

# Administrativ DEBAT

#2 / SEPTEMBER 2012

Udgivet af den danske afdeling  
af Nordisk Administrativt Forbund



**Dedikeret til en mere  
effektiv offentlig sektor!**

*Interview med ny rigsrevisor*

→ SIDE 2

**JEPPE TRANHOLM-  
MIKKELSEN:**

Det danske  
EU-formandskab set  
fra Bruxelles  
→ SIDE 8

**LOTTE BØGH ANDERSEN,  
CARSTEN GREVE,  
KURT KLAUDI KLAUSEN  
OG JACOB TORFING:**

Mellem kontrol og  
blind tillid: Forvalt-  
ningspolitikens  
Skylla og Charybdis  
→ SIDE 11

**MARIUS IBSEN:**

Nyt forvaltnings-  
politisk debatoplæg  
uden klare svar  
→ SIDE 15

**FRIIS ARNE PETERSEN:**

Ny epoke i forholdet  
mellem Danmark og  
Kina – Danmarks  
aktuelle relationer  
med Kina  
→ SIDE 17



## Dedikeret til en mere effektiv offentlig sektor!

*Administrativ Debat (AD) ved Mads Lyndrup og Torben Buse har mødt den nye rigsrevisor, Lone Strøm, som trådte til i foråret 2012 fra en stilling som direktør for Statens It.*

### ■ AF MADS LYNDRUP OG TORBEN BUSE

#### **AD: Hvilke tanker gjorde du dig, da du sagde ja til stillingen?**

Der var ikke mange timer til at overveje i. Og jeg havde for så vidt gjort mine tanker op, inden jeg søgte stillingen. Jeg vidste godt, at det pludselig kunne gå hurtigt, når toget kørte. Men jeg blev meget glad, da jeg fik stillingen tilbudt. Det er mit ønskejob.

Det var min vurdering, at min faglige profil passede med stillingsopslaget, samtidig ville jeg rigtig gerne have stillingen, da den giver mig mulighed for at arbejde med et område, som jeg rigtig gerne vil arbejde med – nemlig den offentlige sektor, og hvordan man kan gøre tingene bedre i den offentlige sektor. Men hvordan statsrevisorerne ville vurdere mine kvalifikationer og mine personlige egenskaber, det kunne jeg ikke vide. Jeg er en

anden type end den tidligere rigsrevisor, og jeg vidste ikke, om de kunne se mig i stillingen.

Da jeg fik stillingen tilbudt, blev jeg glad og ydmyg. Det er et stort og ærefuldt hverv at blive rigsrevisor, og det forpligter og inspirerer til at gøre sit ypperste og lægge sig i selen.

#### **AD: Hvordan foregik ansættelsesforløbet?**

Jeg var til samtale hos statsrevisorerne to gange. Mellem samtalerne blev jeg testet af en konsulentvirksomhed.

Formelt foregår det på den måde, at statsrevisorerne udfærdiger en indstilling til Folketingets formand, som laver en indstilling til præsidiumet.

Jeg husker, at det gik meget hurtigt. To timer efter min anden samtale en onsdag blev jeg

ringet op. Om jeg ville have stillingen? De vil gerne allerede kunne offentliggøre navnet på den nye rigsrevisor den næste morgen kl. 10:00. Der var ikke meget tid til at genoverveje.

Det var først kl. 22:00 samme aften, da jeg faldt omkuld i sofaen derhjemme, at jeg tænkte "Hold da op". Samtidig skulle den organisation, som jeg selv var direktør for – Statens IT – også informeres, og det inden den officielle pressemeddelelse. Det nåede jeg så alligevel ikke, da pressemeddelelsen af en eller anden grund kom ud allerede kl. 08:30 den næste morgen.

**AD: Nu har du været i Rigsrevisionen i nogle måneder. Er der ting, som har overrasket dig?**

Noget af det, som har slået mig efter at have mødt alle medarbejdere og chefer, er, at de alle har det på samme måde som mig. De er dedikeret til det offentlige, og de vil gerne være med til at gøre en forskel i forhold til, hvordan det offentlige anvender sine midler. Det lyder så gammeldags at kalde det et kald, men på et eller andet plan er det det, som driver værket. Det er også derfor, at folk søger ind hos Rigsrevisionen. Det er kommet bag på mig, hvor gennemsyret den tankegang er i organisationen.

Jeg er også blevet positivt overrasket over den store faglighed, der er i huset. Her er en dyb faglighed.

Jeg har tidligere mødt fagligheden i forbindelse med Rigsrevisionens finansielle revision af de organisationer, hvor jeg tidligere har arbejdet, men jeg har ikke tidligere haft noget videre at gøre med den undersøgende del, altså forvaltningsrevisionen. Det er en ny verden for mig.

Jeg har selvfølgelig læst beretninger, men jeg var ikke klar over, hvordan arbejdet foregår, og hvordan undersøgelserne tilrettelægges. Det er tydeligt, at der er en stor faglighed forankret i forvaltningsrevisionen.

**Samarbejdet mellem Rigsrevisionen og forvaltningen**

**AD: Hvordan mener du, at samarbejdet bør være mellem Rigsrevisionen og forvaltningen?**

Jeg har arbejdet tæt sammen med Rigsrevisionen siden 2000, hvor jeg blev revisionschef i staten. Vi havde en såkaldt § 9-samarbejdsaftale, hvilket indebar et meget tæt samarbejde med Rigsrevisionen. Og jeg me-

ner sådan set det samme nu, som da jeg var en del af forvaltningen.

Jeg tror på et godt og konstruktivt samarbejde mellem forvaltning og revision, hvor det er muligt åbent at drøfte relevante problemstillinger, uden at det bliver brugt mod en.

Samtidig er det væsentligt, at der er respekt og forståelse for, at Rigsrevisionen er uafhængig. Det betyder bl.a., at institutionerne ikke kan bruge Rigsrevisionen til rådgivning eller konsulentopgaver på samme måde, som de bruger et privat konsulenthus eller et revisionsfirma. Der skal være en armslængde mellem Rigsrevisionen og de enkelte institutioner.

Uafhængighed er Rigsrevisionens adelsmærke, og vi skal værne om uafhængigheden. Det er også kendetegnende, at institutionen har haft det sværest det få antal gange, hvor revisionen er blevet kritiseret for ikke at være uafhængig. Det tydeligste eksempel på en sådan sag er privathospitalssagen.

**AD: Der er vel en balance mellem kontrol på den ene side – og at understøtte adfærdsændringer i de enkelte institutioner via læring og rådgivning på den anden. Har I haft overvejelser om at ændre på den balance og udvikle jeres læringsrolle i forhold til de enkelte institutioner?**

Vi er i Rigsrevisionen meget optaget af at finde den rigtige balance. For det er netop et spændingsfelt. Og nytten af en Rigsrevision, som bare kommer og kigger bagud, er begrænset. Det giver derimod nytte med anbefalinger, som betyder noget fremadrettet. Og i fx beretningen om statsregnskabet, RS-beretningen, er der rigtig mange anbefalinger til, hvordan praksis kan forbedres.

Vi har også en drøftelse af muligheder i forhold til at lave et produkt, hvor vi forsøger at samle op på vores anbefalinger, men det er vi ikke helt skarpe på endnu. Jeg har også en dialog med statsrevisorerne om det her. Men det er vanskeligt. Hvor langt skal vi gå i forhold til at komme med anbefalinger – og i forhold til at yde rådgivning.

Jeg synes, at vi som Rigsrevision har nogle muligheder for at komme med anbefalinger, fordi vi kommer i så mange institutioner – og netop kender de institutioner, der gør det godt, og som andre kan lære af. Det er en af vores styrker. Vi er bare ikke så gode til at nyttiggøre vores erfaringer.

→ SIDE 4



» Men vi skal også passe på ikke at være bange for vores egen skygge. Og en gang imellem skal vi turde sige, at det her er egentlig godt nok.

Der er selvfølgelig også risiko for, at vi kommer til at "blåstempe" noget, som efterfølgende viser sig at være mindre heldigt. Det er en balance. Men vi skal også passe på ikke at være bange for vores egen skygge. Og en gang imellem skal vi turde sige, at det her er egentlig godt nok.

**AD: Er I på vej over i en lidt mere lærende rolle?**

Der ligger rigtigt meget viden i Rigsrevisionen, som institutioner i staten – og bredere i den offentlige sektor – ikke har tilstrækkelig glæde af i dag. Den viden skal vi have formidlet. Men vi skal have fundet den rigtige form.

**AD: I forbindelse med udarbejdelse af beretninger indsamler Rigsrevisionen ofte data for sammenlignelige institutioner/en-**

**heder. Kunne man forestille sig, at Rigsrevisionen i større grad end tidligere nyttiggjorde data?**

Det har jeg endnu ikke haft lejlighed til mere systematisk at tænke igennem. Men det er rigtigt, at vi indsamler meget data i forbindelse med en forvaltningsrevision.

Der ville nok også være behov for afklaring af, hvem der ejer data, og hvordan data kan stilles til rådighed.

**Uafhængigheden er vores adelsmærke**

**AD: Vil Rigsrevisionen fravælge sager, hvor der er risiko for at få kritik for at politisere?**

Rigsrevisionen skal kunne gå ind i alle sager, og vil fortsat gå ind i alle relevante sager.

