

Opfølgning på Vores Norddjurs

18/17462 Åben Sag

Sagsgang

DIR, HU, ØK, KB

Sagsfremstilling

Norddjurs Kommune har i forbindelse med den faseopdelte forandringsproces udviklet det nye organisations- og ledelseskodeks Vores Norddjurs i en involverende proces, hvor fire værdier blev udvalgt: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab.

I tidsplanen for Vores Norddjurs fremgår det, at der i juni 2020 skulle ske en administrativ opfølgning på implementeringen til efterfølgende politisk behandling i direktionen, hovedudvalget, økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen. Denne opfølgning blev på hovedudvalgs mødet den 7. maj udsendt til oktober 2020 under hensyntagen til situationen omkring Covid-19. Der er på den baggrund blevet fulgt op på den igangværende implementering af Vores Norddjurs hos de enkelte aftaleenheder, herunder det nye organisations- og ledelseskodeks' virke i organisationen og betydning for den enkelte aftaleenhed.

Opfølgningen har til formål at indsamle viden om arbejdet med den lokale forankring, decentrale tiltag, effekten af disse samt planerne for det videre arbejde med implementeringen. Her lægges der særligt vægt på lokalt udviklede initiativer, som kan være til inspiration og læring for andre i organisationen og bruges i forbindelse med den fortsatte implementeringsproces.

Med dette formål for øje er der udarbejdet et kort spørgeskema til aftaleenhederne på de to direktørområder. Der er blevet opfordret til, at skemaet udfyldes i fællesskab af leder og en MED-repræsentant. Spørgeskemaet er anonymt, og det fremgår derfor ikke af besvarelserne, hvilke aftaleenheder, der har svaret hvad. I det følgende gennemgås resultaterne fra spørgeskemabesvarelserne, som kommunaldirektørens sekretariat har modtaget fra de enkelte aftaleenheder.

Der er udsendt spørgeskema til samtlige aftaleenheder, og der er modtaget besvarelser fra 31 ud af 44 enheder. Det giver en svarrate på ca. 70 procent.

Med henblik på at synliggøre, om og hvordan der arbejdes med implementeringen på arbejdspladserne, skelnes der mellem besvarelsene "i nogen grad", "i høj grad" samt "i meget høj grad" og besvarelsene "i lav grad", "i meget lav grad" samt "slet ikke". Herved differentieres der i opfølgningen mellem de arbejdspladser, hvor man i nogen eller høj grad har arbejdet med implementeringen af Vores Norddjurs og de arbejdspladser, hvor man i lav grad eller slet ikke har arbejdet med det. Det er svarmuligheden "i nogen grad", der fylder mest i besvarelsene, og dette kan skyldes, at forskellen mellem besvarelsen "i nogen grad" og "i høj grad" kan synes meget stor. Derfor skal resultaterne ses i lyset af, at skalaen for svarene har et stort spring mellem disse to kategorier, og at nogle respondenter kan have valgt "i nogen grad" til trods for, at de arbejder med værdierne på arbejdspladsen.

Hovedkonklusionerne på baggrund af besvarelsene

Der er lagt vægt på, hvad der overordnet set gør sig gældende hos størstedelen af de aftaleenheder, der har besvaret spørgeskemaet, i henhold til det ovenfor beskrevne formål med opfølgningen. Der er lavet tre konkrete nedslag:

- 1) Størstedelen af aftaleenhederne i organisationen arbejder i nogen grad eller i høj/meget høj grad med værdierne på arbejdspladsen.
- 2) Størstedelen har i nogen grad eller høj/meget høj grad brugt de centrale implementeringsværktøjer (plakat, dialogværktøj, folder) undervejs i implementeringen, som har været med til at understøtte processen. Derudover har flere aftaleenheder også udarbejdet deres egne, supplerende værktøjer med det formål at understøtte processen yderligere. Der er mange variationer af, hvordan der er blevet arbejdet med værdierne lokalt. Det vidner om stort engagement og opbakning i processen, at der er gjort flere forskellige tiltag på de enkelte arbejdspladser for at forankre værdierne meningsfuldt i den lokale kontekst. Herunder eks. tryk af nye plakater med forklaring af værdierne printet på, inddragelse af værdierne på personalemøder, til konflikthåndtering og i mødeafvikling, klistermærketryk med værdiordne til ophæng i trappeopgange, værdierne som afsæt for rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, 4 plastikrør – én for hver værdi – hvor medarbejdere hver dag smider en bold i røret, der repræsenterer den værdi, som de har haft fokus på i arbejdet (boldene tælles op hver uge), medtages som emne på bestyrelsesmøder mv. Derudover er der også planlagt øvrige lokale tiltag med bl.a. en målskive med værdiordene på, hvor den værdi, man rammer, skal være i fokus denne arbejdsdag,

markering af værdierne på gulve, inddragelse af værdierne i fremtidige ledelsesevalueringer, print på T-shirts, print af værdierne på plastikbolde, som kan bruges i dagligdagen til fælles dialog, koblet op på hverdagssituationer mv. Derudover er der på ledelsesniveau en generel opmærksomhed på at lade værdierne indgå naturligt i processer, projekter og arbejdsopgaver på de forskellige områder.

