

Administrativ DEBAT

#2 / OKTOBER 2014
TEMANUMMER

Udgivet af den danske afdeling
af Nordisk Administrativt Forbund



Når tillid skal være konkret

– interview med departementschef i Økonomi- og Indenrigsministeriet,
Sophus Garfiel → SIDE 3

PETER KJÆRSGAARD

Har staten tillid til kommunerne? → SIDE 8

JAN OLSEN

Ledelse og tillid – fra faglig autonomi til faglige fællesskaber → SIDE 12

ULRICH SCHMIDT-HANSEN

Tillid mellem politikere og forvaltning i de danske kommuner – interview med Henrik Kolind, kommunaldirektør i Roskilde Kommune → SIDE 15

KRISTIAN WENDELBOE

Det repræsentative demokrati er også fremtidens styreform i kommunerne → SIDE 17

PIA GJELLERUP

Tillid – måske en ganske levedygtig plante → SIDE 23

JESPER RØNNOW SIMONSEN

Samtale fremmer tilliden → SIDE 27

JENS HENRIK HØJBJERG

Godt politiarbejde rimer på tillid → SIDE 29

JENS BLOM-HANSEN

Kommuneaftalen for 2015: Hvor var pressen? → SIDE 32

ARRANGEMENTER

Foredrag ved retschef Jens Møller, Folketingets ombudsmand, samt Forvaltningskonferencen 2015 → SIDE 34

Tillidsdagsordenen sat til debat



**FORORD AF KRISTIAN LYK-JENSEN, ULRICH SCHMIDT-HANSEN, TORBEN BUSE
OG METTE SØGAARD-ANDERSEN**



Gennem de sidste år har der udspundet sig en debat om styring i den offentlige sektor, hvor netop tillid som begreb har været et omdrejningspunkt. Debatten har mange kilder og rummer mange forskellige perspektiver. En kilde har været en mere teoretisk diskussion forankret i forskningsverdenen, hvor flere forskere har været optaget af problematiseringen af fænomenet New public Management. En anden kilde har været de faglige organisationers fokus på tillid til medarbejderne med færre regler og mindre dokumentation til følge. Endelig har der også været en generel diskussion om begrebet tillid i stat, regioner og kommuner.

Afsættet for dette temanummer af Administrativ Debat har netop været de mange vinkler på tillid i den offentlige sektor. Vi har ønsket at få tegnet de forskellige vinkler op og flyttet diskussion fra det abstrakte til det konkrete. Vi har også ønsket, at få diskussionen om tillid sat ind i en styringsmæssig kontekst, og få problematiseret et begreb, der som udgangspunkt kan være svært at være uenig i.

Om det er lykkedes for os skal være op til jer – vores læsere – at bedømme.

Hvad der med sikkerhed er lykkedes, er at få en række velkvalificerede forfattere til at give deres bud på centrale temaer i diskussionen om tillid. Det er alle forfattere, der enten har siddet eller sidder med de konkrete problemstillinger inden for tillidsdagsordenen.



Årets temanummer rummer flere forskellige perspektiver på tillidsdagsordenen. For det første ser vi nærmere på forholdet mellem stat og kommuner og har i den sammenhæng bidrag med fra begge parter i debatten. For det andet har vi også et perspektiv med, der fokuserer på tilliden til fagprofessionerne. For det tredje inddrager vi det meget omdiskuterede perspektiv på tillid mellem topembedsmænd, embedssystemet og politikere. Endelig har vi fokus på et fjerde perspektiv, der handler om borgernes tillid til centrale offentlige institutioner.

En stor tak til alle forfatterne og interviewpersonen. Uden deres bidrag og erfaringer var vi ikke i stand til at samle dette temanummer.

God læselyst!



*Temanummerets redaktion:
Torben Buse, Ulrich Schmidt-
Hansen, Kristian Lyk-Jensen og
Mette Søgaard-Andersen*



Interview med departementschef i Økonomi- og Indenrigsministeriet, Sophus Garfiel:

Når tillid skal være konkret

Tillid som begreb fylder ganske meget i debatten om den offentlige sektors organisering og styring. Det gælder i kommuner, regioner og staten. Og det gælder blandt organisationer og blandt forskere. Alle er enige om væsentligheden af tillid i styringen af den offentlige sektor. Men når det kommer til konkretisering af begrebet, bliver det straks mindre entydigt og til tider også konfliktfyldt. Administrativ Debat har interviewet en af hovedaktørerne i forhold til tillidsdagsordenen, som har en væsentlig del af ansvaret for de kommende års konkretisering og implementering af tillidsdagsordenen.

AF TORBEN BUSE, VICEDIREKTØR I SOCIALSTYRELSEN OG MEDLEM AF REDAKTIONEN FOR ADMINISTRATIV DEBAT, OG METTE SØGAARD-ANDERSEN, ANSV. REDAKTØR

Vores temanummer i år handler om tillid. Det er jo en dagsorden, som dit ministerium har været med til at sætte, særligt med de syv principper for samarbejde mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked om modernisering. Hvad har aktualiseret denne dagsorden om tillid?

Spørgsmålet er, om der er noget, som har aktualiseret dagsordenen om tillid, eller om det bare er almindelig sund fornuft? Det kan lyde lidt højstemt at tale om tillid og tillidsdagsorden. Det er dog, i min verden, helt oplagt, at der er noget at arbejde med på den dagsorden.

Der er nok mange offentligt ansatte, som ikke oplever, at der er tillid til dem. Tag fx en folkeskolelærer. Han eller hun vil formentlig ikke, på nuværende tidspunkt, opleve stor tillid fra statens side. Men folkeskolen er, i mine øjne, et rigtig godt eksempel på et sted, hvor der arbejdes med de tanker, som netop ligger i tillidsdagsordenen. Man forsøger at rydde op i nogle af de regler, som ikke giver megen mening. Til gengæld giver man mere frihed til den enkelte lærer og skoleleder. Forhåbentlig – det er det, vi tror på – kan man få en endnu bedre opgaveløsning, hvis man kan arbejde mere tillidsbaseret.

Udfordringen er, at vi ikke bare kan gå fra én situation, hvor de offentligt ansatte ikke oplever tillid, til en anden situation, hvor man,

» **Udfordringen er, at vi ikke bare kan gå fra én situation, hvor de offentligt ansatte ikke oplever tillid, til en anden situation, hvor man, fordi der er vedtaget bekendtgørelser om tillid, kan sige "nu skal der være tillid". Sådan kan man selvsagt ikke bare ændre på situationen.**

fordi der er vedtaget bekendtgørelser om tillid, kan sige "nu skal der være tillid". Sådan kan man selvsagt ikke bare ændre på situationen.

Du nævner selv, at det godt kan gå hen og blive lidt højstemt. Hvordan gør vi det så mere konkret?

For mig er det et mål, at det skal gå fra at være højstemt til at blive konkret. De syv principper om samarbejde om modernisering (faktaboks 1) er stadig forholdsvis nye, så vi har stadig til gode at se den konkrete betydning på sigt. Men principper kan faktisk flytte bjerge. I mit perspektiv er principperne om god decentral styring tilbage fra Kvalitetsreformen noget af det, der har flyttet alermest (faktaboks 2). Det er ikke papiret i sig selv, men det, at vi har en ny fælles ramme for vores drøftelser.

Samtidig har kommunerne haft mulighed for, at pege på principperne og sige: "når I agerer på den og den måde, så er det faktisk ikke i overensstemmelse med det vi aftalte, og det er ikke et udtryk for, at I har tillid til, at vi selv kan løse problemerne i vores kommune." For mig er det et klart eksempel på, hvordan tillidsskabende politik konkret kan udmøntes, og i mine øjne har det virket.

Tillidsdagsordenen diskuteres også i forskerkredse, og en gruppe forskere har lavet et oplæg om de sidste 20-30 års styring i den offentlige sektor. Forskerne lægger op til, at der er et modsætningsforhold mellem dagsordenen om tillid og så hele New Public Management-regimet (NPM). Hvordan ser du på det?

Jeg er enig i en del af tankegodset i forskernes oplæg. Jeg synes dog, at de går fundamentalt galt i byen, når de siger, at alt, som NPM står for, er "overstået", og at "nu fungerer dét jo, og så kan vi fokusere på tillid". Jeg mener, at vi er meget langt fra at kunne afblæse NPM.

Jeg plejer at sige, at vi nu begynder at have nogenlunde styr på, hvor mange penge vi bruger på de forskellige områder – men også kun nogenlunde. Vi mangler stadig at få styr på, hvilke aktiviteter og hvilket udbytte borgere og samfund får ud af ressourceanvendelsen på de forskellige områder.

I min verden er der ikke en modsætning mellem tillidsdagsordenen og NPM. Det at have et godt overblik over, hvor man står, og hvor man gerne vil hen, er på ingen måde i modstrid med at udvise tillid til medarbejderne – tværtimod.

Det handler om at give medarbejdere lov til at gøre det, som de i et fagligt perspektiv anser for rigtigt, og samtidig give ledelsen mulighed for at bedrive ledelse i den retning, de mener det skal gå. Så kan vi bagefter konstatere, om det virkede. Hvis det virker, hvorfor skulle vi så blande os i, hvordan det er foregået?

Jeg tror grundlæggende på, at styring baseret på tillid er mere effektiv.

Hvis vi så ser på diskussionen om dokumentation, så sker der ofte det, at dokumentation opleves som kontrol og at tiden ikke bruges på det væsentlige. Hvordan kan man få blødt nogle af de fronter op, som ofte karakteriserer denne diskussion?

Det kan sagtens være rigtigt, når en lærer eller sygeplejerske oplever, at vi dokumenterer helt vildt meget – måske endda for meget. Pointen er bare, at dokumentation og viden om, hvor vi står, det er nødvendigt. Men selvfølgelig kan man forestille sig, at noget af det, vi måler og vejer, ikke er nødvendigt.

I min verden bør man have fokus på tre ting. For det første skal der ryddes op i de ting som man ikke bruger til noget, og man skal fokusere på det væsentlige. For det andet skal vi lade være med at spørge om de samme ting igen og igen. Det er ikke særlig meningsfuldt, at Danmarks Statistik, KL og et ministerium stiller små variationer af det samme spørgsmål lige efter hinanden. Det er bøvlet og besværligt, og gør det samtidig utroligt svært at bruge data til noget fornuftigt bagefter. Og endelig for det tredje skal vi selvfølgelig arbejde for, at nogle af disse registreringer og indberetninger kan ske automatisk. Kan man hente informationer ud af vores systemer på baggrund af de ting, vi laver i forvejen? Kan vi digitalisere processer, så medarbejdere ikke har en oplevelse af, at det tager tid og fokus væk fra fagligheden?

Alle tre ting skal vi arbejde med, men at holde op med at samle data vil være en katastrofal fejltagelse.

Vi fejrer i år 10-års jubilæum for beslutningen om kommunalreformen. Hvad mener du er lykkedes, og hvad bør man have yderligere fokus på i de kommende år?

Det er jo et meget stort spørgsmål. Først og fremmest kan man sige, at det faktisk lykkedes at lave en reform, hvilket rigtig mange andre lande misunder os. Man skal huske tilbage på optakten her i Danmark. Det var rigtig svært, men lige pludselig så stod sol, måne



Om Sophus Garfiel:

Cand.polit. fra 1994

2011-: Departementschef i Økonomi- og Indenrigsministeriet

2010-2011: Departementschef i Undervisningsministeriet

2005-2010: Departementsråd og chef for Indenrigsområdet i Statsministeriet

2002-2005: Kontorchef i Finansministeriet

2000-2002: Kontorchef i Indenrigs- og Sundhedsministeriet

1997-1999: Fuldmægtig og specialkonsulent i Statsministeriet

1995-1997: Fuldmægtig i Økonomiministeriet

1994-1995: Fuldmægtig i Udenrigsministeriet

og stjerner på en måde, så det kunne lade sig gøre.

Det er lykkedes at få en række kommuner til at smelte sammen i nye enheder og at få dem til at fungere.

Samtidig er det også lykkedes, at få skabt en større faglig tyngde i en række kommuner. Det er klart min fornemmelse at vi har fået skabt et stærkere fagligt grundlag.

Så er det faktisk også lykkedes at realisere nogle af de administrative besparelser, som der var lagt op til med reformen. Der skete ikke så meget de første år, men nu begynder det at vise sig. Nu begynder man at få den enstrengede ledelsesstruktur, man gerne vil have i kommunerne. Om det er kommunalreformen, der har gjort det, eller om det har været det økonomiske pres og den økonomiske krise, som har gennemtvunget de ændringer – det vil jeg nødig gøre mig klog på. Men man kan konstatere, at det er sket.

Endelig er der også lykkedes at få små kommuner til at indgå i fornuftige samarbejder på en række områder. Det er ikke problemløst, men det lykkes faktisk, og det virker.

Hvis du skal se 10 år frem for kommunerne, hvor ser du så udfordringerne?

Jeg tænker, at det at arbejde med at blive rigtig dygtig til sine kerneopgaver må være centralt for alle danske kommuner. Der er stadig noget at komme efter. Du kan sagtens finde

kommuner, der er dygtige til integration, dygtige til at få folk i arbejde, men du kan så sandelig også finde det modsatte.

Jeg synes, at man burde bruge krudtet på de faglige ambitioner frem for at være utilfreds med staten.

Sådan er det ikke i dag. I dag er det en kamp fra hus til hus, hvor kommunerne gerne vil holde fast i alle deres opgaver. Fuld respekt for, at kommunerne gerne vil holde fast i alle deres opgaver, men man kunne godt anskue det anderledes og sige, at man vil have benhårdt fokus på kerneopgaverne.

Hvis du ser på de udfordringerne fremadrettet, vil de så få betydning for styringsrelationen mellem stat og kommune? Vil styringsrelationen ændre sig, eller vil være den samme om 10 år?

Så vil jeg gribe tilbage til tillidsdagsordenen. Hvis det står til mig, så skal tillid bringes i spil i styringsrelationen til kommunerne. Det kræver bare, at der er nogle grundlæggende ting, der er på plads. Det kræver en kommunal accept af, at der er nogle rammer, man skal leve op til – fx at man har styr på sin økonomi, og at man skal overholde de aftaler, der indgås. Det kræver også, at man kan dokumentere, hvad der kommer ud af indsatsen. Hvis de her grundlæggende ting var på plads kunne man i min verden fjerne rigtig meget regulering.

» **Vi mangler stadig at få styr på, hvilke aktiviteter og hvilket udbytte borgere og samfund får ud af ressourcen anvendelsen på de forskellige områder.**

» Klart mål, klare incitamenters på tværs af myndighedsniveauer, det mener jeg simpelthen er den rigtige måde at gøre det på.

Man er fx i gang med en regeloprydning i forbindelse med beskæftigelsesreformen, og det mener jeg, er den helt rigtige vej at gå. Jeg tror ikke, at man har taget det sidste mulige skridt på beskæftigelsesområdet, men der er mange andre områder, hvor man kunne gøre det samme. Hvis vi skal være helt ærlige – så virker det jo ikke. Derfor må det være vejen frem at arbejde mere tillidsbaseret. Det ene er bare det andets forudsætning. Hvis kommunerne ikke accepterer rammerne og tager ledelsesopgaven på sig, så er det svært at give frihed på den anden side.

Hvordan hænger tillidsdagsordenen sammen med styring? Skal tillidsdagsordenen stå alene, eller skal den suppleres med tilskyndelsesmekanismer?

Jeg forestiller mig helt klart, at tillidsdagsordenen skal suppleres med tilskyndelsesmekanismer.

Vi er nødt til at have relativt få mål. Hvis der er for mange mål, mister vi overblikket, og så kan det være ligegyldigt. Hvis der er for mange mål, kan topledelsen ikke overskue at have en reel mening om målene. Så bliver det en

parodi, hvor yngste fuldmægtig i departementet skriver til yngste fuldmægtig i styrelsen eller i kommunen, og så laver de to en aftale, som lederne gummitempler. Det er dybt uinteressant.

