



Direktionen

BESLUTNINGSREFERAT

Sted: Søren Kanne Skolen, Afd. Toubro
Lyngbyvej 40, 8570 Trustrup

Dato: Onsdag den 11. marts 2020

Start kl.: 9:00

Slut kl.: 13:00

Medlemmer: Kommunaldirektør Christian Bertelsen (formand)
Velfærdsdirektør Kenneth Koed Nielsen
Fællesforvaltningsdirektør Lars Kirkegaard

Fraværende:

Indholdsfortegnelse

	Side
1. Gennemgang af beslutningsprotokoller og dagsordener. Fælles opfølgning på centrale temaer og strategisk problemløsning.....	1
2. Økonomi	3
3. Information fra regionale fora, herunder kommende møder og aktiviteter	4
4. Punkter til behandling.....	6
5. Eventuelt, herunder punkter til næste møde	9
Bilagsoversigt.....	11

1. Gennemgang af beslutningsprotokoller og dagsordener. Fælles opfølgning på centrale temaer og strategisk problemløsning.

Åben sag

Sagsgang

DIR

Sagsfremstilling

Udvalgenes beslutningsprotokoller gennemgås umiddelbart efter udvalgmøderne og udvalgenes dagsordener gennemgås forud for udvalgmøderne.

Gennemgangen foretages af den pågældende direktør.

1. Gennemgang af beslutningsprotokol for:

- Økonomiudvalgets møde den 10. marts 2020

2. Gennemgang af dagsorden for:

- Kommunalbestyrelsens møde den 17. marts 2020

Øvrige punkter til behandling

- Skoleleder Jacob Hørlyk giver en kort præsentation af Søren Kanne Skolen

Kommende møder, aktiviteter samt formål

- DI Randers-Norddjurs Erhvervstræf den 12. marts 2020
- Møde med Destination Djursland den 16. marts 2020
- Møde i forligskredsen den 16. marts 2020
- Temamøde i kommunalbestyrelsen (præsentation af Erhvervshus Midtjylland) den 17. marts 2020

Økonomiske konsekvenser

De økonomiske konsekvenser beskrives i dagsordenspunkterne til møderne i de stående udvalg m.v.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at de nævnte beslutningsprotokoller og de nævnte dagsordener gennemgås.

Beslutning i Direktionen den 11-03-2020

Mødet startede med en rundvisning og dialog med aftaleholder på Søren Kanne Skolen Jacob Hørlyk.

Dagsordener og beslutninger fra ovennævnte møder blev gennemgået.

På baggrund af økonomiudvalgets midtvejsstatus på udvalgets arbejde foranlediger afdelingslederen for kommunaldirektørens sekretariat, at der arrangeres et administrativt møde med henblik på at følge op på økonomiudvalgets drøftelse og planlægge det videre forløb.

Der udarbejdes en sag til kommunalbestyrelsesmødet den 17. marts 2020, med status på coronavirus i forlængelse af tidligere løbende information til kommunalbestyrelsens medlemmer.

2. Økonomi

Åben sag

Sagsgang

DIR

Sagsfremstilling

For at følge den økonomiske udvikling og gennemførelsen af budgettet indeholder direktionens møder et fast punkt om kommunens økonomi.

Økonomiske konsekvenser

Direktionen følger den økonomiske udvikling og vurderer løbende budgetopfølgningerne på de forskellige områder.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at punktet drøftes.

Beslutning i Direktionen den 11-03-2020

Drøftet.

3. Information fra regionale fora, herunder kommende møder og aktiviteter

Åben sag

Sagsgang

DIR

Sagsfremstilling

I forbindelse med deltagelse i en række regionale fora skal direktionen informeres om samt drøfte emner og sager, der behandles i de forskellige regionale fora, herunder:

Generelle emneområder

- KKR (politiske udvalg for de 19 kommuner i Region Midtjylland)
- KD-net (kommunaldirektør netværket for de 19 kommuner i Region Midtjylland)
- Kontaktudvalg (politisk udvalg bestående af de 19 borgmestre i Region Midtjylland samt regionsrådets formand)
- K98
- Business Region Aarhus

Fagområder

- VisitAarhus
- Center for Offentlig Ledelse
- DASSOS
- Europæisk kulturregion
- Midttrafik/letbaneråd
- Arbejdsmarkedsstyregruppen
- Kulturring Østjylland
- RAR Østjylland (Regionale Arbejdsmarkedsråd)
- Rådet for fremtidens kompetencer.

Økonomiske konsekvenser

Ingen.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at informationer om kommende og afholdte møder gennemgås.

Beslutning i Direktionen den 11-03-2020

Drøftet.

4. Punkter til behandling

Åben sag

Sagsgang

DIR

Sagsfremstilling

I økonomiaftalen mellem regeringen og KL for 2019 understreges kommunernes rolle mht. at implementere verdensmålene lokalt igennem partnerskaber om bæredygtig lokal udvikling, og målene indgår f.eks. også som ramme for Region Midtjyllands udviklingsstrategi.

Direktionen i Norddjurs Kommune arbejder med FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling som en overordnet begrebsramme, for at sikre fokus på at arbejde innovativt og fokusere på eksekvering og langsigtede effekter inden for kommunens forskellige fagområder som fx bosætning, omsorg, uddannelse, miljø, sundhed og infrastruktur.

Verdensmålene giver mulighed for at arbejde værdibåret og retningskabende og kan styrke de tværgående perspektiver igennem et helhedsfokus på kommunen som samfund med en række emnemæssige udfordringer.

