

# Administrativ DEBAT

#3 / DECEMBER 2017

Udgivet af den danske afdeling  
af Nordisk Administrativt Forbund

## Nøglen til at få Københavns Kommunes styreform til at fungere



Foto: Rune Johansen

– interview med administrerende direktør for  
Københavns Kommunes økonomiforvaltning  
Peter Stensgaard Mørch → **SIDE 2**

### **SVEND SÆRKJÆR**

Styring af sundheds-  
væsenet – kan man det?

→ **SIDE 8**

### **ANNE SKORKJÆR**

**BINDERKRANTZ**

**OG PETER MUNK**

**CHRISTIANSEN**

Statskundskabs-  
kandidaternes kompe-  
tencer – stabilitet og  
forandring

→ **SIDE 12**

### **LISBETH BINDERUP**

Næste kandidat-  
generation skal  
gøre djøficering til  
et plus-ord

→ **SIDE 15**

### **LARS GERT LOSE**

1 år efter valget af  
Præsident Trump

→ **SIDE 18**



## Nøglen til at få Københavns Kommunes styreform til at fungere

*I december 2016 skiftede Peter Stensgaard Mørch sin stilling som departementschef i Beskæftigelsesministeriet ud med stillingen som administrerende direktør for Københavns Kommunes økonomiforvaltning. Administrativ Debat mødtes med Peter, der efter et ét år i sin nye stilling fortæller om forskellen på at være øverste chef i henholdsvis et centralt ministerium og i landets største kommune, om sine erfaringer med den politiske styreform i København og en lille smule om fodbold.*

**AF CLAES NILAS OG KASPER TOLLESTRUP,  
ADMINISTRATIV DEBAT.**

**Der er ganske få topchefer i staten, der skifter til en stilling som topchef i den kommunale sektor.**

**Hvad var din motivation for at skifte?**

Det var en velovervejede, men også stor beslutning for mig. På mange måder havde jeg det virkelig godt i mit tidligere job. Det er fantastisk privilegeret og spændende at være departementschef, beskæftigelsesområdet er enormt spændende, og jeg havde fået indrettet Beskæftigelsesministeriet præcis, som jeg ønskede det.

Min situation var dog den, at jeg var blevet departementschef allerede som 37-årig, og det stod derfor fra starten klart for mig, at jeg også skulle prøve noget andet. Og da jeg havde arbejdet i flere forskellige ministerier, men aldrig været uden for Slotsholmen og i øvrigt ikke følte mig færdig med den offentlige sektor, så var det her den mest interessante stilling, jeg overhovedet kunne få øje på.

Jeg synes, det er interessant at få mulighed for at arbejde med den offentlige sektor i den anden ende af styringskæden og forsøge at gøre alt det, der kommer fra Slotsholmen og Folketinget til virkelighed. Ikke mindst er

det interessant at få det til at ske i en meget stor organisation som Københavns Kommune, der er landets største arbejdsplads med 45.000 ansatte.

Det var desuden en stilling, som gav mig mulighed for både at bruge mine erfaringer fra Slotsholmen og samtidig lære en masse nyt og arbejde med sagerne fra en anden vinkel. Når man bliver chef for en gigantisk driftsmaskine som Københavns Kommune, bliver de lidt abstrakte begreber som effektivisering, omstilling og digitalisering, som jeg fx på et tidspunkt arbejdede med som effektiviseringschef i Finansministeriet, langt mere konkrete og reelle.

*Om forskellen på at være departementschef og administrerende direktør*

#### **Hvordan adskiller din hverdag som administrerende direktør sig fra din hverdag som departementschef?**

Meget ligner ganske meget, og så er der noget, der ikke gør. Efter nogle uger i jobbet brugte jeg det billede, at jeg spillede med i et spil, der lignede fodbold. Efterhånden opdager man, at banen er sat op på en lidt anden måde, reglerne er nogle andre, og tacklingerne falder på en anden måde. Men det ligner fodbold, og er man god til fodbold, kan man også blive god til det her spil. Men der er altså nogle ting, man skal starte med at lære.

En forskel er, at man som departementschef refererer til ministeren – og kun ministeren – som så står til ansvar over for Folketinget. Som administrerende direktør for Økonomiforvaltningen refererer jeg til hele Økonomiudvalget og til hele Borgerrepræsentationen. Jeg har selvfølgelig en særlig relation til overborgmesteren, der er formand for både Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen. Men jeg skal betjene hele udvalget og nyde hele udvalgets tillid.

En anden forskel er, at jeg ikke har det politiske niveau så tæt inde på livet i hverdagen, som jeg havde det i ministeriet. Som departementschef fokuserede jeg op imod 90 pct. af min tid på ministeren og på relationen til Folketinget. Det vil sige de sager, der forelægges ministeren, politiske forhandlinger, møder med ordførere, svar til Folketinget osv. Ind imellem det kunne jeg så som en del af de resterende 10 pct. vende mig mod organisationen og fx nøglerkrutteringer.

I min nuværende hverdag er fordelingen mere fifty-fifty, og det betyder, at jeg har

bedre mulighed for at lede organisationen, end jeg havde som departementschef. Det er både rigtigt spændende, men også helt nødvendigt i en så stor driftsbutik som København. Samtidig bruger jeg også meget tid på relationen til de store selskaber, som kommunen er medejer af, og som har rigtig stor betydning for kommunens økonomi. Det gælder fx forsyningsselskaberne, By- og Havn og Metroselskabet.

København er jo ikke en helt almindelig kommune. Det kommer fx til udtryk ved, at nogle sager bliver hvirvlet op i de nationale medier, som kan lægge et helt andet tryk end de lokale medier og sprede sig på flere platforme. Det seneste år har der været to-tre af den type sager, og de har haft det samme medietryk, som jeg oplevede i ministerierne. Og når de sager opstår, så forrykkes balancen, og jeg bruger mere tid på håndteringen heraf.

#### **Hvad er dine erfaringer med embedsværket i Københavns Kommune?**

Vi har formentlig et stærkere rekrutteringsgrundlag i København end i kommuner længere væk fra universitetsbyerne. Jeg har i hvert fald oplevet, at embedsværket fuldstændigt ligner det, jeg kender fra ministerierne - lige så dygtige generalister, lige så arbejdsomme og lige så fagligt dygtige på særlige ekspertiseområder.

Det har været en fornøjelse at opleve, og det betyder også, at vi fx har kompetencer til at indgå i dialog med ministerierne. Af den grund og i kraft af vores størrelse og geografiske placering har vi en relativt tæt kontakt til ministerierne og Slotsholmen.

#### **Er din kontakt med overborgmesteren lige så tæt som med ministeren?**

Nej, jeg sidder fx ikke og taler en time med overborgmesteren hver dag, som jeg ofte gjorde med ministeren, ligesom der heller ikke dagligt er møder med ordførere, politiske forhandlinger mv. Nu oplever jeg askillige dage, hvor jeg kun tager mig af organisationen og ledelsen heraf. Det hænger formentlig også tæt sammen med, at overborgmesteren er meget rutineret i rollen, og en mindre erfaren overborgmester ville derfor nok kunne forudsætte min tilstedeværelse ved flere møder mv. i det daglige. Men det er simpelthen også en nødvendighed at kunne holde et mere fast og løbende fokus på en så stor driftsorganisation, både for at holde den overordnet på sporet, men også for at løse de konkrete problemstillinger, der hele tiden opstår.

» Efter nogle uger i jobbet brugte jeg det billede, at jeg spillede med i et spil, der lignede fodbold. Efterhånden opdager man, at banen er sat op på en lidt anden måde, reglerne er nogle andre, og tacklingerne falder på en anden måde. Men det ligner fodbold, og er man god til fodbold, kan man også blive god til det her spil.

» Som departementschef fokuserede jeg op imod 90 pct. af min tid på ministeren og på relationen til Folketinget.

» I min nuværende hverdag er fordelingen mere fifty-fifty, og det betyder, at jeg har bedre mulighed for at lede organisationen, end jeg havde som departementschef.

Til gengæld er politikerne tættere på nogle af de beslutninger, som man betragter som rent administrative i ministerierne. Ministeren har formelt ledelsesansvaret for ministeriet, men det er praksis, at alle administrative forhold er uddelegeret til departementschefen. Det er anderledes her, og jeg skulle vænne mig til, at Økonomiudvalget interesserer sig for interne forhold i forvaltningen, som fx sygefraværet, og det på en måde, hvor de drøfter og tager stilling til indsatser og tilgange til det.

**Hvad er din rolle på udvalgsmøder, budgetforhandlinger mv?**

Politiske møder foregår meget skemasat i de respektive udvalg og herudover i budgetforhandlingerne. Det er overborgmesteren, der leder forhandlingerne, og jeg bistår ham i at lede dem. Men jeg skal huske på, at jeg som leder af forvaltningen skal betjene hele Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen. På den måde er min rolle bredere end som departementschef, hvor man er 100 pct. ministerens mand eller kvinde.

Det er fx mig og ikke overborgmesteren, der underskriver indstillinger til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen, hvorimod det er ministeren, der underskriver alt, der går fra ministeriet til Folketinget.

I kommunen er det forvaltningen, der lægger indstillingerne til beslutninger frem, og det behøver borgmesteren ikke nødvendigvis være enig i. I vores styreform, hvor borgmestrene kommer fra hele det politiske spektrum, er det i nogle udvalg ikke usædvanligt, at borgmesteren ikke kan støtte forvaltningens indstillinger, fordi borgmesteren ikke er en del af det faste flertal. Forvaltningen lægger det frem, den fagligt kan stå inde for, og som der forventes at kunne opnå flertal for i udvalget, og det kan borgmesteren sagtens vælge at stemme imod.

**Det betyder vel så også, at det er embedsmænd, der skal forklare og forsvare indstillingerne?**

Ja, i udvalgene er det helt sædvanligt, at embedsmænd skal uddybe og begrunde indstillingerne, idet borgmesteren ikke har godkendt dem. I et ministerium er det til gengæld utænkeligt, at der fx sendes noget til en forligskreds eller som grundlag for forhandlinger, hvor ministeren lægger luft til indstillingerne.

