

# Administrativ DEBAT

#1 / SEPTEMBER 2021

Udgivet af den danske afdeling  
af Nordisk Administrativt Forbund



**Et nyt internationalt skattesystem  
og de økonomiske konsekvenser af  
pandemien har fyldt næsten alt for  
OECD siden starten af 2020**

– interview med Ulrik Vestergaard Knudsen, vicegeneralsekretær i OECD → **SIDE 2**

**KASPER TOLLESTRUP OG  
CLAES NILAS**

Interview med  
Ulrik Vestergaard  
Knudsen

→ **SIDE 2**

**JØRGEN GRØNNEGÅRD  
CHRISTENSEN OG PETER  
BJERRE MORTENSEN**

Covid-19 i dansk-norsk  
perspektiv

→ **SIDE 7**

**METTE TOUBORG**

God topledelse er en  
konstant forbedringsrejse

→ **SIDE 12**

**ANNE HEEAGER**

Anmeldelse:  
Kommunalpolitisk  
lederskab – en krævende,  
men spændende opgave  
med masser af muligheder

→ **SIDE 17**

**LASSE JACOBSEN**

Viborg Kommune styrer  
efter en sammenhængs-  
model

→ **SIDE 20**

**ANDERS VALENTIN  
BAGER, HEIDI HOULBERG  
SALOMONSEN, LOTTE  
BØGH ANDERSEN,  
CHRISTIAN BØTCHER  
JACOBSEN OG ULRICH THY  
JENSEN**

At gøre en ledelsesmæssig  
forskul handler også om  
organisationens omdømme

→ **SIDE 25**

**THOMAS GLOY**

Sigge Winther: Vores  
problemer bliver vildere og  
vildere

→ **SIDE 29**

# Et nyt internationalt skattesystem og de økonomiske konsekvenser af pandemien har fyldt næsten alt for OECD siden starten af 2020



» Hvis det lykkes for hele verden at sætte sig sammen og redefinere de internationale skatteregler, er der formentligt ikke lavet en bindende global aftale med så stor betydning i næsten tre årtier.

*Ulrik Vestergaard Knudsen skiftede i januar 2019 departementschefskontoret i Udenrigsministeriet på Asiatick Plads i København ud med rue André Pascal i Paris, hvor han som vicegeneralsekretær i OECD er med til at sætte retning for det internationale økonomiske samarbejde for 38 medlemslande og 3.700 OECD-medarbejdere. Ulrik fortæller i dette interview, hvordan forhandlingerne om et nyt internationalt skattesystem for multinationale virksomheder og ikke mindst håndteringen af coronakrisen har været omdrejningspunktet for næsten alt i organisationen siden starten af 2020.*

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

**Hvilken betydning vil et nyt internationalt skattesystem for multinationale virksomheder have?**

Den skatteaftale, der tegner sig, er et meget stort gennembrud for internationalt økonomisk samarbejde. Hvis det lykkes at komme helt i mål, mener jeg, at det er den største in-

ternationale økonomiske aftale siden beslutningen om at oprette WTO i 1994. Det er en kompleks aftale, der er meget på spil, og det involverer hele verden. Hvis det lykkes for hele verden at sætte sig sammen og redefinere de internationale skatteregler, er der formentligt ikke lavet en bindende global aftale med så stor betydning i næsten tre årtier. Det er en historisk aftale, men vi er der ikke helt endnu. Status her i juli måned er, at 131

lande er med, vi mangler fortsat 8, og der er også nogle implementeringsspørgsmål, som skal falde på plads.

Et nyt skattesystem vil give en mere fair beskatning mellem landene. I dag er det sådan, at store, multinationale virksomheder ofte har langt størstedelen af deres omsætning i andre lande end der, hvor de faktisk bliver beskattet. Det er ikke rimeligt, at de nye, gigantiske og i mange tilfælde amerikanske techvirksomheder ikke betaler skat i Europa. Jeg synes derfor, Europa har haft helt ret i at sætte beskatningen af de her store techvirksomheder på dagsordenen. Men jeg synes også, USA har haft ret i deres holdning om, at et nyt skattesystem også skal gælde for alle andre multinationale virksomheder fra fx Europa, som har meget stor omsætning i USA. På den måde er der fundet et fornuftigt kompromis.

Et nyt skattesystem vil også kunne standse et skattemæssigt *race to the bottom* og på den måde komme til at øge den samlede, globale skattebase. Og netop det har været en væsentlig grund til, at den amerikanske præsident Biden kastede sig ind i forhandlingerne for nogle måneder siden. Bidens engagement var det afgørende skub, der satte gang i en kæde af positive møder og forhandlinger, og som nu foreløbigt er kulmineret med, at vi har 131 lande med i en kommende aftale.

#### **Hvad har været de største udfordringer i forhandlingerne?**

Det har USA. Perspektiverne for en aftale så faktisk ganske fornuftige ud allerede for et par år siden. Men pludselig sagde den daværende Trump-regering, at det skulle være frivilligt, om virksomhederne ville være med, og det underminerede selvfølgelig fuldstændigt forhandlingerne. Så det har helt sikkert været en *gamechanger*, at USA igen skiftede holdning her i foråret 2021.

Man skal dog være varsom med at se skiftet i USA's holdning som entydigt udtryk

for, at den amerikanske regering under Biden er mere multilateralt indstillet end under Trump. Det vil jo være fristende at tegne et billede af, at i det øjeblik en mere multilateralt indstillet Biden kom på banen, ja, så fik vi den her store aftale på plads. Selvfølgelig spiller det en rolle, men helt så godhjertet er den nye amerikanske administration heller ikke. Biden har nogle store indenrigspolitiske ambitioner om at flytte USA i retning af en – meget forsimplet sagt – mere nordeuropæisk velfærdsstat. Hvis Biden skal finansiere det, har han brug for en større skattebase, og det får han ud af det nye skattesystem.

#### **Har I ikke kunnet mærke, at Bidens regering er mere internationalt orienteret end Trumps?**

Forløbet viser, at selvfølgelig er der forskelle på de amerikanske regeringer. Men USA er også en stormagt med stormagtsinteresser, som ikke bare ændrer sig fra den ene dag til den anden. Det ser vi fx med den nye kolde krig mellem USA og Kina. Det kan godt være, at retorikken nu er anderledes, men den grundlæggende rivalisering har ikke forandret sig. Demokraterne er ikke mere positivt stemte overfor Kina end republikanerne. Udenrigspolitisk ageren er ikke kun drevet af ideologi og tilgang til multilateralisme, men altså også af mere blivende nationale interesser. Når det så er sagt, er der ingen tvivl om, at også vi i OECD mærker, at USA i den grad er tilbage i en multilateral lederrolle – også helt konkret via formandskabet for vores årlige ministermøde her i Paris.

#### **Hvad er OECD's vigtigste dagsordener i dag?**

Coronakrisen har selvfølgelig domineret fuldstændigt siden starten af 2020. Pandemien har for det første forårsaget den største recession siden 2. verdenskrig og for det andet nu det måske største opsving i et halvt hundrede år. Derfor er det klart, at pandemien har været omdrejningspunktet for næsten alt, hvad en økonomisk samarbejdsorganisation, som OECD jo er, foretager sig.

**» Jeg ved godt, man altid siger, at verden er i hastig forandring, men det er klart for alle, at verden har forandret sig mere i de sidste 18 måneder end i det foregående årti.**

**» Pludselig sagde den daværende Trump-regering, at det skulle være frivilligt, om virksomhederne ville være med, og det underminerede selvfølgelig fuldstændigt forhandlingerne.**

Vi har sat alle kræfter ind på at hjælpe vores medlemslande med at forstå og navigere i den her situation med analyser, policyanbefalinger og best practices. OECD har til forskel fra nogle af de andre internationale organisationer en bredere ekspertise indenfor ikke bare økonomi, men også indenfor fx sundhed, arbejdsmarkedsforhold, governance osv.

Men vi ser også på, hvordan OECD-landene kommer ud på den anden side af krisen i den nye verden, der tegner sig. Vi ser ind i et årti, hvor verden er i hastig forandring, og hvor vi skal forholde os til bl.a. klimaforandringer, en vanvittigt accelereret digital transformation, risiko for afglobalisering og et koldkrigsmiljø mellem supermagterne. Jeg ved godt, man altid siger, at verden er i hastig forandring, men det er klart for alle, at verden har forandret sig mere i de sidste 18 måneder end i det foregående årti. For OECD er det derfor afgørende at finde ud af, hvordan vi gør os relevante for vores medlemslande og placerer os som en internationalt relevant organisation for fx EU, APEC, G20 og G7 i den der nye verden.

#### **Hvad ligger der i OECD's dagsorden om at *build back better*?**

Ministererklæringer fra både OECD-ministermøder og fra G20- og G7-møder kredser i vidt omfang om de samme temaer, når det handler om vækst. Alle kan være enige om, at opsvinget skal være stærkt, og det nye er en konsensus om, at opsvinget ikke bare skal være stærkt, det skal også være klimakonsistent, inkluderende og i et eller andet omfang ”modstandsdygtigt”.

Klima giver sig selv som tema, og vi behøver ikke bruge kræfter på at overveje, hvad der bliver den næste store eksistentielle krise for verden, for vi står allerede i den. Det er lidt

svært for verden at håndtere to kriser på en gang, og derfor har klima fyldt lidt mindre den seneste tid. Men det kommer til at ændre sig. Her kommer vi også tilbage til stormagtsrivaliseringen mellem USA og Kina, for klimaet er det ene punkt, hvor de har en tydelig interesse i at samarbejde. Ingen af dem kan løse det her alene.

Når det handler om temaet inklusion og ulighed, går der en linje fra vores håndtering af den finansielle krise for 11 år siden til det, vi har set med Trump, Brexit, de gule veste i Paris og i det hele taget den utilfredshed blandt befolkningsgrupper i de vestlige lande, som ikke har fået del i globaliseringens gevinster. En vigtig lære fra sidste krise er derfor, at globaliseringens – og nu også den digitale transformationens – gevinster skal fordeles mere ligeligt. Vi skal bl.a. sikre, at vi ikke erstatter økonomisk ulighed med en digital kløft, hvor vi ikke får alle med i den nye digitale verdensøkonomi og det digitale arbejdsmarked.

Endelig er der tilsyneladende enighed om, at opsvinget skal være ”modstandsdygtigt”. Man kan være lidt bekymret over, hvad der ligger i at være modstandsdygtig. Det er fint, hvis det betyder modstandsdygtige sundhedssystemer, arbejdsmarkeder og en stærk social sammenhængskraft. Men det er bekymrende, hvis det for nogle lande bliver et skalkeskjul for modstand overfor åbne markeder, og hvis der ligger en risiko for protektionisme, nationalisme og måske også populisme i begrebet.

#### **Hvad med uligheden imellem de rige og de fattige lande?**

Det ironiske ved ulighedsdebatten er, at mens uligheden er øget internt i mange vestlige lande, så er uligheden mellem lande mindsket over de sidste 10 år. I de sidste

**» Når det handler om temaet inklusion og ulighed, går der en linje fra vores håndtering af den finansielle krise for 11 år siden til det, vi har set med Trump, Brexit, de gule veste i Paris og i det hele taget den utilfredshed blandt befolkningsgrupper i de vestlige lande, som ikke har fået del i globaliseringens gevinster.**



» **Danmark er helt sikkert et af de lande, der har klaret sig godt, hvilket bl.a. skyldes, at vi gik ind i krisen med en god økonomi og sunde offentlige finanser, men også at vi som samfund har en meget høj grad af tillid.**

10-20 år har globalisering og adgang til åbne markeder hjulpet til at løfte en række økonomier og først og fremmest en lille mia. kinesere fra grundlæggende fattigdom og ind i middelklassen. Det er en helt utrolig bedrift uanset, hvad man måtte mene om Kina. Og Afrika har – fra et meget lavet niveau – haft højere vækstrater end Europa. Alt er selvfølgelig ikke godt, men globalt set har uligheden været faldende, og det kan vi takke globaliseringen for.

Men *internt* i de vestlige lande er globaliseringens gevinster blevet ulige fordelt. Analyser viser, at selv om fx USA, Storbritannien og andre lande er blevet meget rigere over de sidste 10 år, så er middelklassen ikke blevet rigere. Der er en stor gruppe forbrugere og vælgere, som har kunnet se hen over hækken, at naboen har fået noget ud af globaliseringen, som er gået deres egen næse forbi. Og det har bidraget til nogle af de politiske strømninger, vi har været vidne til i Europa og USA de senere år.

#### **Hvor står Danmark i det her opsving?**

Danmark står virkelig flot i en europæisk sammenligning, men Europa står skidt i en global sammenligning. Europa var det kontinent, der kom dårligst ud af 2020, og Europa

får også den laveste vækst i 2021. Det er USA og Kina, der leder opsvinget, selvom Europa så småt er ved at komme med. Europa havde i starten af pandemien flere smittede og døde end resten af verden på trods af mange indgreb i frihedsrettighederne. Samlet set kommer Europa altså ikke styrket ud af krisen. Jeg vil understrege, at det ikke er EU's skyld, og vi ville være mere ilde stedt uden et EU, som medvirkede til fx at holde grænserne åbne for varehandel, til vaccinationsindkøb og til at udvikle et EU-cononapas.

