

April 2026



**VIBORG**  
KOMMUNE

Job- og personprofil

Direktør Børn & Unge

Viborg Kommune



## Indledning

Viborg Kommune søger en ny direktør for Børn & Unge, der kan stå i spidsen for et stort, komplekst og politisk prioriteret område med et tydeligt værdimæssigt og strategisk fundament. Stillingen kalder på en direktør, der kan videreføre og styrke den positive udvikling, som allerede er i gang, og som samtidig kan samle området under en tydelig fælles retning.

Denne direktørstilling tilbyder dermed også en unik mulighed for at sætte et markant aftryk på udviklingen i Viborg Kommune og er af mange grunde en meget attraktiv stilling. Her er nogle af grundene:

- Viborg Kommune er Danmarks næststørste kommune målt på areal og har tæt ved 100.000 indbyggere. Den store volumen giver basis for et stærkt fagligt miljø med dygtige og engagerede kollegaer og eksperter inden for alle felter.
- Viborg kommune har ca. 52.000 arbejdspladser og er hjemsted for en række større private erhvervsvirksomheder samt offentlige uddannelsesinstitutioner og statslige yndigheder mv.
- Børn- og ungeområdet i Viborg Kommune står på et stærkt fundament. Der er sat en klar strategisk retning, der arbejdes målrettet med sammenhængskraft på tværs, og der er gode resultater at bygge videre på. Det gælder blandt andet i arbejdet med *Sammen om børn og unge – et fælles ansvar*, i ambitionen om at styrke de forebyggende indsatser og i ønsket om at skabe en endnu tydeligere fælles paraply over de mange udviklingsspor og indsatser, der allerede er sat i gang. Samtidig er området præget af dygtige og engagerede medarbejdere og ledere.
- Stillingen rummer samtidig væsentlige strategiske og ledelsesmæssige udfordringer. Direktøren skal kunne navigere i et område, hvor økonomien er udfordret, hvor rekruttering og fastholdelse er en vedvarende udfordring, og hvor demografiske udviklinger i en stor geografi kalder på langsigtede og bæredygtige løsninger. Hertil kommer politisk komplekse dagsordener, herunder blandt andet strukturspørgsmål, prioriteringer på skoleområdet, minimumsnormeringer, tolærerordninger og behovet for fortsat at skabe sammenhæng mellem politiske ambitioner, strategiske beslutninger og den borgernære praksis i hele kommunen.
- Viborg Kommune er en veldrevet kommune, hvor der er styr på økonomien, og hvor der tages fat om de udfordringer, der skal adresseres, for at kommunen også fremadrettet kan fungere optimalt og levere værdi til og sammen med borgerne. Arbejdskraftudfordringen er som i landets øvrige kommuner en stor strategisk udfordring, som det samlede ledelsessystem har fokus på at løse ved at få flere til at arbejde mere, ved at inddrage civilsamfundet og ved at øge produktiviteten, bl.a. med indførelse og ledelse af øget digitalisering og ny teknologi.
- Viborg Kommunes organisation er kendetegnet ved en tydelig retning og fokus på det tværgående. Viborg Byråds Sammenhængsmodel, der har betydet et omfattende tværgående samarbejde med fokus på sammenhæng for borgerne og forenkling og fokusering af den politiske styring, har gjort en stor forskel i Viborg Kommune og været en inspirationskilde for andre kommuner.
- Selvom Viborg Kommune er stor, er samarbejdet og arbejdsgangene smidige og ukomplicerede, både mellem direktørområder og chefområder indbyrdes og mellem

det politiske og det administrative niveau. Noget af det, som både symboliserer og understøtter det gode samspil, er det åbne rådhusmiljø. Her har effektivt samarbejde ansigt til ansigt gode vilkår, fordi alle kan se hinanden.

