

**From:** Jeanette Schmidt Christensen  
**Sent:** 15 Sep 2016 12:56:46 +0200  
**To:** Nikolaj Dybdal Vinther  
**Subject:** VS: Høring - organisationsændring Social, Sundhed og Beskæftigelse  
**Attachments:** Sagsnr16-7080\_Doknr117659-16\_v1\_Organisationsdiagram.DOCX, Sagsnr16-7080\_Doknr117579-16\_v1\_ENDELIG høringsudkast - organisationsændring.docx.DOCX, Sagsnr16-7080\_Doknr94883-16\_v1\_Tilrettet tidsplan - org. ændringer - Organisationsændring Social sundhed og beskæftigelse - tidspla.DOCX

Hej Nikolaj.

Emnet var til høring i lokal MED den 13. september.  
Lokal MED finder organiseringen relevant og har ikke yderligere bemærkninger.

Hilsen Jeanette

---

**Fra:** Thorkild Sloth Pedersen  
**Sendt:** 15. august 2016 22:14  
**Til:** Kurt Hauskov Berthelsen <kube@varde.dk>; Annemette Ugelvig <anug@varde.dk>; Kari Toverud Stork <kast@varde.dk>; Bente Brun Jørgensen <bebj@varde.dk>; Jeanette Schmidt Christensen <jech@varde.dk>; Vibeke Bilotft Hansen <vibi@varde.dk>; Ann-Christina Dahlgaard <ancd@varde.dk>; Preben Buus Madsen <pbma@varde.dk>; Mads Edwards <maed@varde.dk>; Social- og sundhedsafdelingen <dist\_socialogsundhed@varde.dk>  
**Emne:** VS: Høring - organisationsændring Social, Sundhed og Beskæftigelse

Med venlig hilsen

Thorkild Sloth Pedersen  
Ældre- og Handicapchef  
Varde Kommune  
Bytoften 2  
6800 Varde  
[thpe@varde.dk](mailto:thpe@varde.dk)  
30 52 75 91

Sendt fra Mail til Windows 10

---

**Fra:** [Lena Mørch Andersen](#)  
**Sendt:** 15. august 2016 15:48  
**Til:** [Rigmor Kathrine Jensen](#); [Lilian Lyngholm Bertelsen](#); [Margit Vest Thomsen](#); [Gitte Eskesen](#); [Thorkild Sloth Pedersen](#)  
**Cc:** [Lisbeth Kjær](#); [Nikolaj Dybdal Vinther](#); [Anette Bækgaard Jakobsen](#); [Lena Mørch Andersen](#)  
**Emne:** Høring - organisationsændring Social, Sundhed og Beskæftigelse

Kære alle.

Som aftalt får I hermed høringsudkast med tilhørende bilag til videresendelse til ledere og medarbejdere.

Høringsfrist 20. september 2016.

Hørings svar sendes til Nikolaj Winther, [niwi@varde.dk](mailto:niwi@varde.dk)

