

Administrativ DEBAT

#1 / JUNI 2018

Udgivet af den danske afdeling
af Nordisk Administrativt Forbund



De nye kommunalbestyrelses hovedopgave er at levere bedre service for de samme eller færre penge

– interview med økonomi- og indenrigsminister, Simon-Emil Ammitzbøll-Bille (Liberal Alliance) → SIDE 2

NIELS JØRGEN MAU PEDERSEN, CLAES NILAS OG KASPER TOLLESTRUP

Interview med økonomi- og indenrigsminister, Simon-Emil Ammitzbøll-Bille

→ SIDE 2

JØRGEN GRØNNEGÅRD CHRISTENSEN

Balance i bølger

→ SIDE 6

KIRSTEN BIERING

Præsident Macron og den franske fornyelse

→ SIDE 8

MICKAEL BECH, BETINA HØJGAARD OG JAKOB KJELLBERG

Styringsgennemgang – virker den statslige styring af det regionale sundhedsvæsen?

→ SIDE 12

VIBEKE IVERSEN

Kort anmeldelse af *Forvaltningsret*, Niels Fenger (red.).

→ SIDE 15

CLAES NILAS

Nordisk Administrativt Forbund (NAF):

I 2018 kommer vi rundt om hele den offentlige sektor

→ SIDE 19

De nye kommunalbestyrelses hovedopgave er at levere bedre service for de samme eller færre penge

Administrativ Debat har sat økonomi- og indenrigsminister Simon-Emil Ammitzbøll-Bille stævne for at tale om de væsentligste opgaver for de nyvalgte kommunalbestyrelser og ministerens vurdering af, om kommunerne og regionerne er kommet i mål med kommunalreformen. Ministeren lægger ikke skjul på sine liberale grundholdninger og er helt klar i målet om sin holdning til blandt andet kommunale styreformer i de store byer og regionernes fremtid.

» Derfor skal de nye kommunalbestyrelser først og fremmest sætte sig ned og sige, at vi er i starten af en ny periode. Vi har fire sikre år. Lad os prøve at lægge en strategi for, hvad kommunen skal nå under overskriften “bedre service for de samme eller færre penge”.



AF KASPER TOLLSTRUP OG KRISTIAN LYK-JENSEN, ADMINISTRATIV DEBAT

Kommunalvalget i efteråret 2017 betyder, at vi står med 98 nye kommunalbestyrelser. Hvad er de vigtigste opgaver for de nye kommunalbestyrelser?

Først og fremmest er det positivt, at vi bevarede en høj stemmeprocent til kommunalvalget, så der er et stærkt mandat til de nye kommunalbestyrelser. Vi fik dermed også afkræftet, at Danmark skulle være en del af en tendens til, at demokratiet er under pres.

Kommunalpolitikere ved - i modsætning til os folketingspolitikere - hvor lang tid, der er til næste valg. De kan derfor i højere grad lægge en plan for de næste fire år. Derfor skal de nye kommunalbestyrelser først og fremmest sætte sig ned og sige, at vi er i starten af en ny periode. Vi har fire sikre år. Lad os prøve at lægge en strategi for, hvad kommunen skal nå under overskriften “bedre service for de samme eller færre penge”. Det er de nye kommunalbestyrelses hovedopgave.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at Danmark er nået til toppen af sin skattemæssige formåen i forhold til at kræve ind fra borgerne. Hvis man som politiker ønsker at levere de løbende forbedringer i servicen, som borgerne efterspørger, er det altså ikke muligt at bruge skatteskruen som redskab. Derfor er den eneste mulighed at gøre tingene klogere, smartere og bedre.

Vi er nødt til at tænke mere konkurrence ind i systemet. Overordnet er der jo kun den sum penge, der nu engang er. Og hvis man skal levere bedre service, må man høste nogle af de kvalitetsforbedringer, der er ved konkurrenceelementet i den private sektor i form af mere udbud og offentligt-privat samarbejde. Det er derfor regeringen har en ambition om mere udbud, så man kan afprøve priser og kvalitet blandt mulige leverandører. Og med den nye udbudslov åbnes der for løsninger, der gør det muligt i højere grad at dele gevinsten ved samarbejde og innovation mellem den offentlige udbyder og private leverandør.

Det er også nødvendigt at se på bureaukratiet. Vi kan fx se, at den procentuelle stigning i antallet af ansatte akademikere og journalister i den offentlige sektor er højere end andre faggrupper.

Alle regeringer har en ambition om at afbureaukratisere. Hvad vil denne regering gøre anderledes?

Jeg anerkender til fulde den udfordring, at alle snakker om at afbureaukratisere, men at det er nemmere sagt end gjort. Afbureaukratisering har været en ambition for alle regeringer siden Schlüter-regeringen.

Vi skal derhen, hvor vi ikke skyder på hinanden internt i den offentlige sektor, men i stedet arbejder sammen om afbureaukratisering som en fælles ambition. Det er ikke nødvendigvis altid staten, men i flere tilfælde også kommunerne og regionerne selv, der opfinder regler, som tager tid fra medarbejdernes kerneopgaver. Derfor skal kommunerne også gennemgå deres egne regler som en del af afbureaukratiseringsarbejdet.

Fra regeringens side understøtter vi afbureaukratiseringsdagsordenen ved fx sammenhængsreformen og kommuneøkonomiaftalerne. Og vi prøver at presse lovgivning igennem på Christiansborg. Vi er i gang med anden runde af frikommuneforsøgene, og vi barsler med tredje runde på den anden side af sommerferien. Og vi har lavet en udvidet udfordringsret.

Hvordan ser du på lokalpolitikerrollen? Skal man, i takt med at opgaven som kommunalbestyrelsesmedlem er blevet tungere, i højere grad vælge, om man vil gå ind i maskinrummet eller forholde sig til de overordnede politiske visioner? Det skal man altid som politiker. Meget bliver jo vedtaget i enighed, og derfor handler politikerrollen om hele tiden at have en fornemmelse af, hvor man skal bruge sine kræfter og markere sig. Sådan er det også for vo-

res byrådsmedlemmer i Liberal Alliance, der godt ved, at de ikke har flertallet til at gøre en given kommune til en lavskattekommune, men til gengæld kan de gøre noget ved fx dækningsafgiften, at øge graden af udlicitering eller noget tredje.

Men i både lokal- og landspolitik kan det selvfølgelig være svært at holde en plan eller følge en teoretisk forestilling om at holde sig til det generelle perspektiv, når der pludselig står en eller måske 3.000 borgere med en konkret sag.

Kan de kommunale forvaltninger gøre noget for at give lokalpolitikere bedre mulighed for at træde ind i det politiske rum, som nogen leder efter?

Jeg tror ikke, man kan lære nogen at være politikere. Det handler om fingerfornemmelse og om at være i politik af nogle grunde, som gør, at du kan udfylde rollen som politiker. Men jeg forstår godt, hvis embedsmandsrollen kan blive udfordret, fordi det er svært at se, hvor snitfladen går mellem embedsmænd og politikere i en form for teknokratisk kommunalstyrelse. Det er vigtigt, at nogle kommunaldirektører ikke kommer til at betragte byrådet som et forstyrrende element, men derimod sørger for et ordentligt beslutningsgrundlag for politikerne. Nogle lokalpolitikere er frustrerede over, at de ikke har tid og kompetencer til at udfordre forvaltningens indstillinger, og her er der måske grund til at erindre om, at byrådet kan stille krav til forvaltningens forberedelse af sagerne og til den betjening, forvaltningen yder.

Kommunale styreformer

Det handler vel også om de kommunale styreformer, og herunder udvalgsstyret, som måske er blevet en større problemstilling med de større kommuner?

Vi har givet mulighed for at eksperimentere med den såkaldte Skanderborgmodel, hvor formålet er, at politikerne i højere grad kan

» **Det er vigtigt, at nogle kommunaldirektører ikke kommer til at betragte byrådet som et forstyrrende element.**

» **Det er ikke nødvendigvis altid staten, men i flere tilfælde også kommunerne og regionerne selv, der opfinder regler, som tager tid fra medarbejdernes kerneopgaver.**

» **Jeg synes, det er utroligt, at en kommune som København – den største kommune – ikke formår at løse flere problemer selv.**

» **Regionerne har overlevet et hajfyldt politisk farvand alene, fordi de har kunnet levere på effektiviseringsdagsordenen. Det skal man være sig pinligt bevidst om i regionerne.**

drøfte retning, visioner og strategier end drift og detaljer. Og det er en god model, hvis den fungerer godt. Men den skal ikke fungere sådan, at politikerne aldrig rigtigt får mulighed for at komme ind, hvor politikken i sagerne ligger. Derfor er det svært at finde den ideelle form.

