

## **Forslag til fremtidig organisering af stabene i Varde Kommune**

Det overordnede formål med dette forslag er et ønske om at styrke stabene i Centralforvaltningen i Varde Kommune, så de bedst muligt kan understøtte kommunens udvikling i de kommende år, herunder håndtere de udfordringer, der også vil påvirke rammerne for kommunens virksomhed. Notatet behandler ikke overvejelser i forhold til funktioner uden for Centralforvaltningen. Med Centralforvaltningen menes de stabe, som refererer direkte til kommunaldirektøren.

### Strategiske udfordringer

Nogen af de strategiske udfordringer, som man må imødesee vil påvirke kommunen i de kommende år er blandt andet følgende:

Økonomien sætter rammerne: Det må forudses, at der også i de kommende år vil skulle være betydelig årvågenhed på den nationale økonomi. De værste følger af gælds- og finanskrisen synes ganske vist overstået, men der er også i de kommende år krav om en nøje styring af økonomien i hele den offentlige sektor. Disse krav vil lokalt yderligere bestyrkes af den sårbarhed, der er i Vestjylland, fordi hovedparten af den nationale vækst nok vil ske i andre dele af landet. Disse forhold vil betyde, at rammerne for Varde Kommune også i de kommende år vil være under pres, hvilket igen vil nødvendiggøre fortsatte omstillinger og effektiviseringer i hele den kommunale organisation. Denne opgave vil stille krav til Centralforvaltningen om at kunne tilrettelægge økonomistyringen bedst muligt, herunder at man er så gode som muligt til tidligt at forudsige, hvilke udsigter der vil være for kommunens økonomi for de kommende år.

Optimale vækstrammer er en del af løsningen: Det er afgørende for Varde Kommune, at der her i området er optimale muligheder for, at det private erhvervsliv har så gunstige muligheder som overhovedet muligt. De senere år har tydeliggjort nye udviklingsmuligheder i Esbjerg-området. Kystturismen er et fyrtårn, om end under pres. Og endelig er hele fødevareområdet fortsat en væsentlig aktør for hele kommunen. Herudover dukker der jævnligt nye muligheder op, og det er afgørende, at hele den kommunale organisation formår at give sit bidrag til optimale vækstrammer for alle disse muligheder. Allerede i dag gøres der rundt i den kommunale organisation en række initiativer, som skal styrke mulighederne for vækst i den private sektor, men Centralforvaltningen bør formentlig i de kommende år påtage sig en tydeligere rolle for at skabe sammenhæng i indsatsen, herunder at sikre en kobling mellem de mange forskellige aktører på regionalt, lokalt, tværkommunalt og privat regi.

Demografien er en udfordring: De økonomiske rammer udfordres af demografien, fordi der bliver flere ældre og færre personer på arbejdsmarkedet. Mulighederne for vækst udfordres også af demografien, fordi mulighederne for at få kvalificeret arbejdskraft reduceres, såfremt den

samlede mængde arbejdskraft, der er til rådighed, falder. Det betyder, at der bliver en stigende konkurrence om arbejdskraft, og derfor er det mere og mere afgørende, at den kommunale organisation kan fastholde og tiltrække arbejdskraft med de rigtige kvalifikationer – for ellers kan kommunen ikke løse sine opgaver tilstrækkeligt kvalificeret. Centralforvaltningen har ansvaret for at understøtte, at alle dele af den kommunale organisation har forståelse for denne opgave, ligesom det er afgørende, at der sker en fortsat udvikling af den gode arbejdsplads – så den også passer til behov og forventninger hos de årgange, der er på vej ind på arbejdsmarkedet.

Digitalisering og velfærdsteknologi er en løsning: En af mulighederne for at håndtere de snævre økonomiske rammer og for at håndtere den demografiske udfordring er en øget brug af digitale løsninger. Dette bør samtidig være et af svarene på en offentlig sektor, hvor der sker en fortsat udvikling af kvaliteten, ligesom det bør være et af midlerne til at skabe en fornuftig balance mellem den offentlige og den private sektors arbejdskraftbehov. Der har været arbejdet med disse løsninger i årtier, og selvom vi er nået langt, så er vi måske netop ved foden af det bjerg, der hedder skabelse af en digital kultur overalt i den kommunale organisation. Som med arbejdskraftbehovet er ansvaret for de digitale løsninger placeret hos de enkelte forvaltninger og afdelinger, men det bliver alligevel mere og mere afgørende, at Centralforvaltningen kan skabe rammerne for udviklingen af denne digitale kultur.

Viden og analytisk kraft er også en løsning: En række kommunale opgaver kræver mere og mere kompleks sagsbehandling, ligesom en række af de parametre, der omtales ovenfor, også øger behovet for, at der på et mere analytisk grundlag træffes beslutning om, hvordan givne opgaver skal løses. Fra nationalt hold forudsættes det i stigende grad, at der også i Centralforvaltningen er den fornødne analysekraft, ligesom betydningen af, at kommunen kan indgå i værdiskabende relationer, fortsat øges. Disse værdiskabende relationer vil medføre, at kommunen enten tilføres viden om, hvad der rører sig på nationalt plan eller kan medvirke til at skabe forståelse for, hvilke interesser Varde Kommune har på givne områder.