På de områder, hvor det giver værdi, lader direktionen derfor verdensmålene fungere som kobling til konkrete udviklingsprojekter og tværfaglige samarbejdsformer, og lader dem være styrende for udviklingen af eksterne partnerskaber, samt inddragelse af borgere og civilsamfund.

Direktionen har følgende øvrige punkter til behandling:

- Direktionens årsplan (bilag vedlagt)
- Implementering af fase 3 (bilag vedlagt)
- Oplæg om ledelsesudvikling, og ledelsesevaluering m.v. (bilag vedlagt)
- GIC Grenaa Idrætscenter

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at punkterne behandles.

Bilag:

1	Åben	Årshjul 2020 - pr. 4. marts 2020	33248/20
2	Åben	Vores Norddjurs, dagsordenspunkt	744/20
3	Åben	Information om Vores Norddjurs, 1. oktober 2019	745/20
4	Åben	Ledelsesudvikling og -evaluering	38226/20

Beslutning i Direktionen den 11-03-2020

- Direktionens årsplan

Drøftet.

- Implementering af fase 3

Drøftet.

- GIC Grenaa Idrætscenter

Fællesforvaltningsdirektøren tager videre initiativ til den efterfølgende politiske behandling.

- Oplæg om ledelsesudvikling og ledelsesevaluering m.v.

Direktionen drøftede, med udgangspunkt i vedlagte notat til styrket fokus på ledelsesudvikling, behovet for at arbejde med en dagsorden for en langsigtet ledelsesudvikling, forankret i en politik for ledelse.

Direktionen finder det vigtigt med fokus på ledelse i form af en politik for ledelse, der sætter en struktur for arbejdet i organisationen. Direktionen har en opmærksomhed på, at et arbejde med ledelsesevalueringer skal have fokus på en udvikling af ledelse og være forankret i kommunens værdisæt. Kommunaldirektørens sekretariat tager initiativ til en videre drøftelse med Kronprins Frederiks Center for ledelse om konteksten for ledelsesevalueringen set i den ledelseskontekst som de forskellige ledelsesfunktioner står i.

Afdelingslederen for kommunaldirektørens sekretariat foranlediger en tilretning af notatet på baggrund af direktionens drøftelse. Drøftelsen fortsættes på et kommende direktionsmøde.

5. Eventuelt, herunder punkter til næste møde

Åben sag

Sagsgang

DIR

Sagsfremstilling

Til det kommende direktionensmøde den 18. marts 2020 kl. 9.00-13.00 er der foreløbig følgende punkter:

- Direktionens årsplan – generelt på som punkt ved alle direktionensmøder
- Implementering af fase 3 – generelt på som punkt ved alle direktionensmøder
- Budgetudmøntningsplan
- Dialogmøde med Chef Ungeindsats og UU Lotte Kruse (kl. 11.30-12.00)

Til de kommende direktionensmøder er der foreløbig følgende punkter:

- Direktionens årsplan – generelt på som punkt ved alle direktionensmøder
- Implementering af fase 3 – generelt på som punkt ved alle direktionensmøder
- Oplæg til proces vedr. ejendomscenter (marts 2020)
- Anvendelsesmuligheder for Bakkely, jf. tidligere beslutning i direktionen. Velfærdsdirektøren foranlediger at sagen sættes på møde.
- Intranet – præsentation og implementering (Chef for borgerservice, IT og digitalisering Tonny Olsen deltager). Fællesforvaltningsdirektøren foranlediger at sagen sættes på møde.
- Direktionensmøde i Allingåbro, Byg og Miljø (13. maj 2020)
- Borgerrådgiverens beretning (maj 2020)
- Temadrøftelse om KOMBIT og monopolbrud - hvorledes forløber implementeringen og brug af de nye systemer i dialog med fagforvaltningerne? (maj 2020)

Drøftelse og fastlæggelse af Øvrige punkter til behandling under dagsordenens punkt 1 på det næste direktionensmøde.

Beslutning i Direktionen den 11-03-2020

Til det kommende direktionsmøde er der udover de nævnte punkter

- Kommissorium for den tværgående gruppe for bæredygtighed.
- Direktionen tager en overordnet drøftelse af kommunens bygningsmasse, herunder Voldby.

Bilagsoversigt

4. Punkter til behandling
 1. Årshjul 2020 - pr. 4. marts 2020 (33248/20)
 2. Vores Norddjurs, dagsordenspunkt (744/20)
 3. Information om Vores Norddjurs, 1. oktober 2019 (745/20)
 4. Ledelsesudvikling og -evaluering (38226/20)

Underskriftsside

Kommunaldirektør Christian Bertelsen
(formand)

