

Seniormonitor

DEBAT

Tidligere leder: Tre magtkampe bremser samarbejdet mellem offentlige og private

Hvis offentlige og private aktører skal samarbejde bedst muligt, kræver det, at man stopper de tre magtkampe, der foregår herimellem. Det skriver tidligere leder på ældreområdet i et indlæg.



»Alle organisationer, offentlige, private, nonprofit og selvejende, begår fejl, suboptimerer og har blinde vinkler. Ingen sektor har monopol på effektivitet, og ingen er per definition bedst og ufejlbar.« skriver tidligere kommunal leder på ældreområdet, Rune Hagel Andersen, i et indlæg. | Foto: Privat

RUNE HAGEL ANDERSEN Freelanceanalytiker og tidligere kommunal leder på ældreområdet

18. DECEMBER 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.

Offentlige og private styringslogikker står over for hinanden, og manglende forståelse skaber friktioner.

Den analyse rammer Anette Christoffersen, administrerende direktør hos Diakonissestiftelsen, rigtigt, når hun i et indlæg argumenterer for, at offentlige og private aktører må forstå hinandens logikker bedre, hvis vi skal skabe fremtidens velfærdsløsninger.

Men hendes pointe om, at kommunerne skal »droppe vanetænkningen«, peger kun på symptomet.

Problemet ligger dybere.

Det, der reelt bremser samarbejdet, er tre magtkampe, som udspiller sig på hvert sit niveau.

Og så længe de kampe ikke adresseres og håndteres, er det ligegyldigt, hvor mange gange vi siger, at samarbejde er vigtigt.

1) Den ideologiske magtkamp

Øverst ligger en grundlæggende ideologisk kamp om, hvem der er bedst til at levere velfærd: markedet eller staten.

Et nyligt eksempel kommer fra Dansk Erhverv, som skriver: »Det vil altid være en samfundsøkonomisk fordel, at ældrepleje ikke leveres af kommunen selv«. Det er en markant påstand. Den bygger på ideen om, at der findes én *perfekt* organisationsform, som per definition leverer mest effektivt.

Sådan er virkeligheden ikke.

Alle organisationer, offentlige, private, nonprofit og selvejende, begår fejl, suboptimerer og har blinde vinkler. Ingen sektor har monopol på effektivitet, og ingen er per definition bedst og ufejlbar.

Hertil kommer, at der i praksis findes langt flere mellemformer end den klassiske skelnen mellem offentligt og privat.

Vi står i en situation, hvor debatten låses fast i ideologiske sandkasser, hvor parterne skyder på hinandens teoretiske grundbetingelser. Det bremser grundlæggende muligheden for samarbejde, når ledere og medarbejdere på den måde lærer, at man er hinandens modsætninger.

2) Organisationernes magtkamp

Under den ideologiske debat ligger en mere håndgribelig kamp om at stille sin egen sektor bedst.

Kampen udspiller sig især mellem interesseorganisationer som Kommunernes Landsforening (KL) og Dansk Erhverv med flere.

Kampen handler ofte om at påvirke reglerne, som regulerer områderne. Der er for eksempel lovfastsatte regler for, hvordan kommunale takster, det vil sige betaling til private, skal beregnes.

Her er der jævnligt en livlig debat om, hvorvidt beregningerne reelt afspejler de faktiske udgifter. Nogle hævder, at kommunerne regner forkert - måske endda

snyder på vægten – og derfor betaler for lidt.

Den anden vej rundt beskyldes private aktører for at tage overpriser og presse kvaliteten for at sikre overskud. Det kan for eksempel løses med loft over takster.

Interesseorganisationerne er konstant i defensiven og offensiven på samme tid.

Alle kæmper for at få deres sektor ind 'i varmen', og løsningen synes at være nye regler og mere regulering, først i den ene retning og så i den anden.

Resultatet er, at der spilles samme kamp om velfærden, men på forskellige baner og med forskellige regelbøger. Det lider samarbejdet under, fordi fokus er på, om reglerne stiller den anden part bedre.

3) Magtkampen i dagligdagen

Det tredje niveau er den daglige magtkamp mellem kommunens embedsmænd og de private leverandørers modstykke.

I hverdagen handler magtkampen om, hvem der sætter retningen og har indflydelse. I sidste ende handler det om, at embedsmændene på hver side kæmper for at leve op til forventningerne fra deres chefer, altså aktionærerne eller kommunalpolitikere.

Kommunale medarbejdere har en naturlig adgang til den politiske ledelse, men kan ikke kortslutte hierarkiet. Det kan private til gengæld, fordi de kan gå til borgmesteren, medierne eller deres brancheorganisation, hvis de mener, noget er urimeligt.

Det skaber usikkerhed i kommunale enheder og irritation hos de private, som oplever kommunens system som langsomt og ufleksibelt.

Hvis der ovenikøbet er en historik med hændelige fejl og uløste uenigheder, er tilliden skrøbelig.

Det fører til mistro, overkontrol, positionering og en fælles tendens til at sikre sig selv frem for at udvikle samarbejdet. I værste fald ender begge parter i klassisk 'dæk-røv-adfærd'. Det fremmer ikke samarbejdet. Tværtimod.

Magtkampene skal i centrum

På den måde lever tre typer magtkampe; den ideologiske kamp, kampen mellem organisationerne og kampen i dagligdagen side om side og bremser samarbejdet mellem offentligt og privat.

Det er løsningen på disse magtkampe, der bør diskuteres, hvis samarbejdet skal øges. Fortsætter vi med at pege fingre ad hinanden, kommer vi ingen vegne.

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.