Det er kun sjovt og interessant, hvis jeg har tid og mulighed for at danne mig et overblik. Hvis jeg skal snakke styring med mine institutioner, så kan jeg overskue cirka 10 mål. Ikke meget mere, hvis det skal være seriøst.

Vi arbejder meget med at få skåret ned i antallet af mål, og det er klart, at hvis vi fx kun opstiller 10 mål for KORA (ØIM's forskningsinstitution), så har jeg dermed ikke dækket alt, hvad de foretaget sig. Men jeg har valgt en række mål ud og lagt fokus dér, hvor jeg ønsker at se forbedringer. Min egen opfattelse er, at når det lykkes at få mål, incitamenters og italesættelse til at gå op i en højere enhed, så virker det virkelig godt. Så kan det løse utroligt mange problemer.

Kan man forestille sig en lignende konstruktion mellem stat og kommune, hvor staten opstiller mere forpligtende mål for kommunerne og binder økonomi på?

Man skal have blik for, at når man styrer på tværs, så er der nogle demokratisk valgte politikere i regionerne og kommuner. Man skal selvfølgelig ikke ødelægge deres styringsmulighed. Det er vigtigt. Det er derfor nogle gange svært at finde de rigtige håndtag, når man skal styre på tværs på den måde.

Men, at man stiller nationale mål op for fx dagsinstitutioner eller ældrecentre, mener jeg ikke, at der er noget problem ved. Beskæftigelsesområdet er fx et område, hvor vi forsøger at gøre noget ved det. Vi laver om på refusionssatserne, så der er incitamenters for kommunerne til at stræbe efter bestemte mål. Samtidig stiller vi nogle klare mål op for indsatserne i et jobcenter. Klart mål, klare incitamenters på tværs af myndighedsniveauer, det mener jeg simpelthen er den rigtige måde at gøre det på. Det fratager på ingen måde kommunalbestyrelsen retten til eller muligheden for at kunne styre området.

Nu har du siddet som departementschef i perioden med den økonomiske krise. Der har været sat en forholdsvis skarp reformdagsorden. Hvilken betydning har du oplevet, at den økonomiske krise har haft for den måde, vi styrer den offentlige sektor på?

For det første har krisen betydet, at økonomisk styring har fyldt rigtig meget – også mere, end nogen har brudt sig om. Min poin-

PRINCIPPER FOR SAMARBEJDE OM MODERNISERING (JUNI 2013)*

1. Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater
2. Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen
3. Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar
4. Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrundet dokumentation
5. Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker
6. Ledelse og engagement skal fremme innovation
7. Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer

*Parterne: Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO.

PRINCIPPER FOR DECENTRAL STYRING (JUNI 2007)*

1. Tydeligt opgaveansvar overfor borgerne
2. Enkelt sager løses konkret
3. Klare mål og fokus på resultater
4. Dokumentation af indsats og effekt
5. Politiske målsætninger er styrende for indsatsen
6. Decentralt ledelsesrum og metodefrihed
7. Mål og resultater synliggøres for borgerne
8. Aktiv inddragelse af medarbejdere og brugere
9. Systematisk forenklingssindsats af regulering
10. Nye former for kvalitetssikring

*Aftaler om den kommunale og regionale økonomi for 2008. I forlængelse af økonomiaftalen fra 2006 og arbejdet med Kvalitetsreformen. Parterne: Regeringen og KL.

te er dog, at den stramme økonomiske styring er nødvendig. Man har haft en lang periode op til krisen, hvor man ikke har overholdt budgetterne. Der har været overforbrug, som er blevet eftergivet. Det har ført til en enormt dårlig prioritering. Det var simpelthen nødvendigt med en oprydning.

Men jeg vil gerne sige, at det at have god økonomistyring er ikke det samme som, at man ikke kan fokusere på det faglige i hverdagen. De bedste har evnet at forene de to ting. De har brugt de strammere økonomiske rammer til at sige, at der er behov for, at vi tænker på nye og bedre måder at gøre tingene på.

Tror du, at der er skabt en kulturændring, som holder ved, når vi kommer ud på den anden side af den økonomiske krise?

Det håber jeg. Jeg oplever, at kravene til den offentlige leder er ændret. Det er ikke nok, at man blot sætter sig til at administrere området, og at man forventer at få penge, når man synes, at man mangler.

Der bliver stillet større krav om, at man skal have vendt hver en sten i sin egen organisation for at vise, at det simpelthen ikke er muligt at løse opgaven inden for de økonomiske rammer, man har.

Økonomien er heller ikke strammere, det skal man huske, end at når man har gjort den øvelse og vist, at man ikke kan løse opgaven inden for den eksisterende rammer, så kan der godt omprioriteres og findes penge til prioriterede områder. Pointen er bare, at der generelt ikke bare kan findes penge til alle områder. Der er tale om en prioritering på tværs. Derfor er det enormt vigtigt, at alle prøver at gøre det så effektivt som overhovedet muligt. Det vil gøre det muligt faktisk at prioritere midler til de områder, hvor der virkelig er et behov.

Man kan altid diskutere følgevirkningerne af budgetloven. Men man må bare sige, at der er opnået en kæmpestor gevinst, ved at kommunerne har vist, at man er i stand til at overholde sine budgetter. For mig overstiger gevinsten den ulempe, at der kan være mindreforbrug i den periode, hvor man lige finder sig til rette.

Du nævnte indledningsvis folkeskolereformen. Det er en kæmpe institutionel reform – en af de helt store. Hvad tænker du, at der skal til, for at vi lykkes med de store reformer på serviceområderne?

I virkeligheden ser jeg ikke de enkelte områ-



der som specielle tilfælde – altså hvor der skal ske noget andet end på andre områder.

Den styring, vi har talt om gennem hele interviewet – det er også den styring, der skal slå igennem på folkeskoleområdet og gymnasieområdet. Det er ikke grundlæggende anderledes end fra andre store offentlige serviceområder. Der er dog en anderledes og særlig historik i form af overenskomstkonflikten. Det var en hård kamp, der faktisk har pågået ved en række overenskomstforhandlinger, men det var første gang, der var et meget stærkt politisk flertal, som satte sig igennem. Man var stærkt opsat på, at denne her gang skulle området have overenskomster af samme beskaffenhed som på andre offentlige områder.

Det var en meget hård kamp, og en ting er en hård kamp, hvor man kan blive enige om, at det var hårdt. Det her var så hårdt, at det ikke har været helt nemt at komme videre derfra. Det må man så arbejde på fra alle sider nu – på at genopbygge tilliden.

Nogle vil nok mene, at der er sket noget med tilliden, fordi konflikten med lærerne var så hård?

Der er ingen tvivl om, at tilliden har været presset. Tilliden skal derfor bygges op igen. Men det skal begge parter være en del af. Tilliden kan ikke kun bygges op af politikerne på Christiansborg eller kommunalpolitikere.

Der skal to til tango, som man siger?

Ja, sådan er det også med tillid. ■

» Men jeg vil gerne sige, at det at have god økonomistyring er ikke det samme som, at man ikke kan fokusere på det faglige i hverdagen. De bedste har evnet at forene de to ting.



Har staten tillid til kommunerne?

Da regeringsgrundlaget blev offentliggjort i oktober 2011, var der et helt afsnit, der handlede om bedre samarbejde og flere muligheder for kommunerne. Det var ikke det, som fik mest opmærksomhed i det efterår. Men det fremgik, at regeringen i samarbejde med kommuner og regioner ville iværksætte en reform med fokus på "tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering".

**AF DIREKTØR PETER KJÆRSGAARD
PEDERSEN, GREVE KOMMUNE**

I denne artikel er fokus på det lille ord "tillid". Hvad betyder ordet tillid egentlig i relationen mellem myndighedsniveauer?

I de senere år er der kommet et stigende fokus på tillid som et centralt sociologisk begreb. Tillid, forstået som troen på, at andre vil det gode, er helt afgørende for velfungerende samfund. Netop det danske samfund scorer traditionelt højt på tillid. Vi har en høj grad af tillid til hinanden. Vi stoler på andre og regner med, at de vil efterleve både skrevne og uskrevne regler for adfærd.

Der er et velkendt bonmot, som hedder, at tillid er godt, men kontrol bedre. Forskningen i tillid viser, at det er det modsatte, der er tilfældet. Med manglende tillid øges kontrollen, og dermed også transaktionsomkostningerne. Samfund med en høj grad af tillid er derfor også effektive samfund.

Giver det så mening at tale om tillid mellem myndighedsniveauer? Der er jo trods alt tale om et forhold, hvor staten i den sidste ende har fat i den lange ende som overordnet myndighed. Men alligevel giver det god mening. I alle relationer, hvor der sker en delegation af opgaver og ansvar til andre, må der nødvendigvis være et element af tillid. Spørgsmålet er så, hvor stor tilliden faktisk er. Har staten tillid til kommunerne?

» **Med manglende tillid øges kontrollen, og dermed også transaktionsomkostningerne. Samfund med en høj grad af tillid er derfor også effektive samfund.**

Det lange perspektiv – tillid til kommunal opgaveløsning

Set i det lange perspektiv har der været en lang og næsten ubrudt bevægelse mod at tildele kommunerne stadig flere opgaver og større ansvar.

Selvom kommunestyret har rødder langt tilbage, så er det med de to kommunalreformer i 1970 og 2007, at kommunerne for alvor bliver det myndighedsniveau, der primært løser borgernære opgaver. I en international sammenligning betyder det, at Danmark i dag er kendetegnet ved at have en meget decentraliseret offentlig sektor. Der har fra Folketinget og skiftende regeringers side netop været tillid til, at de lokale råd kan løse væsentlige velfærdsopgaver.

Den særlige konstruktion med årlige økonomiforhandlinger mellem regeringen og kommunerne afspejler også, at kommunestyret i Danmark har en unik rolle. Der er et rum for forhandling af de vilkår, som kommunerne arbejder under, selvom de overordnede rammer for økonomien gives af staten.

Det korte svar på spørgsmålet, hvorvidt staten har tillid til kommunerne, er derfor "ja". Billedet bliver dog mindre entydigt, hvis man fjerner blikket fra det lange perspektiv og ser på de senere års udvikling i relationen mellem stat og kommuner.

Er pendulet ved at svinge den anden vej?

En grundtanke i kommunalreformen i 2007 var, at kommunerne skulle være borgernes indgang til det offentlige. I aftalen mellem den daværende regering og Dansk Folkeparti om reformen stod det krystalklart: "Kommunerne varetager de direkte borgerrettede opgaver og bliver dermed for borgere og virksomheder hovedindgangen til den offentlige sektor."

Ikke desto mindre har der efterfølgende været en proces, hvor der er flyttet borgernære opgaver væk fra kommunerne. Det er sket

med oprettelsen af den nye myndighed Udbetaling Danmark. Flytningen af opgaver er indtil nu sket i to runder. Familieydelse og barseldagpenge overgik i slutningen af 2012 til Udbetaling Danmark, og i 2013 blev yderligere tre sagsområder overført. I aftalen om kommunernes økonomi for 2015 er det yderligere aftalt, at myndighedsansvaret for fem nye og mindre udbetalingsområder skal overflyttes i en tredje bølge.

Oprettelsen af Udbetaling Danmark markerer et brud med princippet om, at kommunerne skal være hovedindgangen for borgerne. Det viser, at hensynet til at høste en økonomisk gevinst gennem stordrift har vejet tungere end hensynet til opretholde kommunerne som hovedindgangen til den offentlige sektor.

Udbetaling Danmark er dog næppe udtryk for, at der generelt er en udvikling mod at flytte opgaver væk fra kommunerne. Evalueringen af strukturreformen førte kun til små justeringer i 2013. Kommunerne står derfor stadig tilbage som den primære indgang for borgerne. Men forløbet med Udbetaling Danmark viser, at kommunestyret ikke nødvendigvis er fredet.

Et nyt styringsparadigme: Budgetlov og sanktioner

Det er ikke kun på opgavesiden, at der har fundet en markant udvikling sted. Også den statslige styring af kommunerne er grundlæggende ændret med vedtagelsen af Budgetloven med virkning fra 2014 og med anvendelsen af sanktionsmekanismer i den økonomiske styring af kommunerne.

Budgetloven indebærer, at Folketinget fastsætter udgiftslofter for udgifterne i henholdsvis stat, regioner og kommuner, og forpligter til, at budgetstillingen på de samlede offentlige finanser skal være i balance eller udvise et overskud. Med et budgetloft bestemt ved lov er forhandlinger mellem kommuner og stat dermed lagt i håndfaste rammer.

I det samlede billede af en tættere statslig budgetstyring indgår også, at der i 2009 blev indført sanktioner for at sikre overholdelse af økonomiaftalerne. En andel af bloktilskuddet blev gjort betinget af, at kommunerne budgetterer i overensstemmelse med det aftalte. Der blev også indført en sanktionsordning, der skal sikre, at kommunerne fastsætter skatten i overensstemmelse med det aftalte.

» ... forløbet med Udbetaling Danmark viser, at kommunestyret ikke nødvendigvis er fredet.

Fra 2011 blev sanktionssystemet strammet yderligere. Den hidtidige sanktionsordning blev suppleret, så kommunernes bloktilskud nedsættes svarende til en eventuel overskridelse af deres budgetter. Nedsættelsen sker i givet fald som en kombination af individuelle og kollektive nedsættelser af bloktilskuddet.

Samlet set har budgetsamarbejdet dermed undergået væsentlige forandringer i de seneste år. Det er sket som konsekvens af den generelle stramning af udgiftspolitikken i forlængelse af finanskrisen i 2008. Udviklingen kan ikke ses som andet end udtryk for en manglende tiltro til det hidtidige aftalesystem og kommunernes evne til at overholde indgåede aftaler.

Hvor meget kontrol skal der til?

Ses der på sektorreguleringen, er det svært at se, at tillidsdagsordenen har ført til mindre regulering. På flere sektorområder har der snarere været en tendens i retning af tættere styring og mere kontrol. I det følgende ses der nærmere på to sektorministeriers lovgivning: Socialministeriet og Beskæftigelsesministeriet.

Reguleringen på socialområdet har traditionelt givet kommunerne et betydeligt frirum. Udgangspunktet har været, at hjælpen skal tilrettelægges på baggrund af en konkret og individuel vurdering af den enkelte persons behov og forudsætninger og i samarbejde med den enkelte. Det kræver, at der kan udøves et fagligt skøn. Dilemmaet på Socialministeriets område er, at enkeltsager er godt mediestof. Dermed vil der uvægerligt være et

» Udviklingen kan ikke ses som andet end udtryk for en manglende tiltro til det hidtidige aftalesystem og kommunernes evne til at overholde indgåede aftaler.

» Dermed er der kommet en stadig mere detaljeret regulering af området og en øget procesregulering ...

pres for en tættere regulering af kommunerne, når der dukker sager op.

På børneområdet har der løbende været en række alvorlige sager om svigt af børn. Det har rejst et krav om ændringer i lovgivningen og en strammere styring af kommunerne. Dermed er der kommet en stadig mere detaljeret regulering af området og en øget procesregulering, bl.a. af kravene til de såkaldte § 50-undersøgelser.

Staten er også rykket tættere på ved, at Ankestyrelsen har fået beføjelse til af egen drift at tage sager om særlig støtte til børn og unge op, ”når det må antages”, at en kommunalbestyrelse i en konkret sag ikke har foretaget de fornødne sagsbehandlingsskridt eller ikke har truffet de fornødne afgørelser i overensstemmelse med barnets eller den unges bedste. Ankestyrelsen kan endvidere pålægge kommunalbestyrelsen at foretage de fornødne sagsbehandlingsskridt eller at træffe de fornødne afgørelser.

