



## Økonomiudvalget

### REFERAT

Sted: Kystvejens Hotel og Konferencenter  
Kystvejen 26, 8500 Grenaa

Dato: Fredag den 30. november 2018

Start kl.: 16:00

Slut kl.: 17:00

Medlemmer: Jan Petersen (A)  
Hans Fisker Jensen (A)  
Tom Bytoft (A)  
Kasper Bjerregaard (V)  
Steen Jensen (O)  
Jens Meilvang (I)  
Benny Hammer (C)  
Mads Nikolajsen (F)  
Ulf Harbo (Ø)

Fraværende: Kasper Bjerregaard (V) Ulf Harbo (Ø)  
Benny Hammer (C)

## Indholdsfortegnelse

	<b>Side</b>
1. Indledende drøftelse fase 2 .....	1
Bilagsoversigt.....	2

## 1. Indledende drøftelse fase 2

00.01.00.A00

18/17462

Åben sag

### Sagsgang

ØK

### Sagsfremstilling

Økonomiudvalget besluttede den 25. september 2018, at der skal udarbejdes en procesplan med grundig inddragelse af ledere og medarbejdere samt MED-organisationen, der fører til en præsentation af et beslutningsoplæg med ekstern bistand til en ny organisationsmodel med afsæt i færre og mere homogene forvaltninger, idet det endvidere er prioriteret at sikre øget tværgående samarbejde. Dette vil også føre til en præcisering af ledelsesroller generelt i organisationen, hvilket endvidere bliver en del af det kommende organisations- og ledelseskodeks.

Den udarbejdede procesplan blev forelagt økonomiudvalget den 6. november 2018, i form af et oversigtsdokument, der beskriver forandringsprocessens tre faser, formål, forankring, involvering, forventet tidsplan samt forslag til valg af eksterne konsulenter.

Den 20. november 2018 godkendte økonomiudvalget valget af Kjeld Zacho Jørgensen, Zacho Advice, som konsulent for gennemførelsen af fase 2 og udarbejdelse af et beslutningsoplæg til en organisationsmodel med færre og mere homogene forvaltninger.

Fase 2 indledes med drøftelser i økonomiudvalget, hovedudvalget og chefforum den 30. november 2018.

Formålet med de indledende drøftelser er, at der gives et overblik over målsætning og proces for fase 2, samt at økonomiudvalget, hovedudvalget og chefforum får muligheden for at afgive input til udarbejdelsen af et beslutningsoplæg til en ny organisationsmodel. Konsulent Kjeld Zacho Jørgensen er tilstede i forbindelse med drøftelsen.

Der er prioriteret en grundig information og involvering under hele fase 2.

### **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller, at punktet drøftes.

### **Bilag:**

1	Åben	Tidsplan fase 2	209397/18
2	Åben	Information om faseopdelt forandringsproces	206023/18
3	Åben	Slides Kjeld Zachø Jørgensen	209240/18
4	Åben	Slides Christian Bertelsen	209052/18
5	Åben	Oversigtsdokument pr 1. november 2018	191946/18

### **Beslutning i Økonomiudvalget den 30-11-2018**

Drøftet.

Administrativt var der tilstedeværelse ved kommunaldirektøren samt souschef Thøger Terp og fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed, hvor de sidstnævnte er sekretariat for processen vedrørende fase 2.

## **Bilagsoversigt**

1. Indledende drøftelse fase 2
  1. Tidsplan fase 2 (209397/18)
  2. Information om faseopdelt forandringsproces (206023/18)
  3. Slides Kjeld Zacho Jørgensen (209240/18)
  4. Slides Christian Bertelsen (209052/18)
  5. Oversigtsdokument pr 1. november 2018 (191946/18)

**Underskriftsside**

---

Jan Petersen (A)

---

Hans Fisker Jensen (A)

---

Tom Bytoft (A)

---

Kasper Bjerregaard (V)

---

Steen Jensen (O)

---

Jens Meilvang (I)

---

Benny Hammer (C)

---

Mads Nikolajsen (F)

---

Ulf Harbo (Ø)

## **Bilag: 1.2. Information om faseopdelt forandringsproces**

**Udvalg:** Økonomiudvalget

**Mødedato:** 30. november 2018 - Kl. 16:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 206023/18

Kommunalbestyrelse, hovedudvalg og aftaleholdere

**Kommunaldirektøren**

Dato: 21. november 2018

## Information om faseopdelt forandringsproces

Den 24. oktober 2018 skrev jeg som bekendt til jer med information om økonomiudvalgets beslutning om at igangsætte en faseopdelt forandringsproces af organisationen.

