



Nordisk Administrativt Forbund (NAF) ved årsskiftet 2015-2016

Vi har i Nordisk Administrativt Forbund den ambition konstant at være med i debatten om udvikling af den offentlige sektor og følge nye udviklinger i ledelsesopfattelsen og med hensyn til nye struktur- og organiseringsiltag.

AF CLAES NILAS, FORMAND FOR NAF

Nordisk Administrativt Forbund (NAF) har i anden halvdel af 2015 i høj grad været med til at præge den forvaltningspolitiske dagsorden, idet vi har været involveret i en række aktiviteter med det formål at drøfte tendenser i udviklingen af den offentlige sektor i Danmark netop nu.

Nordisk Alment møde i Stockholm

Nordisk Administrativt Forbund afholder hvert tredje år et såkaldt Alment møde med deltagelse af medlemmer af Forbundet fra alle fem nordiske lande.

Og dette møde har i 2015 været afholdt med den svenske afdeling som drivende kraft i august måned i Stockholm, hvor temaet især var digitaliseringen af den offentlige forvaltning i de fem nordiske lande og brugen af teknologiske hjælpemidler. Danske oplægsholdere på mødet var bl.a. direktør Lars Frelle-Petersen fra Digitaliseringsstyrelsen og direktør Jens Møller fra Folketingets Ombudsmand. Mødet bød gennem de forskellige oplæg på mange eksempler på anvendelse af digital sagsbehandling og anvendelse af elektroniske og tekniske hjælpemidler inden for en bred vifte af offentlige forvaltninger. Men mange indlæg rejste også vigtige problemstillinger i forhold til retssikkerheden, f.eks. om elektronisk sagsbehandling med maskinelle standardafgørelser er forenelig med forvaltningsretlige krav til individuel sagsbehandling med overholdelse af krav til ligebehandling, begrundelseskrav mm.

Det næste Almene møde finder sted i 2018 i Island, og her indgår den danske afdeling også allerede i forberedelserne. Mødet bliver ekstra vigtigt i lyset af, at Nordisk Administrativt Forbund i 2018 fylder hundrede år som forbund.

Debatmøder om styring

God offentlig styring med fokus på udvikling af redskabskassen specielt i økonomistyringen er vel ikke ligefrem et brand nyt emne, men alligevel eviggyldigt, som bør debatteres og give anledning til erfaringsudveksling, ikke mindst i en tid med nye krav om effektiviseringer og tilpasninger bredt i den offentlige sektor og med fokus på de mål vi opstiller og de resultater vi når.

Emnet har været oppe på flere af de møder, Nordisk Administrativt Forbund har været medarrangør af i 2. halvår af 2015.

Den vigtigste begivenhed er nok den såkaldte ”Styringsagenda”, som vi igen afholdt i samarbejde med Deloitte og DJØF, denne gang den 8. september på Radisson Scandinavia på Amager med næsten 200 deltagere. Tre spændende oplægsholdere skød konferencen godt afsted i plenum: Overborgmester Frank Jensen, den nye direktør for Moderniseringsstyrelsen Poul Taankvist og hospitalsdirektør på Rigshospitalet Per Christiansen. Senere var der sessioner fokuseret om emnerne: implementering og realisering, datadrevet økonomi- og virksomhedsstyring, ledelse og styring generelt samt styring i et kommunalt perspektiv.

Evalueringerne viser, at deltagerne på Styringsagendaen er rigtig godt tilfredse med arrangementet. Jeg tror for det første, det skyldes et særdeles godt samarbejde mellem Nordisk Administrativt Forbund, Deloitte og DJØF om konferencen, både om hvilke temaer vi skal sætte til debat, men også i udvælgelsen af oplægsholdere og den afvekslende form vi har valgt for afvikling af konferencen. Men for det andet lykkes det at tage nogle af de debatter op, som er helt centrale i disse år i udviklingen af økonomistyringen. På styringsagendaen præsenteres nye redskaber i styring samt eksempler fra meget forskelligartede offentlige organisationer på vellykket styring.

Det har i høj grad også været et tema, hvordan man skaber det gode samarbejde mellem de folk i en offentlig organisation, som har fokus på styring, mål, resultater og bundlinje, og dem, som skal have fokus på den faglige udvikling i organisationen.

Evalueringerne fra dette års Styringsagenda har også vist os, at temaer som: Nye organisationsformer i det offentlige og Hvordan vi får ledelse og styring til at hænge sammen, er efterspurgt, så det vil indgå i planlægningen af næste års Styringsagenda, som igen vil blive afviklet i et nært samarbejde mellem Nordisk Administrativt Forbund, Deloitte og DJØF.