Det er væsentligt at holde fast i, at Rigsrevisionens undersøgelser og konklusioner bygger på et solidt fundament af fakta. Det vil nødvendigvis være sådan, at nogle konklusioner vil passe ind i den siddendes regerings dagsorden, mens andre ikke vil det. Sådan skal det være.

Rigsrevisionen vil ikke vælge undersøgelsesemner efter politiske dagsordener. Der vil blive foretaget undersøgelser på områder, hvor der bruges store midler, og hvor vi har en tese om, at der er nogle ting, som kan blive

bedre, og hvor midlerne måske kan bruges på en anden måde.

Vi vil derimod ikke komme med anbefalinger til, hvordan midlerne skal prioriteres. Det er politikernes job at træffe de beslutninger. Det er ikke Rigsrevisionens rolle at komme med anbefalinger til eller i øvrigt at forholde sig til, hvordan midlerne skal bruges. Men det er selvfølgelig en gråzone, og det er vi ekstremt opmærksomme på. Og det er også med de briller, at jeg gennemgår de enkelte undersøgelser.

Vi skal være opmærksomme på, at vi ikke vælger side i vores valg af vinkler og ord, samtidig skal vi selvfølgelig også være helt sikre på, at anbefalingerne bygger på et solidt grundlag.

Det er også et hensyn, at problemstillingerne bliver belyst tilstrækkeligt fra alle relevante sider for at modvirke ensidighed. Men det sidste synes jeg nu, at vi er dygtige til.

#### **Vores analyser skal være relevante og nærværende**

**AD: Men I vil vel være med til at bidrage til, at der kommer mere ud af midlerne, uanset at det er politikerne, som skal prioritere og beslutte?**

Det er Rigsrevisionens kernevirkingsomhed at gennemføre større undersøgelser, hvor vi ser på effektivitet, produktivitet og sparsommelighed. Og i forbindelse med de her undersøgelser kommer vi uvilkårligt ind i nogle svære gråzoner, hvor det meget let bliver politisk. Et eksempel på det er vores beretning om arbejdsmarkedsindsatsen rettet mod at få kontanthjælpsmodtagere i arbejde. Vores undersøgelse viste, at de nuværende indsatser ikke giver nogen nævneværdig effekt, på trods af at der bliver brugt mange ressourcer på området.

Det er ikke vores opgave at drage konsekvenserne af undersøgelsen. Men jeg mener, at vi som Rigsrevision nøgternt må forholde os til, hvordan midlerne bliver anvendt – og hvilken effekt der kommer ud af det. Men jeg ved, at flere i departementschefskredsen vurderede, at vores konklusioner var lige på kanten til at politisere. Men her vil jeg så sige, at så længe, vi kun er på kanten, så kan jeg leve med det. Bare vi ikke går ud over.

Arbejdsmarkedsindsatsen er en vigtig diskussion. Og jeg mener dybest set, at det er en af Rigsrevisionens fornemste opgaver at sørge for, at de her væsentlige emner kommer på dagsordenen, så der fra politisk hold kan

træffes beslutninger om, hvad man vil. Det er et væsentligt aspekt af Rigsrevisionens arbejde

#### **Forvaltningsrevisionen og kommunerne**

**AD: Hvilke tanker har du gjort dig om Rigsrevisionens rolle i forhold til kommunerne?**

Rigsrevisionen reviderer bloktilskuddet, men har ikke selve revisionsopgaven i kommunerne og regionerne.

En af Rigsrevisionens styrker er, at vi kan lave tværgående analyser af den statslige administration og anvendelsen af statens midler. Både vertikalt fra Folketing til yderste forvaltningsled og horisontalt mellem sammenlignelige opgaver og funktioner i den statslige administration. Et eksempel på sidstnævnte er beretningen om universitetsområdet.

Men der er også muligheder i de vertikale analyser, hvor vi ser på anvendelsen af bevillinger fra vedtagelse i Folketinget til yderste led, hvor bevillingen kommer borgerne til gode. Og hvis du kigger i Rigsrevisionens

**» Det vil nødvendigvis være sådan, at nogle konklusioner vil passe ind i den siddendes regerings dagsorden, mens andre ikke vil det. Sådan skal det være.**

strategi, som blev udarbejdet sidste år, og som jeg bakker 100 pct. op omkring, så vil du se, at det er et mål netop at se mere på de borgernære områder, hvor der jo også anvendes store midler Vi skal også ud i yderste led.

Som det er skruet sammen i dag, og det bliver mere og mere markant, så bliver der i Folketinget opstillet nationale politiske målsætninger – og givet bevillinger – for indsatserne på de enkelte områder. Også de områder, som kommunerne er ansvarlige for at levere på. Der er derfor behov for analyser, som top-down fra Folketing til yderste led ser på, hvad der kommer ud af bevillingerne. Og det er kun Rigsrevisionen, som kan lave de analyser. Kommunens revision kan ikke. De kan kun se på kommunens egen forvaltning af midler. Derfor er de analyser en af Rigsrevisionens kerneopgaver.

→ SIDE 6

## » ... så længe, vi kun er på kanten, så kan jeg leve med det. Bare vi ikke går ud over.

Der vil også være tilfælde, hvor vi vil komme til at forholde os til, om der er uhensigtsmæssigheder i den eksisterende lovgivning og mellem forskellige regelsæt, fx i forhold til at sikre en hensigtsmæssig styring. Men det er ikke revisionens opgave at angive, hvordan evt. uhensigtsmæssigheder skal håndteres. Det er en opgave for politikerne og forvaltningerne. Men derfor kan vi godt udpege de steder, som er vanskelige at forvalte, fx pga. uhensigtsmæssigheder i regelsættene.

### **Erfaringer med det regionale område**

**AD: Hvilke erfaringer har I gjort jer med det regionale område? Nu har I arbejdet sammen med regionerne siden kommunalreformen.**

De hidtidige erfaringer viser, at det giver mening at revidere sundhedsområdet. Det er et område, hvor der er opsat en række nationale politiske målsætninger. Det er fornuftigt at teste, om systemet kan leve op til målsætningerne: samt ikke mindst at se på tværs og undersøge, hvordan de forskellige regioner og hospitaler løser opgaverne på sundhedsområdet. Der er afgjort mulighed for at lære af hinanden. Og det kan vi som Rigsrevision være med til at understøtte og sætte fokus på.

### **Den økonomiske krise**

**AD: Den offentlige sektor står over for yderligere økonomiske tilpasninger over de kommende år. Hvordan ser du Rigsrevisionens rolle i forhold til de udfordringer?**

Vi har indledt et samarbejde med Moderniseringsstyrelsen på økonomistyringsområdet, hvor styrelsen er i gang med at gennemføre et stort økonomistyringsprojekt.

Moderniseringsstyrelsen udvikler og stiller metoder til rådighed for institutionerne i forbindelse med projektet, men vi har bidraget og bl.a. drøftet metoder og tilgange med styrelsen.

Men først og fremmest vil jeg gerne sige, at det ikke er Rigsrevisionens opgave at vurdere, om der er penge nok til at løse en bestemt

opgave. Det er der andre, som må gøre. Vi kan alene se på, hvordan de enkelte institutioner løser de opgaver, de har fået i forhold til den givne bevilling.

Det er imidlertid klart, at nedskæringer sætter administrationen under pres. Det er det samme, som når en privat virksomhed ikke har den omsætning, som den skal have. I de tilfælde må man så se på, hvordan opgaverne bedst kan løses og prioriteres. Og det er klart, at vi som Rigsrevision vil forholde os til og udfordre de enkelte institutioner på deres prioriteringer.

Vi er i Rigsrevisionen bl.a. meget optaget af, hvordan de enkelte statslige institutioner løser nedskæringsøvelsen i medfør af regeringens tiltag om "Effektiv Administration". Vi ser bl.a. på, hvordan de enkelte institutioner er gået til opgaven, hvilke analyser de har foretaget – og hvilke opgaver de ikke fremover vil løse, eller vil løse anderledes.

### **Rigsrevisionens udfordringer**

**AD: Hvad mener du er Rigsrevisionens største udfordring i de kommende år?**

Vi skal som institution bevare og værne om vores uafhængighed, samtidig med at vi skal gøre nytte og skabe værdi, der hvor vi kommer.

Vi vil formentlig også i Danmark få en diskussion af, hvordan Rigsrevisionens opgaver løses bedst. Jeg ser det som en af mine fremmeste opgaver at være med til at sikre, at vi følger med og skaber værdi.

Jeg ved efter samtaler med departementschefskredsen og internt med chefgruppen, at vi i Rigsrevisionen skal blive bedre til at arbejde på tværs mellem den søjle, som laver finansielle revision, og den anden søjle, som laver forvaltningsrevision. Derfor arbejder vi på at udvikle en ny organisation. Der er et stort potentiale i en bedre samtænkning af de to søjler. Det er en anden af vores helt store udfordringer. ■

# Det danske EU-formandskab set fra Bruxelles

*Et velafviklet formandskab er i sig selv en investering i fremtidig indflydelse. Dels fordi alle involveret i formandskabet har opnået en dybere forståelse af beslutningsprocesserne, større synlighed og bedre netværk. Dels fordi Danmarks brand som et fornuftigt medlemsland er blevet styrket. Men videnbasen og brandet skal omsættes i konkrete initiativer og idéer, der skal sælges proaktivt, hvis de skal føre til resultater. Det gælder så meget desto mere, som dagsordenen i nogen tid fremover vil være præget af arbejdet med at styrke euroen, hvor Danmark af indlysende grunde har svært ved at gå i front.*

■ **AF AMBASSADØR JEPPE TRANHOLM-MIKKELSEN, DANMARKS FASTE REPRÆSENTATION VED DEN EUROPÆISKE UNION, BRUXELLES**

I første halvår 2012 varetog Danmark for syvende gang EU-formandskabet. Det var også denne gang en meget stor opgave for den samlede centraladministration i almindelighed og EU-repræsentationen i særdeleshed. Og også denne gang var den efterfølgende generelle vurdering, at Danmark løste opgaven professionelt og effektivt.

