

Administrativ DEBAT

#2 / DECEMBER 2022

Udgivet af den danske afdeling
af Nordisk Administrativt Forbund



**På vej mod en ny verdensorden,
hvor sikkerhedspolitiske
hensyn kommer til at dominere
markedshensyn**

- interview med Carsten Søndergaard → **SIDE 2**

**PETER BJERRE
MORTENSEN OG NIELS
JØRGEN MAU PEDERSEN**

Interview med
Carsten Søndergaard

→ **SIDE 2**

**TORBEN M. ANDERSEN
OG MICHAEL SVARER**

Hvordan håndterer
vi tocifrede
inflationstal?

→ **SIDE 6**

**NIELS OPSTRUP, HEIDI
SALOMONSEN, ANDERS
RYOM VILLADSEN OG
CAROLINE HOWARD
GRØN**

Under pres? En
empirisk undersøgelse
af kommunale og
statslige chefers
oplevelse af politisk
pres

→ **SIDE 8**

**JØRGEN GRØNNEGÅRD
CHRISTENSEN OG
PETER BJERRE
MORTENSEN**

Næste reformfase
kræver en bredere
faglig indsigt

→ **SIDE 14**

**PETER BJERRE
MORTENSEN**

Nyt fra Nordisk
Administrativt Forbund

→ **SIDE 17**

På vej mod en ny verdensorden, hvor sikkerhedspolitiske hensyn kommer til at dominere markedshensyn



Carsten Søndergaard har haft en lang karriere i den danske udenrigstjeneste, en karriere, der strækker sig over mere end fire årtier. Han har været ambassadør i Irland, NATO, Tyskland, Tyrkiet og senest i Rusland fra 2018 til 2022. Tidligere i år gik han på pension, og Administrativ Debat har mødt ham til en samtale om krigen i Ukraine, om perspektiverne for Danmark og Europa, og om udenrigstjenestens udvikling. Interviewet er gennemført den 22. november 2022.

» **Taler du med en russer, er den typiske argumentation:**

Vi vinder, nederlag er ikke en mulighed, vi kan altid eskalere et niveau op

AF PETER BJERRE MORTENSEN OG NIELS JØRGEN MAU PEDERSEN, ADMINISTRATIV DEBAT

Hvad er Ruslands mål med krigen i Ukraine?

Efter min vurdering stikker det langt dybere end bare Ukraine. Det handler heller ikke blot om en ny sikkerhedsorden i Europa. For Rusland er målet en ny verdensorden, eller verdens uorden, om man vil. Det er en verdensorden, hvor stormagten har ret til en interessesfære med alt, hvad det indebærer.

Jeg baserer den vurdering på forskellige indikatorer, blandt andet diverse udtalelser fra præsident Putin og andre repræsentanter for det russiske styre. Tag også det russiske traktatudkast fra december 2021, hvor der lægges op til, at NATO's rolle rulles tilbage til

før 1997, altså før alle NATO-udvidelserne. Det er dét, Vesten er oppe imod, og Vesten er her de samfund, som har en samfundsorden baseret på respekt for menneskerettigheder, retsstat osv.

Hvor store omkostninger er Rusland parat til at acceptere for at nå sine mål?

Rusland taber lige nu enormt på krigen i Ukraine, men der tænkes langsigtet, der tænkes historisk. Jeg tøver med at bruge udtrykket zaristisk, men i Kreml tænkes der i begreber som "den russiske verden". Zbigniew Brzezinski (tidligere amerikansk sikkerhedsrådgiver, professor, polsk født) sagde engang, at Rusland ikke kan være en stor-

magt uden at have Ukraine under sine vinger, og den opfattelse tror jeg, det russiske styre deler.

Samtidig er kalkulen, at ja, det kan koste i 10 år, det kan koste i 15 år, men Vestens støtte til Ukraine holder ikke i 10 år og slet ikke i 15 år. Historien er på russisk side, er deres ræsonnement. Taler du med en russer, er den typiske argumentation: Vi vinder, nederlag er ikke en mulighed, vi kan altid eskalere et niveau op.

For nylig deltog jeg i en konference, hvor jeg lærte et nyt udtryk: ”We can outsuffer you” (vi kan lide jer ud), som vældig godt beskriver den russiske strategi. Opfattelsen i Rusland er, at de kan tage en recession på ”minus 10”, og befolkningen accepterer det, men det kan og vil befolkningen i Vesten ikke.

På lang sigt, fx 10 år, vil der måske blive fred i den forstand, at der kan tegnes nogle streger på et landkort. Men inden da, også uanset eventuelle våbenhviler, er der tale om en tilintetgørelseskrig.

Hvem er det russiske styre? Er der variationer i styret, eller er det kun en mand, som bestemmer?

Du har ”magtens vertikal”, som det hedder i det russiske system. Det betyder, at når en beslutning er truffet, bliver den implementeret. Præsidenten skal selvfølgelig være opmærksom på forskellige holdninger, som skal balanceres. Men du har et system, hvor det centrale er at have magten og beholde magten. Det er prioritet nummer 1.