Økonomistyring var i øvrigt også til debat på et gånghjemmøde, som vi afholdt sammen med DJØF i november måned med den poetiske titel: ”Økonomifunktionen – fra nødvendigt onde til bedste ven”. Her var oplægsholderne vicedirektør i Moderniseringsstyrelsen, Marie Munk, partner i Deloitte Consulting Gustav Jeppesen, afdelingschef i Skatteministeriet Andreas Berggren og kommunaldirektør i Glostrup Kommune Morten Winge. Også her så vi på rammebetingelserne for økonomistyring og satte bl.a. til debat, hvor langt vi er i processen hen mod at styre på output og kvalitet i stedet for at have fokus på processen for at nå dertil. Endvidere havde vi på mødet fokus på, hvad der er brug for af styringsrelevant information på tværs af organisationer, altså hvor der bør udvikles flere fælles løsninger. Marie Munk havde eksempelvis fokus på dette emne og nævnte udviklingen med, at hvert ministerområde har sit eget DATA-warehouse.

Andreas Berggren gennemgik på mødet udviklingen på skatteområdet for at skaffe mere viden og et bedre overblik over forretningen og fremhævede de mange styringselementer, der skal kombineres i en kompleks organisation: driftsstyring, forandringsstyring, finansiel styring og strategisk styring.

Og Gustav Jeppesen havde tre meget konkrete bud på udvikling i forhold til bedre økonomistyring: a) ansæt flere økonomer, b) udbyg forretningsindsigten, f.eks. ved at folk fra økonomifunktionen rokerer ud i forretningen og c) gør det at sidde i en økonomifunktion til en karrierevej.

Karriereudvikling og embedsmandsroller

Vi har i 2. halvår 2015 også haft fokus på embedsmandsrollen i forskellige dimensioner. Nordisk Administrativt Forbund var medarrangør af den årlige Konference for Offentlige Chefer, som DJØF afholder i slutningen af september måned. Her var der et meget stærkt felt af oplægsholdere anført af Finansminister Claus Hjort Frederiksen, fhv. finansminister Bjarne Corydon og borgmester i Rudersdal Kommune Jens Ive, som især drøftede perspektiverne af Bo Smith-udvalgets arbejde og mulige løsninger.

Og samme emne blev vendt på et gånghjemmøde arrangeret af Nordisk Administrativt Forbund i samarbejde med Juridisk Forening i slutningen af november måned, hvor højesteretsdommer Jens Peter Christensen var en kompetent ordstyrer, mens fhv. departementschef Bo Smith og politisk kommentator Hans Engell fungerede som oplægsholdere med en stor indsigt, men også lidt forskellige vinkler på emnet.

Bo Smith gennemgår på de mange møder, hvor han er med til at lancere Bo Smith-udvalgets arbejde, naturligvis de forskellige analyseresultater og de forslag, der er kommet ud af arbejdet i udvalget. Jeg synes særlig, der er to bekymringspunkter, som han med rette sætter fokus på: for det første den svigtende tillid til embedsmændene, både hos medierne, men også befolkningen generelt. Og i den forbindelse det øgede pres, som medieudviklingen har ført til på politikerne og dermed på embedsværket. Og det noteres også, at der en form for håndskyhed mellem medier og embedsmænd, sådan at den kontakt, man tidli-

» Hvordan skaber man det gode samarbejde mellem de folk i en offentlig organisation, som har fokus på styring, mål, resultater og bundlinje, og dem, som skal have fokus på den faglige udvikling i organisationen ?

» Det virker også som om, at offentlige topledere har taget Kodeks til sig og bruger det.

gere havde omkring baggrundsviden og faglige oplysninger, nærmest er forsvundet. For det andet, at embedsmændene vurderes som svage i rådgivningen af ”den lille politik” – dag-til-dag politikken. Det udgør et problem, for det er jo dér den daglige politik og de daglige udspil skabes, og hvor sager kan vokse sig store, hvis de ikke identificeres hurtigt.

Hans Engell forudser, at der vil komme flere politisk udpegede embedsmænd med en større tilknytning til den politiske del af opgaveløsningen. Heroverfor står synspunktet om, at hvis embedsmændene både kan levere de faglige input og også være en spiller i forhold til politikudvikling og det at processe politiske udspil, så vil det stadig kunne være funktioner nær en minister, der varetages af det faste embedsværk.

Hans Engell mener, at Bo Smith udvalget burde have behandlet mulige andre modeller end den traditionelle danske for forholdet mellem politikere og embedsmænd mere intensivt. Og i den forbindelse også mere anlagt det perspektiv, hvad det er for en betjening politikerne ønsker.

Der synes derimod at være almindelig opbakning til, at det nye Kodeks VII er relevant og netop har fokus på de pligter, som den moderne embedsmand i såvel stat, region og kommune bør kende og efterleve. Det virker også som om, at offentlige topledere har taget Kodeks til sig og bruger det, ikke mindst med anvendelse af den virkelig instruktive casesamling, der er udarbejdet med dilemmaer over de syv pligter.