Jeg synes, det er godt, vi har et kommunestyre, der primært er repræsenteret af de mennesker, der bor i området, og som bevarer deres almindelige beskæftigelse ved siden af. Det giver fx en skævhed, at man i København kæmper om de fuldtidsprofessionelle poster og efterlader de andre uden.

Det andet problem er, når man med København som eksempel ender med en model, hvor det er lidt uklart, hvor ansvaret egentligt er. Jeg synes, det er utroligt, at en kommune som København – den største kommune – ikke formår at løse flere problemer selv. Det tror jeg blandt andet skyldes, at man er organiseret på en måde, hvor det er svært at se sammenhængen mellem dem, der sidder på det politiske flertal, og dem, der – om man så må sige – sidder på de udøvende poster, hvis man skal sammenligne med et parlamentarisk system. Når vi i regeringen forsøger at komme med nogle parallelsamfundsinitiativer, gør vi det, fordi nogle kommuner har svært ved at løse det.

Det er i det hele taget en udfordring, hvis ansvaret er uklart. Det ser vi også i regionerne, hvor vi gerne vil undgå kassetænkning og sikre, at borgerne er i centrum. Men så længe ansvaret for økonomien ligger forskellige steder, løber vand nedad, og vi ender i kassetænkning på et eller andet tidspunkt. Det væsentligste er, at det er klart, hvem der har beslutningskompetencerne, og der er sammenhæng mellem de, der træffer beslutningerne, og de der har det økonomiske ansvar.

Vil du se på, om styreformerne skal laves om – fx i København?

Jeg overvejer tit, om der skal gøres noget ved styreformerne i de store byer! Der er ikke nogen tvivl om, at det er en dysfunktionel model, vi har i København i dag. Man har nogle gange prøvet at gøre noget ved det. Hvis jeg på et tidspunkt skal gøre noget ved styreformerne, skal det ske på en måde, hvor det er sandsynligt, at det så faktisk kommer til at ske. Det er hævet over enhver tvivl, at hvis man kiggede på de større byers styreformer, ville der være et trecifret millionbeløb at hente i administrative besparelser.

Status på kommunalreformen

Er kommunerne kommet i mål med kommunalreformen?

Jeg synes, at kommunerne i store træk er kommet i mål, men ser man på enkeltkommuner – uden at nævne navne – er der stadig et potentiale. I min dialog med borgmestre, der er utilfredse med tilskudsudmeldinger, er det fx interessant at se på, hvorfor det går utroligt forskelligt i to kommuner, der ligner hinanden utroligt meget. Der er flere eksempler på, at nogle byråd tænker som én kommune og har taget de gevinster, der ligger i en sammenlægning, mens man i andre stadig tænker som repræsentanter for en særlig by eller et særligt område. Og tænker man på den måde, får man ikke truffet de beslutninger, der gør, at man kan høste gevinsterne.

Er regionerne kommet i mål med kommunalreformen?

Ja, det synes jeg. Regionerne har været en succes. Personligt og partipolitisk er jeg dog modstander af, at der skal være mere end to led. Regionerne har i de første ti år af deres levetid været en succes på grund af blandt andet effektiviseringskravet, som nu er sat på pause i 2018. Jeg erkender fuldt ud, at regionerne har leveret indtil nu. Men mit synspunkt er, at hvis regionerne ikke fortsat kan levere effektiviseringer af en vis størrelse, mister de deres legitimitet og eksistensbegrundelse. Regionerne har overlevet et hajfyldt politisk farvand alene, fordi de har kunnet levere på effektiviseringsdagsordenen. Det skal man være sig pinligt bevidst om i regionerne.

Du siger, at Regionerne har leveret, men alligevel er du modstander af dem. Kan du sætte lidt flere ord på?

Grundlæggende synes jeg, Danmark er for lille til tre administrative led. Det kan man mene om, hvad man vil. Men det er min grundholdning. Der findes byer, der er større end Danmark, der kun har et led. Og der er flere politikere til at styre sygehusene end til at styre resten af landet.

På baggrund af de første ti år af Regionernes levetid kan man sige, at skyer i horisonten kan være et ret godt incitament. Når uvejret om lidt bryder løs, og hundredårsstormen vil rase og rive alt med sig, ja så giver man den en ordentlig skalle. Jeg er glad for, at Bent Hansen på Regionernes generalforsamling i marts sagde, at effektiviseringerne har sat damp under Regionerne. Det er jeg enig i. Men det bekymrer mig, at man har suspenderet effektiviseringskravet i 2018. Det er

» **Likviditeten i kommunerne er alt for høj. Og dermed har vi gjort borgerne til en kassekredit for kommunerne.**



vigtigt at sige, at hvis det skal give mening at have Regionerne, skal de kunne levere på effektiviseringsdagsordenen også fremadrettet.

Kommunalreformen gik i praksis udenom hovedstadsområdet. Er det udtryk for, at det fungerer godt i hovedstadsområdet?

Man skal tænke sig grundigt om, før man sætter gang i en ny kommunalreform. Men jeg kan ikke afvise, at det bliver nødvendigt på et tidspunkt. Det er jo ikke alle kommuner, der har fået den størrelse, som man forudsatte for at sikre tilstrækkelig volumen og professionalisme. Det betyder blandt andet, at vi har fået nogle kommunale samarbejder, som kunne fungere på en bedre måde. Men det er jo det kompromis, der i sin tid blev lavet.

Hvilke overvejelser giver Finansieringsudvalgets rapport anledning til om udligningssystemet?

Min og regeringens tilgang er, at finansieringsudvalgets rapport giver anledning til at justere og rette op på nogle fejl uden grundlæggende at lave om på systemet eller dets formål. På udlændingeområdet bliver der fx overkompenseret kraftigt, hvilket betyder, at det nærmest kan betale sig for en kommune at gøre det dårligt. Ligeledes sker der også en overudligning på beskæftigelsesområdet. Og så har Danmarks Statistik revideret tallene for udlændinges uddannelsesstatistik, hvilket betyder, at det ser helt anderledes ud. Der er bred forståelse i Folketinget af, at det er risikabelt med et element i udligningssystemet, der er så afhængig af en revideret statistik. Jeg opfatter derfor ikke Finansierings-

udvalgets rapport som en diskussion af, hvordan udligningssystemet skal se ud, men mere som en række praktiske pligtjusteringer.

Hvordan ser du på hele diskussionen om by, land og vækst?

Der har været en bred fornemmelse af, at der er blevet centraliseret for meget. Og det har man ønsket at rulle tilbage, hvilket udflytningsrunderne er udtryk for. Men dybest set er der vækst og høj beskæftigelse i hele Danmark, det går godt, og de fleste får del i den velstandsstigning, vi oplever som samfund.

Er det et liberalt synspunkt at tvinge vækst frem, hvor den ikke er i forvejen?

Man kan diskutere, om der skal være en offentlig institution eller ej, og jeg vil med et liberalt synspunkt komme frem til, at der skal være lidt færre end så mange andre. Men det er svært at slå op i en ideologisk grundbog, om en institution skal ligge i København eller Frederikshavn. Et ønske om decentralisering hænger dog grundlæggende godt sammen med et liberalt udgangspunkt.

Hvad er dit perspektiv på, at skatten samlet set er steget i kommunerne, samtidig med at likviditeten i kommunernes også er steget?

Likviditeten i kommunerne er alt for høj. Og dermed har man gjort borgerne til en kassekredit for kommunerne. Det kan ikke være rigtigt, at borgerne skal stille deres økonomi til rådighed udover det, der bliver leveret service for. Kommunerne burde sætte skatten ned.



Balance i bølger

Udflytningen af statslige arbejdspladser til provinsen har fået sit eget politiske liv. Vi er på vej ind i fase 3, hvor man slår koldt vand i blodet, mens vi venter på fase 4, der vil vise, hvordan hastværk er lastværk, men også et sikkert resultat af politikeres sæere evne til at agere i bølger.