Tilsynet med sociale tilbud er også ændret. Baggrunden er enkeltsager om dårligt kommunalt tilsyn med sociale tilbud, igen med børneområdet som et særligt brændpunkt. Den ny lovgivning indebærer, at det driftsorienterede tilsyn fra den 1. januar 2014 er flyttet fra den enkelte kommune til fem socialtilsyn. Det er ikke staten, som varetager tilsynet, men opgaven løses af en kommune i hver af de fem regioner. Dog med Socialstyrelsen som en tæt medspiller.

Endelig har staten fået nye beføjelser til at sikre de mest specialiserede tilbud. Socialstyrelsen kan nu udmelde målgrupper eller særlige indsatser, hvor der er behov for øget koordination eller planlægning på tværs af

kommunerne og kan også pålægge kommunerne at foretage en fornyet behandling af deres tilrettelæggelse og organisering af indsatsen. Yderligere kan styrelsen midlertidigt give et pålæg om at opretholde et tilbud.

På beskæftigelsesområdet har der traditionelt været en deling af opgaver mellem kommunerne og staten svarende til skellet mellem ikke-forsikrede og forsikrede ledige. I forbindelse med finansloven for 2009 blev det imidlertid besluttet at skabe et enstrengt beskæftigelsessystem med kommunerne som det centrale omdrejningspunkt. Dermed slap staten dog ikke tøjlerne.

For det første opretholdt man både statslig styring og partsinvolvering gennem statslige beskæftigelsesregioner under Arbejdsmarkedsstyrelsen (i dag styrelsen STAR) og regionale beskæftigelsesråd. Den statslige styring kommer bl.a. til udtryk ved, at regionsdirektøren kan indgå en skriftlig aftale med kommunen om at forbedre indsatsen, hvis ”regionsdirektøren konstaterer”, at resultaterne af beskæftigelsesindsatsen i et jobcenter afviger væsentligt fra resultater i sammenlignelige jobcentre. Hvis der ikke kan opnås enighed om en aftale, eller beskæftigelsesindsatsen ikke forbedres som aftalt, kan beskæftigelsesministeren efter indstilling fra regionsdirektøren pålægge kommunen at benytte andre aktører. I givet fald har kommunen pligt til at efterkomme et pålæg og afholde samtlige udgifter. Der er naturligvis tale om en nødbremse, men dog samtidig et markant signal om en tæt statslig involvering.

For det andet fastsætter beskæftigelsesministeren årligt mål for den kommunale beskæftigelsesindsats, som kommunen skal forholde sig til i en beskæftigelsesplan. Beskæftigelsesplanen skal inden godkendelse i Byrådet sendes til beskæftigelsesregionen, der fremsender en vejledende udtalelse om kommunens plan. På samme vis skal kommunen årligt udarbejde en resultatrevision, der skal drøftes med beskæftigelsesregionen.

For det tredje spiller det statslige niveau en meget aktiv rolle i at tilvejebringe forskellige digitale løsninger og fastlægge krav til udformningen af jobcentrene. Styrelsen udfærdiger krav til de leverandører, der leverer digitale systemer til kommunerne, og udvikler samtidig egne systemer som fx Jobnet og Jobindsats.dk, som kommunerne er forpligtigede til at anvende. Samtidig fastlægger lovgivningen konkrete krav til kommunerne ved-

» Hovedindtrykket er dog fortsat en meget tæt styring af den kommunale beskæftigelsesindsats.

» Man kan derfor spørge, hvad der egentlig er blevet af tillidsreformen.

rørende jobcentrene. Kommunerne har pligt til at sørge for, at en del af kommunens forvaltning alene udfører den kommunale beskæftigelsesindsats, og beskæftigelsesministeren kan – efter forhandling med KL – fastsætte regler om anvendelse af fælles logo, grafisk design m.v.

For det fjerde indeholder lovgivningen en betydelig mængde procesregulering. Eksemplerne er legio, men fx er matchningen af borgerne og kadencen for samtaler med borgerne reguleret i lovgivningen. Tager man den nye sygedagpengereform som eksempel, så skal de kommunale sagsbehandlere matche borgerne i forhold til tre kategorier. Hvorefter lovgivningen detaljeret fastlægger opfølgningen på, hvornår sagsbehandlerne skal tale med borgerne første gang inden for hver kategori, og hvor ofte de herefter skal tale med borgerne. Dermed er der ikke efterladt meget rum hos de kommunale medarbejdere i jobcentrene til en selvstændig faglig vurdering af behovet for opfølgning i dialog med borgerne.

Som et sidste element i styringen har der været en udstrakt brug af refusionsprocenter i styringen af kommunerne og dermed også en vægtning af redskaber. Virksomhedsrettet aktivering giver fx højere refusion end øvrig aktivering.

Med den seneste politiske aftale om en reform af beskæftigelsesområdet er der lagt op til både organisatoriske og indholdsmæssige ændringer, og der er varslet et nyt refusionssystem. Herunder er der annonceret forenklinger af bl.a. beskæftigelsesplanen og en lempelse af de organisatoriske krav til jobcentrene. Hovedindtrykket er dog fortsat en meget tæt styring af den kommunale beskæftigelsesindsats.

Hvor er tillidsreformen?

På baggrund af ovenstående korte gennemgang af de senere års udviklingstendenser er konklusionen på spørgsmålet om statens tillid til kommunerne ikke entydig. Kommunerne løser fortsat de primære velfærdsopgaver og er stadig hovedindgangen for borgerne til den offentlige sektor – også efter den evaluering af strukturreformen, der blev afslut-

tet i 2013. Men i en række tilfælde har staten helt åbenbart samtidig strammet styringen af kommunerne. I tilfældet med Udbetaling Danmark er der ligefrem flyttet kommunale opgaver. Man kan derfor spørge, hvad der egentlig er blevet af tillidsreformen.

Det mest konkrete resultat af den tillidsreform, der blev varslet i regeringsgrundlaget, synes indtil nu at være de syv principper, der indgår i aftalen om den kommunale økonomi for 2013. Her fremgår det bl.a., at der skal være styring på mål og resultater, at udgangspunktet er politisk ansvar og decentralt ledelsesrum, og at enkeltsager skal løses konkret. Gode principper, der som alle andre principper skal stå deres prøve i den politiske virkelighed, fx når en enkeltsag rammer medierne.

Under principperne ligger de mere grundlæggende spørgsmål, hvor meget og hvordan staten skal styre for at nå sine mål. Realiteten er, at det findes der ikke enkle svar på, men at man til stadighed må lede efter den rigtige balance i en dialog mellem stat og kommuner. Set fra statens side må det centrale være, om kommunerne generelt set leverer varen og løser velfærdsopgaverne i mødet med borgerne. Set fra kommunernes side kræver det et vist handlerum og mulighed for at foretage politiske prioriteringer at levere netop denne vare.

Hvis der skal kød og blod på tillidsreformen, kunne en opfordring være at foretage et grundlæggende eftersyn af styringen på sektorområderne med udgangspunkt i de syv principper. Beskæftigelsesområdet er en oplagt kandidat at starte med, og med den seneste beskæftigelsesreform ser det også ud til, at der kan findes politisk vilje til at fjerne nogle af de værste tidsler i styringen. Det gode spørgsmål er, om man med mindre regulering kunne nå de statslige mål lige så godt eller ligefrem bedre. Der er i hvert fald ingen tvivl om, at mere tillid og mindre kontrol ville skabe rum for mere af den ledelse og faglighed, som også blev annonceret i regeringsgrundlaget. ■



Ledelse og tillid – fra faglig autonomi til faglige fællesskaber

Decentralisering og delegation er en stærk tradition i kommunal forvaltningspolitik. Den bygger på gensidig tillid mellem folkevalgte, ledere og medarbejdere. Tidligere var decentralisering kædet sammen med en stor faglig autonomi – både for den enkelte leder og medarbejder. Med en stærkere politisk målstyring er både medarbejdere og institutionsledere blevet langt mere forpligtet i forhold til faglige fællesskaber og faglige standarder, der kan indfri de politiske mål. Hvis den enkelte medarbejder her forvæksler tillid med fuld faglig autonomi, eller hvis folkevalgte styrer vejen til målene med regler og bureaukrati, kan begge parter kigge i vejviseren efter den fælles tillidsdagsorden – og efter innovation og udvikling.

AF DIREKTØR I KOMMUNERNES LANDSFORENING JAN OLSEN

Faglig autonomi

Der er en meget lang og en meget stærk tradition for decentralisering og delegation i kommunernes forvaltningspolitik. Det er en bærende filosofi, at delegering af kompetencer skaber bedre resultater, mere kvalitet og højere innovation. Stort set alle kommuner har overordnet anvendt denne styringsfilosofi i forhold til de mange kommunale velfærdsinstitutioner. Tillid er et nøgleord i denne styringsfilosofi. Både tillid til den enkelte medarbejder og tillid til den enkelte institutionsleder.

I de første årtier efter kommunalreformen i 1970 var denne decentralisering knyttet sammen med en stærk professionsfaglig og ledelsesfaglig autonomi. Den enkelte medarbejder havde metodefrihed, og den enkelte institutionsleder stor frihed til at prioritere mål og indsatser – om end der på nogle velfærdsområder var et indskrænket ledelsesrum i forhold til medarbejdernes ressourcer.

Som eksempel kan nævnes, at mange kommuner i 80'erne anvendte ”en pose penge”-

princippet, der fx i forhold til folkeskolerne indebar, at man tildelte den enkelte skole et samlet budgetbeløb svarende til et bestemt timetal, som skolen herefter kunne anvende på de fag og på de årgange og på den støtteindsats, som den enkelte skole ønskede at prioritere – naturligvis inden for lovens rammer.

Kommunalbestyrelsen og forvaltningsledelsen havde i denne model tillid til, at skolelederen og medarbejderne – hver med deres ledelsesfaglige og professionsfaglige indfaldsvinkel – ville skabe de bedst mulige resultater. Skolelederne blandede sig ikke meget i, hvordan lærerne hver for sig tilrettelagde undervisningen i klasserummet, og forvaltningen blandede sig ikke meget i, hvordan lederne prioriterede opgaver, ressourcer og mål på den enkelte skole.

”En pose penge”-modellen byggede på udstrakt tillid til ledere og faglige medarbejdere – normalt uden politiske mål og uden krav om dokumentation af resultater.

Den politiske målstyring

I 90'erne og 00'erne er der gradvist – på stort set alle velfærdsområder – kommet flere politiske resultatmål og flere krav om dokumentation. Det er en udvikling, der er forstærket markant efter kommunalreformen i 2007. Flere politiske mål og resultatkrav har imidlertid ikke ændret grundlæggende ved kommunernes decentrale styringsfilosofi i forhold til velfærdsinstitutionerne. Kommunerne har tværtimod kritiseret staten for, at den i forhold til nationale mål i stigende grad har anvendt en helt traditionel og gammeldags bureaukratisk regelstyring, der har lagt bindinger på institutionerne og flyttet ressourcer fra kerneydelse til administration.

» **Flere politiske mål og resultatkrav har imidlertid ikke ændret grundlæggende ved kommunernes decentrale styringsfilosofi i forhold til velfærdsinstitutionerne.**

» Der skal på tværs af skolerne udvikles et ledelsesfællesskab om målene.

De fleste vil erklære sig enig i, at bindende regelstyring i klassisk forstand ikke er særlig forenelig med en tillidsdagsorden, hvor ledelsesfaglige og professionsfaglige skøn har høj værdi. Til gengæld er der mindre enighed, når tillidsdagsordenen sættes i forhold til den politiske målstyring og kravet om dokumentation. Her kan man af og til opleve, at politisk målstyring betragtes som indblanding i et professionsfagligt valg.

Derfor er målstyringen et af omdrejningspunkterne i debatten om ledelse og tillid. Den er særlig aktuel, fordi der på stort set alle velfærdsområder er en parallel udvikling med stærkere politisk målstyring og krav om dokumentation af resultater. Det skærper fokus på, hvilke metoder og faglige løsninger der kan indfri målsætningerne, og dermed begrænses det frie metodevalg og den faglige autonomi – både den professionsfaglige og den ledelsesfaglige. Spørgsmålet er imidlertid, om denne indskrænkning af autonomi er i konflikt med en tillidsdagsorden. Her er svaret et klart nej – tværtimod.

Faglige fællesskaber

Lad os igen tage folkeskolen som eksempel. Ingen kan være i tvivl om den politiske intention og målsætning. Alle elever skal fagligt lære mere. Trivselen skal forbedres, og betydningen af social baggrund skal reduceres. Visionen og dens konkretisering i resultatmål sætter ganske klare pejlemærker for den faglige og ledelsesmæssige indsats i folkeskolen. Der skal på tværs af skolerne udvikles et ledelsesfællesskab om målene. Og lærerne skal på den enkelte skole udvikle et fagligt fællesskab om målene, og hvordan de nås.

Det har en del skolechefer billedligt beskrevet på den måde, at skolelederen i højere grad skal træde ind over dørrinnet til klasserummet med henblik på at styrke og udvikle de fælles faglige standarder på skolen, og ligeledes skal skolechefen/forvaltningsdirektøren i højere grad ind gennem fordøren på den enkelte skole med henblik på at styrke det ledelsesfaglige fællesskab på tværs af skolerne om mål og resultater.

Både for medarbejderen og lederen indebærer dette en begrænsning i den personlige faglige autonomi mod til gengæld at blive part i et langt stærkere fagligt udviklingsmiljø – både professionsfagligt og ledelsesfagligt.

På den enkelte skole indebærer det fx, at teamsamarbejdet udvikles endnu stærkere i

retning af at anvende fælles faglige standarder, som den enkelte medarbejder er forpligtet på. Altså standarder for fagets indhold og hvad der skal nås i klasserummet. For skolelederen indebærer det, at man bliver en del af et stærkere ledelsesmæssigt fællesskab på tværs af skolerne. Man har fået et større ledelsesrum, men skal til gengæld levere resultater på en smallere spilleplade.

Mange veje til målet

Selvom der er klare mål, er der altid mange veje derhen. Derfor er det afgørende at fastholde en decentral model med stor delegation, så både fagprofessionelle og ledere kan arbejde med udvikling og innovation af løsninger.

Denne model forudsætter grundlæggende, at der fra kommunalbestyrelsen og kommunens topchefer i direktionen er vidtgående tillid til de ledelsesfaglige og professionsfaglige valg, der gøres på den enkelte institution. Omvendt forudsætter modellen også, at ledere og medarbejdere i velfærdsinstitutionerne forpligter sig på de politiske mål og vælger de løsninger, der indfrier dem. Der er ikke tale om et valg mellem et ”topdown”-approach eller et ”bottomup”. Men derimod om et både og.

Tillidsdagsordenen handler grundlæggende om, hvordan denne tovejskommunikation kan styrkes med henblik på udvikling og innovation af vores velfærds løsninger – både gennem ledelse og gennem professionsfaglige initiativer.

Det kombinerede topdown – bottomup-approach er velafprøvet i kommunerne og har i tidens løb haft mange forskellige betegnelser, fx ”central styring, decentral ledelse”, der netop indeholder overordnede pejlemærker og decentrale løsninger, eller ”politisk målstyring” der ligeledes illustrerer en tænk-

» Man har fået et større ledelsesrum, men skal til gengæld levere resultater på en smallere spilleplade.

» Det er en grundlæggende forudsætning for tillidsdagsordenen, at der er en gensidig anerkendelse af de roller, som politikere, ledere og medarbejdere har i samarbejdet.

ning med overordnede pejlemærker og centrale løsninger.

I forhold til tillidsdagsordenen kan der imidlertid godt være behov for et stærkere fællesskab mellem fagprofessionelle og ledere om, hvad modellen ”central styring decentral ledelse” egentlig indebærer.

De fagprofessionelle kan i den sammenhæng med rette forvente, at der politisk og ledelsesmæssigt er fuld tillid og respekt for de fagprofessionelle valg og ikke mindst, at der er mange veje til de skitserede mål. Den tillid er en forudsætning for fagprofessionel udvikling og innovation. Til gengæld bygger denne tillid på forudsætningen om, dels at de politiske mål respekteres, og dels at man som medarbejder forpligtes af de faglige standarder og løsninger, der indfrier målene – og at det i øvrigt er en ledelsesopgave at sikre den faglige standard. Den enkelte medarbejder kan altså ikke fastholde en faglig autonomi.