3) Størstedelen tilkendegiver, at værdierne i nogen grad eller høj/meget høj grad er blevet forankret på arbejdspladsen og bl.a. har styrket kommunikation og samarbejde på arbejdspladsen samt påvirket måden kerneopgaven bliver løst på. Det er tillid og ordentlighed, som har vundet størst indpas på arbejdspladserne, hvor udvikling og fællesskab scorer lidt lavere i den samlede vurdering af værdiernes forankring i praksis. Nogle kommenterer, at ”fællesskab” inden covid-19 var i toppen af skalaen, men at det her under covid-19 har været og fortsat er en udfordring, som haves for øje. Dertil skal det nævnes, at flere aftaleenheder i spørgeskemaet kommenterer, at værdierne i nogle henseender allerede var forankret på arbejdspladsen forinden implementeringsprocessen, og at der er blevet arbejdet med dette værdisæt over flere år. Dette skyldes i høj grad, at aftaleenhederne selv var involveret i værdiprocessen, og dermed selv har været med til at udvælge de fire værdier, hvilket har medført stort ejerskab og genkendelighed ift. de fire endeligt udvalgte værdier i Vores Norddjurs.

Øvrigt materiale er vedlagt som bilag.

Udfordringer i implementeringsprocessen

Flere enheder påpeger, at implementeringen har været udfordret af covid-19 situationen, og at nogle arbejdspladser kun netop er gået i gang med implementeringen, har planlagt at igangsætte et implementeringsforløb i nærmeste fremtid eller endnu ikke har lagt en implementeringsplan. Til trods for denne udfordring, hvor flere arbejdspladser har haft hjemsendte medarbejdere, primært fokus på at opretholde driften og en generel omstilling i arbejdet, er det positivt, at tilbagemeldingerne vidner om et engagement og ejerskab i implementeringsprocessen under de forhold, som covid-19 situationen har skabt.

Derudover fremhæves det også i nogle af besvarelserne, at videostafetten – som er et af de centrale initiativer – opleves som et stressmoment i implementeringen. Grundet situationen vedrørende covid-19 er videostafetten gået fra at være obligatorisk for alle arbejdspladser til at være et frivilligt bidrag fra den enkelte enhed til fælles videndeling i organisationen. Det vil sige, at det nu er op til

den enkelte aftaleenhed, hvorvidt de ønsker at lave en video til stafetten, og denne udfordring er dermed allerede forsøgt imødekommet.

Det videre forløb

Nu hvor opfølgningen på implementeringen af Vores Norddjurs er afsluttet, er arbejdet med værdierne langt fra slut. Der arbejdes fortsat med at implementere værdierne på arbejdspladserne og i opgaveløsningen. Det er bl.a. et af afsættene i budgetaftalen 2021, ligesom det er en del af rammesætningen for pilotforløb for ledelsesevaluering og også indgår i de faste MUS-skemaer. På den måde er arbejdet med og forankringen af værdierne Vores Norddjurs en proces, der også fortsætter efter denne opfølgning, og fortsat skal være med til at understøtte organisationen og arbejdspladserne i en arbejdskultur, hvor tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab altid er udgangspunktet for det, vi gør.

Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Sagen har sammenhæng til organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, som blev endeligt godkendt i kommunalbestyrelsen 18. februar 2020. Vores Norddjurs er udarbejdet af medarbejdere og ledere i fællesskab og skaber fælles sprog og ståsted i kraft af de fire værdier: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab.

Derudover har sagen også sammenhæng til budget 2021, som har værdimæssigt afsæt i Vores Norddjurs. Her står der bl.a.: I et konstruktivt samspil mellem kommunalbestyrelsen og forvaltningen danner værdierne grundlag for, at kommunen lykkes med kerneopgaven overfor borgerne (budget 2021).

Økonomiske konsekvenser

Der er ingen økonomiske konsekvenser.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at opfølgningen på Vores Norddjurs godkendes.

Beslutning i Hovedudvalget den 09-11-2020

Formanden orienterede om den administrative opfølgning, og hovedudvalget debatterede emnet. Der var enighed om, at implementeringen af Vores Norddjurs forløber konstruktivt om end indsatsen i større eller mindre grad har været påvirket af Covid-19-situationen.

Fraværende:

Ole Andersen

Beslutning i Økonomiudvalget den 12-01-2021

Tiltrådt.

Bilag:

- | | | | | |
|---------|------|--|-------------|-----|
| 1 - | Åben | Notat - opfølgning på Vores Norddjurs | (158998/20) | (H) |
| 2963703 | | | | |
| 2 - | Åben | Bilag med diagrammer fra opfølgningen på Vores | (159019/20) | (H) |
| 2963724 | | Norddjurs | | |