**AF JØRGEN GRØNNEGÅRD CHRISTENSEN,
PROFESSOR EMERITUS, INSTITUT FOR
STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET**

Kommunalreformen – indtil videre

Det startede i sommeren 2015, da landet fik en meget smal Venstre-regering. Partiet, som vandt regeringsmagten, havde på ingen måde vundet valget. Valget havde blot bragt partiet i en strategisk position, hvor det var nærmest til at danne regering. Dengang, hvor Venstre var landets største parti og med fuld fart fremad vandt terræn blandt byernes middelklassevælgere, var forbi. Det blev ikke bedre af, at Venstre samtidig tabte terræn i den provins og i de landkredse, der historisk var Venstres kerneland.

Det gjorde ekstra ondt, at vinderen var Dansk Folkeparti; det parti, som Venstre, under Fogh og Løkke, havde støttet sig til op igennem 00'erne, vandt stort, hvor Venstre gik tilbage. Det var skæbnens ironi, at det ene af de tre borgerlige partier, der havde båret 00'ernes store 'rationaliseringer' igennem, skulle tabe til det parti, som havde leveret mandater til den selv samme rationalisering. Man overså i den sammenhæng, at rationaliseringen af den offentlige sektor med kommunal- og strukturreformen, politi- og domstolsreformen og statens overtagelse af skatteforvaltningen mere var en sag for et moderniserende Venstre under Løkkes ledelse end for Dansk Folkeparti, som støttede reformerne uden at engagere sig i dem. Partiets støtte var betalt med indrømmelser, som gjorde det populært hos dets kernevælgere og, det så man nu, også i klassiske Venstre-kredse.

Det kaldte naturligt på eftertanke. Den nylåede Venstre-regerings reaktion kom prompte: Danmark skulle bringes i balance. Det indebar ingenlunde, at man skulle (og kunne) rulle det tilbage, som havde forårsaget backlashet fra udkanten af Danmark. Nej, man trak en gammel travert frem, som fordums regeringer fra både den ene og den anden side af midten havde staldet op: Der skulle flyttes statslige arbejdspladser væk fra København og ud i det danske land.

Tidligere var det ganske vist ikke blevet til meget. Træghedens kræfter havde været for stærke, og initiativerne var med få undtagelser gået i deres mor igen. Det havde regeringen erkendt. Men den smalle Venstre-regering havde til en start denne gang en god sag. Der var ingen, der var imod udflytningssagen, når man så bort fra de københavnere, der ikke kunne flytte, fordi de så f.eks. ikke kunne cykle til DR-byen, hvis de blev inviteret i Deadline for at kloge sig. Og det gør man som bekendt ofte, hvis man arbejder på DIIS, Danske Institut for Internationale Studier, som på denne måde fik forhindret en delflytning til det provinsielle Aarhus.

Den smalle Venstre-regering håndterede også på anden vis første bølge politisk klogt. Man gjorde det helt klart, at flytningen af de 3900 statslige arbejdspladser, som det dengang drejede sig om, var et politisk projekt. Derfor skulle det ikke vurderes på den samme rationalistiske læst som den, daværende indenrigs- og sundhedsminister Lars Løkke Rasmussen 10 år tidligere havde lagt sin store strukturreform op på. Nej, dette var en retfærdighedssag. Provinsens indbyggere skulle nu føle omsider, at de også var værdsatte borgere i et land, som var blevet trukket skævt af fæle kræfter, som i øvrigt i høj grad havde hørt hjemme i Venstre.

Egentlig gik det forbløffende stilfærdigt for sig. Måske var det det, der opildnede regeringen, der nu bestod af tre partier uden eget flertal, til at lancere den anden bølge. Det skete i januar 2018, hvor den bebudede Bedre Balance II, som vil flytte yderligere 4000 arbejdspladser ud af København. Noget af Miljøstyrelsen skal til Odense, Dansk Sprog-nævn til Bogense, mens Landsskatteretten, en hæderkronet københavnerinstitution, får en afdeling i Silkeborg.

Det gav mere genlyd end under første bølge. For sprognævnet kan da ikke arbejde i Bogense en halv times kørsel fra et fuldvoksnet universitet? Og vismændenes sekretariat kan ligeså umuligt fungere en anden halv times kørsel fra et endnu større universitet og i øv-

» Men den smalle Venstre-regering havde til en start denne gang en god sag. Der var ingen, der var imod udflytningssagen, når man så bort fra de københavnere, der ikke kunne flytte, fordi de så f.eks. ikke kunne cykle til DR-byen, hvis de blev inviteret i Deadline for at kloge sig.

rigt på behørig afstand af de økonomiske ministerier og deres ministre og embedsmænd, som de ellers er uafhængige af?

Det gav også genlyd på en anden måde. En kulturradikal københavnere med diktion som en vækkelsesprædikant fra Hans Kirks *Fiskerne* gjorde gældende, at udflytningen var tabernes hævn over den hovedstadselite, som havde bragt landet modernitet og vidsyn. Og en tidligere overvismand, hvem almenvellet ex officio ligger på sinde, kunne ikke forestille sig kvalificeret og uafhængig økonomisk rådgivning varetaget fra adresser uden for de københavnske postdistrikter.

Mens de og mange andre, der ikke selv var udflytningsudsatte, gjorde sig til over politikernes mangel på omtanke og samfundssind i jagten på stemmer fra udkanten, skete der noget helt andet, som nok kan vise sig blive enden på komedien: Der var folk i regeringspartierne gruppeledelser, altså folk, som ikke har været så heldige at blive ministre, som også ville ride med på bølgen. Så hvorfor flytter vi ikke f.eks. Rigsrevisionen, som alligevel er så besværlig, til en by i provinsen, spurgte de. Det skulle de aldrig have gjort. For nu begyndte et andet backlash. Det kom først fra dem, der vidste lidt om, hvordan Rigsrevisionen arbejder. Men samtidig var der folk, nok først og fremmest fra Hovedstadens Venstre, der slet ikke undrede sig over, hvorfor de vælgere, som engang havde givet partiet både mandater og en vis borgerligt-liberal profil, ikke længere så Venstre som deres naturlige politiske habitat. Det var ikke bare udflytningen, men også udligningen og de mindre og mindre frisindede toner fra centralt placerede folk i deres eget parti, som havde vakt dem til modstand. Så mon ikke det snart driver over helt af sig selv?

Inden det kommer så vidt, vil man med eller uden systematiske evalueringer høste erfaringer fra første og anden bølge. Den første kommer såmænd inden så forfærdeligt læn-

ge, for Rigsrevisionen har kastet sit kritiske revisorblik på første bølge. Og dens beretning, givet den korte erfaringsperiode, vil med sikkerhed vise, at der var mange problemer. Når anden bølge rulles ud, vil der komme flere til, for hvad er det nu lige, der skal få unge mennesker, der for få år siden fik at vide, at de skulle uddanne sig på store institutioner, der realiserede stordrifts-, og synergi- og kvalitetsgevinster, til at vælge en del, bemærk det, kun en del, af deres uddannelse på de helt nye uddannelsesstationer i Nykøbing Falster og Rønne som bliver filialer af store moderinstitutioner i Slagelse og Kgs. Lyngby? Og hvordan rimer i øvrigt anden bølges udflytninger med Finansministeriets vedholdende omkvæd om, at udflytningen skal være både synergi- og specialiseringsorienteret? Her hører man en røst fra 00'erne, som flygtige politiske bølger ikke magter at undertrykke.

Der er så mange spørgsmål, man kan og må stille, når politikken bevæger sig i bølger. Og det gør den tit, for politikerne taler ofte som 00'ernes teknokrater, men deres adfærd styres af andre impulser, når de ser vælgerne bevæge sig. I den sammenhæng skal man, efter min bedste formening, ikke glemme at spørge, om et offentligt Danmark, hvor statens myndigheder og institutioner ikke partout har domicil i København, er ude af stand til at fungere. Mit svar er, at det kan de da. Og mit svar har fakta på sin side, når jeg henviser til erfaringerne fra lande som Finland, Norge, Sverige, Tyskland for ikke at tale om det ekstremt decentraliserede Schweiz. Dermed er desværre langt fra sagt, at de to bølgers udflytninger bliver succeser. For problemet med den ADHD-agtige bølgepolitik er jo, at man ikke giver sig tid, aldrig fuldender første skridt, før man tager det næste og straks derefter det næste igen. Det er måske en af grundene til, at det så ofte halter med vælgernes tillid til politikerne, hvad enten disse vælgere bor i København eller provinsen.