Hist og her er der nogle sager, hvor systemet bliver opmærksomt på den folkelige opinion, fx underskriftsindsamlingerne imod pensionsreformen, da jeg kom til Rusland i 2018. Et andet eksempel er internettet, hvor visse platforme blev lukket ned, men samtidig blev der i september i år downloaded 35 millioner VPN’er, som kan bruges til at omgå internetrestriktionerne. Det er bemærkelsesværdigt, at styret tillader det, men det er et eksempel på, at der er visse forhold, de er opmærksomme på, og hvor de træder mere varsomt.

Alle de vigtigste beslutninger træffes i det nationale sikkerhedsråd. Formand for rådet er Ruslands præsident. I sikkerhedsrådet er bl.a. udenrigs-, forsvars- og indenrigsministrene samt sikkerhedstjenesterne repræsenteret, formændene for de to kamre og nogle enkelte flere. Men ingen økonomiske ministre sidder med i sikkerhedsrådet, og det eneste medlem,

der har økonomisk baggrund, er ministerpræsidenten. Sikkerhedsrådet træffer rask væk beslutningerne, og Finansministeriet, ja regeringen implementerer, om jeg så må sige.

Ud fra et økonomisk perspektiv er det svært at forstå Ruslands rationale i forhold til krigen i Ukraine, men er det, fordi de økonomiske interesser ikke er stærkt repræsenterede i Kreml?

På den korte bane er de mange milliarder, Rusland taber i indtægter, peanuts for beslutningstagerne i Rusland, det er drikkepenge. De har et helt andet perspektiv på det.

På den lange bane har de økonomiske sanktioner enorm effekt, men det er bare ikke noget, der gør indtryk på systemet nu og her. Især de amerikanske sanktioner rammer hårdt, ikke mindst de såkaldte ”secondary sanctions”. Det er dem, der er grunden til, at Kina også overholder sanktionerne over for Rusland. Der kommer fx ikke 5G i Rusland. Huawei trækker sig ud, og det samme gør Ericsson og Samsung.

Det kan godt være, at Rusland om 5 år kan eksportere olie og gas til Kina og Indien, men til hvilken pris og på hvilke betingelser? Den negative effekt på den russiske økonomi på den mellemlange og lange bane er enorm. Men de tænker anderledes.

Vi ved ikke, om det russiske regime kan holde sammen på den lange bane, men hvis det bryder sammen, vil vi i Vesten formodentlig være de sidste, der får det at vide.

Hvordan vurderer du europæernes støtte til Ukraine?

Europæerne er i debet. Vi er langt bagefter. Går man ned i tallene, er europæerne virkelig bagefter. De amerikanske bidrag er helt anderledes end de europæiske. Og problemet er, hvad nu hvis amerikanerne får hænderne fulde med Taiwan og Iran. Så er der i mine øjne ikke politisk kraft i Washington til fortsat at bevillige de enorme beløb til Ukraine. USA gør hele forskellen, og uden USA havde Ukraine ikke været der i dag.

Spørgsmålet er, om udviklingen kan mobilisere ledelseskraft og ressourcer i Europa, men de ressourcer, vi taler om, er enorme. Vi skal tænke, at det her varer 10 år. Der bliver behov for en Marshall-plan eller tilsvarende. Vi har et smadret Ukraine, der skal genopbygges. Ukraine er blevet en test-case. Vi har ikke råd til at tabe Ukraine.

» **USA gør hele forskellen, og uden USA havde Ukraine ikke været der i dag.**

» Du har "magtens vertikal", som det hedder i det russiske system

Mere generelt: Der er ikke tale om "a quarrel in a faraway country, between people of whom we know nothing," for at citere Chamberlain. Der er meget mere på spil. Det må mobilisere ledelseskraft i Europa.

Skal det europæiske politiske lederskab komme fra Tyskland?

Jeg tror ikke, Tyskland vil lede som sådan. Det hænger sammen med landets historie og tradition. Den tyske kansler Helmut Schmidt var i sin tid imod, at Tyskland skulle være permanent medlem af FN's sikkerhedsråd. Tysklands historie kan ikke bære den slags beslutninger, argumenterede han. Europas udfordring er, hvordan man får Tyskland til at tage mere lederskab i den situation, vi er i nu. Det skal nok komme skridt for skridt, men det er ikke det samme som at gå forrest.

Frankrig er et lidt andet sted, men har et forhold til Rusland, som giver skepsis i Øst- og Centraleuropa, og til dels også i Kiev.

Hvad bliver konsekvenserne for Europa?

Uanset udfaldet af krigen i Ukraine skal vi omstille os til en ny verdensorden, hvor en del problemstillinger i højere grad bliver "weaponized". Det bliver samtidig et opgør med forestillingen om "Wandel durch Handel", altså den ide, at vi gennem handel kan få autokratiske regimer til at blive mere demokratiske, til i højere grad at blive retssamfund. Glem det! Virkeligheden har vist, at den holder ikke.