- Viborg Kommune gør noget for sine ledere. Du vil opleve, at ledelse tages seriøst, at du bliver bakket godt op, og at det ledelsesarbejde, du gør, tillægges stor betydning. Du indgår i det tværgående chefforum på omkring 25 chefer og direktører, som mødes ca. fire gange om året, og ledersamlinger for de i alt ca. 350 ledere, som også mødes ca. fire gange årligt.
- Som direktør i Viborg Kommune kommer du til at arbejde i et af Danmarks mest moderne rådhus, der med sin arkitektur understøtter vidensdeling, inddragelse og en løsningsorienteret tilgang. Det er en virkelig attraktiv arbejdsplads.
- Et godt og konstruktivt samspil med erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner, foreninger og øvrige samarbejdspartnere

Denne job- og personprofil indeholder for det første en beskrivelse af de væsentligste opgaver, som den nye direktør vil stå over for (læs afsnittet 'Jobprofil'). For det andet indeholder den en beskrivelse af de kompetencer, som Viborg Kommune forventer, at den nye direktør for Børn & Unge har (læs afsnittet 'Personprofil').

Hvis du motiveres af opgaverne, og hvis du har kompetencerne, så bør du søge stillingen. Hvis du søger den, så forventer vi, at du i din ansøgning og i dit CV forholder dig til både jobprofilen og personprofilen.

Du kan sidst i profilen læse mere om selve ansættelsesprocessen og se, hvor du kan finde mere information om Viborg Kommune og jobbet.

## Jobprofil

### Styringsfilosofi

Viborg Kommune er kendt i det kommunale Danmark for sin evne til at skabe og udvikle et stærkt værdimæssigt fællesskab i den meget store organisation. Styringsfilosofien bygger på central styring og decentral ledelse. Det indebærer, at byrådet, udvalgene og direktionen centralt udstikker de overordnede mål, strategier og rammer, og at organisationen og enhederne inden for disse rammer finder de bedste veje til at nå målene. I Viborg Kommune delegeres ansvar og kompetence i videst muligt omfang. På den måde opnås den højeste kvalitet og den mest effektive løsning af opgaverne. En grundholdning er også, at opgaverne udmøntes med et klart og tydeligt blik for helheden og de konsekvenser, som beslutninger har for andre dele af organisationen.

I Viborg er det alvor, når der arbejdes med værdibaseret ledelse. Der er simpelthen ingen regler, når det gælder personaleledelse. Det kommer bag på det fleste, at der ikke ligger nogen personalehåndbog/-politik. I Viborg er det en del af kommunens ledelses-DNA.

Der er fem bærende grundholdninger i ledelsesgrundlaget:

- Ledelse bygger på værdier – ikke regler.
- Vi har central styring, men decentral ledelse.
- Ansvar og kompetencer delegeres.
- MEDindflydelse og MEDbestemmelse har reelt indhold.
- Det er naturligt at få og give viden.

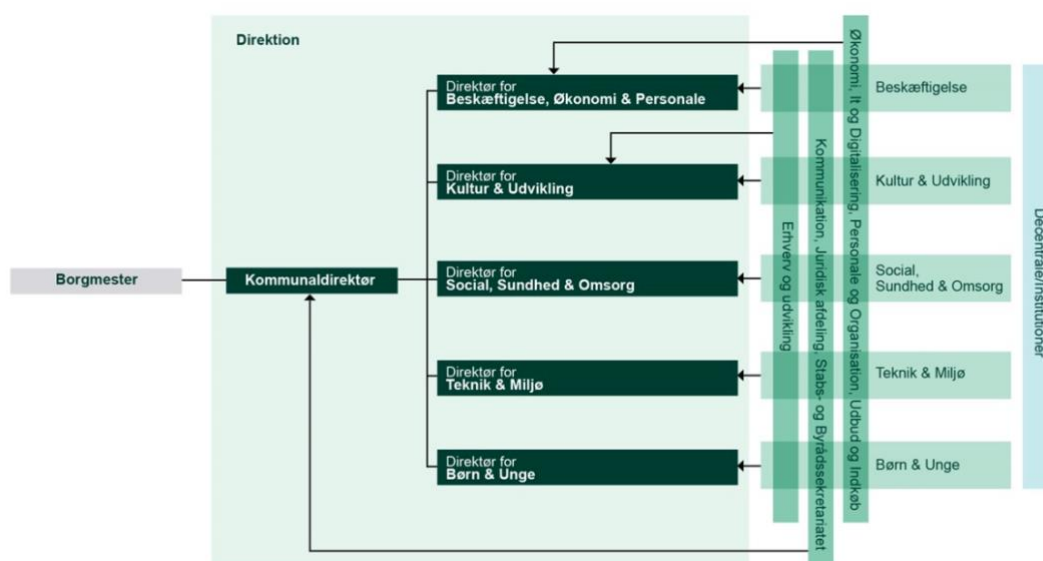
Som direktør i Viborg Kommune er der følgende vigtige rammer om dit ledelsesarbejde:

