

Notat

Dato: 10.08.2021
Reference: Kommunaldirektørens sekretariat
Journalnr.: 20/9983

Opsamling og fremtidsperspektiver efter corona-tiden

Efter et år med ekstraordinære forandringer for både borgere og medarbejdere i Norddjurs Kommune har der været nedsat en gruppe, som under hensyntagen til den mangfoldighed og forskellighed, der kendetegner borgere, opgaver, medarbejdere, arbejdspladser mv., har haft til opgave at rette opmærksomheden på temaer, forhold og muligheder, der er væsentlige at tage i betragtning for at sikre den bedst mulige løsning af kerneopgaven i den fremtidige organisation post corona. Gruppen blev nedsat på et tidligt tidspunkt med henblik på, at organisationen kunne fortsætte tilrettelæggelsen af arbejdet i den nærmeste fremtid samt fokusere på de mere langsigtede læringsmål på baggrund af erfaringer fra perioden under Covid-19. Dette betyder også, at det har været ubetrådt grund, og at der derfor har været anvendt en eksplorativ tilgang i arbejdet. Denne opsamling er dermed også et af mange dokumenter, som følger op på de erfaringer og perspektiver, som tiden under corona har bragt med sig.

Corona har stillet nye krav til ledelse, MED og TRIO, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, digitalt udstyr, indretning af arbejdspladser, rengøring, service til borgeren og meget andet. Disse nye krav og måder at løse opgaverne på forsvinder ikke sammen med corona, og forventningen er, at denne udvikling fortsætter. Med henblik på at skabe attraktive arbejdspladser i fremtiden vil Norddjurs Kommune fortsætte den positive udvikling og gå forrest i bevægelsen mod en mere digital, kommunal virkelighed, et mere fleksibelt arbejdsliv for ansatte, en øget digitalisering af service til borgeren mm. Norddjurs Kommune vil fremadrettet brande sig på at tilbyde et moderne arbejdsliv i balance - set i lyset af den udvikling, vi har gennemgået under corona. Vi vil rekruttere og fastholde medarbejdere samt tiltrække og fastholde borgere ved at være frontløbere indenfor discipliner som distanceledelse, fremtidens arbejdsmiljø, modernisering af service til borgeren samt digital omstilling.

Tiden under corona har i flere sammenhænge gjort samarbejdet mellem statslige styrelser, regioner og kommuner mere agilt og tværgående. Der er blevet skabt incitament for mere kommunikation og større dynamik mellem aktørerne i det offentlige system, og dette samarbejde skal vi holde fast i. Dette samarbejde har under corona ikke været foruden barrierer, men gensidigheden i opgaveløsningen har været en forudsætning for

at kunne lykkes på tværs i en ekstraordinær situation. Samarbejdet under corona har bygget på en gensidig tillid til, at opgaverne kan løses decentralt, både de offentlige organer imellem samt internt på organisationsniveau. Der har på den anden side også på specifikke områdeniveauer været udsendt bekendtgørelser, reformer mv. under corona, som har udstukket en mere styret retning for opgaveløsningen.

Baggrund og metode for afrapportering

Det har været gruppens opgave at adressere mulige behov og sætte en strategisk retning for, hvordan organisationen i gradvise steps arbejder frem mod en ny virkelighed fx ved at øge det fysiske fremmøde, genåbne borgerrettede tilbud, frigøre arbejdspladser og arbejdsgange fra restriktioner samt i endnu højere grad understøtte de gode arbejdsfællesskaber, den psykosociale trivsel og sammenhængskraften både på de enkelte arbejdspladser og på tværs i organisationen. Samlet set med det overordnede formål at sikre den bedst mulige løsning af kerneopgaven til gavn for borgeren. Det gøres med afsæt i følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvilke erfaringer og udviklingstiltag anbefales organisationen at holde fast i og fortsætte med efter Covid-19?
- Hvilke interne og eksterne input og idéer bør vi være nysgerrige på for at sikre både god service over for borgerne og høj medarbejdertrivsel i en mangefacetteret og fremadskuende organisation?