Her vil jeg igen sige, at det ligner det fodboldspil, jeg kender. Kunsten at lægge sager frem, som er underbygget af faglige argu-

menter, og som samtidig tager pejling efter, hvor man kan forestille sig et flertal. Det ligner ret meget, det jeg kender, og det er et håndværk, der kan overføres direkte.

**Har du særlige erfaringer fra ministerierne, som du har kunnet tage med ind i kommunen?**

Jeg synes hele bevidstheden om embedsmandsrollen, de værdier, vi har knyttet hertil, og i et lidt bredere perspektiv koblingen mellem politik og faglighed står meget skarptslæbet på Slotsholmen. Det at arbejde troværdigt med at få faglighed ind i de politiske beslutninger er et håndværk, som jeg har kunnet tage direkte med herover. Samtidig har det at indtage lederrollen i et professionelt embedsmandssystem også været ganske overførbart, fordi medarbejdere og chefer i høj grad ligner dem, jeg kender fra ministerierne.

*Om styreformen i Københavns Kommune*

**Hvilke erfaringer har du gjort dig med styreformen i Københavns Kommune?**

Det har været interessant at skifte fra ministerierne, der ligner hinanden ganske meget, til en noget anderledes struktur. Men jeg oplever et meget velordnet politisk system og en meget veldreven og professionel administration. Det er klart, at styreformen bidrager med en ekstra kompleksitet til ledelsen af kommunen. Det kan utvivlsomt gøres enklere. Men nu er det den styreform, vi har, og den kan jeg godt arbejde med at få til at fungere.

Det medfører helt klart en kompleksitet, at man har syv forvaltninger med en politisk ledelse fra hele det politiske spektrum. Og det er jo det politiske spektrum, der er specielt. Hvis man sammenligner med ministerierne, er situationen jo også den, at hvert ministerium er selvstændigt sit eget og ikke hierarkisk underlagt fx Statsministeriet eller Finansministeriet. Men der er så en række koordinationsmekanismer i form af fx faste embedsmands- og regeringsudvalg, som sikrer, at det fungerer i det daglige. Vi har sådan set de samme koordinationsmekanismer i København med ugentlige møder mellem forvaltningsdirektørerne og et økonomiudvalg, hvor alle borgmestere er fødte medlemmer. Forskellen er så, at ”regeringen” her i kommunen omfatter både flertallet og mindretallet. Og at den politiske ledelse, herunder borgmestrene, er valgt for fire år og uden mulighed for nyvalg inden for den funktionsperiode.



» **Jeg har i hvert fald oplevet, at embedsværket fuldstændigt ligner det, jeg kender fra ministerierne – lige så dygtige generalister, lige så arbejdsomme og lige så fagligt dygtige på særlige ekspertiseområder.**

**Hvordan håndterer du styreformen i praksis?**

Jeg tror, at mine erfaringer fra fx både Finansministeriet og ressortministerier er et godt afsæt for at træde ind i rollen. Det handler på den ene side om en grundlæggende forståelse af betydningen af, at Finansministeriet skal koordinere regeringsarbejdet og sikre styr på økonomien med værdier om, at det er godt for Danmark, at der er et stærkt Finansministerium. Men det handler også om stærke værdier om, at man fra Finansministeriets side skal passe på med at styre fagministerierne for hårdt og i stedet sikre mu-

lighed for, at ministerierne kan udfolde deres faglighed, skabe udvikling og tænke nyt. Der skal være en reel plads til at føle ansvar for at kunne tage ansvar for sit ressortområde.

De værdier har jeg taget med mig som grundlag for at balancere de ambitioner, man kan have, når man sidder i min rolle og skal holde sammen på økonomien og samtidig anerkende, at de, der driver fx skoler og sociale tilbud, skal mærke, at der er tillid til, at de har bolden og tager et ansvar. Det er et meget sundt udgangspunkt, når man skal få det til at fungere under den her styreform.

» **I vores styreform, hvor borgmestrene kommer fra hele det politiske spektrum, er det i nogle udvalg ikke usædvanligt, at borgmesteren ikke kan støtte forvaltningens indstillinger, fordi borgmesteren ikke er en del af det faste flertal.**



Min oplevelse er, at det er muligt at sikre den nødvendige koordination og sammenhæng, hvis man går til det med den rette forståelse af, hvordan styreformen er bygget op, og hvordan rollefordelingen mellem de enkelte forvaltninger er. Og det indebærer bl.a. at anerkende, hvordan verden ser ud fra de enkelte forvaltningers perspektiv, og at der i hver forvaltning er flere tusinde medarbejdere, der hver dag skal løse opgaver.

Man kan utvivlsomt opfinde en enklere styreform, men det er ikke det, jeg bruger min tid på at overveje. Jeg fokuserer på at forstå mekanismerne i styreformen og på, hvordan man kan få den opdelte forvaltning til at fungere som en sammenhængende administration. Og min konklusion er, at det kan man godt, hvis man gør det på den rigtige måde. Og det er jeg ved at finde nøglen til.

#### **Styreformen har I jo til dels til fælles med andre store byer – er det noget, I drøfter?**

Vi mødes jævnligt i 6-by-samarbejdet, men drøftelserne er mere knyttet til vores fælles interesser som store byer. Drøftelserne handler fx om befolkningstilvæksten i de store byer og det, der følger med af byudvikling, udvikling af offentlig infrastruktur mv.

Men der er også stor interesse for et emne som digitalisering i store byer. Det tror jeg også, der er i de øvrige kommuner. Men det er klart, at de store byer har nogle organisationer, der er bedre rustet til at rykke på den dagsorden. Jeg er meget optaget af, at København går forrest på den dagsorden, fordi vi netop har volumen, økonomi og kompetencer til det. Vi har fx afsat 450 mio. kr. til at investere os til smartere løsninger på vores effektiviseringsbehov. Pengene er ikke øremærket til digitalisering, men det er helt klart et område, jeg forventer, vi kommer til at satse på skal drive fornyelsen, effektiviseringen og forbedringen af services i de kommende år.

*Om styring, ledelse og implementering*

#### **Hvilke tanker gjorde du dig om ledelse i en så stor organisation som Københavns Kommune?**

Der er bedre muligheder for at arbejde med ledelse i kommunen, fordi der ikke er så meget fokus på at betjene minister og Folketing. Og samtidig er man i kommunen tættere på kernen i det, vi arbejder med.

I et ministerium tænker man meget i styringsmodeller i form af fx lovgivning, incitament og den type mere abstrakte greb til at skabe forandringer. I kommunen skal vi tænke mere i ledelse for at få tingene til at ske i yderste led. Jeg ser ledelse som et bredere værktøj, hvor der skal arbejdes med at finde rummene mellem de hårde styringsgreb, så der bliver plads til kultur, motivation og ideer. Man skal ikke bare tro, at det er tilstrækkeligt, at man har skrevet et notat og truffet en beslutning, der skal virkelig trænges igennem og arbejdes med at få tingene til at ske. Eksekvering står virkelig højt på dagsordenen.

Jeg vil ikke fremstille en karikatur af, hvordan det foregår i staten. Men der er altså steder, hvor vi tror, at hvis vi bare ændrer på en regel eller skruer på et incitament, så skal der nok ske forandringer derude. Der er i de senere år arbejdet en del i ministerierne på at blive skarpere på implementeringsdagsordenen og på at følge beslutningerne til dørs. Det har jeg også selv arbejdet for i Beskæftigelsesministeriet. Men der er altså et niveauspring ud til kommunerne og til de yderste led.

#### **Hvordan kan man styrke implementeringen fra statens side?**

Man skal have mere fokus på, hvad man rent faktisk kan lykkes med at implementere med de greb, man har til rådighed, i stedet for at forfine yderligere på implementeringskapaciteten i ministerierne. Nogle af de beslutninger, man prøver at træffe centralt, vil kræve en voldsom indsats at implementere hele vejen ud.

Det kan måske lyde som et klassisk kommunalt synspunkt, men man må stille sig selv spørgsmålet, om man på nogle områder skal indstille sine implementeringsambitioner en smule. Selvfølgelig skal man på nogle områder kunne træffe detaljerede beslutninger om, hvordan fx beskæftigelsesindsatsen skal være i forhold til bestemte målgrupper. Men man skal være realistisk om, hvor detaljeret man er i stand til at implementere.

Det samme gælder her i kommunen, hvor det heller ikke er tilstrækkeligt bare at træffe beslutningen. Der skal virkelig holdes fast. Og man kommer til kort, hvis man tror, man kan gøre det alene med instrukser, incitamenter og bevillinger. Det kræver et ledelsesmæssigt fokus, som er svært at have fra Slotsholmen og hele vejen ud i alle landets kommuner.

**Så I skal også arbejde hårdt med implementering af beslutninger i kommunen?**

Jeg har været med til at lave effektiviseringer i Finansministeriet. Og der er det altså et helt andet perspektiv at effektivisere via fx indkøb i en kommune, hvor man er nødt til at komme helt tæt på de reelle barrierer for compliance, altså sikre, at der bliver indkøbt over de indgående indkøbsaftaler. Hvis man bare lægger et givet niveau for compliance ind i budgettet, skal man ikke tro, at besparelserne bare sker, hvis man bagefter vender ryggen til.

Der er brug for et skarpt fokus på, at styringen hele tiden skal have blik for, at der også

skal være plads til at fylde faglighed, ledelse og motivation ind imellem. Det hører jeg også i de foreløbige toner fra regeringens Ledelseskommision. Og det er vigtigt. Den rene styring må ikke dræbe den public service-motivation, som udgør en særlig drivkraft og ressource i den offentlige sektor. Ellers risikerer vi en situation, hvor vi kun får lige præcis det, reguleringen beder om. Men med god ledelse i kommunerne og i de enkelte driftsenheder kan man fylde rammerne ud med faglighed og fylde den ekstra motivation og energi ind i opgaveløsningen.