- *Sammenhængsmodellen:* I 2018 gjorde byrådet rent bord og erstattede talrige politikker og strategier med fem temaer, der tilsammen udgør den overordnede retning, som byrådet vil udvikle kommunen i. Med konstitueringsaftalen efter det seneste valg er det besluttet at fastholde Sammenhængsmodellen, samtidig med at den skal fornyes, og dette arbejde er nu igangsat. Kernen i modellen er, at organisationen skal have borgerne for øje i alle sammenhænge, og at borgerne skal opleve sammenhæng i deres samspil med organisationens forskellige dele. Det stiller store fordringer om tværfagligt samarbejde mellem de mange enheder og de mange faglige miljøer, som kommunen rummer. Ledere på alle niveauer i kommunen har Sammenhængsmodellen inde under huden, og det mærkes, at det tværgående samarbejde har høj prioritet i hverdagen.
- *Ledelsesgrundlaget, MED-samarbejdet og den værdibaserede ledelse:* I Viborg Kommune lever den værdibaserede ledelse i hverdagen. Det vil sige, at de ledelsesmæssige beslutninger på den enkelte arbejdsplads er orienteret mod de mennesker og den situation, det konkret drejer sig om, og tager udgangspunkt i de fire fælles personalepolitiske værdier – mangfoldighed, ordentlighed, dygtighed og mod. Denne tilgang til ledelse og til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere slår stærkt igennem i

kommunens MED-aftale og i ledelsesgrundlaget. Også i den faglige ledelse er der vægt på frihedsgrader og plads til sund fornuft frem for detailstyring. Styringsfilosofien er central styring, decentral ledelse. Det indebærer bl.a., at den enkelte chef arbejder ud fra Sammenhængsmodellen, er en nærværende leder med udgangspunkt i de fire værdier, ledelsesgrundlaget og MED-aftalen, opstiller vision og retning, mål og målepunkter i samarbejde med sine ledere og medarbejdere og altid har fokus på at skabe værdi og sammenhæng for borgerne.

## De organisatoriske rammer

Den overordnede kommunale organisering fremgår nedenfor.



Direktøren for Børn & Unge refererer til kommunaldirektøren og indgår i Viborg Kommunes direktion, hvor der er forventning om både aktiv deltagelse i den samlede, tværgående ledelse af kommunen og et sikkert blik for helheden i de strategiske prioriteringer.

