

## TO ÅR MED NYE OVERENSKOMSTER, REFORMER OG NY POLITISK RETNING I LEDERFORENINGEN

*Denne skriftlige beretning gennemgår i kort form arbejdet i Lederforeningen for perioden 2024 – 2026.*

*Den skriftlige beretning suppleres af en mundtlig beretning på Lederforeningens generalforsamling, der afholdes torsdag den 22. oktober.*



*Flere hundrede ledende sygeplejersker samles i april hvert år til ledelseskongference i Lederforeningen – foto: Mads Lending*

## POLITIK MED UDGANGSPUNKT I LEDERNES VIRKELIGHED

Sundhedsområdet står midt i store forandringer og tilpasninger af sundhedsindsatsen, for at kunne tackle fremtidens krav.

Der bliver markant flere ældre, hvilket øger behovet for pleje, behandling og genoptræning. Flere lever længere med flere samtidige sygdomme, hvilket øger kompleksiteten.

Samtidig bliver det sværere at rekruttere og bibeholde sygeplejersker og andet sundheds- og omsorgspersonale, hvilket kræver en løbende omstilling og udvikling af sundhedsområdet.

Lederforeningens politiske arbejde har i denne generalforsamlingsperiode haft et klart udgangspunkt: De store forandringer i

sundheds- og ældreindsatsen kan kun lykkes, hvis der samtidig skabes ordentlige rammer for ledelse. Og en tydelig forståelse for ledelsens betydning.

Derfor har foreningen arbejdet tæt på medlemmernes hverdag og også arbejdet politisk i de politiske rum og situationer, hvor fremtidens organisering, opgaver og vilkår besluttet.

Et vigtigt omdrejningspunkt for det faglige arbejde er naturligvis de overenskomster og lokale aftaler for løn- og arbejdsvilkår, som indgås med arbejdsgiverne.

Men også den daglige dialog med arbejdsgivere og medlemmer om udviklingen af sundhedsindsatsen er et vigtigt element i foreningens arbejde.

## OVERENSKOMSTER OG LOKALE RESULTATER

Generalforsamlingsperioden begyndte med opfølgningen på OK24.

De nye overenskomster skabte et rigtig godt grundlag, men værdien skulle efterfølgende også omsættes lokalt.

Derfor har en stor del af Lederforeningens faglige og politiske arbejde i kølvandet på OK24 bestået i møder og forhandlinger

med kommunale og regionale arbejdsgivere om nye eller reviderede forhåndsaftaler.

Forhåndsaftalerne er vigtige, fordi de konkret beskriver sammenhængen mellem ansvar, funktion, ledelsesniveau og løn på den enkelte arbejdsplads. De kan samtidig understøtte mere gennemskuelige

karriereveje og give et tydeligere fælles udgangspunkt for den enkelte leders lønforhandling.

I perioden er der derfor forhandlet og aftalt nye rammer mange steder i landet med afsæt i overenskomsterne fra 2024.

Når ledere får større ansvar uden tilsvarende mandat og ressourcer, bliver både lederjobbet og opgaveløsningen sårbar. Derfor har Lederforeningen insisteret på, at ansvar, rammer og honorering skal hænge sammen.

Samtidig blev arbejdet frem mod og med nye overenskomster i 2026, OK26, et nyt fælles omdrejningspunkt.

Medlemmernes erfaringer og krav blev indsamlet, prioriteret og bragt videre i det samlede forhandlingssystem.

Efter overenskomstaftalerne i foråret 2026 har opgaven derefter igen været at forklare resultaterne og bistå medlemmerne med at omsætte mulighederne til praksis.

Arbejdet har ikke kun handlet om løn. Det har også handlet om vilkår: ledelsespænd, rådighed, vagt- og bagvagtsfunktioner, organisatoriske ændringer, kompetenceudvikling og adgang til strategiske beslutningsrum.

OK 26 indeholder ud over stigninger i basislønnen blandt andet også stigning i ledelsestillæg, pensionsindbetalingerne hæves, og der er fokus på udvikling og kompetence.

Overenskomsterne – der er indgået for henholdsvis det kommunale, det regionale og det statslige område – betyder også en såkaldt fritvalgsordning, der giver den enkelte leder mulighed for at vælge, hvis vedkommende hellere ønsker en mindre del af pensionsindbetalingen udbetalt som løn. Der er dog forskel i de tre overenskomstaftaler. Og Lederforeningens generelle anbefaling er, at man prioriterer at spare op til pensionen.



