

Kommunale Velfærdschefer – landsformand Jakob Bigum Lundbergs beretning 2026

Vi nåede det næsten. At synge om septembers himmel i september. Og sådan kan man have det som kommunale chefer og direktører: At der lige er nogle ting, man også skal nå omkring. Og man når det næsten. Især i disse tider, hvor verden roterer hurtigere end nogensinde. Man prøver at nå det hele, men må lære at leve med det mulige, lære at prioritere.

Når tingene nu går så hurtigt, så er det dejligt med et kærkønt tidspunkt på året, hvor man kan tage et par dage ud til fagligt og hyggeligt fællesskab med så mange dedikerede kolleger – ledere af VelfærdsDanmark.

Det hyggelige tager vi især i aften. Inden da, lad mig give mit bud på det faglige, det vi sammen har øverst på dagsorden – her i efteråret 2026.

Alt er det samme – alt er forandret

Vi ved jo egentlig godt hvad opgaven er. På sin vis ikke mange ændringer i forhold til sidste år.

1. Vi har fortsat reformer på menuen – implementering. Og det vil fortsætte i flere år.
2. Vi har også fortsat problemer med udgifterne på det specialiserede område. Stigningerne satte igen rekord med samlet 2,6 mia. kr. i 2025.
3. Vi har også fortsat medarbejdermangel så langt øjet rækker. Det ændrer et enkelt år ikke ved, selvom det i slutningen af juli var dejligt at se, at lidt flere søgte velfærdsuddannelserne end sidste år.
4. Og endelig er ingen af os i tvivl om, at forventningerne til kommunal service bliver ved at stige – og også har gjort det i 2026.

Så vi ved egentlig godt, hvad opgaverne foran os er som kommunale ledere af velfærden. Opgaverne er i høj grad som de var sidste år, vi mødtes. Det er endda den samme formand, som igen holder sin beretning.

Alligevel synes jeg, at noget er fundamentalt forandret siden sidste år.

Det er ikke det, at vi har fået nye politikere ind i vores kommunalbestyrelser. De er så ivrige og engagerede, som nogensinde før, og vi har alle haft et travlt første halvår med at tage imod dem og deres forventninger til arbejdet – og så deres møde med nogle af realiteterne, som også hører med. Men den opgave kender vi jo. Det skal nok gå.

Det er heller ikke det, at vi har fået en ny regering. Med det mundrette navn SSFMR-regeringen eller firkloverregeringen. Selvom en ny regering naturligvis er stort, så har vi også prøvet det

før. Her i formiddag får vi besøg af Jakob Mark, som vel har den største opgave i regeringen, for han skal spænde fra de yngste til de ældste. Jeg glæder mig til at høre ham sætte ord på regeringsgrundlaget, og hvilke gode råd han vil give os med, når vi skal udrulle beslutningerne ved bagdøren, som Sigge Winther ville sige det.

Men hvis ministeren vil, så må han også meget gerne omfavne de temaer, jeg synes, er absolutte højdespringere siden sidste år, og som derfor præger årsmødeprogrammet: Nemlig beredskab og AI. De har i den grad sat dagsorden og evnet at udfordre os på, hvad vores konkrete ledelsesopgave lige er, og hvordan vi skal gå til den, og hvordan vi skal finde løsningerne. Det er det nye, der mere fundamentalt er ændret siden sidste år. Og det er derfor vi har gjort ledelse i usikkerhed til det helt overordnede tema for vores årsmøde.

Den ene dag skal vi sikre ris og dåsetomater til alle i – er det tre eller fem dage, og den næste dag kan vi tænke, at så vigtigt er det måske heller ikke, for det er ikke sådan, at staten tydeligt fortæller os om, hvilke krav vi skal kunne leve op til. Hvilke kriser, vi skal kunne klare, hvor længe. Og penge til opgaven....? ”Det finder I nok ud af”.

Vi kan dog være helt sikre på, at vi skal forberede os bedre mod hackere, der kan lægge vores fagsystemer ned. For det sker allerede, fx i Klaksvig i 2024. Så vores egen succes med at digitalisere velfærdsområderne, er pludselig også en akilleshæl i vores beredskab.

Og så kom AI og kunstig intelligens. ”Det er en teknologi, som inden for den samme dag kan bringe mig fra ”eufori til rædsel”. Ikke mine, men Elon Musks ord.