Det er i den sammenhæng positivt, at Danmarks Lærereforening i sit nye udspil om skoleledelse efterspørger en stærkere faglig ledelse i klasserummet. Heri ligger en anerkendelse af, at den faglige ledelsesopgave bør styrkes og opprioriteres, og at der ikke er faglig autonomi i klasserummet. En styrket faglig skoleledelse er i den sammenhæng ikke en mistillid til den enkelte medarbejders metodeudvalg, men derimod en tillidserklæring til det fagprofessionelle miljø og fællesskab, som den enkelte er forpligtet af.

Institutionslederne kan med rette forvente, at deres ledelsesrum er meget stort i forhold til prioritering af indsatser og ressourcer. De har også krav på maksimal støtte fra kommunens forvaltning, når det gælder deres konkrete ledelsesdispositioner og udvikling af et ledelsesfællesskab på tværs af institutionerne. Til gengæld er institutionslederne – som de fagprofessionelle medarbejdere – forpligtet af de fælles mål.

Mange kommunale forvaltninger arbejder netop nu med at udvikle dette ledelsesfælles-

skab, og her er der i nogle kommuner tale om en omstilling i forhold til tidligere, hvor mange funktioner – både i forhold til det faglige arbejde og i forhold til de administrative opgaver – er blevet decentraliseret til de enkelte institutioner.

Målene er ikke til debat

Jeg har nævnt folkeskolen som eksempel flere gange, men man ser stort set en parallel udvikling på alle velfærdsområder – altså i form af en stærkere politisk målstyring, stærkere ledelsesfællesskaber og stærkere fagprofessionelle standarder for kvalitet i opgaveløsningen.

På det specialiserede sociale område har der i de senere år været en markant ændring i løsningerne, hvor man fx har reduceret anvendelsen af meget lange institutionsanbringelser af børn og i stedet prioriteret indsatser, der hurtigere bringer barnet tilbage i et ”normalmiljø”, herunder også ved anvendelse af netværksløsninger. Det har der naturligvis været en fagprofessionel debat om, men omstillingen er først og fremmest et resultat af en politisk målstyring. Det samme kan man sige om arbejdet med større inklusion.

På ældreområdet er der ligeledes sket en forskydning i løsningerne i retning af hverdagsrehabilitering. Igen på baggrund af en professionsfaglig debat, men initieret gennem klare politiske mål.

På dagtilbudsområdet er der tilsvarende sket en faglig udvikling med mere synlige standarder for kvalitet i det pædagogiske arbejde og en stærkere kobling til folkeskolen. Også her forpligtes den enkelte medarbejder i højere grad af fælles faglige normer for kvalitet.

Det er en grundlæggende forudsætning for tillidsdagsordenen, at der er en gensidig anerkendelse af de roller, som politikere, ledere og medarbejdere har i samarbejdet. De fagprofessionelle kan ikke møde de politiske mål med synspunktet om, at ”vi vil noget andet med folkeskolen” eller med socialpolitikken. I hvert fald ikke uden at miste politikerens tillid. Og politikerne får ikke noget innovativt medspil, hvis de faglige løsninger detailstyres gennem en topdown-approach.

Derfor er der også en afsluttende opfordring til staten. Lad vær med at gennemtvinge faglige standarder i velfærdsinstitutionerne via regler! Det vil standse innovation og sænke kvaliteten. Og tillidsdagsordenen – ja den kan man se i vejviseren efter. ■

**Interview interview med Henrik Kolind,
kommunaldirektør i Roskilde Kommune:**

Tillid mellem politikere og forvaltning i de danske kommuner



Tillid på dagsordenen: Relationen mellem politikere og embedsmænd er på dagsordenen i den danske offentlige debat og derfor naturligt nok også i den offentlige sektor. Medierne fokuserer primært på relationen mellem politikere og embedsmænd på den nationale arena – dvs. samspelet mellem embedsmændene i ministerierne på den ene side og ministre og Folketing på den anden side. Men uden for Christiansborg og Slotsholmen i det kommunale Danmark er der også en relation mellem politikere og embedsmænd, som har stor betydning. Her er der hver dag et tæt samarbejde mellem kommunalpolitikere og kommunale embedsmænd. Kvaliteten og tilliden i denne relation er en forudsætning for at den kommunale organisation fungerer godt og hver dag kan levere god service til borgerne.

AF DIREKTØR FOR VOKSNE, JOB OG SUNDHED I GREVE KOMMUNE OG MEDLEM AF REDAKTIONEN FOR ADMINISTRATIV DEBAT, ULRICH SCHMIDT-HANSEN

Administrativ Debat er taget til Roskilde Kommune for at tale med kommunaldirektør Henrik Kolind om samspelet og tilliden mellem kommunalpolitikere og kommunale embedsmænd.

Roskildes tilgang – tæt samspil og aktiv forventningsafstemning skaber tillid

For Henrik Kolind har tilgangen til at sikre et godt og tillidsfuldt forhold mellem politikerne i Roskilde og forvaltningen været en aktiv forventningsafstemning. Det gav blandt andet udslag i et forløb, som blev igangsat, da det nye byråd trådte til 1. januar 2014. Henrik Kolind uddyber: ”Vi hyrede en ekstern konsulent til at lave et forløb med vores politikere, hvor vi både fik afdækket deres drømme om og ønsker til byrådsarbejdet, men hvor vi også havde fokus på relationen til forvaltningen og hvad der skaber tillid i den relation.”

Resultaterne var interessante og førte til en række tiltag i forhold til den politiske betje-

ning. ”Vi har på baggrund af undersøgelsen eksempelvis indført at vores sagsfremstillinger til udvalgene ikke må være mere end én side lange. De skal fokusere på det politiske i sagerne og de skal gerne også indeholde politiske alternativer og ikke bare én enkelt indstilling fra forvaltningen,” fortsætter Henrik Kolind.

Denne udtalte politiske efterspørgsel blotlægger det forhold, at et tillidsfuldt samarbejde mellem politikere og forvaltning faktisk forudsætter, at forvaltningen træder ind på den politiske bane og stiller politiske alternativer op. Og at forvaltningen har respekt for behovet for tid til den politiske proces. Henrik Kolind uddyber: ”Jeg har haft ekstra fokus på at kæle for den politiske proces. Altså at vi har en større forståelse for, at der skal være tid til en grundig politisk behandling, hvor alle standpunkter kan komme til orde. Vi har eksempelvis haft en sag om betalt parkering her i Roskilde, hvor der ikke var politisk enighed og derfor brug for en ordentlig proces omkring beslutningen.”

Det er Henrik Kolinds erfaring, at politikerne har større tillid til forvaltningens sagsfremlæggelse, når fremlæggelsen har respekt

» Jeg har haft ekstra fokus på at kæle for den politiske proces. Altså at vi har en større forståelse for, at der skal være tid til en grundig politisk behandling ...

» **Det handler om, at vi som embedsmænd skal kunne fremlægge en sag på 90 sekunder på en måde, som er klar og forståelig.**

for de politiske ønsker og standpunkter. Og når forvaltningen evner at understøtte beslutningsprocessen med respekt for disse ønsker og standpunkter. Samtidig er forvaltningens fremlæggelse af sagerne på udvalgs møderne også en væsentlig faktor for, om der er tillid mellem forvaltning og politikere. Ud over borgmesteren er politikerne jo fritidspolitikere og deres møde med kommunen er derfor primært på de politiske udvalgs møder.

Henrik Kolind siger: "Det handler om, at vi som embedsmænd skal kunne fremlægge en sag på 90 sekunder på en måde, som er klar og forståelig. At vi belægger vores ord rigtigt, at vores gestik er i orden. Og så skal det selvfølgelig være fagligt rigtigt, det som bliver sagt."

I sin egen direkte dialog med politikerne er Henrik Kolind også meget optaget af at skabe en aktiv forventningsafstemning. Det gælder eksempelvis, når han årligt fremlægger direktionens strategiplan for Økonomiudvalget. Henrik Kolind uddyber: "Ved den fremlæggelse gør jeg jo også klart, hvad jeg og den øvrige topledelse vil fokusere på, og hvor vi vil lægge vores kræfter. På den måde ved politikerne, hvor de har mig, og det er min oplevelse, at det skaber tillid i relationen.

Samme åbenhed er der i relationen til borgmesteren, som naturligt er den tætteste politiske samarbejdspartner. "Vi har en årlig snak om ledelsesrummet. Det er den første anbefaling i Kodeks for God Offentlig Topledelse: Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder. Og klart den vigtigste. Vi har en fortrolig liste, som vi bruger i vores dialog. Det giver en klar rollefordeling og er helt afgørende for vores tillidsfulde samarbejde," slutter Henrik Kolind.

Rammevilkår for kommunerne understøtter ikke tillidsfuldt samarbejde

Disse erfaringer om, hvad der skaber tillid – og hvad der modsat vil kunne ødelægge tilliden – bundes også i de generelle rammevilkår, som det kommunale styre er underlagt i Styrelsesloven. "Jeg tror godt, der kunne være behov for at give styrelsesloven et kritisk gennemsyn. Jeg synes faktisk ikke, at styrelsesloven – og herunder det statiske udvalgsstyre – er særlig understøttende for en tæt og tillidsfuld dialog. Politikerne føler sig ofte på bagkant. De ender med at opleve sig selv som blot et gummistempel, siger Henrik Kolind." Denne oplevelse af blot at være gummistempel er også en af grundene til, at

politikerne i Roskilde i højere grad har efterspurgt at få politiske alternativer fremført, så de rent faktisk har mulighed for at præge udviklingen.

Et andet rammevilkår, som gør det tillidsfulde samarbejde svært, er oplevelsen af en øget statslig detailstyring i relationen til kommunerne. Henrik Kolind siger: "Der er en række initiativer på dette område, som stritter i forskellige retninger. Der lanceres en tillidsreform men samtidig etablerer man nationale taskforces, når der udrulles reformer." Henrik Kolind kan godt forstå regeringens behov for at vide om en given politik har effekt. Men måden, man måler på, understøtter ikke det tætte tillidsfulde samarbejde i den kommunale verden, fordi detailstyringen de facto bypasser den lokalpolitiske styring. Det er ikke en hensigtsmæssig udvikling, og ifølge Henrik Kolind burde vi gå en anden vej. "Vi burde kunne finde max tre effektmål på de kommunale velfærdsområder, der er konsensus om. Så ville vi have et udgangspunkt for en tillidsfuld dialog både i forhold til regeringen og ministerierne, men også i forhold til den lokalpolitiske dialog om, hvordan vi lokalt bedst lever op til disse effektmål. Det vil være en bedre ramme for et tillidsfuldt samarbejde." Henrik Kolind fortsætter: "Det giver så en diskussion om risikoen for at kommunerne bliver rangordnet. En risiko som særligt KL er meget bekymret for. Men det, der sker nu, er bare, at en række andre aktører – eksempelvis DI – rangordner os på parametre, som de definerer".

Tillid mellem lokalpolitikere og forvaltning kommer ikke af sig selv. I Roskilde Kommune har man fokus på betydningen af tillid og hvordan tilliden kan understøttes. Ifølge Henrik Kolind er der dog ikke en opskrift, som kan sikre det tillidsfulde samarbejde. Med hans mange års erfaring som topleder i "kommunedanmark" er konklusionen også, at der er meget stor forskel fra kommune til kommune. Men der er en hel række ting, som man i forvaltningen kan gøre for at understøtte at tilliden opstår. Og så er nogle rammevilkår, hvor kommunerne har brug for hjælp fra de nationale lovgiveres side, hvis disse rammevilkår i højere grad skal understøtte et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem lokalpolitikere og de kommunale embedsmænd. ■

» **Politikerne føler sig ofte på bagkant. De ender med at opleve sig selv som blot et gummistempel.**

Det repræsentative demokrati er også fremtidens styreform i kommunerne

Kommunalbestyrelsernes beslutninger har aldrig haft større betydning for udviklingen af velfærd i Danmark. Kommunerne er ansvarlige for langt de fleste velfærdsopgaver, og de kommunale budgetter udgør omtrent halvdelen af den offentlige økonomi. Pengene går blandt andet til kernevelfærdsområder som dagtilbud, ældrepleje, sundhed og sociale tilbud, folkeskole og beskæftigelsesindsatsen. Opgaver, som er tæt på borgerne, og hvor kommunerne kan tænke på tværs af områderne og sikre sammenhæng og helhed i løsningerne.

AF ADMINISTRERENDE DIREKTØR I KOMMUNERNES LANDSFORENING KRISTIAN WENDELBOE

I perioden siden afslutningen på Anden Verdenskrig har det repræsentative demokrati i kommunerne været et omdrejningspunkt for vores samfundsbevidsthed, og fundamentet for opbygningen af et velfærdssamfund med en meget stor skattefinansieret offentlig sektor. Baseret på et i international sammenligning unikt demokratisk system, som løfter opgaverne så tæt på borgerne som muligt.

De offentlige udgifters andel af samfundsøkonomien er steget dramatisk de sidste 65 år. Når Jensen går på pension i dag, kan hun se frem til en alderdom og et offentligt sundheds- og socialtilbud, som er fundamentalt forskelligt fra det, hun kunne forvente, da hun blev født. Og hun har ikke skullet spare op og forsikre sig igennem livet for at kunne have den sikkerhed.

Konsekvensen af velfærdsstatens udbygning har været et meget højt offentligt udgiftsniveau. Og verdens højeste skattetryk. Ikke sådan, at vi i Danmark bruger markant mange flere penge på sundhed, ældrepleje, undervisning og børn end så mange sammenlignelige lande. Det viser talrige undersøgelser og analyser, at vi ikke gør. Serviceudgifterne er høje, men ikke nødvendigvis højere end i lande, der overlader den type opgaver til privat finansiering. Men det sociale sikkerhedsnet er enestående fintmasket, og vi har i Danmark en lang række ydelser, som ikke findes tilsvarende mange andre steder.

Reformer af de offentlige ydelser har været diskursen i dansk politik gennem mere end 4 år. Reformbølgen har sit udspring i finansskri-

sen, men er udtryk for en mere fundamental justering af rammerne for velfærdssamfundet, i lyset af den langsigtet holdbare balance mellem, hvad der kan skattefinansieres, og hvad der må være op til den enkelte. Ikke for at demontere velfærdssamfundet, men for at kunne opretholde de fundamentale værdier fremadrettet.

Kommunerne og kommunalpolitikerne har den meget store opgave at føre reformerne ud i livet. Det er en kæmpeopgave, men kommunalpolitikerne har selv efterspurgt samfundsreformer fra Folketinget, og derfor har der været en stor reformparathed i kommunerne.

Politisk ansvar

Omstillingerne i den offentlige sektor startede i kommunerne, og kommunalpolitikerne var de første til at tage bestik af den nye økonomiske virkelighed. Jeg selv skiftede for tre og et halvt år siden fra et job som departementschef til min nuværende stilling. Og jeg mødte en markant mere krisebevidst politisk dagsorden – på tværs af partiskel, geografi og rammevilkår i øvrigt. Der var allerede dengang en udtalt erkendelse af, at man som kommunalpolitiker havde et betydeligt ansvar for at tilpasse de kommunale servicetilbud, så de kunne rumme de demografiske udfordringer og stramme økonomiske rammer.

» ... jeg mødte en markant mere krisebevidst politisk dagsorden – på tværs af partiskel, geografi og rammevilkår i øvrigt.