*Det politiske folkemøde på Bornholm har været prioriteret af Lederforeningens bestyrelse de seneste to år*

## SUNDHEDSREFORMEN HAR FYLDT MARKANT

Fra 1. januar 2027 flyttes en række sundheds- og sygeplejeopgaver fra kommunerne til regionerne, blandt andet dele af akut-sygeplejen, midlertidige sundheds- og omsorgspladser og specialiseret genoptræning.

For mange ledende sygeplejersker betyder det nye organisatoriske snit, nye sam-

arbejdsflader og i nogle tilfælde også ny arbejdsgiver.

Lederforeningen har derfor søgt dialog med arbejdsgivere og beslutningstagere for at fastholde, at den sygeplejefaglige ledelse skal med og udnyttes fra begyndelsen, ikke først når de nye strukturer er færdigtegnet og taget i kraft.

Samtidig har det været vigtigt at sende et tydeligt signal til de regionale arbejdsgivere om også at have øje for, at kommunale ledende sygeplejerskers viden og erfaring ikke må risikere at gå tabt, når ansvaret for opgaver flyttes fra de kommunale systemer til de nye regionale strukturer.

Den borgernære indsats kræver ledere, der forstår både faglig kvalitet, drift, medarbejdere og også de lokale sammenhænge.

Det gælder også i de kommende sundhedsråd og i samarbejdet mellem kommuner, regioner, almen praksis og civilsamfund.

Politisk har Lederforeningen indadtil skabt dialog mellem de ledende sygeplejersker om den nye måde at tænke og udøve sundhedsindsatsen ved medlemsarrangementer som for eksempel ledelseskonferencen INSPIRATOR og ved de faglige netværksarrangementer fem steder rundt om i landet i efteråret.

Disse faglige arrangementer, hvor foreningen samler de ledende sygeplejersker fysisk i deres nære netværk med andre lederkolleger, er en fast årlig tilbagevendende begivenhed, som prioriteres højt. Fordi netværket mellem de ledende sygeplejersker her viser sin klare værdi.

Udadtil har der været holdt politiske møder med arbejdsgivere og sendt henvendelser til arbejdsgivere for at pege på netop vigtigheden af, at der er tydelig opmærksomhed og anerkendelse af den faglige ledelse og lederens betydning.

Lederforeningen har sammen med Dansk Sygeplejeråd konkret foreslået, at der til hvert sundhedsråd knyttes et sundhedsfagligt rådgivningsudvalg, så både sygeplejersker – herunder også ledende sygeplejersker - og andre centrale sundhedsprofessionelle fra både kommuner og regioner fremover i den nye struktur vil kunne rådgive sundhedsrådene om beslutninger, der har betydning for kvalitet, patientsikkerhed og sammenhæng i patienternes forløb.

Samtidig har Lederforeningen og Dansk Sygeplejeråd peget på, at der i udviklingen af sundhedsindsatsen bør være en tæt og fast dialog med de lokale faglige ledere.

Fordi netop vi som faglige ledere ved, hvor udfordringerne opstår i hverdagen, og hvad der skal til for, at nye løsninger kan fungere i praksis.

Det er et politisk mål, at de ledende sygeplejersker anerkendes og bruges i forbindelse med udviklingen af sundhedsindsatsen.

**Fakta:**

**Medlemstallet i Lederforeningen stiger**

Medlemstal 1. juli 2024: 3829

Medlemstal 1. juli 2025: 3828

Medlemstal 1. juli 2026: 3865

## **OGSÅ ÆLDREFORMEN HAR VÆRET VIGTIGT POLITISK SPOR**

Mere selvbestemmelse, helhedspleje og faste teams stiller nye krav til den lokale ledelse. Lederforeningen har fremhævet, at større fagligt råderum til medarbejderne ikke mindsker behovet for ledelse. Det kræver tværtimod tydelig retning, kompetenceudvikling, opfølgning og også et ledelses-spænd, der gør nærværende ledelse mulig.

Foreningen har brugt analyser, debat, møder og offentlige arrangementer til at sætte ledelse på dagsordenen.