Velfærdsdirektør Kenneth Koed Nielsen

Fællesforvaltningsdirektør Lars
Kirkegaard

Bilag: 4.1. Årshjul 2020 - pr. 4. marts 2020

Udvalg: Direktionen

Mødedato: 11. marts 2020 - Kl. 9:00

Adgang: Åben

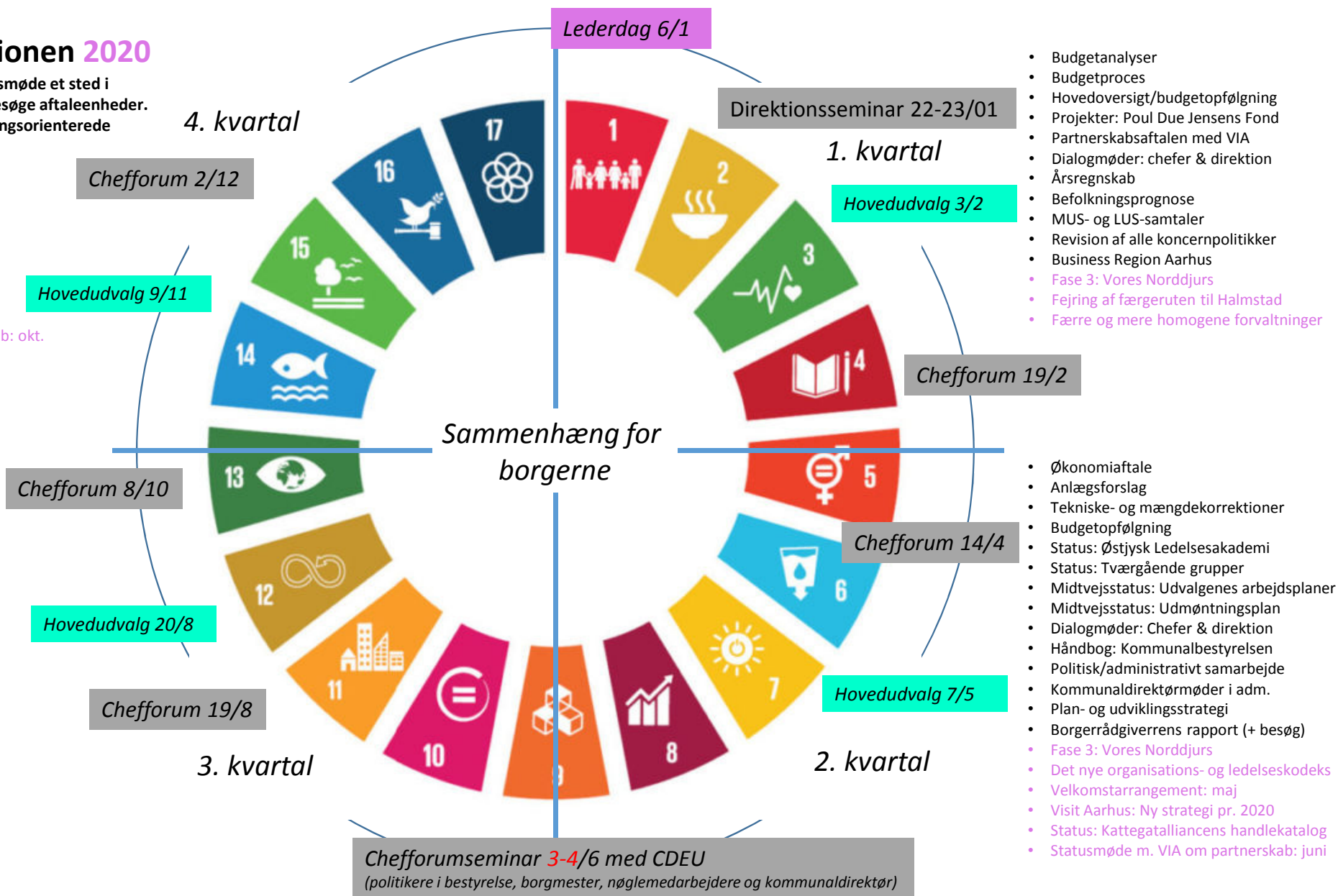
Bilagsnr: 33248/20

Årshjul for direktionen 2020

4 gange årligt afholdes direktionens møde et sted i kommunen med henblik på at besøge aftaleenheder. Her afsættes ekstra tid til udviklingsorienterede drøftelser.

- Budgetopfølgning
- Finanslov
- Dialogmøder: chefer og direktion
- Kontrakt: Visit Aarhus
- Kommunaldirektørmøder i adm.
- Fase 3: Vores Norddjurs
- Plan- og udviklingsstrategien
- Statusmøde m. AU om partnerskab: okt.
- Evaluering af ejerstrategi (2021)

- Budgetforhandlinger
- Tidsplan for regnskab
- Takstoversigt
- Hovedoversigt/budgetopfølgning
- Erhvervsklimamålinger: DI & DB
- Partnerskabsaftalen med AU
- Dialogmøder: chefer & direktion
- Erhvervs huset
- Fase 3: Vores Norddjurs
- Velkomstarrangement: sep.
- Kommunalvalg (2021)



Bilag: 4.2. Vores Norddjurs, dagsordenspunkt

Udvalg: Direktionen

Mødedato: 11. marts 2020 - Kl. 9:00

Adgang: Åben

Bilagsnr: 744/20

Vores Norddjurs

18/17462 Åben Sag

Sagsgang

ØK, KB

Sagsfremstilling

Økonomiudvalget behandlede på sit møde 25. september 2018 et forslag til igangsættelse af en faseopdelt forandringsproces af Norddjurs Kommunes organisation med det formål at sikre en slankere ledelsesstruktur, færre og mere homogene forvaltninger, samt en højere grad af samarbejde og koordinering på tværs af afdelingerne.

Hovedudvalget har løbende drøftet den faseopdelte forandringsproces, herunder implementeringen af fase 2 samt igangsættelsen af fase 3. På hovedudvalgsmødet 13. maj 2019 blev det aftalt, at fase 3 igangsættes, når implementeringen af fase 2 er god i gænge.