**Kan du afslutningsvis pege noget som ministerierne og kommunen kan lære af hinanden?**

Der er et skarpere fokus på drift i kommunerne. Det vil sige et skarpere fokus på at tilrettelægge arbejdsprocesserne, så de beslutninger, vi træffer, faktisk virker i driften og er tænkt hele vejen ud i praksis. Herudover er der en bredere tænkning om ledelse i kommunerne, end jeg ser i staten. Jeg oplever, at man i staten med fordel kan indtænke et bredere fokus på ledelse end på ren styring. ■

**» Man kan utvivlsomt opfinde en enklere styreform, men det er ikke det, jeg bruger min tid på at overveje. Jeg fokuserer på at forstå mekanismerne i styreformen og på, hvordan man kan få den til at fungere. Og min konklusion er, at det kan man godt, hvis man gør det på den rigtige måde. Og det er jeg ved at finde nøglen til.**



# Styring af sundhedsvæsenet – kan man det?

*Sundhedsvæsenet kan styrkes via større klarhed om roller og forventninger til forskellige politiske og administrative niveauer baseret på en klar retning, gensidig tillid og mere fokus på eksekvering af de aftalte mål.*

**AF SVEND SÆRKJÆR,  
REGIONSDIREKTØR,  
REGION NORDJYLLAND**

Styring af sundhedsvæsenet. Det er, som titlen antyder, et komplekst emne, som samtidig er højt på den politiske og administrative dagsorden. Regeringen har inden for kort tid lanceret en sammenhængsreform, et styringseftersyn og en plan for det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Samtidig er produktivitetskravet på to pct. til hospitalerne suspenderet. Der synes dermed bred enighed om, at der er behov for en ny styringsmodel på sundhedsområdet. Debatten vil i den kommende tid gå på, hvilken model der er den mest hensigtsmæssige.

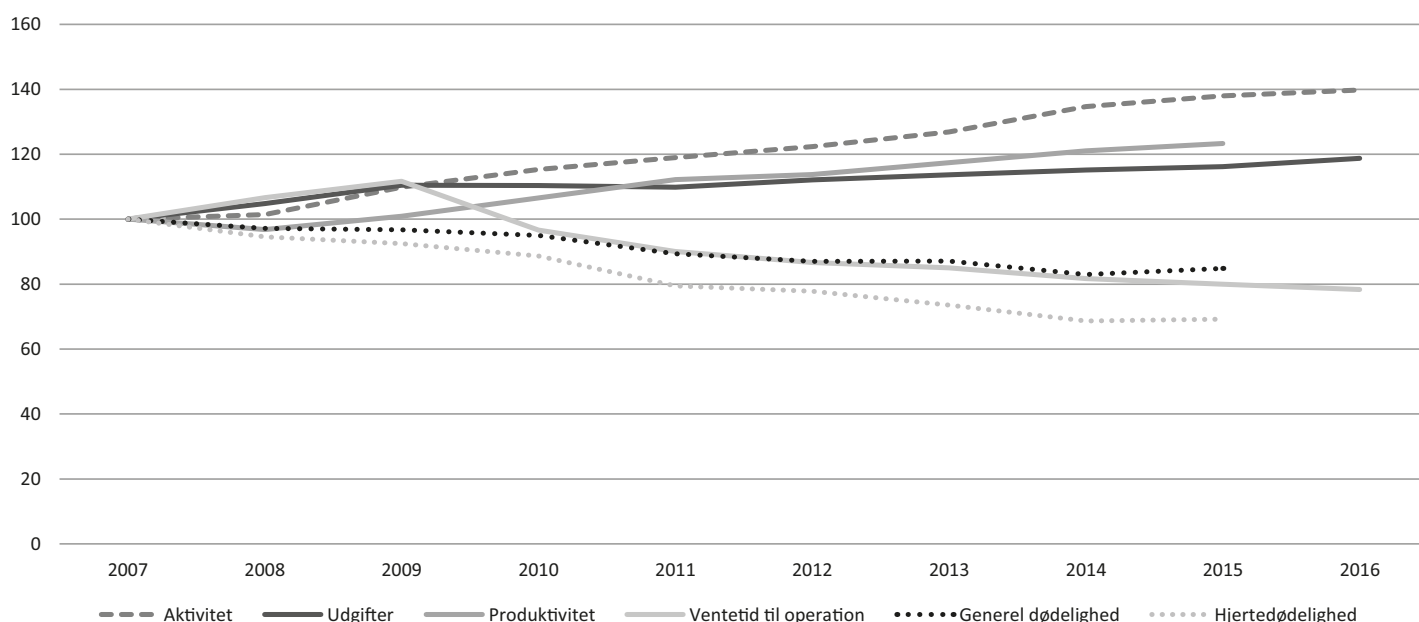
Denne artikel giver nogle bud på, hvad elementerne i en sådan reform kan være. Udgangspunktet – sundhedsvæsenets tilstand i dag – vil påvirke, hvad og hvor meget vi ønsker at lave om. Generelt har vi et godt sundhedsvæsen, og har bevæget os i den rigtige

retning på de fleste parametre for effektivitet, service og kvalitet (se fx Anne Sofie Sørensen og Adam Wolf i seneste nummer af Administrativ Debat). Men sundhedsvæsenet er mange steder udfordret af nye opgaver, krav og forventninger. Den tendens til en stigende diskrepans mellem krav og muligheder vil blive forstærket i de kommende år på grund af demografi, teknologi etc. Det betyder, at vi ikke bare kan fortsætte som hidtil. Hvis sundhedsvæsenet skal have enderne til at mødes, bliver vi nødt til at ændre styringen og ledelsen af vores sundhedsvæsen.

## **Det historiske rids: Fokus på produktivitet, aktivitet og ventetider**

Siden 2002 har skiftende regeringer bundet regionerne og hospitalerne op på at skulle levere mere aktivitet og behandle flere patienter, herunder leve op til et produktivitetskrav på to procent årligt. Meraktivitetspuljer og produktivitetskrav opstod som en reaktion på lange ventetider og utilstrækkelig udnyttelse af ressourcerne og kapaciteten i sygehusvæse-

**Figur 1: Udvikling i forhold til centrale nøgletal på sundhedsområdet (2007 = indeks 100)**



Kilde: Danske Regioner



Figur 2



Kilde: Nationale mål; Sundheds- og Ældreministeriet, Danske Regioner og KL, 2017

net. Der blev samtidig indført øget frit valg og en række patientrettigheder i sygehusvæsenet. Og ud fra de opstillede kriterier har styringsmodellen været en succes. Produktiviteten er øget betydeligt, og ventetiderne er reduceret markant. Fx er aktiviteten vokset med 40 pct., og ventetiderne er faldet med 22 pct. i perioden 2007-2016, jf. figur 1.

Omdrejningspunktet for styringen af sundhedsvæsenet har været hospitalerne – og især styring baseret på aktivitet og incitamenter. Det har formentlig bidraget til den store stigning i aktiviteten, men også at fokus mere har været på, hvad der foregår på hospitalerne, end at patientforløbet fungerer samlet set.

Det vil sige, at der har været mindre fokus på andre dele af sundhedsvæsenet og andre styringsredskaber. Der har dog i de senere år været et stigende fokus på kvalitet og effekt og behovet for øget transparens i sundhedsvæsenet.

#### Nationale mål for sundhedsvæsenet

Der har også efter kommunalreformen været diskussioner om styringen af sundhedsvæsenet, herunder de forskellige myndighedsniveaers rolle. Der var således tale om ”et mindre gennembrud”, da regeringen, Danske Regioner og KL i 2016 i fællesskab blev enige om at fastlægge relativt få og forpligtende nationale mål for sundhedsvæsenets udvikling. De otte nationale mål eller pejlemærker har bidraget til en mere tydelig retning på tværs af de forskellige parter og sektorer på sundhedsområdet, jf. figur 2.

Under de otte mål er der fastsat godt 20 indikatorer (målepunkter), som viser udviklingen over tid og på tværs af myndigheder. Figur 3 viser de fire indikatorer for målet ”Forbedret overlevelse og patientsikkerhed”.

De nationale mål, der offentliggøres med fast kadence, giver et samlet overblik over udviklingen og tilstanden i sundhedsvæse-

net. Der er dog fortsat udfordringer med at få data for omkostninger og effekt for hele patientforløbet – og der mangler veludviklede indikatorer for kvaliteten i kommuner og almen praksis.

Den samlede udvikling i sundhedsvæsenets tilstand såvel som forskelle mellem regioner og kommuners præstationer er et godt grundlag for overordnede politiske prioriteringer og drøftelser mellem stat og kommuner/regioner i regi af økonomiforhandlingerne. Samtidig kan de nationale mål – fx evnen til at leve op til ventetids- eller kræftgarantier – med god mening oversættes til konkrete målsætninger i de regionale budgetter. De nationale mål nedbrydes på relevant klinisk niveau i regionerne med henblik på at opnå løbende forbedringer og forbedre præstationerne lokalt. Her bruges mere detaljerede realtidsdata, der skal anspore ledere og medarbejdere til at arbejde sammen om at forbedre patientforløbene og forbedre sig på de konkrete indikatorer. Samtidig betyder patientrettighederne, at korte ventetider kan fastholdes, også selvom der ikke er økonomiske incitamenter til meraktivitet.

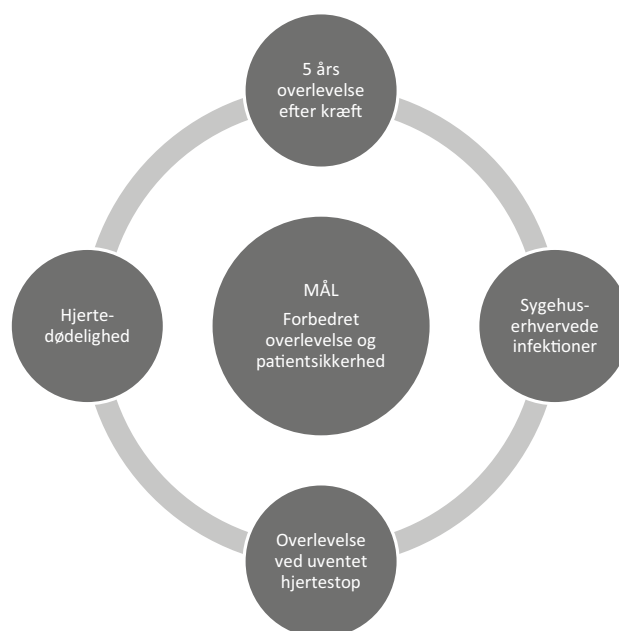
#### Fra sygdom til sundhed

Fokus i fremtidens sundhedsvæsen bør være ”sundhed” – ikke ”sygdom”. Det vil indebære et betydeligt skifte i den måde, vi anskuer sundhedsvæsenet på. Vi får ikke råd til kun at fokusere på sygdom og først behandle patienten, når sygdommen for alvor har udviklet sig. Derfor skal de fremtidige indsatser i højere grad være forebyggende og tværgående. Målet er, at borgerne skal opleve en sammenhængende offentlig sektor.