CV: Kristian Wendelboe
2011-: Administrerende direktør i KL

2008-2011: Departementschef i Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, senere Indenrigs- og Sundhedsministeriet

2006-2008: Departementschef i Velfærdsministeriet

2005-2006: Afdelingschef i Finansministeriet

1998-2005: Kontorchef i Finansministeriet

1997-1998: Cheføkonom i Amtsrådsforeningen

1995-1997: Fuldmægtig og specialkonsulent i Finansministeriet

1992-1995: Fuldmægtig i Amtsrådsforeningen

1992: Cand.polit. fra Københavns Universitet

» ... så massiv en omstillingsindsats kunne aldrig være drevet af selv det mest fremsynede og velargumenterede embedsapparat.

Tilpasningerne i den kommunale økonomi er netop et politisk projekt. Det er værd at lægge mærke til. Der er i den grad politisk ejerskab til beslutningerne i kommunerne, og så massiv en omstillingsindsats kunne aldrig være drevet af selv det mest fremsynede og velargumenterede embedsapparat. Der har stået borgmestre og kommunalbestyrelsesmedlemmer bag de svære beslutninger, og nogle af dem betalte også en pris ved kommunalvalget.

Det er sikkert ikke, fordi kommunalpolitikere er mere fremsynede end folketingspolitikere. Men kommunalpolitikere skal tage ansvar for de praktiske løsninger, når de økonomiske ender skal nå sammen, og det er dem, der står direkte overfor borgerne, når afvejningerne mellem sektorerne skal forklares og forsvares. Det gør helhedssynet styrende og bidrager til ansvarlige beslutninger.

Kommunalreformen i 2007 initierede en større økonomisk ansvarlighed. Større kommuner har skabt grundlaget for en moderniseret organisationstænkning i kommunerne, og da først opgaven med at fusionere og organisere de nye opgaver var afsluttet, så har der også været et økonomisk rationale for at skalere økonomien lidt ned.

Kommunalpolitikere har samtidig benyttet krisen til at tage noget af den magt tilbage, som i takt med udbygningen af velfærdssamfundet er overtaget af sektorinteresser. Og i vidt omfang taget lederskabet tilbage fra det uigennemskuelige virvar af resultatkontrakter, servicemål og ufleksibelt langsommelige beslutningsgange, som New Public Management desværre har forvitret sig til.

Eksempler på omstillinger i kommunerne er udviklingen på det specialiserede socialområde, ændringerne i skolestrukturen, indførelse af hverdagsrehabilitering og nye paradigmer i hjemmeplejen, udbygningen af den nære sundhedsvæsen – og de ret omfattende digitaliseringer af den offentlige service.

Konsekvensen er at de kommunale udgifter for længst ikke bare er holdt op med at stige. De er faldet markant. Der var i 2014 godt 30.000 færre ansatte i kommunerne end i 2009, da den kommunale beskæftigelse toppede. Og der er styr på økonomien i langt de fleste kommuner. Også i en grad, så dét næsten bliver et problem. Jeg har på den ene eller anden måde været beskæftiget med de økonomiske forhandlinger mellem regeringen og de kommunale organisationer i nog-

le-og-tyve år. Men jeg har alligevel aldrig haft fantasi til at forestille mig, at jeg en dag skulle høre en økonomisk minister beklage i pressen, at kommunerne bruger for få penge.

Så kommunalpolitikere har leveret. Først en massiv udbygning af velfærdsstaten, og så den opbremsning, som var nødvendig, før det hele brændte sammen. Men det er selvfølgelig ikke nok. Det repræsentative demokrati i kommunerne skal også kunne levere svarene og beslutningskraften til at løse de udfordringer, vi står med fremadrettet.

Udfordringer ad libitum

Verden bliver mindre dag for dag. Og globaliseringen har store konsekvenser for en lille åben økonomi som den danske. Danske virksomheder er mere konkurrenceudsatte end tidligere, arbejdskraften er mobil over grænserne, finansmarkederne binder verdens lande langt tættere sammen, og information og ny teknologi spreder sig på en måde, som vi ikke kunne forestille os for bare 10-15 år siden.

En større og større del af den danske befolkning bliver også mere og mere ens i forhold til, hvad man forventer af tilværelsen, og i forventningerne til hvad den offentlige sektor skal kunne levere. Det udfordrer kommunernes muligheder for at have forskellige serviceniveauer, og det forstærker kravet til kommunalpolitikere om at være i kontinuerlig dialog med befolkningen.

Ikke sådan forstået, at politikere i kommunerne skal løbe efter enhver bevægelse i folkestemningen. Det skal de ikke. Men det er afgørende at kunne kommunikere og forklare politiske beslutninger for at sikre fortsat opbakning til velfærdssamfundet.

Demokratiet i kommunerne er jo netop repræsentativt. Vi har ikke i Danmark et system, hvor alle skal inddrages i og stemme om alt. Vi vælger politikere, som i et vist omfang er et spejl af befolkningen, og så er det deres opgave at træffe beslutninger på baggrund af den indsigt de får i det politiske arbejde. Den demokratiske forankring er en af hovedforklaringerne på, at vi har kunnet opbygge en skattefinansieret offentlig sektor, der fylder så stor en del af samfundsøkonomien, og samtidig fastholde en markant opbakning i befolkningen til modellen. Den flotte valgdeltagelse ved kommunalvalget i november 2013 var virkelig et positivt signal. Og en undersøgelse foretaget af Eurobarometer blandt borgere i EU-landene viser

også, at danskerne har den største tillid til landets lokale offentlige myndigheder. Når det gælder tillid til kommuner og regioner, ligger danskerne i top i EU. 73 procent af danskerne svarer, at de har tillid til landets regionale eller lokale myndigheder.

Men den offentlige sektor er udfordret på mange dimensioner. Globaliseringen og det forhold, at danskerne får mere og mere ens præferencer, er afsættet for den kraftige urbanisering, vi er vidne til i disse år.

Danmark er historisk ikke et synderligt urbaniseret land. Måske fordi infrastrukturen er så relativt god og afstandene så små, at det ikke har forhindret et relativt dynamisk arbejdsmarked. Men dét er under forandring. Befolkningen rykker i større og større grad mod byerne. Der fødes flere i byerne, og de unge som tager til byerne for at uddanne sig, flytter ikke længere tilbage for at stifte familie efter endt uddannelse. Der er mange teorier til at forklare, hvad der sker. Måske samler flere og flere sig om den ”kreative klasse” i byerne, måske er det erhvervslivet og økonomien der trækker. Men forklaringen er i denne sammenhæng mindre vigtig. Det afgørende er, at det sker, og at den offentlige sektor og dermed det politiske system må forholde sig til det, og se fremadrettede beslutninger i det lys.

Den største udfordring for de kommunalbestyrelser, som tiltrådte efter årsskiftet, er at lægge og følge en gennemtænkt strategi for,

» ... jeg har alligevel aldrig haft fantasi til at forestille mig, at jeg en dag skulle høre en økonomisk minister beklage i pressen, at kommunerne bruger for få penge.

» Så svaret er ikke at modarbejde eller forhindre urbaniseringen, ligesom svaret på globaliseringens udfordringer ikke er at melde sig ud af Verden.

hvordan befolkningsbevægelserne skal håndteres. Det gælder både i de kommuner der oplever en massiv befolkningstilvækst, dem, der er i færd med at blive affolket, og de mange købstadskommuner, som oplever store vandringer fra oplandet ind mod de mellemstore byer, selvom kommunens folketal er nogenlunde stabilt.

Forskellene i økonomiske rammevilkår mellem kommunerne bliver gradvis tydeligere, springet mellem by og land risikerer at blive større, og spredningen i erhvervsstrukturen og befolkningens uddannelsesniveau vil øges. Men væksten i byerne er samtidig forudsætningen for, at Danmark som helhed kan klare sig i den internationale konkurrence og vi kan opretholde vores velstand. Så svaret er ikke at modarbejde eller forhindre urbaniseringen, ligesom svaret på globaliseringens udfordringer ikke er at melde sig ud af Verden.

Derfor er kravet til politisk lederskab meget stort de kommende år.

Balancen mellem landspolitik og lokalpolitik
Mere end halvdelen af alle sager på en kommunalbestyrelses dagsorden er på den ene eller anden måde påvirket af EU-lovgivning. Men for regeringen og Folketinget er manøvrerummet i langt højere grad påvirket af internationaliseringen. Ikke kun af konkrete beslutninger i overnationale fora som EU, men især af de bindinger som de stadig tættere forbundne økonomier lægger på mulighederne for at føre økonomisk politik. Finanspagten og den budgetlov, som skal sikre, at vi lever op til EU's krav til den økonomiske politik, er det tydeligste eksempel.

» Slotsholmen er faktisk rykket temmelig tæt på i monitoreringen af, hvordan folkeskolereformen og beskæftigelsesreformen føres ud i livet.

Budgetloven er en spændetrøje på lokalpolitikernes råderum, men de balanceudfordringer, der er for dansk økonomi på længere sigt, handler grundlæggende om, hvor meget den offentlige sektor kan fylde i forhold til den samlede økonomi. Så økonomien havde været stram i de årlige forhandlinger mellem regeringen og KL, selvom budgetloven ikke havde været der.

Samtidig er den politiske opmærksomhed på implementering af reformerne i kommunerne øget. Kommunerne har ofte kritiseret, at staten ikke tager kommunernes implementeringsopgaver alvorligt nok, f.eks. i forhold til tids- og indholdsmæssigt at forberede forandringerne. Men de snævre økonomiske rammer og de politiske omkostninger ved de mange reformer betyder større bevågenhed fra regeringens og Folketingets side, når det kommer til at kommunalpolitikere skal føre beslutningerne ud i livet. Slotsholmen er faktisk rykket temmelig tæt på i monitoreringen af, hvordan folkeskolereformen og beskæftigelsesreformen føres ud i livet.

Det er i virkeligheden legitimt, at regering og Folketing har en interesse i implementeringen af politiske forlig på Christiansborg. Helt ligesom det er til at forstå, når regeringen går op i, at økonomiaftalerne efterleves. Men udfordringen er at finde den rigtige balance mellem det landspolitiske rum og det lokalpolitiske rum, så resultatet ikke bliver en centralisering i detaljen. Det er jeg overbevist om ville være en katastrofe for både effektivitets- og kvalitetsudviklingen på de kommunale serviceområder. Og det vil i givet fald på sigt underminere befolkningens opbakning bag velfærdssamfundet.

Da folkeskoleeleverne efter sommerferien mødte ind til en ny skoledag med nye fag, flere timer og mere bevægelse, lå der et kæmpe implementeringsarbejde i kommunerne bagved. Skoleledere, lærere, pædagoger, embedsmænd har over hele landet sat alt ind på at få den nye folkeskole gjort køreklar til tiden. Det har kunnet lade sig gøre, fordi det politiske ejerskab til opgaven har været så massivt i kommunerne. Samtlige landets kommunalbestyrelser har skullet forholde sig til, hvordan folkeskolen skulle se ud i deres kommune, og samtlige borgmestre har stået i front for projektet, kommunikeret og taget de beslutninger, der skulle til for at føre reformen i mål.

Sådan havde det ikke været, hvis ansvaret for implementering af skolereformen havde væ-

ret forankret hos en departementschef. Og jeg tror heller ikke meget på, at Folketinget politisk ville have kunne holde fast undervejs – men dét er selvfølgelig en trossag.

Politikerne i kommunerne

Kommunalreformen betød større kommuner med flere opgaver og større faglig bæredygtighed. Langt de fleste kommuner er i dag koncerner med mange ansatte, omfattende opgaver vedrørende velfærdsdrift, planlægning og myndighedsopgaver og med komplicerede ledelsessystemer.

Teknologien åbner nye muligheder på en lang række af de borgernære områder, samtidig med at borgernes forventninger stiger og bliver mere nuancerede – og curlinggenerationens forældre er gode til at artikulere deres behov. Den massive eskalering af kommunikations- og informationsflowet de seneste 20 år har i sig selv eksponeret kommunalpolitikere mere end nogensinde før. Hvor opgaven for kommunalpolitikere – lidt karikeret – tidligere var at skalere serviceniveauet og sikre sikker drift, så er det i dag uomgængeligt at være langt mere ekstrovert. Man kan dårligt være politiker uden at kunne kommunikere på alle de platforme, vores samtid er beriget med.

Samtidig lægger de mærkbare forskydninger i befolkningssammensætningen mellem by og land altså pres på den politiske opgave med at vise lederskab og formulere visioner for lokalområdets udvikling, og udvikle serviceområderne. Så det er blevet markant sværere og mere komplekst at være kommunalpolitiker.

Når politikerrollen bliver mere kompliceret og fagligt/teknisk udfordrende, så er der også en risiko for, at gabet øges mellem borgmesteren, som har sin arbejdsdag på rådhuset med hele det professionelle apparat i ryggen,

» Så det er blevet markant sværere og mere komplekst at være kommunalpolitiker.

» ... det repræsentative demokrati er forudsætningen for den folkelige opbakning til det velfærdssamfund, vi har opbygget.

og de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer. Men man må huske, at borgerne med deres kryds på stemmesedlen har valgt det flertal, der sidder på beslutningerne. Der er i mange kommuner en stærk samarbejds-tradition mellem flertallet og oppositionen, men det bringer ikke i sig selv kommunestyret i krise, at nogle kommunalbestyrelsesmedlemmer ikke har den store reelle indflydelse. Det er sådan set princippet i det repræsentative demokrati.

Udfordringen er, hvordan de politiske arbejdsformer kan tilrettelægges i takt med, at de kommunale opgaver udvikles og de politiske arbejdsvilkår kompliceres. Men svaret kan ikke være, at politikerne fjerner sig fra beslutningerne og kun forholder sig til få overordnede principper og mål. Der findes selvfølgelig forskere og embedsmænd, der ville finde en sådan udvikling logisk, men den ville ikke være god for kommunestyret.

Jeg tror ikke på tesen om, at kommunen kan anskues som en driftsvirksomhed, der kræver professionel ledelse, og hvor kommunalbestyrelsen er reduceret til en virksomhedsbestyrelse. Kommunaldirektører er ikke at sammenligne med administrerende direktører i private virksomheder, og de skal heller ikke være det. Jeg tror derimod på, at det repræsentative demokrati er forudsætningen for den folkelige opbakning til det velfærdssamfund, vi har opbygget. Og at det også skal være sådan fremadrettet, hvis vi skal fastholde den demokratiske forankring og den store folkelige opbakning.

Kommunerne er de senere år er blevet langt mere akademiserede i deres beslutningsgange. Det er en nødvendig udvikling, fordi opgaver og beslutninger er blevet mere komplekse og tungere. Men i en forvaltningspolitisk

debat, domineret af forskere og embedsmænd, kan der ind imellem være en tendens til at overse, hvad udgangspunktet er for det velfærdssamfund vi har. Jeg mener ikke, det er en løsning at fjerne politikerne endnu længere fra maskinrummet, når beslutningerne bliver mere komplekse. Vi skal tværtimod finde veje til at give det politiske niveau bedre indsigt og bringe politikerne tættere på.

Vi har opbygget et velfærdssamfund, som hviler på politisk legitimitet gennem repræsentative valg. Kommunestyrets styrke er, at der ligger et helhedssyn bag beslutningerne, som er funderet i afvejningen mellem sektorinteresser. Jeg kan som skatteyder og borger lægge hovedet på puden om natten i forvisning om, at hensynene er vejet af mod hinanden, og at særinteresser ikke dominerer. Men forudsætningen er, at politikerne har en fair chance for at gennemskue konsekvenserne af de beslutninger, de lægger mandat til.

Perspektivet

I sidste valgperiode havde vi i KL en debat blandt politikerne om fremtidens kommune-styre. Den røde tråd var, at det politiske lederskab gør forskellen, når velfærden skal omstilles og fornys. De diskussioner vil vi

» Optimering af driften alene bringer bare ikke kommunen ind i en fremtiden ...

fortsætte i denne valgperiode, men ikke kun med styreformer og politikerroller som omdrejningspunkt.