Danmark kommer til at få ca. 3 pct. vækst i 2021 og i 2022. Danmark er helt sikkert et af de lande, der har klaret sig godt, hvilket bl.a. skyldes, at vi gik ind i krisen med en god økonomi og sunde offentlige finanser, men også at vi som samfund har en meget høj grad af tillid. Analyser viser, at netop tillid er udslagsgivende for, hvordan et land har klaret sig, hvorimod fx demokrati faktisk ikke kan udskilles som en udslagsgivende faktor. Endelig skyldes det også, at Danmark har et stærkt sundhedsvæsen og en høj grad af digitalisering.



### **Har pandemien vist nogle nye styrker ved internationalt samarbejde?**

Ja, den har vist både styrker og svagheder. Alle eksperter siger, at udviklingen af vacciner er et mirakel. Det har simpelthen været vaccineudviklingens månelanding, at man i løbet af et år har udviklet så mange effektfulde vacciner. Det skyldes måske ikke multilateralt samarbejde, men det havde ikke kunnet lade sig gøre uden globalisering og samarbejde på tværs af landegrænser.

### **Hvilke svagheder har det vist?**

Jeg synes ikke, at vesten til fulde har grebet chancen for at vise, hvordan man kunne brande sig selv til at hjælpe verden igennem krisen. Det har man i for høj grad overladt til Kina og Rusland, der såmænd ikke har gjort så meget mere end USA og EU, men de har været meget bedre til at brande det.

Vi kommer ikke igennem pandemien, før vi har hjulpet alle igennem. Hvis vi ikke sørger for, at en halv mia. sydøstasiater og et helt kontinent af afrikanere bliver vaccineret, giver vi virusser et kæmpe laboratorium til at udvikle nye mutationer. Vi har ikke vundet endnu. Det er et sundhedsmæssigt og økonomisk kapløb mellem på den ene side vaccineudvikling og -udrulning og på den anden side virusseres konstante evne til at udvikle nye mutationer, som er mere smitsomme, mere dødelige og tilsyneladende mere resistente overfor nogle af vaccinerne. Mens vi i Danmark glæder os over, at vi forhåbentligt

er ved at nærme os enden af pandemien, er vi på mange måder snarere i et vindue mellem tredje og fjerde bølge. Der er dog grund til at håbe, at fjerde bølge kan håndteres mere lempeligt end de foregående, fordi vi er nået så langt med vaccinerne.

### **Hvordan har du oplevet skiftet fra den danske centraladministration til OECD?**

Det er ekstremt spændende at opleve ledelse i en international organisation. Som departementschef i Udenrigsministeriet er man leder af en organisation med et meget internationalt arbejdsfelt, men som grundlæggende er en dansk organisation med dansk kultur og med dansk sprog, selvom der selvfølgelig er meget mere kulturelt samspil på ambassaderne. På mit kontor her i Paris er der næppe en dansker indenfor 100 meters omkreds. Det er et ægte internationalt miljø, og det er både anderledes og spændende. Det er i den forbindelse også en spændende ledelsesudfordring ikke længere at repræsentere en aktør eller et land, men derimod sidde i ledelsen for en organisation, der skal facilitere og få tingene til at ske.

En forskel er, at der er mere tid til refleksion, fordi OECD's rolle ikke er hver dag at forholde sig til hver eneste ny begivenhed på den globale scene. Jeg elskede pulsen ved at arbejde centralt i et ministerium, hvor der sker noget hele tiden, og man er omgivet af action, krav og adrenalin. Men nu nyder jeg muligheden for mere fordybelse, hvor jeg er omgivet af 3.700 mennesker, som mere er førende forskere indenfor deres område, end de er diplomater. Meget er også det samme, altså fx at være en del af den internationale dialog, og det er spændende at deltage i G20-ministermøder, som Danmark og embedsmænd normalt ikke har adgang til.

### **Er der forskel på at være leder i OECD og i et dansk ministerium?**

Jeg har været imponeret over, at OECD indtager alle de moderne ledelsesværktøjer. Der er nogle steder, hvor jeg synes, Danmark har løst det lidt bedre, og der er andre steder, hvor OECD har løst det lidt bedre. Så på den måde har skiftet været en berigelse som leder. Den væsentligste nuanceforskell er, at man – på trods af at jeg har bevæget mig i et internationalt miljø i mange år – fortsat skal tænke sig om en ekstra gang med sin danske hygge, humor, ironi og måske lidt sarkasme. I andres øjne kan man som dansker blive opfattet som meget, meget afslappet og uformel.

» **Jeg synes ikke, at vesten til fulde har grebet chancen for at vise, hvordan man kunne brande sig selv til at hjælpe verden igennem krisen.**

# Covid-19 i dansk-norsk perspektiv

*Den danske og norske regering iværksatte i marts 2020 meget omfattende tiltag rettet mod covid-19 og dens samfundsmæssige følger. Det særlige ved de to landes indsatser er, at de er gjort til genstand for uafhængige og detaljerede udredninger, hvilket giver et sjældent grundlag for at vurdere håndteringen. I denne artikel stilles skarpt på bl.a. den politiske styring, den faglige rådgivning og kriseberedskabets tilrettelæggelse i de to lande.*

**AF JØRGEN GRØNNEGÅRD CHRISTENSEN, PROFESSOR EMERITUS, OG PETER BJERRE MORTENSEN, PROFESSOR, BEGGE INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET**

Covid-19 kom til Europa fra Kina og Asien. Den holdt sit europæiske indtog i Nord-Italien, men efter kort tid spredte den sig til de nordeuropæiske lande. Det placerede sygdommen, som WHO den 11. marts 2020 kategoriserede som en pandemi, højt på den offentlige dagsorden. Myndighederne i en række nordeuropæiske lande tog i de første dage af marts 2020 stilling til, hvordan de skulle håndtere den pludselige sundheds- og samfundskrise.

Det gjaldt også i Danmark og Norge, hvor der henholdsvis den 11. og den 12. marts 2020 af regeringerne blev bekendtgjort og iværksat omfattende tiltag rettet mod covid-19 og dens samfundsmæssige følger. Det særlige for den danske og norske indsats er, at den er gjort til genstand for uafhængige udredninger, der i betydelige detaljer kortlægger kriseforløbet. Det giver et sjældent grundlag for at vurdere håndteringen.

Vi har udvalgt nogle få problemer til nærmere analyse. Det drejer sig for det første om den politiske styring af krisehåndteringen, det være sig i regeringen og i samspillet mellem regeringen og henholdsvis Folketinget og Stortinget. For det andet om den faglige rådgivning, i praksis den sundhedsfaglige rådgivning af ministre, regering og departementer. For det tredje drejer det sig om kriseberedskabets tilrettelæggelse og effektivitet og i forlængelse heraf også spørgsmålet om, hvordan man i lyset af covid-19-erfaringerne skal tilrettelægge kriseberedskabet i fremtiden.

Der er også en fjerde problemstilling. Den knytter sig til udredningen af krisehåndteringen. Covid-19-forløbet har haft en sådan karakter, at flere lande har iværksat offentlige udredninger med den opgave at kortlægge og kritisk-konstruktivt vurdere håndteringen. Vi trækker specielt de danske og de norske udredninger frem til diskussion, fordi de er de første omfattende granskninger af forløbet i foråret 2020, fordi de dansk-norske administrative systemer i meget høj grad ligner hinanden, og fordi der er nogle mindre, men i en dansk undersøgelsessammenhæng interessante forskelle med hensyn til grundlaget for udredningerne.

## **Regeringens primat**

Der er et tidsmæssigt sammenfald i den danske og den norske håndtering af covid-19. Ved indgangen til marts 2020 skifter man fra en passiv myndighedsovervågning til en aktiv indsats over for sygdommen. I begge lande er det et skifte, der bliver sat i gang fra centralt hold, men hvor tyngdepunktet i den danske krisehåndtering på dette tidspunkt forskydes til Statsministeriet, er det i Norge i højere grad Helsedepartementet med den erfarne helse- og omsorgsminister Høie i spidsen, der lægger linjen. Det er ikke ud fra den norske rapport helt klart, om det norske statsministerium er lige så tidligt på banen som det danske.

Det er karakteristisk for begge lande, at det er en snæver kreds af ministre, der er trukket ind. I Danmark drejer det sig om statsministeren, sundheds- og ældreministeren, justitsministeren og finansministeren, i Norge i denne fase om helse- og omsorgsministeren i formodentlig tæt samspil med statsministeren. I Danmark er kredsen gennemgående, og den erstatter i høj grad de faste regeringsudvalg. I Norge lægges den politiske koordi-



nation hurtigt ind i et særligt Regeringens Corona Udvalg. Det er med Erna Solbergs ord imidlertid statsministeren, der den 12. marts om morgenen retorisk konstaterer, at ”det er vel i dag vi skal trykke på den røde knappen.” Det rokker ikke ved billedet af en politisk styret proces, at det stående ”Beredskapsudvalget mot biologiske hendelser” under Helsedirektoratet var trukket ind i forberedelsen. Udvalget er formelt et embedsmands- og ekspertforum, men på et afgørende møde den 10. marts 2020 deltog såvel statsministeren som helse- og omsorgsministeren.

Kriseindsatsen forudsatte en stærk administrativ koordinationsindsats. Det gjaldt i forhold til beslutningsforberedelsen og i forhold til den praktiske gennemførelse. Til en begyndelse bliver det grebet forskelligt an. I Danmark bliver Justitsministeriet fra første færd det koordinerende ministerium med henholdsvis den tværministerielle AC-gruppe og NOST+ under Rigspolitiet. I Norge er det helt frem til den 13. marts 2020 Helse- og Omsorgsdepartementet, der sidder for bordenden. Derefter overgår opgaven til Justits- og Beredskabsdepartementet.

Danmark og Norge har ministerstyre med alt, hvad det indebærer i forhold til ministerens position som politisk forvaltningschef og samspillet mellem departement og styrelse. I det konkrete forløb er der dog en forskel. Spørgsmålet er, hvor reel den er. Baggrunden er, at Helse- og Omsorgsdepartementet allerede den 29. januar 2020 delegerede ansvaret for krisehåndteringen til Helsedirektoratet. Formelt var det således Helsedirektoratet, der den 12. marts 2020 bekendtgjorde den delvise nedlukning i Norge. Det skete med hjemmel i smitteværensloven. Det har rejst to nye spørgsmål: Kunne departementet delegerer en så vidtgående beføjelse uden om Statsrådet (regeringen)? Og hvem

traf egentlig beslutningen – Helsedirektoratets ledelse eller regeringen ved helseministeren og statsministeren? Koronakommisjonen tør ikke konkludere på det følsomme spørgsmål, som involverer et formelt grundlovsbrud, men sammenfatter alligevel forløbet sådan: ”Både helse- og omsorgsministeren, statsministeren og sentrale personer ved Statsministerens kontor var involvert i, og tett på, prosessen, som ledet fram til Helsedirektoratets vedtak” (Koronakommisjonen 2021: 148). Vores konklusion er, at der i begge lande var tale om stærkt centraliserede beslutningsprocesser, hvor statsministrene i samspil med deres nærmeste politiske og administrative rådgivere samordnede forløbet frem til, at der med Solbergs ord blev trykket på den store røde knap.

Danmark og Norge havde i situationen mindretalsregeringer. Situationen taget i betragtning rejste det i sig selv spørgsmålet, om og i hvilket omfang partier uden for regeringen skulle inddrages. I begge lande førte krisetiltagene også straks til ny lovgivning med mange bemyndigelser, hvad der igen rejste spørgsmålet om samspillet mellem regeringen, partierne uden for den og tredjeparter i form af berørte interesser og myndighedsekstern sagkundskab. Grundlæggende er forløbene i de to lande på dette punkt ens. Det er regeringen, der har overtaget, og som cementerer det gennem lovgivning og bemyndigelser, der også bliver brugt. Det sker i et tempo, som forudsætter undtagelse fra normale parlamentariske procedurer og en yderligere suspension af normale høringsprocedurer. Der er i situationen parlamentarisk accept af det, men i begge lande lurer kritikken, selv om vurderingen også er, at statsminister Erna Solberg inden for knappe, regeringsdefinerede frister viste en vis åbenhed over for lederne af partierne uden for regeringen.

