



# Nordisk Administrativt Forbund (NAF): I 2018 kommer vi rundt om hele den offentlige sektor.

*Nordisk Administrativt Forbund (NAF) er som bekendt en forening for alle, der interesserer sig for offentlig ledelse, organisationsudvikling, styring m.m. Forbundet har medlemmer fra alle dele af den offentlige forvaltning (især departementer og styrelser, regioner og kommuner), men blandt medlemmerne er også konsulenter, forskere, kommunikationsfolk m.m.*

» I år er et helt specielt år for Forbundet, idet vi fylder 100 år, og samtidig er der fællesnordisk konference i Island.

## **AF CLAES NILAS, FORMAND, KOMMITTERET**

Nordisk Administrativt Forbund har nationale foreninger i alle de nordiske lande – den danske og norske forening har traditionelt været de største og med medlemmer både med statskundskabsbaggrund, økonomisk baggrund eller juridisk baggrund.

### **De nordiske aktiviteter**

Nordisk Administrativt Forbund udgiver i et samarbejde mellem de fem nationale foreninger *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, som indeholder fagligt anerkendte artikler om aktuelle forhold i udvikling af den nordiske forvaltning, ændringer i organisation og strukturer, reformprocesser, nye styringsinitiativer, nye tiltag til udvikling af ledelsesforhold med bidrag fra administratorer og forskere i alle de nordiske lande.

Og så afholdes hvert tredje år *Fællesnordisk konference*, hvortil alle medlemmer af de fem nationale foreninger og andre forvaltningsinteresserede har mulighed for at deltage.

I år er et helt specielt år for Forbundet, idet vi fylder 100 år, og samtidig er der fællesnordisk konference i Island. Konferenceprogrammet er endnu ikke helt færdigt, men det tegner til en rigtig spændende konference, som afholdes i dagene den 5.-7. september i Reykjavik. Konferencen åbnes med en reception onsdag den 5. september, og med fulde programdage torsdag den 6. september og fredag den 7. september. Dagsordenstemaerne er allerede på plads, og de er relevante for alle dele af forvaltningerne i de nordiske lande. Det drejer sig om betydningen af digitalisering, forholdet til menneskerettighederne, relationen mellem statslig og lokal forvaltning, indbringelse af forvaltningsbe-

slutninger for domstolene, embedsmandsrollen og tillidsaspektet. Det er allerede nu muligt at tilmelde sig konferencen via denne hjemmeside: <https://www.naf.is/registrering-hotell/>

Deltagelse i konferencen giver ikke bare mulighed for en faglig opkvalificering, men også muligheden for gode netværk med nordiske kollegaer inden for nordisk forvaltningsvirksomhed og forskning. Så vi håber naturligvis, at mange af vore danske medlemmer vil deltage i konferencen.

Endelig indgår den danske afdeling af Nordisk Administrativt Forbund i mere ad-hoc-prægede samarbejder omkring udvikling af den nordiske offentlige sektor, f.eks. i øjeblikket i et samarbejde med Forum for fremtidens offentlige styring og ledelse under Københavns Universitet under betegnelsen "New Nordic Leadership". Både København og Oslo kommuner er også interessenter i arbejdet.

### **Danske aktiviteter**

Den danske afdeling af Nordisk Administrativt Forbund har også i år et meget højt aktivitetsniveau, hvor flere aktiviteter sker i samarbejde med forbundets sponsorer, mens andre gennemføres af foreningen alene, men sikrer en klar profilering af sponsorerne.

Den danske afdeling står fortsat for udgivelsen af det kvalitative medlemsblad: *Administrativt Debat*, som naturligvis tilgår medlemmerne, men også fordeles blandt ledende beslutningstagere, blandt andet i Folketinget, i departementer og styrelser og i kommunerne.

Herudover er NAF's formand kommentator

på Altingets hjemmeside og bidrager løbende med artikler hertil f.eks. om styringskravene, udviklingen af New Public Management i Danmark, organisationsudvikling og anvendelsen af LEAN-tankegang i de offentlige organisationer.

Vores påvirkning af debatten omkring ledelsen af den offentlige sektor i Danmark og udviklingen af denne er i de senere år hele tiden blevet forstærket ved, at vi enten selv eller i samarbejde med vore nære samarbejdspartnere afholder en række debatmøder, nogle som gå-hjem-møder, andre som morgenmøder. De fleste debatmøder afholdes i København, men Forbundet har også igennem de seneste år afholdt debatmøder i Aarhus, Odense, Aalborg og Viborg. Debatmøderne afholdes tit sammen med samarbejdspartnere, mange sammen med Djøf, som kan markedsføre møderne bredt, og som Nordisk Administrativt Forbund har haft et nært og omfattende samarbejde med igennem mange år. Men både Deloitte og Mercuri-Urval er også nære samarbejdspartnere. Endvidere afholdes ét debatmøde hvert år i samarbejde med Juridisk Forening.