Det forudsætter, at de mange aktører i det danske sundhedsvæsen arbejder endnu bedre sammen. Vi har nok været vant til, at udfordringer løses ved, at hver enkelt silo optimerer egne processer. Fremadrettet skal sundhedsvæsenet bedømmes på kvaliteten af det samlede forløb.

» Det betyder, at vi ikke bare kan fortsætte som hidtil. Hvis sundhedsvæsenet skal have enderne til at mødes, bliver vi nødt til at ændre styringen og ledelsen af vores sundhedsvæsen.

» Fokus i fremtidens sundhedsvæsen bør være "sundhed" – ikke "sygdom". Det vil indebære et betydeligt skifte i den måde, vi anskuer sundhedsvæsenet på.



Figur 3

Samarbejdet mellem kommuner og regioner er en hovedoverskrift i ambitionen om et mere sammenhængende sundhedsvæsen. Samtidig er overgangen mellem sektorer ofte der, det går galt i sundhedsvæsenet. Svaret på det kan være et mere forpligtende samarbejde mellem kommuner og regioner, herunder almen praksis, baseret på, at kommunerne og almen praksis i højere og mere forpligtende grad kan trække på de specialiserede sundhedsfaglige kompetencer i regionerne. Omvendt bør regionerne med det overordnede ansvar for patienterne i højere grad kunne stille krav til fx kommunernes sundhedstilbud.

Sundhedsvæsenets ressourcer skal komme borgerne til gode, og de skal mærke mindst muligt til de forskellige myndigheds- og sektorgrænser. Der er tale om et fælles ansvar. Det kan man ikke regulere sig ud af. Det kræver politisk og administrativt lederskab. Hvis det skal øverst på dagsordenen, kan det politiske lederskab forankres i Kontaktudvalget, hvor borgmestre og regionsråd mødes. Her kan de overordnede rammer for samarbejdet meldes ud, herunder forventninger om, at man arbejder sammen om at håndtere de konkrete problemer, så patienter og borgere ikke kommer i klemme. Det kan fx være diskussioner om, hvem der skal betale for hjælpemidler, eller hvordan behandling i eget hjem håndteres og finansieres. Samarbejdet kan baseres på et subsidiaritetsprincip, hvor konkrete problemer søges løst lokalt og administrativt, men at de i modsat fald løftes op politisk, så de ikke sander til i velmenende fagligheder eller kortsig-

tede økonomiske hensyn – og så problemer med samarbejdet ender som et mere tydeligt politisk ansvar for kommuner og regioner.

En mere sammenhængende indsats kræver også, at regionerne og hospitalerne redefinerer deres rolle og ser sig som en hjælpende hånd og livline for kommunerne. Personalet i regionerne skal ikke være låst fast på bestemte matrikler, men understøtte patienten der, hvor behovet er.

Samtidig skal vi i langt højere grad målrette vores indsatser og gøre dem datadrevne. Sundhedsvæsenet rummer bunkevis af data, som skal bringes bedre i spil i forhold til at udpege de befolkningsgrupper, der har særlig risiko for at udvikle eller opleve forværring af deres sygdom. Vi ved fx, at den "tungeste" ene procent af borgerne i Danmark trækker 30 pct. af sundhedsvæsenets samlede ressourcer. En stor del af disse borgere er kronikere og ofte har andre problemer, der koster i både livskvalitet og offentlige ressourcer. Indsatserne rettet mod denne gruppe bliver ofte igangsat ukoordineret og for sent. Det koster samlet samfundet enorme ressourcer, og det taler for en ny og bredere tilgang til denne gruppe. Her vil data for hele patientforløbet kunne dokumentere effekten af de forskellige indsatser, herunder vil bedre brug af intelligente data og prædiktionsmodeller kunne bidrage til at identificere og forudsige, hvem der bliver kommende "storforbrugere", så man kan sætte tidligere og mere koordineret ind i kommuner og regioner.

Bedre brug af data vil kunne drive forandringerne i sundhedsvæsenet – herunder sikre, at der løbende leveres mere sundhed for pengene. Et eksempel på mere datadrevet sundhed er forskellige regionale forsøg med såkaldt værdibaseret styring, hvor fokus er på at levere mest mulig effekt for færrest mulige omkostninger, jf. boksen til højre.

Data og digital teknologi skal også gøre, at vi i højere grad bringer sundhed ud i borgernes hjem. I dag er udgangspunktet, at borgeren kommer til sundhedsvæsenet. Fremover skal vi være bedre til at behandle patienterne hjemme og understøtte sundhedsvæsenet digitalt. Fx ved at flere ambulante kontroller og kontakter til den praktiserende læge kan udføres digitalt, så patienten ikke skal bruge unødigt tid på transport. For mange ældre vil det kunne skabe mere tryghed, hvis flere tilbud kan ske i eget hjem eller i det lokale sundhedscenter. I Region Nordjylland er der fx lavet en målsætning om at 1/3 af alle kontroller skal ske digitalt inden 2020. Et digitalt sundhedsvæsen skal samtidig understøtte en mere behovsdifferentieret tilgang, hvor de, der selv kan, skal klare mere, så ressourcerne i højere grad målrettes dem, der kan mindre.

#### **Fremtidens styring**

I den kommende tid vil diskussionen om afløseren for den nuværende aktivitetsstyringsmodel tage fart. Hvad skal grundpillerne i den fremtidige styring så være, og hvad er den rigtige arbejdsdeling mellem det nationale og lokale niveau? Helt overordnet vil det være hensigtsmæssigt for sundhedsvæsenet, hvis staten bidrager med at sætte de overordnede pejlemærker for sundhedsvæsenets udvikling – som også ligger relativt faste på den lange bane. Og dernæst bør der være en forventning om, at lokale og regionale politikere, ledere og medarbejdere fører visionerne ud i livet.

Der skal være en erkendelse af, at det kræver en fokuseret og vedholdende indsats, hvis vi skal flytte noget. Den politiske diskussion kan dermed i højere grad handle om ambitionsniveauet inden for de økonomiske rammer, som aftales med regeringen. Og om konsekvenser, hvis disse ikke realiseres. Der vil naturligt nok være større vilje til armslængde, hvis man regionalt og lokalt kan fremvise synlige resultater. Og måske kunne en tilgang være, at frihedsgraderne er størst, der hvor resultaterne er bedst – og at man især sætter ind, der hvor resultaterne udebliver.

### **Forsøg med værdibaseret styring i Region Nordjylland på hofte-knæområdet**

**I Region Nordjylland er der igangsat forsøg med værdibaseret styring omkring udskiftning af knæ og hofter. De centrale succesparametre er her, at patienterne får en forbedret funktion og dermed bedre livskvalitet. Det indebærer også muligheden for at fortsætte på arbejdsmarkedet i de tilfælde det er relevant. Med værdibaseret styring som redskab måles "succesen" på, om patienten med den tilbudte operation vil opleve et væsentligt løft i funktionsevne og dermed livskvalitet.**

**Patientens oplevelse af behandlingen måles via såkaldte "patient-rapporterede data (PRO). PRO-data kan blandt andet bruges til at danne datamodeller, der kan forudsige de forventede resultater af en operation. Det giver både læge og patient et væsentligt bedre beslutningsgrundlag.**

Et fortsat ønske om effektiviseringer i sundhedsvæsenet sker bedst ved at lave en enkel styrings- og finansieringsmodel, der rummer muligheder for at tænke sundhed bredt, populationsbaseret og langsigtet. Det gøres bedst ved at holde regioner og kommuner op på deres præstationer og den effekt, der skabes for borgerne. Og det giver størst effekt, hvis der gives rum til regionale og lokale forskelle – og plads til decentral ledelse og ejerskab til implementering af beslutningerne.

Få overordnede krav bør modsvares af, at sundhedsvæsenet bliver hurtigere til at implementere de aftalte mål, herunder på tværs mellem kommuner og regioner. Sundhedsvæsenet skal leve op til standarder og ensartethed der, hvor det giver bedre kvalitet. Men en fremtidig styringsmodel skal også give plads til individualisering af patientforløb; om det drejer sig om skræddersyet behandling eller forløb til borgere med mere komplekse problemer. For det bliver nok i stigende grad der, sundhedsvæsenet i fremtiden skaber mest værdi.

Overordnet må ambitionen være at opnå bred enighed om en styringsmodel, der kan understøtte det sundhedsvæsen, vi gerne vil have – og som vi har råd til i de kommende år. ■

» **Bedre brug af data vil kunne drive forandringerne i sundhedsvæsenet – herunder sikre, at der løbende leveres mere sundhed for pengene.**



# Statskundskabskandidaternes kompetencer – stabilitet og forandring

*Kandidater i Statskundskab fra Aarhus Universitet har en række kernekompetencer, som er relativt stabile over tid. Samtidig tilpasses uddannelsen løbende udviklingen både i faget og på det arbejdsmarked, der uddannes til. Ved siden af stabiliteten er vores uddannelser derfor hele tiden i forandring.*



**AF ANNE SKORKJÆR BINDERKRANTZ,  
STUDIELEDER OG PROFESSOR,  
PETER MUNK CHRISTIANSEN,  
INSTITUTLEDER OG PROFESSOR,  
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB,  
AARHUS UNIVERSITET**

Institut for Statskundskab er et af de største statskundskabsinstitutter i Europa. På VIP-siden er vi mere end 100 postdocs, adjunkter, lektorer og professorer og mere end 50 ph.d.-studerende. Vi uddanner årligt ca. 200 kandidater i statskundskab. Herudover uddanner vi også kandidater i samfundsfag til gymnasieskolen, og vi leverer undervisning til en række andre uddannelser på Aarhus Universitet.