Selvom formandskabsrollen var velkendt, var der alligevel en række forhold, som gjorde, at dette formandskab adskilte sig fra tidligere formandskaber. For det første fandt formandskabet sted under helt ekstraordinære økonomiske og politiske omstændigheder. For det andet skete formandskabet på grundlag af Lissabontraktatens nydannelser: fast formand for Det Europæiske Råd (DER), fast udenrigsrepræsentant og øgede beføjelser til Europa-Parlamentet.<sup>1</sup>

I det følgende gennemgås erfaringerne fra formandskabet med særlig henblik på disse forskelle i forhold til tidligere formandskaber. Afslutningsvis berøres kort de muligheder, som formandskabet giver fremadrettet.

## **Krisen som rammevilkår**

Formandskabet var fra starten præget af den økonomisk-politiske krise, der dominerede de tre topmøders dagsorden, og som rettede fokus mod håndteringen af udfordringerne i eurozonen, der ligger uden for det roterende formandskabs ansvarsområde. Det politiske bagtæppe prægedes desuden af den splittelse, som opstod under topmødet i december 2011, hvor UK's modstand førte til, at 25 lande etablerede finanspagten uden for de eksisterende traktater.

Ud over at bidrage til krisens håndtering gennem fokus på konsolidering og vækst blev det derfor selvstændige mål for det danske formandskab at demonstrere, at EU kunne fungere og producere resultater på grundlag af de eksisterende traktater og procedurer, og at undgå yderligere splittelse. Formandskabet ville, som europaministeren udtrykte det, agere "Bridge over Troubled Waters".

Krisen udgjorde således den væsentligste økonomisk-politiske rammebetingelse for formandskabet. Den tog en stor del af medieopmærksomheden, affødte nye opgaver for formandskabet og farvede indholdsmæssigt visse sagsområder. Men krisen stod ikke i vejen for gennemførelsen af formandskabsprogrammet, som det i alt væsentligt lykkedes at realisere.

## **Samarbejdet med den faste formand for Det Europæiske Råd**

Selvom den danske statsminister ikke denne gang skulle lede topmøderne, var der ikke desto mindre en betydelig formandskabsrolle for regeringschefen. Ud over den hjemlige ledelse af regeringens forberedelse og gennemførelse af formandskabet er det nemlig fortsat i høj grad formandskabets regeringsleder, der personificerer og repræsenterer formandskabet over for den internationale offentlighed og de øvrige institutioner og medlemslande.

Ud over den traditionelle præsentation af programmet og efterfølgende afrapportering over for Europa-Parlamentet udmøntedes denne rolle bl.a. i en række koordinationsmøder i relation til Det Europæiske Råd. Statsministeren deltog således forud for hvert topmøde i et koordinationsmøde med Herman van Rompuy og kommissionsformand Barroso, ligesom der var særskilte møder med kommissionsformanden og Europa-Parlamentets formand om forhandlingerne om de flerårige finansielle rammer (MFF).



*Formandskabet var fra starten præget af den økonomisk-politiske krise, der dominerede de tre topmøders dagsorden, og som rettede fokus mod håndteringen af udfordringerne i eurozonen, der ligger uden for det roterende formandskabs ansvarsområde.*

## » Formandskabet ville, som europaministeren udtrykte det, agere "Bridge over Troubled Waters".

Under selve topmøderne var det desuden statsministeren, der forelagde de sager – som fx MFF – der var forberedt i substansen i rådsregi, ligesom hun bidrog til at finde kompromisser vedr. fx EU-patentet.

Som følge af denne rolle i relation til topmøderne var der også mellem topmøderne løbende kontakter på statsministerniveau med både Herman van Rompuy og med andre landes ledere. Tilsvarende var der omfattende kontakter på embedsmandsniveau i forhold til Statsministeriet, ligesom der var ugentlige koordinationsmøder på niveau af DER-formandens kabinetschef og EU-ambassadør.

Undervejs lykkedes det at styrke og systematisere samarbejdet om de lovgivningsmæssige sager. Dette fandt blandt andet udtryk i breve fra formanden for Det Europæiske Råd til stats- og regeringscheferne såvel som uformelle kontakter mhp. at understøtte det danske formandskabs prioriteter. Det var bl.a. i kraft af et sådant tæt parløb mellem statsministeren og formanden for Det Europæiske Råd, at det lykkedes at sikre det nødvendige momentum vedr. vanskelige sager som EU-patentet og energieffektivitetsdirektivet.

### **Samarbejdet med EU's udenrigsrepræsentant**

I lighed med statsministerens var også udenrigsministerens formandskabsrolle denne gang overtaget af en fast formand, nemlig udenrigsrepræsentanten. Men også for udenrigsministeren var der ikke desto mindre en vigtig rolle at spille. Udenrigsministeren optrådte på udenrigsrepræsentantens vegne under i alt 23 møder, dels under afrapporteringer over for Europa-Parlamentets udenrigsudvalg efter udenrigsrådsmøderne, dels under møder med tredjelande. Andre ministre bidrog ligeledes til at repræsentere udenrigsrepræsentanten i tilsammen 10 tilfælde.

Samtidig lykkedes det i samarbejde med den fælles udenrigstjeneste at få etableret faste koordinationsmekanismer, hvilket indtil da havde manglet. Dermed blev det muligt at håndtere samarbejdet mellem det faste formandskab for udenrigsrådet og det roteren-

de formandskab på en langt mere gnidningsfri måde end hidtil. I kraft af den tillid, som formandskabets samarbejdsstrategi skabte, blev det samtidig muligt at præge udenrigsrådets resultater med konkrete danske prioriteter, fx mht. menneskerettigheder.

For de danske ambassader og repræsentationer rundt omkring i verden var dette formandskab til gengæld meget anderledes end tidligere. Efter et par års indkøring er det nu den faste hovedregel, at det er de fælles EU-ambassader, ikke det roterende formandskab, der repræsenterer de fælles synspunkter over for opholdslandets myndigheder og offentlighed. Undtagelserne fra denne hovedregel var dels de få steder, hvor Danmark, men ikke EU var repræsenteret (Teheran og Abu Dhabi), dels de to FN-missioner i Genève og New York, hvor såvel ressourcemæssige som kompetencemæssige forhold betyder, at der fortsat er en rolle for det roterende formandskab. Fx spillede den danske repræsentation i New York en væsentlig rolle i forbindelse med forberedelsen af RIO+20-topmødet. Endvidere varetog Danmark – grundet særlige lokale forhold – formandskabet i Nepal.

### **Europa-Parlamentets styrkede rolle**

Endelig indebar Lissabon-traktatens styrkelse af Europa-Parlamentets rolle, at formandskabet i endnu højere grad end tidligere fokuserede sin indsats på forhandlinger med Europa-Parlamentet. Danske ministre gennemførte i alt 85 besøg i Europa-Parlamentet i Strasbourg og Bruxelles op til og under formandskabet. Enkelte af disse besøg var korte og vedrørte et enkelt møde, men de fleste omfattede adskillige møder og strakte sig for en dels vedkommende over flere dage.

## » Danske ministre gennemførte i alt 85 besøg i Europa-Parlamentet i Strasbourg og Bruxelles op til og under formandskabet.



Europaministeren dækkede 18 af besøgene, mens øvrige ministre gennemførte 1-9 besøg. I alt deltog hele 20 af regeringens 23 ministre i sådanne besøg.

Ud over ministrene var danske embedsmænd fra både centraladministrationen og EU-repræsentationen meget aktivt involveret i forhandlingerne om især de lovgivningsmæssige sager. Der var tale dels om deltagelse i formelle og uformelle møder i Europa-Parlamentet, dels om forberedelse af rådspostitionen til disse forhandlinger inden for rammerne af rådsarbejdsgrupperne og i Coreper. Den fælles lovgivningsprocedure, hvor Rådet og Europa-Parlamentet er ligestillet, og hvor det er rådsformandskabet, som formidler forhandlingerne mellem de to institutioner, er nu vitterlig blevet den almindelige lovgivningsprocedure. Indtil for få år siden forekom den slags sager næsten udelukkende i Coreper I, hvor de stedfortrædende faste repræsentanter forbereder rådsmøder om fx indre marked, men er nu lige så hyppige blandt de faste repræsentanter i Coreper II pga. udstrækningen af fælles beslutningstagen til området for retlige og indre anliggender samt de mange sager vedr. finansiel regulering under ECOFIN-rådet.

Herudover var det som noget nyt også nødvendigt for formandskabet at tage særligt hensyn til Europa-Parlamentets synspunkter på områder, som ligger uden for den almindelige lovgivningsprocedure, men hvor Europa-Parlamentet til sidst skal godkende et resultat. Det gjaldt fx handelspolitikken og mht. forhandlingerne om de flerårige finansielle rammer, hvor der etableredes en særlig procedure med møder på europaministerniveau forud for og efter møderne i det generelle råd.

