



## Hovedudvalget

### REFERAT

Sted: Materielgården  
Kalorievej 7, 8500 Grenaa

Dato: Fredag den 11. november 2022

Start kl.: 9:00

Slut kl.: 13:00

Medlemmer: Christian Bertelsen (Kommunaldi-Ole Andersen  
rektør) (Formand) Karina Lervig Petersen  
Lene Mehlsen Thomsen (Konst. vel-Anni Hovmann Nielsen  
færdsdirektør) Birgitte Bastiansen  
Kim Bruun Nielsen (Fællesforvalt-Michael Aagaard Laursen  
ningsdirektør) Vibbe Vogel Hansen  
Marie-Louise Eskerod Ifversen Hanne Majgaard Nielsen  
(Konst. socialchef) Lisette Jørgensen  
Anne-Marie Bentzen (Sundhed- og Mia Hedegaard van de Sande (SL)  
omsorgschef) Grethe Wehner Hansen  
Kim Tommy Jensen (Vej- og ejen-Lone Uldal Pedersen  
domschef)  
Lene Mehlsen Thomsen (Skole- og  
dagtilbudschef)  
Marianne Fisker (Afdelingsleder)

Tinne Christiansen (Næstformand)

Carsten Willadsen

Fraværende: Kim Tommy Jensen (Vej- og ejen-Anni Hovmann Nielsen  
domschef)

**Indholdsfortegnelse**

	<b>Side</b>
1. Præsentation af Materielgården .....	1
2. HR-strategi 2022-2025.....	2
3. Det gode samarbejde i Hovedudvalget .....	6
4. Udmøntning af budget - strategisk og langsigtet perspektiv .....	8
5. Evaluering af TRIO-stormøde .....	13
6. Evt.....	15
Bilagsoversigt.....	16

**1. Præsentation af Materielgården**

Åben sag

**Sagsgang**

HU

**Sagsfremstilling**

Lars Kølle, driftscenterleder, giver en kort præsentation af Materielgården. Hovedudvalget værdsætter, at mødes kan afvikles på Materielgården.

## 2. HR-strategi 2022-2025

00.01.00.A00

22/3271

Åben sag

### Sagsgang

ØK, KB, HU

### Sagsfremstilling

HR-strategi 2022-2025 er en revidering og aktualisering af HR-strategi 2018-2021. HR-strategien afspejler, at Norrdjurs er en kommune i positiv udvikling og med høje ambitioner. Vi vil være en rummelig og attraktiv arbejdsplads med stærke arbejdsfællesskaber. Vi stræber efter at være en mangfoldig organisation med plads til faglige udfordringer, hvor man er glad for at gå på arbejde, og som en organisation der tager et socialt ansvar. HR-strategien understøtter Norrdjurs Kommune som en moderne organisation, der løbende udvikler medarbejderne og organisationen. Fokus er på at sikre og udvikle de rette kompetencer og skabe attraktive arbejdspladser med henblik på at fremtidssikre varetagelsen af kerneopgaven til gavn for borgerne. Et element heri er at turde prøve nye idéer af og sætte lederes og medarbejderes viden, holdninger og idéer i spil med henblik på at understøtte organisationens strategiske udvikling.

HR i Norrdjurs Kommune er integreret i strategier og kerneopgaver, og derfor har ledelse og MED-samarbejdet på alle niveauer ansvar for et balanceret HR-arbejde, som understøtter den daglige opgaveløsning. Der er fokus på at arbejde for medarbejdernes trivsel og kvalificeret opgaveløsning, som er af afgørende betydning for, at Norrdjurs Kommune nu og i fremtiden er et godt sted at arbejde.

HR er i høj grad et samarbejde, hvor de vigtigste parter er de lokale ledere, TR og AMR, som alle er tæt på medarbejderne og har viden om de lokale forhold, og dermed har mulighed for at foretage de rette prioriteringer. Det lokale HR-arbejde understøttes, vokser og udvikles i samspil med centrale understøttende funktioner samt strategisk HR. Der er i organisationen en stærk tradition for at arbejde aktivt med ledelse og udvikle ledelse såvel lokalt som centralt, og de senere år har der særligt været fokus på god og moderne ledelse gennem den decentrale, tillidsbaserede ledelsestilgang samt ledelsesudvikling blandt andet gennem ledelsesevalue-

ring. I HR-arbejdet tilstræbes det rette mix mellem understøttelse af ledere og deltagelse i forløb i lokale sammenhænge.