Fase 1 bestod af ændringer i ledelsesstrukturen i form af et samlet stabsområde, slankning af ledelsesorganisationen i miljø- og kulturforvaltningen samt en ledelsesmæssig sammenlægning af borgerservice og IT. Det er min oplevelse, at implementeringen er godt i gang, og jeg vil gerne udtrykke min påskønnelse for den konstruktive tilgang blandt ledere og medarbejdere.

Nu skriver jeg til jer med en orientering om næste skridt i processen, som er indledningen af fase 2.


Jeg finder det vigtigt, at alle involverede bliver inddraget og informeret undervejs, så vi sammen får skabt det bedst mulige beslutningsgrundlag for en ny organisering. I denne proces har MED- og ledelsessystemerne en nøglerolle, når det handler om at inddrage og informere medarbejderne. Lige præcis i forbindelse med denne udviklingsproces, og i lyset af de forandringer der følger af budgetaftalen, er det særligt vigtigt, at MED- og ledelsessystemerne løbende videreformidler information på de enkelte arbejdspladser og skaber rum for den dialog, der måtte være behov for. Vi har et fælles ansvar for, at budskaberne når bredt ud i organisationen, og jeg står endvidere til rådighed, hvis I har behov for yderligere uddybning og dialog.

Tirsdag den 20. november 2018 godkendte økonomiudvalget et tilbud fra Zacho Advice om ekstern konsulentbistand til at gennemføre forløbet med grundig inddragelse af ledere, medarbejdere, samt MED-organisationen. Dette arbejde skal føre til et beslutningsoplæg til en ny organisationsmodel med afsæt i færre og mere homogene forvaltninger, øget tværgående samarbejde og afklaring af ledelsesroller.

Arbejdet med fase 2 begynder snarest muligt. Der er nedsat en styregruppe, som består af næstformanden for hovedudvalget Tinne Christiansen, medarbejderrepræsentant fra hovedudvalget Lisa Mogensen, vej- og ejendomschef Kim T. Jensen, chef for digitalisering og borgerservice Tonny Olsen samt undertegnede, som er formand for styregruppen. Der sikres en løbende dialog med økonomiudvalget igennem hele processen. Souschef Thøger Terp og fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed fra direktionssekretariatet & HR fungerer som sekretariat for styregruppen.

Det næste konkrete skridt bliver en række indledende drøftelser med økonomiudvalget, hovedudvalget og chefforum den 30. november 2018. Derudover påbegyndes i løbet af december 2018 interviews med alle direktører og afdelingschefer, som skal belyse opgaver, snitflader, samspilsmuligheder mv. i organisationen. Interviewene fortsætter i januar 2019. På baggrund af interviewene afholdes møder i de enkelte afdelinger, med henblik på at informere om de berørte emner.

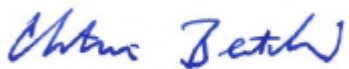




Der vil snarest blive udsendt en tidsplan over forløbet i fase 2. Vedhæftet er notatet om den faseopdelte forandringsproces.

I er som altid velkomne til at kontakte mig, hvis I har spørgsmål eller kommentarer, og jeg vil løbende holde jer orienteret om arbejdet med den faseopdelte forandringsproces.

Med venlig hilsen



Christian Bertelsen  
Kommunaldirektør

**Bilag: 1.1. Tidsplan fase 2**

**Udvalg:** Økonomiudvalget

**Mødedato:** 30. november 2018 - Kl. 16:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 209397/18

**Kommunaldirektøren**

Dato: 27. november 2018

## Tidsplan - faseopdelt forandringsproces

Nedenstående tidsplan er hovedsporet i gennemførelsen af fase 2 vedrørende udarbejdelse af et beslutningsoplæg til en ny organisationsmodel. Da der er tale om en komprimeret og inddragende proces, vil der være behov for en vis fleksibilitet undervejs med henblik på datoer, mødetidspunkter og frister for indkaldelse.

Den løbende orientering om og involvering i processen vedrørende fase 2 sker igennem kommunaldirektøren til kommunalbestyrelsen, hovedudvalget samt fagforvaltningernes aftaleholdere med efterfølgende dialog efter behov. Dette bliver suppleret med at fagdirektører, afdelingschefer og aftaleholdere tilvejebringer information, og foranlediger inddragelse på de lokale arbejdssteder efter behov, herunder af område- og lokale MED-udvalg.