Parallelt hermed skulle den traditionelle kerneopgave løftes, nemlig forberedelsen af afviklingen af de mange møder i rådsregi. I alt blev det til 46 rådsmøder, 71 Coreper-møder og flere end 1.300 møder i rådsarbejdsgrupperne.

### **Veloverstået formandskab som kilde til fremtidig indflydelse**

Et formandskab er naturligvis en mulighed for at nå nogle konkrete resultater og sætte nye initiativer i gang i overensstemmelse med ens prioriteter. Men derudover er et velafviklet formandskab i sig selv en investering i fremtidig indflydelse.

Dels fordi alle involveret i formandskabet har opnået en dybere forståelse af beslutningsprocesserne, større synlighed og bedre netværk. Dels fordi Danmarks brand som et fornuftigt medlemsland er blevet styrket, og der dermed alt andet lige vil herske større goodwill omkring danske ønsker og synspunkter.

Men ingen resultater kommer selvfølgelig af sig selv. Både videnbasen og brandet svækkes over tid, hvis det ikke bliver holdt ved lige. Og disse aktiver skal omsættes i konkrete initiativer og idéer, der skal sælges proaktivt, hvis de skal føre til resultater. Det gælder så meget desto mere, som dagsordenen i nogen tid fremover vil være præget af arbejdet med at styrke euroen, hvor Danmark af indlysende grunde har svært ved at gå i front.

Så selvom vi nu kan glæde os over afslutningen på en stor opgave for Centraladministrationen i almindelighed og EU-Repræsentationen i særdeleshed, er der stadig masser at tage fat på. ■

*i) Se nærmere om disse nydannelser i Claus Grube, Dansk EU-formandskab i 2012, Administrativ Debat, nr. 2, 2011.*



# Mellem kontrol og blind tillid: Forvaltningspolitikkenes Skylla og Charybdis

*Hvordan styrer vi bedst muligt den offentlige sektor? Kan vi få bedre ydelser for de samme penge, nu hvor krisen gør det vanskeligt at tilføre flere økonomiske midler? Hvorfor vælger vi ikke bare enten at stole på de offentligt ansatte eller lave så detaljeret kontrol, at de gør, som de skal? Hvor skal vi bevæge vores forvaltningspolitik hen i de kommende år? Det har en kreds af forvaltningsforskere for nyligt givet et bud på. Artiklen diskuterer, hvad dette bud går ud på, og diskuterer, hvorvidt forvaltningsforskere overhovedet skal komme med sådanne bud.*



■ AF PROFESSOR **MSO LOTTE BØGH ANDERSEN**, INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET; PROFESSOR **CARSTEN GREVE**, DEPARTMENT OF BUSINESS AND POLITICS, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL; PROFESSOR **KURT KLAUDI KLAUSEN**, INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, SYDDANSK UNIVERSITET OG PROFESSOR **JACOB TORFING**, INSTITUT FOR SAMFUND OG GLOBALISERING, ROSKILDE UNIVERSITET



Da Håndværkerhavens medarbejdere blev beskyldt for pjæk, og da vuggestuebørnene blev karakteriseret som sanseløse pingviner pga. svigt fra pædagogerne, reagerede politikerne som sædvanlig med krav om mere kontrol, selvom alle partier taler om afbureaukratisering og tillid. Det rejser spørgsmålet om, hvordan vi navigerer mellem forvaltningspolitikkenes Skylla (stram kontrol) og dens Charybdis (blind tillid).



## Et nyt forvaltningspolitisk oplæg

I forsøg på at anvise nye veje til at håndtere dette dilemma har ”en bred kreds af forskere” skrevet og publiceret et debatoplæg om ’En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar’ ([www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk)). Denne artikel, som er skrevet af forskergruppens redaktionsgruppe, præsenterer først nogle af oplæggets substantielle grundtanker, hvorefter vi kort diskuterer, hvorvidt og hvordan forvaltningsforskere skal bidrage med anbefalinger til forvaltningspolitikken.

## Tillid og egennytte

Man kunne starte med at spørge, hvorfor resten af samfundet ikke bare stoler trygt på, at de offentlige ansatte producerer de bedst mulige ydelser i passende mængder? Selvom mange offentligt ansatte faktisk er motiveret af ønsket om at bidrage samfundsmæssigt og

hjælpe andre mennesker, er dette sjældent deres eneste handlingsmotiv. De ansatte skæver nemlig også i nogen grad til deres egennytte, og den peger ikke altid i den retning, beslutningstagerne ønsker at gå. Desuden kan offentligt ansatte og politikere være uenige om, hvad målsætningen med indsatsen er.

Socialrådgiverne har fx prioriteret at gøre deres klienter til hele mennesker, selvom beslutningstagerne især ønsker folk i arbejde. Endelig kan offentligt ansatte være paternalistiske i den forstand, at de i kraft af deres professionsfaglighed mener at vide, hvad der er bedst for borgerne. Selvom hoftekirurgen formodentlig bedst ved, hvilken hofteprotese der egner sig til en given patient, gælder det imidlertid næppe for alle de valg, der træffes i løbet af en hospitalsindlæggelse, og hvis patienten bliver aktivt inddraget, bliver han måske hurtigere rask. Den rene tillidsmodel, hvor de ansatte har fuld autonomi, er således u hensigtsmæssig, fordi offentligt ansatte ikke alene tænker på brugere og samfund, og fordi deres opfattelse af, hvad der er godt for samfundet og dets borgere, kan afvige fra brugerne og beslutningstagerens opfattelser.

## Demotiverende og irrelevant kontrol

Men kunne vi så ikke bare detaljeret kontrollere, at de offentligt ansatte løser deres opgaver, sådan som beslutningstagerne og/eller brugerne vil have det? Ud over at kontrol ofte er dyr og har en tendens til at skævvride indsatsen i retning af det målbare, så er problemet først og fremmest, at det ofte kun er medlemmerne af de faggrupper, der har den fornødne viden om, hvordan man skal løse forskellige opgaver. De har nemlig i kraft af deres uddannelse og faglige fællesskab en specialiseret og teoretisk viden, og de har udviklet en række faglige normer, som de læg-

*Enigheden med ideerne og anbefalingerne i oplægget tenderer til at vokse, jo tættere folk er placeret på produktionen af service til borgerne, mens beslutningstagerne på Slotsholmen er mindre begejstrede.*

*I nogle af ministerierne er der således en opfattelse af, at den velkendte NPM-tankegang er bedre til at fremme effektivitet og besparelser end forskerkredsens forslag.*

## » Hvis medarbejdere opfatter regulering eller lønsystemer som kontrollerende og som følge heraf bliver demotiverede, viser forskningen, at det kan føre til nedsat arbejdsindsats, forøget sygefravær og i sidste ende dårligere offentlige ydelser.

ger til grund for deres skøn. Det gælder fx læger, jurister og tandlæger.

Det andet problem ved en detaljeret kontrol af de offentligt ansatte er, at man derved risikerer at fortrænge deres motivation til at hjælpe borgerne og løse samfundsproblemer samt reducere selve glæden ved at løse opgaverne. Hvis medarbejdere opfatter regulering eller lønsystemer som kontrollerende og som følge heraf bliver demotiverede, viser forskningen, at det kan føre til nedsat arbejdsindsats, forøget sygefravær og i sidste ende dårligere offentlige ydelser. Incitamenter og regulering, der opfattes understøttende, kan derimod øge den indre motivation og ultimativt forbedre den individuelle og organisatoriske performance. Selv de meget kritiserede elevplaner opfattes eksempelvis som understøttende af en del folkeskolelærere, og nogle ser resultatløns som et klap på skulderen, mens andre ser det som et fedterøvstlæg.

Man kan undgå fortrængning af den indre motivation ved at gennemføre styringstiltagene med respekt for medarbejdernes behov for selvbestemmelse, meningsfulde relationer til andre mennesker samt for mulighederne for at føle sig fagligt kompetent. Styring og kontrol er nødvendig, men den bør udformes, så den ikke sker på bekostning af de ansattes indre motivation, som er en af den offentlige sektors største ressourcer.

### **Inddragelse og meningsfulde målesystemer**

For at undgå, at styringssystemerne fortrænger de ansattes motivation, kan man inddrage de personer, hvis aktiviteter gøres til genstand for måling, i designet af styringssystemerne. Her ligger der en vigtig ledelsesopgave. Det er nemlig essentielt at udforme målesystemerne, så de opfattes som meningsfulde og retfærdige. Hvis styringssystemerne er i modstrid med de ansattes professionelle normer, vil de blive opfattet som både kontrollerende og meningsløse. I

så fald er faren for at fortrænge den indre motivation overhængende. På nogle områder er Ny Løn blevet kritiseret for at gøre netop det, og en del ledere har også givet udtryk for, at det er ufleksibelt og begrænsende for deres ledelsesrum. På tilsvarende vis har SOSU-medarbejdere mindre indre motivation og højere sygefravær, hvis de opfatter dokumentationskravene på deres arbejdsplads som meget kontrollerende. Vi skal altså undgå, at medarbejderne oplever styring som kontrollerende, samtidig med at vi må erkende, at en vis styring er nødvendig. Det er netop forvaltningspolitikkenes Skylla og Charybdis.