Med afsæt i principper om bred inddragelse samt involvering af MED blev gruppen nedsat med følgende deltagere:

- Kommunaldirektør Christian Bertelsen
- Chef for borgerservice, IT og digitalisering Tonny Olsen
- Skole- og dagtilbudschef Lene Mehlsen
- Biblioteksleder Lars Lerche
- Leder af forebyggelse og tidlig indsats Annette Kristensen
- Hjemmeplejeleder Hanne Winterberg
- Skoleleder Jacob Hørlyk
- MED-repræsentant Lisa Mogensen
- MED-repræsentant Hanne Majgaard Nielsen
- MED-repræsentant Anni Hovmann Nielsen
- MED-repræsentant Michael Aagaard Laursen.

Bemandingen har været med til at sikre, at der i drøftelserne er bidraget med perspektiver fra flere forskellige dele af organisationen fra leder- såvel som medarbejderniveau. Kommunaldirektøren har været formand for gruppen og kommunaldirektørens sekretariat har varetaget sekretariatsfunktionen, herunder udarbejdelsen af afrapportering.

Gruppen har afholdt 2 møder i løbet af 2. kvartal 2021 og i indeværende afrapportering formidles gruppens arbejde og indsigter med henblik på at være til inspiration for organisationens konkrete, lokale arbejdstilrettelæggelse hos de enkelte aftaleenheder. Den næste tid vil fokus i organisationen være på tilbagevenden i et roligt tempo samt lokale dialoger i TRIO og LMU, hvor afrapporteringen kan være afsættet for drøftelserne. Der

er behov for at finde de gode løsninger lokalt, da det enkelte arbejdssteds virkelighed kalder på individuelle løsninger, så de kan matche forskellige vilkår i forskellige dele af organisationen samt ift. enkelte medarbejdere. Der er stadig corona-relaterede vilkår, vi som organisationen skal fungere under, og vi er endnu ikke helt på den anden side. Dette hensyn indtænkes fortsat i drøftelserne af den fremadrettede tilrettelæggelse af arbejdet, men det er nu, vi har incitament til at tage drøftelserne og gøre os overvejelserne i et fremadrettet perspektiv.

Organisationens bevægelse mod tiden efter corona

Principper for genåbning

Dialog, samarbejde og åbenhed i de lokale TRIO'er er et stærkt fundament for arbejdspladsernes lokale tilrettelæggelse af tiden efter corona. I denne proces lægges der vægt på følgende principper:

- *Vores Norddjurs.* Den værdibaserede tilgang med afsæt i tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab betyder først og fremmest, at kulturen i Norddjurs Kommune bygger på gensidig tillid til, at der udvises ansvarlighed i opgaveløsningen, at alle arbejder ud fra den bedste intention samt at arbejdet udføres med afsæt i høj faglighed og sund fornuft. Værdierne giver rum for, at den enkelte kan træffe de bedste beslutninger og finde de bedste løsninger afstemt efter konkrete situationer. Det er grundlæggende for Norddjurs, at vi udviser ordentlighed overfor hinanden, samtidig med at der er rum for at skabe udvikling gennem prøvehandlinger med henblik på at ændre den eksisterende praksis til det bedre. Som ledere går man forrest i fællesskabet og sætter det gode eksempel for, hvordan vi løfter i flok og tager ansvar for vores fælles formål som en politisk styret organisation. Under Covid-19 har organisationen fastholdt og videreudviklet den gensidige tillid og opmærksomhed, som vi skal holde fast i, når organisationen genåbner. Herunder ledelsens blik for, hvad medarbejderne har behov for, for at kunne løse opgaverne bedst muligt. Vi skal bruge de gode vaner fra corona-tiden til at skabe en "ny normal", hvor vi som arbejdsplads og organisation udvikler og forbedrer arbejdsgange og rutiner.
- *Decentralisering og afbureaukratisering.* Den decentrale tilgang frigør lederens beslutnings- og handlerum samt frigør medarbejderne, så ledelsessystemet kan træffe de rette valg på den enkelte arbejdsplads samtidig med, at medarbejderne har handlerum lokalt. Det understøtter udvikling i de enkelte dele af organisationen såvel som udvikling på et overordnet plan. Det er derudover et ledelsesansvar at understøtte samarbejdet på tværs af organisationen for herved at give opgaveløsningen en højere kvalitet, der i sidste ende kan mærkes hos borgeren. Dette sker på alle ledelsesniveauer samt mellem aftaleholder og medarbejder. Det er med til at understøtte det tidlige fokus i arbejdsprocessen på at forene forskellige fagligheder i opgaveløsningen i uformelle netværk af relevante medarbejdere samt afbureaukratisere tunge arbejdsgange. Der sker mange positive ting, når vi slipper organisationen fri.