Embedsmandsrollen havde vi også til debat på et møde i slutningen af oktober måned, som Nordisk Administrativt Forbund arrangerede sammen med DJØF. Men fokus var her på de unge medarbejdere inden for det offentlige, som gerne vil finde karrierevejene frem. Med et mangfoldigt og kompetent hold af oplægsholdere: Lina Matz, chefkonsulent i DJØFs Karriere og Erhverv, Kasper Tollestrup, chefkonsulent i Beskæftigelsesministeriet, Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og chef for offentligt team i Mercuri Urval, og Trine Dahl, chefkonsulent i Moderniseringsstyrelsen.

Der blev afgivet virkelig gode bedømmelser af mødet, hvilket jeg tror hænger sammen med, at der kom konkrete bud på, hvordan ”man spiller sig god”, hvis man gerne vil markere sig og gøre karriere inden for det offentlige. Og måske ikke så overraskende er det med fokus på at være aktiv og initiativrig: anvende netværk, gerne helt fra studietiden, være god i relationer, komme med gode idéer, gribe udfordringer – også i svære sager, prøve noget forskelligt, have ”ja-hatten på” osv.

Og det kom også klart frem, at der skal være fokus på, at der er forskellige former for karriere – ekspert, lineær, udvikler mm., samt at man nogle gange må have lidt tålmodighed, også i respekt for, at forskellige ministerier tænker karriere forskelligt.

Mange unge, i al fald i ministerierne, vil gerne sidde tæt på det politiske miljø og også være en del af politikudviklingen. Her kan det være en god idé at notere sig Kasper Tollestrups beskrivelse af de egenskaber, som han mente er de afgørende, hvis man skal kunne fungere og gøre karriere i et ledelsessekretariat i et departement: 1) stærk faglig kompetence, 2) politisk tæft, herunder god til politikudvikling, men også 3) være et procestalent, dvs. kunne være præcis og levere i forhold til politiske processer, der kører særdeles hurtigt, fordi politik ofte skabes i medierne og kræver meget hurtig respons. Så man skal være god til at navigere i disse ofte komplicerede, hurtigkørende processer.

Foråret 2016: Forvaltningskonference og Udenrigstjenesten

Her ved indgangen til 2016 står det klart, at også 1. halvdel 2016 vil blive travl i Nordisk Administrativt Forbund.

To arrangementer er allerede på plads.

Torsdag den 11. februar 2016 afholdes den årlige store Forvaltningskonference i et samarbejde mellem Nordisk Administrativt Forbund og DJØF på Radisson Scandinavia hotel på Amager. På konferencen vil vi få reaktioner fra toppolitikere til Bo Smith udvalgets betænkning og især have fokus på, hvilke af udvalgets anbefalinger der bør føres

ud i livet. Men herudover sætter vi to andre topaktuelle emner til debat:

Finansloven 2016 lægger op til en fortsat meget stram styring af de offentlige udgifter, bortset fra sundheds- og ældreområdet. Men vi skal drøfte håndgrebene til at knække koden: god borgerbetjening og idéudvikling, skabe vækst og arbejdspladser, arbejde med en mere decentral offentlig sektor, samtidig med at der er øget fokus på at gøre tingene smartere og blive bedre til at implementere de politiske beslutninger.

Vi skal samtidig have fokus i den offentlige forvaltning på efterlevelse af de syv pligter i Kodeks VII. Det betyder ikke mindst, at vi skal finde nye veje til kompetenceudvikling og faglig udvikling af medarbejderne i den offentlige sektor. Men med indholdsmæssige diskussioner: hvilken læring, hvilken undervisning og på basis af hvilke værdier? Og hvordan skal vi som anbefalet af Bo Smithudvalget helt konkret arbejde med en større åbenhed om embedsmændenes faglige viden i politisk ledede organisationer, hvor det meget ofte er den saglige politiske beslutning at vælge mellem flere fagligt motiverede kvalificerede bud. Tilmelding til Forvaltningskonferencen kan ske på DJØFs hjemmeside.

Og torsdag den 3. marts holdes gåhjemmøde i samarbejde med DJØF i Bethesda ved Torvehallerne nær Nørreport i København om ”Den danske Udenrigstjeneste” – bl.a. med departementschef Ulrik Vestergaard som oplægsholder. Her vil vi sætte udenrigstjenesten til debat – i en turbulent udenrigspolitisk tid, men hvor der samtidig skal spares og effektiviseres, være færre ambassader, flere lokalt ansatte osv. Har vi stadig den rigtige udenrigstjeneste, der kan analysere og vurdere trusselsbilleder, hjælpe det danske erhvervsliv, medvirke til eksportfremme, stå for borgerservice og meget mere? Vi vil fortsat i Nordisk Administrativt Forbund også have fokus på den del af offentlig administration, der mest beskæftiger sig med Danmarks politik og interesser udadtil og havde f.eks. for et par år siden et særdeles vellykket arrangement om de danske EU-forbehold og i det hele relationen til EU-systemet.

Det bliver naturligvis ikke de eneste arrangementer i foråret 2016, så hold øje på NAFs hjemmeside med kommende spændende arrangementer. Vel mødt til NAF-møder og konferencer i 2016. Vi satser i den forbindelse også fortsat på at kunne holde møder uden for Hovedstadsområdet. ■