Følgende beskrivelse af fase 3 blev forelagt økonomiudvalget 6. november 2018 og hovedudvalget d. 8 november 2018, som led i en samlet oversigt over de 3 faser.

Fase 3

Udvikling af et organisations- og ledelseskodeks 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 ledelseskodeks.

"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. Styregruppen foruden Kommunaldirektør Christian Bertelsen og næstformand for hovedudvalget Tinne Marie Christiansen desuden af medlem af hovedudvalget Lisa Uldahl Mogensen, sundheds- og omsorgschef Søs Fuglsang, leder af Kommunaldirektørens Sekretariat Thøger Terp, arbejdsmiljøkonsulent Mette Løvholm, Leder af Trivsel og Læring Inger Aarup, konstitueret leder af Administration og Udvikling Signe Andersen Vang, chef for kultur, fritid, turisme og biblioteker Trine Grejsen, samt en ekstern konsulent.

Styregruppen får samlet set til opgave at planlægge og gennemføre fase 3.

Referencegruppe: Der er i 2018 blevet oprettet en intern tværgående gruppe, som følger af Norddjurs kommunens samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Gruppen består af kommunaldirektør Christian Bertelsen, velfærdsdirektør Kenneth Koed Nielsen, plejecenterleder Anette Eriksen, skoleleder Christina Mogensen, arbejdsmarkedschef Erik Holck Hansen, chef for kultur, fritid, turisme og biblioteker Trine Grejsen og leder af kommunaldirektørens sekretariat Thøger Terp. Denne gruppe vil blive inddraget med henblik på sparring undervejs i processen samt påtage sig et aktivt medansvar for processens succesfulde gennemførelse.

At udarbejde og implementere et nyt organisations- og ledelseskodex, som skal leve i organisationen, er en kompleks øvelse. Det kræver mange overvejelser at planlægge en proces, hvor kommunens medarbejdere kan genkende sig i det nye kodex og se en meningsfuld sammenhæng i relation til de meget forskelligartede opgaver de samlet set udfører hver dag. Ambition er at skabe en inddragende proces, hvor organisationen aktiveres og bidrager til det endelige produkt, som består af en sammensmeltning af kommunens værdigrundlag og ledelsesgrundlag i et afgrænset antal værdiorde. Det afgørende bliver at lykkes med at samle input fra de enkelte afdelinger på baggrund af grundig dialog og lave et nyt fælles værdigrundlag med et stærkt ejerskab og

fundament i organisationen. Det vil endvidere blive drøftet mulige tiltag på implementeringen af ledelsesevalueringer samt trivselsmålinger, som der er behov for at blive udviklet i organisationen.

Processen vil desuden bære bræg af en stor grad af fokus på implementering som et integreret led i processen. Dette med henblik på at skabe et solidt fundament for arbejdspladsernes fremtidige arbejde med værdierne i organisationen.

Tilrettelæggelsen af processen og inddragelsen skal ske i respekt for kommunens daglige drift samt øvrige projekter og opgaver. Med nedenstående procesforslag vurderes det, at der både tages hensyn til implementeringen af fase 2 samt timingen i forhold til budget 2020.

I løbet af perioden får de enkelte aftaleenheder ”lektier” for. På personalemøder, hvor aftaleholderen agerer proceskonsulent, skal hver enkelt afdeling drøfte input til et nyt fælles organisations- og ledelseskodeks. Det arbejde, der pågår på de enkelte aftaleenheder, samles op i en fælles workshop i december, hvor formænd og næstformand fra alle MED-udvalg, sammen med chefforum, hovedudvalg og aftaleholdere, bringer input fra deres afdeling med sig i tilblivelsen af det ny kodeks. Således får alle afdelinger en stemme i det endelige organisations- og ledelseskodeks. Når kodekset er udarbejdet vil det blive behandlet i hovedudvalg, økonomiudvalg og kommunalbestyrelse. I februar/marts 2019 afholdes endnu en workshop hvor formænd og næstformand fra alle MED-udvalg, chefforum, hovedudvalg og aftaleholdere mødes med fokus på implementeringen af det ny organisations- og ledelseskodeks.

Rammer og udkast til tidsplan for fase 3

Nedenfor præsenteres et udkast til tidsplan og involverende proces, dog med et forbehold for, at der kan ske ændringer undervejs.

August 2019	Hovedudvalget drøfter mål, rammer og tidsplan, samt udvælger repræsentanter til styregruppen.
September 2019	Chefforum drøfter Vores Norddjurs og den strategiske ledelsesmæssige rammesætning. Kommunaldirektør mødes med referencegruppen og drøfter Vores Norddjurs.
September 2019	Økonomiudvalg og kommunalbestyrelse orienteres om mål, rammer og tidsplan for fase 3.