- *Det sammenhængende ledelsessystem.* Det er det politisk vedtagne princip for ledelse og det grundlæggende princip for den indbyrdes relation mellem ledelsesrollerne på niveauerne 4 til 1 (kommunaldirektør, fagdirektører, fagchefer, aftaleholdere). Det sammenhængende ledelsessystem baserer sig på moderne teorier om leadership-pipeline. Modellen medvirker til at understøtte kommunens ledelse som et samlet system med høj grad af sammenhængskraft. Leadership-pipeline synliggør ansvarsfordelingen mellem de forskellige niveauer samt samspillet. Det er en intern forventningsafstemning, som afklarer, hvor den enkelte leders forpligtigelse går fra og til.
- *Tværgående samarbejde.* Der er fokus på uformelle netværk og på at styrke dette gennem samarbejde på tværs i organisationen, medarbejdere og ledere imellem. Herunder involvering af og samarbejde med MED-systemet, samarbejde mellem områder og forvaltning, på tværs af sekretariaterne, i organisationens tværgående grupper mv. Det tværgående samarbejde kan fx spille en central rolle, når vi som organisation skal genåbne de borgerrettede tilbud. Dette er en opgave, der går på tværs af flere områder, hvor vi bedst finder de gode løsninger i fællesskab. Det fokus, der under corona har været på at vi er en samlet organisation, skal vi fastholde. Agiliteten ift. den tværgående opgaveløsning har vist sig meget ressourcefuld og vil også fremadrettet være en styrke.

Genåbning i tilpasset tempo

Selvom vi ser ind i en tid, hvor store dele af befolkningen bliver vaccineret, og de resterende dele af samfundet genåbner, så er oplevelsen på arbejdspladserne også, at corona fortsat fylder meget i det daglige arbejde. Endnu en omstilling til en ny normal efter corona kan derfor opleves som en stor opgave, og denne oplevelse skal der tages hånd om lokalt, så corona-tiden ikke efterlader et stort efterslæb hos ledere og medarbejdere i forhold til psykisk og fysisk trivsel.

I forhold til den gradvise genåbning finder man på de enkelte arbejdssteder det rette tempo for tilbagevenden. Her er forslag til, hvordan der på et overordnet niveau kan prioriteres i de lokale genåbningsplaner mellem forskellige medarbejdergrupper og aktiviteter:

1. prioritet: Medarbejdere med direkte borger- eller virksomhedskontakt, og som vurderes afgørende for løsning af afdelingens kerneopgave.
2. prioritet: Medarbejdere som arbejder på kritiske projekter, hvor fysisk tilstedeværelse er en nødvendighed, eller som har særlige behov for tilbagevenden.
3. prioritet: Øvrige medarbejdere.
4. prioritet: Øvrige borger- eller virksomhedsrettede aktiviteter, såsom konferencer, borgermøder og lignende.
5. prioritet: Andre aktiviteter på arbejdspladsen i form af personalearrangementer, sociale aktiviteter og lignende.

Tryghed og trivsel

Ekstra rengøring har været med til at sikre en høj grad af tryghed for medarbejderne under corona. Både for oplevelsen af, hvor mange der blev syge, men også generelt i forhold til trivsel. Rene fysiske rammer har været med til, at medarbejderne har følt sig mindre udsatte for smitte. Der bør ifm. tiden efter corona på den baggrund også være fokus på at drøfte, hvorvidt det øgede rengøringsniveau skal fortsætte, og hvilke prioriteringer dette kræver på den enkelte arbejdsplads.