HR-strategien skal give en tydelig retning og forståelse for Norddjurs Kommunes lokale og centrale HR-arbejde. Strategien bygger videre på HR-strategi 2018-2021 samtidig med, at aktuelle udfordringer og potentialer inddrages. Det har været hensigten at udarbejde en opdateret strategi, hvor centrale elementer opdateres og videreføres i et format som er tilgængeligt, enkelt og anvendeligt i praksis. Fastholdelse, rekruttering og arbejdsglæde er videreført som centrale elementer jf. budgetaftalen, og den tidligere HR-strategis fire tematiske indsatsområder er præciseret til tre overordnede temaer:

- Tema 1: Den attraktive og rummelige arbejdsplads
- Tema 2: Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling
- Tema 3: Rum til ledelse og udvikling af ledelse

I regi af Hovedudvalget har der været nedsat en bredt sammensat sparringsgruppe med medarbejder- og ledelsesrepræsentanter, som her givet feedback på strategien ligesom Hovedudvalget og chefforum har været inddraget. Den færdige HR-strategi behandles i:

- Direktionen den 20/9
- Økonomiudvalget den 4/10
- Kommunalbestyrelsen den 11/10
- Hovedudvalget den 1/12
- Endvidere indgår HR-strategien på TRIO-stormøde i oktober om fremtidens arbejdsfællesskaber.

Den videre implementering af strategien sker i forlængelse af den endelige godkendelse. Der er i den forbindelse fokus på doseringen af de forskellige emner. Strategien og indholdet formidles blandt andet på kommende chefforum, TRIO-stormøde og Hovedudvalgets arbejdsmiljødag, og der er opmærksomhed på at bruge strategien i eksterne medier med henblik på markedsføring samt tiltrækning af ledere og medarbejdere til ledige stillinger i organisationen. Der følges op på strategien årligt i forbindelse med den personalepolitiske status.

Hvordan kan Hovedudvalget bidrage til, at HR-strategien bliver synlig og godt implementeret?

Trine Kjær Poulsen knytter indledende bemærkninger til punktet.

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

HR-strategien er udarbejdet på baggrund af en grundig og involverende proces, idet udgangspunktet er:

- HR-strategi 2018-2021
- HR-budgetanalyse 2021
- Afrapportering fra den tværgående gruppe vedrørende opsamling og fremtidsperspektiver på baggrund af Covid-19

HR-strategien spiller sammen med en række politisk tiltrådte dokumenter:

- Organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs
- MED-aftalen
- Personalepolitikken
- Ligestillingspolitikken
- Politik for socialt ansvar
- Strategipapir for ledelse og organisationsudvikling
- Principper for aftalestyring
- Principper for afbureaukratisering
- Principper for bæredygtighed.

### **Økonomiske konsekvenser**

Der er afsat 0,56 mio. kr. årligt i en central pulje til kompetenceudvikling

### **Indstilling**

Chefen for Kommunaldirektørens Sekretariat indstiller, at HR-strategien godkendes.

### **Bilag:**

1 Åben HR-strategi 2022-2025

122050/22

**Beslutning i Økonomiudvalget den 04-10-2022**

Tiltrådt.

**Beslutning i Kommunalbestyrelsen den 11-10-2022**

Godkendt.

**Indstilling**

Formanden indstiller, at der er en dialog om, hvordan Hovedudvalget kan understøtte implementering af HR-strategien.

**Beslutning i Hovedudvalget den 11-11-2022**

Formanden indledte punktet, hvorefter Trine Kjær Poulsen gav en kort præsentation af HR-strategien. HR-strategien sætter en retning for det strategiske og det lokale HR-arbejde, den understøtter fortællingen om Norddjurs som en attraktiv og rummelig arbejdsplads, som prioriterer den tillidsbaserede dialog og løsningsorienteret udvikling. Der er fokus på formidle resultater til gensidig inspiration fx via intranettet, og den videre implementering af HR-strategien ses i sammenhæng med det kommende § 17 stk. 4-udvalg om arbejdskraft og rekruttering.