<p>Oktober 2019</p>	<p>Der afholdes møder i styregruppen om indholdet i det forberedende arbejde på den enkelte aftaleenhed samt indholdet i workshop 1 (tilblivelse) og workshop 2 (implementering).</p> <p>Kommunaldirektør udsender information om procesforløb i organisationen og afholder møde med tillidsrepræsentanter og aftaleholdere, hvor processen præsenteres.</p>
<p>Oktober- november 2019</p>	<p>”Lektier” i aftaleenhederne. Med fokus på at give aftaleenhedens bud på fusion af eksisterende værdier og pejlemærker for ledelse, samt nye værdier. I alt 3-6 styk. Dette sker gennem involvering af medarbejdere og grundige dialoger på de enkelte aftaleenheders personalemøder.</p> <p>Derudover bliver arbejdsmiljøorganisationen involveret på den årlige arbejdsmiljødag 11 november.</p> <p>Styregruppen bearbejder aftaleenhedernes individuelle bud forud for workshop 1 (tilblivelse).</p>
<p>December 2019</p>	<p>Involverende og opsamlende workshop 1 (tilblivelse) for aftaleholdere, næstformænd i MED-udvalg, hovedudvalg og chefforum på baggrund af drøftelserne på de enkelte aftaleenheder. Formålet er at nå frem til et udkast til et organisations- og ledelseskodex samt sætte ord på betydningen af værdierne.</p> <p>Der vil på workshoppen blandt andet blive arbejdet med ordlyd og tonation, mening og konkret indhold samt organisations- og ledelseskodexets grafiske udtryk.</p> <p>Styregruppen udarbejder efter workshop 1 (tilblivelse) det konkrete udkast</p> <p>Der udsendes information om procesforløbet i organisationen, eventuelt i form af videoer fra tilblivelsen.</p>
<p>Januar 2020</p>	<p>Referencegruppe drøfter udkast til organisations- og ledelseskodex.</p> <p>Hovedudvalg behandler udkast til nyt organisations- og ledelseskodex, ligesom der afholdes en status på det store årlige ledermøde.</p>
<p>Februar 2020</p>	<p>Sag om godkendelse af nyt organisations- og ledelseskodex behandles i økonomiudvalg og kommunalbestyrelse.</p>

Februar-marts 2020	Workshop 2 (implementering) for aftaleholdere, næstformænd i MED-udvalg, hovedudvalg og chefforum med fokus på implementering af det nye organisations og ledelseskodeks. Der vil på workshoppen blandt andet blive arbejdet med den gode implementering af det nye organisations- og ledelseskodeks, herunder individuel betydning, betydning på den enkelte aftaleenhed samt betydning i tværgående sammenhænge.
Juni 2020	Opfølgning på det nye organisations- og ledelseskodeks virke i organisationen og betydning for den enkelte aftaleenhed, faglig og tværfaglig opgaveløsning, samt samarbejdet med det politiske niveau. Denne opfølgning er et anliggende for den enkelte fagforvaltning med direktører og chefer som omdrejningspunkt og med en efterfølgende behandling i direktion og hovedudvalg samt økonomiudvalg.

Undervejs i hele perioden af fase 3 vil kommunaldirektøren besøge arbejdspladser i kommunen. Formålet er at få inspiration, viden og erfaring fra forskellige afdelinger i kommunen vedrørende tilblivelsen og implementeringen af det nye organisations- og ledelseskodeks, og således sikre bred forankring og videndeling på tværs i organisationen.

På seneste hovedudvalgsmøde 19 august 2019 drøftede hovedudvalget mål, rammer og tidsplan samt udpegede repræsentanter fra hovedudvalget til styregruppen, som har mandat til at træffe beslutninger på hovedudvalgets vegne.

Økonomiudvalget orienteres på mødet om mål, rammer og tidsplan for fase 3, *Vores Norddjurs*.

Økonomiske konsekvenser

Der afsættes i størrelsesordenen af 200.000 kroner til brug af ekstern konsulent. Udgiften afholdes inden for driftsbudgettet.

Indstilling

Formanden indstiller, at økonomiudvalget tager orienteringen om mål, rammer og tidsplan for fase 3, *Vores Norddjurs*, til efterretning

Beslutning i Økonomiudvalget den 10-09-2019

Tiltrådt.

Beslutning i Kommunalbestyrelsen den 17-09-2019

Godkendt.

Bilag:

Bilag: 4.3. Information om Vores Norddjurs, 1. oktober 2019

Udvalg: Direktionen

Mødedato: 11. marts 2020 - Kl. 9:00

Adgang: Åben

Bilagsnr: 745/20

Til aftaleholdere og hovedudvalg

Kommunaldirektøren

Dato: 1. oktober 2019

Vores Norddjurs

Kære alle

I efteråret 2019 tager vi hul på Vores Norddjurs, den sidste fase i den faseopdelte forandringsproces. Hvor fase 1 og 2 var nødvendige tilpasninger grundet en vanskelig økonomisk situation, er Vores Norddjurs en værdiprocess, hvor vi sammen skaber det værdimæssige afsæt for vores arbejdspladser, og den måde vi samarbejder med hinanden på.

Dette brev skal allerede nu give jer et klart billede af målene og ambitionerne for Vores Norddjurs og sikre, at I er opmærksomme på de væsentlige tidspunkter.

Målet for Vores Norddjurs er at integrere Norddjurs Kommunes eksisterende fem værdier og ledelsesgrundlagets fire pejlemærker i et nyt samlet organisations- og ledelseskodex - og i den forbindelse vurdere, om der er behov for nye værdier. Målet er, at vi ender med 3-6 nye værdier.

De eksisterende værdier:

1. *Åbenhed*
2. *Ligeværdighed*
3. *Dialog*
4. *Sund fornuft*
5. *Prøvehandlinger*

Pejlemærker for ledelse:

1. *Ledelse af medarbejdere*
2. *Demokrati, omverden og partnerskaber*
3. *Forandring, innovation og nye måder*
4. *Økonomi i balance*

Det er ambitionen, at Vores Norddjurs bliver et værdigrundlag, der afspejler Norddjurs Kommune, både nu og i fremtiden, og at vi i fællesskab udvikler et nyt værdigrundlag, som vi sammen insisterer på at efterleve og give liv blandt medarbejdere og ledere på alle vores arbejdspladser.

