



Kommunale
Velfærdschefer

Årsberetning 2025

Indledning

”Kringsat av fjender” er Nordahl Griegs fantastiske digt fra 1936. Teksten ”Her er dit værn mod vold, her er dit sværd” skulle give mod til de unge mennesker, der var på vej til Spanien for at kæmpe for frihed og frisættelse i borgerkrigen mod Francos fascister. En stærk og bevægende sang, som også desværre er relevant i dag, hvor især mange unge ukrainere skal træffe svære valg.

Når jeg kigger ud i salen her, kan jeg heldigvis kun se ”kringsat av venner”. Men alligevel kan man godt have behov for lidt af det samme mod for som papirkriger at komme godt i gang og hel igennem den næsten frygtindgydende mængde af reformer, vi står midt i og overfor – og oveni de velkendte strukturelle problemer med økonomi, rekruttering og demografi.

På den ene side så indeholder reformerne meget af det, som vi i kommunerne har kaldt på længe. Mindre dokumentation, færre proceskrav og mere frisættelse. Og det er vigtigt, at vi også fra et ledelsessyn kvitterer for det. En stor tak! Reformerne er blevet til i en politisk erkendelse af, at velfærdssamfundet ikke kan udvikles gennem mere detaljestyring, og det kan ses.

På den anden side, så er ingen af reformerne rigtigt tænkt sammen på tværs. Jeg har i hvert fald ikke hørt om en arbejdsgruppe på tværs af ministerier, der lige skulle sikre, om reformerne nu også hænger sammen set med borgerens briller.

Mig bekendt har ingen minister forklaret, hvorfor det på den ene side er godt, at det er de samme medarbejdere, der kommer hos den ældre hver dag, men akutsygeplejen fremover er bedst klaret af andre uden for teamet – i skikkelse af regionale medarbejdere, der ikke dokumenterer i det kommunale omsorgssystem. Og ingen minister har forklaret, hvorfor det er godt at reducere indsatsen overfor de ledige, der er længst fra arbejdsmarkedet, når vi samtidig ved, hvor vigtigt det er at møde de samme mennesker i relationer, der virker, med kontinuitet og opmærksomhed og relevante tilbud. For at undgå at udsathed ender i en førtidspension, som en langsom trafikulykke, der burde være undgået.

Sammenhængen mellem reformerne skal derfor sikres i implementeringen i kommunerne. Og derfor bliver det op til os som chefer, sammen med medarbejdere og snart nyvalgte kommunalpolitikere, der står med en stor og vigtig ledelsesmæssig opgave, hvor vi får brug for Nordahl Griegs mod - og måske ikke sværd, men så nål og tråd for at sy reformerne sammen.

Med det afsæt håber jeg, at I vil være enige med mig i, at årsmødet her absolut skal bruges til at få snakket med hinanden om, hvordan vi kommer fra syninger til synergier og realiserer reformintentionerne, så de også giver mening for borgerne ude i virkeligheden.

Til at sende os afsted skulle vi jo her til formiddag have haft besøg af både beskæftigelsesministeren og socialministeren. De har desværre meldt afbud for få dage siden. Så i stedet får vi nu besøg af forskningsdirektør i VIVE Torben Tranæs og direktør i Star Jens Zebis. Jeg er meget taknemmelig for, at de med så kort varsel tager handsken op. Det siger noget om deres kapacitet naturligvis, men – tillader jeg mig – også noget om, hvor stor betydning de tillægger kommunerne rolle i reformrevyen. Jeg glæder mig til drøftelsen med dem men først et par ord om de enkelte områder.

Socialområdet

Et stort flertal i Folketinget vedtog den 2. maj sidste år en rammeaftale for handicapområdets udvikling. Og der er behov for ændrede rammer, for udgifterne til det specialiserede område stiger fortsat.

Indtil videre er det kun mindre forslag, der er kommet gennem Folketinget, og de forslag vil ikke i sig selv ændre udgiftsudviklingen. Selvom jeg håber og næsten tør tro på, at ændringerne i reglerne om merudgifter i det mindste bør føre til færre klager i Ankestyrelsen.