**» Vores konklusion er, at der i begge lande var tale om stærkt centraliserede beslutningsprocesser, hvor statsministrene i samspil med deres nærmeste politiske og administrative rådgivere samordnede forløbet frem til, at der med Solbergs ord blev trykket på den store røde knap.**



### Faglig rådgivning i en uvis situation

Med henvisning til blandt andet de lave smitte- og dødstal samt de gennemarbejdede rapporter fra og med april 2020 fra det nedsatte Holdenudvalg er Norge blevet fremhævet som et mønstereksempel på velkoordineret og gennemtænkt håndtering af covid-19. Den norske covid-19-udredning giver et andet billede, i hvert fald når det gælder perioden frem til og med marts 2020. Tilsvarende situationen i Danmark var der myndighederne imellem uenighed om, hvordan covid-19 skulle håndteres. Folkehelseinstituttet var i store træk på linje med den danske sundhedsstyrelse. Allerede den 21. januar 2020 vurderede Folkehelseinstituttet ganske vist, at Norge måtte være forberedt på, at covid-19 kunne komme til Norge, men vurderingen var, at det havde lange udsigter, før der eventuelt ville komme lokal smitte i landet. I midten af februar 2020 skitserede Helsedirektoratet, hvilke indgribende tiltag der kunne blive aktuelle, og det er den norske udrednings vurdering, at disse tiltag gik videre, end hvad Folkehelseinstituttet på det tidspunkt så for sig. Så sent som den 12. marts 2020, dagen for nedlukningen i Norge, udgav Folkehelseinstituttet en rapport, hvor de, tilsvarende de advarsler som Sundhedsstyrelsen i Danmark havde fremsat dagen før, advarede imod lukning af skoler og daginstitutioner.

En anden bemærkelsesværdig lighed de to lande imellem er, at Folkehelseinstituttets direktør, Camilla Stoltenberg, i lighed med Sundhedsstyrelsens direktør, Søren Brostrøm, blev sat uden for døren, da de afgørende beslutninger om nedlukningen blev udformet. Den norske udredning beskriver malende, hvordan Camilla Stoltenberg den 12. marts kl. 8 om morgenen tilfældigvis opdager, at noget er i gære, da hun ankommer til Helsedirektoratet for at deltage i et møde med statsministeren og helseministeren: ”Oppe i 4. etasje kunne jeg se at det satt folk i rommene, hvor det er sånne glassdører, og hadde arbeidsgrupper der de skrev lister med forskjellige tiltak. Jeg kunne se dem på tavlene. Da skjõnte jeg at det foregikk noe som vi burde være med på.” Det var først denne morgen, at Stoltenberg blev klar over, at der samme dag skulle meldes de tiltag ud, som hun kl. 14 den dag var med til at præsentere på et pressemøde med blandt andre statsminister Erna Solberg.

Endelig er det interessant, at den norske udredning nævner ”Inspirasjon fra Danmark” som én, blandt ganske vist flere faktorer, der

» **En anden bemærkelsesværdig lighed de to lande imellem er, at Folkehelseinstituttets direktør, Camilla Stoltenberg, i lighed med Sundhedsstyrelsens direktør, Søren Brostrøm, blev sat uden for døren, da de afgørende beslutninger om nedlukningen blev udformet.**

fik betydning for nedlukningen i Norge den 12. marts 2020. Den danske udredning beskriver forberedelsen og gennemførelsen af den danske nedlukning ”som en dramatisk redningsaktion forberedt og udført over ganske få døgn op til den 11.-12. marts 2020”. Den norske nedlukning den 12. marts 2020 fremstår imidlertid endnu mere improviseret end den danske. Den 11. marts 2020 om aftenen får en gruppe ansatte i Helsedirektoratet 60 minutter til at udarbejde en 4-siders menu af tiltag, som de på grund af tidspresset ikke når at skrive begrundelser for. De 4 sider bliver på et tavlemøde næste morgen skåret ind til de tiltag, der bliver meldt ud den 12. marts kl. 14, og undervejs i det møde får medarbejderne i Folkehelseinstituttet 15 minutter til at kommentere på tiltagene.

### Sundhedsberedskabet på prøve

Mange vestlige lande nytænkte efter årtusindskiftet deres beredskabsorganisation. Det gjaldt også Danmark og Norge. Der lå to ting heri. Den ene var en knæsætning af sektorprincippet, hvorefter den myndighed, der i normalsituationen har det administrative ansvar for et område, også har ansvaret for koordineringen i en krisesituation. Det andet var pligten til at udarbejde sektorberedskabsplaner. På sundhedsområdet indebar det etableringen af et generelt sundhedsberedskab og yderligere i såvel Danmark som Norge udarbejdelsen af planer for indsatsen i tilfælde af pandemisk influenza. Bag det sidste lå erfaringerne fra SARS-epidemien 2002-03 og svineinfluenzaen i 2009 kombineret med en sikker forventning om, at pandemier udgjorde en lurende sundhedsrisiko. Det var det fælles udgangspunkt i begge lande. Hvordan og hvor godt virkede beredskabsplanerne så, da covid-19 ramte Europa? Og hvor godt virkede et beredskab baseret på sektoransvarsprincippet?

På det første spørgsmål er svaret ret enkelt. Beredskabsplanerne for pandemisk influenza spillede ingen praktisk rolle. De var ikke opdaterede, og de havde ikke forudset

en pandemi af den varighed og styrke, som covid-19 har haft. På det andet spørgsmål er svaret mere kompliceret. På den ene side fordeler sektoransvarsprincippet klart det administrative ansvar mellem myndighederne, ligesom det etablerer en operativ koordination af indsatsen. På den anden side er de danske og norske regeringers de facto overtagelse af initiativ- og handlingskompetencen ikke forudsat i beredskabsorganiseringen. Det var ikke desto mindre det, der skete i Danmark og Norge i lighed med lande som Finland og Tyskland.

Er der med den erfaring ikke behov for at stramme beredskabsorganisationen? Det indebærer i givet fald en revurdering af sektoransvarsprincippet samt etableringen af en centralt placeret krisestab med ansvar for en styrket beredskabsplanlægning.

Det er svære spørgsmål uden nemme svar. Den danske udredning svarer nej. Vurderingen er, at det ikke kommer til at virke. Vurderingen er også, at ingen organisation er i stand til at fastholde opmærksomheden på en krise, der ikke er der, og skulle det alligevel lykkes, er der ringe sikkerhed for, at planerne rummer relevante svar på en krise, hvis konturer ingen kan forudse. Den norske udredning anbefaler derimod en modifikation af sektoransvarsprincippet og en styrkelse af den permanente koordination. Det er omfattende tiltag. Det falder uden for denne artikels rammer at gå dybere ind i dette, men vi henviser til den lakoniske konklusion i den finske udredning, som er offentliggjort i sommeren 2021 (Olycksutredningscentralen 2021: 96):

”Slutsats: Vid beredskapsplanering är själva planeringsprocessen viktig, eftersom den på många sätt är en förberedelse inför kriser. Det är lätt hänt att beredskapsplanering, genomförande av planer, sektorsövergripande samordning och gemensamma övningar bliver sekundära.”

» **Er der med den erfaring ikke behov for at stramme beredskabsorganisationen? Det indebærer i givet fald en revurdering af sektoransvarsprincippet samt etableringen af en centralt placeret krisestab med ansvar for en styrket beredskabsplanlægning.**

### **Hvilken undersøgelsesform?**

Hvor den danske covid-19-udredning som et nybrud blev udarbejdet af et ekspertudvalg nedsat af Folketinget, blev den norske kommission nedsat som en uafhængig kommission af den norske regering. Den norske kommission havde en bredere sammensætning end den danske, et lidt større sekretariat og et bredere kommissorium, idet den også skulle se på samarbejdet mellem staten og kommunerne samt på hele perioden frem til årsskiftet 2020/21. Tilsvarende den danske udredning skulle den norske fokusere på kortlægning, evaluering og uddrage læring, og ikke tage stilling til straffeansvar eller andet retligt ansvar i forbindelse med håndteringen.

På lange stræk er den danske og den norske udredning sammenlignelige, og de forskellige institutionelle rammer har ikke haft væsentlig indflydelse på rapporternes indhold og vurderinger. Der er imidlertid en forskel, som er værd at trække frem. I modsætning til den danske udredning havde den norske udredning mulighed for at gennemføre interview med centralt placerede politikere og embedsfolk, og den norske rapport inddrager hyppigt citater fra disse interview. Da interview med embedsfolk i disse sammenhænge er stærkt omdiskuteret i Danmark, er det værd at opholde sig ved, hvad der kommer ud af de norske interview. På den ene side er det interessant at læse de centrale norske beslutningstageres erindringer om og vurderinger af centrale møder og beslutninger. På den anden side er det vores klare læsning, at de ikke får afgørende betydning for kommissionens vurderinger. Et godt eksempel er interviewet med Camilla Stoltenberg, som i interviewet med kommissionen giver udtryk for, at Folkehelseinstituttet skam ændrede sit syn på situationen i de afgørende dage, den 10.-12. marts 2020. Til det konstaterer kommissionen nøgternt: ”Dette blev ikke gjenspejlet i rapporten”, med henvisning til den rapport, Folkehelseinstituttet udgav den 12. marts 2020.

Vi gennemførte i den danske udredning samtaler med de sundhedsordførere, som fra og med marts 2020 var partiernes repræsentanter i den såkaldte covid-19-følgegruppe. Interviewene blev gennemført i efteråret 2020, og det var generelt slående, hvor forskelligt ordførerne huskede møder, samt indhold og rækkefølge af begivenheder. Vi har ikke grundlag for at tro andet, end at den svigtende hukommelse har den forståelige og naturlige årsag, at det er travle mennesker, og

**» Vi mener derfor, at det er sundt at holde fast i primært at basere udredninger som disse på de begivenhedsnære akter, som består af mødereferater, notater, dagsordener, e-mails – og for den norske udredning også sms-beskeder.**

at den periode, der spørges ind til, var særligt travl og begivenhedsrig.

Vi mener derfor, at det er sundt at holde fast i primært at basere udredninger som disse på de begivenhedsnære akter, som består af mødereferater, notater, dagsordener, e-mails – og for den norske udredning også sms-beskeder. Men det kunne være nyttigt, hvis dette materiale i højere grad kunne suppleres med opklarende ”forståelsessamtaler” med relevante beslutningstagere, og som i givet fald kun bør være til baggrund. Det vil sige samtaler, typisk tidligt eller sent i udrednings-

forløbet, som kan bruges til at afklare primært faktuelle spørgsmål såsom, hvornår en given arbejdsgruppe blev nedsat, hvem der deltog, hvor mange gange de mødtes, osv. Når man sidder med ofte flere millioner sider dokumenter, kan det være hensigtsmæssigt – også i forhold til ønsket om hurtige og effektive udredninger – at få afklaret og faktatjekket sådanne redegørelser for organisering og beslutningsforløb. Det kræver imidlertid personaleorganisationernes, herunder ikke mindst DJØFs, erkendelse af, at enhver samtale med en embedsmand ikke er et forhør, der kræver bisidder og dommerinddragelse.

#### Referencer

Folketinget (2021). *Håndteringen af covid-19 i foråret 2020 – Rapport afgivet af den af Folketingets Udvalg for Forretningsordenen nedsatte arbejdsgruppe vedr. håndteringen af covid-19*. København: Folketinget. (<https://www.ft.dk/-/media/sites/ft/pdf/publikationer/haandtering-af-covid19-foraar-2020.ashx>)

NOU (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Rapport fra Koronakommisjonen*. ([https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/421/files/2021/04/Koronakommisjonens\\_rapport\\_NOU.pdf](https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/421/files/2021/04/Koronakommisjonens_rapport_NOU.pdf))

Olycksutredningscentralen (2021). *Coronaepidemins första fas i Finland år 2020*. ([https://turvallisuustutkinta.fi/material/collections/20210630071302/7RRV2vKL3/P2020-01\\_Corona\\_SV.pdf](https://turvallisuustutkinta.fi/material/collections/20210630071302/7RRV2vKL3/P2020-01_Corona_SV.pdf))



# God topledelse er en konstant forbedringsrejse

*Ved årsskiftet starter en ny fire-årig valgperiode i kommunerne, og det er en god anledning til, at vi i den administrative topledelse retter blikket indad og ser på, hvordan vi hele tiden kan blive bedre til at bedrive administrativ topledelse. For mig handler det bl.a. om, at vi skal være skarpe på vores rolle i samspillet med politikerne, om hele tiden at lære og udvikle sig som topleder og sidst men ikke mindst om at sikre mere diversitet på ledelsesgangene.*

**AF METTE TOUBORG, ADMINISTRERENDE DIREKTØR, KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN, KØBENHAVNS KOMMUNE**

Det er kommunalvalgår, og selvom meget er uvist, for så vidt angår valgresultatet i de 98 kommuner og 5 regioner, så er ét sikkert: Ved årsskiftet starter en ny fire-årig valgperiode i kommunerne, og forberedelserne er i fuld gang rundt omkring.

Den nye politiske ledelse skal have en god introduktion til deres (måske) nye kommunalpolitiske arbejde, og de skal have kendskab til kommunens væsentligste dagsordener, til kerneopgaverne og til økonomien. Det har høj prioritet.

Samtidig er det en god anledning for os i forvaltningerne til at rette blikket indad – og i særlig grad for os, som er i den administrative topledelse. God topledelse er en konstant forbedringsrejse, der kræver interesse for og handling på de områder, hvor man kan gøre det bedre. Især fire forhold ligger mig meget på sinde:

- Hvordan vi holder os skarpe på vores rolle i samspillet med politikerne.
- Hvordan vi udvikler os, så vi bliver bedre end i den foregående periode.
- Hvordan vi i øget grad skaber rum til refleksioner som vejen til indsigt, udsyn og handlinger.
- Hvordan vi reelt får skabt en bedre kønsbalance.

