



De nyeste styringstendenser – resultater fra årets Forvaltningskonference 2014

**AF DEPARTEMENTSCHEF CLAES NILAS,
FORMAND FOR NORDISK ADMINISTRATIVT
FORBUND**

Hvert år er NAF medarrangør af den traditionsrige Forvaltningskonference, som er resultatet af et mangeårigt succesfyldt samarbejde med Djøf. I 2013 fejrede Forvaltningskonferencen 20-års jubilæum, og der benyttede vi især lejligheden til at evaluere NPM-styringen.

På årets Forvaltningskonference 2014, som blev afholdt torsdag den 6. februar 2014 i den store konferencesal på Hotel Radisson Blu Scandinavia, der heldigvis var fyldt til sidste plads, var dagsordenen en lidt anden, idet vi havde tre hovedemner, som alle viste sig at give anledning til spændende statements og opdateringer og også bidrog til en god debat.

Fokus på Forvaltningskonferencen 2014

For det første fokuserede vi på, hvordan vi i det offentlige kan realisere Vækstplan DK, for det andet hvordan vi kan introducere et nyt styringsparadigme, sådan at vi i højere grad både leverer resultater og gennemfører innovative processer i det offentlige, og endelig så vi for det tredje på forholdet mellem embedsmænd og politikere netop nu i både statslig og kommunal forvaltning.

På den måde fulgte årets Forvaltningskonference rigtig godt op på tidligere års konferencer, idet hovedfokus for Forvaltningskonferencen hvert år netop er at se på de udfordringer, som nødvendiggør, at den offentlige sektor kan omstille sig, men også give bud på de nye løsninger, som følger i kølvandet på disse omstillinger.

Det er vigtigt, at vi med Forvaltningskonferencen kan stille skarpt på den seneste tids reformbølger og innovationstænkning, men også få sat nogle løsninger på de kommende udfordringer. Det drejer sig ikke mindst om, hvordan den offentlige sektor gennem optimering og nye processer kan bidrage til en øget effektivisering og samtidig bidrage til den overordnede produktivitetsdagsorden i det danske samfund. Nogle vil jo nok sige, at baggrunden er lidt dystert. Europa har de senere år været

præget af lavkonjunktur og recession, og der er fortsat gældskrise i en del lande. Og selvom vi vel kan sige, at problemerne i Danmark er under kontrol, og vi fortsat har en afbalanceret finanspolitik og et velfungerende arbejdsmarked, så har vi også en stor aktuel udfordring, nemlig hvordan vi får mere produktivitet ind i det offentlige, og hvordan den offentlige sektor kan bidrage til højere privat produktivtetsvækst. Her er vi nødt til at gå på flere ben: Vi må have mere effektivitet og mere fokus på målene ind i den offentlige sektor samtidig med, at vi ser på regelforenkling og innovation.

Det er ikke uden grund, at statsministeren i sin nytårstale fokuserede på borgerens evne til selv eller gennem hjælp fra nærtstående, familie og venner at medvirke til at løse velfærdsudfordringer og sociale problemer. Bl.a. med statsministerens udtalelse: ”Den største hjælp et menneske kan få, er evnen til at klare sig selv”.

Formanden for kommunaldirektørerne, stadsdirektør i Aarhus Kommune, Niels Højberg, var i et interview i Information den 4. januar 2014 inde på samme tankegang: ”Vi skal grundigt overveje, hvad der er virkelig vigtigt i vores velfærd, hvad der er mindre vigtigt, og hvordan vi kan klare os i et andet regi. Det er i meget højere grad et forsøg på at bevare velfærdsstaten.”

Og i den nye regeringserklæring blev det sagt: ”Samtidig vil regeringen modernisere den offentlige sektor, så vi får endnu mere velfærd for pengene. Vi vil fjerne nogle unødige regler og bureaukratiske krav, der tager tid og ressourcer fra kerneopgaverne. Med smartere arbejdsgange, digitalisering, velfærdsteknologi m.m. vil vi frigøre 12 mia.kr. frem mod 2020. De penge skal blive i den offentlige sektor og bruges til at løfte kvaliteten”.

