

**Lundgaard Konsulenterne bistår ved rekruttering af**

## **Senior- og Socialdirektør til Tønder Kommune**

## Talentfuld direktør, der får folk til at spille sammen

Der er noget, der bare kaldes Tønder-ånden. Det er evnen til at være sammen om opgaven. At hjælpe hinanden og dermed få store ting til at ske. Det er det, der sker, når Tønderfestivalen år efter år samler ikke blot besøgende, men også hundredvis af frivillige til en folkefest i slutningen af august.

Da Tønder Kommune sammen med Realdania, A.P. Møller og Hustru Chastine McKinney Møllers Fond til Almene Formaal og Nordea-fonden gik sammen i Tøndermarsk Initiativet om at udvikle Tøndermarsken – og Højer by – så området bliver endnu mere attraktivt at besøge, bo og arbejde i, var det endnu et udtryk for, hvad man kan, når folk spiller sammen.

Den kommunale organisation er på mange måder præget af det samme. Godt kollegaskab, hjælpsomhed og en uformel stemning. Den er også præget af arbejdsomhed og evnen til at tage ansvar i alle led. Blandt andet derfor er der styr på driften og økonomien. Vi har udviklet en unik model for partnerskaber med NGO'er og frivillige foreninger, og der er et fint politisk miljø, hvor der efterspørges modspil fra administrationen, og der er en stemning af, at man ikke behøver "passe på sig selv", når man er sammen med politikerne i Tønder. Det er et vigtigt fundament at stå på.

Vi står nu et sted, hvor der er brug for at lægge et lag på. Første led i den proces er at ansætte en ny direktør. Vi har ændret betydeligt i fordelingen af ansvarsområder i direktionen, så der er nogle fornuftige "logiske" porteføljer. På den anden side skal "den nye" direktion gå forrest i arbejdet med at finde fælles løsninger *på tværs* af de faglige søjler. Direktionen er helhed først og delhed dernæst.

Næste del af den organisationsudviklingsproces retter sig imod arbejdet med en styringsmodel, hvor fagafdelinger bliver til bredere og mere strategisk arbejdende centre, og hvor cheferne i højere grad inddrages i de strategiske beslutninger. Det kommer du som ny direktør midt ind i.

Du kommer også til at arbejde med videreudviklingen af opgavefællesskaber og synergier i – og imellem – dine fagområder, og du skal understøtte arbejdet i de nye sundhedsråd og bliver den direktør, "der er den" i arbejdet ud af huset – især på Senior- og Sundhedsområdet.

Du er en dygtig leder med solid cheferfaring – men det kan også være, at du er direktør i dag og mangler den rette kommune til at folde dit fulde potentiale ud. Du er et menneske, der har let ved at behandle andre omkring dig respektfuldt uanset deres ståsted og livsomstændigheder. Du værdsætter den uformelle stemning og den Tønder-ånd, der fylder gangene.

Du har viden og interesse for senior- og socialområdet og har formodentlig faglige erfaringer inden for dele af dit nye direktørområde, men hvordan du har arbejdet dig ind på området, er ikke det vigtigste. Samtidig har du let ved at engagere dig i hele kommunens virksomhed, og du har generelt en god organisatorisk forståelse.

Du har god økonomiforståelse og kan derfor bidrage til økonomisk overblik og styring, og du har naturlig, veludviklet politisk flair.

## **Ansættelsesvilkår**

Der ønskes ansættelse på kontraktvilkår, jf. rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer. Stillingen aflønnes med en årsløn i intervallet 1.200.000-1.250.000 kr. inkl. tillæg for kontraktansættelse, men ekskl. pension.

## **Tønder Kommune**

Tønder Kommune har 36.500 indbyggere. Tønder er en af landets helt store turistkommuner, ikke mindst på grund af ferieidyllen Rømø, der tiltrækker mange tusinder af besøgende til de fantastiske strande.

Kommunen har i det hele taget natur og kultur i verdensklasse. De potentialer, man har, skal man udnytte, og derfor er Tønder Kommune sammen med Realdania, A.P. Møller og Hustru Chastine McKinney Møllers Fond til Almene Formaal og Nordea-fonden gået sammen i Tøndermarsk Initiativet om at udvikle Tøndermarsken – og Højer by - så området bliver endnu mere attraktivt at besøge, bo og arbejde i. Tilsammen har parterne investeret mere end 250 mio. kr. i udviklingen.