Her i foråret 2018 har vi med stor succes afholdt to debatmøder om samme tema, men i henholdsvis Aalborg (torsdag den 15. marts) og i København (tirsdag den 17. april). Møderne har omhandlet det stærkt omtalte emne om ledelse af fagprofessionelle. Begge debatter var med udgangspunkt i Nicolaj Ejlers seneste bog: "Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring", og Nicolaj selv var også oplægsholder på begge møderne. Nicolaj Ejler har i mange år styret en række af Rambølls HR-projekter, men driver nu selvstændig konsulentvirksomhed. På mødet i Aalborg var debatdeltagerne derudover Regionsdirektør Svend Særkjær, Region Nordjylland, Innovationsdirektør Dorte Stigaard, Aalborg Universitet, og Lektor i statskundskab ved Aarhus Universitet, Christian Bøtcher Jacobsen. På mødet i København var debatdeltagerne ud over Nicolaj Ejler Adm. direktør Peter Steensgaard Mørch, Københavns kommune, og Direktør Merete Agergaard, SKAT.

De to møder bragte mange interessante synspunkter op om relationen mellem Djøf'ere og fagprofessionelle i forskellige dele af den offentlige forvaltning, ligesom der var gode og konstruktive spørgsmål fra de mange tilhørere ved de to debatter. Men der var tre temaer, der især blev fremhævet i debattørernes indlæg:

## » Djøf'ere er vant til at arbejde systematisk med metoder og evidens, men også til at dokumentere disse arbejdsgange, mens andre fagprofessioner ikke altid arbejder systematisk med dokumentationen af den faglige proces.

- Der er fortsat behov for at styre på effekterne af den offentlige virksomhed i forhold til borgere og brugere, men samtidig behov for mere dialog om vejen derhen. Heri bør også indgå en fornyet debat om færre og mere målrettede regler, således at der er rum til at udøve situationsbestemt stærk faglig virksomhed.
- Djøf'ere er vant til at arbejde systematisk med metoder og evidens, men også til at dokumentere disse arbejdsgange, mens andre fagprofessioner ikke altid arbejder systematisk med dokumentationen af den faglige proces. Det kunne eksempelvis dreje sig om trivslen i en børneinstitution eller hvordan man bedst opnår resultaterne i en folkeskole. Så det er dette med at kunne dokumentere, hvad der virker og ikke mindst hvorfor.
- Der skal arbejdes mere med respekt mellem de forskellige professioner, til eksempel i projekter, hvor man har dialog om både målopfyldelsen og processen derhen.

Og som Peter Steensgaard Mørch fremhævede på mødet i København, så har vi rigtig gode forudsætninger for at lykkes med opgaven med hensyn til samspillet mellem Djøf'erne og de fagprofessionelle, fordi vi står med en meget velfungerede offentlig sektor, også bedømt i en international målestok.

Mange af forbundets debatmøder omhandler aspekter af udviklingen og styringen af den offentlige sektor. Et eksempel er ét af debatmøderne i 2017, hvor Forbundet satte "Fremtidens offentlige organisering" til debat på et gå-hjem-møde med omkring 200 deltagere. På mødet kom vi omkring emner som udflytning af statslige arbejdspladser, inddragelse af borgerne også i de politiske processer og anvendelse af private aktører, både gennem

udlicitering, OPP m.m. Oplægsholderne på mødet var departementschef Sophus Garfiel, kommunaldirektør Stine Johansen, professor (MSO) på Roskilde Universitet Ole Helby Petersen og professor på Aarhus Universitet, Peter Bjerre Mortensen.

På debatmøderne i de senere år har der flere gange været taget emner op som den kommunale opgavevaretagelse, nye tendenser i økonomistyringen og den digitale udvikling af de offentlige organisationer. Men det er også vigtigt for forbundet at afholde møder om internationale spørgsmål, f.eks. den politiske udvikling af det europæiske samarbejde. På et debatmøde i 2017 behandlede forbundet emnet "Nye demokratiske bevægelser" som et morgenmøde, hvor man tog debatten op om, hvordan politik skabes netop nu, og hvad der er de nye strømninger og vælgerbevægelser, betydningen af fake news m.m. Oplægsholderne på det velbesøgte og livlige møde var fhv. minister og medlem af Folketinget Sofie Carsten Nielsen, debattør Anna Libak og professor Kasper Møller Hansen.