Jeg kvitterer også meget gerne for ministerens nyeste tiltag overfor brodne herbergs-kar. Med dem får kommunerne gode muligheder for at styre den samlede kapacitetsudvikling gennem udbud. Samtidig krydser jeg fingre for, at konkurrencen består, så vi ikke om kort tid ser, at alle private herberg rammer takstloftet. Sker det, så bliver det en større kommunal udgiftsstigning, og så har vi vundet en pyrrhussejr, som vil kræve Kong Krøsus deltagelse ved næste års økonomiforhandlinger.

Det er fortsat helt nødvendigt, at Folketinget sikrer kommunerne bedre styringsmuligheder, hvis vi skal stoppe kannibaliseringen af andre velfærdsområder. Vi har brug for en ny takstmodel og et loft, som aftalt, og fingrene er krydsede for, at Folketingets partier også finder det Griegske mod frem og leverer på indgåede aftaler, som blev til ovenpå de anbefalinger, som Torben Tranæs ekspertudvalg for længe siden leverede på dørtrinet.

En revision af serviceloven var også blandt anbefalingerne og efterfølgende blandt aftalerne. Det er oplagt alene af den grund, at serviceloven nu står ensom og forpjusket tilbage, efter at både børnene og de ældre har forladt den. Men endnu vigtigere er det, at en lovreform giver vej til en mere enkel sagsbehandling og visitation, der mere fleksibelt kan tage udgangspunkt i borgernes aktuelle behov og ønsker, som flere reformer tilsiger det.

Vi kan ikke længere opnå mere kvalitet ved at gøre mere af det, vi har gjort i så mange år: Indføre nye krav til sagsbehandlingen. Flere brædder af samme slags vil ikke bringe os et bedre sted hen. De brædder vil kun føre til mere bureaukrati, flere sager i Ankestyrelsen og dalende demokratisk legitimitet. Vi skal i stedet lade reformanden guide os, frisætte borger og medarbejder og flytte myndighed og visitation tættere på borgeren. Netop nu gør vi os erfaringer på ældreområdet med mere tillid i samarbejdet mellem borger og medarbejder, om lidt gør vi det også på beskæftigelsesområdet. De erfaringer bringer vi meget gerne ind i en kommende revision af serviceloven.

Jeg synes, at det er tegn på flere brædder – eller et helt parketgulv - i den forkerte retning, når jeg læser Statsrevisorernes kritik tidligere i år og ser, at Indenrigs- og sundhedsministerens i samråd 11. juni siger, at hun nu vil se på, om Ankestyrelsen skal give flere sanktioner i form af dagbøder til kommuner, der på grund af lang sagsbehandlingstid i samme Ankestyrelse kan fortsætte en ulovlig praksis længe. Det er fx i sager om ventelister til tilbud, praktisk hjælp og tilskud til at ansætte personlige hjælpere. Det er meget bekymrende, hvis det bliver konsekvensen. For det her er komplekse sager. Derfor kan de trække ud. Så er det virkelig det, der nu skal til at udløse dagbøder til kommunerne? Jeg kan ikke se proportionaliteten eller en vej til det bedre.

Men revisorerne gør absolut ret i at pege på, at botilbudsområdet udgør et påtrængende problem. Hele styringen har været forældet længe. Og fra årsmødet skal lyde en stærk opfordring til, at social- og boligområdet jo er samlet under samme tag. For vi trænger reelt til noget mere omfattende end det boligudspil, der drypper fra regeringen i disse dage.

Der er behov for en grundig gennemgang, betænkning, analyse, kommissionsarbejde af hele boligområdet, som hviler på gamle regelsæt, der ikke hjælper beboerne i deres aktuelle behov, som ofte ændres over tid. Almenboliglovgivningen har efterhånden overtaget den største del af botilbud på socialområdet og ældreområdet. Men det indskrænker styringsmulighederne, og fleksibiliteten mangler. Det gælder for sondringen mellem §105 tilbud i almenboligloven og midlertidige botilbud under §107 i serviceloven. Og det gælder sondringen mellem ældreboliger og familiemærkede boliger. Det er historik og ikke tidssvarende og kan med stor fordel indgå i en revision af serviceloven.