Venlig hilsen  
Lena

**Lena Mørch Andersen**  
*Direktionssekretær*

**Politik og Analyse**

Direkte 79 94 67 34

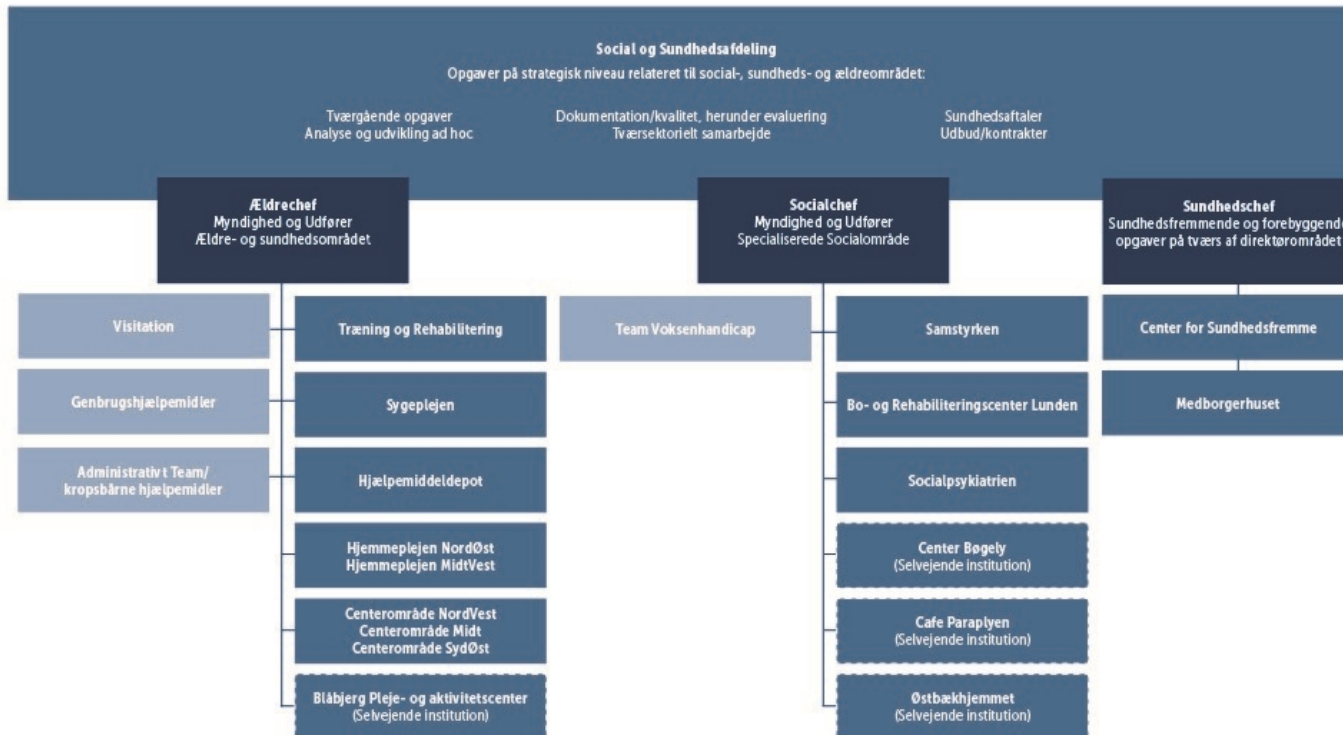
Mobil 24 26 28 24

Mail [LEAN@varde.dk](mailto:LEAN@varde.dk)

Bytoften 2, 6800 Varde  
[www.vardekommune.dk](http://www.vardekommune.dk)



**Direktor**  
Anette Bækgaard Jakobsen  
tlf. 79 94 72 02



# Høring af organisationsændring på Social og Sundhedsområdet

## Baggrund

I forbindelse med nyvurderingen af Varde Kommunes ledelse og administration i efteråret 2015 pegede direktionen på, at der skulle foregå en nyvurdering af Social- og sundhedsområdets organisering. I den forbindelse skal der findes en besparelse på 0,3 mio. kr. på den administrative betjening af området.

Herudover er der udarbejdet en ældreanalyse, som aftalt i forbindelse med forliget for budget 2016. Ældreanalysen peger på en række tiltag, som kan iværksættes med henblik på at bringe økonomien på området i balance. Herunder en række organisatoriske ændringer.

På den baggrund iværksættes en proces henimod en organisationsændring på social- og sundhedsområdet, med ikrafttræden 1. januar 2017.

I slutningen af juni 2016 blev de berørte dele af organisationen orienteret om de overordnede baggrunde og målsætninger for ændringen af organiseringen. Dele af dette høringsmateriale vil derfor være genkendeligt, men der er foretaget væsentlige uddybninger i forhold til de roller og opgaver, som de enkelte ændrede organisationer tildeles.