### Forberedelse

- **19. november 2018.** Styregruppemøde. Styregruppen består af kommunaldirektør Christian Bertelsen, næstformand i hovedudvalget Tinne Christiansen, medarbejderrepræsentant fra hovedudvalget og tillidsrepræsentant Lisa Mogensen, vej- og ejendomschef Kim T. Jensen, samt digitaliserings- og borgerservicechef Tonny Olsen. Formålet er afklaring af opgaven og forventningsafstemning, roller og tidsforløbet samt relationen til arbejds møderne senere i forløbet. Fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed og souschef Thøger Terp fra direktionssekretariatet & HR fungerer som sekretariat for styregruppen.
- **20. november 2018.** Økonomiudvalget behandler tilbud om ekstern konsulentbistand og godkender valg af konsulent, som er Kjeld Zachø Jørgensen, Zachø Advice.
- **29. november 2018 kl. 15.00-16.30.** Forberedelse af indledende drøftelser og interviews, herunder også aftaler om spilleregler. Arbejds møde mellem konsulent Kjeld Zachø Jørgensen, kommunaldirektør Christian Bertelsen, fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed og souschef Thøger Terp.
- **29. november 2018 kl. 16.30-17.30.** Opstartsmøde i styregruppen med konsulent Kjeld Zachø Jørgensen.

### Indledende drøftelser

- **30. november 2018 kl. 11.00-12.00.** Indledende drøftelse med hovedudvalget.
- **30. november 2018 kl. 13.00-14.00.** Indledende drøftelse med chefforum.
- **30. november 2018 kl. 16.00-17.00.** Indledende drøftelse med økonomiudvalget.

### Interview og kortlægning med direktører og chefer

- **17. 18. og 19. december 2018.** Interview med 7 chefer/direktører. Konsulent Kjeld Zachø Jørgensen gennemfører interviewet med bistand fra fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed.

- **9. 10. og 11. januar 2019.** Interview med 8 chefer/direktører. Konsulent Kjeld Zachø Jørgensen gennemfører interviewet med bistand fra fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed.
- **28. og 29. januar 2019.** Præsentation af emnerne fra interviews i afdelingerne (12 stk.) ved konsulent Kjeld Zachø Jørgensen og fuldmægtig Pernille Bouteloup Kofoed.
- **29. januar 2019 kl. 12.00-14.00.** Statusmøde i styregruppen. Præsentation af hovedpointerne fra de afholdte interviews og præsentationerne i afdelingerne ved konsulent Kjeld Zachø Jørgensen.

### **Konkretisering af beslutningsoplæg til ny organisation**

- **20. februar 2019 kl. 13.00-14.00.** Styregruppemøde. Efterfølgende dialog med økonomiudvalget.
- **3. april 2019 kl. 8.00-9.00.** Præsentation af forslag til organisationsmodel til direktion.
- **3. april 2019 kl. 9.15-10.15.** Præsentation af forslag til organisationsmodel til chefforum.
- **3. april 2019 kl. 10.30-11.30.** Præsentation af forslag til organisationsmodel til hovedudvalget.
- **3. april 2019 kl. 12.30-14.30.** Opsamling i styregruppen.

### **Beslutningsproces**

Oplægget til en ny organisationsmodel behandles politisk i april 2019.

- **4. april 2019.** Udsendelse af dagsorden til økonomiudvalg.
- **9. april 2019.** Behandling af beslutningsoplæg i økonomiudvalg.
- **23. april 2019.** Behandling af beslutningsoplæg i kommunalbestyrelse.

**Bilag: 1.3. Slides Kjeld Zachø Jørgensen**

**Udvalg:** Økonomiudvalget

**Mødedato:** 30. november 2018 - Kl. 16:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 209240/18

# Zacho Advice

---

Norddjurs Kommune  
30. november 2018

# Temaer

- Præsentation af Zacho Advice
- Forudsætninger for processen
- Principper for processen
- Arbejdsformer
- Procesbeskrivelse
- Spørgsmål