Jeg havde håbet på, at Social- og Boligministeren ville svare på, om hun har modet til en større gennemgang af boligområdet. Allerede med hjemløse-reformen blev det nemlig tydeligt, at det kniber med at finde betalbare boliger, som er hele forudsætningen for reformen.

Presset på betalbare boliger fik et ekstra nøk opad fra juli i år, hvor de nye kontanthjælpsregler trådte i kraft. På trods af, at kommunerne gjorde en jætteindsats i månederne forinden for at hjælpe borgere i klemme. Tusindvis af arbejdstimer er i mange arbejdsmarkeds- og socialforvaltninger gået til samtaler med ledige og boligforeninger for at finde nye løsninger. Det har desværre ikke fået megen opmærksomhed i medierne de seneste dage, hvor i stedet 15 mio.kr. til huslejhjælp er løbet med taletiden.

Vores samarbejde med boligforeningerne er generelt godt, men det er tydeligt, at de også mærker presset. I den rigtige verden nedlægger boligforeninger flere små betalbare lejligheder, end de opretter. Nogle gange som led i renoveringer og nogle gange for at undgå en plads på en ghetto-liste. Den strukturelle udvikling havde jeg gerne set, at boligudspillet gjorde noget ved. Der har vi stadig en mere modig reform til gode.

Regeringens forslag til en værdighedsreform synes jeg godt man kan spore lidt mod i. Her er ambition om at finde nye løsninger for de mest udsatte borgere længst væk fra arbejdsmarkedet. Dem som ikke er i stand til at handle på nogen af de økonomiske incitamenter, som economic-man teorier ellers har tilsagt. Godt vi kom så langt.

Vi får også brug for mod i kommunerne, for værdighedsreformen indeholder forsøg, der kan virke lidt farlige for os. Når Gadens Huse skal til at udskrive regninger på andre kommuners vegne, kan vi godt blive lidt usikre på fornuften. Som noget, vi har prøvet før, hvor andre skriver checks ud på kommunens vegne. Derfor er det godt, at der foreløbig er tale om at gøre forsøg, så vi kan følge med i, om de 200 mio.kr., der er afsat, kan række. Jeg tager gerne et væddemål. Men grundlæggende er det godt, at vi tør prøve en ny retning, og derfor vil vi som chefer skyde hjertet op i brystet og mønstre vores mod. Lidt har også ret.

Beskæftigelsesområdet

Beskæftigelsesreformen er det også vigtigt at kvittere for. Frisættelse med færre målgrupper og færre proceskrav er den helt rigtige vej at gå, som vi har ønsket det i mange år.

Bare tolden ikke var så høj for at gå på vejen. Besparelsen er betydelig, og vi kommer til at følge konsekvenserne nøje. For nu bliver det op til vores byråd at prioritere rigtigt, så vi ikke ser, at besparelser på udsatte grupper bliver til løbske udgifter på andre områder, fx udgifter til gruppeforløb, bostøtte, misbrugsbehandling – og længere nede ad vejen til førtidspension. Her er et hul mellem beskæftigelsesreform og værdighedsreform, og det bliver os, som må have gang i sytøjet.

Udviklingen i førtidspensionerne har desværre været tydelig i flere år. I 2019 var der under 27.000 ”unge”, det vil sige under 40 år på førtidspension, men i dag er det blevet til over 40.000. Rekord.

I maj i år fik vi så alle et brev fra beskæftigelsesministeren, som indskærpede, hvor vigtigt det er, at alle muligheder på arbejdsmarkedet er udtømte, før en pension tilkendes. Brevet stemmer i øvrigt godt overens med de mål, som reformen siger, at vi fremover vil blive målt på: Hvor mange, vi kan få i beskæftigelse og fastholde der.