Kommunerne er meget store driftsvirksomheder, og effektiv drift giver råderum og skaber plads til nye initiativer. Optimering af driften alene bringer bare ikke kommunen ind i en fremtiden, og det er i den sammenhæng ligegyldigt om selve opgavevaretagelsen ligger i privat eller offentligt regi. Så det er godt og vigtigt, at debatten om relationerne mellem embedsmænd og politikere – forvaltningspolitikken om man vil – nu er ved at tage til. Det er en grundlæggende diskussion, som handler om, hvordan vores demo-

kratiske system bedst kan fungere, og dét er på den lange bane forudsætningen for den solide opbakning i befolkningen.

KL igangsætter derfor nu et arbejde, der sætter fokus på visionerne for fremtidens repræsentative lokaldemokrati og fremtidens kommunalpolitiske ledelse. Udfordringerne står i kø de næste 10-20 år, og det har betydning for lokaldemokratiets vilkår. Der er brug for at diskutere rollefordelingen, de nødvendige rammer for at udfylde dem og ikke mindst hvad fremtidens politiske ledelsesopgave indebærer.

Vi har som led i arbejdet også startet en række projekter om forvaltning og ledelse. Forudsætningerne for ledelsesarbejdet i kommunerne er under forandring, og skaber nye udfordringer. Nogle af de steder, hvor topledelsens arbejdsbetingelser især er i bevægelse er:

- De politiske krav til resultater er øget, og vil fortsat stige. Det forudsætter et styrket ledelsessamarbejde i kommuner, og tættere opfølgning på den faglige effekt og målopfyldelsen.
- De politiske forventninger til, hvad kommunernes topledelse kan levere og facilitere, både af policy-innovation og af politisk sparring, er under kraftig udvikling, og vil være stigende.
- Befolkningsforskydningerne og forskydningerne i erhvervsstrukturerne betyder, at evnen til at drive processer og indgå i de nødvendige netværk med eksterne interessenter for at skabe forudsætningerne for vækst og udvikling, bliver helt afgørende fremadrettet.
- Den nye økonomiske virkelighed for den offentlige sektor har skærpet kravene til effektiv forretningsdrift. De kommunale forvaltninger vil fremover skulle befinde sig i en permanent tilstand, hvor innovationskraft og effektiviseringsevne er toneangivende.

Arbejdet med disse temaer involverer kommunale topchefer, der skal drøfte, hvad udviklingen i betingelserne betyder for ledernes funktioner og opgaver og for forvaltningspolitikken. Vi har ikke facit skrevet ned på forhånd, og jeg tror heller ikke dét klare svar på fremtidens forvaltningspolitik er set endnu. Men alle gode input er velkomne og debatten i dette skrift er selvfølgelig interessant. Mere af den tak.

Udgangspunktet for KL er, at det er politikerne, som står i spidsen for kommunerne. Svaret er ikke at ”styrelsesgøre” kommunerne og reducere politikernes rolle til overordnede mål og akademiske strategier. Det repræsentative kommunale demokrati er den eneste styreform, som kan bære kommunerne og velfærdssamfundet ind i fremtiden. ■

Tillid – måske en ganske levedygtig plante!

Om tillidsforholdet mellem en minister og det nærmeste embedsværk

AF PIA GJELLERUP, SOCIALDEMOKRATISK JUSTITS-, ERHVERVS- OG FINANSMINISTER I PERIODER MELLEML 1993 OG 2001.

Tillid er en vanskelig størrelse. Den kan ikke bare besluttes eller fremkaldes, men den kan næres og vokse i den gensidighed, som er hele kernen i begrebet.

Vi taler ofte om – ja, det gør den samfundsvidenskabelige forskning faktisk også – at Danmark er et af de lande, hvor graden af tillid er højest. At det betyder, at mange ting foregår enkelt og effektivt på en selvfølgelig måde også i det professionelle liv. Og at dette er en afgørende forklaring på, at Danmark på mange måder er et rigt samfund.

Tillid skaber potentiale for stadig fornyelse

Da tillid er en relation mellem mennesker, betyder det formentlig meget, at der ikke er langt fra bund til top i befolkningen. Afstandene er mindre her end i de fleste andre lande – og det gælder både økonomisk og i forhold til indflydelse.

Således er det helt sædvanligt, at der fra en leder er tillid til, at en dygtig medarbejder selv kan vurdere, om det er klogere at lave et stykke arbejde på en anden måde end normalt, uden at lederen skal spørges gennem sindrige systemer med sagsbehandling og ventetid. Populært sagt kan medarbejderen

gøre tingene anderledes, hvis det ikke er forbudt eller koster flere penge. Det gør udviklingen af arbejdet effektivt, og det rummer et potentiale til stadig fornyelse i en glidende proces i stedet for store forandringer, der rummer en større risiko for misforståelser, fejl og forsinkelser.

» **... der sættes også spørgsmålstegn ved, om tiltagende kontrol og processtyring er ved at svække den ellers effektive tillid.**

Tilsvarende er den holdning befordrende for udviklingen af et ansvar langt uden for de ledendes kreds. Hver enkelt har et ansvar, og derfor giver det mening at stræbe efter og at anvende et stort fagligt beredskab. Også det øger muligheden for at få de bedste resultater ud af anstrengelserne.

Denne relation mellem ledelse og medarbejdere er velkendt og anerkendt. Men der sættes også spørgsmålstegn ved, om tiltagende kontrol og processtyring er ved at svække den ellers effektive tillid. Der er i almindelighed den opfattelse, at årene har budt på så mange flere typer af kontrol og manualer og meget andet af samme skuffe, at det er en udfordring for den tillid, som er en flygtig størrelse, der ikke bare tåler hvad som helst. Men vi ved ikke meget om, hvor grænsen går for, at den fordufter, ligesom vi heller ikke ved meget om, hvad der skal til, for at den kommer igen.

» **Hver enkelt har et ansvar, og derfor giver det mening at stræbe efter og at anvende et stort fagligt beredskab.**



» Der er der tale om menneskelige relationer, som i et tæt opgavefællesskab med en klar arbejdsdeling mellem det politisk og det faglige, vokser frem.

Tillid mellem ministre og deres embedsmænd

Tillid er nødvendig på alle niveauer. Men et felt er – måske – ekstraordinært interessant. Tillidsforholdet mellem ministre og deres nærmeste embedsmænd. Interessant, fordi det er en relation helt oppe i magtpyramiden, og fordi relationen er ekstremt udfordret af to forhold: Det jævnlige skift af hovedpersoner tilsat den særlige spænding, at der også kan være skift af ministerens partifarve, undertiden et markant skift.

Jeg har prøvet at træde til som justitsminister ved et af de store regeringsskift, hvor den afgående og den tiltrædende regering har skiftet farve. Det har til alle tider været et spørgsmål, som ikke alene de pågældende ministre har stillet sig selv, men som også er blevet stillet af en interesseret (eller konspiratorisk) omverden: Kan det mon gå med det embedsværk, der er ”sylvet ind” i den foregående regerings tanke- og handlemåde?

Jeg er ikke ene om at kunne svare fuldtone-nde ja. Når jeg kan sige så tydeligt, at jeg ikke er ene om den oplevelse, så skyldes det, at jeg har drøftet dette emne indgående med en række tidligere kolleger både fra eget parti og fra partier fra den modstående regeringskonstellation. Vi har alle selv været forberedt på mulige problemer, og vi har alle været stillet spørgsmålene fra journalister og fra andre med dyb interesse for de politiske spændingsfelter.

Svaret er jo ikke helt uafhængigt af, hvordan en minister selv definerer og magter at udfylde sin rolle. Der sker ministerskift, hvor det næppe for embedsværket forekommer særlig politisk markant, fordi hovedpersonerne bliver spist af den kæmpe opgave, det er overhovedet at få hold på den politiske og ledelsesmæssige opgave. Eller sagt mere direkte – hvis en minister ikke har tænkt sig eller magter at sætte den politiske retning, så kan man ikke mærke mange ændringer.

Det er derfor at sætte sig selv på en noget høj hest at referere til egne oplevelser og erfaringer,

for det implicerer, at man antager, at man selv har været i stand til at sætte den politiske retning, som altså er den reelle opgave for embedsværket at indrette rådgivningen, herunder den politisk-taktiske rådgivning, efter. Men så tager jeg altså denne tur på hesten, idet jeg dog vil give et par eksempler på ministre, hvor man i hvert fald ikke kan finde på at sige, at de ikke selv magtede at sætte den politiske retning.

Et fremtrædende eksempel er Mogens Lyketoft, der i de sidste år af Schlüter-regeringens levetid offentligt kritiserede embedsværket i Finansministeriet under ledelse af den daværende departementschef Anders Eldrup. De selvsamme personer udgjorde i årene efter regeringsskiftet i 1993 et af de mest helstøbte par af minister/departementschef.

Et andet fremtrædende eksempel er Anders Fogh Rasmussen, der i det sidste år af Nyrup-regeringens levetid i uhørt skarpe vendinger kritiserede min udnævnelse af Karsten Dybvad til departementschef i Finansministeriet. Få år efter valgte Anders Fogh Rasmussen nu som statsminister selvsamme Karsten Dybvad som sin departementschef i Statsministeriet.

Når embedsværket fortolkes politisk

Den kritiske holdning til embedsværket vokser sig stærk i perioder op til store regeringsskift, og den afløses af en anden forståelse efter et regeringsskift. Det samme skete ved det seneste store regeringsskift i 2011. Der kan laves mange analyser heraf. Jeg tror, at der i al sin enkelthed er tale om, at der sent i regeringens liv for oppositionen er kommet en så stor tidsmæssig afstand fra nære samarbejder med embedsværket, at der reelt opleves en politisk afstand. Embedsværket fortolkes simpelthen under en mere politisk vinkel end under en faglig vinkel. Den faglige respekt toner ud på afstand.

I denne sammenhæng – under disse skift – får vi virkelig en indsigt i, hvordan tillid kan etableres. Her er processerne ikke udsat for offentlighed, så det angivne ”vi” er temmelig eksklusivt forbeholdt de mennesker, der har været ministre, og de mennesker, der har udgjort embedsværket nærmest ministre.

Der er der tale om menneskelige relationer, som i et tæt opgavefællesskab med en klar arbejdsdeling mellem det politisk og det faglige, vokser frem. Nogle gange ganske hurtigt. For ministre er sammen med det nærmeste

embedsværk i mange af døgnets timer, og det er i et arbejde med fuldt tryk på og virkelig meget på spil. Der går ikke lang tid, før man har fået lejlighed til at kende de personlige dybder, for det er som bekendt under pres, at kerneværdierne kommer til udtryk – både de positive og de negative.

Opbygning af tillid efter Tamil-sagen

I min første ministerposition – som justitsminister i de første måneder af 1993 ved tiltrædelsen af regeringen Nyrop Rasmussen I – kom jeg til det ministerium, der havde været skueplads for Tamilsagen, som efter et langstrakt forløb var årsag til regeringsskiftet. Rapporten fra undersøgelseskommissionen opregnede nøje, hvilke embedsmænd der havde været involveret, ligesom der forelå en tydelig beskrivelse af begivenhedsforløb, hvori både de og deres ministre havde de helt afgørende roller. Der ville forventeligt være en omfattende ledelsesopgave for en ny minister at følge op på dette sideløbende med udfoldelse af en række af de politisk påtrængende ønsker af mere sædvanlig karakter efter et regeringsskifte, der bragte et andet flertals politik frem til beslutning.

Tilmed bragte dannelsen af regeringen en anden og voldsom forandring ind i ministeriet, idet der blev foretaget en begrænsning af opgaveporteføljen: Færdselslovgivningen og – nok så afgørende – udlændingelovgivningen med tilhørende administration flyttede ud af ministeriet til hhv. Trafikministeriet og Indenrigsministeriet. Dette kunne i sig selv være nok til blandt medarbejderne at skabe rystelser, som under normale forhold ville være dramatiske.

Der var altså omfattende ledelsesopgaver lige på dørtærsklen til ministerkontoret: Hvordan kunne der skabes en redelig afgørelse for de involverede i Tamilsagen, hvordan kunne der skabes et funktionelt ministerium ud af den store ressortændring, og hvordan kunne medarbejderne bringes i et

ordentligt tillidsforhold til en ny minister efter den belastende sag, der havde udspillet sig i ministeriets hjertekammer, og efter en kraftig ressortbegrænsning.

Den første opgave havde jeg gjort mig tanker om allerede i forbindelse med ministerudnævnelsen. Med nogen uro i forhold til, hvordan Justitsministeriet kunne løse rådgivningsopgaven over for mig, når der for ministeriet selv og nogle af dets medarbejdere stod så meget på spil. Jeg fik ekstern rådgivning tilvejebragt fra Statsministeriet, men Justitsministeriets embedsmænd viste en ud-søgt loyalitet over for at løse opgaven på den måde, jeg fandt korrekt, samtidig med at de hele vejen var både åbenhjertige i analyserne og ærligt anerkendende over for valget af nødvendige reaktioner. Det var en fælles målsætning at skabe et fagligt betryggende grundlag for en behandling af både sagens indhold og de involverede mennesker.

Det viste sig således ikke at være en så ringe begyndelse for ledelsesopgaven at få prøvet ministeriets kompetencer og loyalitet af til yderpunktet. En prøve, som blev bestået til perfektion. Til dette billede hører også, at den slags sager naturligvis er både meget komplicerede, meget følsomme og dermed meget anstrengende. Når sager, der er præget af disse karakteristika, forløber godt, giver det en meget stærk oplevelse af fælles mål og fælles kræfter, som det ellers kan tage ganske lang tid at få opbygget.

Virkningerne af ressortbeskæringen, som jeg i øvrigt var en varm fortalere for, kom ikke til at præge min opgave. Måske var jeg bare uopmærksom, måske var embedsmændene gode til at fordøje vanskelighederne uden at udfordre mig, eller måske var der andre forhold i ministeriet, der langt overskyggede det indgreb, som en udflytning af et større antal af hidtidige kolleger udgør.

At opbygge tillid som politisk leder

Beskrivelserne af disse forhold understreger den udfordring, som det er for enhver ny leder at træde frem som chef over for medarbejderne. Det vil altid være en særlig opgave at opnå et tillidsfuldt og dermed effektivt og udbytterigt samarbejde. Det er ikke lettere, når den politiske ambition skifter retning, når der skal tilrettelægges et indre retsopgør, og når der er gennemført en åreladning. Alt sammen personificeret af den leder, der træder til – ministeren. På alle tre felter var jeg velkendt som aktør. Medlem af den socialdemokratiske ledelse, jævnligt ordfører i Ta-

» **Det vil altid være en særlig opgave at opnå et tillidsfuldt og dermed effektivt og udbytterigt samarbejde.**

» **Der var altså omfattende ledelsesopgaver lige på dørtærsklen til ministerkontoret ...**

» Tillid er en vanskelig størrelse, som heldigvis kan vokse frem, hvor den er særdeles velkommen.

milsagens forskellige kapitler i Folketinget og klar fortaler for beslutningen om at beskære Justitsministeriets ressort, som blev eksekveret af statsministeren i forbindelse med regeringens dannelse.

Er den nye chef en trojansk hest? Hvordan ser hun på os – med mistillid? Hvordan kan vi finde en vej til at skabe et godt samarbejdsforhold? Sådan har de måske tænkt i embedsværket. Sådan tænkte jeg med omvendt fortegn. Dertil kom for mig den klare opfattelse af, hvor meget det betyder for i hvert fald de nærmeste medarbejdere rundt om ministeren at skulle sige farvel til en vellidt minister, som man har arbejdet så intenst sammen med, som man gør med travle ministre. Pludselig skal respekten, tillidsforholdet og alt det indforståede kastes over bord og afløses af noget ukendt. Nu står der en ny, som man skal lære at kende.

Jeg var fuldstændig klar over, at udspillet måtte være mit. Hvis jeg bare et øjeblik mistænkte ministeriets medarbejdere for at vakle over for mig, så ville vejen til den nødvendige tillid blive lang. Derfor gjorde jeg meget ud af at forklare min holdning til at inddrage anden ekspertise i opfølgningen af Tamilsagen. Den skulle ikke kunne skabe mistillid. Som beskrevet kom forløbet efter min opfattelse til at skabe grundlag for tillid. Arbejdet med sagen var så intenst, at det som tidligere nævnt bragte afgørende træk ved den enkelte aktørs moralske og faglige grundfjeld for dagen. Når det går godt, er der lagt grunden til noget værdifuldt og holdbart.