Den mentale og adfærdsmæssige påvirkning, som perioden har haft på organisationen skal der være en særlig opmærksomhed på. Vores fokus på hygiejne og adfærd overfor hinanden vil formentlig have ændret sig varigt på flere parametre. Der kan eksempelvis opleves en stigning i sygedage eller hjemmearbejdsdage, da vi har fået en anden bevidsthed om hensynet til andre ift. at møde på arbejde med forkølelsessymptomer eller lignende. Derfor kan det være en god ide at tage en dialog om nærvær/fravær på arbejdsstederne, så der er en fælles forståelse lokalt af, hvilke nye eller anderledes forventninger, vi har til hinanden. Dette bør også indgå som en kendt variabel, når vi ser på sygefraværet i den kommende tid.

Generelt har organisationen haft et solidt, værdimæssigt afsæt for at håndtere opgaveløsningen i corona-perioden på en tillidsfuld og ordentlig måde med et decentralt handlerum til at tilrettelægge arbejdet meningsfuldt i en lokal kontekst. Tilgængelighed og samarbejde har skullet gentænkes, og der har været behov for at etablere nye rutiner med henblik på at sikre kommunikation og vidensdeling på tværs, samarbejde mellem kollegaer og afdelinger, ledelsesmæssig tilgængelighed mv. Derfor har et kontinuerligt informationsflow vist sig særligt vigtigt, både ledelsesmæssigt og mellem kollegaer. Kommunaldirektøren har eksempelvis udsendt informationsmails til hele organisationen med en vis kadence gennem hele perioden, og det har været med til at understøtte fællesskabet i en tid, hvor vi har været fysisk adskilt.

Uanset om man har arbejdet mere, er mødt fysisk ind, har arbejdet hjemme eller har været hjemsendt under corona er det vigtigt at få samlet op og gjort status på ledere og medarbejders trivsel. Ledere og medarbejdere indenfor flere forskellige områder har givet udtryk for et enormt arbejdspress i 2020 og flere føler sig brugte og slidte, og vil derfor have brug for et pusterum. Der kan endvidere være medarbejdere, som er forbedne ift. at vende tilbage til en mere normaliseret hverdag, fordi man har fundet sig til rette i arbejdsforholdene under nedlukningen. Hjemmearbejde har for nogle været oplevet positivt og for andre har det sænket arbejdsglæden. Nogle har oplevet, at det både har været mere effektivt og har fundet større fordybelse i arbejdet, samt at det har været nemmere at skabe balance imellem familieliv og arbejdsliv, hvor andre har følt det ensomt og trivielt. Her bør der være et fremadrettet fokus i hele organisationen på at fortsætte med det, der har fungeret godt under hensyn til, hvad der er foreneligt med opgaveløsningen til gavn for borgeren. Samtidig bør der i den sammenhæng også tages højde for overvejelser om ergonomi, samarbejde og trivsel. Disse forskellige hensyn skal balanceres i den kommende tid i forhold til opgaveløsning, borgere, medarbejdere og ledere. I forhold til hjemmearbejde har der været en stor forskel på organisationens to forvaltninger, da der i den ene del af organisationen har været mere eller mindre fuld

hjemsendelse, og i den anden del af organisationen har der været mangel på hænder. Disse forskelligheder i organisationen vil fortsat være et vilkår fremadrettet, samtidig med at kerneopgaven løftes og løses under fælles ansvar.

Ny hverdag post corona - hvordan?

I et forsøg på at identificere og formulere fælles principper for, hvordan erfaringerne fra corona kan styrke og videreudvikle organisationen og opgaveløsningen er følgende inspirations spørgsmål formuleret til brug for lokale, løbende drøftelser af emnet. De kan bruges som et supplement til den lokale dialog i f.eks. LMU, TRIO, på afdelingsmøder og lign.