Realisering af Vækstplan DK

På årets Forvaltningskonference tog departementschef i Beskæftigelsesministeriet, Peter Stensgaard Mørch, i høj grad handsken op og gennemgik både udfordringerne i regeringsgrundlaget og bud på løsninger. Således satte han fokus på de tre reformspor, som ligger i Vækstplan DK, hvor reformspor 3 går ud på at frigøre 12 mia.kr. i den offentlige sektor frem



mod 2020 ved fortsat holdbare offentlige finanser og modernisering af den offentlige sektor. Det giver et stort medansvar for forvaltningen til at få de mange reformer til at virke i praksis.

Peter Stensgaard Mørch fremhævede også, at der i de seneste år er truffet en række modige beslutninger, som det nu er centraladministrationens ansvar at eksekvere. Samme bold greb Lars Frelle-Petersen, direktør for Digitaliseringsstyrelsen, i øvrigt senere på dagen, da han præsenterede Digitaliseringsstyrelsens strategi og udtrykte ønske om at medvirke til at gennemføre den forandringsproces, som det offentlige står over for.

Peter Stensgaard Mørch gav også et bud på, hvordan vi som offentlige ledere skal blive bedre til at implementere de mange reformer. Først og fremmest skal vi gøre os det klart, at den stramme ramme for realvækst i det offentlige forbrug er et rammevilkår og ikke et forbigående krisefænomen. Og så skal vi for det andet have et styrket fokus på implementering og eksekvering af reformerne. Og det skal, for det tredje, ske gennem et fagligt solidt stykke arbejde, hvor vi følger op, evaluerer og monitorerer. Vi skal så at sige følge reformprocesserne til dørs – også ude i det virkelige liv.

Lars Frelle-Petersen kunne supplere med håndgreb fra den digitale verden, som kan understøtte disse processer. Bare som nogle ek-

sempler: Indførelse af objektiv sagsbehandling, genbrug af data (altså kun én indtastning), digitaliseringsklar lovgivning, modernisering af registre som f.eks. CPR og CVR, færdiggørelse af grunddataprogrammet, hvor man stiller offentlige data til rådighed for borgere og erhvervsliv, anvendelse af stordrift og kompetencecentre som f.eks. Statens It/Statens Administration, det såkaldte Ministeriernes Projektcenter, hvor man har statslig fokus på bedre it-drift, Udbetaling Danmarks virksomhed og anvendelse af en fællesoffentlig digital infrastruktur, f.eks. udtrykt gennem NemID og digital post.

Så der er ingen tvivl om, at der med Vækstplan DK er en klar forventning om, at vi som offentlige ledere forholder os til reformerne og bidrager med et seriøst bud på, hvordan vi inden for alle ressortområder kan eksekvere samt reducere de offentlige udgifter. Og Lars Frelle-Petersen pointerede på Forvaltningskonferencen helt rigtigt, at digitaliseringsvejen er den største reformator af den offentlige sektor, og at vi kun i fællesskab – altså på tværs af den private og offentlige sektor – kan drive forandringsprocesserne frem, eksempelvis har bankerne været en stærkt drivende kraft i udbredelsen af NemID.

Budskabet om, at den offentlige sektor står over for grundlæggende forandringer og et stort tilpasningspres, var gennemgående un-

Claes Nilas bød velkommen til Forvaltningskonferencen 2014 og satte dagens temaer i perspektiv.

der dette tema på konferencen. Bestyrelsesformand Anders Eldrup supplerede og udtrykte det således: ”Europa har et demografisk problem, et stift arbejdsmarked og en kostbar offentlig sektor med et højt skattetryk – velfærdsstaten kan ikke bestå i sin nuværende form”.

Ifølge Eldrup bør Danmark udnytte den konkurrencefordel, vi fortsat har inden for digitalisering af de offentlige systemer. Vi skal således ikke bare regulere og forbedre den offentlige sektor, men også se den som et aktivt virkemiddel i produktivitet- og vækstskabelsen. Det kan ifølge Eldrup brugerbetaling, offentlig-privat innovation og udligning af lønforskellene mellem det private og offentlige bidrage til.

Eldrup havde som vanligt også et par spændende forslag, som vi er nødt til at se på:

- Hvordan vi gennem udvikling af erhvervs politikken kan styrke positioner som det grønne (bl.a. energi, vand og affald), medicoområdet, den kreative industri, velfærdsservice m.m.
- Hvordan det offentlige kan være facilitator i innovationsprocesser, f.eks. gennem offentlig-privat innovationsarbejde.
- Hvordan vi kan blive bedre til at tænke strategisk og f.eks. prioritere uddannelser på områder, som rammer fremtidens behov.
- Hvordan vi gennem opstilling af klare og enkle mål for den offentlige service kan få en bedre forventningsafstemning, hvilket kræver stærk ledelse.