»» For problemet med den ADHD-agtige bølgepolitik er jo, at man ikke giver sig tid, aldrig fuldender første skridt, før man tager det næste og straks derefter det næste igen.

»» Nej, dette var en retfærdighedssag. Provinsens indbyggere skulle nu føle omsider, at de også var værd-satte borgere i et land, som var blevet trukket skævt af fæle kræfter, som i øvrigt i høj grad havde hørt hjemme i Venstre.



Præsident Macron og den franske fornyelse

Præsident Emmanuel Macron har siden sejren ved præsidentvalget i 2017 og et solidt flertal til hans parti La République En Marche (LREM) i Nationalforsamlingen vænnet sig til at træde hårdt i pedalerne. Tydeligvis med en vis bekymring for, at cyklen ellers kan vælte. Det er en reformproces i femte gear. Det er egentlig overflødigt at spørge, hvad Macron vil. For Macron gør det, han hele tiden har sagt, at han vil gøre. Det er bare at slå op i valgprogrammet.

**AF KIRSTEN BIERING, DANMARKS
AMBASSADØR I FRANKRIG**

De økonomiske nøgletal er i præsidentens favor. Væksten er tilbage. Budgetunderskuddet landede i 2017 for første gang i mange år under stabilitets- og vækstpagtens grænse, endda et pænt stykke under (2,6 pct.). Ligesom ledigheden også for første gang i en længere periode er dykket under de 9 pct. Det er nu, det skal være.

Reformudspil på stribe

De første arbejdsmarkedsreformer er på plads. Nu følger bl.a. et nyt system for lærlingeuddannelser, ændringer af efteruddannelsessystemet og ordningerne for arbejdsledige. Det samme gælder en fængselsreform, en universitetsreform og fuldt tryk på det digitale område, som ligeledes ligger præsidenten meget på sinde.

Til gengæld vil pensionsreformerne blive udskudt – lige med undtagelse af de meget lukrative ordninger for togførere hos de franske statsbaner (SNCF), der stammer tilbage fra den tid, hvor målgruppen var fyrbødere. Det kan blive en første større udfordring – her er strejkerne allerede i gang, og fronterne trukket hårdt op. Samtidig er grupper af studerende særdeles kritiske over for præsiden-

tens bebudede ændringer af reglerne for optagelse på universiteterne, og hos det nationale flyselskab Air France strejker de ansatte for at få højere lønninger og bedre vilkår. Landbruget ønsker ligeledes indrømmelser fra præsidenten. Præsidentens agenda glider ikke igennem uden modstand.

Og mens få tvivler på præsidentens evne og vilje til at stå imod, kan en stigende masse af små-uro over et bredere felt godt blive nedslidende for præsident som regering. Men lige nu holder det.

På en række reformområder er Danmark og Skandinavien en ledestjerne. Interessen for den danske arbejdsmarkedsmodel, for det danske uddannelsessystem, for dansk energipolitik, for danske fremskridt på det digitale område over de seneste 20 år – for blot at nævne nogle – er meget stor.

Hvor mangan en middagssamtale med franskmænd om Danmark for et par år siden begyndte med tv-serien Borgen, spiller den danske samfundsmodel nu hovedrollen ved den slags lejligheder. Frankrig skal reformeres, men det skal ske med blik for den særlige balance, som de skandinaviske lande har fundet. Denne gang rækker det ud over den mere generelle interesse for noget så eksotisk

» Det er en reformproces i femte gear. Det er egentlig overflødigt at spørge, hvad Macron vil. For Macron gør det, han hele tiden har sagt, at han vil gøre. Det er bare at slå op i valgprogrammet.

» På en række reformområder er Danmark og Skandinavien en ledestjerne. Interessen for den danske arbejdsmarkedsmodel, for det danske uddannelses-system, for dansk energipolitik, for danske fremskridt på det digitale område over de seneste 20 år – for blot at nævne nogle – er meget stor.

som et land med en sund økonomi, lav ledighed og en høj lykke-faktor. Regeringen Edouard Philippe betegnes undertiden som alt for teknokratisk. Til gengæld synes de forskellige ressortministre helt præcis at vide, hvad de går efter, og hvor de finder inspiration til de forskellige elementer af reformprogrammet. Den mere flyvske betagelse af bl.a. Danmark viger for muligheder for reelt, substantielt samarbejde. Det giver et anderledes solidt grundlag for udviklingen af det bilaterale forhold.

Vil give offentligt ansatte mere frihed

Macron og hans regering stiler højt. En omlægning af Frankrigs administrative system, bl.a. den særlige status for funktionærer, har som oplægget til reform af de folkevalgte forsamlinger en betydning for funktionen af det franske samfund og det franske politiske liv, der dårligt kan overvurderes. Mindre spektakulær end den økonomiske genrejsning, men ikke mindre væsentlig på den lidt længere bane. Lykkes det, er der næsten ingen ende på succesen.

Præsidenten fremlagde i starten af året sin vision for ændringerne, der skal gøre embedsværket mere frit, indføre flere muligheder for bl.a. differentieret løn og gøre den offentlige sektor mere attraktiv, når det kommer til rekruttering af talenter. Ifølge præsidenten skal reformen give de offentligt ansatte "stoltheden og meningen med det offentlige arbejde" tilbage.

Målet er en ny "social kontrakt" med de offentligt ansatte, baseret på en høringsproces, som begyndte i februar d.å. Man vil give de offentlige ledere mere direkte ansvar, herunder i forhold til ansættelsesprocedurer og budgetstyring. Gennemsigtigheden med hensyn til effektiviteten og kvaliteten af de

offentlige ydelser skal øges gennem offentligt tilgængelige evalueringer og en øget brugerinddragelse. Digitaliseringen af den offentlige sektor skal frigøre ressourcer til andre opgaver. En samlet pulje til investeringer på 700 mio. euro giver i hvert fald nogle af de økonomiske muskler, som transformationen kræver.

Franskmænd er som borgere i alle andre lande kritiske over for deres offentlige bureaukrati. Til gengæld har den offentlige administration, ikke mindst den statslige, spillet en central rolle i det franske samfund siden det sene 1700-tal. Den er stor og har en status som i få andre lande. Det er ofte her, den vigtigste politiske dialog har fundet sted. Ikke meget har været så prestigøst som at nå de øverste kadre, og privilegierne er gået hånd i hånd med denne ekstraordinære status. Det giver et særligt perspektiv for det livtag, som Macron og hans regering nu vil tage med den offentlige administration.

For det vil også gøre ondt. De offentlige udgifter skal reduceres med 60 mia. euro over Macrons femårige præsidentperiode. Det svarer til 3 pct. af BNP. Der vil skulle skæres op til 120.000 offentlige stillinger i samme periode, herunder 50.000 i staten. Den særlige status for offentligt ansatte, herunder f.eks. retten til livslang ansættelse og meget favorable tilbagetrædelsesmuligheder i statens tjeneste, vil blive revideret.

Frankrig har med rette været stolt af sine såkaldte "grandes écoles", en stor håndfuld institutioner for videregående uddannelse, som gennem benhård udskillelse har fodret især den statslige administration med de bedste talenter siden revolutionens dage. Det har haft et meget elitært – og meget lidt egalitært – præg over sig. Står det til Macron,

» Den 5. republik har siden præsident de Gaulles tid revideret sin forfatning flere gange, men oftest i mindre ryk end det, som Macrons planer for en reform af forfatningen indebærer.

skal såvel privilegier i den offentlige administration og vejen dertil nu udsættes for anderledes moderne vinde.

Forfatningsreform ændrer spillereglerne

Den 5. republik har siden præsident de Gaulles tid revideret sin forfatning flere gange, men oftest i mindre ryk end det, som Macrons planer for en reform af forfatningen indebærer.

Antallet af medlemmer af Nationalforsamlingen og Senatet skal reduceres med 30 pct., i Nationalforsamlingen fra 577 medlemmer til 404, i Senatet fra 348 til 244. De folkelige repræsentanter er med andre ord stadig til at få øje på, og det samlede budget til de to institutioner beskæres ikke. Lige dette er ikke en spareøvelse, men en øvelse i modernisering af den politiske klasse. Det vil bl.a. svinde i de mange goder for de folkevalgte (herunder f.eks. den lette adgang til ekstra midler ved ansættelse af hele familien i sekretariatsfunktioner – som i en særlig udspekuleret variant dog trods alt kostede præsidentkandidaten Francois Fillon karrieren i 2017). Og der introduceres forslag til disciplinering af de meget lange politiske debatter.