## **Rollebevidst og tilpasningsdygtig**

Det er givet, at det er det nye politiske hold, der sætter rammerne for vores ledelsesrum

som administrativ topledelse. Det er dem, der optegner banen og sætter retningen. Det er deres drømme, visioner og konkrete ønsker, vi skal realisere. Nogle gange har politikerne selv svarene, og så skal vi som topledere/ledelse primært oversætte i organisationen og sikre, at eksekveringen fører til de ønskede resultater. Andre gange skal vi gå med ind i selve ledelsesrummet sammen med politikerne og drøfte udfordringer, muligheder, strategier og de konsekvenser, der knytter sig til dem.

Det er kendt stof for alle i politisk ledede organisationer. Men når sagerne og udfordringerne skal tackles i hverdagen, når politik og faglighed skal finde hinanden, når det kortsigtede fokus og det langsigtede fokus mødes, og når der er divergerende ønsker til tempoet i implementeringen, så må det aldrig blive en styrkeprøve. Det er bevidstheden om rollerne, og hvem der har serveretten og hvorfor, der sikrer, at det ikke sker – bevidst eller ubevidst.

Lige netop det var jeg meget optaget af, da jeg for næsten fem år siden skiftede spor fra at være politisk topleder i en mindre kommune til administrativ topleder i Kultur- og Fritidsforvaltningen i København. Det er jeg stadig optaget af. Og det er kun ved at spejle de dilemmaer, der uundgåeligt opstår, i de roller, man har som henholdsvis politisk og administrativ topleder, at vi kan sikre et sundt og godt demokrati. Jeg er optaget af, hvordan vi i min direktion kan tale om rollerne og holde os skarpe på dem, og hvordan vi tager imod de politikere, som nu træder ind i kommunalpolitik som den politiske topledelse. Nogle for første gang. Vi har som

administrativ topledelse et enormt ansvar. Det lokale demokrati spiller en stadig vigtigere rolle ikke bare lokalt men også i håndteringen af de store nationale og globale samfundsdagsordener – med covid-19-krisen og klimakrisen som to åbenlyse og højaktuelle temaer.

Vi skal som administrativ topledelse bidrage til, at politikerne får mulighed for at udfylde de rum og roller, de skal, og vi skal gøre vores til, at deres politik bliver til virkelighed fra en beslutning på papiret til borgerens møde med de kommunale kerneopgaver. Det er en svær og en fin balancegang, hvor selv højt-placerede og erfarne embedsmænd til tider er trådt for langt ind i det politiske rum – nogle gange fordi politikere har krævet, at de har gjort det. Selvom der forefindes et udmærket arbejde med Kodex VII, der giver gode retningslinjer, kræver det også af os, at vi løbende vender denne fine grænse og vores rolle med hinanden i topledelsen, og med vores medarbejdere og mellemledere, så vi konstant fintuner de alarmklokker, der skal ringe, hvis man er på vej ud i grøften på den ene eller den anden side af vejen og med enten for meget eller for lidt rådgivning af politikere.

#### **Topledere skal også udvikles**

Jeg har indenfor et halvt år – nemlig første halvdel af 2021 – ansat to direktører i direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen. I begge ansættelsesprocesser har jeg kunnet konstatere et højt niveau i ansøgerfeltet – meget højt. Og i det betydelige antal CV'er, jeg har læst, har efteruddannelse i ledelse tilsyneladende nærmest været en selvfølge. Det gælder ikke kun for mellemledere, der søger topledervejen, men i høj grad også de, der i forvejen er topledere, som dygtiggør sig i ledelse og efteruddanner sig i ledelse. Det er tydeligt, at der er stor selvrefleksion omkring toplederrollen og om de kompetencer

og kvalifikationer, der kræves på det øverste ledelsesniveau.

Ledelse er blevet et fag. Vi er i dag langt mere bevidste om, at ledelse gør en forskel for de resultater, vi kan skabe. Og vi har dygtige ledere på alle niveauer i dag. Efter nu fem år i samme stilling har jeg endnu ikke selv haft fornøjelsen af et lederuddannelsesforløb. Covid-19 betød først udsættelse og senere afflysning af det, jeg skulle have påbegyndt. Der er i mine øjne ingen tvivl om, at et forløb med lederuddannelse er en betydelig faktor, hvis man skal holde sig relevant i (top)ledelse – og dermed for sin organisation. Måske har det heller ikke tidligere være så vigtigt som nu. For:

- Politik, og den måde, politik bliver til på i dag, er under stadig forandring.
- Komplexiteten i de problemstillinger, vi skal løse, er blevet langt større.
- Digitaliseringen ændrer vores samfund markant.
- Uforudsigelighed og kriser sætter nye dagsordner.
- Organisationen og forventningerne til arbejdslivet er i forandring.

Det er alt sammen forhold, der både udfordrer vores evne til at gå ind i ledelsesrummet sammen med politikerne og udfordrer vores evne til at udvikle vores organisation og opgaveløsningen.

Det er afgørende at udvikle sig som topleder. Når man skal det, kræver det mere end alene at forbedre sig indenfor de klassiske ledelsesdiscipliner. Det kræver også, at man er dedikeret og ægte nysgerrig på de områder, man er ansvarlig for. Det kan vi gøre i hverdagen – sammen med kollegerne – men det er også vigtigt at tage en egentlig lederuddannelse. Min ambition er ikke, at det skal være på masterniveau, eller at vi skal skoles i teori. Men

**» Det er afgørende at udvikle sig som topleder. Når man skal det, kræver det mere end alene at forbedre sig indenfor de klassiske ledelsesdiscipliner. Det kræver også, at man er dedikeret og ægte nysgerrig på de områder, man er ansvarlig for.**

» Men midt i al problemløsningen burde vi prioritere at skaffe os den nødvendige tid til refleksion – den tid, der sikrer, at vi næste gang enten undgår problemet eller håndterer det tidligere.

som topledere skal vi nyde godt af den forskning, der er i ledelse i dag. Vi skal tilegne os ny viden om ledelse, og vi skal lære at omsætte den i praksis. Lederuddannelse skal bygge bro mellem erfaringerne fra hverdagen og den udvikling, vi oplever, og evnen til at omsætte dem til konkret læring og udvikling i egen organisation.

Vi skal som topledere prioritere vores egen kompetenceudvikling. Ligesom vi prioriterer ledernes og medarbejdernes kompetenceudvikling gennem bl.a. LUS- og MUS-samtaler. Ledelse i sig selv skal være værdiskabende, og det fokus skal vi have i forhold til ledergruppen, men vi skal også stille skarpt på det i direktionen og i vores egen ledelse hver især.

#### **Rum til refleksion – ikke kun i direktionen men med organisationen**

At reflektere over hændelser i hverdagen er af betydning for, hvordan vi udvikler os som mennesker, og hvordan vi vælger at reagere i kommende/lignende situationer. Præcist det samme gør sig gældende for ledelse. At reflektere over ledelse i hverdagen er afgørende for ledelsesudvikling. For det personlige lederskab såvel som for organisationens ledelseskultur – sågar for organisationskulturen.

Den påstand tvivler jeg på, at ret mange ledere vil udfordre. Det er en evig udfordring at finde tiden til refleksion i hverdagen. Særligt den del, der skal ske sammen med andre, for at opnå den potentielle effekt. Personligt har jeg oplevet tiden som en udfordring for refleksion gennem alle mine nu knapt 20 års erfaring som leder på praktisk talt alle niveauer, heraf nogle få år i den private sektor. Det har været en gennemgående observation for mig i mit arbejdsliv, at tiden til refleksion og dermed effekten af refleksion skubbes i baggrunden. Jeg vil endda vove den påstand, at behovet for tid og rum til refleksion ikke bliver mindre, jo større ledelsesansvaret bliver.

Der er brug for, at vi i højere grad deler vores observationer, overvejelser og refleksioner med hinanden. I dialogen med hinanden opstår indsigt, spørgsmål og klarhed (afklaring). Nogle gange fordi man ser en mening i det, man læser eller hører, og andre gange fordi man netop ikke gør det og derfor får skærpet sine egne erfaringer og synspunkter, og ofte giver dialogen mulighed for at vælge en anden vej, som ingen bragte med sig ind i dialogen, men som udviklede sig

undervejs. Uanset hvad, giver det fælles refleksionsrum inspiration, som (måske) skaber nye handlinger.

Man behøver ikke lede længe, før man kan erfare, hvor meget refleksion som begreb fylder i ledelsesteoriene. Der findes vel næppe nogen ledelsesuddannelser-/kurser, der ikke har refleksion som en integreret del af det løbende program. Og når det nu er så vigtigt i teorien – og på lederuddannelser, hvorfor håndhæver vi det så ikke i langt højere grad i hverdagen – hvorfor værner vi ikke om det? En del af svaret er måske, at det er, fordi vi generelt bliver målt på andre mere 'hårde' parametre. Ledere vurderes på resultater, men god ledelse handler også om proces, empati, refleksion – om at få en organisation til at yde bedst muligt.

Først skal vi løse alle de ting, der er listet op. Deadlines, der skal overholdes, små problemer, der skal håndteres for ikke at blive til store problemer, og nogle gange store problemer, der skal løses for ikke at eksplodere. Men midt i al problemløsningen burde vi prioritere at skaffe os den nødvendige tid til refleksion – den tid, der sikrer, at vi næste gang enten undgår problemet eller håndterer det tidligere. På de gode dage med problemløsning er det dét, vi gør. Vi noterer os, hvad der virkede for at finde en løsning på netop dét konkrete problem. Vi udarbejder en procedure, der sikrer, at vi ikke ender der igen. Men spørgsmålet er, om vi ikke går glip af muligheden for at få frigjort et endnu større potentiale end alene at stå med en nyskrevet procedure, der forhindrer fremtidige fejl/problemer af samme karakter. Hvis vi prioriterer at få vendt emnet med relevante medarbejdere, for at få synspunkter på hændelsen fra alle niveauer, vil vi kunne trække mere læring ud af det, få drøftet, hvilke værdier der er styrende for beslutningen, og måske få fundet alternativer eller drøftet justeringer, som kunne have gjort håndteringen bedre, og de kan så bruges i fremtidige situationer.

Og ja, indrømmet, det, jeg er optaget af her, er erfaringer fra praksis, det er værdier, men også synsninger i form af mavefornemmelser – og altså ikke ledelsesteorier.

Tænk, hvor mange ledere der ligger inde med den form for erfaringsbaseret tavs viden, som aldrig bliver udtalt – eller efterspurgt. En viden, der findes som et hav af erfaringer og refleksioner, hvori der igen lever et væld af eksempler på ledelsesfejltrin og ledelses-

succeser begået i alle led og på alle niveauer. Her er balancen at skabe en organisation, der løser problemer på lavest mulige hierarkiske niveau, og som samtidig ikke overser sager med potentiale, men bringer dem til rette sted. Det kræver en leder med tillid til sin organisation, og som samtidig reagerer, når den ikke virker efter hensigten.

Der er ikke mange ledelseserfaringer, som giver anledning til, at handlinger kopieres 1:1 i andre sammenhænge/relationer, men der kan netop hentes indblik og inspiration til fremtidige initiativer og reaktioner. Det kan skabe fælles indsigt i dele af en organisation. Det kan skabe udviklingen af organisationen. Der kan sikres udvikling af, hvordan vi løser kerneopgaven – og dermed øget kvalitet i opgaveløsningen. Så hvordan kan vi forsvare, at vi ikke finder tilstrækkelig tid til refleksion? Eller rettere – hvorfor tager vi os ikke tilstrækkelig tid til det?

Det spørgsmål vil jeg lade hænge her, og blot kræve af mig selv og af mine to nye direktørkollegaer, at vi sammen skal skabe tid og rum til refleksion. Ikke alene med hinanden, men med organisationen.

#### **Diversitet er et helt nødvendigt tema – der er nødt til at ske noget nu**

Og så er der det højaktuelle spørgsmål om diversitet i ledelse. Eller rettere – spørgsmålet har været der i mange år. For mit vedkommende havde jeg min første rigtige debat om emnet i 2010 i et panel flankeret af Ritt Bjerregaard og en partner i et stort rekrutteringsfirma. Dengang var det alene lige muligheder for begge køn til at blive topleder, der var til diskussion. Det er det som bekendt fortsat. Og det er der jo en god grund til. De tørre tal viser, at der er sket alt for lidt.

Der er fortsat brug for at holde fokus på at talentudvikle og opfordre kvinder til at søge toplederstillinger, ligesom der fortsat er brug for, at rekrutteringsfirmaer påtager sig et større ansvar for at opdyrke ukendt land i form af nye talenter, der ikke stod i deres database i forvejen – dette er ikke en kritik af det udmærkede firma, der bistod os i rekrutteringerne, men alene en opfordring til at fastholde det fokus, og gerne medvirke til at finde innovative måder eller nye veje til at løse problemet.

