

Formål og kommissorium for en nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration

Baggrund:

Varde Kommune har været en velfungerende og veldrevet kommune siden kommunalreformen. Det er lykkedes at fastholde en god service til kommunens borgere og man gør det med et ressourceforbrug, der tåler sammenligning med mange andre kommuner. Den kommunale organisation er præget af en betydelig sammenhængskraft, og det er et gennemgående træk, at man arbejder for helheden Varde Kommune og ikke blot for enten geografiske dele af kommunen eller for bestemte sektorer i kommunen.

Alligevel vurderer Direktionen, at der i efteråret 2015 er brug for at revurdere organiseringen af den kommunale administration. Der er i skrivende stund ikke konkrete krav om, at administrationen skal reduceres med et bestemt beløb, men Direktionen vil ved nyvurderingen være optaget af at sikre, at vi har en administration, der fremstår maksimalt trimmet, og som på den ene side kan levere effektiv betjening af borgerne og kan levere en effektiv understøttelse af organisationen og som på den anden side kan gøre det inden for et ressourceforbrug, der er lavere end i dag. Det er derfor Direktionens forhåbning, at der som en del af processen kan opsamles nogle effektiviseringer, som efterfølgende kan disponeres på anden vis. Direktionen vil søge at indfri disse effektiviseringer så skånsomt som muligt gennem brug af de værktøjer, der kan være hertil. Herudover er det Direktionens forhåbning, at administrationen efter en nyvurdering vil kunne levere en endnu bedre og helhedsorienteret service end det er tilfældet i dag.

Behovet

Der vil også i de kommende år være et begrænset råderum i den kommunale økonomi. Ganske vist er Danmark nok gennem de væsentligste konsekvenser af den økonomiske krise, men det vil fortsat kræve en betydelig indsats at have balance i den nationale økonomi, hvorfor man skal forvente, at de krav, der er om effektiviseringer i den kommunale økonomi, ikke mindst administrationen, også vil være til stede i de kommende år. Nyvurderingen af kommunens administration skal derfor som nævnt tage højde herfor.

Det økonomiske pres forstærkes endvidere af, at der fra såvel borgere, Folketinget, interesseorganisationer mv. er fortsat stigende forventninger til den kommunale service.

Herudover er rammerne for den kommunale organisation også under forandring. Meget tydeligt illustreret af, at en god del af den kommunale administration nu er samlet på Bytoften. Det skaber helt nye rammer for videndeling og tværgående tænkning, og det skal vi formå at udnytte. Men herudover skærper det også opmærksomheden på, at andre dele af den kommunale administration altså (fortsat) er på BCV, og det er meget afgørende, at vi formår at samtænke hele den administrative organisation. Og endelig er det rigtig afgørende, at alle dele af administrationen har i erindring, at den største del af den kommunale organisation slet ikke er en del af administrationen – rigtig mange skal tværtimod understøtte den opgavevaretagelse, der sker rundt i resten af organisationen.

Rammerne vil også påvirkes af kommunens nye vision – vi i naturen. Det er afgørende, at administrationen i sin opgaveløsning også har blik for, at man i alt hvad man foretager sig skal have blik på mulighederne for at fremme kommunens vision.

Men rammerne præges også af de ydre forandringer, der sætter sig præg på kommunen. Der sker en fortsat urbanisering, teknologien giver nye muligheder og kompleksiteten af kommunens opgaver ændrer fortsat karakter, ligesom lovproduktionen fortsat arbejder i et højt gear.

Endelig ændrer forventningerne sig også fra de virksomheder, foreninger og borgere, som organisationen skal servicere. Administrationens evne til at forstå behovene, administrationens evne til at indgå i dialog og administrationens evne til at finde løsninger sammen med de pågældende aktører spiller en større og større rolle. Og så er det endnu mere afgørende i dag, at kommunale medarbejdere formår på den ene side at have et højt fagligt niveau med en ganske specialiseret viden og samtidig har forståelse for og kan agere på en måde, så der tænkes ud over denne faglige viden. Løsninger findes ikke ved blot at tage afsæt i egen viden, men ved at tage afsæt i aktørens behov og ved anvendelse af summen af faglig viden i en kommunal organisation.

Og så er Direktionens strategiplan også udtryk for et sæt forventninger til organisationen, som også angiver nye forventninger.

- Er vi gode nok til at samskabe?
- Er vi effektive nok?
- Har vi blik for at gøre det, der nytter?
- Har vi blik for digitaliseringens muligheder?
- Har vi blik på betydningen af at fremme vækst og bosætning i området?

Hvad skal vi så opnå med en nyvurdering af Varde Kommunes ledelse og administration?

