

## Orientering om ledelsesudvikling i Norddjurs Kommune

25/1190      Åben Sag

### Sagsgang

ØK

### Sagsfremstilling

Kommunaldirektøren gav en indledende orientering om ledelsesudviklingsforløbet på Økonomiudvalgets møde den 11. juni 2024. Her følger en aktuel orientering.

Norddjurs Kommune står, som mange andre kommuner, i en forandringstid præget af reformer, øget fokus på forenkling og frisættelse samt en mere kompleks velfærdsopgave. Kommunalbestyrelsen har sat en tydelig retning for kommunens udvikling, og det er afgørende, at organisationen er gearet til at omsætte denne retning til praksis. Dette kræver, at vi styrker en fælles stærk ledelseskultur i den retning, der understøtter faglighed, sammenhængskraft og effektiv opgaveløsning.

### Udviklingsspor i ledelsesarbejdet

Direktionens arbejde med ledelsesudvikling tager afsæt i en ny tilgang, ”Sammen om Ledelse”, hvor Kurs, Koordinering og Commitment (KKC) er det fælles faglige afsæt for ledelsesopgaven i Norddjurs Kommune. Formålet er at sikre en helhedsorienteret tilgang, hvor strategiske beslutninger og daglig drift hænger bedre sammen, og hvor ledere og medarbejdere oplever et tydeligt og meningsfuldt fællesskab og professionelt aktørskab

Arbejdet med ledelsesudvikling kan overordnet beskrives ud fra følgende tre spor:

#### 1. Forenkling og frisættelse

Kommunen skal bevæge sig i retning af en mere enkel og fleksibel styring, hvor politiske mål bliver det centrale omdrejningspunkt fremfor omfattende regelsæt og proceskrav. Dette skal sikre, at medarbejdere og ledere får bedre mulighed for at handle ud fra borgernes behov og de konkrete udfordringer, de møder i hverdagen.

#### 2. Tværgående samarbejde og helhedsperspektiv

Opgaver og udfordringer bliver stadig mere komplekse og kræver samarbejde på tværs af fagområder, sektorer og forvaltninger. Det gælder blandt andet inden for områder som reformimplementering, beredskab, klima, erhvervsudvikling, sundhed, ungeindsatser og bosætning. Direktionen arbejder på at styrke den tværgående strategiske ledelse, så organisationen i højere grad understøtter fælles løsninger, der både imødekommer politiske ambitioner og borgernes forventninger.

#### 3. Attraktive arbejdsfællesskaber og psykologisk tryghed

Rekruttering og tilknytning af medarbejdere er en central udfordring i fremtiden. Derfor har direktionen et særligt fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere har tydelige rammer, føler sig involverede og oplever et trygt arbejdsmiljø. Psykologisk tryghed er en nøgelfaktor for at skabe engagement, professionelt aktørskab og en fælles retning i organisationen.

## Organisatorisk tilgang

For at understøtte denne udvikling arbejder direktionen tæt sammen med koncernledelsen om at styrke den fælles retning i organisationen. Målet er at skabe en organisation, hvor ledere og medarbejdere arbejder mere helhedsorienteret og har en stærk fælles forståelse af opgaver og ansvar. Som en del af dette arbejde vil direktionen invitere til et årligt ledermøde og på den årlige arbejdsmiljødag, hvor temaer som psykologisk tryghed, arbejdsfællesskaber og frisættelse drøftes i et bredt ledelsesforum.

## Sammen om Ledelse

For at skabe en mere fokuseret og koordineret ledelse har direktionen samlet de fælles aktuelle strategiske indsatser i tre hovedområder, som er illustreret gennem tre tematiske cirkler (se bilag). Det tager afsæt i de fælles værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab, som er beskrevet i vores organisations- og ledelseskodex Vores Norddjurs.

Værdierne er grundlaget for organisationens virke og binder os sammen i den daglige opgaveløsning.



