



## **Direktionen**

### **REFERAT**

Sted: Mødelokale 250, rådhuset

Dato: Onsdag den 12. marts 2025

Start kl.: 9:00

Slut kl.: 13:00

Medlemmer: Kommunaldirektør Jonas Kroustrup  
Velfærdsdirektør Lene Mehlsen Thomsen  
Fællesforvaltningsdirektør Kim Bruun Nielsen

Fraværende:

**Indholdsfortegnelse****Side**

1.	Beslutningsprotokoller og dagsordener (borgmester deltager).....	1
2.	Sager til behandling og tidsplan.....	3
3.	Kattegatdøgnet – besøg af Halmstads Kommun 8.-9. maj 2025 .....	5
4.	Koncernledelsesseminar - koordinering med oplægsholder .....	7
5.	Politisk kommissorium for ejendomsanalyse på skoleområdet .....	9
6.	Fælles lederdag 2025 .....	11
7.	Gennemgang af portefølje og tre næstkommende møder .....	14
	Bilagsoversigt.....	16

## 1. Beslutningsprotokoller og dagsordener (borgmester deltager)

Åben sag

### Sagsgang

DIR

### Sagsfremstilling

Rul marts : ØK d. 11/3 2025, KB d. 18/3 2025

Følgende politiske udvalgsmøder er blevet afholdt. Direktionen udvælger sager af særlig relevans til drøftelse med borgmesteren:

- Økonomiudvalgsmøde d. 11. marts
- Gruppeformandsmøde d. 11. marts

Rul marts : ØK d. 11/3 2025, KB d. 18/3 2025

Kommende politiske udvalgsmøder afholdes. Direktionen udvælger sager af særlig relevans til drøftelse med borgmesteren:

- Kommunalbestyrelsestemamøde d. 18. marts
- Kommunalbestyrelsesmøde d. 18. marts
- Kommende politiske møder:
  - Børn- og Ungeudvalgsmøde d. 19. marts
  - Miljø- og Teknikudvalgsmøde d. 24. marts
  - Voksen- og Plejeudvalgsmøde d. 25. marts
  - Arbejdsmarkedsudvalgsmøde d. 27. marts
  - Erhvervsudvalgsmøde d. 31. marts
  - Kultur- og Fritidsudvalgsmøde d. 1. april
  - Økonomiudvalgsmøde d. 8. april
  - Gruppeformandsmøde d. 8. april
  - Kommunalbestyrelsestemamøde d. 22. april
  - Kommunalbestyrelsesmøde d. 22. april

Opsamling på forudgående møder, aktiviteter samt formål

Direktionen udvælger foregående møder af særlig relevans til drøftelse med borgmesteren:

- Lederworkshop om Kurs, Koordinering og Commitment i praksis d. 7. marts
- Borgermøde 10. marts

Kommende møder, aktiviteter samt formål

Direktionen udvælger kommende møder af særlig relevans til drøftelse med borgmesteren:

- Direktionsseminar d. 14. marts
- Kontaktudvalgsmøde 14. marts
- Politisk styregruppe – Business Region Aarhus 14. marts
- Møde i samarbejdsforum for borgmestre i havsamarbejdet 14. marts
- Borgermøde 17. marts

Aktuelle politiske sager

- Sundhedsreformen

**Økonomiske konsekvenser**

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

**Indstilling**

Det indstilles, at de nævnte beslutningsprotokoller og de nævnte dagsordener gennemgås.

**Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen samlede op på afholdte møder i Økonomiudvalget og i gruppeformandskredsen. Direktionen gennemgik kommende møder, herunder møde i Business Region Aarhus. Direktør for Velfærdsforvaltningen Lene Mehlsen gav en status på arbejdet med sundhedsreformen.