Eksempelvis TRIO-stormødet og et godt samarbejde i MED-systemet understøtter organisationens videre implementering af HR-strategien. Hovedudvalget opfordrer til, at de lokale MED-udvalg og personalegrupper sætter HR-strategien på dagsordenen, og der vil være en nysgerrighed på eventuelle behov i den forbindelse.



### 3. Det gode samarbejde i Hovedudvalget

Åben sag

#### Sagsgang

HU

#### Sagsfremstilling

I Norrdjurs har vi mange års tradition for, at ledere og medarbejdere samarbejder konstruktivt og godt for at sikre gode arbejdsforhold og en høj kvalitet i opgaveløsningen i vores organisation. Vi skal forsat værne om, at samarbejdet i Hovedudvalget er velfungerende og tager udgangspunkt i tillidsbaseret dialog. I det lys er det hensigtsmæssigt at stoppe og se på om vi kan gøre det endnu bedre, for eksempel i forhold til om vi prioriterer mødetiden rigtigt, og får tid til væsentligste emner, hvor der er mulighed for indflydelse.

#### Det gode Hovedudvalgsmøde

Hvordan kommer vi i praksis godt igennem møderne, så der bliver tid til de vigtigste dialoger. Kan vi gøre mere for at udvikle gode og relevante dagsordener? For eksempel ved at skabe mere klarhed over, hvorvidt der er tale om sager til information og drøftelse eller om sager til beslutning, så det bliver tydeligere, hvad formålet med de enkelte dagsordenspunkter er, og hvad der forventes på møderne.

Dialog og refleksionsspørgsmål:

- Hvilke dialoger skal vi prioritere?
- Hvad gør vi for at skabe fælles mål og retning for arbejdet?
- Hvordan får vi i fællesskab afviklet møderne bedst muligt?

Vedlagt som bilag er ”Kodeks for samarbejde” i Norrdjurs Kommunes hovedudvalg, som er aftalt i 2013.

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

Punktet har sammenhæng til Norrdjurs Kommunes MED-aftale

### **Indstilling**

Formanden indstiller, at Hovedudvalget har en dialog om det gode samarbejde.

### **Bilag:**

1 Åben Samarbejdskodeks.doc

60434/13

### **Beslutning i Hovedudvalget den 11-11-2022**

Hovedudvalget havde en dialog om samarbejdet, og der var enighed om at samarbejdet er velfungerende og lettilgængeligt med konstruktive og gode dialoger. Hovedudvalget drøftede muligheden for færre punkter på dagsordenen, og prioritering i emnerne til formøderne. Der er respekt og forståelse for Hovedudvalgets rolle i organisationen og MED-systemet, og der er enighed om at forsætte udviklingen med at prioritere færre emner og være tydelige på, hvilke emner der er særligt væsentlige. Der blev kvitteret positiv for hovedudvalgets temadage, hvor der er tid til længere drøftelser, og for at det hurtigt er muligt at gennemføre mindre, ekstraordinære møder, hvis aktuelt behov opstår.

#### 4. Udmøntning af budget - strategisk og langsigtet perspektiv

Åben sag

##### Sagsgang

HU

##### Sagsfremstilling

Kommunalbestyrelsen vedtog budget 2023-2026 på mødet i oktober, og den strategiske og faste udmøntningsplan for 2023 er under udarbejdelse, hvorefter de behandles i Direktionen den 30. november, på Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen på møderne i december den 6. og 13. december.

I den strategiske udmøntningsplan indgår de overordnede linjer. Det er blandt andet emner som

- Økonomi i det strategiske og kort- og langsigtede perspektiv
- Rekruttering og fastholdelse samt HR, ledelsesudvikling, trivsel og gode arbejdsfællesskaber
- Klima – Det grønne
- Grenaa Havn og Partnerskabet med Halmstad - Det blå
- Samskabelse, borgerinvolvering og velfærdsservice

Formålet er at sætte ord på den strategiske udvikling, der tegner sig for de kommende år. Det stiller krav til os allesammen - hvordan kan vi sikre inddragelse og samarbejde omkring det på den mest hensigtsmæssige måde, og hvad betyder det konkret for os?