Den fælles ramme er, at den tillidsbaserede, decentrale tilgang, som kendetegner Norddjurs, også er gældende i genåbningen. Der er derfor fortsat plads og rum til gode, lokale løsninger, som skaber værdi og mening på de enkelte arbejdspladser. Samtidig er de digitale løsninger og nye mødeformer, som er skabt under corona, i fokus fremadrettet. Endelig er det vigtigt med fokus på den mentale sundhed og arbejdsglæden, og på en anerkendelse af, at det at vende tilbage til en mere almindelig hverdag kan opleves meget forskelligt alt efter, hvem man er, og hvor i organisationen man arbejder.

Spørgsmålene er offentliggjort i kommunaldirektørens mail til organisationen d. 27. maj samt på intranettet.

Forslag til inspirationsspørgsmål til drøftelse i LMU, TRIO, på afdelingsmøder og lign.:

- Trivsel, arbejdsmiljø og arbejdsglæde: Hvad er status på vores arbejdsplads?
- Hvordan griber vi tilbagevenden til en mere almindelig hverdag an hos os?
- Hvad skal vi have særlig fokus på fysisk og psykisk?
- Hvad skal med videre i en ny hverdag på den anden side af Covid19?
- Hvad skal ikke med?
- Hvad glæder vi os til, når vi er tilbage på arbejdspladsen efter Covid19?
- Hvad er vi eventuelt nervøse/betænkelige ved?
- Hvordan skal vi holde fast i udviklingen på længere sigt?
- Hvad kan TRIO og MED gøre for at følge udviklingen fremadrettet?
- Hvilke temaer/punkter ud fra ovenstående vil TRIO og MED have særlig opmærksomhed på?

Fremadrettet læring og fastholdelse af de gode løsninger

Kompetenceudvikling og hurtig omstilling

Organisationen har været hurtig til at omstille sig til nye arbejdsgange og tilegnede sig indenfor relativt kort tid de kompetencer, der var behov for under corona. Denne omstillingsparathed er en positiv læring fra corona-tiden, som organisationen også kan bruge fremadrettet i forhold til den fortsatte udvikling.

Oplevelsen har generelt været, at det har været udfordrende at være udviklingsorienteret i en tid, hvor krisehåndtering har stået øverst på dagsordenen. På trods af det, har organisationen gennemgået en kæmpe udvikling under corona. Kravene til en hurtig omstilling til nye arbejdsgange og nye måder at løse opgaverne på har været med til at flytte organisationen på en række kompetenceudviklingspunkter på relativt kort tid. Som eksempel har den digitale udvikling af organisationen under corona virkelig sat skub i den overordnede og lokale kompetenceudvikling på dette område. Denne udviklingsdagsorden skal fastholdes og inspirere til, at organisationen fortsætter med at bruge de muligheder, som den digitale verden rummer i forhold til at forbedre og effektivisere den kommunale og lokale opgaveløsning.

Det rette miks mellem fysiske og digitale møder

I corona-tiden her der været afholdt virtuelle borgermøder med stor succes, og den udeblivende transporttid frem og tilbage fra møder på tværs af kommunen eller kommunegrænser har været med til at øge fleksibiliteten og effektiviteten. Denne tendens til at benytte de digitale værktøjer til mødeafholdelse med borgere, samarbejdspartnere og kollegaer skal være til inspiration for organisationens fremadrettede arbejdsgange. Arbejdspladser, der er præget af en højere grad af digitalisering, kan give mere fleksibilitet i arbejdslivet, hvilket i sidste ende kan medvirke til højere trivsel, mere attraktive arbejdspladser og bedre balance mellem arbejds- og privatliv. Sektorer, fagområder, medarbejdere og den konkrete opgaveløsning skal tages i betragtning i dialogen om hvorvidt den virtuelle form styrker løsningen af kerneopgaven. Hybridmøder, hvor nogle sidder hjemme og andre er samlet fysisk, kan endvidere styrke tilgængelighed og smidiggøre opgaveløsningen - ikke mindst i samarbejder på tværs af organisation og geografi.