Så samtidig med, at vi skal være mere værdige, skal vi så også være... hvad? Man får lyst til at spørge, om kommunerne overhovedet kan gøre det godt nok?

Stigningerne er jo også et resultat af, at Folketingets partier gennem mange år har kritiseret kommunerne for at behandle borgerne uværdigt og gøre dem syge.

Og reelt mangler vi ofte et alternativ til pension. For når 3 ud af 4 ”unge” kommer med en psykiatrisk lidelse som baggrund, så må det være tydeligt for alle, at kilden til miseren skal findes langt tidligere i forløbet og andre steder end i jobcentrenes sagsbehandling.

Første skridt må være at sikre, at den tiårige psykiatrihandleplan, som er vedtaget af Folketinget, kommer ud og kommer til at virke. Her er det naturligvis især vigtigt, at behandlingspsykiatrien tager ansvar og leverer bedre og hurtigere hjælp til de unge. Men kommunerne er også i fuld gang. De fleste af os har allerede etableret såkaldte ’lavtærskel tilbud’ – hvor unge kan gå ind fra gaden og få hjælp. Vi øger også samarbejdet med frivillige organisationer, og endelig er vi også i gang med at levere på Ungeløftet. Om det løfte så helt kan kompensere for nedgangen i kontanthjælp, huslejestøtte, færre samtaler og tilbud er jeg ikke overbevist om endnu. Her skal den store nål i hvert fald findes frem for at sy sammenhæng.

Og under alle omstændigheder er der brug for mere for at vende tilgangen til førtidspension.

Når en ung – eller en ældre på 41 år, eller 53 år, bevilges en førtidspension, er det nemlig reelt et farvel til, at vi følger op på vedkommendes trivsel – og for den unge eller ældre unge ofte et farvel til fællesskaber, inklusive arbejdsfællesskaber. Det er i mine øjne en falliterklæring. Vi ved, hvor vigtigt det er at føle sig som en del af et fællesskab, hvor man kan bidrage med noget meningsfuldt. Vi ved at det er vigtigt for sundheden og den mentale trivsel.

Med beskæftigelsesreformen mister vi ressourceforløbene, som netop ellers var kendetegnet af en tværfaglig, tværsektoriel og tålmodig tilgang, som var afgrænset i tid, og som sikrede et forsørgelsesgrundlag. Og når denne mulighed nu forsvinder, så vil det i hvert fald på den korte bane føre til, at endnu flere parkeres på en pension.

Indrømmet, i mange tilfælde var et ressourceforløb også kun lig med en midlertidig udskydelse af pensionen. Det vidste vi allerede da Mette Frederiksen som beskæftigelsesminister indførte dem i 2013. Men intentionen bag ressourceforløb var grundlæggende rigtig: "Vi opgiver dig ikke, nu får du tid og hjælp til at komme videre – og med penge på lommen i et godt stykke tid".

Derfor har vi behov for nye alternativer til en førtidspension. Vi skal have andre og mere fleksible lovgivningsmæssige muligheder, som skal tænkes sammen med beskæftigelsesreformens intentioner om individuelle forløb – og en kommende værdighedsreform. Det kunne fx være i form af en 'tålmodig' kontanthjælp, hvor vi ikke stresser den unge, men giver tid og ro til udvikling med små skridt og med stigende tilknytning til uddannelse og arbejdsmarked. Der kan også være andre muligheder, men det afgørende er, at kommunerne får andre muligheder end livstidsparkering af unge mennesker med psykisk sygdom.

Ældre og Sundhed

Vi skal også omkring ældreområdet. Her arbejder vi i alle kommuner dedikeret med ældrereform og derfor at indføre små faste tværfaglige teams. Det giver god mening, og det er imponerende, hvor langt vi er kommet. De små teams er reelt en meget omfattende organisationskulturel udvikling, der gør op med årtiers, "plejer", der til sidst blev kendetegnet ved for meget automatik og enkeltydelser.