##### Økonomi i det strategiske og kort- og langsigtede perspektiv

Helt overordnet er økonomien på landsplan blevet betydeligt mere stram i løbet af 2022 grundet krig i Europa med afledt inflation og energikrise.

Norddjurs Kommune har en robust kasse og grundlæggende en sund økonomi. Der er budgetlagt med balance i de kommende to år i det netop vedtagne budget, hvor de udmeldte rammer

for anlæg og service også overholdes. Men der er udfordringer, der skal løses på både den korte og den lange bane.

Aktuelt på den korte bane har der i 2022 vist sig nogle udfordringer med at overholde budgetterne på velfærdsområderne. Det arbejdes der med, og de respektive fagudvalg har iværksat initiativer til at nedbringe merforbruget. Flere af udfordringerne rækker videre ind i 2023 og overslagsår, og på de kommende fagudvalgsmøder i november lægges der sager frem i forhold til at iværksætte yderligere politiske prioriteringer for at fastholde et budget i balance i 2023. Sagerne vil også indeholde forslag til politisk prioritering af dele af effektiviseringsbidraget i 2023. Der sker samtidig inddragelse af MED-systemet.

På det længere sigte ser Norddjurs Kommune ind i faldende indtægter, der ikke kan dække det nuværende niveau for udgifterne. Temperaturmålingen og følsomhedsanalysen, der blev udarbejdet til budget 2023-2026 viser, at det er nødvendigt med en tilpasning af udgifterne for at skabe balance mellem indtægter og udgifter fra 2025. Efter opbremsningen og besparelserne i budget 2019 er der i de efterfølgende budgetaftaler tilbageført midler til en lang række områder, så serviceudgifterne pr. borger ligger over niveauet i 2017 og over sammenligningskommunerne. Det er derfor nødvendigt at give udgiftssiden et eftersyn og få udgifterne tilpasset i de kommende budgetforhandlinger for budget 2024-2027. Det er aftalt i budgetaftalen for 2023, at der forud for budgetlægningen 2024 laves et eftersyn af budgetterne i fagudvalgene bl.a. med henblik på at indarbejde "best-practice" og læring fra andre kommuner og organisationer. Det vil blandt andet ske med fremlæggelse af nøgletal for fagudvalgene i forbindelse med budgetdrøftelsen på møderne i april. Det er samtidig aftalt, at det er vigtigt, at der sikres tid til dialog, stabilitet, forudsigelighed og lokal forankring af tilpasningerne.

### **Rekruttering og fastholdelse samt HR, ledelsesudvikling, trivsel og gode arbejdsfællesskaber**

Der opleves udfordringer med rekruttering og især på velfærdsområderne. For at understøtte arbejdet med rekruttering og fastholdelse og give det tyngde og fokus er det i budgetaftalen aftalt, at der nedsættes et tværgående §17, stk. 4 udvalg under Voksen og Plejeudvalget, der bygger videre på der arbejde, der allerede er igangsat, herunder også HR-strategien. Der inddrages eksperter indefra og udefra i arbejdet i §17, stk. 4 udvalget. Herudover har god og til-

lidsbaseret ledelse gennem en årrække været på dagsordenen i organisationen og er det fortsat. Stærke arbejdsfællesskaber funderet i tværgående ledelse og leadership-pipeline samt ordentlighed, tillid og frisættelse, er fortsat et centralt tema i organisationen. I tråd med eksempelvis Hovedudvalgets arbejdsmiljødag 2021 og TRIO-stormødet de, 6. oktober 2022.

### **Klima – Det grønne**

Der er stadig et stort fokus på Klima og grøn kommune, herunder Næse for vand i Grenaa, Klima og områdefornyelse i Allingåbro, biodiversitet, ladestandere til elbiler, involvering i Skovskolens udbygning med bæredygtige kollegieboliger, samt hele arbejdet med DK 2020 og klimahandlingsplanen.