## 2. Sager til behandling og tidsplan

Åben sag

### Sagsgang

DIR

### Sagsfremstilling

Direktionen har følgende punkter til behandling:

Tid	Punkt
9.00	Beslutningsprotokoller og dagsordener  Borgmester deltager under behandlingen.
10.35	Kattegatdøgnet – besøg af Halmstads Kommun 8.-9. maj 2025  Borgmester og Chefkonsulent Lene Helbo Bachmann deltager under behandlingen.
10.50	Pause
11.00	Koncernledelsesseminar – koordinering med oplægsholder  Oplægsholder fra Kong Frederiks Center for Ledelse Christian Bøtcher Jacobsen er gæst via TEAMS.  Arbejdsgruppen Arbejdsmarkedschef Erik Holck og Sundhed- og omsorgschef Anne-Marie Bentzen, samt specialkonsulent Charlotte Gammelgaard deltager under behandlingen.
11.30	Politisk kommissorium for ejendomsanalyse på skoleområdet  Vej- og Ejendomschef, Skole- og Dagtilbudschef Thomas Olesen og sekretariatschef Rikke Thind deltager under behandlingen.
12.00	Frokost
12.25	Fælles lederdag

	HR- og arbejdsmiljøkonsulent Trine Kjær Poulsen deltager under behandlingen.
12.45	Gennemgang af portefølje og kommende tre ugers møder  Specialkonsulent Vicki Nygaard deltager under behandlingen.
13.00	Mødet afsluttes

**Indstilling**

Det indstilles, at punkterne behandles.

### 3. Kattegatdøgnet – besøg af Halmstads Kommun 8.-9. maj 2025

Åben sag

#### Sagsansvarlig

Fællesforvaltningsdirektør Kim Bruun Nielsen, sagsbehandler Lene Helbo Bachmann

#### Baggrund

Kommunalbestyrelsen i Norddjurs Kommune indgik i 2019 et partnerskab med Halmstads Kommun – i en Kattegatalliance – med det formål at udnytte potentialet for vækst og udvikling i en stærk Kattegatregion centreret omkring færgeforbindelsen.

Partnerskabsaftalen er et udtryk for enighed om aktivt at arbejde med at realisere de muligheder, som Kattegat og færgetrafikken skaber omkring Halmstad og Norddjurs. Aftalen er netop blevet genunderskrevet efter beslutning i Kommunalbestyrelsen den 18. februar 2025, hvor også Handleplan 2025-2028 blev politisk behandlet og godkendt.

Et særligt tema i den netop indgåede handleplan er et styrket fokus på uddannelsessamarbejder samt tilføjelsen af klima som et nyt indsatsområde.

Handleplanen og partnerskabsaftalen kan ses i bilaget.

#### Sagsfremstilling

Med afsæt i et vellykket studiebesøg i juni 2023, hvor Økonomiudvalget var inviteret til Halmstad, besøger Halmstads Kommun Norddjurs den 8.-9. maj 2025. Besøget – *Kattegatdøgnet* – forventes at omfatte 25-30 deltagere, bestående af kommunestyrelsen samt den administrative ledelse i Halmstads Kommun.

*Kattegatdøgnet* er en god lejlighed til at præsentere Norddjurs Kommune, samtidig med at der kan skabes rum for gode politiske relationer og drøftelser med afsæt i partnerskabsaftalen.

Besøget tilrettelægges inden for partnerskabsaftalens hovedspor, hvor der – på tværs af kommunen – sættes fokus på:

- Strategiske udviklingsmuligheder i en stærk Kattegatregion
- Erhvervs- og havneudvikling
- Turismeudvikling med afsæt i et udpluk af Norddjurs Kommunes turismemæssige fyrtårne

Klima som nyt indsatsområder i Handleplanen, samt det styrkede fokus på uddannelsesområdet danner baggrund for, at disse to emner er særligt programsat på *Kattegatdøgnet*.

Program for Kattegatdøgnet ses i bilag.