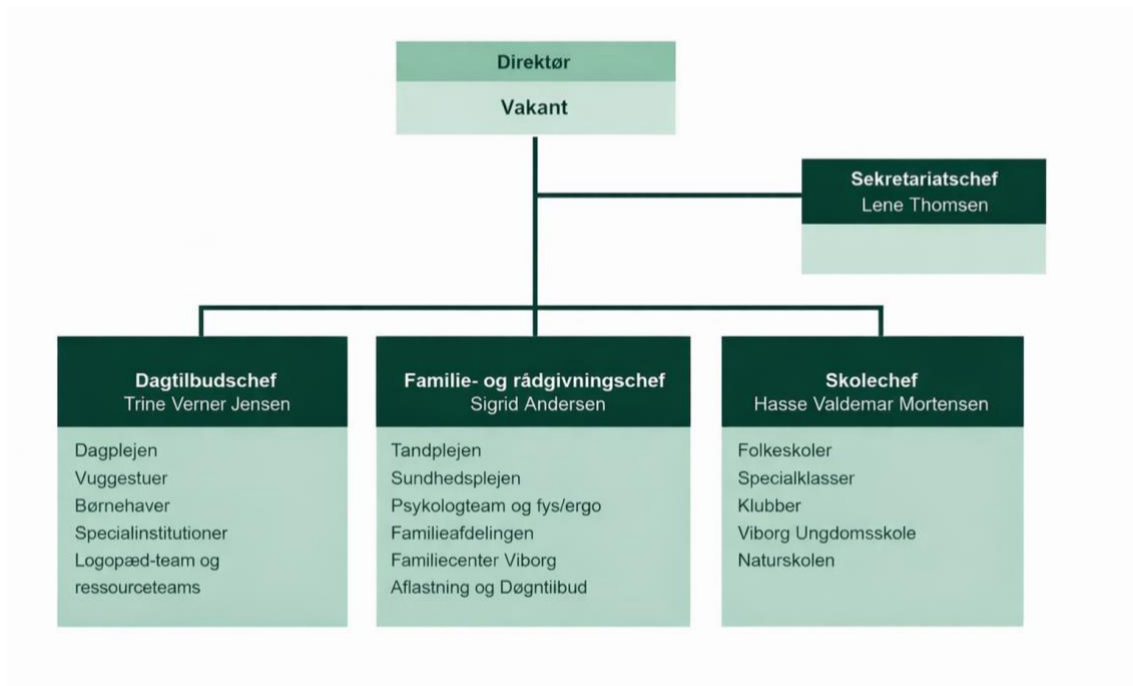
Direktøren har ansvaret for betjeningen af Børne- og Ungdomsudvalget og står i spidsen for et direktørområde, som i 2026 omfatter ca. 3.700 ansatte, et budget på ca. 2 mia. kr. og aktiviteter fordelt på omkring 100 matrikler i hele kommunen. Området arbejder med dagtilbud, skole, klubber, tandpleje, PPL, sundhedspleje samt familie- og rådgivningsområdet, herunder familiecenter samt døgn- og aflastningstilbud.

Børn & Unge er organisatorisk opbygget omkring fire centrale chefovråder under direktøren: dagtilbud, skole, familie og rådgivning samt sekretariat. Organiseringen afspejler en stor faglig bredde og en bevidst ambition om, at børns og unges trivsel, læring, sundhed og udvikling skal ses i sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet:

- Dagtilbudsområdet er organiseret i fire områder og én samlet dagplejeenhed og omfatter 33 dagtilbud fordelt på 39 matrikler samt to specialenheder. Hertil kommer driftsoverenskomster med syv selvejende dagtilbud samt tilsyn med private tilbud og pasningsordninger.
- Skoleområdet omfatter 23 folkeskoler, en specialskole, en naturskole og Viborg

Ungdomsskole organiseret i ni skolefællesskaber med et tydeligt fokus på et sammenhængende skolevæsen.

- Familie- og rådgivningsområdet omfatter bl.a. sundhedspleje, tandpleje, psykologteam, fys/ergo, familieafdeling, familiecenter samt døgn og aflastning og arbejder på tværs af sundhedslov, folkeskolelov og Barnets lov.
- Sekretariatet understøtter både den politiske og administrative ledelse og sekretariatsbetjener blandt andet Børne- og Ungdomsudvalget, programmet *Sammen om børn og unge – et fælles ansvar*, direktøren, chefgruppen, Fælles-MED, relevante FagMED og visitationsudvalg. Sekretariatet består af ca. 35 medarbejdere fordelt på tre teams.



Der er i Viborg Kommune tydelige fælles rammer om ledelsesarbejdet. Børn & Unge arbejder med afsæt i kommunens værdibaserede ledelsesgrundlag, MED-aftalen og et stærkt fokus på tværgående sammenhæng for borgerne. I Børn & Unge er dette oversat til en fælles kerneopgave om, at børn og unge skal have lys i øjnene og mestre eget liv, og til de fire fælles syn på børn, forældre, læring og samarbejde.

Det er samtidig et område, hvor MED-systemet beskrives som velfungerende og som et reelt ledelsesrum, og hvor ledelseskulturen er præget af høj grad af tillid, gennemsigtighed og kort afstand mellem medarbejdere, ledere, chefer og direktør. Det giver gode betingelser for følgeskab, men stiller også store krav til direktørens evne til at lede i en åben og involverende kultur.

## Direktørens væsentligste ledelsesopgaver

Først og fremmest handler stillingen om at udøve tydelig og retningsgivende ledelse af et stort og komplekst velfærdsområde med betydelig politisk bevågenhed og stor betydning for børn, unge og familier i hele Viborg Kommune.