Når instituttet er så stort, er det blandt andet i kraft af, at de fleste af vore kandidater afsættes til den danske offentlige forvaltning med tilgrænsende organisationer. Af samme grund er disciplinen offentlig forvaltning en integreret del af instituttets undervisning. Sådan er det langt fra i mange andre lande, hvor ”Public Administration” er en disciplin, der bedrives på særskilte uddannelser og institutter. Den lykkelige forening af forvaltningsstudier og undervisning i statskundskabens traditionelle discipliner, som international politik, politisk teori, politisk sociologi og komparativ politik indebærer et konstant fokus på vores kandidaters kompetencer.

Selvom cand.scient.pol.er finder ansættelse mange forskellige – og også nogle gange ret overraskende – steder, er uddannelsens særlige kendetegn vores fokus på det politiske system og den offentlige forvaltning som en

del af dette. Det betyder ikke, at vi kun uddanner til den offentlige sektor. Tværtimod bliver en stigende andel af vores kandidater ansat i det private. Men det betyder, at uddannelsen er rettet mod et arbejdsmarked, hvor indsigten i det politiske er vigtig – uanset om det er, fordi den ansættende organisation selv er offentlig, eller fordi den på den ene eller anden måde har snitflader til det offentlige.

Statskundskabsuddannelsen fokuserer overordnet set på forskellige typer af viden, færdigheder og kompetencer. Det gælder, hvad man kunne kalde generiske kompetencer, der er nogenlunde konstante over tid. Til disse hører solide analytiske evner, stærke metodiske kompetencer, evnen til at overskue og løse komplicerede problemer og evnen til at formidle kompleks viden også på en præcis og forståelig måde. Det gælder vel – eller burde gælde – alle akademiske uddannelser. Mere specifikt for statskundskabsuddannelsen er erhvervelsen af solid forskningsbaseret viden om det nationale og internationale politiske system og dets institutioner, aktører og udvikling.

## **Udviklingen i uddannelsen – nye kompetencer?**

I vores diskussioner af kandidaternes kompetencer med aftagere fra såvel den offentlige som den private sektor – og vi har stor glæde af vores aftagerpanel, som engagerer sig stærkt i diskussioner om uddannelsen – er et hovedbudskab som regel, at det vigtigste er at fastholde fokus på netop de generiske kompetencer og især, at cand.scient.pol.-titlen skal være kendetegnet ved: 1) solid indsigt i det politiske systems virkemåde og 2) et

**» Til eksamen bliver de studerende testet dels i at kunne producere et kortfattet notat inden for et fastsat tidsinterval og dels i at kunne præsentere dette mundtligt.**

» **Et absolut kerneelement i vores uddannelser er, at vores kandidater skal være dygtige til at vurdere viden og også til selv at producere ny viden. Metodefagene har derfor altid haft en særlig bevågenhed på Statskundskab.**

højt niveau af metodiske færdigheder. Samtidig er der naturligt et ønske om en løbende tilpasning til udviklingen i det omgivende samfund og også ønsker om specifikke færdigheder – som fx projektledelse og formidlingsevner – der med fordel kunne opprioriteres. Ofte følges den sidste type ønsker dog af et udsagn om, at det aldrig må blive på bekostning af de grundlæggende kompetencer.

Nogle af de elementer, der inden for de senere år er styrket på uddannelsen, er indsigten i EU's politiske system og evnen til at evaluere politiske tiltag. Begge dele er vigtige komponenter i hvert sit nye fag på bacheloruddannelsen. I forhold til EU er det naturligvis langt fra et nyt emne på uddannelsen, men vi har valgt at opprioritere feltet ved at give det særlig tyngde i et fag om politiske institutioner. Når det gælder evaluering, er der her tale om en ny tilgang til anvendelsen af de kompetencer, vores studerende har opnået. Frem for at fokusere på en meget akademisk, forskningsinspireret tilgang skal de studerende her i højere grad tænke som praktikere. Til eksamen bliver de studerende testet dels i at kunne producere et kortfattet notat inden for et fastsat tidsinterval og dels i at kunne præsentere dette mundtligt. Det er en udfordring for de studerende at bruge deres kompetencer på en ny måde, men vi ser det som en klar forbedring af koblingen mellem uddannelsen og de efterfølgende jobs.

Også inden for de eksisterende fag sker der løbende en udvikling. Det gælder fx inden for offentlig forvaltning, hvor de studerende blandt andet lærer om forskellige styringstendenser. Temaer som New Public Management og kontraktstyring har efterhånden været på dagsordenen i årtier, men i dag er der i undervisningen et øget fokus på nye styringstrends, som fx inddragelse af brugere og frivillige i den offentlige sektor – det, som især i den kommunale sektor kaldes samskabelse. Her er i øvrigt et tæt samspil med den forskning, der foregår ved instituttet, idet en række af vores forskere har interesseret sig for, hvornår og hvordan inddragelse af brugerne kan give øget motivation og

øget udbytte af fx indsatsen for, at børn bliver gode læsere.

#### **Fake news? Metode og vidensproduktion**

Et absolut kerneelement i vores uddannelser er, at vores kandidater skal være dygtige til at vurdere viden og også til selv at producere ny viden. Metodefagene har derfor altid haft en særlig bevågenhed på Statskundskab. Det gælder såvel den grundlæggende forståelse for mulighederne for at producere viden om vores samfund – og nok så meget faldgruber og farer heri – som de konkrete analyseteknikker, hvad enten de er kvantitative eller kvalitative. Ikke mindst i en tid, hvor information analyseres og spredes hurtigere end nogensinde, er det vigtigt at have kompetencerne til at skille skidt fra kanel. Korrelation er som bekendt ikke nødvendigvis udtryk for kausalitet.

De to egentlige metodefag fylder 25 ECTS på bacheloruddannelsen, dvs. næsten et helt semester, men en stærk metodebevidsthed er en integreret del af alle fag på såvel bachelor- som kandidatuddannelsen. Alle vores kandidater har derfor stærke metodiske kompetencer og mestrer de fleste af de gængse kvalitative og kvantitative analysemetoder og -teknikker. Hertil kommer, at vi har givet de studerende mulighed for yderligere metodisk specialisering. På kandidatuddannelsen kan man således vælge forskellige specialiserede metodeforløb på op til 20 ECTS.

#### **Kandidaterne og arbejdsmarkedet**

Et spørgsmål, der ofte kommer op i diskussionen om kompetencer, er, om de studerende kan oversætte de kompetencer, de får på uddannelsen, til det, der er brug for på arbejdsmarkedet. Det spørgsmål er blevet endnu mere presserende i lyset af fremdriftsreformen, hvor studerende skal færdiggøre deres kandidatuddannelse på maksimalt 2½ år. Dermed kan man ikke kombinere sin uddannelse med erhvervs erfaring i samme omfang som tidligere. Studerende bliver hurtigere klar til arbejdsmarkedet, men har mindre på CV'et i form af fx studiejobs.

» **Nogle vil nok hævde, at instituttets tilpasning af undervisningen til udviklingen i det omgivende samfund er præget af en vis konservatisme.**

**»» Et spørgsmål, der ofte kommer op i diskussionen om kompetencer, er, om de studerende kan oversætte de kompetencer, de får på uddannelsen, til det, der er brug for på arbejdsmarkedet. Det spørgsmål er blevet endnu mere presserende i lyset af fremdriftsreformen**

I den situation spiller især praktikophold i løbet af uddannelsen en afgørende rolle for at få erfaring med at bruge sine kompetencer i en arbejdsmæssig sammenhæng. Det er nu sådan, at omkring 85 procent af de studerende bruger en del af deres uddannelse i et praktikforløb enten i Danmark eller i udlandet. Det opfatter vi grundlæggende som positivt. Der er imidlertid også en udfordring i at sikre, at de studerende får nok ud af praktikken, og at der er sammenhæng mellem praktikken og resten af uddannelsen. I den kommende tid planlægger vi derfor et tættere samarbejde med praktikstederne og en kobling mellem praktik og fag udbudt af instituttet.

På kandidatuddannelsen har de studerende mulighed for at gå i dybden med offentlig ledelse såvel teoretisk som praktisk, og på et af disse fag danner hver studerende par med en leder, som er indskrevet på den fleksible masteruddannelse i offentlige ledelse (FMOL) med henblik på at lave en handleplan for lederens organisation. Det giver de studerende gode muligheder for indblik i deres fremtidige arbejdsmarked.

#### **En konservativ tilgang?**

Nogle vil nok hævde, at instituttets tilpasning af undervisningen til udviklingen i det omgivende samfund er præget af en vis konservatisme. Det kan have sin rigtighed. Kandidater i statskundskab fra de seneste årtier vil således kunne nikke genkendende til en pæn del af de fag, konkrete emner og specifikke tekster, der fortsat indgår i uddannelsen. I vores optik er vores vigtigste bidrag til arbejdsmarkedet netop, at vores kandidater har en række kernekompetencer, som er relativt stabile over tid. Samtidig skal uddannelsen følge med udviklingen både i faget og på det arbejdsmarked, der uddannes til. Ved siden af stabiliteten er vores uddannelser derfor hele tiden i forandring. Nye temaer indrages, den nyeste forskning sættes på pensumlisterne, og nye fag introduceres. Man kan lægge trykket på stabiliteten eller forandringen, men det er kombinationen af de to ting, der sikrer kandidaternes kompetencer bedst. ■

**»» I vores optik er vores vigtigste bidrag til arbejdsmarkedet netop, at vores kandidater har en række kernekompetencer, som er relativt stabile over tid. Samtidig skal uddannelsen følge med udviklingen både i faget og på det arbejdsmarked, der uddannes til.**

# Næste kandidat-generation skal gøre djøficering til et plus-ord



*Nye samfundsvidenskabelige skal kunne løse samfundets udfordringer, samtidig med at de har positive relationer til de medborgere, som deres arbejde retter sig imod, sådan at alle danskere kan se og mærke, hvordan god offentlig administration bidrager til det gode samfund.*

**AF LISBETH BINDERUP,  
KOMMUNALDIREKTØR,  
SKANDERBORG KOMMUNE**

”Den offentlige administration skal med sin professionelle dygtighed og attitude sikre et højt niveau af tillid i vores samfund.”