Nu ruller "teamspirit" i stedet ud i alle kommuner. Med et stærkt ledelsesmæssigt fokus på borgernær kvalitet og medarbejdere, der kan stå fagligt kompetent i mødet med forventningsfulde ældre og pårørende. Jeg glæder mig til, at medier og forskere vil følge og beskrive denne del af ældrereformen nøje i de kommende år, for det er organisatorisk spændende, og både ledere og medarbejdere fortjener en stor cadeau for deres indsats.

Indtil videre har en del af opmærksomheden desværre haft et andet fokus, for var kommunerne nu klar til at helhedsvisitere efter ældreloven fra den 1. juli? Ministeriets vejledning kom jo ud i maj! Kan vi mon finde nogen, der ikke var klar så?

Ja, det tror jeg nok lige. Og så gik vi på en enkelt dag i begyndelsen af oktober fra en ældreminister, der positivt viste sin interesse og støtte på mange velkomne besøg rundt i hele landet til en minister, som truede med at indbringe en række kommuner for Ankestyrelsen, fordi

de indrømmede at være få måneder forsinket med visitation efter ældreloven. Mon ikke flere af os kunne findes skyldige her?

Var det virkeligt påkrævet at svinge retssikkerheden foran sig så tidligt, så hårdt? Jeg var ked af den hårde reaktion. Vi er jo helt enige om retningen, vi er i fuld gang – på trods af sene vejledninger, beregningsmodeller og IT-understøttelse. Og ingen ældre stod uden hjælp. Det var blot den gammeldags velafprøvede hjælp, de fik, den fra serviceloven.

Og den gammeldags hjælp kan altså også noget. Det så vi da den første tilfredshedsmåling med hjemmeplejen kom her i september. Målingen viste nemlig, at der landet rundt er stor tilfredshed med hjemmeplejen. Derudover viste den to andre ting. For det første, at borgernes tilfredshed med hjemmeplejen varierer meget lidt fra den ene kommune til den anden. Og for det andet, at den variation, der er, ikke kan forklares med forskelle i kommunale serviceudgifter, men i langt højere grad er et resultat af forskelle i borgernes forventninger fra Fanø til Frederiksberg.

Ikke så overraskende men alligevel ærgerligt Classic, så mente mange medier det modsatte – og spurgte ældreministeren hvad der skal til for at øge tilfredsheden og reducere forskellene næste gang. Jeg ærgrer mig, for det ville være så meget mere interessant at høre medierne spørge, hvad vi skal gøre, når vi i undersøgelsen så tydeligt kan se, at jo mere vores velstand i Danmark stiger, jo lavere bliver borgernes tilfredshed med den nuværende kvalitet i ældreplejen. Hvad gør vi med de stigende forventninger til kommunal service i takt med at vores private velstand stiger? Vi har behov for svar fra landspolitikerne, for vi har i flere år set, at udgifter pr. enkelt ældre er faldende, og fordi ingen ældrereform kan trylle demografiudviklingen væk eller skaffe mere end 15.000 nye SOSU-medarbejdere. Det er den vigtige diskussion, som jeg håber, at medierne vil interessere sig mere for at få svar på.

Sundhedsreformen

Det er desværre stadig som om, at ældreområdet ikke er lige så landspolitisk vigtigt som sundhedsområdet. Er man i tvivl, så kig på sundhedsreformen.

Jeg ved ikke helt, hvordan jeg skal komme i gang, men jeg er ret sikker på, at herinde deler vi nogle bekymringer. For ender vi med mere centralisering, mere specialisering og mere ulighed med denne reform? I stedet for mere nærhed, sammenhæng og lighed.

På ældreområdet har kommunerne i flere år selv fundet behov for og midler til at udvikle akutindsatsen. Det har forebygget mange indlæggelser på sygehuse. Vi har integreret den akutte sygepleje i tværfaglige teams i ældreplejen, så medarbejdere og dermed borgere hurtigt og smidigt kunne få hjælp, og vi har oprettet særskilte akutpladser, som har rummet mange forskellige behov hos borgerne, også dem som tidligere blev diagnosticeret med *causa socialis* ved indlæggelsen.