Vi er der, hvor vi i langt højere grad skal til at styrke vores samfunds resiliens. Vi skal mindske sårbarheden, og det skal vi blandt andet gøre ved at se på forsyningskæderne, ved at screene udenlandske investeringer, og vi skal tænke meget mere politisk, når vi ser på samhandelsmønstrene.

Det bliver en enorm vanskelig omstilling, fordi "money makes the world go round". Firmaerne er der for at tjene penge, og hvorfor skal de flytte deres produktion fra Kina til Vilnius, hvor omkostningsniveauet alt andet lige er højere? Der bliver en enorm modstand mod denne omstilling, og der skal iværksættes en helt række instrumenter med henblik på at styrke vores resiliens. Det bliver svært, men der er kun en vej, og det er at fortsætte med den omstilling. Der er brug for en "whole-of-government approach" til hele den problemstilling.

Se på 5G. Afrika bliver formentlig kinesisk 5G-land, og det er blot ét eksempel på, at vi

siddet med nogle enorme problemstillinger, hvor vi er bagud, fordi vi har troet på, at markedet kunne klare det. Det kan markedet også ind til den dag, autokraten siger, at nu gælder der bare andre betingelser: Sorry folks!

I en nylig høring i den tyske forbundsdag var der en, der formulerede det sådan, at Kinas opstigen svarer til klimaændringerne, mens Ruslands krig i Ukraine svarer til en storm. Jeg glæder mig til at se den kommende tyske Kinastrategi. Der Spiegel havde fået fat i et udkast, og ifølge det udkast er det den hårde linje, der er lagt op til, og det er klart, det må smitte af på Danmarks strategi. Vi får dog se, hvor den tyske regering lander i denne sag.

Jeg forstår udmærket virksomhedernes modstand imod en udvikling, hvor der i højere grad stilles betingelser for at styrke vores resiliens. Det vil formodentlig også koste på vores BNP, men vi går ind i en ny verdensorden, hvor det for mange spillere hedder sikkerhedspolitikens primat i stedet for markedets.

Vil en sådan udvikling bringe USA og Europa tættere sammen igen?

Det er et godt spørgsmål. Der er en vis risiko for, at vi går ind i en periode med mere isolationisme fra USA's side efter næste præsidentvalg. Vi tror, Biden er "the normal", men det tror jeg ikke, han er. Han er den sidste af "the normal". Efter Biden kan du godt få et mere isolationistisk USA, men på et tidspunkt vil det vende. Når Kina når USA's økonomi, må det få USA til at satse mere på alliancer, osv. Det må blive et wake-up call for USA.

Afslutningsvist vil vi gerne høre om dit syn på udviklingen i Udenrigsministeriets rolle. Hvis vi begynder med forholdet mellem Statsministeriet og Udenrigsministeriet, ser du nogle væsentlige ændringer der?

Europæisk Råd spiller den rolle, som det spiller, og det er jo stats- og regeringschefernes domæne, hvilket naturligt har givet dem en stærkere placering i ikke mindst Europapolitikken men også det klassisk udenrigspolitiske. Det har jo fundet et leje, og som system kører det da udmærket. Men det er klart, der skal jo være en koordination, og papirerne skal jo skrives et sted. Hvordan beslutningen så kommer ud, er noget andet. Hver regering har sine procedurer.

Embedsmændene i Statsministeriet har altid en pligt til at få sagen belyst bedst muligt, og det er jo farligt at sidde og skrive noget, som man ikke har styr på. Jeg kan godt komme på eksempler, hvor sagen burde være mere gennemarbejdet, og hvor det nok er gået for hurtigt, men der er ingen grund til at blive mere konkret end det. Kort sagt: koordination og samarbejde.

Jeg ser dog ikke noget behov for et såkaldt nationalt sikkerhedsråd. Så stor er Danmark heller ikke. Vi står som nævnt over for en ny verdensorden med flere trusler – hybridkrig – jf. behovet for en ”whole-of-government approach”. Men jeg kan ikke se, hvorfor det skulle nødvendiggøre en ny institution. De nuværende procedurer må kunne håndtere dette.

Der har i en periode været fokus på at effektivisere udenrigstjenesten og på at måle på resultaterne. Hvad tænker du om den tilgang?

Risikoen er, at systemet tvinges til alt for kortsigtede betragtninger. Fokus på kvantificeret målopfyldelse osv. Det, tror jeg, er den negative side af det. Der kommer for lidt fokus på det lange seje træk.

Den britiske diplomat Christopher Meyer, som blandt andet var ambassadør i Washington, reflekterer i en af sine bøger over de kvantitative målkrav, som han var underlagt. Blandt andet skriver han, at han i Washington skulle holde 35 foredrag om året. Og, skriver han videre, hvis han hakkede af,

at han havde holdt de 35 foredrag, så hørte han ikke mere til det. Ingen interesserede sig for, hvem han havde holdt foredrag for, og hvad han havde sagt i foredragene.