Medlemmer af parlamentets to kamre skal desuden maksimalt kunne vælges tre gange i træk til samme embede. Det samme vil gælde for andre offentlige embeder som f.eks. borgmestre. Det vil blive umuligt at have flere offentlige embeder på en gang (f.eks. minister og regionsformand, som udenrigs-

nister Le Drian var det en ganske kort overgang).

Der indføres endelig en grad af proportionalitet (15 pct.) i forhold til det herskende system af flertalsvalg (over to runder). Det vil give en mere retvisende repræsentation i parlamentet, men åbner også for, at yderfløjspartier kan få en stærkere landspolitisk platform og det politiske billede generelt blive mere kompliceret. Det nuværende valgssystem, indført i 1958 af præsident de Gaulle som del af forfatningen for den 5. republik, tog netop sigte på at sikre den politiske stabilitet, som den tidligere indretning af valgsystemet, med nogen grad af proportionalitet, ikke havde magtet.

Det siger noget om det eksisterende systems relative fleksibilitet, at en helt ny politisk bevægelse som Macrons trods alt har kunnet kæmpe sig i front og feje de to store grupperinger mod højre og venstre af banen, der har domineret fransk politik siden de Gaulles dage. Til gengæld ville en højere grad af proportionalitet have bragt Frankrig lidt tættere på italienske tilstande ved valgene i 2017 og svækket den nye præsidents mulighed for med solidt flertal at gennemføre de tiltrængte reformer. Der er med andre ord gode grunde til at begynde i den lave ende.

Dialogen med Nationalforsamlingen og Senatet er indledt, og det tegner ikke nødvendigvis til at blive en af de letteste processer i præsidentens reformprogram.

Racercykel på den internationale bane

Billedet med den hårdt trædende præsident på racercyklen er omtrent lige så dækkende for Macrons tilgang til den internationale arena, som den er retvisende for den nationale.

Et reformeret Frankrig er præsidentens adgangsbillet til en styrkeposition i Europa, som skal lægge vægt bag de franske ønsker om et tættere europæisk samarbejde. Det

» Et reformeret Frankrig er præsidentens adgangsbillet til en styrkeposition i Europa, som skal lægge vægt bag de franske ønsker om et tættere europæisk samarbejde.

økonomiske område er i dag en prioritet for Frankrig. På fransk hold ønsker man fremdrift i udviklingen af det europæiske økonomiske samarbejde. Allerede i år skal der tages skridt til færdiggørelsen af bankunionen, etableringen af kapitalmarkedsunionen og øget konvergens på skatteområdet.

Der er efter fransk opfattelse ikke tale om et "hvis", men om et "hvordan", når det gælder vævningen af et tættere økonomisk net i EU. Et stærkt Europa er samtidig Frankrigs adgang til at sætte sit præg på den internationale dagsorden og i øvrigt bevare det særlige, der nu en gang gør Frankrig til Frankrig. Lige her føler den franske præsident sig godt på vej. Frankrig er tilbage, som han stolt erklærede på det økonomiske topmøde i Davos i starten af året. Et Frankrig, der også føler sig selvsikkert nok til at lægge op til en fornyelse af et ligeværdigt bånd til Tyskland. Næppe tænkeligt for blot et par år siden.

Når bare det holder

Det er med andre ord en fransk præsident, der har fyret op under alle kedler, nationalt som internationalt. Ser man på forslagene til nationale reformer en for en, er det blot en begyndelse. Så voldsomt radikale og tilbunds gående kan ingen af dem egentlig siges at være. Men de lægger en ny kurs for en europæisk stormagt, der langsomt er stivnet over de seneste årtier. Det er den samfundsmæssige og økonomiske sklerose, som præsident Emmanuel Macron vil gøre op med. Der er dem, der spørger, om man ikke reformerne regner lidt for tæt. Selv hævder præsi-

dent, at Frankrig nølende reformeres, men at det ofte har åbnet sig for transformationen. Og til det formål passer oplægget.

Dertil skal lægges en politiker, der som Emmanuel Macron – og usædvanligt i den franske som den europæiske kontekst – ser ikke mindst EU som den ekstra styrke for genetableringen af et stærkt Frankrig. Et stærkt og moderne Frankrig har brug for et stærkt og moderne Europa for at lykkes.

Der er mange grunde til at håbe, at den franske præsident bliver på cyklen, og egentlig hvad enten man er enig med ham eller ej.

» **Reformerne lægger en ny kurs for en europæisk stormagt, der langsomt er stivnet over de seneste årtier. Det er den samfundsmæssige og økonomiske sklerose, som præsident Emmanuel Macron vil gøre op med.**



Styringsgennemgang – virker den statslige styring af det regionale sundheds- væsen?

Den statslige styring af det regionale sundhedsvæsen skal tilpasses, så den understøtter et effektivt sundhedsvæsen med fokus på at producere mere af den rette aktivitet snarere end blot mere aktivitet.

AF MICKAEL BECH, DIREKTØR OG PROFESSOR, BETINA HØJGAARD, PROJEKTCHEF, JAKOB KJELLBERG, PROFESSOR OG PROGRAMLEDER, VIVE – DET NATIONALE FORSKNINGS- OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD



Styring af sundhedsvæsenet er til debat med et stærkt fokus på statens styring af aktivitet og produktivitet. Senest har det resulteret i suspenderingen af kravet om 2 % produktivitetsstigning på sygehusene. Som en del af regeringens annoncerede sammenhængsreform skal der foretages en gennemgang af den statslige styring af det regionale sundhedsvæsen, hvor VIVE har lavet en gennemgang af 11 af de mest centrale styringsinstrumenter for det regionale sundhedsvæsen, se figur 1 (Højgaard mfl., 2018).

Figur 1: Kategorisering af de 11 inkluderede styringsinstrumenter

Synlighed, resultatmåling og benchmarking:

- Nationale mål
- Patienttilfredshedsmålinger
- Produktivitetsopgørelser

Kliniske anbefalinger, retningslinjer og standarder:

- Specialeplanlægning
- Nationale kliniske retningslinjer og forløbspakker

Patientrettigheder og markedsafledt konkurrence:

- Hurtig udredning, frit valg og udvidet frit valg
- Udbuds- og konkurrencemuligheder

Økonomiske incitament:

- Rammestyring (inkl. budgetlov)
- Puljer, øremærkede/formålsbestemte bevillinger
- Aktivitetspulje
- Produktivitetsskrav

Kilde: Højgaard m.fl. 2018.

Staten fastlægger landets overordnede sundhedspolitiske værdier og målsætninger og fastlægger en budgetramme for driften af sundhedsvæsenet, som udmøntes via de år-

lige økonomiaftaler mellem stat, kommuner og regioner samt i finansloven. Herudover anvender staten forskellige styringsinstrumenter for at sikre, at de politiske mål med sundhedsvæsenet indfries.

Forskellige typer af styringsinstrumenter

Styringsinstrumenterne benytter forskellige grundlæggende mekanismer til realisering af en eller flere målsætninger, jf. figur 1. En række styringsinstrumenter er baseret på at opstille og offentliggøre mål og indikatorer, der giver beslutningstagerne, patienter og sundhedsfaglige mulighed for at følge variation og målopfyldelse. Der knytter sig ofte ikke konkrete sanktioner i form af straf eller belønninger til disse styringsinstrumenter, og de betegnes derfor nogle gange som bløde styringsinstrumenter.

Specialeplanen og kliniske retningslinjer adskiller sig som styringsinstrumenter ved at være understøttet af lovgivning og konkrete procesregulerende regler, som skal overholdes. Disse styringsredskaber kan derfor være bindende med konkrete anvisninger til den konkrete udmøntning i det udførende led.

Hurtig udredning, frit – og udvidet frit – valg samt udbud adskiller sig ved, at denne type styringsinstrumenter understøttes af en eller anden form for konkurrence om at foretage behandlingerne, hvor både kvalitet og pris kan være konkurrenceparametre. Leverandørerne af sundhedsydelser er således ikke bundet af regler, men de står over for risikoen for, at deres økonomiske grundlag forsvinder, hvis patienterne udredes og/eller behandles andre steder.