Nu flyttes de funktioner fra kommunerne, men behovene forsvinder jo ikke. Det er jo fortsat sådan, at vi møder borgere, der ikke kan blive i eget hjem af meget forskellige grunde – om det så er en vandskade eller en hjerneskade. I bedste fald kommer vi som ledere derfor til at stå fast på, at opgaven fremover skal løses regionalt, og når borgere skal forlade en sundheds- og

omsorgsplads, så er det for at vende tilbage til eget hjem. For i værste fald begynder vi at genindføre den kommunale akutindsats ad bagvejen. Og det går ikke.

Vi er måske unødigt ømskindede og bekymrede. Det er vi måske også, fordi sporene fra flytningen af misbrugsbehandlingen skræmmer. Vi er lige nu i gang med at aflevere rigtig mange penge til regionerne, som skal behandle misbrugere, vi aldrig har set i kommunerne. De spor skræmmer, fordi det kommer til at se ud, som om at læger på et sygehus, altid vil kunne definere virkeligheden stærkere i en Folketingsforhandling, end de kommunale medarbejdere, der står i virkeligheden. Vi vil holde fast i, at regionerne skal levere nu, og det er godt, at KL også holder fast i regnestykket.

Men man kan roligt regne med, at vi naturligvis også vil gøre vores bedste for at gribe de muligheder, der er i sundhedsreformen – og holde faste i målene om nærhed, sammenhæng og lighed. Også i de sundhedsråd, som nu bliver reformens kraftværker. Vi vil insistere på at bidrage til arbejdet i rådene med bæredygtig og vedvarende energi og holde fast i, at de nære sundhedsproblemer på dagsordenen. De ældre som risikerer at falde mellem to stole, de unge som førtidspensioneres alt for ofte med en psykisk lidelse, de mange børn, som ikke kommer i skole, og hvis forældre trækker stigende udgifter til tabt arbejdsfortjeneste for at nævne nogle.

Hvis sundhedsrådene skal lykkes med reformmålene, kræver det, at sygehuskulturen udvikles til en folkesundhedskultur, hvor det ikke kun er specialiserede sygehusafdelinger, som definerer sundhedsproblemerne. Og behandlingen skal finde vej til der, hvor borgerne er, uanset om det er hos den praktiserende læge, på det kommunale sundhedscenter eller et socialt værested.

Årsmødet

Det er de reformer og de opgaver og muligheder, de giver os, vi skal tale med hinanden om på årsmødet. Reformerne er skabt i hver deres statslige silo, de kommer ud til os på samme tid, så det er op til os at omsætte dem, og sikre at de giver mening for borgerne også på tværs af reformerne.

Til at guide os ud i den samtale har vi allieret os med de bedste kræfter. Lektor Søren Obed Madsen fra CBS vil sammen med Pernille Halberg Salamon fra Komponent lægge op til salon om implementering. Målet er at vi finder frem til nogle pejlemærker for at håndtere reformerne, som vi synes giver mening, og som kan inspirere, når vi er hjemme igen i næste uge.

I morgen retter vi lyset mod ledelse af reformerne. Med hjælp fra professor Lotte Bøgh Andersen fra Aarhus Universitet og Lisbeth Knudsen fra Mandag Morgen stiller vi skarpt på ledelsesmæssige dilemmaer i reformarbejdet. Jeg tror, der er en chance for nogle gode diskussioner med et kompetent panel – og ikke mindst med hinanden ved bordene.

Og med de ord har jeg gjort mit bedste for at geare op til endnu et fantastisk årsmøde. Det er heldigvis ikke svært, for min oplevelse er, at vi altid får noget ud af det, når vi tager tid ud af kalenderen for at mødes fagligt, professionelt og en smule socialt naturligvis.

Velkommen til årsmødet 2025.