Aktiviteter og indsatser vedr. Kattegatalliancen varetages og igangsættes af de enkelte fagområder og behandles politisk i de tilhørende fagudvalg. Med henblik på at sikre politisk forankring og skabe rum for politiske drøftelser deltager Kommunalbestyrelsen i Kattegatdøgnet og formandskaber for de stående udvalg får en central rolle som med-værter.

### **Indstilling**

Direktionen godkender skitseprogram med henblik på at drøfte egen rolle i arrangementet.

Direktionen giver input til den koncernstrategiske forankring med henblik på organisering og leverancer.

### **Bilag:**

1	Åben	Program 8.-9. maj 2025	31699/25
2	Åben	Handleplan 2025-2028	31700/25
3	Åben	Partnerskabsaftale.pdf	31701/25

### **Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen kvalificerede skitseprogrammet og rammesatte udvalgsformandsskabernes rolle på besøget. Der orienteres også om deres rolle på fagudvalgenes møder.



#### 4. Koncernledelsesseminar - koordinering med oplægsholder

Åben sag

##### Sagsansvarlig

Kommunaldirektør Jonas Kroustrup, sagsbehandler Charlotte Gammelgaard.

##### Baggrund

Koncernledelsen er inviteret til 12-12 seminar den 9. - 10. april 2025. Temaet for seminaret er: "Forandringsledelse og arbejdet med reformer" med fokus på hvordan der bedrives forandringsprocesser i komplekse organisationer og hvordan chefer kan fremme medejerskab.

Arbejdsgruppen og direktionen drøftede på direktionsmøde d. 26. februar 2025 planlægning og emner for koncernledelsens seminar. Oplæg og værktøjer skal understøtte og sætte retning for det fremtidige arbejde på tværs i koncernledelsen.

##### Sagsfremstilling

Oplægsholder og professor Christian Bøtcher Jacobsen fra Kong Frederiks Center for Ledelse har sendt følgende forslag til overskrifter til seminaret:

- Reformdagsorden: Hvem bestemmer hvad i det "nye" velfærdssamfund.
- Hvad kommer det til at kræve af ledelse? Betydningen af visionsledelse og (tvær)faglig ledelse
- Kommunen som attraktiv arbejdsplads: Inddragelse, medbestemmelse og rekruttering
- Nye borgerroller i samspillet mellem kommune: Muligheder og udfordringer

Christian Bøtcher Jacobsen fra Kong Frederiks Center for Ledelse deltager via TEAMS som gæst.

Specialkonsulent Charlotte Gammelgaard deltager under behandlingen.

##### Indstilling

Direktionen drøfter og beslutter overskrifter til oplægget fra Christian Bøtcher Jacobsen til koncernledelsesseminaret.

**Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen aftalte efter dialog med Christian Bøtcher Jacobsen, at oplægget indledes med en beskrivelse af de styringsmæssige rammevilkår og styringsparadigmer, som kommunerne arbejder indenfor. Herefter fokus på, hvad det kalder på af ledelse særligt visionsledelse for den enkelte og i ledelseskæden.

## 5. Politisk kommissorium for ejendomsanalyse på skoleområdet

Åben sag

### Sagsansvarlig

Kommunaldirektør Jonas Kroustrup

### Baggrund

Kommunalbestyrelsesmøde d. 10.12.2024, blev det besluttet at der skal udarbejdes et kommissorium for arbejdet med "Kloge m2".

På direktionsmøde d. 26. februar 2025 blev det besluttet, at Vej- og Ejendomschef Kim T. Jensen og Sekretariatschef Rikke Thind udarbejder et kommissorium til politisk behandling i april rullet i Børne- og Ungdomsudvalget, Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen. I kommissoriet stilles der skarpt på, at der i første omgang udarbejdes en ejendomsanalyse med kortlægning af kvantitative data for bygningerne, herunder anvendelsesgrad, stand, forbrug mv. Skolelederne inddrages i kvalificeringen af de kvalitative bygningsdata.