Vi har sammensat en styregruppe med udgangspunkt i hovedudvalget suppleret med medarbejdere og ledere med relevante kompetencer fra vores organisation. Derudover får den interne referencegruppe vedrørende kommunens samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse en sparringsrolle i forløbet.

Processen for Vores Norddjurs bliver involverende, og alle vil blive inddraget i at definere hvilke værdier, der skal gælde for Norddjurs Kommune, når vi i fællesskab skaber det nye organisations- og ledelseskodex.

Processen strækker sig samlet set fra oktober 2019 til juni 2020 og er inddelt i 3 procesfaser: En lektieproces, en tilblivelsesproces og en implementeringsproces.

Lektieproces

Fra den 22. oktober 2019 til den 25. november 2019 arbejder alle aftaleenheder med en lektie som forberedelse til en tilblivelsesworkshop, der afholdes den 4. december 2019.

Forberedende lektier

På personale- og MED-møder drøftes hvilke af de eksisterende værdier og pejlemærker, der skal bestå, samt om helt nye værdier skal tilføjes. I alt udvælger hver aftaleenhed 3-6 værdier. Den samlede aftaleenheds (f.eks. hele skolen eller hele plejecentret) input afleveres senest den 25. november 2019 til arbejdsmiljøkonsulent Mette Løvholm mel@norddjurs.dk.

Den 22. oktober 2019 inviteres alle aftaleholdere og tillidsrepræsentanter med henblik på at få præsenteret proces og værktøjer til den lokale lektieproces. Der vil efter mødet ligeledes blive udsendt en information med den konkrete opgave til aftaleenhederne samt en beskrivelse af procesmetoden. Hver enkelt aftaleenhed planlægger herefter selv, hvorledes processen bedst tilrettelægges, således at der tages hensyn til aftaleenhedens individuelle vilkår.

Tilblivelsesproces

Den 4. december 2019 afholdes en tilblivelsesworkshop, hvor alle formænd og næstformænd fra lokaludvalgene, hovedudvalget og chefforum i fællesskab og med udgangspunkt i det materiale, som alle aftaleenheder har indsendt, udarbejder det nye værdisæt for Norddjurs Kommune. Det er ambitionen, at vi på dagen kommer så tæt på det endelige værdisæt som muligt.

Implementeringsproces

Når det nye organisations- og ledelseskodex er færdigt og politisk godkendt i februar 2020 påbegyndes implementeringen. Den 5. marts 2020 afholdes workshop 2, som har fokus på at understøtte implementeringen på arbejdspladserne i hele kommunen. Deltagerkredsen bliver den samme som ved workshop 1. Der vil som forberedelse til workshop 2 også skulle laves forberedende lektier i aftaleenhederne, som senere vil blive kommunikeret.

Vigtige datoer

Vær opmærksom på følgende vigtige datoer:

Dato	Hvad
22. oktober 2019 Kl. 8.00-9.30	Orienteringsmøde i Grenaa Idrætscenter for aftaleholdere og tillidsrepræsentanter. På mødet præsenteres proces og værktøjer til den lokale lektieproces.
22. oktober 2019	Mail med den konkrete opgave samt procesmetode for lektieproces sendes til aftaleholdere.
22. oktober til 25. november 2019	Lektier i aftaleenheder. Den overordnede lektiebeskrivelse er at sammensmelte de nuværende værdier og pejlemærker for ledelse, med plads til, at helt nye værdier kan få plads i det nye kodeks. Hver aftaleenhed udvælger i alt 3-6 nye værdier.
25. november 2019	Deadline for indsendelse af de 3-6 værdier fra hver aftaleenhed.
4. december 2019 Kl. 8.00-16.00	Workshop 1 i Grenaa Idrætscenter: Tilblivelse af nyt organisations- og ledelseskodex.
5. marts 2020 Kl. 8.00-16.00	Workshop 2: Implementering.

Vores Norddjurs bliver et stort fælles projekt for alle arbejdspladser. Jeg vil endvidere opfordre til, at I lokalt tilrettelægger, i hvilket omfang og hvordan I ønsker at informere om projektet til interessenter i jeres nærhed, f.eks. bestyrelser, bruger- og pårørenderåd m.fl.

Undervejs i processen vil jeg besøge arbejdspladser i kommunen med det formål at få inspiration, viden og erfaring fra forskellige dele af kommunen vedrørende tilblivelsen og implementeringen af det nye organisations- og ledelseskodeks.

Jeg vil desuden kommunikere løbende med henblik på at skabe et fælles billede af processen og de opgaver, vi hver især har i forhold til at sikre, at vi til næste år står med et stærkt værdimæssigt fundament for arbejdet med at udvikle Norddjurs Kommune.

Jeg ved, at I alle vil prioritere denne proces og glæder mig utrolig meget til at være sammen med jer om udarbejdelsen af et nyt organisations- og ledelseskodeks.