### **Grenaa Havn og Partnerskabet med Halmstad - Det blå**

Kattegatcentret er i udvikling og har åbnet et moderne pingvinanlæg baseret på bæredygtige, energioptimerede og gennemtænkte løsninger, hvor der tages mest muligt hensyn til klima og miljø. Samarbejdet mellem Grenaa og Halmstad på tværs af Kattegat er fortsat i udvikling og giver gode muligheder for udvikling af erhvervsliv, kultur og turisme. Endvidere er der store udviklingspotentialer i Grenaa Havn, som er en af Danmarks største erhvervs- og industrihavne.

### **Samskabelse, borgerinvolvering og velfærdsservice**

Der er også i denne budgetaftale et fokus på borgerinvolvering og borgeren i centrum. Det afspejles blandt andet i undersøgelsen på socialområdet, hvor der ønsket en belysning af borgerens møde med kommunen. I budgetaftalen er politikerne enige om, at belysning af borgerens møde med kommune fremover vil være et værktøj til dialog, udvikling og samskabelse, og der skal udarbejdes et oplæg til, hvordan temperaturmålinger kan udføres og finansieres. Ligeledes er der fokus på muligheder for at frisætte serviceområder med henblik på afbureaukratisering og borgeren i centrum. Borgerinddragelse sker også på en lang række øvrige områder som eksempelvis i forbindelse med anlæg af ny sti mellem Lystrup Strand og Skovgaard, Stenvad Mosebrugcenter, mv. Der vil i de kommende år vedvarende være fokus på, hvordan kommunens velfærdsservice kan videreudvikles. gennem blandt andet samskabende processer. Chefforum har for eksempel dagsordensat indsiger om ”Lokaldemokrati i Nybrud” ved indlæg af Lisbeth Knudsen, Mandag Morgen og haft en dialog om gennem samskabende

processer. Samskabelse kan være udfordrende, men også en stor ressource og noget, som har et stort potentiale, fordi det giver mulighed for, at Norddjurs Kommune kan udvikle nye tilgange og se nye veje i fællesskab med borgere, interessenter og samarbejdspartnere.

Kommunaldirektøren indleder punktet, hvorefter Hovedudvalget har en dialog om perspektiverne i mindre grupper.

### **Indstilling**

Formanden indstiller, at Hovedudvalget har en dialog om udmøntningen af budgettet i et strategisk og langsigtet perspektiv.

### **Bilag:**

1 Åben Strategisk udmøntningsplan 2022-2025

159281/21

### **Beslutning i Hovedudvalget den 11-11-2022**

Formanden orienterede om, økonomien i det strategiske og langsigtede perspektiv, herunder de mange positive udviklingsdagsordener, der er i kommunen som for eksempel samarbejdet med Stenaline, Partnerskabet med Halmstad, Campus på Skovskolen, ledelsesudvikling og fremtidens arbejdsfællesskaber samt udvikling af velfærdsservice. Organisationen står over for en fremtid, hvor der ikke er strukturel balance i overslagsårene. Derfor er det nødvendigt med langsigtet løbende udgiftstilpasning og udvikling af nye former, ligesom der er igangsat novembergreb i fagudvalgene med henblik på at kunne handle proaktivt. Hovedudvalget havde en dialog om nytænkning, forandringsparathed og input til at begynde at forme nye tilgange og nye måder at tilrettelægge arbejdshverdagen på. Kompetenceudvikling, tilflytning samt tiltrækning og tilknytning af medarbejdere blev drøftet. Endvidere blev budgetprocessen drøftet.

Der var bred enighed om vigtigheden af samarbejde, vidensdeling og kompetenceudvikling på tværs ligesom italesættelsen af, at der er en kommende udfordring, der skal løses i fællesskab, er meget vigtig. Der blev kvitteret positivt for, at Hovedudvalget på så et tidligt tidspunkt bli-

ver inddraget i perspektiverne i kommunens økonomi. Formanden kvitterede for en positiv dialog og Hovedudvalgets proaktive tilgang.

