



# Varde Kommune

## Åbent Referat

til

## Politik og Analyse, MED-udvalg

Mødedato: Tirsdag den 3. november 2015

Mødetidspunkt: 10:00 - 12:00

Mødested: Direktionens flexrum

Deltagere: Vibeke Jensen, Anna Ellesgaard, Gitte Kiel, Britta Boel

Fraværende: Ingen

Referent: Jonna Melvej

**Indholdsfortegnelse**

	Side
1. Høring vedr. nyvurdering af den administrative organisation .....	2
Bilagsliste .....	3
Underskriftsblad .....	4



## **1. Høring vedr. nyvurdering af den administrative organisation**

Dok.nr.: 9638

Sagsid.: 15/2627

Initialer: jome

**Åben sag**

### **Sagsfremstilling**

Oplæg vedr. nyvurdering af den administrative organisation til høring.

#### **Bilag:**

- |   |  |           |
|---|--|-----------|
| 1 | Åben Indkomne høringssvar.docx                               | 151314/15 |
| 2 | Åben Nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration | 145912/15 |

### **Beslutning Politik og Analyse, MED-udvalg den 03-11-2015**

Fraværende: Ingen

MED-udvalget besluttede at fremsende nedenstående

#### **Høringssvar på ny organisering**

Med-udvalget i Politik og Analyse har den 3. november 2015 behandlet oplæg til nyvurdering af kommunens administrative organisation.

Overordnet finder Med-udvalget, at oplægget til ny organisering ser spændende ud og ser frem til dialogen i forbindelse med implementeringen heraf.

Konkret skal bemærkes, at oplægget er forstået således, at bosætningen antages at flytte med Turisme/Erhverv til Kultur og Fritid.

Det fremgår ikke tydeligt af oplægget, hvorvidt den juridiske funktion er tænkt samlet fremadrettet. Med-udvalget vil gerne opfordre til at samling af funktionen overvejes, da det vurderes, at der vil kunne være synergi i en samling.

Da hovedparten af dagsordens produktionen fremadrettet samles i Politik og Analyse kan det overvejes, hvorvidt det vil give værdi at flytte produktion af dagsordenen til Hoved-MED og Fælles MED-udvalg til Politik og Analyse, idet der ses sammenhæng til Direktion, Lederforum og Økonomiudvalg.

Da oplægget vedr. nyvurderingen er af forholdsvis overordnet karakter antager MED-udvalget at en række opgaver også fremadrettet tænkes løst i Politik og Analyse, eksempelvis koordinering af fundraising, valg o.l.

I forbindelse med den udmeldte besparelse opfordrer MED-udvalget til en god proces der bygger på tidligere erfaringer.



## **Bilagsliste**

1. Høring vedr. nyvurdering af den administrative organisation
  1. Indkomne høringsvar.docx (151314/15)
  2. Nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration (145912/15)



## **Underskriftsblad**

\_\_\_\_\_  
Vibeke Jensen

\_\_\_\_\_  
Anna Ellesgaard

\_\_\_\_\_  
Gitte Kiel

\_\_\_\_\_  
Britta Boel

**Bilag: 1.1. Indkomne hørings svar.docx**

**Udvalg:** Politik og Analyse, MED-udvalg

**Mødedato:** 03. november 2015 - Kl. 10:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 151314/15

Vedr. pkt. B Samling af sekretariaterne i Politik og Analyse

- Omkring de *projektorienterede opgaver, ad hoc opgaver samt enkelte driftsopgaver* som knytter sig til de enkelte direktørområder.  
Mit spørgsmål er, om ikke den påtænkte organisering i Politik og Analyse ikke bare bliver silotænkning i endnu højere grad, da den fag-faglige vinkel på direktørområdet ikke ser ud til at blive udfordret af generalisten i organisationen.
- Styrkelse af vækstindsats. Samling af den strategiske og sagsbehandlende indsats i forhold til erhverv/turisme virker på nogle måder hensigtsmæssigt, men ulempen kan være, at medarbejderne går fra at være udviklingsorienterede til at bliver mere driftsorienteret i forhold til: ”hvad gør vi nu og hvad kan lade sig gøre”. Nogle gange udfordre man ”plejer” bedst ved at se ”verden”/en sag fra forskellige vinkler og forskellige placeringer i organisationen. Vækst er foreslået sammenlagt med Kultur og Fritid i oplægget. Bosætning har i direktionens oplæg ikke været nævnt, men ”vandrørene” sender signaler om, at også bosætning er ind tænkt under vækst. Er vækst tænkt som et selvstændigt område eller skal der tækkes tråde fra kultur til bosætning, erhverv og turisme samt tråde fra fritidsområdet til erhverv, turisme og bosætning?