Tønderfestivalen er en af verdens mest betydningsfulde folkemusikfestivaler, der samler ikke blot besøgende, men også hundredvis af frivillige til en folkefest i slutningen af august. Den ellers notorisk kritiske musikanmelder Thomas Treo fra Ekstrabladet kalder det Danmarks bedste festival.

Tønder Kommune formår helt overordnet, på trods af de vanskelige kommunale rammebetingelser, der arbejdes under, at forvalte opgaverne driftssikkert og med stort fokus på gedigen økonomistyring. Der er et stort økonomifokus i alle de administrative kæder fra direktion og til medarbejdere. Der tages ansvar i alle geledder, og dette understøttes af et løbende politisk fokus på det samme.

## **Den politiske organisation**

Borgmester Jørgen Popp Petersen er netop genvalgt for perioden 2026-2029. Den politiske organisation består af kommunalbestyrelsen og syv stående udvalg:

- Økonomiudvalget
- Arbejdsmarkeds- og Landdistriktsudvalget
- Børn- og Skoleudvalget
- Kultur- og Fritidsudvalget
- Socialudvalget
- Sundhedsudvalget
- Teknik-, Miljø- og Klimaudvalget

Den nye direktør får ansvaret for at servicere Socialudvalget samt Sundhedsudvalget. Fagcheferne er en del af de politiske møder og er aktive i serviceringen op til – og under – møderne.

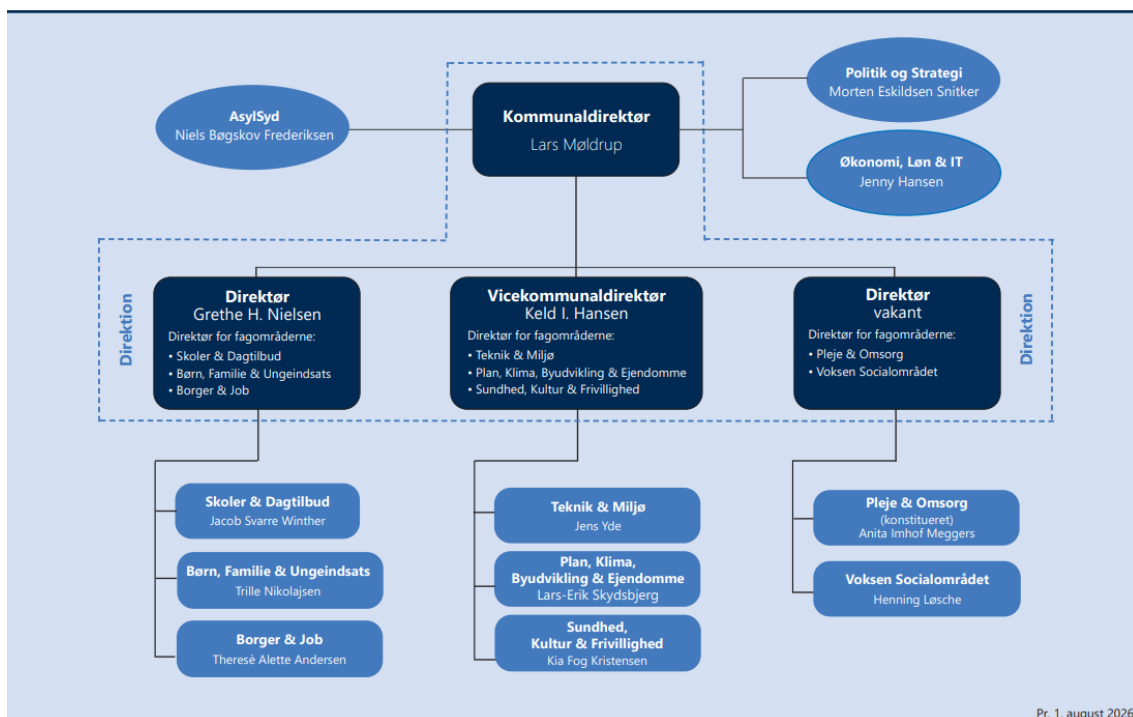
Direktøren kommer til at bidrage med at omsætte de politiske ambitioner og, den anden vej, med at oversætte faglighed til politik. Uanset direktørens faglige forudsætninger skal man derfor evne at kunne sætte sig ind i nye, komplekse problemstillinger. Der er efterspørgsel efter modspil fra administrationen, og der er en stemning af, at man ikke behøver "passe på sig selv", når man er sammen med politikerne i Tønder.