Kursen for Vores Norddjurs (den grønne cirkel):

- Sikre høj kvalitet i den politiske betjening af fagudvalg og kommunalbestyrelse.
- Økonomistyring og råderumsarbejde, der sikrer en bæredygtig drift.
- Styrkelse af lokaldemokratiet gennem øget borgerinddragelse og tættere samarbejde med lokale fællesskaber.
- Den Attraktive Arbejdsplads (den blå cirkel):

- Stærkt fokus på Sammen om Ledelse gennem kurs, koordinering og commitment (KKC). Psykologisk tryghed og kulturarbejde for at styrke det professionelle aktørskab.
- Flerstrengt fraværsindsats med fokus på forebyggelse og brug af data til forbedringer.
- Optimal udnyttelse af kommunens fysiske rammer (kloge kvadratmeter).
- Strategiske Samarbejder og Potentialer (den røde cirkel)
- Rekruttering og kompetenceudvikling, så organisationen er rustet til fremtidens udfordringer.
- Strategiske partnerskaber med eksterne aktører såsom uddannelsesinstitutioner, virksomheder og netværk inden for klima og bæredygtig byudvikling.
- Styrket fokus på digitalisering og velfærdsteknologi for at løfte kvaliteten i velfærdsydelserne og optimere ressourceanvendelsen.
- Disse tre strategiske hovedområder fungerer dels en integreret del af direktionens arbejde, men også som rammen om ”Sammen om Ledelse”, hvor vi dermed sikrer, at kommunen både kan fastholde en stabil drift og samtidig udvikle sig i takt med politiske og samfundsmæssige forandringer.

### **Nyt aftalegrundlag**

I forlængelse af indsatsen om ”Sammen om Ledelse” har direktionen på baggrund af ovenstående strategiske spor udarbejdet et nyt aftalegrundlag for chefer og aftaleholdere.

Dette sker for at understøtte, at vi arbejder tættere sammen og på tværs af de aktuelle fælles indsatser omkring ledelse og organisationsudvikling, og skaber læring.

### **Balancen mellem det fælles og den lokale faglighed**

Vi ønsker i direktionen og koncernledelsen at balancere et fælles fokus på tværs af organisationen med friheden til lokal faglig ledelse. Derudover skal andre fælles fokusområder som psykologisk tryghed, stærke arbejdsfællesskaber og en professionel tilgang til forandringer sikre sammenhængskraft og en fælles retning i kommunen.

Samtidig anerkender vi, at ledelse ikke er en “one-size-fits-all”-opgave. Lokale kontekster, fagområder og borgerbehov kræver, at ledere udøver faglig ledelse tilpasset deres specifikke virkelighed. Ved at styrke det lokale handlerum sikrer vi, at ledelse bliver nærværende og relevant, og at medarbejdernes faglige dømmekraft kan komme i spil.

Desuden understøttes udviklingen af:

- En mere strategisk tilgang til politisk betjening, hvor koordineringen mellem fagudvalg styrkes.
- En ny model for ledelsesroller og et professionelt aktørskab, der skal sikre, at det tværgående fokus bliver en fast del af den kommunale drift.
- Inddragelse af MED-systemet, f.eks. via den fælles arbejdsmiljødag, for at sikre, at

ledelsesudviklingen sker i tæt samspil med medarbejderrepræsentanter og arbejdsmiljøorganisationen

**Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder**

Initiativerne kobler sig til eksisterende strategier og politikker, herunder:

- *Vores Norddjurs*, som udgør fundamentet for kommunens organisations- og ledelseskodeks
- *MED-aftalen* og dens principper for dialog

**Økonomiske konsekvenser**

De beskrevne indsatser gennemføres inden for eksisterende økonomiske rammer og har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

**Lovgrundlag**

Der er ikke specifikt lovgrundlag knyttet til denne sag.

**Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller, at orienteringen godkendes.

**Beslutning i Økonomiudvalget den 11-03-2025**

Godkendt.

**Bilag:**

|             |      |   |            |     |
|-------------|------|---|------------|-----|
| 1 - 3748840 | Åben | Direktionens oplæg på KB-seminar 2025.pdf | (28166/25) | (H) |
|-------------|------|---|------------|-----|