## Hvad vil vi opnå?

Organisationsændringen har til formål at:

- Skabe balance i økonomien på ældre- og sundhedsområdet.
- Skabe tættere sammenhæng mellem myndighedsansvaret og udføreransvaret.
- Optimere det tværgående samarbejde, så borgerne oplever, at vi arbejder i én og samme retning, og får endnu bedre service.
- Udnytte de faglige ekspertiser og ressourcer bedre, på såvel udfører som administrativt niveau, ved at styrke det tværfaglige samarbejde og skabe organisatorisk sammenhængskraft.

På den baggrund er der udarbejdet en overordnet skitseplan til den fremtidige organisering af social-sundhed og ældreområdet.

## Hvad går ændringerne ud på?

### Oplæg til organisering på Social, Sundheds og Ældreområdet

Direktør  
Anette Bækgaard Jakobsen  
tlf. 79 94 72 02



### **Social og Sundhedsafdelingen:**

Social- og sundhedsafdelingen er en tværgående afdeling på tværs af de områder, som ligger under Ældrechefen, Sundhedschefen og Socialchefen. Den enkelte medarbejder i afdelingen vil referere til en af de tre chefer, og disse chefer disponerer i samarbejde over afdelingen og skal sammen fordele medarbejderressourcerne på den enkelte opgave.

Social- og sundhedsafdelingen vil være fysisk placeret på Bytoften.

Nogle af medarbejderne på Borgercenter Varde (BCV) vil opleve at få et tættere samarbejde med personalet i Social- og sundhedsafdelingen, men vil bevare deres placering i teams på BCV. Omvendt kan få medarbejdere, som i dag sidder på Bytoften med opgaver, der minder meget om opgaver, der løses af medarbejdere på BCV, opleve at blive flyttet til et team på BCV. I sådanne tilfælde er de pågældende medarbejdere blevet orienteret direkte.

Social- og Sundhedsafdelingen har til opgave at knytte de tre chefområder sammen samt sikre samarbejdet med de øvrige kommunale chefområder og andre eksterne samarbejdspartnere, herunder frivillige, Regionen, andre kommuner samt nationale samarbejdspartnere.

Medarbejderne i afdelingen har konsulentopgaver, der relaterer sig til både drift og udvikling indenfor området. Eksempler på sådanne opgaver kan være ideudvikling, projektarbejde, dokumentation, analyse, evaluering, fundraising med mere. Den enkelte medarbejder vil således ikke opleve ændringer i opgavernes karakter, men opgaver som disse samles i afdelingen for at sikre den tværgående opgaveløsning og koordinering mellem chefområderne. Der ligger også en opgave i at sikre en høj kvalitet i sagsfremstillingerne til både det politiske udvalg, direktionen samt chefgruppen.

I Social- og Sundhedsafdelingen placeres opgaven med udarbejdelse af udbud samt indgåelse af kontrakter med eksterne udbydere. Det er de relevante chefer, som har ansvaret herfor.

Opgaveløsningen skal i høj grad ske på et strategisk niveau, hvor både nationale og regionale vejledninger og samarbejdsaftaler er grundlæggende for arbejdet. Medarbejderne skal i deres arbejde have et blik for, hvordan opgaveløsningen samlet bidrager til implementeringen af Varde Kommunes egne politikker og strategier samt visionen "Vi i naturen", og vil således opleve en øget grad af tværgående samarbejde.

### **Ældrechefen:**

Ældrechefen ændres fra at have ansvar for ældre- og handicapområdet, til et kombineret ældre- og sundhedsområde. Træning og Rehabilitering samt Hjemmesygeplejen flyttes fra sundhedschefen til ældrechefen. Herudover får ældrechefen myndighedsansvaret for ældreområdet, der således flyttes fra socialchefen.

Der vil således være ledere, som får en ny chefreference.