## Den administrative organisation

Kommunen har ca. 3.700 medarbejdere, hvoraf ca. 320 arbejder på rådhuset, der er væsentligt tilbygget og nyindrettet i et rummeligt miljø med åbne kontorlandskaber. Det er en organisation, der er præget af en uformel tone og nem adgang til kolleger i andre afdelinger.

Den administrative organisation har tre niveauer: En direktion, direktørområder samt en række institutioner, der organisatorisk er knyttet til direktørområderne.

### ORGANISATIONSOVERBLIK - DEN ADMINISTRATIVE ORGANISATION



Pr. 1. august 2026

Direktionen har fire medlemmer, hvoraf den ene stilling har været ledig siden årsskiftet 2025/2026. Der bliver som nævnt i indledningen lavet rokeringer i direktionen, så der fra den 1.8 ansættes en direktør med ansvar for Social og Sundhed (denne stilling).

Vicekommunaldirektør Keld I. Hansen overtager ansvaret for teknik- og Miljøområdet og planområdet samt fastholder ansvaret for Sundhed, Kultur og Frivillighed. Direktør Grethe H. Nielsen har ansvaret for børne og familieområdet samt overtager Arbejdsmarked og Borgerservice.

Kommaldirektør Lars Møldrup vil fremadrettet have ansvaret for stabsfunktionerne. Der er ugentlige møder i direktionen.

Som vi nævnte indledningsvis, er der sat en organisationsudviklingsproces i gang. Udgangspunktet er en særdeles driftssikker – herunder økonomistyrings-stærk – organisation. Men det er også en konstant opgave at blive bedre til at arbejde på tværs af organisationen om fælles løsninger til gavn for borgere, erhvervsliv og organisationen som helhed. Her er der forbedringspotentialer.

Målet er, at den øverste ledelse i Tønder Kommune i sensommeren 2027 skal kunne organiseres efter en centerchefmodel med henblik på at styrke sammenhængskraften, agiliteten og omstillingsparathed.

Direktører samt stabs- og fagchefer vil fremover udgøre den **”Strategiske chefgruppe”**. Overgangen til centerchefmodellen indebærer, at fagchefer i højere grad skal agere som strategiske centerchefer med ansvar for flere og mere forskelligartede fagområder. I udgangspunktet – indtil indfasningen af den nye model – mødes direktør og chefer ca. én gang månedligt i Strategiforum.

Processen består af tre spor:

- Et understøttende læringsforløb i samarbejde med et eksternt konsulenthus
- En kompetencegivende uddannelsesindsats
- En ændret mødestruktur i topledelsen

Parallelt med ovenstående proces igangsættes et organisationsudviklingsprojekt for hele organisationen via ledere, HMU og FagMED. Projektet har fokus på den transformativ kommune og ledelse som holdsport. Projektet er forankret i HR og understøttes af et eksternt konsulenthus.

Alt dette får den nye direktør en vigtig rolle i udviklingen og implementeringen af.

## **Den nye direktørs daglige ansvarsområder**

Den nye Senior- og Social direktør får ansvaret for to fagcentre; Pleje- og omsorg samt Voksen Social. Der skal skabes en god arbejdsdeling med centerchefer, der på den ene side skal ledes, men på den anden side skal have råderum.

Der er en klar forventning om, at direktøren er god til – og prioriterer – samarbejdet med medarbejdernes repræsentanter. De er engagerede og kerer sig om deres arbejdsplads.

Der er, som vi nævner indledningsvist, stort fokus – også politisk – på partnerskaber med NGO’er og frivillige foreninger. Det gælder på det mere ”traditionelle frivillighedsområde” senior, men det gælder også på socialområdet, hvor der er udviklet en strategi for, hvordan vi arbejder med partnerskaber på det frivillige sociale område. Det er så vidt vides den eneste

strategi på området i Danmark. Af samme årsag besøger nysgerrige fra landets andre kommuner – og NGO'er – Tønder Kommune for at høre, hvordan det er lykkedes i så stor en udstrækning at få NGO'erne – og borgerne – engageret på det sociale område.

