

Seniormonitor

DEBAT

Tidligere leder på ældreområdet: »Debatten om privat eller offentlig har mere karakter af religion og tro end af praksis«

Når kommuner skal tilrettelægge ældreplejen, er en klar skelnen mellem offentlige versus private leverandører ofte ikke relevant, skriver tidligere kommunal leder. Fire forhold er derimod vigtige.



Foto: Privat

RUNE HAGEL ANDERSEN Freelance-analytiker og tidligere kommunal leder på ældreområdet

17. SEPTEMBER 2025 KL. 06.00

***Dette er et debatindlæg.** Indlægget er udtryk for skribentens holdning. Du er velkommen til at deltage i debatten – send dit indlæg til debat@seniormonitor.dk.*

Dansk Erhverv har endnu engang sat gang i en klassisk debat.

I [Seniormonitor den 12. september](#) argumenterer branchedirektør Morten Jung for, at ældrepleje bør leveres af private aktører frem for kommunerne selv.

Mange vil uden tvivl kunne pege på argumenter for det modsatte – og dermed er vi tilbage i den velkendte diskussion om offentlig kontra privat drift.

DELTA GERNE I DEBATTEN

På Seniormonitor tror vi på, at en livlig, faglig og kvalificeret debat, hvor mange forskellige stemmer kommer til orde. Vi mener, at debatten er afgørende for at drive senior- og ældreområdet fremad.

Derfor er du mere end velkommen til at sende debatindlæg til os.

Det skal gerne være i omegnen af 400-600 ord. Send dit debatindlæg til debat@seniormonitor.dk

Set fra ledelsesgangen i en kommune er denne diskussion dog kun af begrænset brugbarhed. Den hviler ofte på strukturdeterministiske antagelser om perfekte forhold som homogene ydelser, klare mål og fuld information. Sådan ser virkeligheden ikke ud i kommunerne. Ældreomsorg er kompleks, kvalitetsstandarder kan fortolkes forskelligt, og rammevilkår ændrer sig løbende.

Når embedsmænd arbejder med at sikre det politisk fastsatte serviceniveau bedst og billigst, er spørgsmålet om 'privat eller offentlig' i sig selv ikke særlig relevant.

Det er et mere retvisende udgangspunkt, at der altid vil være imperfektioner – ikke fordi nogen handler i ond tro, men fordi vi fortolker og forstår verden forskelligt. Udfordringen er derfor at håndtere disse imperfektioner, og her spiller kommunens embedsmænd på rådhuset en afgørende rolle.

Fire forhold er særlig vigtige, når en kommune tilrettelægger ældreplejen:

1) Leverandørernes robusthed og omstillingsevne:

Det handler både om ledelseskvalitet, medarbejdernes indsats samt om de teknologier og strukturer, der understøtter arbejdet.

Uanset om leverandøren er privat eller kommunal, skal organisationen kunne fungere stabilt, være robust, kunne tilpasse sig nye politiske krav og arbejde systematisk med at forbedre kvaliteten.

2) Styring:

Kvalitet kan fortolkes forskelligt, faglige perspektiver kan variere, og aktørernes mål kan være uens. Derfor er det nødvendigt med styringssystemer, der både monitorerer og guider, så de politiske mål realiseres bedst muligt.

Ingen sektor er per definition mere effektiv end den anden, og vi kan ikke undgå udgiften til styring. Vi skal dog være opmærksomme på, at styringsbyrden i højere grad afhænger af graden af tillid end af, hvilken sektor aktøren er fra.

I værste fald ender både kommuner og private leverandører med omfattende administrationer, der bruger uforholdsmæssig meget tid på at diskutere med hinanden.

3) Krydspres:

Udvikling og effektivisering kommer ikke af sig selv. Der skal etableres et dynamisk samspil, hvor aktører kan udfordre, inspirere og presse hinanden. Det kræver ikke nødvendigvis både kommunale og private leverandører, men det kan være et nyttigt redskab til at holde gryden i kog.

4) Indsigt:

Kommunale embedsmænd skal have en dyb forståelse for de vilkår, ældreplejen drives under – kommunalt som privat. Det er en forudsætning for at være en troværdig samarbejdspartner for både politikere og leverandører.

Uden indsigt på lederniveau risikerer man, at ældreplejen bliver en *black box*, hvor politiske beslutninger ikke kan omsættes til virkelighed.

Mere tro end praksis

I mine øjne giver det således ikke mening at fastholde en skarp skelnen mellem private og kommunale leverandører. På ældreområdet findes allerede mange mellemformer og hybride løsninger: selvejende institutioner, humanitære og religiøse organisationer, friplejehjem og senest de nye lokalplejehjem med bestyrelser. De kan noget forskelligt og bør vurderes på deres egne præmisser.

Debatten om privat kontra offentlig effektivitet har mere karakter af religion og tro end af praksis. I stedet bør vi forholde os nøgternt til de konkrete forhold, der sikrer, at ældreplejen fungerer bedst muligt for borgerne.

Deltag i debatten – send dit indlæg på 300-600 ord, svarende til maksimalt 4.000 tegn, sammen med et billede af dig selv og navn på fotografen til debat@seniormonitor.dk.