# Forudsætninger og pejlemærker for processen / 1

- Budgetaftalen 2019 – 2022:
  - Økonomiske mål
  - Strukturelle tiltag
  - Bedre sammenhæng mellem arbejdsmarkedsområdet og det sociale område
  - Helhedsorienteret sagsgang i ungeindsatsen?
- Organisationsændringer gennemført i Fase 1 ligger fast:
  - Samlet stabsområde
  - Ny ledelsesorganisering på miljø- og kulturområdet
  - Samling af digitalisering og borgerservice
- Færre og mere homogene forvaltninger; temaer i fase 2
  - Fokus på god betjening af borgere og virksomheder
  - Øget fokus på udvikling
  - Styrke evnen til tværgående samarbejde



# Forudsætninger og pejlemærker for processen / 2

- Det aktive og inddragende medborgerskab
  - Indgåelse af partnerskaber
  - Afbureaukratisering; fagligheden tættere på og tidligere ind i de politiske drøftelser
  - Afklaring af lederroller baseret på Leadership Pipeline
- 
- Eksisterende tværgående grupper
  - Nationale tendenser
  - Andre???

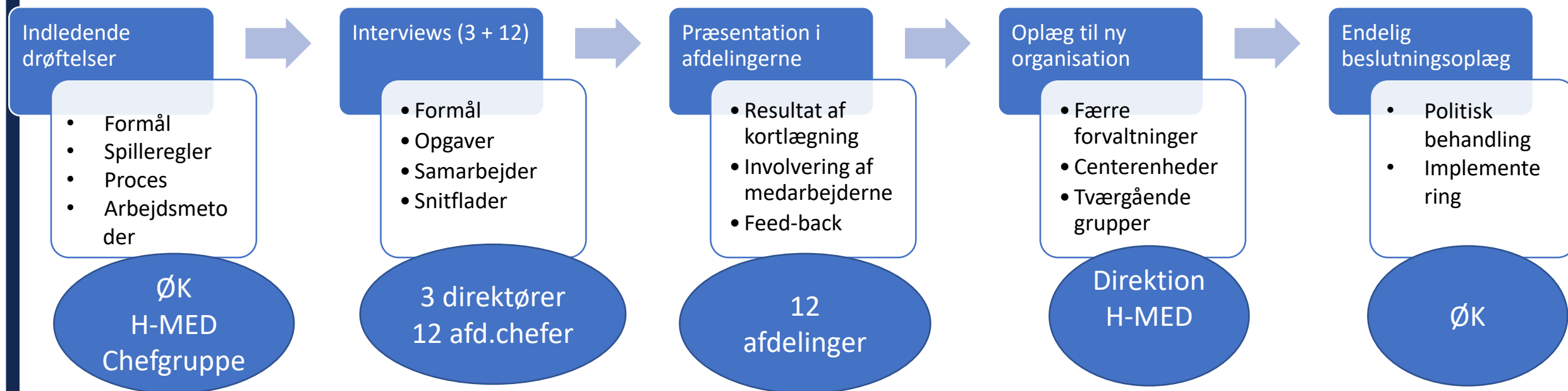
# Principper for processen

- Medinddragelse af og information til relevante interessenter
- Grundighed
- Procesbaseret
- Ordentlighed
- Tillidsbaseret
- Andre ???

# Arbejdsmetoder i procesforløbet

- Interviews
- Gruppedrøftelser; arbejdsgruppe, styregruppe
- Afdelingsmøder
- Procesbaseret tilgang; dvs. relevante ændringer undervejs
- Præsentationer og oplæg til drøftelser
- Konkret beslutningsoplæg

# Forandringsproces, fase 2: Færre og mere homogene forvaltninger



Løbende information / kommunikation af ØK, HMED, organisationen (kom.dir. opgave)

# Zacho Advice

---

Spørgsmål ??

**Bilag: 1.4. Slides Christian Bertelsen**

**Udvalg:** Økonomiudvalget

**Mødedato:** 30. november 2018 - Kl. 16:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 209052/18

# Forandringsproces - Fase 2

30. november 2018

Kommunaldirektør Christian Bertelsen

# Indledende drøftelser om fase 2

**30. november 2019**

- Styregruppe
- Hovedudvalg
- Chefforum
- Økonomiudvalg

## **Formål**

- Præsentere overblik over målsætning og proces for fase 2
- Give økonomiudvalg, hovedudvalg og chefforum mulighed for at afgive input til udarbejdelsen af et beslutningsoplæg til en ny organisationsmodel.