Rekruttering er også i Tønder et emne, der fylder meget. Den gode, attraktive arbejdsplads er den vigtigste parameter for at lykkes med at fastholde og tiltrække medarbejdere til de fagområder, der vel har de største rekrutteringsudfordringer i den kommunale sektor. Det at være en grænskommune op imod et stort arbejdsmarked i syd er her en af de løsninger, der kommer i spil, men det gode samarbejde med uddannelsesinstitutioner samt fokus på teknologi og digitalisering er også nødvendige redskaber i værktøjskassen.

På Voksen socialområdet har Tønder Kommune siden kommunalreformen været sælgerkommune. Det er kommunen fortsat, og det er selvfølgelig et udtryk for, at der er kompetente faglige miljøer, der kan noget særligt. Når det er sagt, kræver det stor opmærksomhed at tilpasse tilbuddene til ikke blot nutiden, men også til nye målgrupper og dermed fremtidens behov og efterspørgsel. Som led i det strategiarbejde er der i de senere år udarbejdet et strategidokument: "Kvalitet i botilbud".

På Pleje og omsorgsområdet er borgerne mere end almindeligt tilfredse med hjemmehjælpen. Borgerne i Tønder Kommune er nemlig nogle af landets mest tilfredse, når det gælder hjemmehjælp, hvor hele 85 procent svarer, at de samlet set er tilfredse med den hjælp, de modtager. Til sammenligning ligger landsgennemsnittet på 76,9 procent. Det lykkes på trods af økonomiske rammer, der er betydeligt snævrere end gennemsnitskommunen.

Der er p.t. konstitueret en fagchef i centeret, hvor en mangeårig leder har taget ansvaret på sig. Det er besluttet at afvente den endelige besættelse af denne stilling, til den nye direktør er kommet til, så man på denne måde kan være med til at sætte holdet.

Pleje og Omsorg har som en af de få administrative enheder ikke til huse på rådhuset. De "bor" i Løgumkloster. Planen er dog at samle alle medarbejderne i Tønder, når administrationsbygningen i Løgumkloster er afhændet.

Det at være en synlig direktør kan være en svær øvelse. Men det skal alligevel være en ambition for den kommende direktør at finde måder at møde ledere og medarbejdere på uden for rådhuset. Det kan være fysisk, men det kan også være anden form for kommunikation, hvor man kan blive andet end en titel for de medarbejdere, der møder borgerne.

De store reformer på det offentlige velfærdsområde har fyldt meget på et direktørbord i en mindre kommune. Ældre- og sundhedsreformerne er godt på vej, men der vil fortsat være en vigtig direktøropgave i interessevaretagelse og i at sikre sparring m.m. ifm. arbejdet i de nye sundhedsråd, på tværs af kommuner og region m.m. Her kan man trække på viden fra vicekommunaldirektøren, der har haft opgaven indtil videre, ligesom der er faglige overlap til fagcentret Sundhed, Kultur og frivillighed, der skal operationaliseres.

De to fagcentre for Pleje og omsorg samt Voksen Social har potentialer ift. til at afsøge synergier og samarbejder imellem centrene. Centrene har i en række år været en del af hver sit direktørområde, og det er en medvirkende årsag til, at det indimellem har været svært at nedbryde søjlerne. En klassiker i den sammenhæng er §82- og §83-problematikkerne.

Her spiller fokus på den solide økonomistyring også ind, for der vil være økonomi på bordet, når der drøftes grænseflader og overgange. I det arbejde spiller de store reformer ind, hvor ikke mindst psykiatriområdet gør, at "fællesmængden" mellem de to centre udvides i de år, der kommer.

Med dette sagt får den nye direktør glæde af, at centerledelserne – fagchefen for voksne samt den konstituerede fagchef for Pleje – har etableret et godt samarbejde. De to chefer har et godt kendskab til hinanden efter mange år i Tønder Kommune. Arbejdet med at udnytte de nye synergier vil være en kerneopgave for den nye direktør.

Der kan være en risiko for, at et voksensocialområde kan "drukne", når det kommer sammen med Pleje og Omsorgsområdet. Her skal direktøren være opmærksom på at sikre, at dette ikke sker, og at begge faglige ben får den opmærksomhed, de fortjener.