På Folkemødet er ledelse og sundhed blevet koblet til aktuelle samfundsspørgsmål, blandt andet mental trivsel og arbejdspress i sundhedsindsatsen - og digital sundhedsviden og risikoen for fejlinformation i forbindelse med den digitale udvikling.

På den måde har Lederforeningen både talt om ledernes egne vilkår og om det ansvar, ledere har for kvaliteten og udviklingen af den samlede sundhedsindsats.



Lederforeningen har også arrangeret og inviteret til debatter på det politiske folkemøde på Bornholm – her med Sundhed.dk

## ET TYDELIGERE VIDENSGRUNDLAG

I 2026 gennemførte Lederforeningen og analyseafdelingen i DSR en undersøgelse blandt foreningens ledende medlemmer.

Resultaterne gav et klart billede af et ledelsesrum under pres: 37 procent oplevede kun i mindre grad eller slet ikke at have tilstrækkelig tid til ledelsesarbejdet, 45 procent havde fået mindre tid til ledelse end to år tidligere, og 28 procent følte sig presset eller meget presset i lederrollen.

Blandt de ledere, der overvejede at forlade deres stilling, var arbejdspress den hyppigst angivne årsag.

Tallene har givet Lederforeningen et stærkere grundlag for at argumentere for tid til ledelse, realistiske ledelsesspænd, tilstrækkelige ressourcer, ordentlig løn og opbakning gennem hele ledelseskæden.

Budskabet er enkelt: Lederes arbejdsmiljø er ikke et særhensyn. Det er en forudsætning for stabile arbejdspladser og en sikker indsats for patienter og borgere.

Denne måde at anvende de ledende sygeplejerskers viden og erfaring mere konkret i det politiske arbejde vil Lederforeningen anvende i endnu højere grad i fremtiden.

**Fakta:**

*De ledende sygeplejersker udgør 1.720 i alt 5,09 % af medlemmerne i Dansk Sygeplejeråd.*

## **RÅDGIVNING, FÆLLESSKAB OG MEDLEMSKONTAKT**

Den individuelle rådgivning har fortsat været en kerneopgave. Lederforeningens hotline og ledelseskonsulenter bistår i løn- og kontraktspørgsmål, organisationsændringer, arbejdsmiljø, ansættelsesretlige sager og forberedelse af personlige lønforhandlinger.

Den hjælp er vigtig, fordi ledere ofte står alene med et stort ansvar og samtidig kan befinde sig i komplekse situationer mellem arbejdsgiveransvar, faglighed og hensynet til medarbejdere og borgere.

Antallet af komplicerede faglige sager er desværre ikke faldende.

De såkaldte "ansættelsessager", "opsigelsessager" og "arbejdstidssager" – der netop rummer de problemfyldte sager med brug for betydelig hjælp fra Lederfore-

ningen er det seneste år opgjort til i alt 251 sager. Året inden var antallet lige så højt, nemlig i alt 252 sager. Begge år i generalforsamlingsperioden er der således tale om en stigning på omkring 5 % sammenlignet med tidligere.

Stigningen tydeliggør, at der er brug for den faglige støtte og sparring fra Lederforeningen, og herunder også den juridiske kompetence.

En støtte der gøres mulig via netop det faglige fællesskab, og viser værdien af at være medlem i samme faglige organisation.

Medlemsfællesskabet er derfor vigtigt – og også blevet holdt levende gennem INSPIRATOR, lederdage, webinarer, virtuelle LEDERTimer, netværk og løbende nyhedsformidling.

Aktiviteterne har givet mulighed for at dele erfaringer på tværs af arbejdspladser og sektorer og for at bringe medlemmernes perspektiver tilbage til bestyrelsens politiske arbejde.

Foreningen prioriterer fortsat også, at der skabes lokale netværk med tilhørende udpeget lederrepræsentant til at koordinere og videreformidle netværkets drøftelser.

Politisk arbejdes der på, at der gerne må blive flere end de nuværende cirka tredive netværk med en valgt lederrepræsentant.

Netværkene er en oplagt mulighed for fagligt fællesskab mellem ledende sygeplejersker på en arbejdsplads og samtidig

et godt redskab til god dialog med arbejdsgiveren.