Sådan lyder min egen, til lejligheden formulerede fordring til den offentlige administration. Tilliden er ikke kun betydningsfuld i et demokratisk perspektiv. Professor Gert Tinggaard Svendsen har vist, hvordan tillidskapitalen også er en kritisk faktor for Danmarks konkurrenceevne. Og så gør han opmærksom på de offentlige institutioners store betydning for, om det vil lykkes at holde tilliden – han kalder det Skandinaviens guld – oppe på det nuværende høje niveau.

Dermed er ønskerne til nye samfundsvidenskabelige kandidater givet: De skal kunne løse samfundets udfordringer, samtidig med at de har positive relationer til de medborgere, som deres arbejde retter sig imod, sådan at alle danskere kan se og mærke, hvordan god offentlig administration bidrager til det gode samfund.

Min egen generation af samfundskandidater er – synes jeg – lykkedes nogenlunde hæderligt med det første, altså problemløsningen. Men hvad angår det andet – det relationelle og tillidsbefordrende – har vi præsteret indiskutabelt ringe.

Et eksempel på en problemløsning, der kan gøre mig lidt stolt på mit fags vegne, er den danske håndtering af finanskrisen, hvor ikke mindst kommunerne tog en hård tårn for at føre den besluttede finanspolitik ud i livet. Mange familier oplevede mærkbare menneskelige omkostninger ved krisen, men generelt lykkedes det heldigvis at beskytte langt de fleste danskere mod det totale sammenbrud i eksistens og fremtidshåb, som mange mennesker i andre europæiske lande stadig lider under.

Men faglig stolthed kan føles lidt fattig, hvis den ikke bakkes op af tilsvarende anerkendelse fra omverdenen: For et års tid siden skrev jeg sammen med to kolleger en aviskronik om samme emne som her, fremtidens djøf-kompetencer. Pointen i kronikken var, at den nuværende kurs må ændres. Kandidaterne skal være bedre forberedt på at kunne skabe deltagelse og ikke nær så indstillede på at skabe regler og modeller. Flere af mine private venner blev så lettede over at se min delvist kritiske holdning til mit eget fag, at de åbent erkendte, at de faktisk hadede djøfere (deres ordvalg). Vennerne – sygehuslægen, gymnasielæreren, universitetsforskeren og den arbejdsløse magister – kom hver især med konkrete eksempler på, at deres daglige arbejdsglæde var ødelagt af systemer og procedurekrav, som de forestillede sig udtænkt af djøfere i fjerne kontorer. De følte sig reduceret til brikker i et system uden noget menneskeligt ansigt, og de mente det meget alvorligt.

**» Min egen generation af samfundskandidater er – synes jeg – lykkedes nogenlunde hæderligt med det første, altså problemløsningen. Men hvad angår det andet – det relationelle og tillidsbefordrende – har vi præsteret indiskutabelt ringe.**

## » Bitterheden og kritikken mod den offentlige administration og dens ansatte er altså ikke alene et spørgsmål om kløften mellem mere og mindre veluddannede samfundsgrupper. Der er tale om bred afstandstagen til kold, fremmedgørende systemtænkning som fundament for en offentlig sektor

Bitterheden og kritikken mod den offentlige administration og dens ansatte er altså ikke alene et spørgsmål om kløften mellem mere og mindre veluddannede samfundsgrupper. Der er tale om bred afstandstagen til kold, fremmedgørende systemtænkning som fundament for en offentlig sektor, hvis andre dygtige fagprofessioner – pædagoger, politikfolk, læger osv. – heldigvis fortsat nyder stor tillid.

Tillidskløft mellem almindelige mennesker og den administrative klasse har fået en betegnelse. Det kaldes djøficering efter navnet på samfundskandidaternes fagforening. Tydeligere kommentar til vores egen faglige stolthed er vel vanskelig at forestille sig! Kløften er så voldsom, at den ind imellem omtales som en parallel til de bevægelser, der gav politisk medvind til Trump, Le Pen og Brexit.

Systemtænkningens stærkt kritiserede bivirkninger i form af fremmedgørelse nedbryder tilliden. Når systemernes hovedvirkninger heller ikke altid sidder lige i øjet – fx evnen til at beskatte og inddrive skat fra meget, meget rige selskaber – så bløder samfundsbeholdningen af tillid yderligere.

Der er en gruppe, som vi samfundskandidater i særlig grad føler os forpligtet på at være til nytte for, nemlig politikerne. Når vi konstruerer systemer, er det for at finde veje til at føre politiske hensigter ud i livet. Fordi vi i vores selvforståelse arbejder for politikerne, er det særligt smerteligt, når vi (jævnligt) oplever, at også politikerne lægger afstand og mangler tillid. Et par avisoverskrifter kan illustrere en holdning, som jeg tror, der kan findes spor af i alle danske, politiske forsamlinger: ”Kommunalpolitikere: Embedsmændene har fået alt for stor politisk indflydelse” og ”Folkevalgte møder muren i Djøf-land” (Politiken, hhv. d. 11. og 12. november 2017).

Tillidskrisen er et faktum. Men kan ændret indhold og holdning i uddannelserne være en del af løsningen? Ja, hvis vi ser på erfaringen, må det være en oplagt mulighed. Vi har nemlig været der før. For knapt 50 år siden oplevede Danmark et lige så voldsomt folkeligt opgør rettet mod den offentlige administration. Autoriteterne blev dengang angrebet fra to fronter – ungdomsoprøret og Glistrup-bevægelsen. ”Skrankepaver” og ”papirnusere” var nogle af de nye slagord, og opgøret var så omfattende, at der blev brug for endnu en ny glose, nemlig ordet ”jordskredsvalg”. Befolkningens tillid og opbakning til den offentlige administration var kritisk lav.

Dengang i 1970’erne lykkedes det at vinde meget af tilliden tilbage. Det skete ved hjælp af en turn-around, der fik historiske dimensioner, i hvert fald i kommunerne. Hver eneste medarbejder blev bedt om at tage sin egen faglige identitet og sin rolle op til seriøs overvejelse. Slut med at se sig selv som en bedrevidende myndighedsperson over for en undersåt. I stedet skulle borgeren mødes af en serviceminded holdning som en kunde i en butik. De nye værdier slog stærkt igennem i løbet af et par årtier ved hjælp af uddannelse, ledelse og massiv inspiration fra privat forretningsforståelse.

Det må vi kunne gøre igen. Vi må – som arbejdsgivere og uddannelsesinstitutioner – kunne hjælpes ad med at uddanne kandidater, der ikke uforvarende kommer til at skabe menneskefjendske systemer. Fremtidens kandidater må kunne understøtte et samfund, hvor det enkelte menneske i højere grad kommer til at føle sig som en aktiv deltager frem for at føle sig som offer eller som ’udmeldt’. De nyuddannede skal hjælpe med at skabe et samfund, hvor mennesker kan få magt over sit eget liv (fx eget arbejdsliv), og hvor de kan forvente at blive mødt med tillid og positive forventninger i stedet for systemtænkning og managementlogik.

Den nye forståelse af kerneopgaven – væk fra ydelse af kundeservice og over mod opbakning til livsmestring og deltagelse – gælder ikke kun lærernes og lægernes og de andre fagprofessionelles møde med borgerne. Det gælder også de administrative løsninger over for borgere og offentligt ansatte, og det gælder bistanden til de politiske beslutningstagere.

Det, vi kommunale arbejdsgivere helt konkret beder nye samfundskandidater om, er noget andet end for blot få år siden:



- Tag kommunal planlægning som et eksempel. Her er det ikke nok at kende planlovens regler og udforme et planforslag, der kan sendes til høring. Der er brug for at kunne gennemskue, hvordan der kan skabes en tidlig dialog mellem politikere og borgere, så de mennesker, som planen berører, ikke føler sig dikteret og kørt over, men føler sig som medansvarlige og medskabende.
- Eller kommunal budgetlægning: Her er håndteringen af løbende budgetreduktioner ikke bare et spørgsmål om at kunne konstruere resursetildelingsmodeller. Det er lige så vigtigt eller vigtigere at kunne samarbejde med decentrale ledere og bestyrelser om, hvordan reduktionskravene kan formuleres på en måde, så det giver bedst mening og mindst mulig afmagtsfølelse lokalt.
- Eller effektivisering af bygningsdrift: Det er ikke bare et spørgsmål om at beregne potentialet i en central Facility Management-funktion i kommunen. Samfundskandidaten skal være uddannet til at kunne se og tage afsæt i motivationen, initiativlysten og ansvarligheden hos de ledere, der er glade for at have deres egen pedelfunktion og opsatte på at finde andre veje til effektivisering end centralisering.

En vej til mere mennesketænkning på bekostning af systemtænkningen kunne være at ansætte andre faggrupper, så samfundskandidaterne får flere kolleger med fx kommunikationsfaglig, pædagogisk, psykologisk eller antropologisk baggrund. Men at have samfundskandidater til at udtænke systemerne og humanister til at afbøde bivirkningerne er kun en halv løsning. Den hele løsning består i, at samfundskandidaterne uddannes, så de bygger på en fundamental menneskeorienteret etik og er trænet i at tænke det menneskeorienterede og det tillidsskabende med i enhver faglig sammenhæng. Der er fortsat brug for en tydelig rød tråd fra den løsning, der arbejdes på, til den indflydelse, som løsningen vil få på det rigtige, levede liv.

På KL's lederkonference i Kolding for nylig blev den pointe udtrykt på en anden måde: Gennem en generation har vi insisteret på, at fx lærere, sygeplejersker, pædagoger og politifolk i lederstillinger fik videreuddannet sig inden for det, som vi samfundsvidenskabelige kandidater er eksperter i fra starten, nemlig systemtænkningen. Nu er det på høje tid, at vi får ny- og videreuddannet alle kandidaterne inden for administration i noget af det, som fx lærere, sygeplejersker, pædagoger og politifolk mestrer så godt – nemlig mennesketænkningen, evnen til at skabe mening i tingene og evnen til at skabe tillid og tiltro.