Nu har jeg selv været ambassadør i Berlin og haft medarbejdere, som havde en fortid i DDR. De grinte af det, for de havde jo prøvet det før!

Min egen erfaring er, at det kan være ti gange mere udbytterigt for en ambassadør at sidde til frokost med en lederskribent fra en stor avis end at holde et foredrag for en tilrejsende gruppe.

Er Udenrigsministeriet efter din opfattelse en attraktiv arbejdsplads for nyuddannede kandidater?

Ja, det mener jeg, men det ændrer sig løbende. Jeg tilhører den generation, hvor man gik ind i det i bevidstheden om, at det kunne være hele karriereforløbet. Det har ændret sig. Udveksling mellem andre ministerier og internationale organisationer er stigende. Det er enormt positivt og vigtigt. Familienønstrene – partnerens karrierer – gør det også sværere at få folk til at rejse ud og søge ind i internationale organisationer for derefter eventuelt at komme tilbage til Udenrigsministeriet igen.

Det er problemstillinger, som vi skal arbejde mere med. Andre lande virker til at være bedre til det. Tag fx Norge, som godt nok ikke skal levere folk til EU, men de satser virkelig på at få folk med i FN osv.

» Vi har troet på, at markedet kunne klare det. Det kan markedet også ind til den dag, autokraten siger, at nu gælder der bare andre betingelser: Sorry folks!

Hvordan håndterer vi tocifrede inflationstal?

Verdensøkonomien er inden for kort tid blevet ramt af to store kriser: covid-19-pandemien og krigen i Ukraine. Den seneste udvikling gør, at mange lande – også Danmark – efter en lang periode med stabil og lav inflation står overfor tocifrede inflationstal og en risiko for at havne i et stagflationsscenario med høj inflation, lav vækst og høj arbejdsløshed. Men hvad er opskriften på den rigtige økonomiske politik i den nuværende situation?

AF TORBEN M. ANDERSEN & MICHAEL SVARER, BEGGE PROFESSORER, INSTITUT FOR ØKONOMI, AARHUS UNIVERSITET

Stigende priser og høj inflation skyldes flere forhold. For det første har der været ført en lempelig økonomisk politik i mange lande som reaktion på covid-19-pandemien. Der er gennemført en række ekstraordinære finanspolitiske tiltag, og pengepolitikken har været lempelig med meget lave renter. Det har stimuleret efterspørgslen og lagt et opadgående pres på priserne. For det andet har pandemien forskudt forbruget over mod varer og væk fra serviceydelser, som i lange perioder var underlagt restriktioner. Det har sat de internationale forsyningskæder under pres, hvilket ses på stigende fragtpreiser, mangel på komponenter og stigende varepriser. For det tredje har krigen i Ukraine og de afledte handelsrestriktioner ført til store prisstigninger på fødevarer og energi. Kombinationen af stærk efterspørgsel og svækket udbud har tilsammen øget inflationspresset i den globale økonomi i løbet af året.

Inflationen er udløst af stigende energi-, råvare- og fødevarerpriser og afspejler grundlæggende en større knaphed. Prisændringerne har således en realøkonomisk begrundelse, men får makroøkonomisk betydning, da der er tale om prisændringer på produkter, der indgår med stor vægt i det samlede prisindeks. I diskussionen er det vigtigt at sondre mellem, om inflationen er uventet eller forventet, og om den er midlertidig eller permanent. I udgangssituationen er der tale om uventede prisstigninger, der umiddelbart må karakteriseres som midlertidige. Hvorvidt inflationen bliver mere permanent, afhænger især af de økonomisk-politiske beslutninger, og om der bliver udløst løn-prisspiraler.

Hvad lærte vi af 1970'erne?

Den aktuelle situation har givet anledning til sammenligninger med 1970'erne, hvor energiprisstigninger markerede starten på en lang periode med høj inflation og arbejdsløshed. Der er mange forskelle mellem dengang og i dag, men der kan særlig være grund til at hæfte sig ved nogle af erfaringerne fra den tid. Krisen i 1970'erne kom efter en periode med en betydelig fremgang i dansk økonomi og lav arbejdsløshed. Da den økonomiske udvikling vendte, var den økonomiske politik i perioden i høj grad med til både at forværre og forlænge krisen. Lidt enkelt sagt forsøgte man at undgå en tilpasning til de højere priser. Der blev ført en ekspansiv finanspolitik i et forsøg på at mindske arbejdsløsheden, men det ledte til yderligere inflation og underskud på både betalingsbalansens løbende poster og de offentlige finanser. Problemerne med konkurrenceevnen forsøgte man at løse via devalueringer, men det skabte yderligere inflation. Samtidig var automatiske dyrtidsreguleringer med til at forstærke den inflationære proces. Kort sagt blev der igangsat en løn-prisspiral og inflationsforventningerne groede fast på et højt niveau. Det var først igennem 1980'erne, at det lykkedes, at få inflationen bragt ned.