Branding/omtale er et middel: Betydningen af, at der skabes et positivt omdømme af Varde Kommune, er fortsat stigende. Det er ikke nok at skabe optimale vækstrammer – det er også afgørende at fortælle om dem. Mange digitaliseringsprojekter lykkes ikke, fordi kommunikationen om dem ikke har været god nok. Og samtidig ændrer medie billedet sig også. Hvor det tidligere var præget af skrevne medier med en daglig udgivelse, er det mere og mere 24-7-dækning med opdateringer via elektroniske medier. Disse forhold stiller krav om, at Varde Kommune også kommunikativt er på forkant.

Som omtalt ovenfor stiller disse ydre forhold stigende krav til Centralforvaltningens måde at løse sine opgaver på. Herudover er det et ønske fra kommunaldirektøren, at Centralforvaltningen skal udfordre de øvrige forvaltninger i forhold til deres opgaveløsning. Alle forvaltninger har også et ansvar for håndteringen af ovennævnte udfordringer, men Centralforvaltningen har et ansvar for at sikre sig, at dette også sker. Og Centralforvaltningen skal også kunne udfordre de øvrige

forvaltninger i sikringen af, at man ikke blot overholder sit budget, men at man også leverer den besluttede service for pengene.

### Andre opgaver i Centralforvaltningen

Sideløbende med håndteringen af de strategiske udfordringer, skal Centralforvaltningen også varetage en række opgaver af mere driftsmæssig karakter. Der er her tale om en række opgaver af forskellig karakter, hvoraf der blandt andet kan nævnes følgende:

1. Drift af IT med blik for politikernes, medarbejdernes og offentlighedens behov.
2. Budget og regnskab, herunder betaling af regninger
3. Håndtering af lønudbetalinger, personalesager mv.
4. Understøttelse af "det politiske liv"
5. Håndtering af en række tværgående opgaver vedr. fx indkøb, jura o.l.
6. Kantine

Det må dog forudses, at der i de kommende år skal bruges færre ressourcer på disse mere driftsmæssige opgaver, da håndteringen af de strategiske udfordringer vil fordrer, at der skal bruges flere ressourcer på disse opgaver.

### **Hvad betyder de strategiske udfordringer og de øvrige opgaver for organiseringen i Centralforvaltningen?**

Ved den overordnede vurdering af stabsafdelingernes indhold skal de enkelte afdelinger i Centralforvaltningen løse opgaver af såvel strategisk som driftsmæssig karakter. De stabe, der fremover skal være, vil skulle have følgende overordnede formål:

- 1) Stabens opgaveindhold skal have en tydelig strategisk karakter
- 2) Det skal være nemt at sætte retning for stabene
- 3) Staben skal understøtte optimal servicering af politikerne
- 4) Staben skal understøtte optimal servicering af direktionen
- 5) Staben skal understøtte optimal kvalitet i organisationen

Ved løsningen af såvel de strategiske som de mere driftsmæssige opgaver har stabene en pligt til at udfordre, motivere og inspirere alle dele af organisationen.

Det betyder stabene skal varetage de opgaver, som organisationen finder relevante, men også, at man løser opgaver, hvor man er aktivt udfordrende i forhold til organisationen. Initiativet i forhold til stabenes opgaver er således ikke bare efterspørgsel fra organisationen. Stabene har også ret og pligt til at tage initiativer i forhold til (udvalgte dele af) organisationen.

Spørgsmålet er så, hvordan stabene kan løse denne opgave.

## Forslag til opgaveløsning

Det kan overvejes, hvor mange stabe der skal være. Stabene skal have en størrelse, så de har en rimelig robusthed på den ene side. Og stabene skal på den anden side heller ikke være større, end at de også kan holde et solidt fokus på de strategiske udfordringer, som afdelingen skal håndtere. Der skal også være en naturlig opgavemæssig afgrænsning mellem stabene.

Det foreslås, at der også fremover er tre stabe. Alle stabe skal løse opgaver af såvel strategisk/udviklingsmæssig karakter og mere driftsprægede opgaver.

Det foreslås, at Personale fortsætter med uændrede opgaver. Den strategiske dimension vil være udvikling af personaleområdet og håndtering af de demografiske udfordringer og ret betydelige udskiftning af arbejdskraft i Varde Kommune, som vi vil kunne imødesee i de kommende år. Endelig vil strategisk kompetenceafklaring og deraf følgende kompetenceudvikling også være meget central. De driftsmæssige opgaver vil være udbetaling af løn, håndtering af ansættelser og afsked osv. Det vil indgå i en nærmere overvejelse, om afdelingen skal omdøbes til "Personale og udvikling".