Venlig hilsen



Christian Bertelsen
Kommunaldirektør

*Bilag: Personalepolitik
Ledelsesgrundlag (indeholdende værdier og pejlemærker for ledelse)
Sagsfremstilling*

Bilag: 4.4. Ledelsesudvikling og -evaluering

Udvalg: Direktionen

Mødedato: 11. marts 2020 - Kl. 9:00

Adgang: Åben

Bilagsnr: 38226/20

Notat

Dato: 02.03.2020
Reference: Kommunaldirektørens sekretariat
Journalnr.: 20/5889

Ledelsesudvikling og ledelsevaluering

Ledelsesudvikling og herunder ledelsevaluering er vigtige parametre for, at Norddjurs Kommune som organisationen når sine mål og lykkes med kerneopgaven. Derfor foreslår forvaltningen, at der oprettes en central pulje til ledelsesudvikling og at der i den forbindelse forberedes en proces for, hvordan ledelsevaluering, som en konkret ledelsesudviklingsaktivitet, kan implementeres i Norddjurs Kommune.

Efter den faseopdelte forandringsproces har Norddjurs Kommune fået en slankere ledelsesstruktur, tillidsbaseret decentralisering og et nyt organisations- og ledelseskodex. Der er dermed sket en stor udvikling af organisationen de seneste år. Ledelsesudvikling er på den baggrund et vigtigt element i at sikre rammerne for ledelse i Norddjurs Kommune.

I rapporten Færre og mere homogene forvaltninger er der fokus på at udvikle ledelseskulturen, herunder det sammenhængende ledelsessystem. Derudover er der i rapporten et øget fokus på strategisk og faglig ledelse, ledelsesudvikling samt værdibaseret ledelse. Som en del af den faseopdelte forandringsproces' tredje fase Vores Norddjurs er der udvalgt nye værdier for ledelse i organisations- og ledelseskodexet af samme navn. Det vil derfor også være relevant at evaluere og udvikle den værdibaserede tilgang til ledelsesopgaven hos ledere i forlængelse af de aktuelle, organisatoriske forandringer.

Ledelsevaluering understøtter dermed den strategiske linje, der er lagt for Norddjurs Kommune som organisation. På den baggrund anbefaler forvaltningen, at Norddjurs Kommune følger regeringen, KL og Danske Regioners anbefalinger om at evaluere og udvikle ledelsen i den offentlige sektor.

Regeringen, KL og Danske Regioner indgik i starten af 2019 aftale om ledelse og kompetencer. Målet med aftalen er at styrke og udvikle offentlig ledelse. Aftalen tager bl.a. afsæt i de anbefalinger, som Ledelseskommisionen kom med i juni 2018, og dækker områder, hvor der er potentiale i, at den offentlige sektor gør noget på tværs – i tillæg til de ledelses- og kompetenceindsatser, som staten, regionerne og kommunerne allerede arbejder med hver især. En del af aftalen er også, at Kronprins Frederiks Center for

Offentlig sammen med staten, KL og Danske Regioner Ledelse skal udvikle et nyt spørgeskemabaseret værktøj til ledelsesevaluering i staten, kommunerne og regionerne. Værktøjet forventes færdigt i starten af 2021.

Ledelsesudvikling

Som leder i den offentlige sektor står man dagligt over for komplekse problemstillinger, som kræver handlekraft, forandring og udvikling. Ledelsesudvikling fx i form af Den offentlige lederuddannelse (DOL) eller en master i ledelse kan styrke både det personlige lederskab og det ledelsesmæssige handlerepertoire.

Der har tidligere i Norddjurs Kommune været afsat et beløb finansiering af til lederuddannelse (DOL). Disse midler bortfaldt ifm. besparelserne til budget 2019. DOL finansieres i dag decentralt. På uddannelsesområdet kan der dog også være behov for yderligere, fx master i ledelse eller andre internationale uddannelser. Dette er der ikke økonomiske mulighed for at understøtte på nuværende tidspunkt.

Udover uddannelse er der behov for at arbejde videre med en dagsorden om et styrket fokus på ledelsesudvikling, der allerede er igangsat med den faseopdelte forandringsproces. Herunder arbejdet med det sammenhængende ledelsessystem.

Niveau 1: Kommunaldirektør

Tænke, planlægge og arbejde strategisk

Inddrage og styre kompleksiteten

Prioritere det absolut vigtigste

Kommunikere enkelt og klart

Balancere mellem langsigtede mål og konkrete resultater på kort sigt

Niveau 2: Fagdirektører

Udvikle og implementere strategiske indsatser

Sætte retning for beslutninger, delegerer og have tillid til afdelingschefer

Ansvar for egen forvaltning samtidig med fællesansvar og blik for helhedens bedste

Fokuserer på udvikling og strategi samtidig med resultater i egen forvaltning

Niveau 3: Afdelingschefer

Gennemføre strategiske indsatser og bidrage til udvikling

Arbejde med ledelse og resultater gennem ledere

Lede på tværs af organisationen

Fordele og omfordele ressourcer i eget område

Medansvar for forvaltningens samlede område

Niveau 4: Institutionsledere (aftaleholdere) og teamledere

Ansvar for udvikling af driften, budget og personale

Delegerer, måle og sikre høj kvalitet i kerneopgaven

Bygge relationer og vise loyalitet opad, nedad og på tværs i organisationen til gavn for området

Give feedback og coaching

Involvering af borgere, brugere, foreninger, bestyrelser og omverden

Andre emner under ledelsesudvikling er værdibaseret ledelse i forlængelse af Vores Norddjurs, samt yderligere ledelsesaktiviteter, herunder nedenstående forslag om at arbejde struktureret med ledelsesevaluering.

Omdrejningspunktet for drøftelse af ledelsesudvikling i Norddjurs Kommune vil være chefforum, som allerede nu har arbejdet med Leadership Pipeline i form af det sammenhængende ledelsessystem og som det foreslås nedenfor, bliver omdrejningspunkt for udviklingen af et lederevalueringskoncept for Norddjurs Kommune.

