

# REFERAT Lederforum d. 26-02-2025

**Mødedato** Onsdag d. 26. februar 2025 kl. 08:30

**Mødested** Sønderø Rådhus, Tingstedet 1+2

**Mødedeltagere** Morten Hoff Grønvald, Jeanette Pihl Jensen, Torben G. M. Benneskov, Selma Mujacic, Karina Pedersen, Peter Astrup Simmelsgaard, Charlotte Veilskov, Helle E. H. Nielsen, Kristian Juul Kjærgaard, Søren Schlüter, Nadja Marie Asvig Storm, Helene Gudiksen, Mette Tokehøj, Vencke R. Rhod, Rikke Solberg Lykkegaard, Kia Lund McDermott, Sharaje Thomasen, Charlotte Jakobsen, Sabine Winther Rahbek, Christine Meinhardt Wille (Fravær), Helle Lagersted Jørgensen, Lasse Lyø Rahbek, Line Hansen (Fravær), Morten V. Pedersen, Inge Haakonsdatter, Ulla Windfeld Lund, Thomas Fløjborg-Lading, Karsten Poulsen, Carsten Andreasen, Brian Møller Bisgaard, Ole Vett, Hans Rasmussen (Fravær), Louise Hjortebjerg Theil, Dorthe Schmidt Temberg, Gitte Clemmensen, Jan Møller Iversen, Mads Korsgaard (Fravær), Morten Schneider Schlægelberger (Fravær), Solveig Birte H. Christiansen, Mette Hjorth, Jeanet Randrup Brøndsted, Åse Nielsen, Mogens Bak Hansen, Helle Albinus, Judith Poulsen, Gitte Helga Kristensen, Dorthe Buris Hoeg, Louise Rasmussen, Gitte Høj Nielsen, Lone Elisabeth Hvingelby

# Indholdsfortegnelse

Ledertrivsel og reformarbejde.....	3
------------------------------------	---

# Punkt 1: Ledertrivsel og reformarbejde

S2024-702

## Sagens kerne

I Lederforum sættes denne gang fokus på ledertrivsel og reformarbejde, herunder sammenhængen for disse emner.

Drøftelserne omkring ledertrivsel vil blive taget op fra seminaret i oktober med udgangspunkt i vedhæftede one-pager, som er en opsamling fra seminaret. Der følges op på refleksioner og det lokale/individuelle arbejde med ledertrivsel siden sidst.

Herudover præsenteres det igangværende/kommende reformarbejde, som alle kommuner står overfor i denne tid, herunder sammenhængen til, hvordan ledere kan navigere i en tid med store forandringer og samtidig sikre fokus på egen trivsel og fagligt handlerum, hvilket samlet set skal understøtte en stærk, tværgående ledelseskultur. Til inspiration er publikationen Handlerum - faglig ledelse vedhæftet som bilag.

## Program

### 08:30-08:45: Morgenmad og ankomst

Dørene åbner kl. 08:00. Mulighed for at netværke over morgenmad. Lederforummødet starter kl. 08:45.

### 08:45-09:00: Velkomst og dagens program v. Morten

Morten byder velkommen og introducerer dagens program med fokus på ledertrivsel og reformarbejde.

### 09:00-10:10: "Tjek ind" og drøftelser om ledertrivsel - refleksion og dialog v. Bente og fælles

Tjek-ind og drøftelser ved bordene samt i plenum.

Vi drøfter bl.a.:

- Hvilket fokus og hvilke refleksioner har vi hver især haft i relation til ledertrivsel siden sidst?
- Hvilke konkrete handlinger har vi afprøvet, hvad har virket, og hvad vil vi gerne afprøve?
- Postkortene og de næste skridt.

### 10:10-10:25: Pause

### 10:25-12:00: Reformarbejde og implementering - fra strategi til handling v. Morten og fælles

Reformerne skal omsættes til handling, og det kommer til at kræve meget af os som organisation og som ledere. Med fokus på frisættelse, styrket faglig ledelse og helhedsløsninger drøfter vi, hvilke opmærksomhedspunkter der er vigtige at tage med ind i de kommende processer, og hvad det samlet set kræver af os for, at vi kommer godt i mål sammen.

Vi drøfter bl.a.:

- Hvordan sikrer vi, at reformerne bliver oversat til daglig ledelse?
- Hvor kan vi styrke vores faglige handlerum?
- Hvordan arbejder vi tværfagligt og på tværs af fagområder uden silo-tænkning?

### 12:00-12:30: Afslutning med fælles frokost

## Aktuel beslutning på Lederforum 26-02-2025

Morten bød velkommen til Lederforum og præsenterede dagens program med fokus på ledertrivsel og reformarbejdet. Morten orienterede om, at ansøgningen om midler til ledertrivsel ikke blev imødekommet, og at arbejdet derfor fortsætter efter den oprindelige kurs.