Den åbenlyse selvkritiske tilgang må også være, at jeg nu efter at have befundet mig i den situation, at jeg to gange indenfor ½ år kunne have indstillet en kvinde til posten som direktør, har indstillet en mand begge gange. På resourcedirektørposten kunne min forvaltning sågar have fået den eneste kvindelige resourcedirektør i København (ud af 7). Men ansøgerfeltet bekræftede også, at det kniber med diversiteten både på køn, alder og etnicitet og særligt i kombination med den nødvendige og relevante tyngde på CV'et. Og vi havde faktisk ganske bevidst forsøgt os med et stillingsopslag, hvor ordvalget ikke henvendte sig mere til mænd end til kvinder. Dette er på ingen måde en kritik af kvinders erfaringsgrundlag. Det er en konstatering af, at vi har en udfordring, der ikke løses alene med ord om den gode vilje.

Danmark ligger under gennemsnittet i Europa, når det kommer til både kvinder i ledelse generelt og kvinder i topledelse. Ét af de 17 verdensmål – nr. 5 – handler om ligestilling mellem kønnene, og undersøgelser viser, at kønsdiversitet fremmer virksomheders innovation, omdømme, kundebase og økonomiske præstation.

**» Og ja, indrømmet, det, jeg er optaget af her, er erfaringer fra praksis, det er værdier, men også synsninger i form af mavefornemmelser – og altså ikke ledelsesteorier. Tænk, hvor mange ledere der ligger inde med den form for erfaringsbaseret tavs viden, som aldrig bliver udtalt – eller efterspurgt.**

Reelt burde kønsbalancen slet ikke være noget, vi diskuterer længere. Men det gør vi. Og vi er nødt til ikke alene at diskutere det, men også som topledere (og mange af os med døtre på vej gennem uddannelsessystemet) at gøre noget. Vi må udforske forskellige løsningsstrategier. Kønsdiversitet er et socialt, politisk, etisk, moralsk og økonomisk ansvar. Ligestilling gavner bundlinjen, vi undgår ta-

lentspild, det højner jobtilfredsheden og gavner branding. Derfor er det et emne, man som ansvarlig topleder ikke kan undlade at forholde sig konkret og reelt til.

Med overgangen til en ny valgperiode og et nyt politisk hold er der næsten ikke noget mere oplagt tidspunkt at stille skarpt på vores rolle som topleder og direktion.



# Anmeldelse:

## Kommunalpolitisk lederskab – en krævende, men spændende opgave med masser af muligheder



I maj 2021 udkom bogen *Kommunalpolitisk lederskab*, der giver en række forskningsbaserede indspark til, hvordan det kommunalpolitiske lederskab kan udøves. Det handler om alt fra kommunestyret og økonomisk råderum til stående udvalg og bestyrelsesposter. Bogens formål er at ruste både erfarne kommunalpolitikere og de mange nye kommunalpolitikere, der vælges her til efteråret, til at lykkes endnu bedre med deres kommunalpolitiske lederskab. I denne artikel anmeldes bogen af Anne Heeager, der selv er både kommunalpolitiker og forsker i offentlig forvaltning.

**AF ANNE HEEAGER, KOMMUNALPOLITIKER  
I SKANDERBORG KOMMUNE OG PH.D. I  
STATSKUNDSKAB**

Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen har på forbilledlig vis redigeret bogen *Kommunalpolitisk lederskab*, der består af 13 interessante, velskrevne og indsigtfulde kapitler. Bogen er skrevet i et let tilgængeligt sprog, men bygger på solid faglig indsigt formidlet af nogle af landets dygtigste og mest anerkendte forskere inden for deres felt. Personligt glæder jeg mig over, at det med denne bog lykkes at formidle den store forskningsmæssige interesse, viden og respekt, der tydeligvis er på universiteterne, for det danske kommunestyre, det lokale demokrati og samspillet imellem forvaltningsniveauerne til et bredt publikum på en let tilgængelig måde. Det er godt gået. I denne sammenhæng skal der lyde en særlig anerkendelse for det redaktionelle arbejde bag bogen, der sikrer, at *Kommunalpolitisk lederskab* fremstår som et sammenhængende hele og ikke som 13 løsrevne kapitler.

### **Bredt rundt om det kommunalpolitiske lederskab**

I sin helhed kommer bogen bredt omkring i det kommunalpolitiske landskab. Ulrik Kjær indleder i kapitel 1 bogen med et velplaceret fokus på kommunestyret og det heri boende ønske om og behov for forskelligheder lokalt. Et forhold, man til tider – selv som kommunalpolitiker – kan miste fokus på efter i årevis at have kigget på kort over Danmark, der

har farvet kommunerne gule, grønne og blå og sammenstillet dem ud fra en række forskellige parametre på så godt som alle politikerområder. Selvom sammenstillingerne i mange sammenhænge giver stof til eftertanke lokalt, er det i forlængelse af Ulrik Kjærs kapitel en overvejelse værd, om ikke tiden er kommet til – sammen – på tværs af kommuner og stat at rette et skarpt fokus på, at forskelligheder ofte har årsager og endda kan være fordelagtige.

*Kommunalpolitisk lederskab* retter ikke alene fokus mod kommunestyret overordnet set og på det (til tider vanskelige) samspil med staten, men sætter også fokus på en række forskellige og interessante kommuneinterne forhold. Eksempelvis retter Lene Holm Pedersen i kapitel 3 luppen mod kommunalpolitikernes motivation og indflydelse, mens Martin Bækgaard og Mette Kjærgaard Thomsen i kapitel 9 har en interessant belysning af bl.a. fordele og ulemper ved, at poli-

» **Det er en overvejelse værd, om ikke tiden er kommet til – sammen – på tværs af kommuner og stat at rette et skarpt fokus på, at forskelligheder ofte har årsager og endda kan være fordelagtige.**

» **Det klare budskab er, at den evidensbaserede beslutningsproces langt fra fungerer så enkelt og ligetil – eller rationelt – som man skulle tro.**

tikere ofte specialiserer sig inden for et udvalgsområde over tid.

Herudover er der interessante kapitler, der sætter fokus på kommunalpolitikernes forskellige eksterne relationer og samarbejdspartner på det lokale niveau. Eksempelvis sætter Niels Ejersbo og Christian Bøtcher Jacobsen i et velskrevet kapitel 4 fokus på kommunalpolitikeres forskelligartede roller i forskellige typer af selskaber på forsynings-, uddannelses- og kulturområdet. På lige så tankevækkende vis tager Eva Sørensen i kapitel 7 læseren med ind i de overvejelser, som enhver politiker bør have om, hvordan man agerer i et samfund og i en tid, hvor det repræsentative demokrati ikke altid er fyldestgørende, men hvor aktive, kritiske og selvbevidste borgere både udgør muligheder og udfordringer.

#### **Vigtige og relevante samfundsdebatter**

På trods af at bogen favner bredt i sin helhed, rammer de enkelte kapitler præcist og relevant ind i vigtige samfundsdebatter. Det gælder eksempelvis, når Julian Christensen og Asmus Leth Olsen i kapitel 8 under den let provokerende overskrift ”Kommunalpolitikere er mennesker – og det gør det svært for dem at træffe datainformerede beslutninger” sætter spørgsmålstegn ved, om politikere træffer bedre beslutninger, når de har adgang til grundig faktuel information.

Det klare budskab er, at den evidensbaserede beslutningsproces langt fra fungerer så enkelt og ligetil – eller rationelt – som man skulle tro. Et budskab, der bør sætte overvejelser i gang i forhold til, hvordan man i den enkelte kommune på bedste vis sikrer en hensigtsmæssig brug af de mange data, der produceres og fremstilles i kvalitetsrapporter, benchmarkanalyser, skoleranglister, brugertilfredshedsundersøgelser med videre. Overvejelser der ikke bliver lettere af samtidig at

ihukomme de store udfordringer, der er med målbarheden på langt de fleste offentlige opgaveområder generelt. I dette lys fremstår budskaberne fra Mads Leth Jakobsen i kapitel 10 om at overlade – og skabe – gode rammer for faglig ledelse på bl.a. institutionsniveauet ikke mindre væsentlige.

I det hele taget sætter *Kommunalpolitisk lederskab* mange tanker og refleksioner i gang – og man får lyst til at vide mere. For når Lotte Bøgh Andersen i kapitel 2 opfordrer lokal- (og lands)politikere til at fokusere mere på ledelse og mindre på styring, ja, så kunne det være interessant samtidig at få mere viden om, hvordan man på systematisk vis kunne fremme situationer, hvor politikere oplever at lykkes med at bedrive ledelse og hermed opfatter dette som tilstrækkeligt. Hvilke møder, kontakter og relationer – eller kunne man kalde det ledelsesprocesser – kunne man på systematisk vis arbejde med for at fremme et tilvalg af politisk ledelse frem for styring?

Og hvordan med balancen imellem forvaltningen og det politiske niveau, som Rasmus T. Pedersen og Mads Thau så fint redegør for i kapitel 6? Kunne man mon, selvom mange kommunalpolitikere overordnet set er tilfredse med balancen imellem niveauerne, sige noget begavet og systematisk om, hvorvidt forvaltningen i alle kommuner er lige gode til at lade sagsfremstillinger og konkrete indstillingsformer afhænge af, i hvor høj grad forskellige sager er karakteriseret ved politisk bevågenhed og hjerteblod? Er det mon sådan, at forvaltningen i nogle kommuner udmærker sig ved at tage højde for, at ikke alle sager, der lander på politikernes bord, forbindes med samme grad af vigtighed i forhold til at sikre den politisk indflydelse, og lader dette afspejle sig i måden, hvorpå indstillinger formuleres, og processer for politisk indflydelse tilrettelægges? Også

» **Er det mon sådan, at forvaltningen i nogle kommuner udmærker sig ved at tage højde for, at ikke alle sager, der lander på politikernes bord, forbindes med samme grad af vigtighed i forhold til at sikre den politisk indflydelse.**

dette kunne det være interessant at dykke dybere ned i.

### **Min personlige vurdering**

Der er således mange spørgsmål, som jeg personligt kunne få lyst til at høre forskernes svar på. Jeg er heller ikke i tvivl om, at læsere med andre fokuspunkter end mine vil sidde tilbage med tilsvarende spørgsmål til nogle af bogens øvrige kapitler. Og mon ikke netop dette er målet med en god bog: at man på et højere oplyst niveau får lyst til at vide mere? For nuværende vil jeg i hvert fald glæde mig over den store viden, der med denne bog samlet er stillet til rådighed for alle med interesse i kommuner og kommunalpolitik. Bogen indeholder mange relevante overvejelser og vanskelige dilemmaer, og der lægges i den grad op til videre refleksion lokalt.

Som det fremgår af ovenstående kan jeg give bogen mine varmeste anbefalinger. Bogens mål er at ruste erfarne og nye kommunal-

politikere til at lykkes endnu bedre med deres kommunalpolitiske lederskab, og dette mål opfylder bogen til fulde. Jeg er slet ikke i tvivl om, at en læsning af bogen vil sætte tanker i gang og skabe nye idéer hos de knap 2.500 kvinder og mænd, der i dag udgør den politiske ledelse af vores kommuner. Herudover finder jeg bogen relevant for de – endnu flere – mennesker, der på forskellig vis er tæt på og øver indflydelse på de politiske beslutninger, der bliver truffet i kommunerne. Det være sig administrativt ansatte i kommuner som administrativt ansatte i ministerier. Hertil kommer politiske kollegaer på Christiansborg. Beslutningstagerne på disse niveauer øver selvsagt i mange sammenhænge stor indflydelse på kommunerne og hermed kommunalpolitikernes handlerum og frihedsgrader. Derfor vil de mange indsigter og dilemmaer, bogen byder på, også være sunde at forholde sig til på disse niveauer. Opfordringen skal derfor også lyde: Læs med.



# Viborg Kommune styrer efter en sammenhængsmodel

*I 2017 havde Viborg Kommune en styringsmodel med mere end 50 politikker og strategier indeholdende et væld af målsætninger. Det var ikke tydeligt, hvad der var byrådets højest prioriterede målsætninger, og der var ikke en synlig, overordnet retning for udviklingen af Viborg Kommune. De fleste målsætninger var indenfor de respektive sektorer, og der var ikke på tværs af den politiske og administrative organisation bredt ejerskab til det samlede kompleks af politikker og strategier. I denne artikel kan du læse om, hvordan Viborg Kommune er i fuld gang med en markant forandring. Målet er at skabe sammenhæng for borgerne ud fra en tydelig politisk retning og prioritering af de vigtigste målsætninger.*

## **AF LASSE JACOBSEN, KOMMUNALDIREKTØR I VIBORG KOMMUNE**

I Viborg Kommunes direktion er der for fire år siden en erkendelse af, at ingen har overblik over kommunens mange politikker, strategier og målsætninger. Styringsmodellen er reelt ikke styrende for, hvilke målsætninger organisationen arbejder for at realisere, og der er et stort behov for at forenkle og synliggøre de politiske målsætninger, der skal styres med og efter.