Venlig hilsen

**Dorthe Lund**

Jeg har følgende bemærkninger, som jeg gerne vil at vi tager med i høringssnakken:

- Hvordan skelnes der mellem den fag-faglige og ”metode”-faglige specialisering?
  - Hvis der for at løse sin opgave kræves et indgående kendskab til fagområdet, hvordan kan man så samtidig være fagspecialist for hele organisationen i eksempelvis ”analyse”
- Hvordan håndteres personaleansvaret for den akademiske medarbejder, som skal tilknyttes hver direktør?
  - Hvem prioriterer opgaveporteføljen generelt og i en konkret situation
- Hvornår meldes en ny organisering af afdelingerne ud (især Politik og Analyse, men også Økonomi, Service og Digitalisering)?
- Fra personalemøde:
  - Hvad er vækst?
  - Skal bosætningen følge med Turisme og Erhverv til Kultur og Fritid?
  - Skal dagsordner til HovedMED og FællesMED fremover produceres i P&A?
  - Besparelser - opgavemængden skal tilpasses normeringen.

Som en side-drøftelse kunne jeg tænke mig at høre, hvordan Britta tænker processen og planlægningen af en ny organisering i Politik og Analyse?

Venligst

**Vibeke**

Jeg har følgende kommentarer til nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration.

Følgende pinde er møntet på punktet B samling af sekretariatene i Politik og Analyse

- Der står i oplægget, at ”det nye fælles sekretariatet skal sikre en øget koordinering, specialisering og effektivisering”. Her er jeg usikker på, hvad det er vi skal specialiseres indenfor: Er det metode eller fagområde? For jeg kan godt være bekymret for, at specialiseringen inden for et fagområde forsvinder, når man fjerner konsulenterne fra deres fagområde, og derved kan det blive vanskeligere at udfordre organisationen.
- I forhold til opgaver som Politik og Analyse skal varetage, står der en række pinde og i pind nr. 4, står der data, analyser og projekter. Hvad med processer?
  - o Hvor ligger processerne i forbindelse med eksempelvis
    - Når vi indkalder til borgermøder
    - Når vi inviterer interessenter ind i en proces eksempelvis med henblik på at oprette et netværk
    - Når vi ønsker at gøre brug af borgernes ressourcer
  - o Det er så vidt, jeg vurderer, ikke opgaver HR- løser
- Der står flere steder, at vi skal blive bedre til at arbejde på tværs, og at vi skal blive bedre til at koordinere. Hvordan gør vi det? Jeg tror ikke, at det er nok, at man sætter folk sammen i en afdeling. Jeg er af den opfattelse, at vi skal have meget mere fokus på porteføljeoverblik, så man på tværs af organisationen kan se, hvilke projekter og eventuel større opgaver, der er og bliver igangsat.

Venlig hilsen

**Jeanette Kammer Johansen**

Hermed lidt input fra mig.

Jeg arbejder med analyse OG fundraising, tryk på OG.

Jeg ser ikke rum til at arbejde med fundraising i den nye organisering, selvom opgaverne til stadighed strømmer ind fra især PKT og B&U. Der medgår meget tid med opgaverne, og de bliver ikke færre eller mindre komplekse.

Derfor ønsker jeg, at der sættes fokus på alle de opgaver, vi også løser, som ikke står i oplægget, men som altså bestemt ikke er ad-hoc opgaver.

Jeg håber, det er meningsfuldt, ellers vil jeg gerne uddybe.

Venlig hilsen

**Christine Schoop Gärtner**



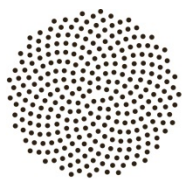
## **Bilag: 1.2. Nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration**

**Udvalg:** Politik og Analyse, MED-udvalg

**Mødedato:** 03. november 2015 - Kl. 10:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 145912/15



# Vi i NATUREN



## Nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration

Direktionen i Varde Kommune har i efteråret 2015 besluttet at igangsætte en nyvurdering af kommunens administrative organisation. Som det fremgår af kommissoriet har Direktionen i sin gennemgang af organisationen haft særlig fokus på:

- Om vi løser de rigtige opgaver – og med den rigtige organisering?
- Om vi har det rigtige antal afdelinger – og om de organisatorisk er placeret de rigtige steder?
- Om vi har tværgående funktioner, som hensigtsmæssigt kan samles?

Målet med arbejdet har været at sikre en administration, der fremstår trimmet, og som på den ene side leverer effektiv betjening af borgerne og en effektiv understøttelse af organisationen og på den anden side kan gøre det inden for et ressourceforbrug, der er lavere end i dag.