Et andet og mere tungtvejende bidrag blev i mit tilfælde, at der stod så mange sager på dagsordenen, at arbejdet foldede sig ud i et ubønhørligt tempo og med den tilhørende mulighed for sammen med en større del af medarbejderne i hastig rækkefølge og nærmest dagligt at prøve det anspændte, det fastlåste og det forløsende i væsentlige sager med meget på spil. Det intense arbejdsfællesskab gør langt mere end bekendelser til gode overvejelser og sunde teorier. Her kommer man til at mærke den professionelle ærgerrighed og den analytiske styrke som det opløftende og afgørende bidrag til at få vanskelige sager bragt flot.

Tillid er ikke noget, der opnås med opbydelse af mentale kræfter eller jernviljer. Tillid er noget, der måske er der, og som måske kan vokse. Jeg tror faktisk, at det lykkedes i Justitsministeriet. Det kunne ikke formuleres i klar tale; det ville have virket kunstigt, overdrevent eller sågar uærligt.

Men jeg fik alligevel lejlighed til at udtale mig om mit tillidsforhold til Justitsministeriets medarbejdere. Ekstra Bladet, som jo havde brugt Tamilsagen til storvask af alt, hvad der kunne smage af Justitsministeriet, fattede naturligvis omsorg – som kun Ekstra Bladet kunne det – for den nye ministers opfattelse af al denne dårskab. Jeg var glad for at få lejlighed til at dykke ned i grundværdierne af den danske embedsmandsstand. Disse værdier, som frem for alt bæres af udpræget faglighed og af loyalitet over for det demokratiske fundament. Når værdierne bringes til at vakle, som i Tamilsagen, er det et udtryk for politisk misbrug.

Tillid kan ikke måles

Jeg har givet eksempler på de kritiske grundholdninger og generelle mistillidsfulde forventninger, som næres af mange både kommende ministre og politisk interesserede og analytiske omgivelser. Eksempler, der alligevel ender med stærkt og frugtbart samarbejde og udpræget tillid. Jeg har givet et personligt indblik i egne erfaringer med et forløb, der var brolagt med indlysende vanskeligheder, men som også resulterede i et tillidsfuldt samarbejde efter kort, men intenst virke i relationen minister og embedsværk.

Man skal passe på med at tro, at enkelt eksempler tegner et sandfærdigt mønster, og at et vist mønster måtte være uforanderligt af tidens gang og sædernes omskiftelighed. Men jeg synes dog, at der også i det store skift i 2011 er set et billede, der ikke afviger væsentligt fra det, jeg har set eksempler på, og som jeg selv har oplevet det. Selv om jeg nu ser på forholdene i en vis distance fra det politiske liv. Det tillidsfulde samarbejde, som er nødvendigt at have sammen med den store udfordring, det er at kunne skifte politisk ledelse, men fastholde al mandskabet i ministerierne, kan vi kun fornemme og analysere. Vi kan ikke måle det.

Tillid er en vanskelig størrelse, som heldigvis kan vokse frem, hvor den er særdeles velkommen. Jeg har givet mit personlige bidrag til analyserne, som er blevet betydeligt klarere for mig på afstand, end da jeg stod midt i arbejdet. Måske navnlig fordi jeg selv siden fik lejlighed til at genopleve tilsvarende om end langt fra så dramatiske velkomster i ministerier hos nye grupper af embedsmænd og -kvinder, der var parate til at møde den nye minister med professionalisme, dyb faglighed og en forhåbning om den gensidighed, der udgør det stof, tillid er gjort af. ■

Samtale fremmer tilliden

Vi skal derhen, hvor danskerne har tillid til SKATs arbejde, selv når noget går galt. Tilliden skal bygge på en oprigtig og involverende samtale mellem ledelse, medarbejdere og alle interessenterne om det, vi hver især er optaget af.

**AF JESPER RØNNOW SIMONSEN,
DIREKTØR I SKAT**

Som ansat i en offentlig virksomhed er det ikke behageligt, når eksperter, politikere, borgere og virksomheder stiller spørgsmålstejn ved, om man forvalter opgaven godt nok. Danskerne har krav på, at den offentlige forvaltning fungerer enkelt, effektivt og korrekt.

Grundlæggende tillid

Sidste år vurderede borgerne retfærdighed og effektivitet i skatteforvaltningen til 4,3 på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst, i en undersøgelse fra Danmarks Statistik. Tallet er lavere end årene før, men danskerne har stadig stor tillid til SKAT.

» **Danskerne har krav på, at den offentlige forvaltning fungerer enkelt, effektivt og korrekt.**

Tilliden kommer også til udtryk ved, at 99,8 procent af borgerne og 90 procent af virksomhederne er indstillet på at betale den rigtige skat, og de gør det i meget vidt omfang. Det viser SKATs såkaldte compliance-undersøgelser. Uden denne grundlæggende tillid kunne vi ikke opretholde en skattefinansieret samfundsmodel som den danske.

Den seneste tids debat om SKATs arbejde har skærpet vores fokus på tillid. På den måde er det en god debat, der bekræfter og fornyr vitaliteten i vores forvaltningsmodel og i SKAT som organisation.

Åbenhed er vejen frem

Når vi skal illustrere relationerne i et samfund eller en organisation, bruger vi diagrammer med kasser og linjer. Men det væsentlige er egentlig de mennesker, der bebor

kasserne – deres motivation, viden, adfærd og måder at kommunikere.

Kasserne i styringskæden og organisationsdiagrammet er i dag gennemhullede og gennemsigtige. Informationsteknologi, globalisering og mobilitet øger vores forventninger til nærhed, service og professionalisme i forvaltningen, og de sociale medier gør selv en rød murstensbygning transparent, som var den lavet af glas.

Derfor må myndighedsrollen i dag bygge på et andet fundament end den formelle autoritet. En myndighed kan ikke være en mastodont, som man kun kan få i tale ved at trække et nummer og vente i kø. Vi må åbne bagdøren, direktørkontoret og arkivskabet for omverdenen – så længe det ikke strider mod tavshedspligt og retssikkerhed. Og vi må selv gøre en indsats for at møde borgere og virksomheder der, hvor de er. Kun sådan kan vi fastholde et fundament af tillid.

Inden for en organisation gælder det samme: Som direktør for en vidensbaseret virksomhed må man åbne sig for den viden, der cirkulerer. Hvis man ikke har tillid til medarbejdernes viden, er den formelle autoritet ingenting værd. Og hvis medarbejderne ikke forstår meningen med ledelsens kurs, søger de ikke sammenhængende løsninger. Tillidsskabende dialog er det smøremiddel, der får hjulene til at snurre og organisationen til at bevæge sig i en fornuftig retning.

Samtale på dagsordenen

I SKAT har vi fokus på at gøre vores arbejde bedre, og det skal man altid have. Men en

» **Vi må åbne bagdøren, direktørkontoret og arkivskabet for omverdenen.**



» Som chef for SKAT kan jeg selv tage del i samtalen via mine egne profiler på Twitter og LinkedIn.

stor maskine vil uundgåeligt begå fejl en gang imellem. Når vi skal udvikle virksomheden, må vi af og til forøge os frem med nye løsninger. Selv hvis vi altid gjorde det fejlfrit, ville det ikke være nok til løse opgaven enkelt, effektivt og korrekt.

I en situation, hvor tilliden til SKATs arbejde er under pres, er jeg ekstremt opmærksom på at fortælle åbent og nøgternt om det, vi gør, og hvordan vi arbejder på at gøre det bedre. Samtale står øverst på dagsordenen – både for SKAT som myndighed og for mig selv som leder af organisationen.

Vores samfundsmodel bygger på, at vi kan komme i kontakt og forstå hinanden på tværs af leddene i styringskæden. Læringsguruen Ralph Stacey mener, at det samme gør sig gældende for organisationer: Hvis man vil ændre noget i en organisation, skal man ændre den måde, samtalen i organisationen foregår på.

For at løse myndighedsopgaven ordentligt i fremtiden, skal vi derhen, hvor alt hvad vi gør i hverdagen er eller kan blive en del af en samtale mellem ledere og medarbejdere samt mellem organisationen og omverdenen.

Hvordan fremmer vi samtalen?

Inden for organisationens rammer kan samtalen fx styrkes ved, at vi mødes fysisk om opgaverne frem for at udfylde skemaer hver for sig. Dette forsøger jeg selv at føre ud i livet. Da samtale er mit vigtigste arbejdsredskab har jeg på mit kontor strøget skrivebordet til fordel for gulvplads og et stort mødebord.

På organisationsplan er vi i SKAT ved at opbygge en styringsmodel, baseret på tilbagevendende dialog i ledelsen. Vi debatterer strategi, mål og performance på tværs af ledelseslagene. På den måde sikrer vi en dynamisk sammenhæng mellem virkeligheden i driften og det, vi styrer efter i organisationen som helhed.

I forhold til borgere og virksomheder starter samtalen ved, at vi lægger vores metoder åbent frem. Når vi kommunikerer internt om vores arbejdsgange, skal vi så vidt muligt dele informationerne med offentligheden, fx på vores åbenhedsportal, skat.dk/åbenhed. På den måde kan vi afmystificere myndighedsrollen og skabe en tryk ramme for kontakt.

I kontrolsituationen skal vi åbne for en tillidsfuld samtale. Når vi møder op for at kontrollere en virksomhed, skal vi gøre os umage med at forstå situationen fra borgerens eller virksomhedens perspektiv. Vi skal forklare, hvorfor vi er kommet, hvad der skal ske, og hvornår vi går igen.

På de sociale medier kan vi gå i direkte dialog med dem, der mangler svar om skat, og vi kan luften nye ideer og tiltag. Det sætter borgerne pris på, og @Skattefar, SKATs alias på Twitter, har nu over 10.000 følgere. Twitter, LinkedIn og Instagram rummer en særlig mulighed for at lade den interne og den eksterne vinkel møde hinanden. Som chef for SKAT kan jeg selv tage del i samtalen via mine egne profiler på Twitter og LinkedIn.

Den oprigtige samtale mellem ledelse, medarbejdere, borgere, virksomheder, rådgivere og interessentgrupper er svaret på, hvordan vi kan udvikle vores myndighedsrolle.

Kærkommen kritik

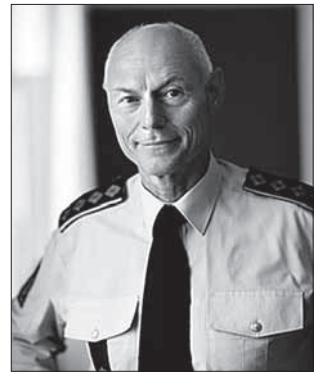
Godt nok er det ubehageligt at blive udsat for kritik – både for mig og for alle de gode medarbejdere i SKAT. Men kritikken er en naturlig del af den tillidsskabende samtale, som vi skal og vil indgå i.

Danskerne skal forholde sig kritisk til, om vi gør vores arbejde ordentligt. Men de skulle også meget gerne have tillid til, at vi hele tiden stræber efter at gøre det bedre. Vi skal derhen, hvor der er tillid til os, selv når noget går galt. Og den tillid kan kun bygge på, at vi inviterer til en direkte samtale om det, vi går og laver.

Skrækscenariet ville være, at SKAT som myndighed var helt afskærmet for kritik. Tænk, hvis medierne ikke interesserede sig for vores arbejde, hvis politikerne ikke tog vores tillid alvorligt, hvis medarbejderne var ligeglade, og borgerne helt havde opgivet at deltage i samtalen. Det ville for alvor være ubehageligt. ■

Godt politiarbejde rimer på tillid

Tillid er helt afgørende for, at vi i politiet kan skabe tryghed og sikkerhed og sænke kriminaliteten – det vil sige løse vores samfundsopgave. For når borgerne har tillid til os, anmelder de kriminalitet, de er åbne for at forklare politiet om hændelser, og i sidste ende bliver de proaktive og dermed medproducenter af tryghed og kriminalitetsbekæmpelse. De senere år har vi set en stigning i tilliden, og i årets omdømmeanalyse fra Reputation Institute er politiet blandt de tre offentlige organisationer, der er størst tillid til. Vores opskrift på tillid er enkel: Samarbejde, åbenhed og ærlighed – internt i politiet og mellem politi og borgere.



AF RIGSPOLITICHEF JENS HENRIK HØJBJERG

Siden 2010 har vi oplevet en stigning i borgernes tillid til dansk politi. Det viser de seneste års omdømmeanalyser fra Reputation Institute. Udover en generel høj omdømmescore, hvor tillid er en vigtig parameter, scorer politiet højt på faktorer som pålidelighed, god dømmekraft og kompetente medarbejdere – alt sammen afgørende faktorer, der viser, at borgerne har tillid til os og vores opgaveløsning. Det underbygges af, at vi på spørgsmålet om, hvorvidt borgerne stoler på politiet, scorer hele 83,3 procent.

Sammenligner vi os med andre lande bakkes resultatet op. I European Social Survey's (ESS) fra 2010 ligger dansk politi i top på spørgsmålet om borgernes tillid til politiet – kun overgået af finsk politi.

Tillid kræver samarbejde, åbenhed og ærlighed

Ud over den helt grundlæggende præmis for tillid, nemlig at vi er professionelle og kompetente, er der tre vigtige kodeord i vores arbejde med at skabe tillid til politiet: Samarbejde, åbenhed og ærlighed.

I forhold til samarbejde har vi igangsat en række initiativer for yderligere at styrke dialogen mellem politi og borgere og for at styrke oplevelsen af, at vi er tilgængelige. Et eksempel er ”tryk politi” i Nordsjælland. Her får de borgere, der har tilmeldt sig ordnin-

gen, besked via sms, når politiet har brug for hjælp – for eksempel med at finde en savnet borger eller med at holde udkig efter tricktyve. Et andet eksempel er vores trygheds-samtaler med borgere i særligt udsatte boligområder. Her oplever vi, at den direkte kontakt mellem politiet og borgerne er med til at etablere en god dialog, der styrker samarbejdet.

Vi har også etableret en række tiltag, hvor vi inviterer borgere til dialog om, hvordan vi sikrer mest mulig tryghed i samfundet. For eksempel har Sydsjælland og Lolland-Falsters politikreds bedt borgere om at komme med input til, hvor de oplever utryk trafik, så de kan foretage fartkontroller netop de steder. Det er også med til at skabe forståelse for, at fartkontrol handler om at mindske antallet af trafikdræbte frem for at få penge i statskassen. Denne form for medinddragelse har vist sig både effektiv og tillidsskabende. Og så er det stærkt motiverende, når vi på den måde kan inddrage borgerne i arbejdet med at skabe tryghed.

Når det kommer til åbenhed, har vi de senere år arbejdet meget med at gøre vores kommunikation borgernær og vedkommende. For eksempel har de sociale medier åbnet for muligheden for at kommunikere direkte med borgerne om emner, der er relevante for dem. Vi bruger vores facebook-side til f.eks. at bringe efterlysninger, orientere om færdselskontroller, bede om borgernes hjælp til opklaring af konkrete

» Og så er det stærkt motiverende, når vi på den måde kan inddrage borgerne i arbejdet med at skabe tryghed.

» Selvfølgelig gør ærligheden ondt, når vi ind imellem har sager, der kompromitterer politiets omdømme som kompetent og tillidsvækkende ordensmagt.

sager og til at fortælle om nye relevante tiltag.