Endeligt er der styringsinstrumenter, som

understøttes af økonomiske incitamenter, som direkte belønner (eller straffer) målopfyldelse. De økonomiske incitamenter virker gennem tildeling af et økonomisk råderum eller opstilling af afregningsformer, som specificerer, hvordan midlerne tildeles.

Samspil mellem styringsinstrumenter

Ét styringsinstrument kan kun opnå nogle få målsætninger, hvorfor der altid vil være behov for at anvende flere forskellige styringsinstrumenter i den statslige styring af sundhedsvæsenet. De statslige styringsinstrumenter skal derfor ses i en helhed, hvor adfærdspåvirkningerne, og dermed effekterne af det enkelte styringsinstrument, ikke entydigt kan isoleres fra de øvrige. Styringsinstrumenter kan dels være en forudsætning for hinandens effekt, dels virke understøttende, dels være komplementære, og endelig kan styringsinstrumenter være i indbyrdes konflikt.

Ingen styringsinstrumenter er perfekte. Alle styringsinstrumenter giver intenderede og ikke-intenderede virkninger. Virkningerne af et styringsinstrument kan på forhånd have kendte potentielle bivirkninger, og det kan derfor være nødvendigt at komplementere et styringsinstrument med et andet for at afværge eller mindske nogle bivirkninger.

Over tid erstatter nogle styringsinstrumenter andre, bl.a. som følge af mindsket effekt over tid af de enkelte styringsinstrumenter. Udfasningen eller udviklingen af et styringsinstrument kan således ikke ligestilles med, at styringsinstrumentet ikke har fungeret

hensigtsmæssigt, eller at det var en fejl at implementere det. Et problem kan være formindsket netop pga. et styringsinstrument, eller et styringsinstrument kan have så kraftig effekt i forhold til de andre styringsinstrumenter, at det bliver tæt på altdominerende. Samtidigt vil den relative vigtighed af målsætningen i forhold til fokus i sundhedsvæsenet også have betydning for styringsinstrumenternes relevans.

Der vil således altid være en vis dynamik i sammensætningen af styringsinstrumenterne og i udviklingen af de enkelte styringsinstrumenter.

Virker den statslige styring?

Vi vil her se på ét aspekt af den statslige styring med fokus på styringen af aktivitet og produktivitet. Der har været en massiv stigning i aktiviteten på sygehusene i en lang periode. Tabel 1 viser på baggrund af tal for perioden 2009-2015, at der har været en stigning på 10,7 % i antallet af unikke patienter i perioden, mens der har været en samlet stigning i antallet af kontakter på 30,9 %. Denne udvikling har utvetydigt været understøttet af de statslige styringsinstrumenter, såsom den statslige aktivitetspulje, kommunal medfinansiering, udvidet frit valg og produktivitetskravet, men det kan være vanskeligt entydigt at isolere effekten til et enkelt af disse styringsinstrumenter.

Den gennemsnitlige årlige produktivitetsstigning på 2,3 % i perioden 2003-2016 (Danske Regioner mfl., 2018) er højere end

Tabel 1: Patienter og kontakter i det regionale sundhedsvæsen

Somatisk sygehusvæsen								
Antal patienter i kontakt (i tusinder)	2.476	2.500	2.511	2.519	2.549	2.671	2.707	2.740
Antal kontakter (i tusinder)	11.148	11.582	12.259	12.635	13.147	14.005	14.404	14.591
Gns. antal kontakter pr. patient i kontakt	4,5	4,6	4,9	5,0	5,2	5,2	5,3	5,3
Kontakter pr. 1.000 borgere	2.029	2.099	2.212	2.271	2.353	2.495	2.548	2.557

Kilde: Sundhedsdatastyrelsen, 2016. Udklip fra tabel 1, side 3.

» **Styringsinstrumenter kan dels være en forudsætning for hinandens effekt, dels virke understøttende, dels være komplementære, og endelig kan styringsinstrumenter være i indbyrdes konflikt.**

» **Hvorfor skal vi så lave om, når de statslige styringsinstrumenter umiddelbart virker efter hensigten? Det korte svar er, at de statslige styringsinstrumenter har et for stærkt fokus på aktivitet og dermed virker for kraftigt, og bivirkningerne vægter for tungt.**

» Den kommende reform af de statslige styringsinstrumenter skal give rum for, at ledelserne på alle niveauer af det danske sundhedsvæsen kan imødekomme den største udfordring for det danske sundhedsvæsen med at skabe sammenhængende patientforløb.

perioden før 2002 (Bech mfl., 2006), hvilket betyder, at de samlede statslige styringsinstrumenter har medvirket til en øget aktivitet og produktivitet i sundhedsvæsenet.

Hvorfor skal vi så lave om, når de statslige styringsinstrumenter umiddelbart virker efter hensigten? Det korte svar er, at de statslige styringsinstrumenter har et for stærkt fokus på aktivitet og dermed virker for kraftigt, og bivirkningerne vægter for tungt. Stigningen i antallet af kontakter på 30,9 % mod stigningen på 10,7 % i antallet af unikke patienter viser en massiv intensitetsstigning, som potentielt fx skyldes en for høj fragmentering af behandlingen samt en barriere for at flytte aktivitet væk fra sygehusene til almen praksis og til kommunerne. Det stærke fokus på aktivitet har således reduceret fokus fra den sundhedsmæssige gevinst ved aktiviteten.

Det demografiske pres, den begrænsede udvikling i den samlede budgetramme til sundhedsvæsenet (i forhold til midten af 00'erne), kravene til overholdelse af patientrettighederne, de nationale mål mv. vil sikre, at der fortsat er behov for at udvikle aktiviteten og produktiviteten på sygehusene. Men der er behov for at omstille de statslige styringsinstrumenter, så intensiteten per patient dæmpes, samt sikre at de statslige styringsinstrumenter ikke står i vejen for at omstille aktiviteten på sygehusene og bliver barrierer for at skubbe aktiviteten ud fra sygehusene og for at sætte fokus på den sundhedsrelaterede værdiskabelse ved den enkelte aktivitet.

Balance mellem styring og ledelse

Styringsinstrumenter fokuserer på det målbare, og flerheden af styringsinstrumenter kan understøtte og komplementere hinanden, så de statslige styringsinstrumenter til sammen giver en helhed. Virkningen af styringsinstrumenterne afhænger dog også af, hvordan styringsinstrumenterne omsættes og oversættes gennem styringskæden fra stat

til sygehusafdeling. Derfor er det væsentligt at drøfte, hvordan ledelserne på forskellige niveauer i det danske sundhedsvæsen medvirker til, at de "lokale" styringsinstrumenter understøtter de udførende led i at nå målsætningerne for det danske sundhedsvæsen.

De statslige styringsinstrumenter kan i varierende grad rumme muligheder for lokale tilpasninger. Konkrete regler, stærke økonomiske incitamenter og direkte anvisninger giver ikke rum til lokal tilpasning, hvilket betyder, at styringsinstrumenternes målsætninger følges – på godt og ondt – forholdsvis nøjagtigt. Det betyder på den ene side, at styringsinstrumentets intenderede virkninger som regel opnås, men det betyder samtidigt, at der kan være betydelige bivirkninger, da der ikke tages højde for lokale variationer og situationsbestemte sundhedsfaglige vurderinger.

Den kommende reform af de statslige styringsinstrumenter skal give rum for, at ledelserne på alle niveauer af det danske sundhedsvæsen kan imødekomme den største udfordring for det danske sundhedsvæsen med at skabe sammenhængende patientforløb. De statslige styringsinstrumenter kan her spille en rolle ved at opstille de rette rammer for samarbejder på tværs, som samtidigt er en fleksibel ramme, som tager højde for, at der er væsentlige forskellige betingelser mellem de fem regioner, de 98 kommuner og de >3.400 almen praktiserende læger.

Referencer:

Bech, M., Lauridsen, J. & Pedersen, K.M. *Giver øget brug af takststyring i sygehusvæsenet højere produktivitet?* Nationaløkonomisk Tidsskrift, 2006, 144(3): 326-342.

Danske Regioner, Finansministeriet, Sundheds- og Ældreministeriet. *Løbende offentliggørelse af produktivitet i sygehussektoren (XIII delrapport)*. Udviklingen fra 2015 til 2016. København: Danske Regioner, Finansministeriet & Sundheds- og Ældreministeriet; 2018.