I juli 2026 havde Lederforeningen 3.865 medlemmer. Dermed er flere års tilbagegang bremsset og vendt til en medlemsfremgang.

Omkring 79 procent af foreningens medlemmer er ledere af medarbejdere, 15 procent ledere af ledere og 6 procent ledere af organisationer.

Medlemsdata viser samtidig, at tæt på hver fjerde ledende sygeplejerske er 60 år eller ældre, mens under 15 procent er under 40 år. Det understreger behovet for både at fastholde erfarne ledere og samtidig også et behov for at synliggøre og gøre ledervejen attraktiv for nye generationer.

## SYNLIGHED I DEN OFFENTLIGE SAMTALE

Lederforeningen har i perioden arbejdet for en tydelig lederstemme.

Indlæg, nyheder, magasinet FORKANT og arrangementer har koblet medlemmernes konkrete erfaringer til de større spørgsmål om fremtidens sundhedsvæsen og arbejdslivet for lederne.

Folkemødearrangementerne har blandt andet sat fokus på sundhedsområdet og de ledende sygeplejerskers tempo og mentale trivsel - samt på troværdig digital sundhedsoplysning i en tid, hvor kunstig intelli-

gens og nye digitale tjenester hurtigt ændrer borgernes informationsvaner.

Ledelseskonferencen INSPIRATOR samler hvert år en stor del af foreningens medlemmer til faglig snak om selve ledelsesfaget. Og med en ledelseskonference i 2026, der havde flere end 400 ledende sygeplejersker og andre ledere fra sundhedsområdet, så har der tydeligt været skabt de vigtige fælles rum for snak om faget og udviklingen af sundhedsindsatsen.

At kunne samle omkring 10 procent af medlemmerne til sådan en begivenhed må også i sig selv betragtes som signal om, at grundtanken med fællesskabet for ledende sygeplejersker er rigtigt og også værdsat.

De fysiske netværksmøder rundt om i landet hvert efterår, hvor der inviteres til frokost og debat af aktuelle faglige emner, samler på samme måde en betydelig del af foreningens medlemmer.



Ledelseskonferencen INSPIRATOR handler om ledelsesrollen. Med inspiration på mange måder... foto: Mads Lending

## ET HISTORISK VALG OG ET NYT POLITISK HOLD

Efteråret 2025 blev et markant skifte i Lederforeningens historie. Irene Hesselberg, der havde været forperson siden foreningens begyndelse, valgte ikke at genopstille. Dermed sluttede et langt politisk lederskab, som har været tæt forbundet med opbygningen af Lederforeningen og placeringen af ledende sygeple-

jersker som en selvstændig og tydelig stemme i Dansk Sygeplejeråd.

Valget blev gennemført efter en intensiv valgkamp med tre kandidater til posten som forperson og to kandidater til posten som næstforperson. Christian Morhordst blev valgt som ny forperson, mens

## Skriftlig beretning

Marie Rosbjerg blev genvalgt som næstforperson. Næsten hver tredje ledende sygeplejerske deltog i valget.

Den nye politiske ledelse har fra begyndelsen lagt vægt på at styrke ledelse som profession, skabe bedre balance mellem udviklingsambitioner og ledernes

faktiske vilkår og sikre de sygeplejefaglige lederes plads i udviklingen af det nære sundhedsvæsen.

Samtidig er der fokus på et tæt samarbejde mellem forperson, næstforperson, bestyrelse og sekretariat, så foreningen har en god platform for sit faglige arbejde.

### Bestyrelsen består 1.7. 2026 af:

**Christian Morhordst**, forperson.

**Marie Rosbjerg**, næstforperson. (genvalg)

**Marianne Løvdahl**, valgkreds Hovedstaden

**Mikkel Hemmje**, valgkreds Hovedstaden

**Jytte Hykkelbjerg Bruhn**, valgkreds Sjælland

**Christian Jørgensen**, valgkreds Sjælland

**Lasse Bay Hedevang**, valgkreds Syddanmark

**Malene Mikkelsen**, Valgkreds Syddanmark

**Dorthe Goul**, valgkreds Midtjylland

**Ann Fredborg**, valgkreds Midtjylland

**Tina Goosmann Riis**, valgkreds Nordjylland

**Martin Ljatifi**, Valgkreds Nordjylland

**Mikkel Hemmje** har erstattet **Amalie Bisbjerg Wolff Kvistgaard** – valgt i Valgkreds Hovedstaden - der er udtrådt efter at have forladt faget for at undervise på professionshøjskole.