Afslutningsvis kunne kommunaldirektør i Rudersdal Kommune, Bjarne Pedersen, under temaet om realiseringen af Vækstplan DK give en række spændende og innovative bud på kommunernes arbejde på dette område. Bl.a. gennemføres der i kommunerne mange interessante projekter for i højere grad at få borgerne til selv at tage ansvar på en række af de vigtige velfærdsområder.

Innovation med bedre data og bedre styring

På Forvaltningskonferencens eftermiddagsdel blev dagsordenen en lidt anden, idet vi fik en række spændende bud på nye styringstendenser og innovationsprocesser, som pågår netop nu i den offentlige sektor.

Koncerndirektør i ATP og direktør i Udbetaling Danmark, Lilian Mogensen, havde en række bud på forenkling og effektivisering af de offentlige processer, bl.a. baseret på historien om Udbetaling Danmark. Målet er en samlet besparelse på 33 % via effektivisering af sagsbehandlingen inden marts

2015. Ligesom konkurrenceudsættelser af it-løsninger skal give yderligere besparelser.

I ATP har man stor opmærksomhed på balancen mellem god kundeservice, effektiv drift, lave omkostninger og en arbejdsplads med stor arbejds glæde.

Derfor har man brugervenlige systemer og en ensartet sagsbehandling, ligesom man opstiller servicemål i ATP. Samtidig arbejder man med effektiv administration og en høj fokus på driftsstyringen. Og endelig arbejder man med en stor medarbejderindflydelse og en løbende kompetenceudvikling og læring i organisationen. Derudover introducerede Lilian et begreb, som sætter overliggen højt: ”Suveræn ledelse”, hvor der måles helt ned på medarbejderniveau for at skabe den rette balance mellem god kundeservice og effektiv drift. Det forudsætter ”hands on”-ledelse og i høj grad vidensdeling om driftsledelse både på afdelings- og sektionsniveau.

Denne seance om innovation og styring var ligeledes udfordrende, og vi fik her flere outside-in-perspektiver på den offentlige sektor, bl.a. fra direktør i Mandag Morgen Velfærd, Morten Hyllegaard, der sagde: ”Vi står på hovedet – men ikke for at gøre det bedre for vores kunder og borgere”.

Morten var noget kritisk over for innovationsdagsordenen, da innovation ifølge ham ikke i sig selv bør være målet, men midlet. Derfor skal vi kontinuerligt huske på at fokusere på borgernes behov og problemer frem for på innovation som en værdi i sig selv. Så opfordringen fra Hyllegaard til os som offentligt ansatte og ledere var i virkeligheden, at vi skal være bedre til at se på udfordringerne, inden vi skaber løsningerne. Ellers kommer vi til at opfinde en række løsninger, der slet ikke passer til de problemer, vi som offentlige ledere og ansatte står med. Og samtidig var Mortens indlæg et tip til os om, hvordan vi skaber de gode innovationsprocesser i det offentlige – nemlig ved at etablere et samarbejde mellem det offentlige, interesseorganisationer, borgere m.m.

Direktør for forretningsudvikling i SAS Institute, Lars Kirdan, var inde på det samme, men tog udfordringen op fra en lidt anden vinkel, nemlig hvordan vi får den viden, som er i offentlige organisationer, spredt bedre, sådan at den kan kopieres og bruges andre steder i det offentlige. Kirdan pointerede helt rigtigt, at der er et videnstab, og at vi i virkeligheden meget let ville kunne få en øget indsigt



Elisabet Svane er politisk redaktør på Fyens Stiftstidende og er en stærk stemme i arbejdet med politisk journalistik. På Forvaltningskonferencen 2014 trak Elisabet Svane på sin brede erfaring som både politisk reporter, politisk redaktør og politisk kommentator, da udviklingen af den politiske betjening blev sat til debat. Elisabet Svane holdt oplæg sammen med Christine Cordsen, der som leder af Christiansborg-redaktionen på Jyllands-Posten er dybt involveret i formidlingen af dansk politik. Hun er kendt for sine skarpe analyser af den politiske dagsorden og gav os sit perspektiv på prioriteringer og agendaer i den politiske betjening.

på tværs af det offentlige gennem anvendelse af data. Netop dette har vi også haft oppe i bl.a. Forum for Offentlig Topledelse, nemlig hvordan vi kan blive bedre til at drive innovation på tværs af det offentlige gennem en øget indsigt og fælles opfattelse af de relevante data. Og det har igen sammenhæng med behovet for at demokratisere anvendelsen af data.