## » Styring kan klares ved et skrivebord.

**Hjælpebidlerne er systemer og procedurer og tal og paragraffer. Ledelse kan kun udøves blandt andre mennesker og kun ved at vinde deres tillid og videre derfra motivere dem til at folde deres potentiale ud.**

Det er her, tampen brænder. Forandringen, der er brug for, handler måske simpelt hen om, at samfundsvidenskaberne skal flytte på vægten, så styring fylder noget mindre og ledelse fylder en hel del mere. Styring kan klares ved et skrivebord. Hjælpebidlerne er systemer og procedurer og tal og paragraffer. Ledelse kan kun udøves blandt andre mennesker og kun ved at vinde deres tillid og videre derfra motivere dem til at folde deres potentiale ud. Hvis man er uddannet i ledelse, er man – forhåbentlig – både uddannet i at befordre tillid og at bruge tilliden til noget.

Den offentlige administration skal med sin professionelle dygtighed og sin attitude sikre et højt niveau af tillid i vores samfund. Den mission skal enhver ny samfundskandidat være godt klædt på til at bidrage ind i, og en vigtig del af påklædningen kunne være en god ledelsesuddannelse allerede som en del af kandidatuddannelsen. ■



# 1 år efter valget af Præsident Trump

*Da det sent på valgaftenen den 20. november 2016 stod klart, at det republikanske partis kandidat, Donald J. Trump, var valgt som den kommende amerikanske præsident, blev det mødt med vantro blandt de fleste politiske kommentatorer – og diplomater for den sags skyld. Hvad der hidtil var blevet anset for en umulighed, eller i hvert fald meget usandsynligt, var nu en kendsgerning.*

**AF LARS GERT LOSE,  
DANMARKS AMBASSADØR I USA**

Siden præsidentvalget har der været skrevet meget om, hvorfor valget endte som det gjorde. Hvad skabte den perfekte storm, som betød, at et politisk ubeskrevet blad og en kontroversiel forretningsmand kunne blive valgt til verdens mest magtfulde embede, baseret på en kampagne, som mest af alt bestod af overskrifter?

Har præsidenten ret, når han siger, at han ene mand leverede den overraskende sejr? Eller er valget i efteråret 2016 mest af alt udtryk for en mere grundlæggende bevægelse i det amerikanske samfund? Eller skyldes valgsejren simpelt hen den demokratiske modkandidat?

Forklaringen er – som altid – nok at finde i en blanding af alle disse faktorer.

Trump vandt på en meget klart kommunikeret kampagne, der – skarpt skåret til – fokuserede på et opgør med den politiske korrekthed og eliten i Washington, ”USA først”, et klart fokus på nationale interesser, økonomisk protektionisme, sikre grænser og et nej til USA i førertrøjen i de globale konflikter.

Man skal ikke tage fejl. Dette er en dagsorden, som har en meget stærk klangbund i det

amerikanske samfund. Ikke mindst i de traditionelt industrialiserede dele af USA, som har set jobs forsvinde i takt med den økonomiske globalisering. Det amerikanske hjerteland, som stadig tror på en amerikansk drøm uden statslig indblanding, som har svært ved at forholde sig til afhængigheden af den verden, som ligger uden for USA's grænser, og som lægger vægt på de traditionelle, konservative amerikanske værdier og dyder. Den del af USA, som er fremmedgjorte over for det politiske system i Washington, og som ingen tillid har til de folkevalgte føderale politikere. Den del af USA, som er enig i Trumps beskrivelse af de seneste 30 år som et ”amerikansk blodbad”. Det er her, man finder en stor del af de næsten 80% af amerikanerne, som ikke kan skrive under på, at de har tillid til regeringen, og en stor del af de 47%, som mener, at livet i USA var bedre for 50 år siden (PEW research).

Det er en klangbund, som tidligere præsidenter effektivt har gjort brug af. George W. Bush blev i 2000 valgt på bl.a. et budskab om en ydmyg udenrigspolitik fokuseret på nationale interesser og tilbageholdenhed ift. interventioner og nationsopbygning i andre lande. Et valgløfte, som måtte lægges i skuffen efter terrorangrebet den 11. september 2001. Og Obama baserede sin kampagne op til valget i 2008 på bl.a. en hård kritik af frihandel og konsekvenserne for amerikanske produktionsjobs samt et løfte om et fokus på nationale interesser og et stop for militære interventioner. To løfter, som heller ikke blev gennemført efter mødet med virkeligheden.

Og det er en klangbund, som har præget det politiske system i USA, længe før Trump annoncerede sine ambitioner om at blive præsident. Som mange har påpeget i den seneste tid, var det Newt Gingrich, der – som leder af det republikanske flertal i Repræsentanterne Hus – i 1990'ere omsatte de populistiske appeller til en decideret krigsmaskine rettet mod præsident Clinton. Med etable-

**» Hvad skabte den perfekte storm, som betød, at et politisk ubeskrevet blad og en kontroversiel forretningsmand kunne blive valgt til verdens mest magtfulde embede, baseret på en kampagne, som mest af alt bestod af overskrifter?**

## » **Man skal ikke tage fejl. Dette er en dagsorden, som har en meget stærk klangbund i det amerikanske samfund. Ikke mindst i de traditionelt industrialiserede dele af USA, som har set jobs forsvinde i takt med den økonomiske globalisering.**

ringen af Fox News i 1996 blev der skabt et effektivt talerør for denne strømning i USA. Og den ellers så hårde kritiker af Trump – senator John McCain – valgte Sarah Palin som sin vicepræsident kandidat i 2008. Det gjorde han, netop fordi Palin om nogen på det tidspunkt forstod at spille det populistiske kort.

Uden sammenligning i øvrigt var Palin på mange måder forgænger for den rolle som anti-establishment-politiker, som Trump perfektionerede i 2016. Meget kan man sige om præsidentens valgkampagne. Men det er ubestrideligt, at han som ingen anden formåede at kommunikere med stor gennemslagskraft til de dele af USA, som lægger vægt på førnævnte politik. Som den ultimative anti-politiker gjorde han det med stor troværdighed. Og som den succesfulde forretningsmand talte han med stor overbevisning om nye muligheder for at løse problemerne gennem sin forhandlingsevne.

Spørgsmålet er selvfølgelig, om det i sig selv var nok til at hive sejren i land. Det skal man næppe konkludere for hårdt på. Men der er ikke tvivl om, at Hillary Clinton var indbegrebet af alt det, som så mange amerikanere ønskede at gøre op med. Hun fremstod som skoleeksemplet på den forhadte politiske elite i Washington. Hun havde svært ved troværdigt at kommunikere til de afgørende vælgere i Midtvesten og rustbæltstaterne, som i store dele af valgkampen blev taget for givet. Og som tidligere udenrigsminister var det svært at overbevise de globaliseringstrætte vælgere om, at hun var på deres side. Det vil være at undervurdere den amerikanske vælger, hvis man på det grundlag konkluderede, at Clinton mere tabte valget, end Trump vandt det. Men der er ikke tvivl om, at Clintons mangler som kandidat er en stor del af forklaringen på resultatet i november 2016.

Af alle disse grunde – og flere til – befinder amerikansk politik sig for tiden et skidt sted.

Det vil amerikanske politikere, kommentatorer og – ikke mindst – vælgere være 100 % enige i.

Det er ikke lykkedes for præsidenten at samle hverken landet eller de to partier i Kongressen. Og det har åbenlyst heller ikke været en prioritet. Paradoksalt nok har han af den grund heller ikke kunnet levere på store dele af de løfter, som blev afgivet under valgkampen.

Det har vist sig ekstraordinært svært at få vedtaget nogen som helst form for lovgivning i Kongressen – og det på trods af et republikansk flertal i bådet Senatet og Repræsentanternes Hus. ObamaCare er ikke blevet tilbagefuldt og erstattet. Noget, der ellers har stået øverst på den republikanske dagsorden de seneste 7 år. Man har ikke kunnet sikre finansiering til den berømte mur mod Mexico. Og der kæmpes hårdt i disse dage for at få noget igennem Kongressen, som kunne ligne en skattereform. Det er stadig et åbent spørgsmål, om det vil lykkes. Hvordan man vil finde de mange penge til den hårdt tiltrængte renovering af amerikansk infrastruktur, fortaber sig ligeledes i horisonten.

Et par – vigtige – valgløfter kan dog krydses af. Trump har fået valgt en højesteretsdommer. Han har trukket USA ud af frihandelsaftalen for Stillehavet (TPP) og klimaaf-talen fra Paris. Der er dereguleret voldsomt på den nationale miljø- og klimalovgivning. Og selv om muren endnu ikke er bygget, er den illegale indvandring på sit laveste niveau i 17 år. Det er alle vigtige republikanske resultater, som ikke skal undervurderes.

Der er mange forklaringer på de magre lovgivningsmæssige resultater. Én er åbenlyst, at det republikanske parti har ualmindeligt svært ved at samle sig om en fælles linje. Men det dybere og mere grundlæggende problem er, at Kongressen er fastlåst i en nådesløs skyttegravskrig mellem de to gamle partier.

» **Hillary Clinton var indbegrebet af alt det, som så mange amerikanere ønskede at gøre op med. Hun fremstod som skoleeksemplet på den forhadte politiske elite i Washington.**

## » Af alle disse grunde – og flere til – befinder amerikansk politik sig for tiden et skidt sted. Det vil amerikanske politikere, kommentatorer og – ikke mindst – vælgere være 100 % enige i.

Aldrig har mulighederne for tværpolitisk enighed været så forsvindende små. Og det siger en del, når man ser tilbage på de seneste 8 år, hvor Kongressen har været martret af kompromisløs oppositionspolitik, der primært er motiveret af at forhindre modparten i at få noget, der bare kunne lugte af en politisk sejr. Det er ikke uden grund, at mange både demokratiske og republikanske politikere i Kongressen peger på den lovgivende forsamling som det største politiske problem i USA – og ikke præsidenten. Og det er svært at se, hvad der skulle ændre på denne situation i fremtiden.

Apropos fremtiden – hvad kan man så forvente sig af midtvejsvalget i 2018 og præsidentvalget i 2020? Det er selvfølgelig spørgsmålet, som alle stiller sig i Washington i disse dage. Nu har vi her på ambassaden lært på den hårde måde, at man skal være forsigtig med at forudsige amerikansk politik. Men et par tendenser tegner sig.