Den ene dag går med begejstring over, at vi både kan forbedre og effektivisere vores velfærd: Hvordan vi holder øje med skrøbelige borgere på plejehjem og botilbud, hvordan vi kan opsøge borgere i risiko for sygdomme eller mistrivsel, optage mødereferater og AI-understøtte sagsbehandlingen. Og den næste dag er det hele afløst af usikkerhed om, hvorvidt vi overhovedet må det her, om markedet egentlig kan levere varen, om borgerne vil lægge vores forvaltninger ned med alt vidende AI-agenter og om vi overhovedet har styr på data – både kvaliteten af den og så vi ikke pludselig ser følsomme oplysninger til skue for alle.

Så ledelsesopgaven har fået et godt skud usikkerhed sprøjtet ind siden sidste år. Og det skal vi bruge dagen i dag til. Det skal vi gøre sammen med et tredje emne, som for alvor blev aktuelt den sidste dag i september, hvor Folketinget – udenom regeringen – vedtog at sætte gang i en undersøgelse om at indføre forvaltningsdomstole i Danmark. Bliver de en realitet, vil det være et principielt brud med den tradition, vi har haft i Danmark siden 1973, hvor Ankestyrelsen blev til og siden har stået som garant for en ensartet forvaltningspraksis mellem kommunerne.

Derfor et program med flere oplæg og debatter end nogensinde

Så jeg glæder mig virkelig til at dele de oplæg og paneldebatter, vi har samlet sammen, med jer. Og jeg håber, I vil tage del i det hele og dele guldgrube med hinanden. Vi har valgt at blive i

plenum i år – uden break-outsessioner, for de her temaer går grundigt på tværs af alle velfærdsområder. Vi har brug for fællesskabet.

Lige om lidt får vi besøg af vicedirektør Henrik Brodersen fra Styrelsen for Samfundssikkerhed. Jeg håber, han vil hjælpe med at rydde al usikkerhed af vejen omkring vores kommunale ansvar i den samlede beredskabsopgave. Lykkes det ikke helt, for det kan måske været et højt mål at sætte, selv med jeres hjælp, er jeg sikker på, at vi alligevel bliver klogere i fællesskab i den debat, der følger, sidst på formiddagen.

Efter frokost tager vi et første blik på forvaltningsdomstolene. Sigtet i år er ret præliminært; til en begyndelse at blive lidt klogere på, hvorfor diskussionen er opstået og har fået vind i sejlene. Hvad er det for en størrelse, og hvad er der på spil. Derfor har vi teamet op både med professor Rasmus Grønved Nielsen og med landsformand for socialpædagogerne Benny Andersen, som begge tidligt markerede sig i den debat. Og så har vi også inviteret direktør i Justitia, Birgitte Arent Eriksson, som helt sikkert vil give os yderligere perspektiver. Jeg håber, vi får i det mindste en bedre forståelse af ideen med os i dag, så vi kan bidrage til den diskussion, der vil komme. Som Kommunale Velfærdschefer lover vi at interessere os for, om domstolsafgørelser mon kan føre til, at borgerne – vil opleve – bedre velfærd, og ikke blot – mere ret.

Er der noget, vi også interesserer os for, er det digitalisering, robotter og AI. Ikke om det kommer, men hvordan vi skal lede det. Det er heldigvis netop ledelse og implementering af teknologi, som lektor Louise Harder Fishcer fra IT-Universitetet forsker i, og hun kommer med gode råd til, hvordan vi skal tænke og lede anderledes. Jeg synes selv, det er bøvlet at få greb om. Skal man lade de tusind blomster blomstre ude på plejehjem og institutioner, eller skal vi lede fra toppen og ned gennem IT-afdelingen? Det vil Louise lægge op til en diskussion af i paneldebat med gode kollegers hjælp.

Heldigvis er alt dog ikke nyt og usikkert. For sidst på dagen skal vi endnu en gang på bogcafé. med Helle. Den vil hun selv introducere, men jeg er meget spændt, også på, om vi mon får at høre vaskeægte Thybomål, når vi får besøg af forfatter Ingrid Nymo.

Jeg håber, I kan mærke, at vi igen gerne vil give jer noget med hjem fra årsmødet, så vi kan håndtere de nye usikkerheder endnu bedre i næste uge, men vi skal også finde de nye muligheder og løsninger. Og det vil vi bruge i morgen formiddag til at lede efter – i spændingsfeltet mellem marked, kommune og civilsamfund. Vi spænder hjelmen og begynder en halv time før, vi plejer, for at nå det hele. Først med oplæg fra professor Tine Rostgaard og dernæst fra velfærds- og seniorchef Jesper Brask Fischer fra PFA. De vil lægge op til den tredje og sidste paneldebat, som Jonas Keidling, direktør for Socialt Udviklingscenter, vil facilitere.