# Baggrund for den faseopdelte forandringsproces

## Politisk beslutning

- Økonomiudvalget den 25. september 2018: Faseopdelt forandringsproces
- Økonomiudvalget den 6. november 2018: Procesplan for den faseopdelte forandringsproces forelagt
- Økonomiudvalget den 20. november 2018: Valg af konsulent til fase 2
  
- Fase 1: Tilpasning af ledelsesstrukturen
- Fase 2: Organisationsmodel med færre og mere homogene forvaltninger
- Fase 3: Nyt organisations- og ledelseskodeks

**Bilag: 1.5. Oversigtsdokument pr 1. november 2018**

**Udvalg:** Økonomiudvalget

**Mødedato:** 30. november 2018 - Kl. 16:00

**Adgang:** Åben

**Bilagsnr:** 191946/18

Kommunaldirektøren  
 Dato: 1. november 2018

## Oversigtsdokument Faseopdelt forandringsproces

Det følgende oversigtsdokument beskriver hvorledes den faseopdelte forandringsproces, som er besluttet i økonomiudvalget den 25. september 2018, organiseres og gennemføres, samt hvorledes de enkelte faser placeres tidsmæssigt i forhold til hinanden.

I forbindelse med gennemførelsen af faserne vil der være fokus på grundighed og involvering af MED-systemet og det politisk system. Endvidere er princippet for gennemførelsen, at en ny fase ikke påbegyndes før den forudgående fase er gennemført og er sikret grobund i organisationen. Desuden vil der være fokus på at sikre løbende information i organisationen om status på arbejdet med henblik på at skabe gennemsigtighed og klarhed for alle involverede.

Arbejdsformen i faserne vil være procesbaseret, og gennem dialog og oplæg søge at besvare, hvorledes de strategiske og politisk formulerede dagsordener tager konkret form, og hvorledes de endeligt manifesterer sig i formelle diagrammer, samt i værdier og organisations- og ledelseskodex. Der vil også blive prioriteret en indledende orientering og involvering af MED-systemet, herunder hovedudvalget den 26. oktober 2018 samt dialog med ledelsessystemet i uge 45, hvor kommunaldirektøren besøger chefgrupperne i de enkelte forvaltninger. Denne løbende dialog og involvering vil blive prioriteret igennem hele processen.

Kommunaldirektøren fremlægger den faseopdelte forandringsproces for økonomiudvalget den 6. november og efterfølgende for hovedudvalget den 8. november 2018.

På den baggrund fremlægger konsulenten for fase 2 umiddelbart herefter en procesplan, som behandles i økonomiudvalget og efterfølgende i hovedudvalget.

### Procesoverblik

	Q4-18	Q1-19	Q2-19	Q3-19	Q4-19
<b>Fase 1</b> Organisationsændring med fokus på tilpasning af ledelsesstrukturen	24/10 Udmelding og ikrafttræden				
<b>Fase 2</b> Færre og mere homogene forvaltninger	Udarbejdelse af oplæg. Beslutning og implementering forventes frem mod Q2-19				
<b>Fase 3</b> Organisations- og ledelseskodex med udgangspunkt i en leadership-tankegang		7/1 Temadag om ledelse i forandringer for alle ledere med lancering af det forestående arbejde med "Vores Norddjurs"	Udviklingen af et organisations- og ledelseskodex påbegyndes når organisationen er kommet godt i gang med fase 2		

## Fase 1

### Organisationsændring med fokus på tilpasning af ledelsesstrukturen

Økonomisk sekretariat og direktionssekretariatet & HR fusioneres til en samlet enhed. Formålet med den nye stab er at skabe rammerne for et samlet fagligt miljø, en fortsat udvikling af økonomiske kompetencer, samt muligheden for at udvikle og forbedre samspilsrelationerne mellem økonomi og fagforvaltningerne.

I miljø- og kulturforvaltningen gennemføres følgende ledelsesmæssige tilpasninger og økonomiske besparelser: Chefen for kultur, biblioteker og fritid vil fremover fungere som sekretariatschef. Opgaverne under planlægning og natur fordeles på de nuværende chefer for henholdsvis vej og ejendom samt erhverv og miljø.

IT- og digitaliseringsafdelingen bliver placeret under den nuværende borgerservice- og udbetalingschef og kommer til at arbejde bredt i organisationen med udvikling og implementering af digitale løsninger for medarbejdere, borgere, virksomheder og foreninger.