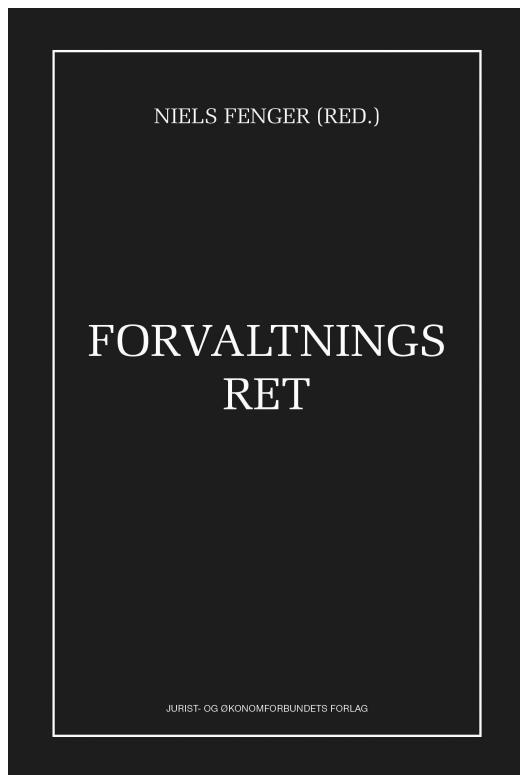
Højgaard, B., Kjellberg, J., Bech, M. (editors). *Den statslige styring af det regionale sundhedsområde – analyse af centrale instrumenter*. VIVE, April 2018.

Sundhedsdatastyrelsen, 2016. *Udvalgte nøgletal for det regionale sundhedsvæsen 2009-2015*.

Kort anmeldelse af *Forvaltningsret*, Niels Fenger (red.)



Med den nye dyblå FORVALTNINGSRET foreligger en gennemgribende revideret og en med ny lovgivning fuld opdateret forvaltningsret. Bogen henvender sig til alle, der i det daglige enten beskæftiger sig med offentlig administration, eller som har berøring hermed.



AF VIBEKE IVERSEN, CHEFJURIST,
KØBENHAVNS KOMMUNE

Forvaltningsretten afløser og viderefører den store blå forvaltningsret, som seks forfattere med tilknytning til ombudsmandsinstitutionen udarbejdede tilbage i 1994, og som de reviderede i 2. udgaven, der udkom i 2002.

Det er således med 15 års mellemkommende lovgivning og praksis, at den nye *Forvaltningsret* ikke alene fremstår som en videreførelse, men som en helt ny fremstilling af forvaltningsretten.

Bogen gennemgår desuden konsekvent praksis fra EU-Domstolen og fra Menneskerettighedsdomstolen, ligesom den inddrager digital forvaltning og de relevante dele af persondataretten, herunder de nye krav som følge af databeskyttelsesforordningen, der træder i kraft den 25. maj 2018.

Forfatterteamet bag *Forvaltningsret* – med landsdommer, dr.jur. Niels Fenger som re-

daktør og hovedforfatter – er nyt, men er, ligesom det tidligere forfatterteam, sammensat af forfattere, der hovedsageligt er praktikere, og som hver har skrevet om den del af forvaltningsretten, de selv beskæftiger sig med.

Kapitlerne om kommunalretten er således skrevet af medarbejdere ved Økonomi- og Indenrigsministeriets kommunalafdeling. Kapitlerne om ombudsmanden og om god forvaltningsskik af en medarbejder ved ombudsmandsinstitutionen, og kapitlet om domstolsprøvelse af en landsdommer (Niels Fenger selv).

Læseren vil således i bogen ikke kun kunne finde hjælp til selv at løse sager, men også vejledning i, hvordan disse kan forventes at ville blive bedømt af medarbejdere ved de relevante instanser.

Hvad er markant nyt i bogen?

Som nævnt behandler bogen nu konsekvent praksis fra EU-Domstolen og fra Menneskerettighedsdomstolen, ligesom den inddrager digital forvaltning og de relevante dele af persondataretten, inkl. de nye krav som følge af databeskyttelsesforordningen. Bogens kapitler er således i den endelige redigering gennemgået med et skarpt blik på persondataretten. Bogens kapitel 11 om sagsoplysning, der er skrevet af Niels Fenger og Hanne Marie Motzfeldt, er et markant eksempel på persondatarettens indflydelse på forvaltningsretten.

Denne nyskabelse skal selvsagt ses i lyset af de skærpede krav til beskyttelse af personoplysninger efter vedtagelsen i EU af databeskyttelsesforordningen med direkte virkning i alle nationalstaterne, og i lyset af den virkelighed, forvaltningsretten i dag udmøntes i med øget digitalisering og cyberkriminalitet. Det er derfor en stor gevinst, at der nu foreligger en gennemarbejdet forvaltningsret med fokus også på dette område.

I bogens kapitel 1 om forvaltningsret og dens kilder, som er skrevet af Niels Fenger, er der

» **Læseren vil således i bogen ikke kun kunne finde hjælp til selv at løse sager, men også vejledning i, hvordan disse kan forventes at ville blive bedømt af medarbejdere ved de relevante instanser.**

» **Den nye FORVALTNINGS-RET er et helt nyt værk på området og vil være til stor gavn for alle, der beskæftiger sig med offentlig forvaltning. Værket er samtidig en værdig videreførelse af og afløser for Hans Gammeltoft – Hansens ”Forvaltningsret”.**

i afsnittet om EU-rettens betydning for forvaltningsretten gjort op med, at forvaltningsretten traditionelt har været anskuet som en ren national retsdisciplin.

Udgangspunktet er klart: Anvendelsen af EU-retten indgår i forvaltningens daglige arbejde på samme måde som anvendelsen af anden dansk ret. Ofte vil de EU-retlige krav ikke gå videre, end hvad der allerede følger af dansk forvaltningsret. Andre gange modificeres de med virkning overfor borgernes retigheder, som forvaltningen skal være opmærksom på.

Bogens kapitel 20 om domstolsprøvelse, der også er skrevet af Niels Fenger, er stort set helt nyt og efterlader et klart indtryk af at være skrevet af en forfatter med styr på området. Yderligere – som nævnt af Niels Fenger i bogens forord – er kapitlet underbygget med nyttige kommentarer fra Karsten Hagel - Sørensen. Læseren vil også her kunne finde henvisninger til og omtale af flere relevante og interessante EU-domme.

I kapitel 4 om opgavefordeling og delegation, der er skrevet af Anders Valentiner-Branth, er beskrivelsen og henvisningen til nyere praksis blandt andet om overladelse af sagsbehandlingen til eksterne parter meget interessant og værdifuldt for praktikere at få beskrevet rammerne for. I kapitlet behandles også krav til databehandlere og dermed til indholdet i databehandleraftaler, der følger af databeskyttelsesforordningen, og som de dataansvarlige skal tage højde for.

Bogens kapitel 5 og kapitel 6 om retsgrundlaget for offentlig personaleforvaltning og om konkrete personalebeslutninger, som begge er skrevet af Jens Kristiansen, giver – i forhold til den tidligere fremstilling – en helt ny og meget spændende beskrivelse, specielt af det arbejdsretlige område med reference til den seneste retspraksis på området, herunder til afgørelser fra Arbejdsretten.

Mange læsere vil helt sikkert blive meget kloge på dette område, ligesom kapitlerne vil være til god hjælp for praktikere på området.

Gennemgangen af hjemmelsgrundlaget og fortolkning i kapitel 8 og kapitel 9, der er skrevet af Søren Højgaard Mørup, er i forhold til den tidligere fremstilling udvidet væsentligt, herunder også med beskrivelse af forholdet mellem national og international ret.

Rammerne for aktindsigt efter offentlighedsloven er behandlet og beskrevet i bogens kapitel 10 om vejledning og oplysning, der er skrevet af Niels Fenger med oplæg fra tekstafsnit i Mohammed Ahsans Offentlighedsloven med kommentarer. Dette kapitel er som resten af bogen meget velskrevet og vil have stor nytteværdi for enhver, der i det daglige er beskæftiget i den offentlige administration, herunder med besvarelse af anmodninger om aktindsigt.

Forfatteren har selvsagt ikke kunnet tage højde for de aktuelle politiske drøftelser om ophævelse eller ændring af offentlighedslovens såkaldte ministerbetjeningsregel. Det samme gør sig gældende for det verserende lovforslag om databeskyttelsesloven.