De forslag, som fremsættes i nedenstående, foreslås fordi Direktionen er af den opfattelse, at ændringerne vil medføre en bedre opgaveløsning med fokus på borgeren og vores kerneopgave. Det forventede rationale som følge af organisationsændringer forventes gennemført udover de allerede iværksatte besparelser på administrationen.

### Om dette notat

Direktionen vil med dette notat give sit bud på en nyvurdering af organisationen. Såfremt notatet bliver politisk godkendt, vil Direktionen hurtigt derefter sikre en konkret realisering af de organisatoriske tiltag, herunder angivelse af hvilke medarbejdere, der skal flytte afdeling, fremtidig fysisk placering mv. Direktionen vil endvidere igangsætte en proces, hvor der skabes grundlag for at der kan arbejdes med de "kulturelle" tilpasninger, ligesom der skal skabes sammenhæng mellem disse og kommunens værdier og ledelsesgrundlag.

Såfremt de foreslåede ændringer realiseres, er det Direktionens vurdering, at organisationen er bedre rustet til at levere den service, som der forventes, ligesom der vil kunne opnås effektiviseringer på 0,5 mio. kr. i 2016, 1,7 mio. kr. i 2017 og 2,3 mio. kr. fra 2018. Disse beløb vil gå til finansiering af det yderligere effektiviseringskrav på 1,0 mio. kr., som Byrådet traf beslutning om med vedtagelsen af budget 2016, hvorimod der ikke er taget stilling til, hvordan det resterende provenu skal anvendes.

Formelt vil organisationsændringen i henhold til tidsplanen træde i kraft den 1. januar 2016, men eksempelvis fysisk flytning vil ikke nødvendigvis ske allerede fra denne dato.

### Mål med organisationsændringen

Direktionen vil sætte yderligere fokus på det tværgående arbejde og de gode løsninger for borgerne.

Direktionen ønsker at fastholde den overordnede organisering i direktørområder med en faglig specialisering. Men netop derfor ønsker Direktionen, at vi i endnu højere grad, end det er tilfældet i dag, får prioriteret det tværfaglige samarbejde og ser heri også mulighederne for at skabe en bedre og mere effektiv organisation med fokus på de gode koordinerede løsninger for borgerne. Vi skal i endnu højere grad bruge organisationens kompetencer på tværs internt i organisationen og eksternt sammen med borgerne borgere, foreninger og virksomheder. De skal mærke, at vi gør os umage med at sætte os ind i deres behov, og at vi ikke opfatter os som en myndighed, der "bare" skal sige ja eller nej til ønsker fra borgeren. I stedet skal vi opsøge dialogen og samtalen med borgeren for at finde vejene til den gode løsning på en given sag.

Varde kommune er en værdibaseret organisation. Vi driver vores kommune med afsæt i vores kerneværdier som bl.a. tillid og ordentlighed. Det skal vi blive ved med. Direktionen vurderer dog samtidig, at der er brug for, at hele organisationen bliver en del af en involverende proces, hvor vi arbejder med værdigrundlag, ledelsesgrundlag og øvrige overordnede personalepolitiske materialer. Herved skal sikres, at værdi- og ledelsesgrundlag understøtter retningen: Via øget tværfagligt samarbejde vil vi lave endnu bedre løsninger sammen med borgerne.

En af vores værdier er evnen til at udfordre. Direktionen finder, at der er blevet endnu mere behov for at stille skarp på herpå i fremtiden. Vi har som organisation et ansvar for at understøtte hinanden, ligesom det er afgørende, at der sker en fortsat udvikling af både opgaver og arbejdspladsen – så vi kan tilpasse os og imødekomme behov og forventninger fra borgere og andre samarbejdspartnere. I forbindelse med løsningen af både strategiske og driftsmæssige opgaver har organisationen og i særdeleshed stabene en pligt til at udfordre og motivere alle dele af organisationen. Direktionen ønsker, at alle i endnu højere grad tager ansvar for hele organisationen. Direktionen vil gerne fremelske en kultur, hvor det er legalt at undre sig, legalt at spørge ind til, legalt at udfordre hinanden, også selvom man gør det på tværs af organisatoriske rammer. I virkeligheden er det bare et udtryk for, at man skal interessere sig for hinanden og tage ansvar for hinanden – det giver bedre løsninger. En sådan udfordrende kultur eller "tag-ansvar-kultur" stiller krav til både afsender og modtager. Man skal være villig til både at komme med de gode råd og til at tage imod de gode råd, dette fordrer en tillid til hinanden og til at vi sammen arbejder for den optimale opgaveløsning.

