønsker at være repræsenteret i en fusioneret organisation. Der bør endvidere tilknyttes et rådgivende organ til bestyrelsen med repræsentation af de nuværende museumsforeninger mv., så disse også har en institutionaliseret rolle fremover.

#### Ledelse og organisation

Claus K. Jensen skal være direktør for den nye organisation.

Herudover skal ledelsen bestå af yderligere to medlemmer, hvoraf den ene skal have en særlig viden og ansvar om naturområdet.

Den mere præcise organisering skal klarlægges af ledelsen ret hurtigt efter at der truffet beslutning, jfr. procesplan ovenfor.

#### Vision og formål – omdrejningspunkter:

Det er vigtigt, at visionen og det daglige virke udtrykker, at den nye organisation ikke bare er museum

eller bare er NaturKulturVarde.

Hvis man ser de to nuværende organisationers visioner vil man se, at der er en del ligheder på tværs. NaturKulturVarde omtaler en formidling med udgangspunkt i den vestjyske kulturhistorie og man vil gerne være et omdrejningspunkt for erfaringsbaserede aktiviteter, kulturdannende læring og frie oplevelser. Alt sammen ret tæt på Museets aktiviteter.

Museet for Varde By og Omegn vil binde menneske, landskab, kunst og kultur sammen – hvilket næppe heller er fjernt fra NaturKulturVardes ønsker.

En vision for en fusioneret organisation skal beskrive de nuværende organisationers kerneydelser, men også de ydelser, som man kan være fælles om. Et omdrejningspunkt i en fusion må være et styrket formidlingsarbejde, hvor den museale formidling fortsætter over i den naturbårne formidling, og den naturbårne formidling overgår til bredere formidling af kulturarven. Endelig vil formidlingen være såvel bygningsbåren som naturbåren. Formidlingen skal rette sig mod såvel turister, skoleelever som kommunens øvrige borgere. Og visionen skal beskrive de udviklingsmæssige muligheder, som en fusioneret organisation kan bidrage med.

#### Besparelser:

Besparelsen på 200.000 kr. pålægges den fusionerede organisation. I det tidligere udarbejdede notat er angivet forskellige bud, inden for hvilke områder, at besparelsen kan effektueres.

Af hensyn til en god gennemførelse af processen foreslås det, at besparelsen på 200.000 kr. først får virkning fra 2018, da man må formode, at der i en indledende fase er fusionsomkostninger, som på det korte sigt kan påvirke en ny enheds driftsrammer negativt.

#### Fordele og ulemper ved en fusion:

##### *Fordele (som man skal bestræbe sig på at få realiseret)*

Der er en række opgaver af beslægtet karakter, hvor man i højere grad kan udvikle hinanden i en fusioneret organisation. Det kan være:

- 1) Formidling om beslægtede emner inden for natur, kulturarv og kulturhistorie
- 2) Man skal have blik for større mål end blot at opnå en besparelse
- 3) Hvis man skal fusionere de to virksomheder, så skal man gøre det nu, hvor Museet for Varde By og Omegn i forvejen er ved at skifte karakter
- 4) Bedre og bredere anvendelse af bygningsmassen rundt i kommunen

##### *Ulemper og risici (som også er opmærksomheder, som man skal bestræbe sig på ikke bliver realiseret)*

1. Den formidlingsopgave, som de to instanser varetager er grundlæggende af forskellig karakter
2. Der må ikke være tale om en ”indlemmelse” af NKV i museets arbejde
3. Man skal passe på med ikke at miste medarbejdernes engagement ind i en fusion
4. En fusion koster penge
5. Museet for Varde By og Omegn er lige nu involveret i en række andre projekter, som også tager tid

#### **Skitse 2A: tættere samarbejde om formidling**

Der er mange institutionaliserede aktører, der på forskellig vis varetager opgaver inden for formidling,

natur og kultur.

Udover Museet for Varde By og Omegn og NaturKulturVarde har Varde Kommune opgaver i relation til naturpleje og formidling, herunder Naturpark Vesterhavet. Herudover har Varde Kommune påtaget sig opgaver i relation til udbredelse af kommunens vision, ligesom man har en række aktiviteter i tilknytning til blandt andet Unesco Verdens Arv.

Herudover løser ProVarde opgaver inden for formidling.

Det er afgørende, at alle disse initiativer samtænkes og det foreslås derfor, at der nedsættes et formidlingsforum bestående af alle de aktører, der formidler omkring natur, kulturarv, vision og den gode historie i bredeste forstand. Det foreslås, at etableringen af et sådant formidlerforum sker med virkning fra den 1. september 2016.