#### *Procestrin*

- Udmelding og ikrafttræden den 24. oktober 2018.
- Implementering med udgangspunkt i anbefalingerne fra KL's analyse af kommunens budgetstyring, budgetlægning og opfølgning.

## Fase 2

### Udarbejdelse af et beslutningsoplæg til en organisationsmodel med færre og mere homogene forvaltninger

Den nye organisationsmodel skal understøtte Norddjurs Kommunes ambition om at sikre, at den daglige løbende betjening af borgere og virksomheder fortsat leveres professionelt i henhold til de kvalitetsstandarder, som er politisk formuleret, samtidigt med et ønske om i højere grad at gå fra drift til udvikling og styrke kommunens evne til øget samarbejde på tværs af fagområder og forvaltninger med afsæt i en tillidsbaseret decentralisering. Det aktive og inddragende medborgerskab og borgernes selvstændiggørelse er politiske afsæt for driften og udviklingen af vores serviceydelser. Endvidere er indgåelse og udvikling af partnerskaber med virksomheder, uddannelsesinstitutioner og foreninger samt en generel udadvendthed mod omverdenen en prioriteret målsætning. Organisationsmodellen tager ligeledes udgangspunkt i dagsordenen for afbureaukratisering, som har sit afsæt i budgetaftalen fra 2018, og som har været genstand for kontinuerlige drøftelser i både MED- og i ledelsessystemerne i løbet af 2018.

Principperne bag afbureaukratiseringsdagsordenen er, at fagligheden skal tættere på den politiske beslutningsproces, herunder frigørelse af medarbejdere til at kunne arbejde på tværs af forvaltninger og bringe fagligheden tæt på det politiske arbejde. I denne udviklingsfase er det vigtigt at skabe rammerne for gensidig læring og "best practice" internt i og mellem afdelingsområder. Derudover skal det sikres, at afdelingscheferne i højere grad deltager på udvalgsmøder. Dette skal ses i lyset af et bredere formål om at styrke den politiske udvalgsbetjening.

Derudover er det et konkret formål, at organisationsmodellen skal sikre et fortsat fokus på en professionalisering og afklaring af ledelsesroller på niveau 1-4, herunder en fortsat udvikling af rammerne for en strategisk arbejdende direktion. Dette vil basere sig på inddragelse af moderne teorier om leadership-pipeline, som kort fortalt definerer forskellige ledelsesroller i organisationen og deres indbyrdes relationer.

Den principielle ramme for organisationsmodellen er kommunens værdibaserede ledelsesgrundlag og en direktion under ledelse af kommunaldirektøren. Tilsvarende skal der fortsat være et sekretariat omkring kommunaldirektøren med tværgående strategifunktioner indenfor HR, jura og kommunikation og markedsføring, samt betjening af borgmester og kommunalbestyrelse. Derudover bygger modellen videre på en række eksisterende tværgående grupper indenfor økonomi, digitalisering, markedsføring og bosætning, med forankring i direktionen.

Det er formålet, at det endelige beslutningsoplæg for udviklingen af organisationen er på et overordnet niveau. Her skal der være opmærksomhed på terminologien for forvaltninger og afdelinger. Der vil endelig efterfølgende være en implementeringsopgave i de enkelte forvaltningsområder med grundig involvering af MED-organisationen.

**Styregruppe:** Kommunaldirektøren, 1-2 repræsentanter fra hovedudvalget, samt souschefen Thøger Terp for direktionssekretariatet & HR i tæt samarbejde med økonomiudvalget. Herudover deltager afdelingschef for Vej og Ejendom Kim T. Jensen som repræsentant for ledelsessystemet, samt evt. yderligere en ledelsesrepræsentant. Kommunaldirektøren foranlediger en løbende dialog og involvering af fagdirektørerne i processen.

**Konsulentbistand:** Forslag: Zacho Advice, Kjeld Zacho Jørgensen, som har et betydeligt kendskab til den kommunale sektors udvikling på baggrund af mange års ledererfaring.

### Udvalgte procestrin (endelig procesplan udarbejdes og præsenteres af konsulenten)

#### Oplæg

- Udarbejdelse af procesplan.

#### Involvering

- Indledende drøftelser med økonomiudvalg, hovedudvalg og chefforum.
- Interview med de 3 direktører og de 12 afdelingschefer. Den viden der opsamles i dialogen forankres i organisationen gennem konsulentens besøg i organisationen undervejs i processen, med deltagelse af fuldmægtig fra direktionssekretariatet & HR, Pernille Bouteloup Kofoed. På baggrund af interviewene med afdelingscheferne vil der ske en involvering af medarbejdere i de enkelte afdelinger samt medarbejderrepræsentanter for at sikre et bredt ejerskab.
- Konsulenten udarbejder, i tæt samarbejde med styregruppen, et beslutningsoplæg.