Fjernarbejde kan endvidere være sårbart uden fysiske møder, særligt i forhold til at bevare et godt arbejdsmiljø. Når man leder på distancen har det vist sig særligt vigtigt at fastholde personalemøder, online sociale events og hyppige, lokale MED-udvalgsmøder samt gøre brug af den lokale TRIO. En udfordring ved distanceledelse er, at synergien kan have en tendens til at forsvinde. Der bør være en fremadrettet, ledelsesmæssig opmærksomhed på arbejdskulturen, når mange arbejder hjemme, på distancen eller med forskudte arbejdstider, herunder et fokus på sammenhængskraften på arbejdspladsen.

Som nævnt ovenfor har det vist sig særligt vigtigt, at man på de enkelte arbejdssteder har etableret rutiner for hyppig kommunikation, så der fortsat er sammenhængskraft og en fælles forståelse ift. opgaveløsningen. Her har de digitale værktøjer været centrale under corona i forhold til at opnå et nødvendigt, hyppigt informationsflow. Dette kan også indtænkes i rutiner og arbejdsgange på den lange bane.

Et godt arbejdsmiljø

Corona-situationen har ændret de flestes arbejdsliv, men på meget forskellige måder. Uanset om man som ledere og medarbejdere er mødt fysisk ind eller primært har arbejdet hjemmefra, så har der været forandringer i arbejdslivet og -fællesskabet, og der kan være behov for at sætte ekstra fokus både den mentale og den fysiske trivsel.

I processen med genåbning af organisationen er det meget væsentligt at fokusere på, hvordan vi bedst muligt hjælper hinanden gennem denne uvante situation. Gennemsigtighed vil være et nøgleord, fx åbenhed og tydelighed om, hvad det er for nogle principper, vi er fælles om at følge, og hvad det er for hensyn, der tages lokalt. Her er det vigtigt at have blik for, at disse hensyn ikke kun er forskellige på arbejdspladsniveau, men også kan adskille sig på medarbejderniveau. For at behandle alle lige i denne proces, vil det i nogen udstrækning betyde, at vi må behandle folk forskelligt. For nogle kan det være en lettelse at vende tilbage, hvor det for andre vil opleve som endnu en omvæltning i efterdønningerne af corona-tiden. Det er i den proces legitimt og vigtigt, at vi stiller hinanden de spørgsmål, der ligger os på sinde, så der skabes klarhed, tryghed og plads til alle. Det er her oplagt at bruge dialoger i TRIO'en i genåbningsprocessen, så de tilfaldsvalgte er godt klædt på til dialoger med kolleger, og så der er fælles fodslag i processen.

Kollegiale netværk

Medarbejdere har i vid udstrækning anvendt kollegialt netværk til håndtering af opgaveløsning, men det har båret præg af tilfældig sammensætning. Der kan med inspiration fra corona-tiden laves mere systematiserede netværk, også på tværs af områder og afdelinger. På samme måde skal vi fremadrettet også drage læring af de arbejdsgange, vi har haft under corona, og lave nye rutiner for det kollegiale netværk:

- Ikke kun at sende en mail, når man arbejder hjemmefra, men i stedet kontakte kollegaer på teams eller telefon
- Sociale aktiviteter kan også foregå via Teams fx morgenmad med kollegaer
- Interessere sig for og fornemme, hvordan kollegaer har det, også selvom man arbejder forskudt eller på distancen
- Være god til at skabe overblik for alle i afdelingen over, hvad der foregår/er på dagsordenen

Afbureaukratisering

Genåbningen kan ligeledes være en anledning til, at organisationen arbejder videre med at afskaffe unødige bindinger og overflødige arbejdsgange med afsæt i de politisk besluttede *principper for afbureaukratisering*. De enkelte arbejdspladser kan eksempelvis overveje, om der er nogle opgaver, der med fordel kan løses på andre måder, eller om nogle arbejdsformer kan gøres mere effektive på den lange bane på baggrund af erfaringerne fra corona-tiden. Her bør der særligt være fokus på, hvordan afbureaukratisering kan tilgodese borgeren, og hvordan mindre struktur kan gøre arbejdsgange lettere til gavn for borgeren. Det er eksempelvis sværere at praktisere en samskabende kultur med borgeren, hvis der er for mange bindinger, og det er denne kulturændring, vi fremadrettet bør at have et fokus på at skabe.