Det foreslås, at Økonomiafdelingen omdøbes til "Økonomi og digitalisering", idet IT flyttes over til Økonomiafdelingen, ligesom digitaliseringsopgaver også flyttes fra Ledelsessekretariatet til den nye afdeling. Det vurderes, at der er betydelige sammenhænge mellem styring af økonomi og styring af IT, ligesom det er forventningen, at opgaver inden for digitalisering vil bidrage til at fundere afdelingens mere strategiske og udviklingsmæssige opgaver. Det er endvidere væsentligt at skabe sammenhæng mellem initiativer inden for IT og digitalisering og udnyttelsen af de økonomiske potentialer, som de muliggør. Endelig vurderes det, at sammenhængen mellem IT/digitalisering og økonomi er større end den sammenhæng, der vil kunne være i en af de to andre afdelinger. Det foreslås, at der samtidig over en periode sker en reduktion på 2 medarbejdere af afdelingens samlede ramme, som overføres til "Analyse, Udvikling og kommunikation". De strategiske opgaver for denne afdeling vil være den overordnede tilrettelæggelse af budgetproces, konsulentfunktion i forbindelse med større udredninger mv, IT-arkitektur og fremme af digital udvikling og kultur. En væsentlig opgave vil også være budgetanalyser, hvor der formentlig også i et eller andet omfang vil være behov for et samarbejde på tværs med "Analyse, udvikling og kommunikation." De driftsmæssige opgaver vil være løbende budgetopfølgning, regnskab, drift af IT mv.

Det foreslås, at de resterende opgaver samles i en afdeling, der hedder "Analyse, udvikling og kommunikation". Denne afdeling skal i forhold til de øvrige afdelinger udføre den mere generelle betjening af politikere, Direktion og organisation, men omvendt er det også bestræbelsen, at afdelingen gennem et mere fokuseret indhold får givet den fornødne sparring. Det er ambitionen, at kerneopgaver for afdelingen vil være udarbejdelse af analyser, brugertilfredshed, benchmark, juridisk rådgivning, effektiviserings- og produktivitsanalyser, projektledelse, vækststrategier, erhverv, turisme, bosætning og strategisk kommunikation, men herudover vil den mere praktiske

servicering af politikere og direktion også skulle fastholdes. Herudover vil afdelingen skulle gribe en række af de bolde, der kommer fra nationalt hold, fx styring, regelforenkling, OPP, tværkommunalt samarbejde og udlicitering. Det ændrede navn på afdelingen skal signalere en ny retning for afdelingen, som til gengæld også kræver en bemandingsmæssig styrkelse i forhold til særligt analyse og kommunikation – en styrkelse, som finansieres ved dækning fra "Økonomi og digitalisering". Det retningsgivende signal i navnet vil også stille krav om, at der ikke mindst i denne afdeling er opmærksomhed på de kompetenceprofiler, som der i de kommende år vil efterspørges. Det bemærkes, at alle digitaliseringsopgaver samles i "Økonomi og digitalisering". De strategiske sigtelinier for afdelingen vil være vækst, videnskabelse og kommunikation, og de mere driftsmæssige opgaver vil fx være løbende servicering af politikere, udvalgsbetjening og løbende opgaver for organisationen i øvrigt.

Afdelingen vil på den brede bane også have en væsentlig opgave i forhold til den tværgående tænkning i Varde Kommune. En betydningsfuld opgave i denne forbindelse er at sikre den nødvendige koordination med direktionssekretariaterne i de tre andre forvaltninger.

#### Proces

Dette forslag sendes i høring den 14. august 2014 i MEDsystemet. Det vurderes, at det er væsentligt at den endelige stillingtagen til organisationsændringen afklares relativt hurtigt, hvorfor høringsperioden udløber den 31. august 2014.

På baggrund af høringssvarene tages endelig stilling til sagen primo september 2014.

Det forventes, at den ændrede organisering træder i kraft den 1. november 2014.

#### Ledelse af afdelingerne

Det er afgørende, at ledelsen af de tre afdelinger matcher de forventninger, der vil være til opgaveløsningen i de tre afdelinger. Det betyder, at alle ledere skal have blik på såvel den strategiske som den driftsmæssige del af opgaveporteføljen. Og alle tre ledere skal stå i spidsen for afdelinger, der formår både at løse opgaver efter ønske fra organisationen og gå i spidsen for afdelinger, der formår at udfordre resten af organisationen i forhold til fx optimal personaleledelse, optimal økonomistyring eller digitalisering eller analytisk udfordrende i forhold til resten af organisationen. Ændringerne i organiseringen vil også stille nye krav til lederne, da de ændrede ambitioner selvsagt også stiller nye krav til ledelsesopgaven.

Mogens Pedersen  
Kommunaldirektør

**Bilag:**

**Organisering af stabene i Centralforvaltningen**