Direktionen vil i foråret 2016 lave en proces- og tidsplan for arbejdet med værdi- og ledelsesgrundlag.

## **Den overordnede ledelse**

### **Direktionen**

Direktionen i Varde Kommune har – med kommunaldirektøren for bordenden – det overordnede ansvar for, at organisationen Varde Kommune drives effektivt og serviceminded i overensstemmelse med byrådets beslutninger, strategier og visioner. Direktionen skal ligeledes sikre en god betjening af hele det politiske system. Direktionen har en særlig pligt til at tænke helhed ikke blot i Varde Kommune, men i hele den offentlige sektor. Ligeledes skal direktionen sikre at det nødvendige samarbejde på tværs i organisationen foregår gnidningsfrit og uden hindringer. Direktionen har til opgave at sikre, at alle medarbejdere, institutioner og afdelinger har borgeren i centrum – herunder også virksomheder, foreninger m.v.

Direktionen skal være 100 % loyal over for det politiske system, men har samtidig til opgave at udfordre det gennem nye initiativer og ideer.

Den enkelte direktør har et dobbelt ansvar dels som leder af sit direktørområde dels som repræsentant for den øverste tværgående ledelse i Varde Kommune. Stabene skal bistå direktionen i løsningen af denne opgave.

Direktionen vurderer, at der med det nuværende antal direktører er en god balance mellem behovet for på den ene side at sikre, at der udøves ledelse af organisationen og at der er et effektivt samspil med politikerne, og på den anden side sikre, at chefniveauet i rimelig grad også kan bringes i spil i forhold til disse opgaver.

## **Forslag til organisatoriske ændringer**

- A) Ændret organisatorisk placering af Borgerservice og GIS, så de kommer sammen med Økonomi og Digitalisering

Direktionen foreslår, at Borgerservice organisatorisk flyttes fra Borger og Arbejdsmarked til Økonomi og Digitalisering. Borgerservice leverer en væsentlig indsats i forhold til den daglige kontakt til kommunens borgere og har samtidig en væsentlig rolle i arbejdet med indførelse af digitaliserings- og selvbetjeningsløsninger. Direktionen vurderer, at det er naturligt, at disse løsninger sker i en tættere sammenhæng med Økonomi og Digitalisering. Herved kan Borgerservice lettere komme i spil i en strategisk sammenhæng, hvor flere opgaver skal håndteres

digitalt. Den ændrede organisering vil formentlig have mindre betydning for den enkelte medarbejders daglige opgaveløsning.

Direktionen ønsker at opnå et rationale på 0,5 mio. kr. fra 2017 i forbindelse med flytningen af Borgerservice. Rationalet skal opnås ved at flytte opgaver til Borgerservice fra fagstabene samt en højere grad af synergi mellem IT og udvikling af de digitale løsninger. Direktionen vil involvere Den administrative Chefgruppe i arbejdet med at flytte opgaver til Borgerservice. Som følge af disse initiativer forventes det, at der kan opnås en bedre og mere effektiv betjening af kommunens borgere. Direktionen vurderer, at der herudover er kvalitetsmæssige synergier forbundet med flytningen.

GIS funktionen overflyttes også til Økonomi og digitalisering, da GIS-funktionen også har betydelige sammenhænge med digitalisering, og Direktionen gerne vil have GIS anvendt mere på tværs i organisationen.

Ud over disse organisatoriske ændringer er det Direktionens ønske, at det nye stabsområde på økonomiområdet får et endnu tydeligere fokus på proaktiv økonomistyring, sammenhænge mellem budget og effekt, økonomianalyser, controlling mv. Direktionen vil derfor anmode stabsområdet om at intensivere indsatsen for at skabe en enhed, der på tværs i organisationen kan udføre disse opgaver.

## B) Samling af sekretariaterne i Politik og Analyse

Der etableres én samlet sekretariatsfunktion placeret i Politik og Analyse, som skal løse opgaver for hele organisationen. Et nyt, fælles sekretariat skal sikre en øget koordinering, specialisering og effektivisering i forhold til betjening af Byråd, Udvalg, Borgmester, Direktionen og den øvrige organisation.

For at sikre sammenhæng til de opgaver, der løses i de forskellige direktørområder, skal der i Politik og Analyse være en opbygning, der sikrer, at medarbejderne har den nødvendige viden, der retter sig mod de forskellige direktørområdets behov, ligesom der til hver direktør vil være tilknyttet en sekretær og en AC 'er. Opgaverne vil være projektorienterede opgaver, ad hoc opgaver samt enkelte driftsopgaver. Sekretariatet er en serviceenhed, der løbende skal tilpasse sig organisationens behov.