Det afgørende i den aktuelle situation er netop at undgå at udløse en løn-prisspiral. Det vil forstærke inflationen, og erfaringer viser, at det er svært at bringe inflationen ned igen uden at gå igennem en periode med høj arbejdsløshed. Den økonomiske politik står derfor overfor det dilemma, at der på den ene side kan være et ønske om at afbøde nogle af konsekvenserne af den uventede høje inflation og på den anden side, at det kan have negative konsekvenser i form af lavere aktivitet og højere arbejdsløshed i fremtiden.

» Den aktuelle situation har givet anledning til sammenligninger med 1970'erne, hvor energiprisstigninger markerede starten på en lang periode med høj inflation og arbejdsløshed

Den uventede inflation skaber et fald i real-lønninger og realindkomster, og derfor er der argumenter for at afbøde nogle af konsekvenserne, særligt for lavindkomstgrupper med begrænsede muligheder for at tilpasse sig til de ændrede priser.

De økonomiske argumenter for hjælpepakker var mindre komplicerede under coronapandemien, hvor den reducerede økonomiske aktivitet, som var den primære udfordring for økonomien, kunne afhjælpes med lempelige finans- og pengepolitiske instrumenter. I den aktuelle situation er den grundlæggende udfordring, at hjælpepakker til husholdninger eller virksomheder, der er hårdt ramt af stigende energi- eller forbrugerpriser, samtidig vil øge efterspørgslen og dermed forlænge inflationsproblemet, da dele af årsagen til de høje priser er den i forvejen høje efterspørgsel blandt andet forårsaget af meget lempelig økonomisk politik under covid-19-pandemien i kombination med udbudsbegrænsninger.

Hvordan finder vi den rette balance i den økonomiske politik?

Det gælder således om at finde den rette balance mellem at hjælpe de grupper i samfundet, der er hårdest ramt af høje priser uden at forstærke inflationsproblemet. Det betyder grundlæggende, at den samlede aktivitetseffekt af den gennemførte økonomiske politik skal afstemmes med den aktuelle økonomiske situation. Der er en rekordhøj beskæftigelse i Danmark, og antallet af ubesatte stillinger er fortsat på et meget højt niveau. Det taler isoleret set for en stramning af den økonomiske politik for at undgå kraftige lønstigninger og dermed risikere en brat vending på arbejdsmarkedet, og det vil samtidig understøtte, at den høje inflation ikke bider sig fast, selv når energi- og fødevarer priser falder.

Under disse overordnede rammer er udfordringen at kanalisere midler til de hårdest ramte familier og husholdninger uden at øge inflationspresset. Der har været meget forskellige tilgange til håndtering af inflationsproblemet på tværs af lande. En del lande har gennemført ufinansierede tiltag, der både har medvirket til at reducere priserne på energi og givet direkte støtte til husholdninger og virksomheder. I Danmark har der, i modsætning til de fleste andre lande, været et hensyn til, at den samlede aktivitetseffekt af tiltagene har været nogenlunde neutral. Det bevirker, at den gennemførte politik i Danmark, i modsætning til andre lande,

ikke bidrager til at forlænge inflationsproblemet. Til gengæld vil det inflationspres, som skyldes den fortsatte lempelige politik, der gennemføres især rundt omkring i Europa, også bidrage til at forlænge perioden med høj inflation i Danmark.

Der er en væsentlig forskel mellem 1970'erne og dagens situation. Mens den økonomiske politik både via finanspolitikken og pengepolitikken (valutakurspolitikken) forstærkede de inflationære impulser i 1970'erne, så er pengepolitikken netop som en konsekvens heraf i dag styret af uafhængige centralbanker og forankret i en målsætning om at sikre lav og stabil inflation.

Der er derfor både blandt husholdninger, økonomiske iagttagere og på de finansielle markeder en forventning til, at den høje inflation er midlertidig, og at kombinationen af aftagende fødevarerpriser, fragtrater og energipriser koblet med en stramning af pengepolitikken vil bringe inflationen tilbage til inflationsmålsætningen hos ECB på omkring de 2% frem mod 2024. Dog udvikler der sig samlet set for eurolandene et problematisk policy-mix, hvor finanspolitikken er ekspansiv, og pengepolitikken er kontraktiv. Dette kompliceres yderligere af, at der er store forskelle mellem de finanspolitiske reaktioner på tværs af lande. Dette er uhenigtsmæssigt og medvirker til at forlænge genopretningsperioden. En yderligere problematik – særligt for eurolandene – er, at mange har en høj og stigende statsgæld, og ECB har hidtil via opkøbsprogrammer forhindret stigende rentespænd og dermed accelererende renteudgifter for lande med stor gæld, som det var tilfældet under finanskrisen. Imidlertid er denne politik reelt et brud med de oprindelige principper for valutakurssamarbejdet, og det er svært at se en exit fra denne politik. Dette kan medvirke til at øge spændingerne mellem eurolandene.