## EN NY STRATEGISK RETNING

Efter valget har bestyrelsen udarbejdet en politisk strategi for foreningens arbejde 2025-2029.

Tre fokusområder danner rammen: Ledelse

Fokusområderne samler meget af det arbejde, der allerede har kendetegnet

som stærk profession, bæredygtige vilkår for ledelse og en tydelig og indflydelsesrig lederstemme.

perioden, men gør prioriteringen skarpere og mere langsigtet.

- Ledelse som stærk profession handler om anerkendelse af ledelse som et fag, der kræver uddannelse, udvikling, refleksion og et tydeligt mandat.
- Bæredygtige vilkår handler om tid, ressourcer, løn, arbejdsmiljø og realistiske ledelsesspænd.
- Den tydelige lederstemme handler om indflydelse både internt i DSR, over for arbejdsgiverne og i den offentlige debat.



*Lederforeningens bestyrelse blander sig i politiske debatter – også på det politiske folkemøde på Bornholm*

## **FORENINGENS ØKONOMI**

## Skriftlig beretning

Lederforeningens økonomi er fortsat sund og afspejler, at de faglige aktiviteter følger en fornuftig udvikling.

Lederforeningen har i 2024 og 2025 haft et samlet driftsresultat på omkring 10,5 millioner kroner. I 2026 budgetteres med lille stigning i driftsresultatet

Den største udgift i foreningens virke er helt naturligt posten til foreningens medlems-service via sekretariatet og de faglige konsulenter, der rådgiver medlemmer i forbin-

delse med ansættelser, fratrædelser, lønforhandlinger mv.

Lederforeningens store ledelseskonference, INSPIRATOR, er endt med et beskedent overskud, mens de fysiske leder-netværksarrangementer der afvikles fem steder hvert år, omvendt er en prioriteret økonomisk udgift.

Bestyrelsen finder, at der er tale om et tilfredsstillende regnskab.

En samlet oversigt over foreningens økonomi vil ligge i materialet til generalforsamlingen den 22. oktober. Økonomien forklares mundtligt på generalforsamlingen til orientering.

## Fakta:

*Lederforeningens faglige konsulenter kan kontaktes direkte af foreningens medlemmer, når der er brug for faglig sparring og rådgivning i forbindelse med for eksempel*

*Derudover har Lederforeningen en LEDERhotline, hvor der på hverdage er mulighed for hurtig assistance. Fra 1. juli 2025 – 1. juli 2026 blev LEDERhotline benyttet 1176 gange.*

## TO ÅR DER PEGER FREMAD

Når perioden 2024-2026 skal sammenfattes, er det tydeligt, at Lederforeningen både har skullet levere konkrete resultater her og nu og samtidig forberede medlemmerne på grundlæggende forandringer.

Lokale aftaler og individuel rådgivning har skabt værdi tæt på den enkelte leder.

Samtidig har sundhedsreformen, ældre-reformen, nye forbedrede overenskomster og den teknologiske udvikling krævet et længere politisk perspektiv.

## Skriftlig beretning

Foreningen står ved periodens afslutning med en ny politisk ledelse, en nyvalgt bestyrelse og en strategi, der samler indsatsen om profession, vilkår og stemme. Det giver et godt udgangspunkt for det videre arbejde.

Men opgaverne er fortsat store.

Implementeringen af reformerne vil ændre samarbejder, arbejdspladser og ansvar. Nye teknologier vil påvirke både kliniske beslutninger, borgernes forventninger og ledernes hverdag.

Og kampen for tid til ledelse og attraktive lederjob er langt fra afsluttet.

Mange ledere oplever, at de i hverdagen kan være pressede, både hvad angår ressourcer til ledelsesarbejdet.

Og også et pres fra et sundhedsområde, der er nødt til hele tiden at udvikle sig for at kunne opretholde den krævede standard i en tid med stadig flere borgere og patienter uden flere hænder til at løfte opgaven.

Værdien af at have et fællesskab for de ledende sygeplejersker er derfor tydelig. Og arbejdet fortsætter ufortrødent – med målet at kunne sikre sundhed og ledelse med nærvær!