Udover debatmøderne kaster vi mange kræfter ind i afholdelse af flere centrale konferencer fordelt over året. Nordisk Administrativt Forbund har igennem flere år i andet halvår med to samarbejdspartnere, Deloitte og Djøf stået for en såkaldt "Styringsagenda", hvor vi bl.a. har debatter om nye redskaber i økonomistyringen, anvendelsen af big data, forholdet mellem økonomifunktionen og de faglige funktioner i en organisation m.m. Det er endnu et ben i vores mange funktioner, som vi også vil dyrke i de kommende år, fordi vi også gerne vil stå for arrangementer, som er målrettet til bestemte kompetencer og faglige områder i den offentlige sektor. Og medlemmerne har kvitteret ved i stort tal at tilmelde sig "Styringsagendaen", fordi vi her har kunnet sætte ord på nogle af de nyeste styringsredskaber og ikke mindst koblingen til den digitale udvikling.

Den allervigtigste konference for os er fortsat "Forvaltningskonferencen", som Nordisk Administrativt Forbund har afholdt gennem 25 år hvert år første torsdag i februa-

ar sammen med Djøf. Konferencen afholdes som en heldagskonference og har det sigte at debattere de helt aktuelle udfordringer til de offentlige myndigheder bredt, ledelsesforhold og styringstiltag. Så vi prøver altid at vende de nyeste trends og tendenser i udøvelse af offentlig ledelse og den offentlige opgavegennemførelse.

Den seneste forvaltningskonference blev afholdt den 8. februar 2018 og blev åbnet af innovationsminister Sophie Løhde, som i klart sprog redegjorde for sine forventninger til udfoldelsen af regeringens Sammenhængsreform. Det var yderst interessant at høre ministerens oplæg, som ikke pegede så meget i retning af en ny organisering af den offentlige sektor, men havde fokus på en forenklet offentlig sektor og med en langt større sammenhæng på tværs i levering af ydelser m.m., sådan som vi f.eks. ser det i diskussionerne om det sammenhængende patientforløb og det sammenhængende forløb frem mod beskæftigelse. Begge forløb forudsætter faglige alliancer og måldiskussioner på tværs af myndigheder og organisationer.

Konferencen bestod i år i øvrigt af tre sessioner med overskrifterne: a) Et 360-graders perspektiv på embedsmandens situation år 2018, b) Hvordan løser vi udfordringerne i den offentlige sektor? og c) Hvad skal den offentlige sektor kunne – i dag og i fremtiden? Oplægsholdere og debattører på konferencen var bl.a. departementschef Michael Dithmer, Folketingets ombudsmand Jørgen Steen Sørensen, borgmester Joy Mogensen og digital rådgiver Astrid Haug.

Vores efterårsprogram 2018 er endnu ikke helt på plads, men et af de temaer, vi gerne vil gå mere ind i, handler om embedsmandens faglige udvikling. Det er også baggrunden for, at vi i maj måned afholdte et morgenmøde sammen med Djøf og Center for Offentlig Regulering og Administration ved Københavns Universitet om ytringsfrihed, bl.a. spørgsmålet om embedsmændenes kommunikation på de sociale medier og om offentligt ansatte bør blande sig mere i den offentlige debat.

**» Der er fortsat behov for at styre på effekterne af den offentlige virksomhed i forhold til borgere og brugere, men samtidig behov for mere dialog om vejen derhen.**

## »» **Det er også vigtigt for forbundet at afholde møder om internationale spørgsmål, f.eks. den politiske udvikling af det europæiske samarbejde.**

Men vi vil også gerne dybere ind i temaet om embedsmænds faglige udvikling, fordi det var nogle af de afgørende temaer, der kom ind i det såkaldte Kodex VII, der også blev inkluderet i Bo Smith-udvalgets betænkning fra 2015. Her er det relevant at pege på, at Kodex VII blev formuleret som pligter for embedsmændene og med hensyn til det faglige blev delt i to hovedtemaer: embedsmændenes pligt til at åbne sig mere omkring deres faglighed og formidle den til interessenter og borgere, og omvendt embedsmændenes pligt til at inkludere borgere, foreninger, virksomheder m.m. i arbejdet frem mod sagsforelæggelse eller politiske oplæg, f.eks. på den måde, det i disse år markeres i mange kommunale processer i form af samskabelse. Omvendt skal der være en forståelse for og respekt omkring, at embedsmændene ikke altid kan agere eller handle alene, fordi de til

syvende og sidst er ansatte under en politisk ledelse – en minister, en borgmester eller regionsdirektør.

Og meget arbejde over sommeren vil desuden gå med hjælp til vore islandske venner med at få den nordiske konference i september måned på plads, ligesom vi sammen med Djøf allerede er inde i planlægningen af den næste forvaltningskonference, der finder sted i februar måned 2019. Så det, vi mest kan garantere, er, at forbundet også det kommende år vil være en stærk stemme i debatten om den offentlige sektor i Danmark og de øvrige nordiske lande.

## »» **Vi vil også gerne dybere ind i temaet om embedsmænds faglige udvikling, fordi det var nogle af de afgørende temaer, der kom ind i det såkaldte Kodex VII.**