Det er vigtigt for løndannelsen og de kommende overenskomstforhandlinger, at der er tiltro til, at inflationen er under kontrol for at forhindre en løn-prisspiral. Selvom det lysner på inflationsfronten, er der imidlertid et godt stykke tid, før end blandt andet forbrugernes reale købekraft genetableres, og der vil således også i det næste stykke tid være et ønske om fortsat hjælp til inflationsramte grupper. Det er her igen vigtigt at sikre, at aktivitetseffekten af eventuelle tiltag neutraliseres med stramninger andre steder i den økonomiske politik enten ved reduktioner af offentlige udgifter eller skattestigninger.

» **Det gælder således om at finde den rette balance mellem at hjælpe de grupper i samfundet, der er hårdest ramt af høje priser uden at forstærke inflationsproblemet**

Under pres? En empirisk undersøgelse af kommunale og statslige chefers oplevelse af politisk pres

Hvis man følger den offentlige debat, får man indtryk af, at chefer i stat og kommuner er udsat for et massivt politisk pres. Men det er ikke så ofte, vi får mulighed for at høre, hvordan cheferne selv oplever deres forhold til de politikere, de skal servicere. I denne artikel undersøger vi, hvordan det politiske pres opleves af chefer i stat og kommuner. Vi finder, at en del embedsmænd oplever politisk pres, og at det er mere udpræget blandt statslige chefer end i kommunerne.

AF NIELS OPSTRUP, INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, SYDDANSK UNIVERSITET, HEIDI SALOMONSEN, ANDERS RYOM VILLADSEN, INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE, AARHUS UNIVERSITET OG CAROLINE HOWARD GRØN, KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE, INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET.

FE-sagen, Minksagen, Tibet-sagen – en lang række af sager, har sat forholdet mellem politikere og embedsværk i staten på dagsordenen. Debatten er langt fra ny, ligesom det heller ikke er nyt, at DJØF igen har nedsat et udvalg til at genbesøge relationen (Dybvad-udvalget), som Bo Smith-udvalget ellers konstaterede var relativt sundt, da de sidst kiggede på det i 2015 (Bo Smith-udvalget 2015).

Bo Smith-udvalget kom med en række anbefalinger, der af Finansministeriet blev omsat i syv centrale pligter for embedsmænd i Kodeks VII (Finansministeriet, 2015). De handler om at fastholde balancen mellem politisk lydighed og politisk loyalitet på den ene side, og pligterne om lovlighed, sandhed, faglighed og partipolitisk neutralitet på den anden (Christensen og Opstrup, 2018).

I de danske kommuner er debatten også dukket op fra tid til anden. Bo Smith-udvalget undersøgte også kommunerne, og KL fulgte op med at oversætte Kodeks VII til en kommunalpolitisk kontekst (KL, 2016). Men de-

batten fylder ikke på samme måde i kommunerne, senest bekræftet i en undersøgelse gennemført i samarbejde mellem KL og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (Agerbo, Højberg og Madsen, 2022). Undersøgelsen viser, at der på det kommunale niveau generelt opleves gode samarbejdsrelationer mellem det politiske og det administrative niveau.

Oplever chefer i stat og kommuner politisk pres?

Få studier har dog sammenlignet forholdet mellem politikere og embedsværk på tværs af de to forvaltningsniveauer (se dog Christensen, Klemmensen og Opstrup 2014). I denne artikel ser vi nærmere på, hvorvidt *politisk pres, forstået som oplevelsen af respekt for faglige og juridiske vurderinger, opleves forskelligt af chefer i kommuner og stat.*

Det danske embedsværk er rekrutteret efter merit (Grøn og Salomonsen, 2020), og der er begrænset formel politisering (Hustedt og Salomonsen, 2014). I stedet diskuterer forskningen, hvorvidt embedsværket er blevet for

funktionelt politiseret (Christensen, Klemmensen og Opstrup, 2014, Trangbæk 2021). Det vil sige, om det neutrale embedsværk i for stor udstrækning påtager sig mere politiske roller og opgaver (politikudvikling, politisk-taktisk rådgivning og kommunikation). Enten fordi opgaverne opleves som udfordrende og interessante for at sikre sig direkte adgang til den politiske ledelse udenom særlige rådgivere, eller fordi embedsværket oplever sig presset til at gøre det af den politiske ledelse.

Man skal ikke følge den offentlige debat om en række af de ovennævnte sager ret længe, før man finder iagttagere og (oppositions-) politikere, der mener, at embedsværket af og til er for politisk loyalt og lydært på bekostning af lovligheden, sandheden og fagligheden. Bekymringen er, at danske embedsmænd ikke bare er politisk lydære, men at de politiske hensyn spiller så stor en rolle, at de traditionelle pligter udfordres, og embedsmændenes rådgivning får karakter af det, man kan betegne som *responsiv inkompetence* (Abderback og Rochman 1994:467). Det vil sige, at fagligheden bliver nedtonet (og ofte også sandhedsforpligtelsen) til fordel for at finde politisk ønskelige løsninger (Hustedt og Salomonsen, 2018).