Og endelig – før vi slutter af, har fremtidsforsker Thomas Geuken lovet både at give os håb for en usikker fremtid med kriser og kaos – og praktiske værktøjer til som ledere at håndtere den.

Godt så. Nu har jeg brugt lidt tid på at fortælle jer det, I allerede vidste; nemlig at fremtiden og vores ledelse i den er præget af usikkerhed – men også af nye muligheder og løsninger – og på at overbevise jer om, at vi har lagt et ambitiøst program med forskere, ledere og gode kommunale kolleger, der vil give os perspektiver på at håndtere den. Vi har vist ikke haft så mange deltagere på programmet før, og så mange sceneskift. Det kræver lidt af os, for at få omstillingerne til at lykkes og nå det hele til tiden, så jeg vil gerne bede jer om at hjælpe med at være tilbage og klar, parat, efter frokost og pauser.

Gode ældretrækter i regeringsgrundlaget, men forventninger til fremtidens ældrepleje skal afstemmes

Så vil jeg gerne slutte min beretning af med nogle betragtninger på de enkelte områder. Og nu får vi jo snart besøg af minister Jakob Mark, så lad mig begynde med ældreområdet.

For ældrereformen er vigtig, og retningen er grundlæggende god. Mål der handler om mere kontinuitet, nærhed og fleksibilitet giver mening. Og den gamle styringsmodel med detaljerede visitationer af støttestrømper og hjælp til medicin kunne ikke bringe os længere. Men det her er en kæmpemæssig udfordring for vores medarbejdere og vores ledelse af dem, og der er brug for tålmodighed med medarbejderne og med os. Tålmodighed og dermed arbejdsro – gerne kombineret med tydelig interesse for implementeringen, som jeg også synes man kan finde i regeringsgrundlaget. Det glæder jeg mig til at høre den nye ældreminister Jacob Mark udlægge for os. Han må være meget tilfreds med udnævnelsen, for det har jo vist sig, at karrieren efter netop den ministerpost, kan føre til de mest spændende lederstillinger i Danmark overhovedet.

Jeg håber også, at ældreministeren vil sætte ord på 2040-strategien for ældreområdet og rekrutteringsplanen. Begge meget velkomne tiltag, som vi gerne vil bidrage med viden til. Det gælder også en ny national demenshandleplan, som vi ved, ligger højt på ministerens dagsorden. Det giver mening, for set med vores briller er det fortsat en sygdom med plads til forbedring. Tag en tur ud på vores kommunale plejehjem og se, at demens er den kroniske sygdom, som uden sammenligning fylder allermest, og vi skylder de ramte og deres pårørende at gøre endnu mere. Det er positivt at regeringen lægger op til at flere skal have en demenskoordinator og ventetiderne skal nedbringes. Men husk også gerne, at løfterne skal kunne indfries. Det kræver både penge og kompetente medarbejdere, og vi medvirker meget gerne med vores viden om, hvordan den gode balance kan findes, så vi lykkes med en ny national handleplan.

Men der er et vigtigt benskænd, der kan vælte alle politiske ambitioner. Uanset hvordan vi vender og drejer det, bliver det lige nu sværere og sværere at finde medarbejdere til ældre- og

socialområderne. Faglærte såvel som ufaglærte. Finansministeriet erkendte det også, da de i december sidste år slog det fast: Inden 10 år vil vi mangle 23.800 SOSU-medarbejdere.

Som de fleste af jer, oplever vi det allerede nu. I Køge Kommune blev vi sidste sommer nødt til at bruge mange vikarer for at få sommerferiedækningen til at hænge sammen. Alligevel viste det sig, at det heller ikke længere er en skudsikker løsning. Hver femte vikarbesøg fra private leverandører blev aflyst hen over sommerperioden. Og lige nu har vi 79 stillinger, vi ikke er lykkedes med at besætte. Lige nu. Og når vi mødes med professionshøjskolerne for at snakke om flere elever og uddannelse, så er budskabet fra dem, at skolerne fremover ikke kan garantere det antal elever, som vi har behov for. Og slet ikke med den kvalitet, som vi gerne ser. Det er allerede tydeligt for os alle, at de elever, som vi er glade for at kunne byde velkommen i praktik i dag, kræver en langt større opbakning end tidligere. Det er et elefantisk benspænd, som skal med ind i forventningsafstemningerne om fremtidens ældrepleje. Vi ved, at vi i hvert fald ikke kan forlænge området med brædder længere. Vi skal lave om på bygningsreglementet sammen og finde nye løsninger. Jeg vil gerne anerkende den nye regering for at tage opgaven på sig – både med en 2040 plan og en rekrutteringsplan.