Morten præsenterede herefter reformarbejdet og den strategiske retning, hvor han fremhævede de kommende reformer, der vil præge 2025 og frem. Der arbejdes allerede på at skabe et samlet overblik og gode rammer for de tværgående spor. Fokus er på, hvordan kerneopgaven løses bedst, samt hvordan faglig ledelse og implementering kan styrkes. Reformerne giver en unik mulighed for at gentænke samarbejde på tværs af sektorer og finde fælles løsninger.

Morten gennemgik de seks reformspor og adresserede øvrige presserende opgaver, herunder behovet for nytænkning i lyset af det konstante krydspres. De kortsigtede sigtspunkter inkluderer et seminar for Strategisk Chefforum primo marts med fokus på reformerne, en budgettemadag for Kommunalbestyrelsen den 27. marts 2025 samt en implementeringsstrategi til politisk godkendelse i april/maj 2025.

### **Ledertrivsel**

Herefter fortsatte Lederforum arbejdet med ledertrivsel som opfølgning på seminaret i oktober 2024. Bente opsummerede, hvad ledertrivsel indebærer, og gennemgik fokusværktøjer som "Løg-modellen". Bente præsenterede nye initiativer siden sidst, herunder proces for en opdateret personalepolitik og nytænkning af vores onboarding-forløb. Afslutningsvis blev temaer fra postkort udvalgt og drøftet gennem en Galleri-walk, og et prioriteret tema fra hver gruppe blev valgt til det videre arbejde i Strategisk Chefforum. Lederforum fremhævede i plenum:

- At reformimplementering kræver psykologisk tryghed og tydelig ansvarsfordeling. Medarbejdere skal turde sige nej, og tunge dagsordener kan kræve temadrøftelser.
- Trivsel skal prioriteres på alle ledelsesniveauer med klar forventningsafstemning og bedre onboarding. Ledere har brug for støtte og en tydelig prioritering af opgaver for at undgå overbelastning. Ledertrivsel afhænger af en sund mødekultur og en klar opgavefordeling mellem centrale og decentrale niveauer.
- Administrative opgaver bør forenkles, og organisationen bør udnytte erfaringer fra andre kommuner.
- Fokustid er afgørende - "mødefri fredag" og bedre kalenderstyring kan sikre mere tid til refleksion og strategisk arbejde.

### **Reformimplementering - faglig ledelse**

Efter en kort pause gik Lederforum herefter over til arbejdet med reformerne. Morten indledte med kort at fortælle om den faglige ledelsesopgave i reformarbejdet. Reformkompasset rummer fire hovedtemaer:

1. Ejerskab og faglig mening - Inddragelse og ejerskab er afgørende for, at faglige forandringer bliver meningsfulde og skaber varige resultater.
2. Faglige metoder med værdi for borgerne - Frisættelse stiller nye krav til ledelse - fra fixer til facilitator - og kræver stærke faglige fællesskaber for at sikre kvaliteten.
3. Faglig læring og evaluering - Evaluering skal være et aktivt redskab til læring og udvikling, hvor dokumentation understøtter faglig kvalitet frem for bureaukrati.
4. Helhedsløsninger og tværfaglighed - Sammenhængende løsninger kræver et fælles fagligt sprog, stærkt samarbejde og en målrettet indsats for at nedbryde siloer.

Lederforum begyndte herefter en drøftelse med baggrund i de fire ovenstående temaer, og Lederforum fremhævede i plenum:

- Kommunikation bør forklare baggrunden for reformer, ikke kun økonomien. Borgerinddragelse og en klar mødestruktur kan styrke forståelsen. Strategisk Chefforum og Direktionen skal fastlægge retningslinjer for involvering og sikre sammenhæng med strategier.
- Medarbejdere tæt på borgerne skal have de rette kompetencer, men inddragelse bør tilpasses områdernes behov. Samfundsforventninger og mangel på arbejdskraft kræver et skifte fra individfokus til tværfaglige indsatser. Faglige fora kan styrke refleksion og reformarbejdet. Klare politiske prioriteringer er nødvendige, og tværfaglige drøftelser kan nedbryde barrierer.
- Tværgående metoder kræver et fælles værdigrundlag og klare mål, men stramme deadlines udfordrer samarbejdet. Ledelsen skal oversætte reformernes betydning og sikre informationsdeling både internt og eksternt. En fælles samarbejdsmodel kan understøtte forståelse for lovgivning og arbejdsprocesser.
- Vidensopsamling og fælles målepunkter er nødvendige for at styrke faglig udvikling og evaluering. Reformen tager tid og kræver en langsigtet tilgang. Et solidt datagrundlag er afgørende for evaluering og implementering. Systematisk dataindsamling, fx om relationskapacitet, kan styrke reformprocesser.

Afslutningsvis fortalte Morten kort om den kommende proces, herunder at vi arbejder videre med de gode input til hhv. ledertrivsel og reformarbejdet.

## **Bilag**

Bilag 1. Handlerum - faglig ledelse

## Bilag 2. One-pager\_ Opsummering af lederforumseminar og postkort