### **Udviklingsprocessen – ”det politiske værksted”**

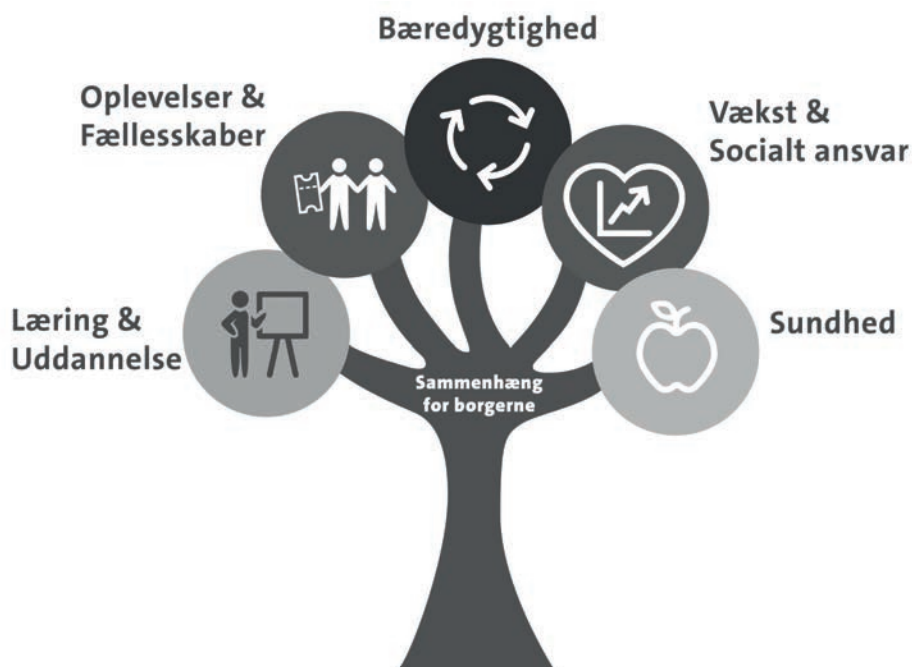
Med et nyt byråd bliver der i starten af 2018 taget fat på arbejdet med en ny, forenklet styringsmodel. Det afklares hurtigt, at der skal startes med et ”helt blankt papir” og altså ikke en tilpasning af den hidtidige model. Inspireret af bl.a. Odense Kommunes nye forenkledte styringsmodel stillede borgmesteren det nye byråd spørgsmålet: ”Hvilke temaer og målsætninger skal være de højest prioriterede i den kommende fireårs byrådsperiode?”

Med borgmesteren som facilitator begynder byrådet arbejdet med den nye styringsmodel. Forvaltningen udarbejder ikke oplæg med fx forslag til temaer og målsætninger. Det sker for at fremme det politiske ejerskab og understrege, at det er byrådets 31 medlemmer, der skal sætte den politiske retning og fastlægge de højest prioriterede målsætninger. I direktionens selverkendelse er dette ”greb” et markant skift fra tidligere politikudvikling, hvor forslag til politikker og målsætninger ofte er udarbejdet administrativt til efterfølgende politisk godkendelse. Og hvor oplevelsen indimellem – indrømmet – er, at der ikke altid har været det store politiske ejerskab til politikkerne.

Sammenhæng for borgerne i deres møde med kommunen fylder meget i drøftelserne, og byrådet når i april 2018 frem til en helt enkel model med fem temaer, som kan ses af figuren. Den grundlæggende ambition er, at der skal være ”sammenhæng for borgerne”. På fire temamøder i september-november 2018 – igen med et ”politisk værksted”, hvor forvaltningen alene varetager en sekretærfunktion – bliver byrådet enige om i alt 21

**» I direktionens selverkendelse er dette ”greb” et markant skift fra tidligere politikudvikling, hvor forslag til politikker og målsætninger ofte er udarbejdet administrativt til efterfølgende politisk godkendelse.**

Med ambitionen om sammenhæng for borgerne styres Viborg Kommune efter fem temaer: Bæredygtighed, Vækst og Socialt ansvar, Sundhed, Læring og Uddannelse, Oplevelser og Fællesskaber.



målsætninger fordelt på de fem temaer. Efterfølgende godkender byrådet Sammenhængsmodellen, som erstatter de hidtidigt gældende politikker, strategier og mål.

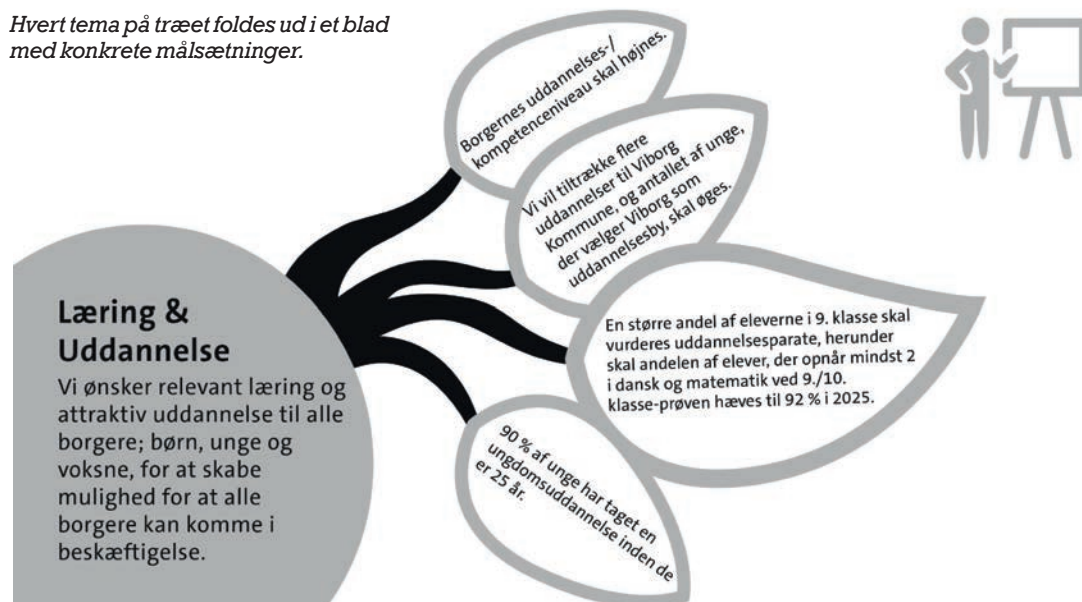
Erfaringerne fra den politiske proces er, at det utvivlsomt har medvirket til et øget ejerskab til politikker og målsætninger i byrådet. Det betyder ikke, at alle byrådsmedlemmer har samme grad af ejerskab til Sammenhængsmodellen, men der er bredt ejerskab i byrådet til, at Sammenhængsmodellen angiver den politiske retning og byrådets prioritering af de vigtigste målsætninger.

### Implementeringsprocessen – en markant forandring

Som næste skridt i den politiske proces prioriterer fagudvalgene, hvilke af de 21 målsætninger, som de i første omgang vil arbejde med at understøtte og realisere. Herfra holdes der løbende fælles udvalgsmøder på tværs af to eller tre fagudvalg om udvalgte målsætninger og drøftelse af initiativer.

Sideløbende med den politiske udviklingsproces kommunikerer direktionen intentionerne og status for byrådets udvikling af den nye styringsmodel i det samlede ledelsessy-

Hvert tema på træet foldes ud i et blad med konkrete målsætninger.



## » For at understøtte behovet for markant forandring i handling og adfærd beslutter direktionen at igangsætte et ambitiøst og ressourcekrævende leder- og ledelsesudviklingsforløb.

stem og i MED-systemet. Bl.a. ved et seminar for alle 380 ledere og medarbejderrepræsentanter, hvor borgmesteren orienterer om, hvorfor byrådet vil lave en ny styringsmodel. Han giver en status på arbejdet, og direktionen lægger op til en drøftelse af, hvad den nye styringsmodel vil stille af krav om forandring til det samlede ledelsessystem og de enkelte lederes adfærd.

Med vedtagelsen af Sammenhængsmodellen er opgaven for direktionen meget præcis og fokuseret: Få den samlede organisation til at arbejde på realisering af byrådets ambition om sammenhæng for borgerne og de 21 målsætninger. I hele forløbet er der fokus på kommunikation og historiefortællingen. Alle ledere er for eksempel trænet i at kunne formidle og oversætte Sammenhængsmodellen i praksis ud fra en ”grundfortælling”, hvor betoningen er, at Sammenhængsmodellen er en markant forandring.

Den markante forandring betyder, at alle medarbejdere og ledere skal have fokus på, hvordan de bedst bidrager til, at byrådets målsætninger bliver til virkelighed. Det er ikke en opgave, der kan løses af en enkelt faggruppe eller af medarbejdere og ledere indenfor et enkelt sektorområde. Tværtimod er det nødvendigt, at alle i højere grad arbejder sammen på tværs af fagområder og organisering – hvilket igen stiller krav om nye kompetencer.

For at understøtte behovet for markant forandring i handling og adfærd beslutter direktionen at igangsætte et ambitiøst og ressourcekrævende leder- og ledelsesudviklingsforløb, ”Ledelse i Sammenhæng”. Udviklingsforløbet bliver over to år gennemført i samarbejde med konsulentfirmaet LEAD, og har til formål at

- Styrke organisationens evne til ledelse og samarbejde på tværs af fagområder og organisering
- Styrke organisationens evne og kapacitet til at rykke hurtigt og samlet på nye tværgående udfordringer
- Dele viden og erfaringer på kryds og tværs i organisationen – og på tværs af ledelsesniveauer
- Gennemføre kompetenceudvikling tæt koblet på daglig drift og fokus på læring i praksis

Konkret består leder- og ledelsesudviklingsforløbet i målrettet kompetenceudvikling i tre spor: direktionssporet, chefsporet og

fællessamlinger for alle ca. 380 ledere i Viborg Kommune. Der har været arbejdet med værktøjer og metoder til tværgående ledelse i praksis (herunder Kurs, Koordinering, Commitment; Broer og Barrierer; Bruger- og Borgerrejser; Tværgående ledermåling; Udarbejdelse af personligt ledelsesgrundlag i forhold den tværgående ledelse og samarbejde).

I sammenhæng med de centrale initiativer til ledelsesudvikling arbejdes der på de enkelte direktørområder intensivt med sammenhæng i ledelsessystemet vertikalt og horisontalt.

### Et laboratorium for sammenhæng

Fra vedtagelsen af Sammenhængsmodellen har direktionen kommunikeret, at der kommer centrale initiativer med baggrund i udvalgenes drøftelser, men at forventningen er, at alle fra dag 1 går i gang med at drøfte og afprøve, hvordan de kan understøtte de tværgående målsætninger. At man fx som leder i en børnehave afprøver mulighederne for sammen med det lokale plejecenter at reducere ensomhed hos borgerne. Eller at man som leder af plejecentret i samarbejde med Jobcentret bidrager til målet om at få flere i beskæftigelse.

For at udfordre løsningen af kendte tværgående udfordringer og organisationens velkendte og traditionelle tilgange til problemløsning udvikler Viborg Kommune i samarbejde med LEAD et ”Sammenhængslaboratorium” – forkortet til SamLab. I SamLAB arbejder 6-8 særligt udvalgte ledere og medarbejdere i en periode på seks uger ½-1 dag pr. uge intensivt med en konkrete problemstilling af tværgående karakter. Der eksperimenteres og udarbejdes løsninger på komplekse udfordringer på tværs af organisatoriske og faglige grænser, som for eksempel ”Overgange for udsatte unge til voksen”, ”Nedbringelse af ensomhed” og ”Flere uddannelser og uddannelsessøgende til Viborg Kommune”. Resultatet fra hvert SamLab er præsenteret mundtligt for direktionen ud fra maks. 10 slides uden medfølgende rapporter. Resultaterne har været imponerende gode og har medført konkrete forandringer efter behandling og organisering af de videre forløb i direktionen.

To eksempler på centrale initiativer til at understøtte sammenhæng for borgerne er en tværgående indsats i boligområdet Ellekonebakken i Viborg og arbejdet med den kommunale ungeindsats.

I begge projekter konstateres, at der er igangsat en lang række indsatser fra mange forskellige dele af den kommunale organisation, der alene i begrænset omfang er koordineret ift. borgerne, ligesom det konstateres, at de respektive fagligheder og sektorer ikke i alle tilfælde har en fælles opfattelse af, hvad målsætningen for indsatserne er. I Ellekonebakken viser en indledende afdækning, at de ca. 1.000 borgere i området er i kontakt med ca. 200 medarbejdere ansat i Viborg Kommune, og at der er ca. 50 igangværende indsatser, der alene i begrænset omfang er koordineret og i flere tilfælde direkte konkurrerende og kontraproduktive ift. at skabe værdi for borgerne.