## 5. Evaluering af TRIO-stormøde

Åben sag

### Sagsgang

HU, ØK, KB

### Sagsfremstilling

På TRIO-stormødet den 6. oktober mødtes ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter fra aftaleenhederne i organisationen i et tillidsfuldt rum præget af mod, nysgerrighed og åbenhed. Baggrunden var, at organisationen de seneste år har gennemgået en stor udvikling blandt andet på baggrund af erfaringerne fra Covid-19, og der bygges kontinuerligt og systematisk videre på den læring og de erfaringer, vi stadig gør os. På TRIO-stormødet blev der sat ord på fremtidens arbejdsfællesskaber og den fælles retning, som organisationen vælger at videreføre. Der er i Norddjurs tradition for, at en god måde at gøre det på er ved, at medarbejdere og ledere tænker højt sammen og i fællesskab sætter idéer i spil og lader sig inspirere af hinanden.

Resultatet blev en fælles retning og et dialogmateriale til MED-udvalgene inden for temaerne Blik for borgeren, Digitale muligheder, En attraktiv arbejdsplads og En stærk fortælling. Materialet er den 14. oktober udsendt til fagdirektører, chefer og aftaleholdere som inspiration og udgangspunkt for lokale dialog i MED, hvor man lokalt vurderer og doserer emner og idéer i forhold til aktuelle, lokale omstændigheder.

Materialet tilgår endvidere Økonomiudvalget den 6. december samt Kommunalbestyrelsen den 13. december.

### Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Der ser sammenhæng til organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs.

### Indstilling

Formanden indstiller, at Hovedudvalget evaluerer TRIO-stormødet.



**Bilag:**

- 1 Åben Dialogmateriale til MED-udvalg om fremtidens arbejdsfællesskaber.pdf 142448/22
- 2 Åben Slides fra TRIO-stormøde 6 okt 2022.pdf 142449/22

**Beslutning i Hovedudvalget den 11-11-2022**

Hovedudvalget evaluerede TRIO-stormødet, som var præget af god stemning, konstruktiv tilgang og positive energi i udarbejdelsen af de fælles løsninger. Det bliver positivt modtaget, at produktet er tilgængeligt for organisationen umiddelbart i forlængelse af dagen.

6. Evt.

Åben sag

**Beslutning i Hovedudvalget den 11-11-2022**

Formanden kvitterede for det gode samarbejde på temadagen og i Hovedudvalget generelt og ønskede god weekend.

## **Bilagsoversigt**

2. HR-strategi 2022-2025
  1. HR-strategi 2022-2025 (122050/22)
  
3. Det gode samarbejde i Hovedudvalget
  1. Samarbejdskodeks.doc (60434/13)
  
4. Udmøntning af budget - strategisk og langsigtet perspektiv
  1. Strategisk udmøntningsplan 2022-2025 (159281/21)
  
5. Evaluering af TRIO-stormøde
  1. Dialogmateriale til MED-udvalg om fremtidens arbejdsfællesskaber.pdf (142448/22)
  2. Slides fra TRIO-stormøde 6 okt 2022.pdf (142449/22)

## Underskriftsside

---

Christian Bertelsen (Kommunaldirektør)  
(Formand)

---

Lene Mehlsen Thomsen (Konst.velfærds-  
direktør)

---

Kim Bruun Nielsen (Fællesforvaltningsdi-  
rektør)

---

Marie-Louise Eskerod Ifversen (Konst.  
socialchef)

---

Anne-Marie Bentzen (Sundhed- og om-  
sorgschef)

---

Kim Tommy Jensen (Vej- og ejendoms-  
chef)

---

Lene Mehlsen Thomsen (Skole- og dag-  
tilbudschef)

---

Marianne Fisker (Afdelingsleder)

---

Tinne Christiansen (Næstformand)

---

Carsten Willadsen

---

Ole Andersen

---

Karina Lervig Petersen

---

Anni Hovmann Nielsen

---

Birgitte Bastiansen

---

Michael Aagaard Laursen

---

Vibbe Vogel Hansen

---

Hanne Majgaard Nielsen

---

Lisette Jørgensen

---

Mia Hedegaard van de Sande (SL)

---

Grethe Wehner Hansen

---

Lone Uldal Pedersen