For at blive klogere på denne problemstilling, undersøger vi i denne artikel, i hvilket omfang offentlige chefer i stat og kommuner oplever at blive udsat for politisk pres. Konkret undersøger vi, om offentlige chefer oplever, at politikere udviser respekt for faglige og juridiske vurderinger, og om offentlige chefer oplever pres for at ændre/udelade faglige vurderinger i beslutningsoplæg, og endelig om de så vælger at ændre/udelade vurderinger af hensyn til et oplevet politisk ønske eller pres.

I august og september 2022 har vi i samarbejde med Djøf udsendt spørgeskema til samtlige medlemmer af Djøf Offentlige Chefer i forhold til ovenstående. I alt modtog vi svar fra 1092 offentlige chefer, svarende til en svarprocent på 25%. I det efterfølgende analyserer vi kun svar fra chefer i stat og kommuner (N=741). Dog ser vi bort fra chefer i statsligt selvejende institutioner, da disse er længere væk fra det politiske niveau og har ganske anderledes opgaver, fx som gymnasirektorer eller ledere af kulturinstitutioner.

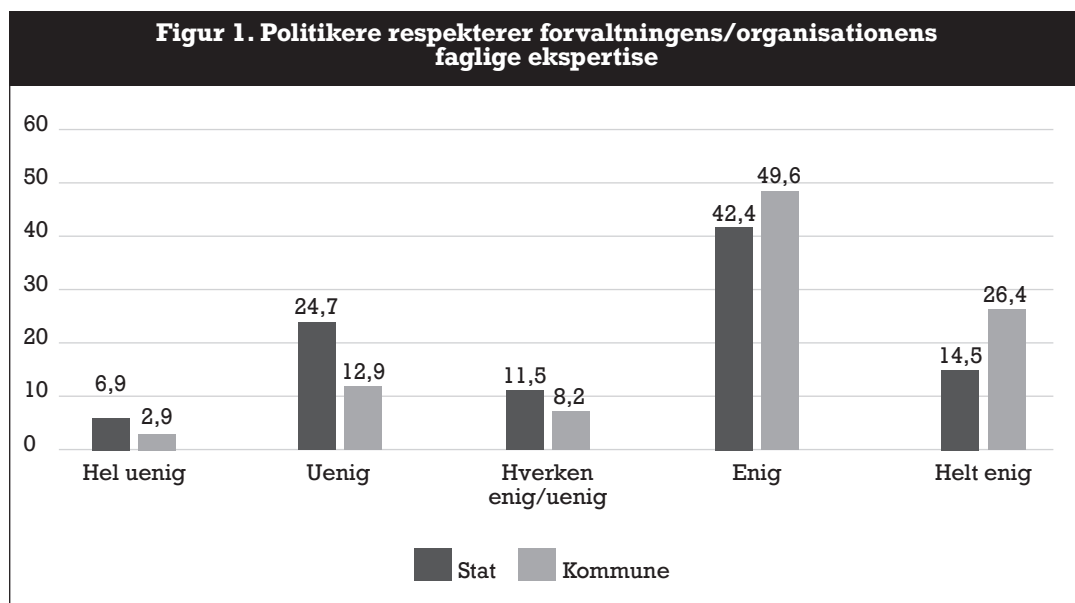
I undersøgelsen refererer vi til offentlige chefer. Der er tale om medlemmer af DJØFs underforening offentlige chefer. De deltagende chefer arbejder i centraladministrationen og i kommunerne og befinder sig på alle hierarkiske ledelsesniveauer (fra leder af medarbejdere til topchefer).

Undersøgelsen giver os et indblik i, i hvilket omfang de deltagende chefer oplever et politisk pres – men ikke om det er et legitimt eller et illegitimt pres. Det er et centralt forbehold, når vi gennemgår nogle af de mest centrale fund i vores undersøgelse. Det er ikke odiøst, at den politiske ledelse stiller krav til embedsværket, og trykprøver deres vurderinger. Og det er heller ikke odiøst, men tværtimod en del af det at være embedsmand i et demokratisk samfund, at være lydært over for den politiske ledelse (Mulgan, 2008). Det centrale er, om det sker på bekostning af de traditionelle pligter, der også følger med at være embedsmand, som fx at sikre faglig korrekt oplysning af sager.