I begge tilfælde nedsættes der projektgrupper med en direktør i spidsen, der får beslutningskompetence på tværs af direktør-områderne, og i begge projekter er fokus på samordning ift. Sammenhængsmodellens målsætninger og sammenhæng for borgerne. I Ellekonebakken etableres en fysisk fremskudt indsats i området bestående af medarbejdere sammensat på tværs af organisationen, og i arbejdet med den kommunale ungeindsats sikres koordineringen med fast kontaktperson. Antallet af indsatser er reduceret markant, og Viborg Kommune har ansvaret for at koordinere indsatserne – ikke den enkelte borger eller familie.

Erfaringen fra bl.a. disse 2 projekter har synliggjort, at der også ift. andre områder er et stort uudnyttet potentiale for samordning og effektivisering af indsatserne.

#### **Opfølgning på målene**

For at fastlægge et udgangspunkt – en såkaldt baseline – for målene i Sammenhængsmodellen gennemføres der i august og september 2019 en spørgeskemaundersøgelse blandt 4.000 borgerne i Viborg Kommune. Spørgeskemaet, der er udarbej-

det med bistand fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, fastlægger en baseline for de otte målsætninger i Sammenhængsmodellen, hvor der ikke på forhånd er et tilgængeligt datagrundlag. Det gælder fx omfanget af borgere, der er ensomme. De øvrige målsætninger er dækket ind af registerdata – som for eksempel udviklingen i indbyggertal m.v.

Herefter foretages der en borgermåling hvert år – så man kan følge udviklingen. Udover at spørge ind til målsætninger bliver der desuden spurgt ind til borgerens oplevelse af, i hvor høj grad Viborg Kommune skaber sammenhæng for borgeren. Dette gøres gennem stillingtagen til seks forskellige udsagn om sammenhæng på tværs. Registerdata og data fra borgermålingen samles på Viborg Kommunes hjemmeside i et såkaldt ”Sammenhængsbarometer”, hvor alle kan følge med i, om Sammenhængsmodellens målsætninger nås.

#### **Det videre forløb**

I forhold til den videre udvikling af Sammenhængsmodellen er det forventningen, at et nyt byråd i 2022 starter byrådsperioden med at drøfte spørgsmålet: Hvilke temaer og målsætninger skal være de højest prioriterede i den kommende fireårs byrådsperiode? Det gør de med udgangspunkt i status for realiseringen af de 21 målsætninger.

Uanset den politiske proces i det kommende byråd vil der fortsat være stort fokus på, at arbejdet med Sammenhængsmodellen har vist, at der er et stort uudnyttet potentiale i forpligtende tværgående samordning af indsatserne. Det har også vist, at det tværgående samarbejde, og det at have fælles mål for opgaveløsningen, kræver vedholdende ledelsesmæssig fokusering. Det lykkes ikke uden, at der skabes fælles forståelse af – og ejerskab til – meningen med de politiske mål-

**» Viborg Kommune har allerede opnået meget positive resultater på flere områder, men potentialet er langt fra udnyttet. Skal Sammenhængsmodellen vise sit fulde potentiale, kræver det ledelsens fortsatte fokus på at skabe sammenhæng og værdi for borgerne.**

sætninger på tværs af organisationen og fagligheder.

Viborg Kommune har allerede opnået meget positive resultater på flere områder, men potentialet er langt fra udnyttet. Skal Sammenhængsmodellen vise sit fulde potentiale, kræver det ledelsens fortsatte fokus på at skabe sammenhæng og værdi for borgerne. Det skal ske gennem tværgående samordning af indsatser, der understøtter målene i Sammenhængsmodellen. I Viborg Kommune er

den tværgående samordning derfor også i de kommende år det højest prioriterede indsatsområde i udviklingen af ledere og ledelse.

**Læs mere:**

Om sammenhængsmodellen: <https://viborg.dk/demokrati-og-indflydelse/saadan-styres-viborg-kommune/>

Om sammenhængsbarometeret: <https://viborg.dk/demokrati-og-indflydelse/saadan-styres-viborg-kommune/sammenhaengsmodellen/sammenhaengsbarometeret/>



# At gøre en ledelsesmæssig forskel handler også om organisationens omdømme

*En organisations omdømme lever og blive genskabt blandt eksterne aktører; et omdømme er nemlig deres opfattelse af organisationen. Men hvordan kan man som offentlig leder arbejde med sin organisations omdømme, og hvordan kan omdømmeledelse være en vej til bedre resultater? Det er nogle af de spørgsmål, der behandles i den nye bog *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference* fra Oxford University Press, og denne artikel præsenterer hovedpointerne.<sup>1</sup>*

**AF ANDERS VALENTIN BAGER, HEIDI HOULBERG SALOMONSEN, LOTTE BØGH ANDERSEN, CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN & ULRICH THY JENSEN, ALLE TILKNYTTET KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE<sup>1</sup>**

Ledere skal skabe resultater sammen med og via andre. Det har du sikkert hørt før, men hvad vil det egentlig sige at skabe resultater i den offentlige sektor? Der er mange forskellige typer af resultater, ledere kan forfølge, og de kan være i konflikt med hinanden. Fx skal teknisk forvaltning dels have korte sagsbehandlingstider, men det er også vigtigt at overholde høringsreglerne. At give byggetilladelse skaber værdi for en borger, mens det for andre borgere kan betyde dårlig udsigt eller andre gener. Tilsvarende skal skolelederen sørge for, at skolen tilgodeser behovene hos såvel de dygtigste elever (hvor gruppearbejde giver meget læring) og de svagere elever (der måske får mere ud af tavleundervisning eller individuel undervisning).

Forskellige interessenter (fx det private erhvervsliv, borgere, brugere, civilsamfundsorganisationer, medier, politikere, fagforeninger osv.) har typisk hver deres opfattelse af, hvad det gode resultat er. Denne opfattelse kan være positiv eller negativ og afspejler enten et positivt eller negativt omdømme. Men hvorfor overhovedet interessere sig for disse opfattelser som leder? Det handler bl.a. om sammenhængen mellem organisationens omdømme og den ledelsesmæssige autonomi.

## Hvordan hænger organisationens omdømme sammen med ledelsesmæssig autonomi?

Internationale og danske forskere har de seneste år udvist en stigende interesse for offentlige organisationers omdømme. Interessen udløber af en række værker skrevet af professor Daniel Carpenter fra Harvard University. Han udviklede på baggrund af en række historiske casestudier af amerikanske styrelser en 'bureaukratisk omdømme-teori'.

Et hovedargument i teorien er, at offentlige organisationers omdømme kan blive et politisk aktiv, som bidrager til, at offentlige ledere opnår autonomi til at realisere organisationens mission, vision og ultimativt forbedre dens performance. Argumentet er, at når en offentlig organisation har et godt omdømme, vil de politiske ledere være mindre tilbøjelige til at blande sig i organisationens daglige drift. En vis grad af autonomi er væsentlig for, at offentlige ledere kan udøve aktiv ledelse og dermed bidrage til at sikre, at organisationerne når de politisk fastsatte målsætninger. Ledelsesmæssig autonomi skal her forstås som autonomi til at lede på en måde, som bidrager til at realisere de politiske målsætninger. Det er med andre ord ikke vores argument, at offentlige ledere frit skal lede i den retning, de vil. Det er væsentligt, at lederne arbejder for at realisere de politiske målsætninger, og det kræver, at de offentlige ledere har en grad af ledelsesmæssig autonomi.



1. Hovedpointerne i denne artikel baserer sig i særlig grad på dette kapitel fra bogen: Andersen et al. (2020): "Public managers' contribution to public service performance" i Andersen et al. (red.), *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference*, Oxford University Press.

## » Argumentet er, at et godt omdømme blandt eksterne aktører kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

### Hvorfor er organisationens omdømme vigtigt? 3 mekanismer til bedre resultater

Omdømmeledelse kan forventeligt bidrage til bedre resultater via tre mekanismer.

#### 1) Rekruttering og fastholdelse af (de gode og de 'rette') medarbejdere

Et omdømme kan fungere som et 'pejlemærke' eller et signal til nuværende og kommende medarbejdere. For medarbejdere er det attraktivt at arbejde et sted, der har et godt omdømme. Det kan være sygeplejersken, der søger arbejde på et hospital, der har et godt omdømme, hvad angår arbejdsmiljø. Det kan være socialpædagogen, der ønsker at arbejde i et botilbud, der har ry for virkelig at gøre en positiv forskel for beboerne.

Argumentet er, at et godt omdømme blandt eksterne aktører kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Medarbejderne – både de nuværende og de kommende – lægger vægt på dette, når deres fremtidige arbejdssituation skal afklares. Det kan give lederne en mulighed for at fastholde gode medarbejdere og samtidig tiltrække dygtige nye kollegaer ved at forsøge at påvirke organisationens omdømme i positiv retning.

En organisation kan have et *generelt* godt eller dårligt omdømme. Men de kan også have et godt eller dårligt omdømme i forhold til et særligt aspekt af organisationen (mere herom senere). Nyere forskning viser i denne sammenhæng, at sådanne mere specifikke omdømmeopfattelser har betydning for offentlige ledere og derfor også forventeligt offentlige medarbejders jobvalg. Organisationens omdømme kan med andre ord være et 'signal', som bidrager til et godt 'fit' mellem medarbejderne og organisatoriske værdier og målsætninger. Det handler ikke blot om at tiltrække gode medarbejdere. Opbakning til de specifikke værdier og målsætninger, som organisationen står for, er også vigtigt.

#### 2) Medarbejdermotivation, identifikation til organisationen og tiltrækning til visionen

Et godt omdømme kan desuden fungere som et spejl. En folkeskole kan fx have et rigtig godt omdømme. Blandt forældrene er der en opfattelse af, at skolen virkelig gør en forskel for den enkelte elev. Samtidig er kommunalbestyrelsen tilfreds med de resultater, som skolen leverer, til trods for de seneste års nedskæringer på skoleområdet i kommunen. Derudover har lokalavisen skrevet en nyhed om, at en af skolens lærere har vundet prisen som årets dansklærer i kommunen. Hvilken betydning har det for de ansatte?

De spejler sig i de positive opfattelser, som de møder hos forældrene, kommunalbestyrelsen og i medierne. Med andre ord er et godt omdømme noget, som medarbejderne forventeligt kan og ønsker at identificere sig med. Det gør sig gældende i den private sektor, og i den offentlige sektor oplever de offentlige ledere selv sammenhængen. Det er en af de mekanismer, som pt. er ved at blive undersøgt systematisk.

I den sammenhæng forventer vi, at spejlmekanismen betyder, at et godt omdømme hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation og tiltrækning til visionen. Identifikationen med det gode omdømme kan således øge lysten til at bidrage og engagere sig i organisationens arbejde. Det kan gøre, at man som medarbejder føler sig mere tiltrukket til at realisere den vision, som organisationen arbejder henimod. Nyere forskning specifikt i en offentlig sektorsammenhæng viser således, at måden, hvorpå medierne omtaler en organisation – dvs. organisationens medieomdømme – har betydning for medarbejdernes engagement.

#### 3) Autonomi og ledelsesrum

Et godt omdømme kan for det tredje fungere som et 'politisk aktiv'. En af de vigtigste forudsætninger for at kunne lykkes med at

## » I den sammenhæng forventer vi, at spejlmekanismen betyder, at et godt omdømme hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation og tiltrækning til visionen.

skabe resultater som leder er, at man har frihed til at handle. En leder har brug for et ledelsesrum, hvori den enkelte leder kan træffe beslutninger, der ikke er påvirket af hverken politisk indgriben eller ledelse længere oppe i organisationen. Det er så at sige svært at sætte en tydelig retning, hvis ikke man har friheden til at sætte retningen.

Et godt omdømme kan beskytte den enkelte leder og ikke mindst vedkommendes autonomi og ledelsesrum. En organisation, der lider under et dårligt omdømme, er i en udsat position, fordi der ofte vil være et politisk fokus på at få organisationen ”tilbage på sporet”. Det medfører i visse tilfælde politisk indgriben og dermed et mindre ledelsesrum. Omvendt kan et godt omdømme være en ressource, som den enkelte leder kan bruge i forhandlinger opadtil ift. vedkommendes eget ledelsesmæssige handlerum.

#### **Omdømme i offentlige organisationer – fire dimensioner**

På den ene side kan et omdømme være et udtryk for en generel opfattelse hos de eksterne aktører. På den anden side kan et omdømme være mere specifikt, hvor opfattelsen er baseret på et særligt aspekt af organisationen eller en specifik dimension. Når vi fokuserer på offentlige organisationer, er der, ifølge Daniel Carpenter, fire relevante dimensioner:

1. Det *procedurale* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen overholder gældende lovgivning og procedurer.
2. Det *tekniske* omdømme – opfattelsen af den organisatoriske kapacitet og kompetence, fx hvor stærke de professionelle og/eller ledelsesmæssige kvalifikationer i organisationen er.
3. Det *moralske* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen evner at opfylde normative forventninger.
4. Det *performanceorienterede* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen udfører dens opgaver på effektiv vis med høj kvalitet.