Forvaltningen foreslår på den baggrund, at der ifm. budget 2021 oprettes en årlig pulje på 500.000 til lederudvikling, så det sikres, at Norddjurs Kommune har rammerne for at fastholde en stærk ledelsesdagsorden i hele organisationen og at de enkelte ledere i Norddjurs Kommune får de bedste forudsætninger for at udvikle sig og få mere faglig viden som platform for deres ledelse.

Ledelsesevaluering

God ledelse kan gøre en forskel for offentlige organisationers målopfyldelse. En forudsætning er dog, at der er overensstemmelse mellem lederes hensigt med deres ledelse og medarbejdernes opfattelse af den. Derfor er det vigtigt for ledere at få indblik i, hvordan deres ledelse opleves af dem, lederne retter deres ledelseskraft imod. Ledelsesevaluering er et værktøj til at få denne viden.

Regeringen, KL og Danske Regioner har i 2017 indgået aftalen "Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor", som har til formål at udvikle og styrke ledelse og kompetencer i den offentlige sektor yderligere. I aftaleteksten står der følgende om evaluering af offentlig ledelse:

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at det er vigtigt, at ledere løbende får feedback på egen ledelse. Til at understøtte dette udvikles der et værktøj til lederevaluering af høj kvalitet for alle ledere i den offentlige sektor. Værktøjet vil bestå af spørgsmål, som er generiske for den offentlige sektor, og som alle, der vælger at bruge værktøjet, skal anvende. Samtidig vil der være mulighed for lokalt at supplere med yderligere spørgsmål. Værktøjet er et tilbud til staten, kommunerne og regionerne og stilles gratis til rådighed for disse. Resultaterne af evalueringerne skal dels kunne bruges lokalt som dialog- og udviklingsredskab og dels kunne generere et landsdækkende overblik over offentlig ledelse, som kan bruges i den brede ledelsesdebat, til at vurdere behovet for nye ledelsesinitiativer i stat, regioner og kommuner og til forskning. Værktøjet udvikles i et samarbejde mellem Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, staten, KL og Danske Regioner, der hver vil bidrage med de nødvendige ressourcer til arbejdet. Værktøjet evalueres i 2021.

Lektor hos Institut for Statskundskab Caroline Howard Grøn står i spidsen for at udvikle værktøjet til formålet, og bl.a. Odder Kommune bidrager som testkommune. På baggrund af tests og yderligere kvalificering forventes værktøjet at være færdigt til brug i staten og de øvrige kommuner i løbet af 1. kvartal af 2021. I samarbejde med Caroline Grøn kan Norddjurs Kommune forventeligt kunne få adgang til at teste værktøjet allerede i slutningen af 2020, så værktøjet kan tilpasses og en samlet ledelsesevaluering kan gennemføres i 1. halvår 2021.

Forslag til tidsplan for ledelsesevaluering

- 1. kvartal 2020:
 - Processen for ledelsesevaluering i Norddjurs Kommune drøftes i direktionen d. 11. marts 2020.
- 2. kvartal 2020:
 - Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse forventer at offentliggøre værktøjet i efteråret 2020, men arbejder på at kunne dele ledelsestemaerne i værktøjet med Norddjurs Kommune inden sommerferien 2020. Ved at kende disse temaer kan kommunaldirektørens sekretariat påbegynde det forberedende arbejde til evalueringsprocessen.
 - Dialog om proces (og evt. ledelsestemaer, hvis de er blevet tilgængelige) på chefforumseminar d. 11. til 12. juni 2020. Deltagelse fra Center for offentlig ledelse.
- 3. kvartal 2020:
 - Oplæg på chefforum d. 19. august 2020 ved Caroline Grøn om: 1) Hvordan tilrettelægges processen omkring ledelsesevaluering bedst muligt? 2) Hvordan udvælges de mest relevante ledelsestemaer for ledelsesevaluering? 3) Præsentation af værktøjets funktioner og muligheder samt efterfølgende dialog. Værktøjet forventes som sagt offentliggjort i løbet af efteråret 2020, og det digitale system til implementering af værktøjet forventes lanceret i starten af 2021.
 - Med afsæt i input fra chefforum udvikler kommunaldirektørens sekretariat en procesmodel for implementering af værktøjet i Norddjurs Kommune.
- 4. kvartal 2020:
 - Tre arbejdspladser i Norddjurs Kommune pilottester værktøjet og eventuelle justeringer gennemføres.
 - Procesmodellen for implementering af værktøjet revideres med afsæt i erfaringer fra pilottesten.
- 1. halvår 2021:
 - Den samlede lederevaluering i Norddjurs Kommune gennemføres
 - Medarbejderne informeres om formål, proces og ledelsestemaer
 - Leder selv, medarbejdere, leders leder og lederkolleger besvarer spørgeskemaet
 - Lederen modtager en rapport og resultaterne tilbagelæses til lederen (herunder mundtlig overlevering af resultaterne til lederen)
 - Dialog med egen leder
 - Dialog med medarbejdere
 - Leder vælger et fokusområde for sin ledelsesudvikling
 - Opfølgning på lederens udvikling

Beslutningsproces

Forslaget om en samlet ledelseevaluering samt forslag om pulje til lederuddannelse drøftes i direktionen d. 11. marts 2020. Eventuelt forslag om etablering af pulje til ledelsesudvikling vil i givet fald skulle drøftes politisk i de kommende budgetforhandlinger.