Hensigten med disse ændringer er dels at skabe et mere dynamisk ældreområde, hvor kompetencerne hos medarbejderne på henholdsvis sundhedsområdet og plejeområdet sættes stærkere i spil i samarbejdet med hinanden. Dels at øge incitamentsstrukturer mellem myndighed og udfører med henblik på en mere effektiv arbejdsudførelse med færre arbejds gange og en mere smidig koordinering, fagområderne imellem.

Opgaveløsningen vil således ske meget lig den nuværende for den enkelte medarbejder, hvorimod lederniveauet skal referere anderledes, og hvor ældrechefens rolle ændres fra ren udfører, til såvel udfører- som myndighedsansvarlig.

Denne organisationsændring medfører ikke en decentralisering af Sygeplejen. Sygeplejen bevarer således sin nuværende organisatoriske form som samlet enhed.

Mht. fysisk placering vil Ældrechefen nogle af ugens dage være på Borgercenter Varde og andre dage være på Bytoften.

### ***Socialchefen:***

Socialchefen ændres fra at være en primær myndighedsfunktion, til en udfører- og myndighedsfunktion. Dette sker ved, at chefansvaret for alle de specialiserede institutioner flyttes fra den nuværende Ældre- og handicapchef til Socialchefen. Socialchefen har i forvejen udføreransvaret for socialpsykiatrien, og er således bekendt med den dobbelte funktion af udfører og myndighed. Nu blot på større skala.

Til gengæld flyttes myndighedsopgaven, for så vidt angår ældre- og sundhedsområdet, til ældrechefen.

Der vil således være ledere, som vil få ny chefreferance.

Hensigten med disse ændringer er at samle hele det specialiserede socialområde under én chef samt øge incitamentsstrukturen mellem myndigheds- og udføreropgaven, med henblik på en mere effektiv koordination og et fortsat højt fagligt niveau i opgavens udførelse.

Opgaven vil således ske meget lig den nuværende for den enkelte medarbejder, hvorimod lederniveauet refererer til en anden chef. Den dobbelte rolle af udfører og myndighed øges i forhold til i dag.

Med hensyn til fysisk placering vil Socialchefen primært være på Borgercenter Varde, men også nogle dage på Bytoften.

### ***Sundhedschefen:***

Sundhedschefen får ansvaret for den tværgående sundhedsfremme og forebyggelse både for borgere og patienter. Center for Sundhedsfremme placeres organisatorisk under sundhedschefen.

Chefansvaret for Træning & Rehabilitering samt Hjemmesygeplejen, som hidtil har været placeret under Sundhedschefen, flyttes som tidligere nævnt til Ældrechefens ansvarsområde.

Sundhedschefen får ansvaret for det tværgående sundhedsarbejde i hele kommunen. Sundhedspolitikken er en vigtig platform i dette arbejde, som er med til at sikre sammenhæng, kvalitet og systematik i den samlede sundhedsmæssige indsats. Som beskrevet i Sundhedspolitikken tages der udgangspunkt i det brede sundhedsbegreb. Det er derfor naturligt, at Sundhedschefen også får til ansvar at arbejde med den mentale sundhed samt ansvar for at arbejde hen imod mere lighed i sundhed. I denne sammenhæng bliver Center for Sundhedsfremme et vigtigt fyrtårn både i forhold til at drifte sundhedsfremmende og forebyggende tiltag, men også som videns- og sparringspartner ud i hele kommunen.

Ansvar for en stor del af det tværsektorielle samarbejde placeres hos sundhedschefen, men i en tæt dialog med både Ældrechefen og Socialchefen. Heri ligger samarbejdet med de alment praktiserende læger i Varde Kommune, samarbejdet med Regionen omkring udviklingsprojekter i relation til Sundhedsaftalen samt deltagelse i Sundhedsstrategisk Forum. Sundhedschefen kan ud fra en vurdering deltage i både det somatiske og psykiatriske samordningsfora.

Sundhedschefen vil være fysisk placeret på Bytoften. I forhold til Center for sundhedsfremme vil der blive udpeget en daglig leder, som vil være fysisk placeret i Center for Sundhedsfremme.