### **Samfundets legitime interesser og de professionelle viden og normer**

Det handler om at finde en middelvej mellem respekt for de professionelle viden og normer på den ene side og resten af samfundets legitime ønsker til de offentlige ydelser på den anden side. De fagprofessionelle skal være responsive over for politikere og brugere, og de skal garantere høj kvalitet via faglig udvikling og intern justits. Dokumentation og gennemsigtighed skal kombineres med fastholdelse og videreudvikling af en høj faglighed hos dygtige og engagerende medarbejdere. Det handler altså ikke om at bevæge os tilbage til tiden, hvor de fagprofessionelle svang taktstokken i den offentlige sektor i kraft af deres faglige autonomi. De fagprofessionelle skal genvinde noget af deres handlefrihed, men de skal ikke have monopol på at beslutte, hvordan velfærdsopgaverne skal defineres og løses, og hvad der er god kvalitet i opgavevaretagelsen. Det skal politikere, administratorer og andre berørte aktører, herunder især brugere, være med til at afgøre.

Offentligt ansatte skal åbne sig i forhold til omverdenen og indgå i flerfagligt samspil og en tæt dialog med det politisk-administrative niveau og borgerne om at løse opgaverne. Det kræver en stærk kernefaglig ballast, og de fagprofessionelle uddannelser, herunder efteruddannelsessystemet, skal forberede de offentligt ansatte til den nye rolle.

→ SIDE 12

## » Det handler altså ikke om at bevæge os tilbage til tiden, hvor de fagprofessionelle svang taktstokken i den offentlige sektor i kraft af deres faglige autonomi.

### **Borgerne som partnere i produktionen**

Vi står midt i en økonomisk krise, der sammen med demografiske ændringer og stigende forventninger lægger maksimalt pres på finansiering af den offentlige sektor, og det kan håndteres ved i højere grad at gøre borgerne til ligeværdige partnere i produktionen af velfærdsservice.

Vi skal huske, at borgerne selv er allermost interesserede i at få løst opgaverne i den offentlige sektor på en god måde. De skal hjælpes til at hjælpe sig selv, bidrage aktivt til de offentlige servicetilbud og inviteres til at deltage i udviklingen og samproduktionen af offentlige løsninger. Borgerne er kompetente fortolkere af egne behov, og deres vurderinger og forslag skal tages alvorligt. Det offentlige skal fx gøre mere for at vejlede ældre borgere i, hvordan de selv kan klare forskellige gøremål trods svigtende kræfter, og de ledige skal bidrage aktivt til formuleringen af deres egen jobplan.

Endelig skal borgerne bidrage aktivt til at udforme de offentlige servicetilbud, så de bliver mere behovsorienterede, kvaliteten højnes, og effekten forbedres. Det kan ske både som brugere og som frivillige. Borgerne har mange ressourcer og potentialer, som skal realiseres til gavn for den enkelte og bidrage til at give bedre effekt af den offentlige indsats og mindre pres på de offentlige kasser.

Ikke alle borgere kan og har mod på at klare sig selv eller ønsker at medvirke til at forstærke og udvikle den offentlige indsats. Helt ny forskning viser, at kapaciteten til at træffe kvalificerede valg og gøre sin mening gældende over for de offentligt ansatte varierer både mellem områder (den er fx høj på dagpasningsområdet og lavere på hospitalerne) og inden for områder (hvor især uddannelse bidrager positivt til en højere kapacitet). En bekymring kunne være, at borgere, som har mange ressourcer og gerne vil gøre brug af

dem, vil få en bedre offentlig hjælp end mere ressourcetsvage borgere.

Mange borgere kan dog bidrage mere, end de gør i dag – især hvis de mægtig- og myndiggøres af de offentlige medarbejdere og systemer. Vi skal desuden huske, at bidraget fra de ressourcestærke borgere kan frigøre ressourcer til at hjælpe de ressourcetsvage borgere. Den øgede inddragelse af borgerne kræver imidlertid, at de offentligt ansattes dialog med borgerne ikke bliver formynderisk, og det skal tages alvorligt at forberede både medarbejdere og ledere til deres nye rolle i forhold til borgerne.

### **En ønskværdig forvaltningspolitik**

Det bringer os tilbage til spørgsmålet om forskernes rolle i diskussionen om en ny forvaltningspolitik. Man kunne spørge, om en ”bred kreds af forvaltningsforskere” skal udtale sig så normativt, som vi gør i debatoplægget. Formålet var oprindeligt at skabe en dialog mellem forvaltningsforskere, praktikere og beslutningstagere i den offentlige sektor om udviklingen af forvaltningspolitikken i en tid, hvor New Public Management (NPM) ikke længere har alle svarene på de mange nye og store udfordringer.

Dette formål er i høj grad blevet opfyldt. Der er talt og skrevet en del om vores oplæg i medierne, og vi har holdt mere end 20 foredrag om vores tanker i ministerier, regioner, kommuner, tænketanke og fagprofessionelle organisationer. Listen med bestillinger på oplæg i efteråret er lang og omfatter også de politiske partier. Enigheden med ideerne og anbefalingerne i oplægget tenderer til at vokse, jo tættere folk er placeret på produktionen af service til borgerne, mens beslutningstagerne på Slotsholmen er mindre begejstrede. I nogle af ministerierne er der således en opfattelse af, at den velkendte NPM-tankegang er bedre til at fremme effektivitet og besparelser end forskerkredsens forslag.

Men med et normativt debatoplæg må vi som forskere være indstillet på, at politiske vurderinger i høj grad er styrende for debatten. Så vi har set det som et sundhedstegn, at uenighederne er blevet luftet. Vi håber, at vores forskningsbaserede oplæg har været med til at informere debatten, hvilket er vores klare indtryk. Samfundsforskeres formidling og deltagelse i samfundsdebatten bliver meget fersk, hvis man altid skal holde sig helt fra normative vurderinger.

Hvis man accepterer præmissen om, at forvaltningsforskere godt kan bidrage til debatten om den fremtidige ønskværdige forvaltningspolitik, kunne den næste byge af spørgsmål være: Hvorfor så ”en bred kreds af forvaltningsforskere”? Hvorfor ikke blot udtale sig som enkeltpersoner? Risikerer man ikke, at oplægget bliver ukontroversielt og inetsigende eller (måske endnu værre), at der breder sig en stemning af hegemoni, hvor oplægget bliver statisk og hæmmer andre nye tanker? Og er oplægget virkeligt bredt funderet? For at tage fat i sidstnævnte først, så er den institutionelle spredning i hvert fald stor. Forskere fra alle landets større forvaltningsmiljøer har deltaget: Københavns, Roskilde, Aalborg, Syddansk og Aarhus Universitet er repræsenteret, hvilket også gælder for SFI og det nydannede Nationale Analyse- og Forskningsinstitut for Kommuner og Regioner. Der er vidt forskellige videnskabsteoretiske tilgange repræsenteret i forskergruppen, og deltagernes forskningsområder spænder fra demokratisk netværksstyring til økonomiske incitamenter og strategisk ledelse.

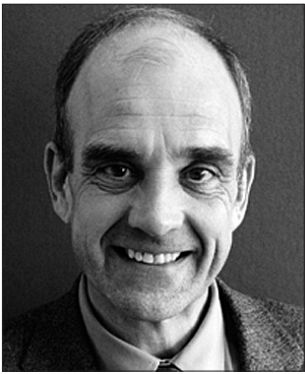
#### **Et fælles oplæg til en ny forvaltningspolitik**

Vi har ikke altid været enige, og det har heller ikke været formålet, men diskussionerne har været præget af høj gensidig respekt for hinanden, og det er også derfor, at det for første gang er lykkedes at formulere et fælles oplæg om dansk forvaltningspolitik. I forhold til, om oplægget er blevet for ukontroversielt, er den ovenfor beskrevne uenighed fra dele af centraladministrationen en indikation på, at det ikke er tilfældet. Men der er nok ikke tvivl om, at nogle ting ville have været sat mere på spidsen, hvis oplægget havde været udarbejdet af en enkeltperson.

Men netop udvekslingen af synspunkter i processen har efter vores mening givet et bedre og mere velfunderet produkt, end hvis vi alene skulle have blandet os i samfundsdebatten som enkeltpersoner. Der vil efter vores mening altid være brug for, at forvaltningsforskere med noget på hjertet i forhold til forvaltningspolitikken også bidrager individuelt, og den grad af debat og kritik, der indtil videre har været af debatoplægget, beroliger os i forhold til bekymringen om den mulige hegemoniske virkning. I forhold til at fastholde oplæggets dynamiske karakter har vi bl.a. planlagt en rundbordsdiskussion i efteråret med bred deltagelse for forvaltningsforskere – både bidragydere til oplægget og forskere, der ikke har deltaget i den oprindelige proces, og meningen er, at oplægget løbende skal tilpasses nye indsigter opnået via dialogen.

Vi venter stadig på en moderniserings- og til-lidsreform fra regeringens side, så det er for tidligt at evaluere oplægget og processen omkring det. Men allerede nu fremstår den øgede dialog som hovedgevinsten. Dialogen internt mellem forvaltningsforskere, dialogen mellem forvaltningsforskere og hhv. beslutningstagere og praktikere, samt den brede diskussion i samfundet om forvaltningspolitik. Vores opfattelse er på den baggrund, at forvaltningsforskere skal bidrage med anbefalinger til forvaltningspolitikken i så stort omfang som muligt, både kollektivt og individuelt, og at det skal ske i gensidig respekt for andres synspunkter og med tydelig angivelse af, om det er et normativt indspil eller ej. ■

*Selve oplægget kan findes på [www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk), hvor der også er en liste over bidragende forskere.*



En kreds af forskere har i foråret 2012 udgivet et forvaltningspolitisk debatoplæg (se forvaltningspolitik.dk). Administrativ Debat har bedt fhv. kommunaldirektør Marius Ibsen om at kommentere det nye debatoplæg.