Blik for alle borgere

Det er vigtigt fortsat at have blik for fokus på de borgere, der var særligt utrygge og ekskluderede under corona. Det vil i vid udstrækning handle om borgere i udsatte positioner, borgere indenfor psykiatri og handicap, ensomme ældre samt sårbare børn og

unge. I forhold til disse målgrupper er det væsentligt, at der er kontakt til målgrupperne og fokus på, hvordan disse samles op efter corona, og hvordan der skabes gode og trygge rammer for mere nærvær med pårørende. Her arbejder blandt andet plejecentre og institutioner med at indarbejde de mange gode erfaringer med eksempelvis digital kontakt til pårørende, som bor langt væk. Der bør være en generel opmærksomhed på at mødet med borgerne sker på borgernes præmisser, også når det handler om virtuelle eller fysiske møder og dialoger.

I forhold til børn og unge skal der ligeledes være blik for opsamling på disse grupper, som under corona også har måttet minimere social kontakt. Her kan der være et opsamlingsarbejde ift. at sikre trivsel blandt de unge, særligt med fokus på sårbare børn- og unge. Samtidig kan der også være behov for en opsamling på læring i skole- og undervisningsregi, da fjernundervisning kan have haft en negativ indvirkning på læring for nogle børn og unge. Ligeledes kan der også være tilsvarende positive erfaringer med fjernundervisning, hvor nogle elever har trivedes godt i dette miljø, og dette derfor er noget, vi fortsat skal praktisere i den udstrækning, hvor det giver en merværdi for den enkelte elev.

Fleksibel digital borgerkontakt

Der har også været mange prøvehandlinger med digital borgerkontakt under corona. Der er blandt andet blevet afholdt virtuelle borgermøder, og sådanne digitale arbejdsformer skal vi fastholde i de tilfælde, hvor det giver mening. Virtuelle borgermøder kan eksempelvis gøre, at borgere, som ikke har mulighed for at deltage fysisk, alligevel får mulighed for at deltage i debatter på grund af den virtuelle form. Derudover kan det også administrativt være en lettere arbejdsform i forhold til ressourcer, mødeplanlægning samt mødestyring.

På skole- og dagtilbudsområdet kan det ligeledes overvejes, hvordan erfaringerne fra tiden med fjernundervisning og udendørs undervisning anvendes fremover med henblik på at skabe mere fleksible rammer for børnene såvel som de ansatte. Dette arbejdes der eksempelvis med på Auning Skole, hvor der arbejdes på at give klasserne mulighed for en kombination af fysisk og digital undervisning alt efter, hvad den enkelte elev og klasse trives med. Samtidig gør de gode erfaringer med øget rengøring sig også gældende på dette område, hvor der i perioden er oplevet færre af de velkendte sygdomsudbrud, såsom influenza hos både børn og ansatte på de forskellige institutioner.

En attraktiv arbejdsplads

Den kommende genåbningsperiode vil sandsynligvis give anledning til en række forskellige spørgsmål og mange konstruktive dialoger på de enkelte arbejdspladser. Med udgangspunkt i Vores Norddjurs.

Værdierne *tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab* vil være udgangspunktet for dialog og nye løsninger, der kan understøtte organisationen som en læringsorienteret kommune og arbejdsplads. Her byder vi ind med løsninger sammen, og der er plads til, at vi trives bedst i én sammenhæng med individuelle vilkår og muligheder. Det vil kræve forskellige rettede investeringer - fx digitale, praktiske, menneskelige - at fastholde og ud-

vikle organisationen som en attraktiv arbejdsplads, der sikrer den bedste mulige løsning af kerneopgaven. Udviklende arbejdsfællesskaber, fleksibilitet og hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse med blik for den enkelte medarbejder, vil være noget af det, der fremadrettet kan understøtte organisationens muligheder for at rekruttere og fastholde medarbejdere og ledere.

Vores Norrdjurs sætter en fælles retning og er det, der binder os sammen på alle ledelses- og medarbejderniveauer samt i mødet med borger og omverden.