Flere medarbejdere skal meget gerne arbejde bare få timer mere om ugen. Flere ufaglærte medarbejdere skal meget gerne få lyst til at uddanne sig – ved siden af arbejdet. Vi kommer ikke uden om flere velfærdsteknologiske løsninger. Og godt for det, for de kommer ofte med større tryghed og frihed for brugerne. Og vi skal også byde velkommen til endnu flere medarbejdere med anden baggrund end dansk. Vi er ret gode til det allerede i dag. Medarbejdere og ledere får det til at lykkes, men vi kan ikke stille krav om, at de skal kunne fuldgældig dansk fra dag 1. Derfor skal vi se på, hvordan vi kan understøtte dem endnu bedre med danskundervisning ved siden af og som en del af arbejdet.

Omvendt må ældreplejen aldrig blive et område med plads til alle. Man skal som medarbejder kunne gøre sig forståelig, kunne træde ind i ældres hjem på en respektfuld måde og naturligvis have faglighed med sig. Ældreplejens superkomplekse opgaveportefølje er skrap kost og alle kan ikke bruges.

Derfor kommer vi heller ikke uden om at se på den anden side - efterspørgslen. Hvordan kan vi ændre den? Tage toppen af den og få den til at kigge i nye retninger. Hvordan får vi udviklet snakken med vores borgere om forventninger til ældreplejen i fremtiden, og hvordan vi skal prioritere i ældreplejen, når vi har færre hænder end i dag?

Derfor har vi brug for en regering og et Folketing, som støtter os og insisterer på behovet for dialogen. Det dur ikke, hvis landspolitikerne kun vil være ved fordøren og ikke kommer med ind i prioriteringsrummet – så fejler vi med garanti ved bagdøren. Kløften mellem den kommunale virkelighed og landspolitikken bliver vi nødt til at finde nogle broer over, for ellers bliver det medarbejderne i ældreplejen og på socialområdet, der står for skud. Når borgerne oplever, at de ikke kan få den service, som de havde fået stillet i udsigt. Det er ikke ordentligt.

Jeg oplever reelt, at vores kommunalpolitikere mange steder gerne vil gå ind i den snak med borgerne. Selvom den ikke er nem. Borgermøder, dialogspor, arbejdsgrupper osv. Men vi har også brug for at vores landspolitikere bidrager til afstemme forventningerne med kommunerne – det skylder vi medarbejderne.

Kommunerne gør det godt på det specialiserede område men har brug for en takstmodel for at styre udgifterne

På det specialiserede område fortsætter kritikken af kommunerne med at stige – i konkurrence med udgifterne. Statsrevisorerne kritiserede i sin beretning kommunerne for fejl i 69 pct. af alle anbringelsessager, og så fik forslaget om forvaltningsdomstole ny luft, og nu er undersøgelsen med Folketingets beslutning 30. september en realitet.

Det er svært at se den faglige begrundelse. Især når man kan konstatere, at langt de fleste påklagede sager – hele 98 pct. – stadfæstes af Ankestyrelsen. Og når ”Magtudredningen 2.0” i år har konkluderet, at kommunerne egentlig gør det godt. Hvornår gør medarbejderne i kommunerne det så godt nok?

Men det er – forstås – ikke det, som det handler om. Ankestyrelsen tager kun stilling til juraen – ikke til den faglige beslutnings indhold. Og selvom udgifterne igen slog rekord sidste år, så halter det med politisk tillid. Vi må konstatere, at kommunerne både kan gå 2,6 mia. kr. over budget og samtidig være for påholdende.

For at gøre noget ved det, vil den nye regering også flytte det mest specialiserede af det specialiserede område til regionerne. En regering må altid flytte rundt på opgaver og ansvar, men jeg håber, at vi som minimum så kan have som fælles mål, at vi for det første, skal sikre tydelighed om myndigheds- og finansieringsansvarets sammenhæng. Og for det andet, at ændringerne bringer os et bedre sted hen, hvor vi i stedet for fortsatte diskussioner om placering af opgaver og ansvar mellem sektorer, kan sige til hinanden, at okay, nu er det sådan, og nu vil vi ikke længere skælde ud på hinanden men i stedet have samarbejdet til at fungere bedre. Derfor er det også afgørende, at en flytning af opgaver opnår bred opbakning både i Folketinget og i handicaporganisationerne.