Såfremt denne model forfølges, foreslås det, at besparelsen på de 200.000 kr. fordeles med 75.000 kr. til Museet for Varde By og Omegn og 125.000 kr. til NaturKulturVarde. Man kan anføre, at bedømt ud fra omsætning burde Museet bære en større del af besparelsen. Men det er min vurdering, at der i de kommende år vil være stigende forventninger og et stigende pres på Museet i forhold til formidling af nye initiativer, ligesom det kan konstateres, at begge institutioner har uforbrugte midler på samme niveau – men ud af et vidt forskelligt budgetniveau.

### **Skitse 2B: Konkrete samarbejder mellem Museet for Varde By og Omegn og NaturKulturVarde**

I forlængelse af den rapport, der blev forelagt for politiske udvalg i februar 2016 foreslås det, at de to bestyrelser anmodes om at vurdere, inden for hvilke områder, der kan etableres et fælles samarbejde.

Et grundlag for denne drøftelse kunne være følgende anbefaling:

På baggrund af rapporten foreslås det, at der etableres et samarbejde om administrative opgaver som udbetaling af løn, bogføring, kontorhold mv. Det foreslås, at Museet får i opdrag at løse de pågældende opgaver, og at man modtager en betaling herfor fra NaturKulturVarde på 200.000 kr. Museet vil således have det formelle ansvar for, at de pågældende opgaver løses på en måde, som er tilfredsstillende for begge parter. Museet vil endvidere få ansvaret for, at besparelse på 150.000 kr. realiseres gennem effektiviseringer i den samlede administrative opgavemængde. Den resterende besparelse på 50.000 findes gennem et tættere samarbejde om formidlingsindsatsen, jfr. den oprindelige rapport.

Det foreslås, at et sådant opgavefællesskab træder i kraft med virkning fra den 1. januar 2017. Dette indebærer, at de to bestyrelser skal have indgået en aftale senest den 1. oktober 2016.

### **Skitse 2C: Samarbejde mellem Varde Kommune og NaturKulturVarde**

Det foreslås, at NaturKulturVarde og Varde Kommune etablerer et ledelsesmæssigt samarbejde om naturformidling, men man fortsætter som to uafhængige organisationer. Det ledelsesmæssige samarbejde indebærer, at man virker som to organisationer, men at man på det praktiske organisatoriske plan udfører opgaverne for de to organisationer.

På nogle stræk kan man sammenligne det med det samarbejde, der er mellem Vestbanen A/S og Varde Kommune, hvor der også administrativt leveres en sammenhængende indsats mellem de to organisationer, men medarbejderne refererer formelt til to forskellige politiske ledelser. En sådan model vil indebære, at der skal være en fælles organisatorisk ramme for NaturKulturVardes og Varde Kommunes naturpleje og - formidlingsindsats.

Bestyrelsen for NaturKulturVarde har ansvaret for den aktive formidlingsindsats (Ta' på tur-folder, ture), herunder indsatserne for Naturpark Vesterhavet. Varde Kommune (Udvalget for Plan og Teknik) har ansvaret for den samlede naturplejeindsats og for den passive formidlingsindsats (skilte, stier mv.).

Der etableres en fælles organisation bestående af Varde Kommunes medarbejdere og NaturKulturVardes medarbejdere, som udfører opgaver for de to organisationer.

Det kan overvejes, om alle medarbejdere skal have samme formelle ansættelsesmyndighed, eller om man skal lade medarbejderne fortsætte med de nuværende ansættelsesmyndigheder.

Det anbefales, at man i denne model har en fælles ansættelsesmyndighed, og det anbefales, at det er Varde Kommune, der er ansættelsesmyndighed. I så fald vil alle berørte medarbejdere på et eller andet niveau have samme reference til en chef eller direktør i Varde Kommune. Men som nævnt skal det understreges, at nogen af medarbejderne skal udføre opgaver for NaturKulturVarde, ligesom medarbejderne også fysisk skal placeres i forhold til de opgaver de løser. Naturligt vil det være, at formidlende medarbejdere sidder i NaturKulturVardes nuværende bygning.

Såfremt man beslutter at medarbejderne skal fortsætte med de nuværende ansættelsesmyndigheder, bør på man anden vis sikre en så tæt sammenhæng mellem personalegrupperne som overhovedet muligt.

Baggrunden for anbefalingen om en fælles ansættelsesmyndighed er, at der derved bliver en enstrengt ledelse af de opgaver, der skal løses.

Det foreslås, at denne model træder i kraft den 1. januar 2017. Dette betyder, at de nærmere ledelsesmæssige forhold bør afklares hurtigt. I denne model foreslås det, at det er denne organisation, der skal håndtere besparelsen på de 200.000 kr.