Politik og Analyse skal varetage følgende opgaver:

- Betjening af Byråd, udvalg og borgmesteren.
- Betjening af Direktionen og organisation
- Juridisk funktion.
- Kommunikation og grafisk arbejde.
- Data, analyse og projekter.

- Implementering af visionen.

Som udgangspunkt vil det være medarbejdere fra de 4 sekretariater, der indgår i Politik og Analyse. Der kan også være enkelte medarbejdere uden for de fire sekretariater, der også hovedsagligt løser opgaver, som svarer til hovedopgaverne for Politik og analyse. Indplaceringen vil ske på baggrund af en konkret vurdering.

Direktionen vil hurtigst efter en beslutning om en ændret organisation tage stilling til, hvilke medarbejdere, der skal indgå i Politik og Analyse.

Ved at samle funktionerne er det muligt at skabe et rationale på 1,5 mio. kr., der indføres med 0,5 mio. kr. i 2016, 1,2 mio. kr. i 2017 og det fulde beløb fra 2018. Herudover vil der være kvalitetsmæssige gevinster forbundet med samlingen.

#### C) Styrkelse af vækstindsatsen

Der skal skabes en mere markant udviklings- og vækstkraft i den kommunale organisation, hvorfor den kommunale erhvervs- og turismefunktion flyttes til Plan, Kultur og Teknik, og lægges sammen med Kultur og Fritid. Herved er det muligt at prioritere og sikre den tættere sammenhæng mellem de udviklingsprægede funktioner som fx planområdet, kultur- og fritidsområdet, erhvervsområdet samt til de sagsbehandlende funktioner, som også alle har stor betydning for kommunens vækstklime.

For Varde Kommune er det afgørende, at der er optimale muligheder for det private erhvervsliv i forhold til at etablere sig og drive virksomhed under de bedst mulige betingelser. Ved at samle den strategiske og den sagsbehandlende indsats tror Direktionen, at der sker en samlet styrkelse af hele det vækststrategiske arbejde.

Det er væsentligt for Direktionen at understrege, at der ikke hermed lægges op til en flytning af de politiske ansvarsområder, tværtimod anbefaler Direktionen, at det politiske ansvar for erhvervs- og turismeindsatsen fastholdes i Økonomi- og Erhvervsudvalget.

Direktionen vurderer, at der er kvalitetsmæssige forbedringer forbundet med flytningen.

#### D) Kantinerne

Kantinerne på Rådhuset og på BCV flyttes fra Politik og Analyse til Center for Anlæg og Ejendomme i Plan, Kultur og Teknik. Derved placeres funktionen i samme enhed som de andre bygningservicefunktioner.

#### E) Beredskabet

Den overordnede beredskabsopgave løses fra 1/1 2015 i samarbejde med Esbjerg og Fanø kommuner. De tre kommuner har et samlet beredskab. Varde Kommunes opgaver er i den forbindelse hovedsagelig stabsrelaterede, på den baggrund flyttes opgaverne vedrørende Beredskabet fra Plan, Kultur og Teknik til Politik og Analyse.

#### F) Organisering af Social og Sundhedsområdet

I forbindelse med vedtagelsen af Budget 2016 er der bestilt en række forskellige analyser af ældreområdet. Når disse analyser foreligger, vil der ske en vurdering af den samlede organisation på Social- og Sundhedsområdet. Det må påregnes, at denne vurdering også vil have indflydelse på den administrative organisering af området.

Der forventes en besparelse på 0,3 mio. kr. på den administrative betjening af området, og den vil kunne indføres i 2018.

#### G) Arbejdsmarkedsområdet

Direktionen har noteret sig, at der i efteråret 2015 allerede er igangsat en organisationstilpasning på Jobcenter Varde med det formål at sikre fokus på varighed af ydelsen, som er blevet endnu vigtigere på baggrund af de senere års reformer på området. Direktionen imødeser, at disse tilpasninger realiseres.

I sammenhæng med disse tilpasninger er det Direktionens mål, at der generelt opnås en forstærket indsats i forhold til det tværgående samarbejde, da alle afdelinger i Varde Kommune har et ansvar for at sikre en vellykket arbejdsmarkedsindsats – det vil stille krav både til Jobcentret og til resten af organisationen.

### **Generelt**

Der udarbejdes tids- og handleplaner for de konkrete organisatoriske overførsler i et samarbejde mellem de berørte ledere og medarbejdere med henblik på at sikre en fortsat hensigtsmæssig opgavevaretagelse. Ultimo november vil der ske en udmelding til medarbejdere, der skal overflyttes.