Der udarbejdes desuden et administrativt kommissorium, som behandles i direktionen, hvor den administrative organisering mv. beskrives. I kommissoriet skal der også være en beskrivelse af kommunikationen til brugerne af skolerne.

### Sagsfremstilling

Sagen er en opfølgning på behandlingen på direktionsmøde d. 26. februar 2025.

Vej- og Ejendomschef, Skole- og Dagtilbudschef Thomas Olesen og sekretariatschef Rikke Thind deltager under behandlingen.

### Indstilling

Direktionen kvalificerer administrativt og politisk kommissorium for ejendomsanalyse på skoleområdet med henblik på til politisk behandling i april rullet i Børne- og Ungdomsudvalget, Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

**Bilag:**

- 1 Lukket
- 2 Lukket

**Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen havde ikke yderligere kommentarer til det politiske kommissorium. Projektdirektør Lene Mehlsen rolle som projektejer i det administrative kommissorium skal indskrives for at sikre koordinering mellem ejendomsanalysen på skoleområdet og det overordnede projekt kloge kvadratmeter.

## 6. Fælles lederdag 2025

Åben sag

### Sagsansvarlig

Kommunaldirektør Jonas Kroustrup, sagsbehandler Trine Kjær Poulsen.

### Baggrund

I 2024 blev der under overskriften ”Sammen om ledelse” taget initiativ til en årlig fælles lederdag med henblik på at styrke ledelsesfællesskabet og skabe rum for dialog om forskellige aktuelle emner af betydning for vores individuelle og fælles ledelsespraksis. Den bagvedliggende intention er at slippe arbejdsglæden og innovationskraften fri i samskabende processer og dialoger, hvor ledere spiller hinanden stærkere til gavn for udvikling af ledelse, opgaveløsning og organisatoriske resultater.

Den fælles lederdag ”Sammen om ledelse” skaber indsigt i ledelse på tværs af kommunens enheder og niveauer, og styrker dermed det tværgående ledelsessamarbejde. Samtidig giver dagen mulighed for at få øje på nye samarbejdsflader og muligheder. Formen vil være en blanding af oplæg og dialog med henblik på at skabe inspiration, indsigt og lyst til at udvikle egen og fælles ledelsespraksis. Efterfølgende arbejdes der videre med dagens tema i lokal fortolkning og lokal anvendelse, ligesom koncernledelsen vil fastholde fokus på og dialog om temaet.

”Sammen om ledelse” sætter gennem indsigt og udsyn den overordnede ledelsesmæssige retning for Norddjurs Kommune, mens det daglige og vigtige arbejde med personaleledelse, faglig ledelse og ledelse af drift fortsat er forankret lokalt og i de to forvaltninger. På samme vis har hver direktør en lederdag med egne chefer og ledere, ligesom der kan arrangeres lederseminarer lokalt.

I 2024 var temaet for lederdagen fælles kurs, koordinering og commitment med Anders Trillingsgaard som ekstern oplægsholder.

**Sagsfremstilling**

Fælles lederdag afholdes den 18. juni 2025. På dette møde drøfter direktionen lederdagens tema og ønsker til oplægsholder.

Efterfølgende nedsættes projektorganisationen omkring lederdagen og der etableres en sparingsgruppe med deltagelse af aftaleholdere og/eller afdelingsledere.

Den fælles lederdag er forankret i Direktionens arbejds- og ledelsesgrundlag under det fælles aktuelle strategiske indsatsområde: Den attraktive arbejdsplads.

Eksempler på temaer for den fælles lederdag kan være:

- Kobling af ledertrivsel og aktørskabelse

Hvordan får vi sat handlinger i gang som sikrer vores trivsel som ledere. Opfølgning og udvikling på baggrund af Malene Friis Andersens indlæg på nytårskuren.