Som nævnt er det et formål med nyvurderingen at sikre, at administrationen er maksimalt trimmet, og at der herved kan realiseres nogle effektiviseringer. Men herudover skal nyvurderingen sikre, at vi også fremover har en administration, der er kendetegnet ved

- 1) Den rette balance mellem kvalitet i opgaveløsningen og ressourceforbruget
- 2) At administrationen formår at give et kompetent medspil til politikere og til den øvrige organisation
- 3) At administrationen i sin tænkning agerer helhedsorienteret og opfatter sig som en samlet helhed
- 4) At administrationen indgår i et samskabende og dialogpræget samspil med borgere, foreninger og erhvervsvirksomheder
- 5) At administrationen løser opgaver, som skaber værdi
- 6) At administrationen ikke løser opgaver, der kan løses bedre eller billigere på anden vis.
- 7) At der er blik for, at måden de administrative opgaver løses på i videst muligt omfang bidrager til at reducere udgifterne på de øvrige kontoområder
- 8) At administrationen er i stand til at skabe grundlag for, at den samlede kommunale drift fungerer optimalt.

Kommissorium

Med afsæt i ovenstående bud på, hvad en nyvurdering skal tilsikre, så vil Direktionen i efteråret 2015 foretage sine analyser og vurderinger. Direktionen vil i denne proces involvere den administrative chefgruppe og MED-systemet.

Direktionen vil i sin gennemgang have særligt fokus på følgende:

- 1) Løser vi de rigtige opgaver – og med den rigtige organisering?
- 2) Har vi det rigtige antal afdelinger – og er de placeret de rigtige steder?
- 3) Har vi tværgående funktioner, som hensigtsmæssigt kan samles?

Ad 1) Som det fremgår ovenfor, sker der en løbende forandring i forventningerne til, hvad en kommunal organisation skal løse. Direktionen vil derfor foretage en vurdering af, om administrationen løser de rette opgaver, og at man gør det så effektivt som muligt.

Ad 2) Til dels i sammenhæng hermed vil Direktionen foretage en vurdering af, om vi har det rigtige antal afdelinger. Er der afdelinger, der kan slås sammen, eller er der brug for nye afdelinger? Direktionen vil endvidere vurdere, om afdelingerne er placeret i de rigtige sammenhænge eller om de måske i virkeligheden hører bedre hjemme i et andet direktørområde.

Ad 3) Endelig vil Direktionen vurdere, om der er opgavetyper, som løses mange forskellige steder i organisationen, hvor hensynet til det faglige niveau og de ressourcemæssige rationaler kan tilsige at disse opgaver skal løses fra et sted. Og omvendt vil Direktionen i denne sammenhæng også skulle være opmærksomme på den risiko, der kan være ved at samle opgaverne, da der også kan være en gevinst ved, at ens opgavetyper ligger spredt i direktørområderne.

Hvad indgår ikke i nyvurderingen?

Som det fremgår vil et element i nyvurderingen være at vurdere, om opgaverne er placeret i de rette direktørområder.

Direktionen agter imidlertid ikke at ændre på den grundlæggende opbygning med direktørområder.

Direktionen agter som udgangspunkt heller ikke at ændre på organiseringen i det enkelte direktørområde, medmindre dette er nødvendiggjort af, at en opgave flytter fra et område til et andet område.

Hvad indebærer en nyvurdering?

Det er vigtigt at understrege, at afsættet for nyvurderingen på den ene side ikke er at udmønte konkret angivne mål for besparelser – men på den anden side er formålet som nævnt blandt andet at trimme organisationen.

Direktionen vurderer, at en sådan nyvurdering kan give anledning til bekymring og uro hos nogle medarbejdere, og derfor kan tage fokus fra det væsentligste, nemlig hvordan vi udfører vores opgaver. Dette er for så vidt fuldt forståeligt, men det ligger netop derfor også Direktionen på sinde at erindre om, at der for alle medarbejdere er opgaver, der skal løses i dag, og disse opgaver skal formentlig også løses i morgen, og Direktionen vil gerne opfordre til, at fokus på opgaveløsningen kan fastholdes. Direktionen vil derfor også få gennemført processen så hurtigt som muligt, så fokus atter fuldt og helt kan komme på de opgaver, der skal løses.

Tidspunktet

Som følge heraf forventes nyvurderingen afsluttet i 2. halvår 2015.

Man kan så altid diskutere, hvad det rigtige tidspunkt er for en nyvurdering af administrationen. I så stor en organisation som i Varde Kommune vil der nok altid være nogen, der finder timingen ubelejlig.

Men det er Direktionens vurdering, at efteråret 2015 er det rigtige tidspunkt, fordi der er ansat to nye direktører inden for cirka det seneste år, ligesom omvendt alle fire i direktionen i efteråret 2015 må formodes at have et vist overblik over organisationen.

Konsultativ bistand

Direktionen agter selv at forestå processen. Undervejs i processen vil man involvere Den administrative Chefgruppe og MED-organisationen. Det er besluttet, at der skal etableres et FællesMED for administrationen. Direktionen vil søge at fremskynde udpegningen heraf, med henblik på, at man kan involvere et sådant FællesMED i processen.

Direktionen vil endvidere i processen få bistand af en medarbejder fra Politik og Analyse og en medarbejder fra Personale.