Bred opbakning er der allerede til at sætte ind mod svindel og humbug i private handicaptilbud. Det er godt, og det er vigtigt. Her er målet klart, men jeg tror også, vi må erkende, at det kommer til at tage tid, for omfanget af kritisk og kriminel adfærd er omfattende, og løsninger hænger ikke på de nederste grene.

I mellemtiden synes jeg, at vi i kommunerne gør, hvad vi kan, og finder sammen i forpligtende samarbejder i KKR-rammer, i et forsøg på at tøjle udfordringerne. Og selvom fristerne er korte, søger vi puljer på livet løs til at udbygge antallet af kommunale botilbud. Vi viser, at vi gerne vil området og vil borgerne, mens vi på tredje år venter på, at Folketinget skal levere en takstmodel. At tjene penge eller ikke at tjene penge? Det er spørgsmålet. Regeringen bebuder

nu et forslag til januar 2027. Det ser vi meget frem til. Og mon ikke det kan lykkes nu, hvor en den svære diskussion om profitloft og takstmodel også kobles til kampen mod økonomisk kriminalitet. Så ender vefærdsbanditterne måske alligevel med at gøre nytte.x\$

Beskæftigelsesområdet – reform og besparelser kræver al vores opmærksomhed, sammen med førtidspension

Det tredje og sidste område, der skal have et par ord med på vejen, er beskæftigelsesområdet. Det er ikke fordi, der står så meget nyt om det i regeringsgrundlaget. Men det skal ikke lyde som en beklagelse, for reformimplementering og besparelser fylder meget konkret i vores opgaver lige nu og i de kommende år. I praksis vil det lige nu sige at opsige mange, mange gode medarbejdere.

Det lidt, der står i regeringsgrundlaget om beskæftigelse, er bebudelsen om en 2035-plan, der skal øge arbejdsudbuddet med 35.000 fuldtidspersoner. Nærmere udspecificering må følge. Men selvom der intet står om det, kan man måske godt få den tanke, at der også skal ses på førtidspension. Det er der i hvert fald grund til. For vi har i flere år set bekymrende stigninger.

Det skyldes især et stigende antal unge, der pensioneres som følge af psykiske lidelser. Sammenhængen mellem mistrivsel og udsathed i børne- og ungdomsårene og til en sag om pensionering før 40-årsalderen er desværre alt for tydelig. Derfor giver det mening, at alle mand skal på dæk og alle sejl i tiårsplanen sættes.

Men derudover må vi være ærlige om, at arbejdsmarkedsreformerne i sig selv også fører til flere pensioneringer. Når kommunerne ikke længere skal følge op på borgere på sygedagpenge, og når kommunerne ikke længere skal indkalde de ledige, længst fra arbejdsmarkedet til samtaler og tilbud, så ved vi, at antallet af pensioner vil stige.

Hvis det skal undgås, kræver det en ændret tålmodig tilgang. Tålmodighed med både indsats og ydelse, før vi taler pension. Tålmodighed, der giver borgerne tryghed om et forsørgelsesgrundlag, og politisk tålmodighed med at se effekterne af en kommunal – og psykiatrisk - indsats.

I kommunerne ved vi godt, at social- og beskæftigelsesområdet har godt af hinanden. Beskæftigelse er godt for næsten alle menneskers trivsel, behovet for at være en del af et fællesskab og tjene sine egne penge. Til gengæld er der også for nogle menneskers vedkommende brug for supplerende socialfaglige tilbud med tålmodighed – ofte parallelt med psykiatriske tilbud. I kommunerne kan det handle om gruppeforløb, misbrugsbehandling, bostøtte og meget andet, som det tager tid at se effekten af.

I den tid er det ikke nye typer forsørgelsesydelser, vi har brug for. Nu har vi lige ryddet godt op i antallet af forskellige ydelser og satser og skabt forenkling, så skal vi ikke gå tilbage og begynde knopskydning igen. Det er måske mere en pauseknap, vi skal lede efter. Der kan give



borgeren sikkerhed om ydelsens længde og tid til, at indsatsen virker. Det skal være vores tålmodige opfordring fra årsmødet.

Tålmodige har I også været, mens jeg har holdt denne beretning. Tak for det. Nu skal vi have hul på programmet, gang i snakken – og huske at hygge os med hinanden. Velkommen til årsmøde 2026.