Vi bruger også de sociale platforme til at give et indblik i politiets arbejdsdag og til at informere befolkningen, hvis der er sket en større hændelse, eller hvis der er særlige forhold, som politiet ønsker at underrette borgerne om. Vores brug af sociale medier har vist sig at være en stor succes. Medio 2014 rundede vi 170.000 følgere på politiets facebook-side, hvilket er flere følgere, end de landsdækkende nyhedsmedier har. Det tager vi som et udtryk for, at borgerne gerne vil være i dialog med os, ligesom det giver os en platform, hvor vi kan kommunikere direkte med borgerne.

Ud over de sociale medier har vi også styrket den borgernære kommunikation ved ofte at kommunikere nedefra i organisationen. For eksempel er det politifolk på stedet, der kommunikerer omkring aktuelle hændelser. Det er med til at gøre kommunikationen aktuel og troværdig. Men samtidig gør det den også mere kompleks, og det stiller store krav til koordination på tværs, så vi sikrer ensartede budskaber fra politiet.

Den sidste vigtige præmis for tilliden mellem borger og politi er ærlighed. Det er vigtigt, at borgerne oplever, at vi er ærlige og troværdige, hvis tilliden skal være der. Af forvaltningsmæssige eller efterforskningsmæssige hensyn vil der naturligvis altid være grænser for, hvad vi kan udtale os om. Men hvis borgerne oplever, at vi generelt kommunikerer meget og gør det ærligt og i øjenhøjde – og ikke kryber uden om de svære sager – så tilgiver de os også, når vi ikke kan sige noget – især hvis vi siger hvorfor.

Selvfølgelig gør ærligheden ondt, når vi ind imellem har sager, der kompromitterer politiets omdømme som kompetent og tillidsvækkende ordensmagt. Sådanne sager vil vi utrolig gerne undgå af mange indlysende årsager. Derfor arbejder vi struktureret med at bevare et højt niveau for etik og moral. Og heldigvis betragter borgerne os generelt som en institution, der handler etisk korrekt; det er den faktor, der ligger anden højest i årets omdømmeanalyse, kun overgået af pålidelig.

Prioritering er en udfordring for tilliden

En af de største udfordringer for at opretholde høj tillid er prioritering. Som alle andre offentlige myndigheder bliver vi nødt til at prioritere og fokusere vores indsats. Vi prioriterer den naturligvis efter, hvad der skaber mest tryghed, og hvordan vi bedst bekæmper kriminalitet. Det betyder, at der er nogle ting, vi prioriterer højt, mens vi ind imellem bliver nødt til at nedprioritere opgaver, hvor vi vurderer, at vores tilstedeværelse ikke er afgørende.

Naturligvis svækker det tilliden til os, når borgere føler, at de ikke får den hjælp, de har brug for. Det betyder, at vi vedvarende har et behov for at forklare, hvorfor vi bliver nødt til at prioritere, og hvorfor vi prioriterer, som vi gør. Det betyder også, at vi hele tiden skal arbejde på at være agile i forhold til at være der, hvor borgerne er, når der er behov for os.

Kriminalitetsbilledet ændrer sig hele tiden, hvilket stiller store krav til, at vi er fleksible i vores organisations- og styringsform – noget, vi fortsat arbejder på at optimere.

Tillid skabes indefra

Forudsætningen for, at borgerne har tillid til os, er som nævnt, at vi er professionelle og

» ... og i den forstand kan det godt betragtes som en tillids-reform; vi stolede på, at færre ledere kunne klare opgaven at lede dansk politi effektivt.

kompetente. Derfor arbejder vi hele tiden på at højne kompetenceniveauet. Blandt andet har vi de senere år reformeret politiuddannelsen, ligesom vi udbyder et meget stort antal efter- og videreuddannelser, der blandt andet gør os i stand til at håndtere også nye kriminalitetsformer.

En anden vigtig forudsætning for borgernes tillid er, at vi internt i politiet har tillid til hinanden; at ledelsen har tillid til medarbejderne, at medarbejderne har tillid til ledelsen – og selvfølgelig at der er tillid på tværs i organisationen mellem kolleger og mellem afdelinger. Tilliden er med til at styrke samarbejdet, og den er afgørende for, at vi kan sikre effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen, der igen er med til at styrke borgernes tillid til os. Den interne tillid er også med til at sikre, at vores medarbejdere er ambassadører for politiet og dermed ”medskabere” af tillid til, at vi som ordensmagt løser vores samfundsopgave bedst muligt.

I maj i år afsluttede vi arbejdet med en lederreform af hele dansk politi. Reformen gik blandt andet ud på at reducere antallet af leder-lag i organisation, og i den forstand kan det godt betragtes som en tillidsreform; vi stolede på, at færre ledere kunne klare opgaven at lede dansk politi effektivt, og at vores medarbejdere gerne ville og kunne yde den fornødne medledelse og selvledelse.

En del af lederreformen har også været at definere et nyt ledelses- og medarbejdergrundlag. Det arbejder vi fortsat med at implementere, ligesom vi har fokus på at udvikle gode værktøjer, definere klare mål og ikke mindst skabe rum for at snakke ordentlig om, hvordan vi lykkes med at udføre godt arbejde og skabe resultater under de nye rammer.

Vi er nået langt i forhold til at få den nye struktur til at fungere, men skal fortsat arbejde med at få de nye ledelsesprincipper ind under huden. Blandt andet kan vi blive bedre til at sikre kommunikationen nedefra og op, ligesom vi også internt har behov for løbende at sikre forståelse for vores prioriteringer. ■



Kommuneaftalen for 2015: Hvor var pressen?

Inden sommeren 2014 indgik regeringen og KL sædvanen tro en aftale om kommunernes økonomi for det kommende år. Normalt er der tale om en mediebegivenhed. Forhandlingerne starter under intens medieinteresse med et "sættemøde" i maj måned. Den næste måneds tid udsender parterne med passende mellemrum "teatertorden", der øjeblikkelig viderebringes af hungrende medier, om hvor usædvanligt vanskelige forhandlingerne er netop i år. Herefter ender tingene normalt i fryd og gammen i midten af juni måned, hvor finansministeren og KL's formand en sen natte time vakler ud af mødelokalet og under pressefotografernes ivrige blitzen meddeler, at en aftale er i hus. Sådan var det ikke i år. 2015-aftalen blev indgået, næsten uden at nogen opdagede det. Det er der flere gode grunde til.

**AF PROFESSOR JENS BLOM-HANSEN,
AARHUS UNIVERSITET, INSTITUT FOR
STATSKUNDSKAB**

Aftalens indhold

Ser man først på elementerne i aftalen, er der ikke mange, der kan rydde forsider i aviserne. Det centrale element er fortsat kommunøkonomien. På udgiftssiden viderefører man niveauet for kommunal service fra 2014 til 2015. Dog med en marginal forhøjelse af det populære sundhedsområde, og dog med en marginal sænkning af anlægsudgifterne. Men ingen markante tiltag her.

På indtægtssiden forudsætter man uændret kommunal skatteudskrivning. Det har man gjort i mange år. Faktisk så mange, at skattepolitik i praksis er ophørt med at eksistere som aktivt policyområde rundt omkring i landets kommuner. De fleste kommunalpolitikere betragter nu om dage skatterne som en finansieringskilde på linje med brugerbetaling, refusioner og statstilskud: det er ikke noget man gør et større nummer ud af lokalt, eventuelle ændringer skyldes udefra kommende forhold, ikke kommunalbestyrelsens beslutninger.

Aftalen fortsætter dog eksperimentet med at give kommunerne præmier for at sætte skatterne ned. Håbet er, at man på denne måde kan få gang i aktive overvejelser i landets kommunalbestyrelser om skattesænkninger. Det er dog tvivlsomt, hvor langt kommuner-

ne vil spille med. Givet statens sanktionssystem er mange borgmestre nok bange for at sætte skatten markant ned, fordi det kan blive svært at sætte den op igen. Men vi får se.

Traditionen tro indeholder aftalen en lang række tiltag på de forskellige kommunale opgaveområder. Folk i skoleverdenen kiggede måske med længsel – eller måske snarere med bange anelser – i afsnittet om folkeskolen. For hvad mon KL og regeringen kunne blive enige om her et par måneder inden den store folkeskolereform skulle sættes i gang? Alt efter gemyt blev man skuffet eller beroliget, for det centrale aftalepunkt er her alene, at parterne i fællesskab nøje vil følge implementeringen af reformen. Heller ingen kioskbasket her.

På de øvrige kommunale områder indeholder aftalen forskellige tiltag. På beskæftigelsesområdet vil parterne i fællesskab arbejde for regelforenkling og lokalpolitisk fokus. På sundhedsområdet skal der sikres bedre sammenhæng i patientforløb på tværs af sektorer. På socialområdet vil man fremme bedre metoder og indsatser i forhold til sårbare og udsatte grupper. Og sagsbehandlingstiderne for miljøgodkendelser vil man i fællesskab søge at nedbringe. Ingen er formentlig voldsomt imod disse tiltag. Og kvaliteten af kommunernes opgavevaretagelse bliver formentlig bedre af, at staten og kommunerne løbende i fællesskab drøfter, hvordan opgaverne bedst løses i praksis.

Faktisk ligger budgetsamarbejdets store værdi i disse år i den løbende dialog mellem staten og kommunerne om udvikling af service og udveksling af praktiske erfaringer. Men det får ikke mange journalister op af stolene.

Alt i alt er der gode grunde til, at aftalen ikke gav den store genlyd i pressen. Men de væsentligste har nok alligevel ikke med aftalens

» ... skattepolitik i praksis er ophørt med at eksistere som aktivt policyområde rundt omkring i landets kommuner.

konkrete indhold at gøre. Der er faktisk sket ret dramatiske ændringer af rammebetingelserne for de årlige aftaleforhandlinger.

Ændrede rammebetingelser

To rammebetingelser har betydet, at økonomiforhandlingerne de senere år har været omgærdet af mindre spænding end tidligere. Hertil kommer en særlig tredje rammebetingelse for 2015-forhandlingerne.

Den første rammebetingelse er sanktionssystemet. Lovgivningen indebærer, at kommunale skatteforhøjelser automatisk fører til beskæringer af statstilskuddene – dels individuelt mod den enkelte kommune, dels kollektivt mod kommunerne i fællesskab. Det har sat en effektiv stopper for lysten til at øge skatterne.

Lovgivningen indebærer også, at kommunale udgiftsforhøjelser kan føre til beskæringer af statstilskuddet, både i budgetterne og regnskaberne. Det har lagt en effektiv dæmper på udgiftsekspressive kommunalpolitikere. Tilsammen udgør disse to sæt love sanktionssystemet. Det er indført over nogle år fra 2009. Det tager noget af dramatikken fra de årlige aftaleforhandlinger, fordi der ikke længere er megen tvivl om kommuneskatten og de samlede udgiftsniveauer, som er de traditionelle kernepunkter i forhandlingerne. De bliver som staten vil have det, ellers falder sanktionshammeren.

Den anden rammebetingelse er budgetloven, som blev indført i 2012 som supplement til sanktionssystemet. Den indebærer, at Folketinget hvert år skal vedtage et udgiftsloft for staten, regionerne og kommunerne. Det betyder, at fastsættelsen af det kommunale udgiftsniveau – et traditionelt kernepunkt i kommuneforhandlingerne – er flyttet over i Folketinget og ligger klar, når kommuneforhandlingerne indledes. Parterne kan så højst forhandle om en eventuel justering af udgiftslofterne mellem de tre niveauer i den offentlige sektor.

Tilsammen har sanktionssystemet og budgetloven taget nogle af de centrale økonomiske parametre for den kommunale sektor ud af kommuneforhandlingsarenaen. Det mindsker naturligt nok pressens interesse. Men for 2015-forhandlingerne var der en ekstra krølle på rammebetingelserne.

Skyggen fra finanslovaftalen

Vi har normalt mindretalsregeringer i Danmark. Derfor kan KL i kommuneforhandlingerne spille på, at oppositionen i Folketin-

get skal godkende kommuneaftalen. Og da oppositionen normalt indeholder et stort kommunalt parti, har KL som regel gode muligheder for at mobilisere Folketinget, hvis regeringen bliver alt for kommune-fjendsk under forhandlingerne. Det ved regeringen selvfølgelig godt, og derfor er der grænser for, hvor skrap regeringen bliver i kommuneforhandlingerne. Der er lidt checks-and-balances over situationen.

Sådan var det ikke i år. Det skyldes finanslovaftalen tilbage fra november 2013. Fi-

» Tilsammen har sanktionssystemet og budgetloven taget nogle af de centrale økonomiske parametre for den kommunale sektor ud af kommuneforhandlingsarenaen.

nansminister Bjarne Corydon forsøgte at lave en aftale til venstre i Folketingssalen, dvs. med Enhedslisten, men som bekendt lykkedes det ikke. Herefter lavede han – quick-and-dirty – en aftale med V og K. Aftalen indeholdt traditionen tro en stribe tiltag for det danske samfund, herunder yderligere midler til ældreområdet i kommunerne. I den forbindelse indgik parterne en musketered om at stemme for den kommuneaftale, der et halvt år senere nærmere skulle fastsætte, hvordan midlerne skulle anvendes. Det var lidt af et scoop for Bjarne Corydon på denne måde at få carte blanche fra V og K til kommuneforhandlingerne. Men det var selvfølgelig også lidt et scoop for V og K at snuppe finanslovaftalen fra Enhedslisten. Noget for noget.

Oppositionen i Folketinget satte sig altså frivilligt skakmak. Dermed var der ikke meget spænding over forhandlingerne om 2015-aftalen. Men carte blanche fra Folketingsoppositionen var formentlig en engangsforestilling. Derfor bliver forhandlingerne næste år næppe helt så tamme som i år. ■



Nordisk
Administrativt
Forbund

Offentlige myndigheders erstatningsansvar



Juridisk Forening og Nordisk Administrativt Forbund præsenterer:
**Foredrag ved retschef Jens Møller,
Folketingets Ombudsmand.**
Mandag den 27. oktober kl. 17.00 i Horten
**Philip Heymanns Allé 7
2900 Hellerup**

Siden 1996 er der trykt mere end 400 domme i erstatningsager mod offentlige myndigheder. I sit foredrag vil Jens Møller berøre de senere års retspraksis, herunder ansvaret for gennemførelse af politiske beslutninger om serviceniveau og om tab for borgere, der med urette har indrettet sig på myndighedstilkendegivelser, som ikke viser sig politisk gennemførlige.



Mødet ledes af højesteretsdommer,
dr.jur. Jens Peter Christensen

Læs meget mere og bliv medlem på www.naf-net.dk.



Forvaltningskonferencen 2015

Hvordan skal du følge op og sørge for, at Vækstplan DK realiseres? Hvordan kan vi skabe et ledelsesrum for offentlige ledere? Hvordan vil fremtidens politikerbetjening se ud?

Hvis det er temaer, der berører dig, så sæt kryds i kalenderen til Forvaltningskonferencen 2015.

Gå ikke glip af debatten, når topledere fra det offentlige, politikere og ledende personer fra forsknings- og mediemiljøet giver deres bud på de iboende konsekvenser og dilemmaer, som de kommende reformer indebærer.

Vi glæder os til at se dig på det årlige forum, hvor du kan lytte, diskutere og mødes med ligesindede.

Se mere på djoef.dk/forvaltning

*Deltag i debatten
om reformerne i
den offentlige
forvaltning*

Dato: 5. februar 2015 kl. 9.30-16.30

Sted: Radisson Blu Scandinavia Hotel, København S

Pris: Ekskl. moms, medlemmer/ikke-medlemmer: 4.600/5.500 kr.



‘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 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
Marianne Kasten, Edvard Thomsens Vej 5A, 8. th
2300 København S. E-post: marianne.kasten@privat.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 – OKTOBER 2014

Udgivet af den danske afdeling af
Nordisk Administrativt Forbund.

REDAKTION AF ADMINISTRATIV DEBAT ER:

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

ADRESSE: Mette Søgaard-Andersen,
Forsvarsministeriet, Danneskiold-Samsøes Allé 1,
1434 Kbh.K. MSA@fmn.dk

GRAFISK PRODUKTION: Djøf Forlag.

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