Ovenstående opfattelser kan blive formet på forskellig vis. Det kan ske gennem sammenligninger med andre – som fx ranglister af folkeskolernes faglige niveau eller deres evne til at bryde den negative sociale arv. Det kan også være sammenligninger af sygehusenes patienttilfredshed. Men særligt i offentlige organisationer kan opfattelserne også blive dannet gennem sammenligninger over tid. Det skyldes det unikke forhold ved nogle offentlige organisationer, at de er ene om at

løse deres opgave. Vi har fx kun én miljøstyrelse og én sundhedsstyrelse. Derfor vil man i disse tilfælde ofte sammenligne fx miljøstyrelsen over tid.

En væsentlig opmærksomhed i forlængelse af de fire dimensioner er, at de ikke nødvendigvis afspejler virkeligheden én til én, da omdømme fundamentalt set handler om *opfattelser*. Offentlige ledere kan altså ikke være sikre på, at dét, som interessenterne ser og opfatter, svarer til virkeligheden.

#### **Hvad kræver det at lykkes med omdømmeledelse? Tre fokuspunkter**

Som offentlig leder er der mindst tre fokuspunkter i arbejdet med ledelse af organisatorisk omdømme. Det handler om et vedvarende fokus på at:

1. **Identificere**, hvilke opfattelser forskellige interessenter har af organisationen. Det kan være såvel generelle som specifikke opfattelser (svarende til de fire dimensioner). I forlængelse heraf er det vigtigt at have de eksterne aktørers forventninger for øje – dvs. hvilke forventninger har de til organisationen?
2. **Prioritere**, hvem af de eksterne aktører der er vigtige at kommunikere til. Hvilke interessenter er det særlig vigtigt at have et godt omdømme hos? Og hvad vil vi gerne have et godt omdømme for – er der noget, som strategisk giver mere mening at sætte fokus på i arbejdet med at forbedre organisationens omdømme?
3. **Kommunikere** til de forskellige, prioriterede interessenter på en måde, der kan påvirke deres opfattelse af organisationen. Det kan være ved at italesætte den forskel, som organisationen på det seneste har gjort for bestemte borgere eller for samfundet generelt. Det kan være fremhævelsen af bestemte økonomiske resultater eller den gode patienthistorie – her er der således meget vide grænser for kommunikationsindholdet.

Ovenstående viser, hvad lederen konkret kan gøre – særligt rent kommunikativt for mere direkte at påvirke eksterne aktørers opfattelser. Men det handler om mere end kommunikation i traditionel forstand. Den omdømme-relevante kommunikation omfatter også vores adfærd og handlinger. Det handler om de holdninger, meninger og beslutninger, som vi træffer. Det er alt sammen med til at bestemme, hvordan organisationen bliver

## »» **At kunne kommunikere de gode resultater ud til vigtige interessenter kræver først og fremmest, at lederen rent faktisk har kendskab til de resultater, der bliver skabt i organisationen.**

opfattet, og understreger vigtigheden af, at man som leder sikrer, at organisationen gør det, aktørerne i organisationen siger, man gør.

### **3 udfordringer i arbejdet med omdømmeledelse**

Afslutningsvist vil vi pege på tre udfordringer, som ledere ofte kan støde på i arbejdet med at lede et organisatorisk omdømme.

For det første kan begrænsede ressourcer være en hindring for at kunne lede et omdømme effektivt. At kommunikere sine budskaber ud til de vigtigste interessenter kræver ofte ressourcer, og hvis valget står mellem flere ressourcer til kerneydelserne som fx bedre ældreservice på den ene side og kommunikation af organisationens performance på den anden side, så kan det være en udfordring at sikre det sidste.

For det andet er det en udfordring, at man som leder skal kunne prioritere i den kommunikation, som retter sig mod interessenterne. Som leder kan man stå i den situation, at interessenterne har forskellige og måske endda konfliktende kriterier for, hvad det gode resultat er. Det kan fx være på en sko-

le, hvor skolebestyrelsen og forældrene foretrækker, at skolen ansætter flere lærere til at arbejde med inklusion af de mest udfordrede børn. Samtidig er der fra kommunalbestyrelsens side et stort fokus på at overholde budgetterne efter flere år med økonomiske udfordringer på skolen. I sådan en situation kan den enkelte leder være tvunget ud i en prioritering, der dels går på udvælgelsen af de vigtigste interessenter og dels går på, hvad det gode omdømme skal bygge på. Hvilke gode resultater skal lederen med andre ord lægge vægt på i sin kommunikation?

For det tredje knytter en potentiel udfordring sig til lederens præferencer og viden. At kunne kommunikere de gode resultater ud til vigtige interessenter kræver først og fremmest, at lederen rent faktisk har kendskab til de resultater, der bliver skabt i organisationen. Men ud over det interne kendskab til egen organisation kræver effektiv omdømmeledelse også, at lederne er velvidende om den nuværende opfattelse blandt interessenterne. Der er med andre ord mange grunde til at interessere sig for forskning i organisationers omdømme, når man ønsker at gøre en ledelsesmæssig forskel.

# Sigge Winther: Vores problemer bliver vildere og vildere

*Det politiske system er indrettet til at skabe mange, hurtige og overfladiske beslutninger, så vi aldrig får løst de store, vilde problemer. Det er der bred enighed om blandt politikere, topembedsmænd og journalister i Sigge Winther Nielsens bog "Entreprenørstaten", der udkom i foråret 2021. Alligevel har vi ikke for alvor set tegn på ændringer af tilgangen til politikudvikling, fortæller Sigge Winther Nielsen.*

## AF THOMAS GLOY, ADMINISTRATIV DEBAT

Reformen af skattevæsenet, anbringelsesreformen og Barnets Reform, integrationsindsatsen og jobcenterindsatsen. Det er blot nogle af de mange eksempler på reformer, hvor det ikke er lykkedes at løse problemerne trods store ambitioner og – ofte flere – store politiske aftaler. I sin nyeste bog "Entreprenørstaten" beskriver Sigge Winther Nielsen indgående, hvordan det nuværende politiske system slet ikke er gearret til at løse de allerstørste samfundsudfordringer.

"Det har altid været svært at udrulle og implementere politik, men det politiske fokus er i stigende grad på de allerstørste udfordringer; der hvor det handler om at ændre adfærd på områder, hvor vi ikke for alvor har ændret adfærd i de seneste 30 år," fortæller Sigge Winther Nielsen til Administrativ Debat.

Den type problemer kaldes i forskningen for "vilde problemer". De er kendetegnet ved at være tæt sammenvævet med andre problemer, og hverken problem eller løsning er let at afgrænse helt præcist. Ambitionen om at få flere indvandrerkvinder i job er et eksem-

pel på et vildt problem, som går på tværs af traditionelle politik- og fagområder. Et andet er udfordringen med at løfte det faglige niveau hos den svageste femtedel af eleverne i folkeskolen.

### Fordørspolitik

Problemet er centreret om sondringen mellem det, Sigge Winther Nielsen kalder fordøren og bagdøren til demokratiet. Fordøren handler om den offentlige samtale, om præsentationen af politiske udspil, dramaet og spillet på Christiansborg og diskussionen i medierne. Bagdøren handler om den vedtagne politik, og ikke mindst hvordan den omsættes til praksis.

"Det er som om, det kommer som en overraskelse for mange, at bagdøren er vigtig, selvom besværlighederne ved udrulning og implementering af politik er velkendte i forvaltningslitteraturen. Det har ført til, at vi har fået en stadigt større afkobling mellem fordøren og bagdøren," fortæller han.

I bogen citeres blandt andet tidligere departementschef i Finansministeriet Martin Præstegaard: "Man vedtager for mange ting



» **Det er et stort problem, at alting haster så meget i politik. Vi står med det paradoks, at vores problemer bliver vildere og vildere, men vi forsøger at løse dem hurtigere og hurtigere og med mindre inddragelse. Så må det jo gå galt.**

## » I Entreprenørstaten har man en klar vision, tager sig meget god tid og får inddraget flere personer i problemløsningen, ikke mindst personalet i frontlinjen.

på for kort tid. Og så propper man det ned i systemerne og håber, at det går”.

Systemet tilskynder til mange og ofte hurtige beslutninger, selvom de vilde problemer kræver præcis det modsatte. ”Det er et stort problem, at alting haster så meget i politik. Vi står med det paradoks, at vores problemer bliver vildere og vildere, men vi forsøger at løse dem hurtigere og hurtigere og med mindre inddragelse. Så må det jo gå galt. Og det interessante er, hvor bredt erkendt problemet er. I mit stille sind havde jeg nok forventet, at der skulle en stram journalistisk vinkling til for at have en klar fortælling i min bog. I stedet var mit indtryk, at politikere, embedsmænd og journalister er overraskende enige om rigets tilstand. Men hele det politiske system tilskynder til politik til fordøren, og derfor er der ikke for alvor sket noget,” fortæller Sigge Winther Nielsen.

### Entreprenørstaten

Sigge Winther Nielsen giver i sin bog også sit bud på løsningen, som han kalder Entreprenørstaten. Entreprenørstaten er kendetegnet ved en anden tilgang til problemløsning baseret på tre V'er: Vision, Viden og Vedholdenhed.

”I Entreprenørstaten har man en klar vision, tager sig meget god tid og får inddraget flere personer i problemløsningen, ikke mindst personalet i frontlinjen. I dag hopper vi meget hurtigt fra problem til løsning. Vi skal turde stå i problemet noget mere.”

”Og så er der en anden ting, som er meget væsentlig. Det er en ændring af vores metodiske tilgang til problemløsning. Vi har det med at tænke politikudvikling og implementering meget lineært. Vi skruer på et taxameter eller på strafferammen, og så forventer vi en bølge ud i systemet og samfundet, som ændrer adfærden på en bestemt måde. I Entreprenørstaten har du fire, fem, seks hypoteser, og så lader du dem teste mod hinanden og skiller undervejs de hypoteser fra, som

ikke virker. Det er en helt anderledes måde at tænke på,” fortæller Sigge Winther Nielsen.

I bogen giver han eksempler på et par reformer, som har virket, og som rummer gode perspektiver at bygge videre på. Det ene er de danske digitaliseringsstrategier, der har bygget videre på hinanden, og som har ført blandt andet til NemKonto, NemID, borger.dk, sundhed.dk, virk.dk og digital post. Digitaliseringsstrategierne har bygget på masser af tålmodighed, en god portion pionerånd og inddragelse af ikke mindst kommuner og regioner.

Det andet eksempel er kræftpakkerne, hvor frontlinjen blev meget aktivt inddraget. I bogen fortæller tidligere direktør i Sundhedsstyrelsen Jesper Fisker om processen: ”Vi tog de ypperste på de forskellige lægefaglige områder. Og så sagde vi ’I er de kloge, så nu er det jer, der må bestemme inden for rimeligheden: hvor må man operere i landet, og hvordan skal proceduren være, når det gøres’. Derefter lavede vi så en dobbeltmanøvre. Først var der rene faglige grupper med læger, som kom med en indstilling. Og den blev så dernæst diskuteret i en gruppe, hvor der var administratorer og læger. Og det gjorde, at de kræftpakker, der kom, havde været igennem den mølle, så både læger og ledelse kunne se sig selv i det.”

### Perspektiverne

Regeringen har siden valget i 2019 igangsat en udvidelse af Statsministeriet, indført signaturprojekter, lanceret en kommission om andengenerationsreformer og ændret måden at lede regeringsarbejdet på. Sigge Winther Nielsen slutter interviewet med en vurdering af, om regeringen er på vej i retning af en Entreprenørstat:

”Meget af det regeringen siger, peger i retning af Entreprenørstaten. Men ofte når det kommer til det konkrete, så lever regeringen ikke op til det. Et godt eksempel er partnerskaber fx på klimaområdet. De bliver etab-

leret med stor fanfare, men når det så bliver bøvlet efter noget tid, så laver man et mere klassisk policyudspil. Og så står aktørerne tilbage med en undren og skuffelse. Men det er for tidligt at lave en endelig konklusion.

Det bliver spændende, hvor mange af efterårets reformudspil der vil være rent forårsorienterede, og hvor mange der vil være mere partnerskabsdrevne og med fokus på bagdøren.”

**Nordisk Administrativt Forbund arrangerer konferencer, debatarrangementer og gå-hjem-møder i samarbejde med vores to hovedsponsorer og nære samarbejdspartnere: Deloitte og Djøf.**

**Således afholdt vi den 26. august med stor succes den årlige Forvaltningskonference sammen med Djøf. Hold øje med efterårets og vinterens debatmøder mv. på forbundets og Djøfs hjemmeside.**



**Deloitte.**



**INDMELDESEOPLYSNINGER**

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

**ADMINISTRATIV DEBAT #1 – SEPTEMBER 2021**

Udgivet af den danske afdeling af Nordisk Administrativt Forbund.

**REDAKTION AF ADMINISTRATIV DEBAT ER:**

Kasper Tollestrup (ansvarshavende redaktør)/Claes Nilas, Thomas Gloy/Niels Jørgen Mau Pedersen/Peter Bjerre Mortensen/Mads Leth Jakobsen/Solvejg Schultz Jakobsen.

**GRAFISK PRODUKTION:** Djøf Forlag.

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