# Nyt forvaltningspolitisk debatoplæg uden klare svar

*Det nye forvaltningspolitiske oplæg er velkomment (forvaltningspolitik.dk). Der er behov for en kvalificeret diskussion af, hvordan politikerne styrer: både hvor den offentlige sektor skal hen, og hvad den må koste. Oplægget bygger desværre på en opfattelse af den offentlige sektor, som ikke helt kan genkendes i virkeligheden, og er desuden holdt i generelle vendinger. Oplægget giver derfor meget få klare svar. Samtidig konfronterer oplægget ikke væsentlige, kendte og konkrete problemstillinger på de enkelte sektorområder og forvaltningsniveauer. Det er ærgerligt.*

## ■ AF MARIUS IBSEN, FHV. KOMMUNALDIREKTØR GLADSAXE KOMMUNE

En kreds af forvaltningsforskere fra en række universitetsinstitutter har fremlagt et bud på en ny dansk forvaltningspolitik, der ”kan styrke den offentlige sektor, så den bliver bedre i stand til at løse centrale opgaver i velfærdssamfundet”.

Udgangspunktet er en antagelse af, at de sidste 20 års forvaltningspolitik har været stærkt præget af New Public Management. Det har, siges det, ført meget godt med sig, men har også haft en række negative virkninger. Derfor er der behov for en ny forvaltningspolitik, som ikke indebærer et absolut brud med, hvad der gik forud, men kombinerer dette med nye ideer, ikke mindst om de offentligt ansattes motivation. Der lægges vægt på at styrke de fagprofessionelles rolle, fordi disse fagprofessionelle ”i stigende grad har været presset til at gøre det, der måles og vejes, fremfor det som deres specialiserede viden og faglige standarder tilsiger dem at gøre”. Men det fremføres også, at den offentlige sektor skal stole på egne kræfter og ikke

ligge under for forestillingen om, at ”den private sektor og den markedsbaserede konkurrence i et og alt er den offentlige sektor overlegen”. Der lægges op til mindre privatisering og mindre konkurrence.

## Kærkomment med et forvaltningspolitisk oplæg

Principielt er der grund til at byde oplægget velkomment. Det er fornuftigt en gang imellem at spørge sig selv, om de mekanismer, der har været de gængse løsninger på alle problemer, nu også virker helt som forventet. Og så er det spændende, når forskere forsøger at sammenfatte, hvad vi aktuelt ved, og at omsætte det i anvisninger for praktisk handling.

Vurderingen af oplægget må nødvendigvis være præget af ens udgangspunkt. Mit er, at jeg er en gammel, virkelighedsramt embedsmand, der har erfaringer om, hvordan forvaltningen fungerer, og også har søgt at følge med i forskningen.

Med dette udgangspunkt kan der stilles i alt fald to spørgsmål til debatoplægget. Er diagnosen af de seneste års udvikling og af forvaltningens aktuelle stade rigtig? Og er de foreslåede ændringer – kuren – den rette?

## Diagnosen: Dårligdomme forårsaget af en central styret NPM-inspireret forvaltningspolitik

Hvad det første angår, kan oplægget godt give det indtryk, at en stærkt centralt styret forvaltningspolitik, baseret på NPM, har været dominerende de sidste 20-30 år.

Det siges, at ”tiden hvor en håndfuld embedsmænd i et enkelt ministerium fastlægger kursen for hele den offentlige sektor er forbi”. Jeg tvivler på, om den tid nogensinde har eksisteret. Jo, der sad nogle embedsmænd og skrev forskellige programmer og pjecer. Men – modsat hvad nogle af forfatterne efterføl-

» Principielt er der grund til at byde oplægget velkomment. Det er fornuftigt en gang imellem at spørge sig selv, om de mekanismer, der har været de gængse løsninger på alle problemer, nu også virker helt som forventet.

gende har givet udtryk for – så blev moderniserings- og andre programmer ikke modtaget, som var det de 10 bud. Derfor er forvaltningen i dag mere varieret – eller om man vil mangfoldig – end man får indtryk af ved at læse oplægget.

Kontraktstyring blev nok indført for de statslige styrelser, men er ikke slået stærkt igennem i kommunerne. I alt fald viser Kurt Klaudi m.fl.s undersøgelse af kommunale ledere en meget stor variation, hvad angår anvendelse af styringsmidler. Man tager lidt fra alle hylder, værdiledelse, målstyring, kontrakter. Og målstyringen i kommunerne er de fleste steder ikke særligt præcis.

Der er sket en vis privatisering. Vi har fået et beskedent udbud af private sygehuse og privat hjemmehjælp. Men omfanget er ikke stort, vi har eksempelvis ikke det antal private plejehjem, som man har i Sverige. Og et stykke ad vejen er der tale om en tilbagevendende til tiden før 1970, hvor vi havde en del private sygehuse, sygekasser og praktiserende jordemødre. Det blev alt sammen afskaffet i forbindelse med kommunalreformen af 1970 i en rus af tiltro til det offentliges evne til at styre og koordinere.

Udlanceringen er øget, men slet ikke i det omfang, den tidligere regering ønskede sig. Og den omfatter fortsat stort set ikke kerneydelserne.

Der er indført valgfrihed, men vi ved ikke, i hvilket omfang den udnyttes.

Hvad angår den økonomiske styring hævdes det, at pendulet er svinget for langt i retning af central økonomistyring, resultatkontrol og ensidig jagt på kortsigtede effektivitetsgevinster. Det er for mig en overraskende påstand. Moderniseringsprogrammerne sigtede faktisk på det modsatte. Budgetreformen i 80'erne lempede Finansministeriets detailkontrol og åbnede op for at videreføre bevillinger. Der blev også indført taxametersystemer, som gjorde den enkelte institution mindre afhængig af at søge velvilje hos de højere magter. I den kommunale verden blev et system af faste, centralt fastsatte normeringer erstattet af lønsummer med betydelig dispositionsfrihed.

Det skal tilføjes, at det gennem en lang årække ikke er lykkedes at nå de udgiftspolitiske mål, som skiftende regeringer har sat sig. Den økonomistyring, vi har haft, har altså ikke virket godt nok. Og hvis nogen virkelig mener, at vi har haft en stærk centralisering,

## » Og hvis nogen virkelig mener, at vi har haft en stærk centralisering, vil de nok få sig en forskrækkelse, når budgetloven for alvor slår igennem.

vil de nok få sig en forskrækkelse, når budgetloven for alvor slår igennem.

Endelig kunne lønkommissionen konstatere, at den meget omtalte nye løn nok havde decentraliseret løndannelsen, men ikke havde ændret lønsystemet til det individualiserede og præstationsorienterede system, som tilhængerne ønskede.

Alt i alt: Ja, den bevægelse, der er kaldt New Public Management, har ændret den offentlige forvaltning, men ikke i det omfang tilhængerne håbede på og modstanderne frygtede. Hertil kommer, at der er sket mange ændringer i forvaltningen, som man ikke med mening kan gøre hverken moderniseringsprogrammer eller NPM ansvarlige for. Det drejer sig især om den ganske omfattende procesregulering, som er afledt af hverdagens politiske krav, men i lodret modstrid med de fine programmer.

Oplæggets diagnose er derfor efter min mening klart overdrevet. Patienten er ikke så syg, som doktoren siger. Hvis sygdommen ikke er så alvorlig, skal kuren næppe heller være så skrap.

### **Kuren: Klare rammer, tillid, innovation, borgerinddragelse og mindre valgfrihed**

Det fører frem til det andet hovedpunkt: Er kuren den rette og ordineres den i en passende dosis? Det er faktisk svært at svare på, fordi forslagene til ny forvaltningspolitik er holdt i forbløffende generelle vendinger.

Det hedder, at kontraktstyringen nogle steder er gået for vidt. Det siges også, at der skal være klare rammer bestående af nogle få og flerårige effektmål og et overordnet og flerårigt udgiftsloft. Det kunne være interessant at se denne tanke udfoldet i konkrete bud på, hvad man gør, både der hvor kontraktstyringen opleves som tung og snærende, og der hvor den har karakter af hensigtserklæringer.

Det hedder, at valgfriheden skal begrænses. Ironisk nok siges det i samme afsnit, hvor

→ SIDE 16

## »» **Patienten er ikke så syg, som doktoren siger.**

borgerens aktive medvirken prises i høje toner. Borgeren skal altså inddrages, men helst ikke have nogen magtmidler. Og det havde været rigtig godt, hvis vi kunne få at vide, om det er det frie valg af skoler, daginstitutioner, plejehjem eller sygehuse, der skal begrænses.

Oplægget argumenterer, at der skal samarbejdes med private virksomheder om innovation. Det lyder spændende, men inden tanken udvikles videre, burde man nok forklare, hvordan et sådant samarbejde skal bringes i overensstemmelse med EU's udbudsregler.

Der tales meget om tillid og samarbejde mellem kommuner og stat. Det har jo været forsøgt i mange år under betegnelsen "budgetsamarbejde", men både den tidligere og den nuværende regering har konkluderet, at samarbejde uden sanktioner ikke var et effektivt middel. Det er en udvikling, en forhenværende kommunaldirektør kun kan beklage, men man skylder i det mindste at anerkende, at det næppe er nok bare at sige, at der skal vises tillid. Finansministeriet vil med et træt blik svare, at det har vi prøvet.