Bogens Kapitel 16 om god forvaltningsskik, der er skrevet af Kirsten Talevski, indeholder en virkelig god gennemgang af praksis på dette område og en god kobling til kapitel 5 om de generelle tjenestepligter.

Kapitel 18 om kommunalfuldmagten, der er skrevet af Hanna Ege og Hans B. Thomsen, giver en meget velskrevet beskrivelse af dette ikke helt ukomplicerede område, som vil have stor værdi for praktikere i landets kommuner og det kommunale tilsyn. Området er aktuelt udfordret af risici for konkurrence med det private erhvervsliv og borgernes efterspørgsel af øget kommunal service.

» Fremstillingen dækker området både i bredden og i dybden og tager højde for den seneste udvikling indenfor området nationalt og internationalt.

Det samlede indtryk af bogen

Den nye FORVALTNINGSRET er et helt nyt værk på området og vil være til stor gavn for alle, der beskæftiger sig med offentlig forvaltning. Værket er samtidig en værdig videreførelse af og afløser for Hans Gammeltoft – Hansens “Forvaltningsret”.

FORVALTNINGSRETEN er skrevet af et forfatterteam med meget stor viden og indsigt i de områder, de beskriver.

Fremstillingen dækker området både i bredden og i dybden og tager højde for den seneste udvikling indenfor området nationalt og internationalt.

Bogen fremtræder – uanset de mange forfattere – som en helhed og en meget velskrevet bog, hvilket må kunne tilskrives en meget kvalificeret redaktør.

Forfatterne

Lise Brandi-Hansen
Chefkonsulent i Kommunaljuridisk kontor i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Hanna Kirstine Ege
Chefkonsulent i Forvaltningsjuridisk Kontor i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Christina Ekman
Kontorchef i Forvaltningsjuridisk Kontor i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Morten Engberg
Afdelingschef hos Folketingets Ombudsmand.

Niels Fenger
Dommer i Østre Landsret. Blev i 2004 dr. jur. på en afhandling om EU-rettens betydning for dansk forvaltningsret og i 2009 professor i forvaltningsret ved Københavns Universitet.

Jens Kristiansen
Professor i Arbejdsret ved Københavns Universitet.

Karsten Loiborg
Områdechef hos Folketingets Ombudsmand.

Hanne Marie Motzfeldt
Lektor i forvaltningsret og persondataret ved Aarhus Universitet og forsker i digital forvaltning.

Søren Højgaard Mørup
Professor i offentlig ret ved Aarhus Universitet siden 2010. Blev i 2006 dr.jur. på grundlag af afhandlingen *Berettigede forventninger i forvaltningsretten*.

Kirsten Talevski
Områdechef hos Folketingets Ombudsmand.

Hans B. Thomsen
Afdelingschef for Juridisk Afdeling i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Anders Valentiner-Branth
Advokat (H) og partner ved Nielsen Nørager.

Nikolaj Aarø-Hansen
Dommer i Østre Landsret. Ansat i Justitsministeriets departement 1995-2008. Formand for Klagenævnet for Udbud.

*Forvaltningsret, Niels Fenger (Red.)
1. udgave 2018, 1184 sider
Jurist – og Økonomiforbundets Forlag
Bogen udkom den 14. marts 2018*



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: *Administrativ 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 sagsforelægning 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.

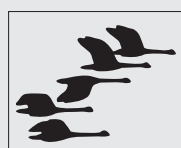
»» **Vi vil også gerne dybere ind i temaet om embedsmænds faglige udvikling, fordi det var nogle af de afgørende temaer, der kom ind i det såkaldte Kodex VII.**

Nordisk Administrativt Forbund

- En række debatmøder spredt ud over året i København, Aarhus og Aalborg om administrations- og forvaltningsmæssige spørgsmål.
- “Årets Forvaltningskonference” afholdes hvert år i februar måned i samarbejde med Djøf.
- Samarbejde med Djøf, Deloitte, Mercuri-Urval og Juridisk Forening.
- Medlemsblad: “Administrativ Debat” med interview og artikler af politikere, embedsmænd og forskere.
- Nordisk Administrativt Tidsskrift udkommer hvert år i samarbejde med de øvrige nordiske afdelinger.
- Det nordiske “Almene møde” er en stor fællesnordisk konference om administration og ledelse, der afholdes for alle de fem nordiske afdelinger hvert tredje år, næste gang i Island i 2018.

**Meld dig ind: 350 kr. det første år, 450 kr. efterfølgende år
– via dette link: www.naf-net.dk/medlem.php**

Myndigheder, organisationer og private virksomheder kan også melde sig ind til glæde for deres medarbejdere med et virksomhedsmedlemsskab til 1.600 kr. pr. år.



**Nordisk
Administrativt
Forbund**



FORENINGEN FOR KOMMUNAL- OG FORVALTNINGSRET I DANMARK

Medlemsmøder 2018:

Databeskyttelsesforordningen – DPO'ens opgaver og samspillet med forvaltningen

v/forhenværende chefkonsulent i Datatilsynet (København) Lene Kragelund, persondataspecialist Charlotte Bagger Tranberg, Bech-Bruun (Aarhus), og chef for Intern Revision og DPO, Jesper Gjøtterup Andersen, Københavns Kommune

19. september 2018, kl. 17-19, hos Horten, Hellerup

26. september 2018, kl. 17-19, på Aarhus Universitet

Status for fair og lige konkurrence

v/chefkonsulent Hanna Ege, Økonomi- og Indenrigsministeriet, og advokat Rikke Søgaard Berth, Horten

15. november 2018, kl. 17-19, hos Horten, Hellerup

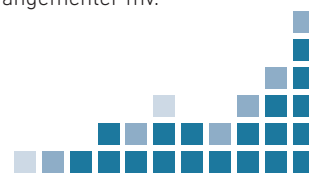
20. november 2018, kl. 17-19, på Aarhus Universitet

SEKRETARIAT:

Advokatpartnerselskabet Horten
Sekretariatsansvarlig: Advokat Malene Graff
Sekretær: Trine L. Andersen
Philip Heymans Allé 7, 2900 Hellerup
3334 4271
komret@horten.dk
kommunalret.dk

Se endvidere foreningens hjemmeside, kommunalret.dk, og medlemsorienteringer for nærmere oplysninger om tidspunkt og sted for årets arrangementer.

Følg desuden foreningen på LinkedIn, hvor der orienteres om kommende arrangementer mv.



Alment møde Island: den 5.-7 september 2018.

Det "almene møde" afholdes hvert tredje år for alle Nordisk Administrativt Forbunds medlemmer.

Temaer:

Digitaliseringens effekter
Forvaltningen og menneskerettigheder
Forholdet mellem national og lokal forvaltning
Domstolene og forvaltningen
Embedsmandsrollen
Forvaltningen og social tillid

Det er samtidig en jubilæumskonference, som fejrer Nordisk Administrativt Forbunds første 100 år!

Tilmelding: <https://www.naf.is/registrering-hotell/>

INDMELDESEOPLYSNINGER

Indmeldelse kan ske på hjemmesiden www.naf-net.dk under fanen **Bliv medlem**. Ved udfyldelse af formularen vil du i løbet af et par dage modtage en velkomstmil og bekræftelse af din tilmelding. Medlemskabstyper og priser oplyses ligeledes på hjemmesiden. Du er altid velkommen til at kontakte os på mail: regnskab@naf-net.dk.

Nordisk Administrativt Forbund
c/o Mikkel Nørholm Jansen
Mail: regnskab@naf-net.dk

ADMINISTRATIV DEBAT #1 – JUNI 2018

Udgivet af den danske afdeling af Nordisk Administrativt Forbund.

REDAKTION AF ADMINISTRATIV DEBAT ER:

Kasper Tollestrup (ansvarshavende redaktør)
Mads Lyndrup/Kristian Lyk-Jensen/Jens Blom-Hansen/
Claes Nilas /Niels Jørgen Mau Pedersen /
Ulrik Schmidt-Hansen /Vibeke Iversen/Ole Toft/Stig
Henneberg/Torben Buse.

GRAFISK PRODUKTION: Djøf Forlag.

Tryk: Ecograf, Højbjerg.
Eftertryk tilladt med kildeangivelse.
Løssalgspris: 150 kr. inkl. forsendelse.