***Hvad sker der for mig som medarbejder?***

Organisationsændringen vil ikke medføre afskedigelser, og giver heller ikke anledning til, at ret mange medarbejdere vil opleve ændringer i deres arbejde. Medarbejderne vil i reglen arbejde samme sted med samme leder og løse den samme opgave.

For medarbejdere på sundhedsområdet, dvs. Træning & Rehabilitering samt Hjemmesygeplejen, vil der fremover være en anden chef på området samt anderledes, tættere samarbejde med ældreområdet. Det samme gælder for virksomhederne på specialområdet, der også vil få en anden chef for området. Center for Sundhedsfremme vil få en mere tværgående rolle og vil opleve en ændring i den daglige ledelse.

Mest mærkbart vil det være i den nuværende Social- og Sundhedsafdeling (Bytoften), hvor medarbejderne for nogens vedkommende får ændret lederreference, og hvor opgaverne og navnlig det tværgående samarbejde kan ændre område, men formentlig ikke karakter.

Social og Handicap vil i al væsentlighed have samme opgaveportefølje, mens chefreferencen ændres for alle med undtagelse af Team Voksen og Socialpsykiatrien.

I det tilfælde hvor det kan diskuteres, hvilken leder/chef en medarbejder skal referere direkte til, vil den pågældende medarbejder blive inddraget med henblik på at træffe en endelig afgørelse.

### **Høring**

Organisationsændringen er i høring i Fælles-MED samt alle de direkte og indirekte berørte lokale MED-udvalg.

Høringssvarene skal indsendes til [niwi@varde.dk](mailto:niwi@varde.dk) senest 20. september 2016.

Herefter vil høringssvarene inddrages i organisationsændringens endelige udformning, som behandles i direktionen i oktober 2016. Den endelige organisationsændring træder formelt i kraft 1. januar 2017.

*Venlig Hilsen*

*Anette Bækgaard*

*Direktør, Social Sundhed og Beskæftigelse*

## Organisationsændring Social, Sundhed og Beskæftigelse - Tidsplan

	Tidspunkt	Ansvarlig/Bemanding
Afklaring med lederne	Uge 22	Anette
Udarbejdelse af oplæg om hensigten med ændringen	Uge 22+23	Anette
Orientering/drøftelse i Direktionen	Uge 23	Anette
Orientering om hensigten til FTR, jævnfør MED-aftalen (se næste side)	Uge 23	Anette
Orientering og drøftelse af hensigten for organisationsændringen på FællesMED - jævnfør MED-aftalen (se næste side)	Uge 24 (16/6 FællesMED møde)	Anette
Orientering og drøftelse af hensigten for organisationsændringen med formænd og næstformænd i de lokale MED – Ekstraordinært møde (se næste side)	Uge 25/26	
Udarbejde skitse af organisationsdiagram	Uge 26	Anette
Udarbejdelse af høringsmateriale – jævnfør MED-aftalen skal medarbejderne have mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser, og skal derfor høres herom.	Uge 26 - 31	Anette
Udsendelse af høringsmateriale	15/8	Anette
Deadline for høring	Tirsdag 27/9 (uge 39)	Anette
Behandling af høringssvar i Fælles MED	Uge 40 (4/10 er der planlagt møde i forvejen)	Anette
Orientering/drøftelse i Direktionen	Uge 40	Anette
Tilretning af oplæg efter behandling	Uge 41	Anette
Beslutning og information, herunder endelig organisation (organisationsdiagram).	Uge 43	Anette
Nedsættelse af taskforce (ledelsesrep. personaleafd., økonomiafd. IT, ressourcepers., jævnfør drejebog.)	Uge 43	Personaleafdelingen
Tilretning i økonomi og lønssystem (kræver 2 mdr. jævnfør arbejdsgangsbeskrivelse)	Uge 44-51	Personaleafdelingen Økonomiafdelingen
Ikrafttræden	1/1 2017	

### Obs på:

- Materiale og begrundelse udarbejdelse – bemanding heraf
- Håndtering af udsendelse af høringsmateriale og høringssvar – bemanding heraf
- Hvilke MED-udvalg der skal høres
- Efter beslutning – information til økonomi og personale
- Hvis ændringerne betyder ændret indmødested, skal de varsles i passende tid (1 mdr)
- Overvejelse om hvornår Margit's fremtidige rolle kan/skal træde i kraft (nu eller pr. 1/8) og hvilken betydning det vil have at vente eller at gøre det nu.

