

# REFERAT Lederforum d. 27-05-2025

**Mødedato**           Tirsdag d. 27. maj 2025 kl. 08:30

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

**Mødedeltagere**

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

# Indholdsfortegnelse

Reformarbejde, trivsel og økonomisk retning.....	3
--	---

# Punkt 1: Reformarbejde, trivsel og økonomisk retning

S2024-702

## Sagens kerne

På Lederforum den 27. maj sætter vi fokus på tre temaer:

- Reformarbejdet - og hvad det kræver af ledelse og organisatorisk sammenhængskraft
- Proces for Budget 2026 - herunder de økonomiske rammer, politiske pejlemærker og fokusområder
- Aktuelle orienteringer - herunder digitaliseringsindsatsen, trivselsundersøgelse, employer branding-undersøgelse samt projektet Fuld tid, op i tid og fleksibel arbejdstilrettelæggelse

Formiddagen kobler reformarbejdet med et arbejdsmiljømæssigt blik: Hvordan leder vi i forandringer med fokus på trivsel og fagligt handlerum, og hvordan omsætter vi den vedtagne implementeringsstrategi til hverdagshandling? Derudover gives et overblik over og indblik i budgetprocessen frem mod næste års budget, herunder politiske pejlemærker og fokusområder.

## Dagens program

### 08:00-08:30 - Morgenmad og ankomst

Dørene åbner kl. 08:00. Der serveres morgenmad frem til mødets start kl. 08:30.

### 08:30-08:45 - Velkomst og dagens program v. Morten V. Pedersen

Dagen starter med en kort introduktion til vores fælles formiddag sammen. Formålet er at skabe en fælles ramme for dagens drøftelser og tydeliggøre, hvordan reformarbejde, trivsel og økonomiske prioriteringer hænger sammen - og hvorfor de kræver et samlet ledelsesmæssigt fokus.

## 1. Reformarbejdet og trivsel i forandringer

### 08:45-10:15 - Fra strategi til virkelighed - ledelse i reformtid

Fra 2025 og frem står vi over for implementeringen af flere store nationale reformer. I Nordfyns Kommune har vi udarbejdet en implementeringsstrategi, som skal omsætte de nationale intentioner til lokal praksis.

Formålet med punktet er at skabe en fælles forståelse af strategiens betydning - og drøfte, hvordan vi som ledere kan bringe principperne i spil i daglig praksis, samtidig med at vi fastholder trivsel, tydelighed og fælles retning.

Vi kobler samtidig reformarbejdet til forudsætningen i organisationens strategi og udviklingsplan: Tillid og Tryghed, hvor vi i år arbejder under overskriften Trivsel i forandringer. Vi drøfter, hvordan vi understøtter psykologisk tryghed, mental sundhed og organisatorisk styrke midt i store forandringer.

Vi drøfter i grupper:

- Hvad kalder reformarbejdet på af ledelsesmæssige greb?
- Hvor og hvornår er det særlig vigtigt at skabe psykologisk tryghed og tydelig retning?
- Hvordan kobler vi strategi og hverdag - og styrker vores arbejdsfællesskaber?

### 10:15-10:30 - Pause

## 2. Budget 2026 - proces, politiske pejlemærker og fokusområder

### 10:30-10:45 - Budget 2026: Politisk retning og økonomiske vilkår

Budgetprocessen for 2026 er i gang, og Kommunalbestyrelsen har udmeldt foreløbige politiske pejlemærker. Vi giver et overordnet rids af den forestående proces med afsæt i budgetstrategien. Formålet er at give hele lederforum indblik i forventninger og styringssignaler for den videre opgaveløsning.

## 10:45-11:30 - Indflyvning i konkrete fokusområder i forbindelse med Budget 2026 på fagområderne

Kommunaldirektøren og de tre direktørområder præsenterer fokusområder og opmærksomhedspunkter i forhold til Budget 2026 inden for deres respektive områder.

### 3. Aktuelle orienteringer

#### 11:30-12:00 - Trivsel, Tiltrækning og Fleksibilitet

Der gives en samlet orientering om følgende aktuelle initiativer:

- Status på digitaliseringsindsatsen
- Trivselsundersøgelsen
- Employer branding-undersøgelse
- Status på projekt Fuld tid, op i tid og fleksibel arbejdstilrettelæggelse

#### 12:00-12:30 - Fælles frokost

### Aktuel beslutning på Lederforum 27-05-2025

Lederforum den 27. maj 2025 havde fokus på tre temaer: Implementeringsstrategien for reformarbejdet, herunder trivsel i forandringer, og den økonomiske retning i forbindelse med Budget 2026. Herudover var der aktuelle orienteringer af tværgående relevans.

#### 1. Implementeringsstrategien

Mødet blev indledt med, at Morten lavede en præsentation af implementeringsstrategien. Implementeringsstrategien har til formål at omsætte de nationale reformer til en lokal virkelighed i Nordfyns Kommune og er forankret i visionen "Fælles veje til ny velfærd", kommunalbestyrelsens arbejdsgrundlag og tager højde for aktuelle udfordringer som demografisk udvikling, økonomisk pres og tiltrækning af arbejdskraft.