Der bør ligeledes være opmærksomhed om, at der fortsat arbejdes godt og struktureret samme mellem børne- og Voksen-specialområderne, også efter at de bliver en del af hvert sit direktørområde.

### **Opgaver og udfordringer for den nye direktør inden for det første års tid**

- Komme godt ind i samarbejdet med de politiske udvalg, herunder med udvalgsformændene.
- Blive det "perfekte" fjerde ben i en direktion, der kan og vil meget – og som vil gøre det i fællesskab.
- Gå aktivt ind i rekrutteringsprocessen ifm. besættelse af fagchefstillingen på Pleje og Omsorg.
- Skabe en god arbejdsdeling mellem direktøren og de to centerchefer.
- Være insisterende i arbejdet med at finde synergier og nye arbejdsformer imellem de to fagcentre Pleje og omsorg samt Voksen og Social.
- Blive en del af reformarbejdet på ældre- og sundhedsområderne samt indgå i de samspil ud af kommunen, det vil medføre.
- Have fokus på rekruttering og herunder ikke mindst videreudviklingen af den gode, attraktive arbejdsplads.
- Udvikle metoder til at blive en synlig direktør ud over rådhuset.

## Direktørens baggrund

### De vigtigste kompetencer og erfaringer vil være, at:

- Du er en dygtig leder med solid cheferfaring – men det kan også være, at du er direktør i dag og mangler den rette kommune til at folde dit fulde potentiale ud. Du evner at finde den rette balance mellem ledelsesrum til dygtige centerchefer og passende nysgerrighed.
- Du er et menneske, der har let ved at behandle andre omkring dig respektfuldt uanset deres ståsted og livsomstændigheder. Du værdsætter den uformelle stemning og den Tønder-ånd, der fylder gangene. "Vi skal have en kanon personlighed" (citater – en af fagcheferne).
- Du har viden og interesse for senior- og socialområdet og har formodentlig faglige erfaringer inden for dele af dit nye direktørområde, men hvordan du har arbejdet dig ind på området, er ikke det vigtigste. Samtidig har du let ved at engagere dig i hele kommunens virksomhed, og du har generelt en god organisatorisk forståelse.
- Du har god økonomiforståelse og kan derfor bidrage til økonomisk overblik og styring.
- Du har naturlig, veludviklet politisk flair, herunder den nødvendige pragmatisme, der også skal til for at være løsningsorienteret.

### Ingen ansøgere kan det hele – men ansættelsesudvalget vil derudover kigge efter:

- En rolig hånd – du går ikke i panik, men bevarer overblikket – selv når det spidser til.
- Du har et godt analytisk niveau – du har let ved at sætte dig ind i nye, komplekse ting.
- Om du forstår, hvad det vil sige at arbejde i den mindre kommune, hvor distancen mellem det operationelle og det strategiske er lille – og du kan begge dele.
- Om du er "realistisk visionær". Du ved, at planer og idéer først er rigtig gode, når de kan nå i mål.
- Sejtræk
- Empati
- Dine kommunikative kompetencer. Det betyder noget i forhold til arbejdet ud af huset. I skabelsen af netværk og alliancer. Det betyder også noget indadtil, hvor det skal være med til at kitte organisationen sammen, herunder være bindeleddet imellem administration og politik.
- Om du er velstruktureret.
- Dit drive – der er bare noget energi omkring dig.
- Én, der kender sig selv godt – både styrker og svagheder.

## Ansættelsen

### Ansøgers vurdering af arbejdspladsen

Alle interesserede er velkomne til at kontakte os med spørgsmål om stillingen og en eventuel drøftelse af personlige kvalifikationer i forhold til stillingen. Alle henvendelser behandles fortroligt.

Henvendelse kan rettes til:

- Jakob Lundgaard, Lundgaard Konsulenterne, tlf. 4033 2414, og/eller
- kommunaldirektør Lars Møldrup, tlf. 2440 4366.

Under de to samtalerunder, der indgår i ansættelsesproceduren, vil der kun i begrænset omfang være anledning for ansøgerne til at stille spørgsmål. De ansøgere, der går videre til sidste samtalerunde, opfordres i stedet til at aftale et møde med kommunaldirektøren for at få mulighed for at danne sig et personligt indtryk af arbejdspladsen og få svar på eventuelle spørgsmål inden sidste runde.