Fra Personaleafdelingens side anbefales at organisationsændringen sker pr. 1/1 2017, idet der derved ikke skal overføres budgetmidler og laves afstemninger i november/december og derefter igen i januar. Endvidere vil det lette arbejdet i forhold til løn, økonomi og tilpasning af LOS.



## **§7 i MED-aftalen Information og drøftelse**

Stk1. Grundlaget for medindflydelse og medbestemmelse er en gensidig informationspligt på alle niveauer. Den gensidige informationspligt indebærer, at parterne har en gensidig pligt til at give en god og tilstrækkelig information om alle forhold af væsentlig betydning for arbejds-, arbejdsmiljø-, personale og samarbejdsforhold.

Stk. 2: Informationen skal gives på et så tidligt tidspunkt, på en sådan måde og i en sådan form, at det giver muligheder for en grundig drøftelse af medarbejdernes/medarbejderrepræsentanternes synspunkter og forslag og, at disse kan indgå i grundlaget for ledelsens og/eller Byrådets beslutninger.

## **§ 8 i MED aftalen Retningslinier**

Stk 3. Der skal som minimum aftales retningslinier for proceduren for drøftelse af:

- Budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold
- Større rationaliserings- og omstillingsprojekter/udlicitering, kommunens personalepolitik, herunder eksempelvis ligestilling, kompetenceudvikling mv.

## **Bilag 6 i MED-aftalen:**

Retningslinier for proceduren for drøftelse af større rationalisering og omstillingsprojekter/udlicitering.

1. Retningslinierne beskriver, hvordan processen med rationaliserings- og omstillingsprojekter samt udlicitering/privatisering gribes an, og hvorledes MED-organisationen inddrages.
2. Ovennævnte forandringsprocesser kan igangsættes på initiativ af det politiske niveau, Direktion eller virksomheder, og MED-organisationen medvirker i processen.
3. Forinden Byrådet og/eller ledelsen træffer afgørelse om større rationaliserings- og omstillingsprojekter samt udlicitering/privatisering, skal spørgsmålet have været drøftet i MED-organisationen.
4. Medarbejderne skal gives mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser af projektets gennemførelse.
5. Ved gennemgribende rationaliserings- og omstillingsprojekter, der har væsentlig indflydelse på arbejds- og personaleforhold, skal medarbejderen involveres før iværksættelsen. Ved eventuel udlicitering/privatisering, skal der af byrådet være fastsat målsætning for arbejdsområdets serviceniveau, således at medarbejderne får mulighed for selv at byde på det område, der eventuelt skal udliciteres.
6. Følgende disposition for "procesbeskrivelse" i forhold til et gennemgribende rationaliserings- og omstillingsprojekt:
  - Udarbejdelse af projektbeskrivelse
  - Beskrivelse af eventuelle konsekvenser for medarbejdere
  - Medarbejdergrupper involvering, herunder afsættelse af nødvendige ressourcer hertil
  - Tids- og handleplan for projektets gennemførelse
7. I det henvises til § 8, stk. 3 i Lokalaftale om medindflydelse og medbestemmelse i Varde Kommune aftales ovenstående.

**Drejebog for administrative opgaver ved organisationsændringer – dokumentnummer 160375-13**

**Arbejdsgangsbeskrivelse organisationsændringer – dokumentnummer 156052-15**











**Varde  
Kommune**