Strategien skal fungere som et fælles afsæt for politiske beslutninger, ledelsesmæssige prioriteringer og faglig udvikling. Formålet er at skabe en fælles retning og sikre, at hele organisationen bevæger sig i takt med de forandringer, reformerne medfører. Det kræver tydelighed om roller, fælles mål og løbende opfølgning - og det kræver, at vi oversætter reformernes indhold til konkret praksis og lokal mening.

Strategien er bygget op omkring tre spor og seks principper, som tilsammen skal sikre fælles retning og lokal forankring. Den retter sig mod hele organisationen med tydelige rollefordelinger.

Morten lagde vægt på, at reformarbejdet skal gennemføres i et tæt samspil med hele organisationen, og at ledere har en central rolle i at sikre tydelig kommunikation, retning og meningsskabelse. Morten fremhævede psykologisk tryghed og trivsel som afgørende faktorer i den forandringsproces, vi gennemgår. Morten understregede, at trivsel ikke skal ses som en separat indsats, men som en integreret del af ledelsesopgaven i reformtiden.

Herefter var der gruppearbejde. Gruppearbejdet tog afsæt i tre spørgsmål i relations til reformarbejdet: ledelsesgreb, psykologisk tryghed og koblingen mellem strategi og hverdag.

#### Opsamling fra gruppedrøftelserne:

- Flere grupper pegede på, at det er afgørende at kunne oversætte de overordnede reformer til lokal kontekst og skabe meningsfulde fortællinger, som både ledere og medarbejdere kan spejle sig i. Det blev fremhævet, at reformerne ikke skal kommunikeres som et opgør med tidligere praksis, men som en nødvendig tilpasning til en ændret samfundskontekst.
- Der blev lagt vægt på, at ledere skal kunne navigere mellem autenticitet og ansvar: hverken stå i entydig modstand eller ureflekteret begejstring, men formidle en rolig og tillidsvækkende ledelsesstil. Samtidig skal ledere udpege, hvor der reelt er indflydelsesrum - og hvor rammerne er givet - og være tydelige i den kommunikation, så inddragelse opleves meningsfuld og ægte.
- Et gennemgående tema var behovet for psykologisk tryghed og plads til justering undervejs. Grupperne fremhævede, at reformarbejdet kræver mulighed for læring, korrektion og tilpasning - og at processerne derfor må

være agile og understøtte refleksion og fællesskab.

- Der blev også talt om, at medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har haft samme tid og rum til at reflektere over reformerne. Derfor skal der skabes fælles forståelse og rum til spørgsmål og dialog. En særlig pointe var, at ledere må praktisere nærvær og sikre, at travlhed ikke underminerer relationen og muligheden for tryk forandring.
- Endelig blev det fremhævet, at reformerne kalder på nye samarbejdsformer og muligvis også nye ledelseskompetencer. Der er behov for at kunne arbejde med strategisk kapacitetsopbygning, og for at se på, hvordan den lokale strategi og økonomiske prioriteringer spiller sammen med nye nationale mål og krav.

## 2. Budgetstrategi 2026 og fokusområder

Efter pausen blev budgetstrategien for 2026 præsenteret. Nordfyns Kommune står over for stramme økonomiske rammer, et faldende indbyggertal og en stigning i andelen af ældre borgere. Dertil kommer stigende udgifter på det specialiserede socialområde og gennemførelse af statslige reformer med betydning for vores råderum.

Derfor lægger Budgetstrategien vægt på:

- Langsigtet prioritering og sammenhæng mellem reformer, velfærd og økonomi
- To faser i budgetprocessen: teknisk forberedelse og politisk forhandling
- Fokus på reformimplementering, omstilling og politisk retning

De fire direktørområder præsenterede herefter centrale tendenser og opmærksomhedspunkter:

- Kommunaldirektørområdet arbejder bl.a. med scenarier for ny rådhusstruktur. Der arbejdes med udgangspunkt i tre scenarier, som fremgår på slides.
- Social- og arbejdsmarkedsområdet oplever strukturelt udgiftspres, især på det specialiserede område. Samtidig er der fokus på implementering af beskæftigelsesreformen, herunder lokal oversættelse og håndtering af et reduceret budget.
- Teknik-, erhverv- og kulturområdet arbejder med grøn omstilling, herunder klimatilpasning og byudvikling. Der er desuden fokus på landdistriktsudvikling og understøttelse af det frivillige foreningsliv.
- Børn- og ungeområdet peger på behovet for at styrke det almene tilbud og kompetencer i dagtilbuddene, håndtere faldende elevtal samt fortsætte arbejdet med en tidlig og sammenhængende indsats for udsatte børn og familier.

## 3. Orienteringer

Afslutningsvis blev der givet en række aktuelle orienteringer:

- Digitaliseringsindsatsen: Netværksomlægning, automatisering og onboarding af nye medarbejdere kører planmæssigt.
- Trivselsundersøgelse: Resultater samles og skal danne afsæt for lokal og fælles opfølgning.
- Employer branding: Undersøgelse igangsættes i næste uge med fokus på medarbejderoplevelser og tiltrækning.
- Fleksibel arbejdstilrettelæggelse og fuldtid/op i tid: Arbejdet koordineres på tværs og følger en helhedsorienteret tilgang med fokus på både data, kultur og drift.

Mødet blev afsluttet med fælles frokost.

## **Bilag**

Oplæg til Lederforum den 27. maj 2025

Bilag. En fælles vej - Nordfyns Kommunes strategi for reformarbejdet