Direktøren skal kunne stå i spidsen for et område, hvor der allerede er sat en klar retning, og hvor opgaven ikke er at begynde forfra, men at fastholde, styrke og oversætte den fælles strategiske kurs, så den opleves meningsfuld i praksis på tværs af dagtilbud, skole og familieområdet. Der er med andre ord brug for en direktør, der både kan arbejde med høj strategisk flyvehøjde og samtidig sikre nærhed til den praksis, hvor strategier, prioriteringer og politiske beslutninger skal omsættes til konkret værdi.

Det kræver, at der ledes opad for at understøtte det politiske niveau gennem sikker og proaktiv betjening af Børne- og Ungdomsudvalget. Det indebærer ansvar for at levere beslutningsgrundlag af høj kvalitet, skabe overblik i komplekse sager og bidrage med kompetent med- og modspil i et politisk felt, hvor engagementet i området er stort, og hvor både økonomi, struktur, kvalitet og trivsel løbende kalder på ledelsesmæssig og strategisk håndtering. Der er brug for en direktør med politisk tæft, procesforståelse og evne til at holde fast i en fælles linje, også når der er mange interesser og forskellige perspektiver i spil.

Direktøren skal samtidig lede nedad og på tværs i egen organisation. Det indebærer først og fremmest ledelse af chefgruppen og ansvar for at udvikle et stærkt fælles ledelsesrum, hvor cheferne både lykkes på egne områder og tager fælles ansvar for helheden. Direktøren skal med andre ord kunne sætte en tydelig fælles retning og samtidig give plads til, at fagcheferne kan træde frem og tage ansvar i deres egne ledelsesrum.

En helt central ledelsesopgave bliver at fastholde og videreudvikle en meningsfuld fælles paraply over områdets mange indsatser og udviklingsspor. Interviewinputtene fra jobanalysen peger meget klart på, at direktøren skal kunne se helheder og forbinde områderne frem for at tænke i siloer.

Det gælder både i forhold til sammenhængen mellem almen- og specialområdet, mellem forebyggelse og mere indgribende indsatser og mellem de forskellige organisatoriske enheder i Børn & Unge. Direktøren skal kunne samle organisationen, herunder chefgruppen, om fælles retning, sikre at strategien er retningsgivende, og stå i spidsen for det oversættelsesarbejde, der gør, at fælles mål og modeller faktisk bliver omsat til praksis i institutioner, skoler, tilbud og faglige fællesskaber.

Direktøren for Børn & Unge har også et strategisk og forpligtende ansvar for at sikre helhed og sammenhæng på tværs af direktørområder, herunder beskæftigelses-, kultur- og socialområdet. Direktøren skal således aktivt bidrage til, at kommunens sammenhængsmodel omsættes til praksis. Et særligt indsatsområde er tidlig koordinering og sammenhængende indsatser i overgangen fra ung til voksen.

Endelig er det en afgørende ledelsesopgave at stå i relationel og tillidsbaseret ledelse af en organisation, der selv lægger stor vægt på ordentlighed, transparens, psykologisk tryghed og et velfungerende MED-samarbejde. Direktøren skal være synlig, tilgængelig og nærværende

og investere tid i at komme ud i organisationen, fordi Viborg lægger vægt på, at topledelsen ikke mister forbindelsen til den spidse ende. Samtidig skal direktøren kunne indgå i et åbent og respektfuldt samspil med Hoved-MED, Fælles-MED og øvrige samarbejdsfora og skabe rum for involvering, dialog og konstruktiv uenighed.

### **Særlige indsatser og udfordringer**

Børn & Unge i Viborg Kommune står et godt sted. Området er præget af tydelig retning, gode resultater og et stærkt værdimæssigt fundament, og der er bred opbakning til at bygge videre på det, der allerede virker. Netop derfor bliver en hovedudfordring for den kommende direktør at balancere kontinuitet og udvikling. Der er ikke efterspørgsel efter en direktør, der vil begynde forfra, men efter en direktør, der kan samle, prioritere og videreudvikle.