Så det er et moment, vi skal have med ind i vores videre kompetenceudvikling i det offentlige. Altså spørgsmålet om, hvordan vi bliver dygtigere vidensmedarbejdere, hvordan vi bliver bedre til at kigge ud over erfaringer og fordomme, og hvordan vi bliver bedre til at samle viden op og tage den med ind til udvikling af nye løsninger og produkter inden for det offentlige. På den måde får vi både nogle bedre arbejdspladser og bliver også bedre til at levere nye innovative løsninger op gennem systemerne, hele vejen op til det politiske niveau.

Politikere og embedsmænd

Endelig var den tredje del af årets Forvaltningskonference helliget et vue ud over fremtiden for den danske embedsmandsmodel. Det skete bl.a. gennem en "keynote speech" fra professor på Aarhus Universitet, Jørgen Grønnegaard Christensen.

Grønnegaard betonedede, at de igangværende sager efter hans opfattelse ikke er repræsentative for den generelle situation i embedsvær-

ket, og at det danske system ikke nødvendigvis er forældet. Samtidig introducerede Jørgen Grønnegaard "full service-konceptet", der beskriver, hvordan de danske embedsmænd yder en forholdsvis tæt rådgivning af det politiske niveau. Sådan har det altid været, men rådgivningen er blevet mere komplet, end den var tidligere. Og samtidig sagde Grønnegaard Christensen, at kravet om politisk lydhørhed er blevet tydeligere defineret over tid. Endelig havde Grønnegaard Christensen den mere faktuelle betragtning, at det i Europa kun er Sverige, som har et grundlæggende anderledes system end det danske med en gennempolitiseret forvaltning.

At diskussionen om den politiske betjening ikke er ny, tilsluttede de øvrige oplægsholdere i denne seance sig, nemlig direktør i Tænk tanken Kraka og politisk kommentator Peter Mogensen, politisk redaktør på Fyens Stiftstidende Elisabeth Svane og leder af Christiansborgredaktionen på Jyllands-Posten Christine Cordsen. De havde alle spændende betragtninger om udviklingen af betjeningen af ministre og borgmestre og den rådgivning, som gives til politikerne, ikke blot af embedsmændene, men også fra særlige rådgivere m.m.

Hvad kan vi tage med videre?

For mig var det et gennemgående træk i stort set alle oplæggene på Forvaltningskonferencen, at optimeringsarbejdet af den offentlige

sektor må og skal fortsætte. Men også diskussionerne om, hvad det er, borgerne kan forvente, og hvordan borgerne i højere grad, når de er stærke og kapable dertil, selv kan tage ansvar for en række løsninger. Det vil også øge kravene til at tænke borgeren/brugeren i centrum, når vi udvikler nye løsninger.

Og så skal arbejdet med at skabe en mere sammenhængende offentlig sektor, hvor vi videndeler på tværs, udnytter fælles data og har kendskab til hinandens processer, fortsætte. Dernæst skal vi blive bedre til at udnytte samarbejdet med den private sektor

som en drivende kraft i forhold til udbredelsen af ikke mindst digitale løsninger – som vi eksempelvis har set det med bankerne og NemID.

Dermed siger jeg vel også, at der allerede nu ser ud til at være rigtig meget materiale til at lave Forvaltningskonferencen 2015, så den er vi også allerede i fuld gang med at forberede i et nært samarbejde mellem Djøf og Nordisk Administrativt Forbund. Således vel mødt den 5. februar 2015 på SAS Radisson på Amager. ■

Der afholdes Generalforsamling i
Nordisk Administrativt Forbund

mandag den 19. maj kl. 16-17.

Generalforsamlingen finder sted i Djøfs lokaler
i Gothersgade 133.

Dagsorden vil blive lagt ud på Forbundets hjemmeside:
www.naf-net.dk

Såfremt du har punkter til Generalforsamlingsdagsordenen, er du meget velkommen til at melde dem ind inden den 24. april på
naf.danmark@gmail.com



Vh Claes Nilas, formand for den danske afdeling af NAF