#### Afrapportering og godkendelse

- Forelæggelse for økonomiudvalget, hovedudvalget og chefforum.
- Der sker en implementering af den nye organisationsmodel med klarhed omkring forretningsgange, fokus på tværgående samarbejde og den endelige detailorganisering. Denne fase skal prioriteres særskilt, alt afhængig af den politiske beslutning, med iagttagelse af at der med budgetaftalen for 2019 er iværksat en række generelle besparelser og omstruktureringer i organisationen.
- På arbejdsmarkedsområdet er aftalepartierne bag budget 2019 enige om, at sammenhængen til det sociale område skal sikres, således borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger fremover får deres indsats samlet et sted med en plan og en gennemgående kontaktperson. Økonomiudvalget fremlægger forslag i forlængelse af beslutningen af fase 3 på baggrund af oplæg fra erhvervs- og arbejdsmarkedsudvalget og voksen- og plejeudvalget, der sikrer omorganisering af forvaltningsorganiseringen, der understøtter en helhedsorienteret sagsgang i ungeindsatsen.

### Fase 3

#### Udvikling af et organisations- og ledelseskodex med udgangspunkt i en leadership-tankegang med arbejdstitlen "Vores Norddjurs"

"Vores Norddjurs" integrerer de eksisterende værdier *åbenhed, ligeværdighed, dialog, sund fornuft og prøvehandling* med ledelsesgrundlagets pejlemærker *ledelse af medarbejdere, demokrati, omverden og partnerskaber, forandring, innovation og nye måder, og økonomi i balance* i et samlet produkt. Formålet er en integration, og der vil også være mulighed for at formulere nye værdier, som både giver mening og opfattes nærværende på de lokale arbejdspladser. Denne virkeliggørelse af værdier som retningsgivende for adfærden generelt i organisationen, skal ses som målet for det nye organisations- og ledelseskodex.

"Vores Norddjurs" kobler ledelsesroller og adfærd med den struktur, der er blevet etableret under fase 2. Således sikrer det nye organisations- og ledelseskodex at den nyetablerede forvaltningsmodel får fælles sprog, fælles værdier samt fælles forventninger til hinanden på de enkelte organisationsniveauer. "Vores Norddjurs" skal desuden skabe et fornyet ejerskab blandt både erfarne og nye ledere i organisationen.

**Styregruppe:** Hovedudvalget. Herved repræsenteres både ledelses- og medarbejdersiden. Af hensyn til processens agilitet vil formand og næstformand have en særlig rolle.

**Konsulentbistand:** Forslag: LEAD, Stephanie Bäckström, som har beskæftiget sig med værdiprocesser i mange kommuner.

### **Udvalgte processtrin (endelig procesplan udarbejdes og præsenteres af konsulenten)**

#### *Oplæg*

- I samarbejde med LEAD designes en proces for inddragelse af organisationen.
- Lancering af arbejdet med udviklingen af et organisations- og ledelseskodeks i 2019 sker på en temadag for alle ledere i Norddjurs Kommune den 7. januar 2019.

#### *Involvering*

- Dialog med direktion og chefforum for at sikre en tæt integration af den ledelsesmæssige retning på de centrale ledelseslag.
- Kommunaldirektøren og souschefen for direktionssekretariatet & HR Thøger Terp besøger udvalgte ledere og medarbejdere i organisationen med henblik på inspiration og input til arbejdet.
- Temadag for alle aftaleholdere og næstformænd i lokale MED-udvalg samt hovedudvalg, med henblik på at drøfte de gældende værdier og udkrystallisere de kommende værdier.

#### *Udarbejdelse af produkt*

- Konsulenten udarbejder, i tæt samarbejde med styregruppen, et beslutningsoplæg.

#### *Afrapportering og godkendelse*

- Forelæggelse for økonomiudvalget, hovedudvalget og chefforum.

#### *Implementering*

- Efterfølgende implementering i forvaltningsområderne samt på aftaleenhederne.
- Præsentation af en mindre bogudgivelse med eksempler fra organisationen til nytårskuren for alle ledere i januar 2020.