Oplægget efterlyser med rette både en stærk økonomistyring og en styrkelse af de folkevalgtes politiske lederskab på alle niveauer. Det kunne være godt med lidt flere tanker om, hvordan det gøres i praksis. Denne læser ville i alt fald gerne have forklaret, hvordan

man både kan give fagfolkene større frihed, styre økonomien stramt og sikre klar politisk ledelse. En nærliggende løsning er faktisk den kombination af flerårige rammer og veldefinerede mål, som nævnes næsten i en bisætning. Hvis det blev foldet mere ud, ville det også fremstå klarere, at man ikke ønsker at kassere alt, hvad der er sket de sidste 30 år, men at videreudvikle det.

### **Intet lært, intet glemt**

Desværre betyder kombinationen af en overdreven diagnose og en uklar kur, at oplægget (utvivlsomt mod forfatterens hensigt) løber en vis risiko for at blive grebet af de kredse, der intet har lært og intet har glemt, men ønsker sig tilbage til de gode gamle dage, hvor lægerne bestemte på sygehusene, lærerne styrede skolen, politikerne behandlede fagfolk med respekt, og en forvaltning blot skulle sørge for lønanvisning og bogholderi, men i øvrigt blande sig udenom.

Der er næppe tvivl om, at debatten om styring ville have godt af en mere nuanceret forståelse af de offentligt ansattes motiver end den, som megen NPM-litteratur bygger på. Der er også behov for en kvalificeret diskussion af, hvordan politikerne styrer: både hvor den offentlige sektor skal hen, og hvad den må koste, samtidig med at medarbejderne er engagerede. Men forfatterne burde have brugt mere tid på det, så man havde kunnet konfrontere de utallige djævle, der gemmer sig i detaljerne, både hvad angår de faktiske forhold i dag og forslagene til ændringer. Jeg har hørt den tidligere finansminister Knud Heinesen sige, at et godt notat giver svar på spørgsmålet: Hvad gør vi så? Det samme krav bør stilles til et forvaltningspolitisk debatoplæg. ■



# Ny epoke i forholdet mellem Danmark og Kina – Danmarks aktuelle relationer med Kina

*Forholdet mellem Danmark og Kina er på vej ind i en helt ny epoke, hvor samarbejdet udvides i såvel bredden som dybden og med en hidtil uset hastighed. Det gælder ikke kun det kommercielle samarbejde, men også samarbejdet mellem danske og kinesiske myndigheder. For Kina er særligt den sektor-baserede udenrigspolitik vigtig. Et bilateralt sektorpolitisk samarbejde kan skabe en positiv spiral, som kan drive den fortsatte udvikling af det bilaterale samarbejde mellem Danmark og Kina i forsøget på at skabe arbejdspladser, velfærd og vækst.*

## ■ AF AMBASSADØR FRIIS ARNE PETERSEN, BEIJING

Statsminister Hele Thorning Schmidt aflagde i september 2012 besøg i Kina for at mødes med sin kollega og andre kinesiske topledere. Besøget kommer kun 3 måneder efter, at præsident Hu Jintao aflagde statsbesøg i Danmark i juni 2012 og medbragte en stor delegation af både højtstående personer i det politiske system og fra erhvervslivet. Statsbesøget var det første fra Kina nogensinde til Danmark og er således historisk og politisk betydningsfuldt. Vores udenrigsminister har allerede i det første år haft to besøg af sin kinesiske kollega i Danmark. Det er ikke sket før med den hurtighed. Handels- og investeringsministeren har samtidig besøgt Kina tre gange i regeringens første år.

Den ofte fortalte historie om Danmarks anerkendelse af Kina i 1950, som et af de allerførste vestlige lande, lå som en vigtig grundsten for besøget sammen med det strategiske partnerskab, som Danmark, som et af de få europæiske lande, indgik med Kina i 2008. For Kina, der lægger meget vægt på strategisk handling, har Danmark ageret strategisk og positivt med disse store markeringer, som nu former vores bilaterale forhold.

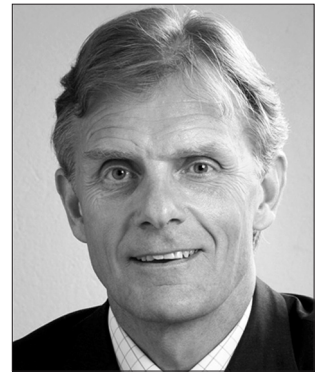
Hu Jintaos besøg resulterede i undertegnelsen af 17 regeringsaftaler og indgåelsen af kommercielle kontrakter for 18 milliarder kr. Besøget udgør således det hidtidige højdepunkt i det bilaterale forhold. Det er dog tydeligt, at forholdet mellem Danmark og Kina er på vej ind i en helt ny epoke, hvor samarbejdet udvides i såvel bredden som dybden og med en hidtil uset hastighed. Det gælder ikke kun det kommercielle samarbejde, men også samarbejdet mellem danske og

kinesiske myndigheder, hvilket efterårets strøm af danske ministerbesøg i Kina vidner om. Med henblik på at forbedre danske virksomheders muligheder for at udnytte det store potentiale inden for handel og investeringer lancerede regeringen i foråret 2012 en vækstmarkedsstrategi for Kina, som giver regeringens sektorspecifikke bud på, hvordan dette potentiale bedst udnyttes.

## Samhandelen og udviklingen i den kinesiske økonomi

Samhandelen med Kina, herunder Hongkong, er i det seneste årti steget hastigt, og landet har siden 2009 været Danmarks vigtigste varesamhandelspartner uden for Europa; og næstvigtigste samhandelspartner, når også tjenesteydelser medregnes.

Kina er imidlertid langt vigtigere, end de rene samhandelstal tilsiger. Det skyldes, at Kina er noget andet end andre lande: det kinesiske marked har fået en afgørende betydning for danske virksomheders internationalisering i forbindelse med sourcing og produktionsaktiviteter. Hertil kommer, at succes på det kinesiske marked på sigt ofte er afgørende for danske virksomheders langsigtede succes, da Kinas forbrugsmarked vokser dramatisk som følge af den høje økonomiske vækst og udviklingen af middelklassen. Kina er også et centralt investeringsmarked. Endelig er Kina ved at blive en vigtig partner på forsknings- og innovationsområdet. Ca. 460 danske virksomheder er etableret på det kinesiske marked, og stort set alle større danske virksomheder er aktive i Kina med egen produktion. Et forsigtigt estimat er, at ca. 300.000 medarbejdere er ansat hos danske virksomheder i Kina. Omfanget af de kinesiske investeringer i Danmark er også stigende, om



*Når statsministeren i september 2012 mødtes med såvel eksisterende som kommende kinesiske ledere, var det en konsekvens af Kinas positive bedømmelse af Danmark. Det er noget, vi skal udnytte til at fortsætte det gode forhold med vægt på ny resultater.*

## » ... landet har siden 2009 været Danmarks vigtigste varesamhandelspartner uden for Europa.

end de fortsat ligger på et meget beskedent niveau sammenlignet med de danske investeringer i Kina.

Kinas egen vækstmodel har skabt en ikke tidligere set langvarig og høj økonomisk vækst. Vækstmodellen har dog ikke været problemfri og har medført et investeringsfokus med et relativt fald i husholdningernes disponible indtægt som resultat. I lyset af de globale konjunkturer og absorptionskapaciteten på de største eksportmarkeder må Kinas fremtidige økonomiske vækstmodel nødvendigvis orientere sig gradvist mere mod en indenlandsk, forbrugsdrevet økonomi.

Et væsentligt instrument i Kinas bevægelse mod forbrugsdrevet vækst er den 12. femårsplan (2011-2015), hvori centrale indsatsområder er sociale og velfærdsmæssige forbedringer, miljømæssig bæredygtighed, sikkert drikkevand, luft og fødevarer, samt teknologisk og videnskabelig udvikling. Der lægges op til investeringer på en række af netop de sektorer, hvor danske virksomheder har kernekompetencer, og i mange tilfælde er globale markedsledere. De kinesiske ledere synes i stigende grad opmærksomme på Danmarks gode match i dette perspektiv.

### Sektorsamarbejde

Danmark samarbejder i dag med Kina inden for en lang række områder, herunder klima, miljø, videnskab, teknologi, uddannelse, landbrug, sundhed samt på et antal andre specialiserede sektorpolitiske områder. Det sektorpolitiske samarbejde mellem Danmark og Kina er samtidig blevet kraftigt styrket i de senere år, hvilket undertegnelsen af det store antal regeringsaftaler i forbindelse med Hu Jintaos besøg i Danmark vidner om.

Ambassaden i Beijing og de øvrige danske repræsentationer i Kina, herunder de to innovationscentre i hhv. Shanghai og Hong Kong, har de senere år markant styrket det sektorpolitiske arbejde med henblik på at blive bedre til at levere, dels i direkte partnerskaber med danske fagministerier, og dels i 'helhedsindsatser' fra Danmarks/regeringens side på en lang række områder og med meget forskelligartede aktører i det kinesiske system og samfund.

Behovet flyder fra globaliseringen af efterhånden alle sektorer i Danmark. Denne udvikling er meget væsentlig at understøtte, ikke mindst fordi det formentlig særligt er gennem målrettet sektorpolitisk samarbejde i nøglelande som Kina, at der eksisterer uopdyrket land med stort potentiale for positiv afsmitning på dansk erhvervsliv og beskæftigelse. Danmark vil således kunne gøre sig gældende i forhold til systemeksport og viden til udvikling af kinesiske nøglesektorer.