### **Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne**

Ansættelsesudvalget udvælger ansøgere til 1. samtalerunde og gennemfører herefter 1. og 2. samtalerunde. Ansættelsesudvalget vurderer ansøgerne ud fra de faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer, der er beskrevet her i jobprofilen.

### **Ansættelsesudvalget består af:**

- Borgmester Jørgen Popp Petersen
- Udvalgsformand for Sundhedsudvalget Anette Abildgaard Larsen
- Udvalgsformand for Socialudvalget Bjarne Lund Henneberg
- Økonomiudvalgsmedlem Lars Lund Hansen
- Kommunaldirektør Lars Møldrup
- Vicekommunaldirektør Keld I. Hansen
- Fagchef for Voksen Social Henning Løsche
- Konst. fagchef for Pleje og Omsorg Anita Imhof Meggers
- Medarbejderrepræsentant, Jane Schmidt
- Medarbejderrepræsentant, Jane Marquardsen
- Medarbejderrepræsentant, Anne Persson

Ansættelsesudvalget har efter sidste samtalerunde følgende grundlag for vurderingen af de sidste to-tre ansøgere:

- Den skriftlige ansøgning.
- Det personlige indtryk fra 1. samtalerunde.
- Et skriftligt resumé af en kompetenceafklaring/test hos en anden af Lundgaard Konsulenterne. Resuméet udarbejdes på baggrund af en dybtgående, struktureret samtale om ansøgerens faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer (resuméet sendes også til ansøgeren, der får lejlighed til at kommentere det ved 2. samtalerunde).
- Et skriftligt resumé af ca. 3-4 referencer, som konsulenten indhenter telefonisk fra ansøgerens leder, kolleger og medarbejdere. Referencerne indhentes umiddelbart før 2. samtalerunde og kun efter aftale med ansøgeren (referencerne er fortrolige og forelægges ikke ansøgeren).
- Det personlige indtryk fra 2. samtalerunde.

Du kan læse mere om bl.a. kompetenceafklaring og Lundgaard Konsulenternes etik i ansættelsessager på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk).

## Tidsplan for ansættelsen

I Lundgaard Konsulenternes sekretariat er det Mette Andersen, der er tovholder på ansættelsen. Mette Andersen kan træffes på tlf. 7542 4233 eller på mail: [mka@lundgaard-konsulenterne.dk](mailto:mka@lundgaard-konsulenterne.dk). Ansøgning sendes via det elektroniske stillingsmodul på Lundgaard Konsulenternes hjemmeside senest den **1. juni 2026 kl. 8.30**. Lundgaard Konsulenternes sekretariat sender kvittering for modtagelsen af ansøgningen til den mailadresse, der angives i forbindelse med ansøgningen. Det forudsættes, at denne mailadresse kan anvendes til den fortrolige kommunikation mellem ansøger og sekretariat i resten af ansættelsesprocessen.

Den **4. juni 2026** træffer ansættelsesudvalget beslutning om, hvem der indkaldes til 1. samtalerunde. De udvalgte ansøgere får besked samme formiddag.

1. samtalerunde afvikles den **9. juni 2026 i tidsrummet kl. 9.00-17.00 på Ecco Center i Tønder, Ecco-alleen 4, 6270 Tønder.**

Kompetenceafklaring for de ansøgere, der går videre til 2. samtalerunde, afvikles den **12. juni 2026 på Scandic Kolding, Kokholm 2, 6000 Kolding**. Testen tager ca. to timer.

2. samtalerunde afvikles med op til tre ansøgere den **22. juni 2026 i tidsrummet kl. 9.00-14.00 på Ecco-center.**

Ansøgeren forventes at tiltræde den **1. august 2026**.

## Efter ansættelsen

For den ansøger, der udvælges til stillingen, tilbyder konsulenten en opfølgende samtale, efter at beslutningen om ansættelse er truffet. I samtalen vil der bl.a. blive lejlighed til sparring om, hvordan den nye direktør kommer godt i gang med jobbet.

Ca. fire måneder efter den nye direktørs tiltræden vender konsulenten tilbage og holder opfølgende samtaler med denne og med kommunaldirektør Lars Møldrup for at evaluere, hvordan samspillet er kommet fra start.

April 2026  
Jakob Lundgaard  
konsulent på ansættelsessagen