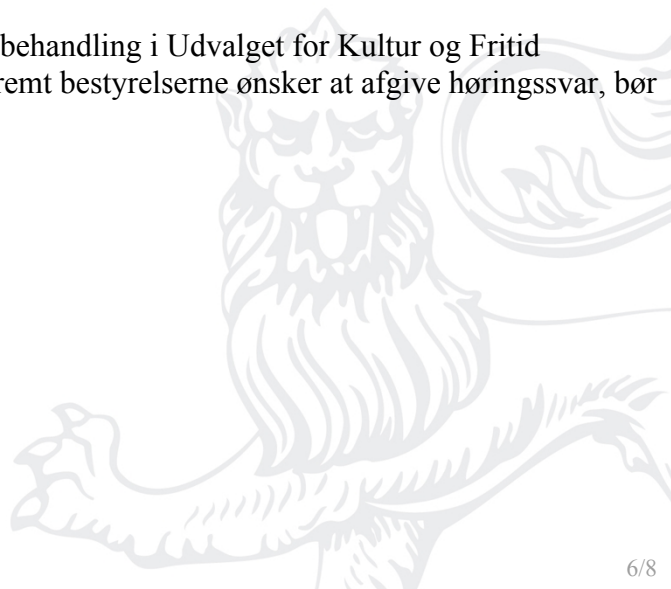
I denne model vil der senest til september skulle ske en afklaring af, om alle medarbejdere skal fortsætte i de nuværende ansættelsesmyndigheder, eller om de skal overflyttes til den samme ansættelsesmyndighed.

### **Involvering af medarbejdere**

Uanset hvilken model man vælger bør man have fokus på involvering af medarbejdere. Inden der træffes formel beslutning, vil eksempelvis model 2C fordrer en formel involvering af MED-udvalg i Varde Kommune, og der er formentlig også høringskrav i de øvrige modeller. En sådan høring bør ske inden Byrådets møde i juni.

### **Hvad sker der nu?**

På baggrund af præsentationen vil der ske en politisk behandling i Udvalget for Kultur og Fritid den 20. juni 2016 og i Byrådet den 21. juni 2016. Såfremt bestyrelserne ønsker at afgive hørings svar, bør dette ske senest den 20. juni 2016 kl. 08.00.



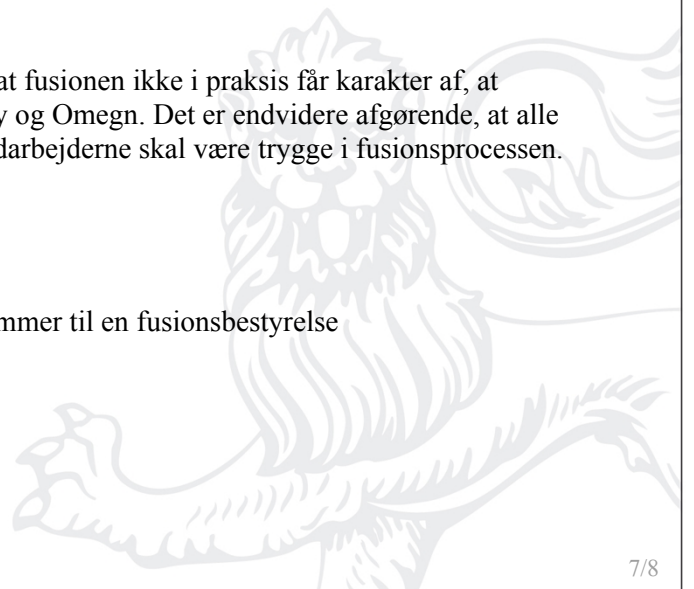
### **Bilag 1 – proces for en eventuel fusion**

Hvis en fusion skal lykkes er det for det første afgørende, at fusionen ikke i praksis får karakter af, at NaturKulturVarde bliver overtaget af Museet for Varde By og Omegn. Det er endvidere afgørende, at alle involverede aktører så langt som muligt har blik på, at medarbejderne skal være trygge i fusionsprocessen.

En overordnet procesplan kunne se således ud:

#### *Måned 1 efter beslutning:*

- De nuværende bestyrelser udpeger hver tre medlemmer til en fusionsbestyrelse
- Der udpeges en detaljeret procesplan





*Måned 2 efter beslutning:*

- Fremtidig ledelse sammensættes

*Måned 3 efter beslutning:*

- Der udarbejdes vision for den nye organisation
- Der forelægger forslag til vedtægter for ny organisation
- Mere præcist bud på organisering af fusioneret organisation præsenteres

*Måned 4 efter beslutning:*

- Alle forhold for medarbejdere skal være afklaret – fysisk placering, ledelse, personalerettigheder o.l.
- Der arbejdes frem mod etablering af en regnskabsmæssig åbningsbalance – særlige økonomiske forhold er afklaret
- Varde Kommune meddeler, hvor stort et tilskud den nye organisation kan påregne, og hvilke ydelser man ønsker leveret herfor
- Nyt navn for organisationen afklares
- Såfremt der træffes afgørelse om fusion skal der tages stilling til en række praktiske forhold