Miljø-, energi- og klimaområdet hører til blandt hovedprioriteterne i den nye kinesiske femårsplan. Danmark er heldigvis allerede i dag godt positioneret inden for vedvarende energi i Kina. Åbningen af et center for vedvarende energi (CNREC) i februar i år er ikke mindst et resultat af dansk støtte og gode råd. Centeret leverer i dag, sammen med andre danske samarbejdspartnere, heriblandt Energistyrelsen, input til Kinas politik og lovgivning, så landets ambitiøse energiplaner bedre nås. Samtidig giver det forhåbentlig danske virksomheder en fordel, at Kina indretter sig med dansk inspiration.

Den nye femårsplan angiver også ambitiøse mål for kinesisk forskning og udvikling. Danmark har allerede et godt samarbejde med Kina på dette område, men statsministerens åbning af det nye universitetscenter – Sino-Danish Center for Education and Research (SDC) – i september 2012 udgjorde en milepæl i det forsknings- og uddannelsesmæssige samarbejde. Nu får alle otte danske universiteter en egentlig fysisk permanent tilstedeværelse i Kina, mens kinesiske forsknings- og uddannelsesinstitutioner får en samlet portal i Kina på dette område til Danmark. Centeret er den første af sin art i Kina. Mere end 60 danske ph.d.-studerende er tilknyttet centeret, og SDC udbyder fra sommeren 2012 sine første kandidatuddannelser. I 2013 forventes universitetscenteret at flytte ind i sine faste fysiske rammer – Industriens Fonds Hus i Beijing.

Også på landbrugs- og fødevarerområdet er samarbejdet blevet styrket de senere år, hvilket kulminerede med underskrivelsen af en lang række samarbejdsaftaler under statsbesøget i juni. Fokus for samarbejdet er i stigende grad på områder som økologi, fødevarer sikkerhed og fødevarer kvalitet. Det styrkede samarbejde fremhæves ydermere ved etableringen af et Kina-Danmark Mælketechnologi- og Samarbejdscenter, som har til formål at styrke samarbejdet og udviklingen af viden inden for mejerisektoren.

Kina satser også stort inden for sundhed og velfærdsteknologi, og de kinesiske myndigheder udviser i den forbindelse voksende interesse for "Den Danske Model". Interessen spænder fra modellerne for den danske sygesikring, metoder til at kompensere for borgernes omkostninger til sundhedsydelser, over forhold relateret til pension. Senest mærkes kinesisk interesse for den måde, ældre- og plejeboliger planlægges og drives på i Danmark. Der er allerede et samarbejde mellem de danske og kinesiske sundhedsministerier. Fremadrettet er det ambitionen at styrke samarbejdet yderligere gennem etablering af relationer mellem andre kinesiske og danske myndigheder med ansvar for sundhed, sociale forhold og velfærdsteknologi.

Andre vigtige samarbejdsområder er miljø, herunder især vandområdet, hvor Danmark står i spidsen for et stort samarbejdsinitiativ mellem EU og Kina, samt søfart, urbanisering, turisme og kultur. Mulighederne for sektorsamarbejde med Kina er store, og som noget nyt er danske regioner og byer også begyndt at indlede strategiske samarbejder med lokale kinesiske myndigheder. Derved nærmer vi os den kritiske masse af aktiviteter, som gør det muligt at skabe synergieffekter mellem sektorerne. Eksempelvis fokuserer det dansk-kinesiske universitetscenter på vand, vedvarende energi og sundhed, hvorfor kandidaterne fra centret efterfølgende vil kunne arbejde for danske virksomheder, som er aktive på disse områder i Kina.

### **Menneskerettigheder og udenrigspolitik**

Uenighed om menneskerettigheder har flere gange belastet det bilaterale forhold mellem Danmark og Kina. Trods uenigheder om en række fundamentale spørgsmål har Danmark gennem årene lavet konkret arbejde, der støtter udviklingen af menneskerettigheder i Kina.

Menneskerettighedsrelaterede emner, herunder situationen i Tibet, tages op i forbindelse med officielle politiske møder. Konkret støttes projekter, der sigter på styrkelse af kinesiske borgeres individuelle rettigheder, herunder støtte til projekter vedrørende reform af strafferetsplejelovgivningen, migrantarbejderes rettigheder, miljørettigheder, begrænsninger i anvendelsen af dødsstraf; mediers udvikling, herunder undervisning af kinesiske journalister i kritisk og undersøgende journalistik. Desuden støtter Danmark projekter, der sigter på styrkelsen af fremme af læreres undervisningsmæssige kompetencer i Tibet.

En betragtelig del af Danmarks udenrigspolitik over for Kina foregår i dag i EU-regi, herunder menneskerettighedsdialogen. Denne tendens blev yderligere styrket med ratifikationen af Lissabon-traktaten. Kina har ofte fremhævet EU-Kina-topmødet i København i september 2002 under det danske formandskab som et gennembrud i forholdet mellem EU og Kina. I dag har EU afgørende og direkte betydning også for danske interesser i Kina. Det gælder især på det handelspolitiske område, hvor der bl.a. er igangsat en proces, der skal lede frem til indgåelsen af en investeringsaftale mellem Kina og EU, som også vil være til stor gavn for danske virksomheder. I takt med at EU overtager en større del af ansvaret for den traditionelle udenrigspolitik i forhold til Kina, må den danske indsats nødvendigvis også justeres i retning af økonomisk diplomati og sektorudenrigspolitik til gavn for danske interesser.

### **Perspektiver for fremtiden**

Hu Jintao og resten af den kinesiske ledelse gennemfører dette efterår den største ledelsesmæssige udskiftning i nyere kinesisk historie. I alt syv af de ni ledere i Kinas absolutte magtelite, Politbureauets Stående Komite, vil blive udskiftet, og det er kun vicepræsident Xi Jinping og vicepremier Li Keqiang, der fortsætter. En så stor udskiftning af den politiske ledelse i Kina påvirker hele systemet. Den nye ledelse vil stå med de samme udfordringer, som den nuværende ledelse gør, og der vil næppe blive søsat nye initiativer til håndteringen af disse udfordringer.

På de større linjer er det således klart, at lederskiftet ikke ændrer på karakteren af de bilaterale relationer mellem Danmark og Kina, som det også er tilfældet, når andre nationer skifter ledelse. Men i takt med, at Danmark med stadig flere sektorministerielle samarbejdsrelationer på højt niveau og det succesfulde statsbesøg i Danmark af præsident Hu Jintao er ved at bringe det bilaterale samarbejde op på et nyt niveau, vil lederskiftet også have betydning for Danmarks videre samarbejde med Kina.

Når statsministeren i september mødtes med såvel eksisterende som kommende kinesiske ledere, var det en konsekvens af Kinas positive bedømmelse af Danmark. Det er noget, vi skal udnytte til at fortsætte det gode forhold med vægt på nye resultater.

Mens det for et land som USA og dets regering er vigtigst, hvilken udenrigs- og sikkerhedspolitik vi fører, er det for Kina og deres regering særligt værdien af den sektorbaserede udenrigspolitik, nemlig at der, via et stadigt mere dybdegående og forgrenet bilateralt sektorpolitisk samarbejde bliver skabt en positiv spiral, som vil være drivende i den fortsatte udvikling af det bilaterale samarbejde mellem Danmark og Kina i forsøget på at skabe arbejdspladser, velfærd og vækst. Det betyder, at Danmarks politikker, vores samfunds erhvervskompetencer, uddannelser og videnskab kommer meget direkte i spil.

I Washington måler vi vores indflydelse på, om den amerikanske præsident lader sig ledsage til møder med vores statsminister af udenrigsminister, forsvarsminister og national sikkerhedsrådgiver. I Beijing skal vi have den kinesiske regeringschef til at lade sin handelsminister, superfinansminister (NDRC) og udenrigsminister med i samtalen. Begge dele giver mening. Men samarbejdet har forskellige retninger og indhold og styres af forskellige prioriteter. Vores udfordring er at sikre resultater på alle områder. ■

» **Miljø-, energi- og klimaområdet hører til blandt hovedprioriteterne i den nye kinesiske femårsplan..**

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

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

Vi gør noget ved beskæftigelsen.



## INDMELDelse, SKRIFTLIGT TIL:

Nordisk Administrativt Forbund  
Marianne Kasten, Mosevænget 17, 4180 Sorø.  
E-post: [marianne.kasten@privat.dk](mailto: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 - SEPTEMBER 2012

Udgivet af den danske afdeling af  
Nordisk Administrativt Forbund.

**REDAKTION:** Mads Lyndrup (*ansvh. red.*)  
Jens Blom Hansen / Lars Frelle-Petersen  
Carsten Greve / Kim Højlund Christensen  
Vibeke Iversen / Kristian Lyk-Jensen  
Claes Nilas / Peter Stensgaard Mørch  
Torben Buse

**ADRESSE:** Mads Lyndrup, Bygningsstyrelsen  
Carl Jacobsens Vej 39, 2500 Valby  
[lyndrup@hotmail.com](mailto:lyndrup@hotmail.com)

**GRAFISK PRODUKTION:** Djøf Forlag  
Tryk: Ecograf, Højbjerg.  
Eftertryk tilladt med kildeangivelse.  
Løssalgspris: 100 kr. inkl. forsendelse.