Et centralt strategisk udviklingsspor er *Sammen om børn og unge – et fælles ansvar*, som fungerer som en koordinerende og helhedsorienteret ramme for indsatser på tværs af hele 0-18-årsområdet. For den kommende direktør bliver det en vigtig opgave at holde fast i denne fælles paraply, styrke sammenhængen mellem de forskellige spor og sikre, at programmet også fremadrettet fungerer som reel fælles retning frem for en samling sideordnede initiativer.

En særlig faglig og ledelsesmæssig udfordring knytter sig til ambitionen om, at almenområdet skal kunne mere for flere. Arbejdet med foretrukken praksis bygger på, at udfordringer med trivsel, læring og sundhed i højere grad skal mødes gennem udvikling af læringsmiljøer og fællesskaber frem for støtteforanstaltninger rettet mod enkeltindivider. Det kræver faglig vedholdenhed, kompetenceudvikling og ledelsesmæssig konsekvens. Direktøren skal kunne understøtte denne udvikling på tværs af dagtilbud, skole og familieområdet og samtidig fastholde, at forebyggelse, fællesskaber og relationer prioriteres, også når økonomien er presset.

Dertil kommer en række konkrete strukturelle og driftsnære udfordringer. Området står blandt andet med faldende børnetal, ulige geografisk befolkningsudvikling, kapacitetsudfordringer, rekrutterings- og fastholdelsesproblemer samt et vedvarende økonomisk pres. Hertil kommer behovet for at skabe bæredygtige løsninger, som både tager højde for kvalitet, økonomi og lokale forskelle i en geografisk meget stor kommune.

Herudover er det en vigtig strategisk opgave at styrke samspillet mellem børn- og ungeområdet, uddannelsesinstitutionerne og det lokale arbejds- og erhvervsliv, så flere børn og unge får gode udviklings- og deltagelsesmuligheder gennem hele opvæksten.

En vigtig opgave for den kommende direktør bliver også at få det nye politiske udvalg godt i gang. Det kræver sikker politisk forståelse, blik for samspillet mellem politik og administration og evnen til at understøtte et engageret udvalg med forskellige perspektiver og prioriteringer. Direktøren skal bidrage til, at udvalget hurtigt får et fælles overblik over området, gode arbejdsformer og et stærkt beslutningsgrundlag i de sager, der kommer til behandling.

## Personprofil

Det vil være en fordel, at du har indsigt i børn- og ungeområdet, men afgørende er din evne til at lede hele området med blik for helhed, samspil og politisk kompleksitet.

Viborg Kommune forventer, at du som ny direktør for Børn & Unge har nedenstående kompetencer.

De formelle kvalifikationskrav:

- Solid ledelseserfaring fra en stor og kompleks organisation, herunder erfaring med ledelse af ledere eller chefer.
- Erfaring fra en politisk styret organisation og gerne fra direktørniveau eller et tilsvarende strategisk ledelsesniveau.
- Sikker erfaring med politisk betjening og med at navigere i krydsfeltet mellem politik, faglighed, økonomi og organisation.
- God forståelse for offentlig og gerne kommunal organisering, styring og beslutningsprocesser.
- Dokumenteret evne til at skabe retning, legitimitet og resultater i organisationer med høj kompleksitet og mange interessenter.

De mere personlige/ledelsesmæssige kompetencekrav:

- Du er en tydelig og værdibåret leder, der kommunikerer klart, arbejder transparent og skaber tillid om retning, prioriteringer og beslutninger.
- Du har politisk gehør og sikker rolleforståelse, kan levere kvalificeret med- og modspil og står selvstændigt i direktørrollen.
- Du har den fornødne ledelsesmæssige tyngde og gennemslagskraft til at stå fast, også når beslutninger er vanskelige eller upopulære.
- Du er en stærk kommunikator og en relationelt sikker leder, der kan skabe følgeskab og legitimitet i relation til politikere, chefer, ledere, medarbejdere og MED-system.
- Du har blik for helheden og evne til at samle chefgruppen og organisationen om en fælles retning, et fælles ansvar og en ledelse med tydelig forbindelse til praksis.

## Ansættelsesproces

Viborg Kommune har nedsat et indstillingsudvalg, der med hjælp fra Genitor gennemfører ansættelsesprocessen og foretager indstilling til byrådet, der træffer ansættelsesbeslutningen.