- Ledelse der mobiliserer

Hvordan arbejder vi konkret med at mobilisere flere aktører i ledelse? Hvad er opgaven og de afgørende prioriteter? Hvad skal der til for at vi lykkes, og hvordan organiserer vi det bedst? Hvilke opmærksomheder er centrale i samarbejdet om opgaven?

- Bæredygtige arbejdsfællesskaber.

Hvordan arbejder vi med forholdet mellem stærke arbejdsfællesskaber og individualisering på arbejdspladsen. Hvad er et arbejdsfællesskab helt præcist? Og hvordan skaber man det?

- Unge generationer på arbejde

Fordomme og fakta om fremtidens arbejdsstyrke. Hvordan kan vi aktivt arbejde for at tiltrække og motivere unge medarbejdere? Er der noget vi skal gøre mere af og noget vi bør undgå. Hvordan sikrer vi et godt samarbejde på tværs af generationer?

HR- og arbejdsmiljøkonsulent Trine Kjær Poulsen deltager på punktet.

**Indstilling**

Det indstilles, at direktionen beslutter tema og kommer med ønsker til oplægsholder til den fælles lederdag.

**Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen kvalificerede afviklingen af dagen og opfordrede til aktiviteter, der styrker fællesskabet. Det kan ligeledes undersøges, om egne ledere og chefer kunne holde oplæg og invitere til dialog med udgangspunkt i egen praksis. Tematisk arbejdes der videre med og i dybden med professionelt aktørskab, og hvilken slags ledelse, det kalder på for at styrke det professionelle aktørskab hos medarbejderne. Koncernledelsen bidrager til at finde cases i egen organisation.

## 7. Gennemgang af portefølje og tre næstkommende møder

Åben sag

### Sagsgang

DIR

Dato	Punkter
19. marts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberedelse af program KCL-møde den 24. april</li> <li>• Koncernledelsesseminar – godkendelse af endeligt program</li> <li>• Regnskab 2024 – årsberetning</li> <li>• Regnskab - Budgetoverførsler fra 2024 – drift</li> <li>• Regnskab - Budgetoverførsler fra 2024 – anlæg samt prioritering</li> <li>• En indgang</li> </ul>
26. marts kl. 8.00-16.00 (inklusive 2 timers strategisk dialog om Grøn Trepert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udmøntningsplan 2025 – Tværgående emner</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Ekstern undersøgelse fra Velfærd (1time - Lukket punkt)</li> <li>• Forberedelse af program KCL den 24. april</li> </ul>
31. marts (kl. 10.00 - 14.00)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny partnerskabsmodel (skal på KCL den 22. Maj)</li> <li>• Format og proces for KCL fremadrettet</li> <li>• Forberedelse af program KCL den 6. maj</li> <li>• Midtvejsdrøftelse af byggetekniske data (2 timer)</li> </ul>
9. april	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberedelse af program KCL den 22. maj</li> <li>• Budgetopfølgning pr. marts</li> <li>• Borgermøde om budget 2026 – drøftelse og oplæg</li> </ul>
16. april	Påskeferie

Årsplan med øvrige kommende punkter medbringes på mødet.

### Sagsfremstilling

Punkter til de kommende direktionsmøder og evt. punkter der afventer dato for behandling.



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

**Beslutning i Direktionen den 12-03-2025**

Direktionen gennemgik punkter på de kommende møder

**Bilagsoversigt**

3. Kattegatdøgnet – besøg af Halmstads Kommun 8.-9. maj 2025
  1. Program 8.-9. maj 2025 (31699/25)
  2. Handleplan 2025-2028 (31700/25)
  3. Partnerskabsaftale.pdf (31701/25)
  
5. Lukket punkt - Politisk kommissorium for ejendomsanalyse på skoleområdet
  1. (Lukket bilag)
  2. (Lukket bilag)

**Underskriftsside**

---

Kommunaldirektør Jonas Kroustrup

---

Velfærdsdirektør Lene Mehlsen Thomsen

---

Fællesforvaltningsdirektør Kim Bruun  
Nielsen