Midtvejsvalget kan blive vanskeligt for Republikanerne. Det er på den ene side usandsynligt, at deres flertal i Senatet bliver truet. Af de 33 ud af 100 senatorer, som er på valg, er de 25 demokrater. 10 af dem kommer fra stater, som Trump vandt overbevisende i november 2016. Det skal gå meget galt for republikanerne, før flertallet vender i Senatet.

Anderledes ser det ud i Repræsentanternes Hus. Det er ikke usandsynligt, at Demokraterne kan vinde de 25 ekstra pladser, som er nødvendige for at skabe et flertal. For det første er det nærmest en tradition, at den nyvalgte præsidents parti taber i det efterfølgende midtvejsvalg. I de seneste 21 midtvejsvalg har præsidentens parti i gennemsnit tabt 30 pladser i Huset. I nyere tid er

det kun lykkedes for demokraterne under Bill Clinton ved midtvejsvalget i 1998 og republikanerne under George W. Bush ved midtvejsvalget i 2002 at fastholde eller vinde pladser i Kongressen. For det andet er der ikke tvivl om, at den demokratiske base er mobiliseret – det har præsidenten selv bidraget til med en lang række kontroversielle udmeldinger. Vi har senest set det i lokalvalgene i Virginia og New Jersey, hvor demokraternes sejr var total.

Hvad så med præsidentvalget i 2020? Der er meget lang tid til 2020. Og alt kan som bekendt ske i politik. Men det kan bestemt ikke udelukkes, at Trump vinder igen. Først og fremmest har han godt fat i det republikanske parti. Ja – der er meget ballade. Og i en række situationer er præsidenten blevet kritiseret fra egne rækker. Men der er bestemt ikke tale om nogen revolution. Det store flertal bakker op om præsidenten – dels fordi det burde give de bedste muligheder for republikanske resultater. Dels fordi mange – ikke mindst dem, der er på valg i 2018 – frygter den republikanske base, som bar Trump ind i Det Hvide Hus. Den base er stadig intakt.

Trump er historisk upopulær som præsident målt på de såkaldte approval-ratings. Under normale omstændigheder ville mange demokrater og uafhængige støtte en nyvalgt præsident – om ikke andet, så fordi de støtter selve embedet og dermed landets leder. Sådan forholder det sig ikke med Trump, som ikke har ønsket at indtage den forventede præsidentielle rolle som nationens samlende leder. Præsident Trump er den samme som kandidaten Trump. Der meldes konsekvent ud i en række følsomme spørgsmål, som splitter landet. Stort set alle demokrater kan derfor ikke stå inde for præsidenten. Og det samme gælder

## » Aldrig har mulighederne for tværpolitisk enighed været så forsvindende små.

der for store dele af de uafhængige vælgere.

Ser man omvendt på basen, så støttes præsidenten stadig af over 80 %. Den procent har stort set været stabil siden indsættelsen i december i år. Derfor er det for tidligt at afskrive Trump i 2020. Og lykkes det præsidenten og det republikanske parti at sikre noget, der ligner en skattereform, at fastholde lav illegal indvandring, at få bygget en symbolsk mur, og nyder de godt af en fortsat stærk økonomi – ja så kan man ikke udelukke, at tilstrækkeligt mange vil sluge kamelen og tilslutte sig basen og dermed bidrage til endnu en Trump-sejr.

Det kommer i høj grad til at afhænge af den demokratiske modkandidat, som Trump kommer til at stå over for, og den politiske platform, som modstanderne vil udfordre ham på. I dag står begge dele uklart. Der tegner sig endnu ikke et klart billede af et nyt demokratisk lederskab, som kan bære partiet til sejr. Og den eneste politiske platform, som binder partiet sammen i disse dage, er enigheden om, at præsidenten er dårlig. Det er næppe nok til at vinde et valg.

Alt dette kan med et slag ændre sig, hvis den berømte Mueller-undersøgelse finder frem til afgørende belastende informationer om Trump-kampagnens eventuelle samarbejde med Rusland. Det står allerede nu klart, at undersøgelsen vil få konsekvenser. Men ingen ved endnu – måske bortset fra Mueller selv – om der er nok til for alvor at ryste fundamentet under præsidenten og hans administration. Vi har ikke set en rygende pistol.

Uanset hvordan det går til midtvejsvalget. Uanset om Mueller-undersøgelsen vil skabe et politisk jordskælv. Og uanset om Trump genvælges i 2020, så må vi forvente, at både republikanske og demokratiske kandidater vil tage pejling efter de potente politiske budskaber omkring nationale interesser og økonomisk protektionisme. Det har i stigende grad præget amerikansk politik de sidste mere end 30 år. Og vil med stor sandsynlighed også gøre det i årene fremover. Det er meget svært at vinde et præsidentvalg, hvis man ikke vinder Hjerterlandet. Indpakningen og tilgangen vil muligvis adskille sig, men retningen vil være den samme. ■

» **Hvad så med præsidentvalget i 2020? Der er meget lang tid til 2020. Og alt kan som bekendt ske i politik. Men det kan bestemt ikke udelukkes, at Trump vinder igen.**

» **Der tegner sig endnu ikke et klart billede af et nyt demokratisk lederskab, som kan bære partiet til sejr. Og den eneste politiske platform, som binder partiet sammen i disse dage, er enigheden om, at præsidenten er dårlig. Det er næppe nok til at vinde et valg.**

# Din arbejdsplads kan blive medlem af Nordisk Administrativt Forbund !

**En arbejdsplads, virksomhed eller organisation kan melde sig ind i Nordisk Administrativt Forbund og få følgende fordele:**

- Modtager fem eksemplarer af hver udgivelse af medlemsbladet *Administrativ Debat*
- Modtager fem eksemplarer af *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, som de fem landes afdelinger af Nordisk Administrativt Forbund udgiver i fællesskab
- Medarbejderne kan deltage i Forbundets mange debattmøder og gå-hjem-møder, som fortrinsvis afholdes i København og Aarhus
- Medarbejderne kan deltage i møder og konferencer arrangeret af Nordisk Administrativt Forbund, ofte i samarbejde med DJØF eller vore andre nære samarbejdspartnere: Deloitte, Mercuri-Urval og Juridisk Forening, nogle mod deltagerbetaling
- Medarbejdere kan deltage i det "Almene Møde", som arrangeres hvert tredje år på skift mellem de nordiske afdelinger, næste gang i 2018 i Reykjavik.

Hvis din organisation er interesseret, så send en indmeldelse til [regnskab@naf-net.dk](mailto:regnskab@naf-net.dk).

Kontingentet er 1.600 kr. for organisationen, som opkræves via EAN-nr., mail eller alm. post.



**Nordisk  
Administrativt  
Forbund**

# Forvaltningskonferencen 2018

## Hør om forventningerne til dig og den offentlige sektor i fremtiden

Vær med, når politikere og embedsmænd stiller skarpt på kravene til den offentlige sektor i fremtiden. Du får mulighed for at diskutere og høre spændende indlæg og debatter med en bred vifte af markante politikere, topchefer, forskere og eksperter.

25-års  
jubilæum

### Konferencens temaer

- > Hvordan ser embedsmandens rolle ud i 360-graders perspektiv?
- > Hvordan løser vi udfordringerne i den offentlige sektor?
- > Hvad skal den offentlige forvaltning kunne – i dag og i fremtiden?

### Mød blandt andre:



*Sophie Løhde,  
innovationsminister*



*Bo Lidegaard, dr.phil. og tidligere  
chefredaktør på Politiken*



*Joy Mogensen, borgmester,  
Roskilde Kommune*

### Du møder også:

Jørgen Steen Sørensen, Folketingets ombudsmand  
Michael Dithmer, departementschef, Erhvervsministeriet  
Peter Bjerre Mortensen, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet  
Kristian Wendelboe, adm. direktør, Kommunernes Landsforening  
Martin Præstegaard, departementschef, Finansministeriet  
Astrid Haug, digital rådgiver, Astrid Haug Bureau  
Eva Zeuthen Bentsen, partner, Odgers Berndtson

### Pris, tid og sted:

Torsdag den 8. februar 2018  
Radisson Blu Scandinavia, Amager Boulevard 70, 2300 København S  
Pris ekskl. moms: ikke-medlemmer/medlemmer: 5.500 kr./4.600 kr.

Læs mere og tilmeld dig på [djoef.dk/forvaltning](http://djoef.dk/forvaltning)

  
Nordisk  
Administrativt  
Forbund

  
Tænk længere

# ‘Jeg tror, de valgte én, som kender én, der arbejder der.’

Det er selvfølgelig godt at kende de rigtige. Men det gør man ikke altid. Derfor opfordrer vi de 52.000 erhvervsaktive djøfere, som vi kender, til at tænke i jobmuligheder til djøfere uden job. Også til dem, de ikke kender. På [djoef.dk/tipomjob](http://djoef.dk/tipomjob) kan du give os et praj, hvis du hører om en jobmulighed. Så formidler vi den videre til de jobsøgende djøfere, vi kender.

Vi gør noget ved beskæftigelsen.



## INDMELDELSE, SKRIFTLIGT TIL:

Nordisk Administrativt Forbund  
c/o Anton Hofmann Johansen, Georginevej 3, 3.sal, 2300 København S  
Mail: [regnskab@naf-net.dk](mailto:regnskab@naf-net.dk)

Jeg vil gerne indmeldes i Nordisk Administrativt Forbund mod en indbetaling på 350,00 kr. for indeværende år. Kontingentet for efterfølgende kalenderår er 450,00 kr. Jeg modtager herefter 3-4 numre af Administrativ Debat årligt, Nordisk Administrativt Tidsskrift samt indkaldelse til diverse nordiske møder, nationale debatmøder, studiekredse og konferencer.

Fulde navn: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Postnummer/by: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

## ADMINISTRATIV DEBAT #2 – DECEMBER 2015

Udgivet af den danske afdeling af  
Nordisk Administrativt Forbund.

## REDAKTION AF ADMINISTRATIV DEBAT ER:

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

## GRAFISK PRODUKTION: Djøf Forlag.

Tryk: Ecograf, Højbjerg.

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

Løssalgspris: 150 kr. inkl. forsendelse.