Viborg Kommune lægger vægt på fortrolighed i processen af hensyn til ansøgerne. Der arbejdes med et smalt indstillingsudvalg, og der tages kun referencer for den ene kandidat, der efter anden samtalerunde indstilles til ansættelse.

Indstillingsudvalget består af:

- Katrine Fusager Rohde, borgmester
- Eva Pinnerup, formand for Børne og Ungdomsudvalget
- Stine Damborg, byrådsmedlem
- Lasse Jacobsen, kommunaldirektør
- Mette Andreassen, direktør
- Jeanette Winther, medarbejderrepræsentant

Du kan søge stillingen via Genitors hjemmeside: [www.genitor.dk](http://www.genitor.dk). Ansøgningsfristen er den søndag den 31. maj 2026.

Borgmester og kommunaldirektøren udvælger umiddelbart herefter kandidater til første samtalerunde. Hvis du bliver udvalgt, så hører du fra os umiddelbart herefter.

Vi gennemfører to samtalerunder i Indstillingsudvalget. Første samtalerunde afvikles onsdag den 3. juni. Anden samtalerunde afvikles torsdag den 18. juni.

Der bliver ikke mulighed for ansøgerne for at stille spørgsmål under samtalerne. For de kandidater, der går videre til anden samtale, bliver der lejlighed til at afklare forventninger og få svar på eventuelle spørgsmål på et personligt møde med borgmesteren og kommunaldirektøren mellem første og anden samtale.

I samme periode gennemfører Genitor et testforløb.

Testforløbet omfatter:

- personlighedstesten NEO-PI-3, der er markedets bredest funderede og bedst dokumenterede
- den kognitive test IST-Screening, der er en omfattende og nuanceret test til vurdering af generel intelligens
- en opfølgende testsamtale, hvor vi med udgangspunkt i personlighedstesten og den kognitive test drøfter dine kompetencer i forhold til den foranstående personprofil, og hvor du får en mundtlig feedback fra konsulenten.

Vi udarbejder en skriftlig kandidatvurdering, og den udgør den samlede afrapportering af testforløbet. Vurderingen indeholder:

- resultaterne fra personlighedstesten og den kognitive test

- en vurdering af dine kompetencer i forhold til personprofilen
- en generel vurdering af din ledelsesadfærd
- en specifik vurdering af dine ledelsesmæssige styrker og svagheder i forhold til det konkrete job
- en konklusion vedrørende match.

Vi sender vurderingen til dig forud for anden samtalerunde, hvor du får mulighed for at kommentere vurderingen over for Indstillingsudvalget. Vi præsenterer og gennemgår vurderingen for Indstillingsudvalget i forbindelse med anden samtalerunde.

Et par dage forud for anden samtalerunde får du tilsendt en caseopgave, som du skal fremlægge din besvarelse af ved samtalen.

Vi forventer, at Indstillingsudvalget indstiller en kandidat til ansættelse i forlængelse af anden samtalerunde.

For den kandidat, der indstilles til ansættelse, indhenter konsulent referencer for at validere oplysninger og vurderinger. Der indhentes typisk tre referencer, og det sker i alle tilfælde efter forudgående aftale med kandidaten. Referencerne indhentes så vidt muligt dagen efter anden samtale.

På byrådsmødet den 24. juni 2026 forventes endelig beslutning om ansættelse truffet.

Forventet tiltrædelse er **den 1. august 2026**.

## Yderligere information

Ansættelse sker på kontraktvilkår og aflønnes med en årsløn i niveauet 1,5 mio. kr. inkl. kontrakttillæg, men ekskl. pension (1. april 2026-niveau).

Vi forventer, at du som kandidat har orienteret dig om Sammenhængsmodellen, ledelsesgrundlaget, og andet relevant materiale på Viborg Kommunes hjemmeside.

Hvis du har spørgsmål om jobbet, er du meget velkommen til at kontakte kommunaldirektør Lasse Jacobsen, Viborg Kommune, på tlf. 5158 4878 eller [laj@viborg.dk](mailto:laj@viborg.dk) eller partner i Genitor Christian Roslev på tlf. 2520 1505 eller [chro@genitor.dk](mailto:chro@genitor.dk).

Alle henvendelser behandles fortroligt.

Vi glæder os til at høre fra dig.