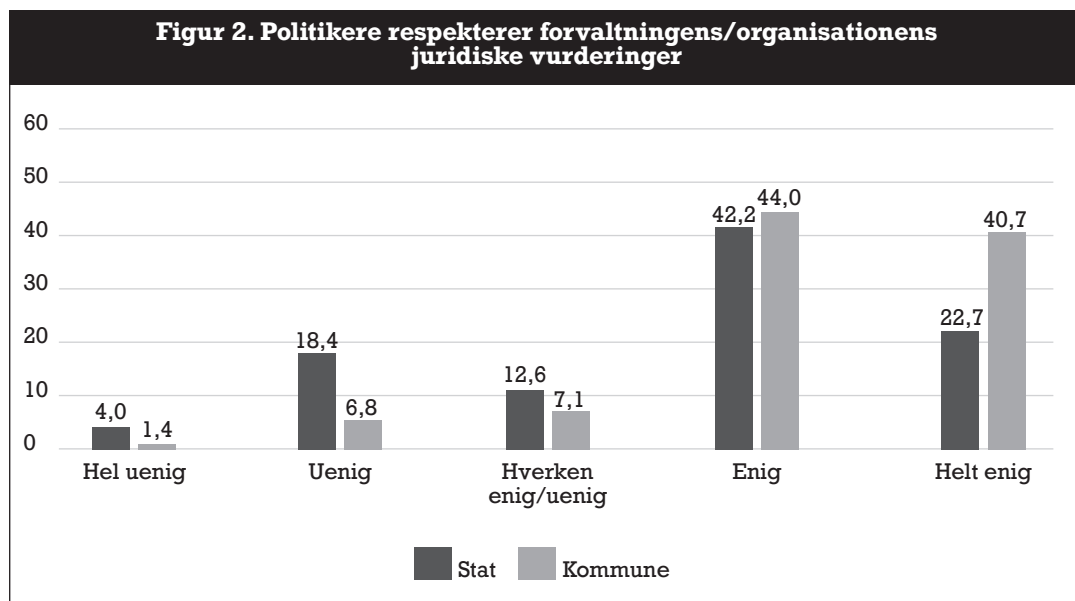
» **Man skal ikke følge den offentlige debat om en række af de ovennævnte sager ret længe, før man finder iagttagere og (oppositions-)politikere, der mener, at embedsværket af og til er for politisk loyalt og lydært på bekostning af lovligheden, sandheden og fagligheden**

Figur 1-4: Forskelle i oplevet politisk pres mellem kommunale og statslige folk

» Det er en væsentlig forskel mellem stat og kommuner, og at ca. hver tredje chef i staten oplever, at politikere ikke udviser respekt for forvaltningens faglighed bør mane til eftertanke



Figur 1: N=683 (Stat = 304/ Kommune = 379)



Figur 2: N=643 (Stat = 277/ Kommune = 366)

Oplever danske embedsfolk i stat og kommuner et politisk pres?

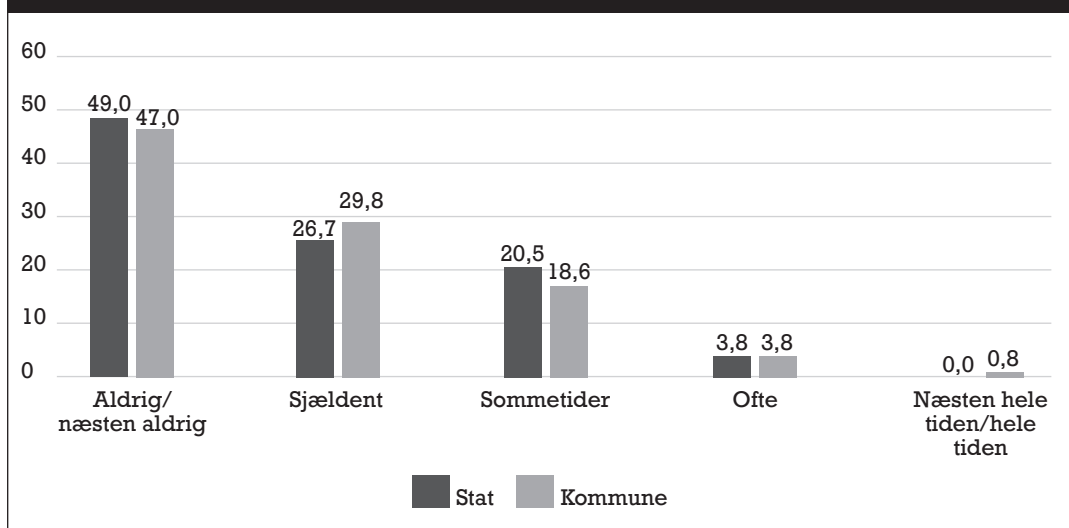
Som det fremgår af figur 1, oplever chefer i både stat og kommuner et politisk pres. Lidt over 30% af de statslige chefer er uenige i udsagnet ”politikere respekterer forvaltningens/organisationens faglige ekspertise”, mens det samme gør sig gældende for en væsentlig lavere andel af de kommunale chefer, kun ca. 16%. Det er en væsentlig forskel mellem stat og kommuner, og at ca. hver tredje chef i staten oplever, at politikere ikke udviser respekt for forvaltningens faglighed, bør mane til eftertanke.

Det samme mønster tegner sig, når vi spørger, hvorvidt de offentlige chefer er enige eller uenige i, at ”politikere respekterer forvaltningens/organisationens juridiske vurderinger”.

Af figur 2 fremgår det, at ca. 22% af de statslige chefer er uenige, mens det kun gør sig gældende for ca. 8% af de kommunale chefer. Generelt opleves politikerne at have større respekt for juridiske vurderinger end faglige vurderinger.

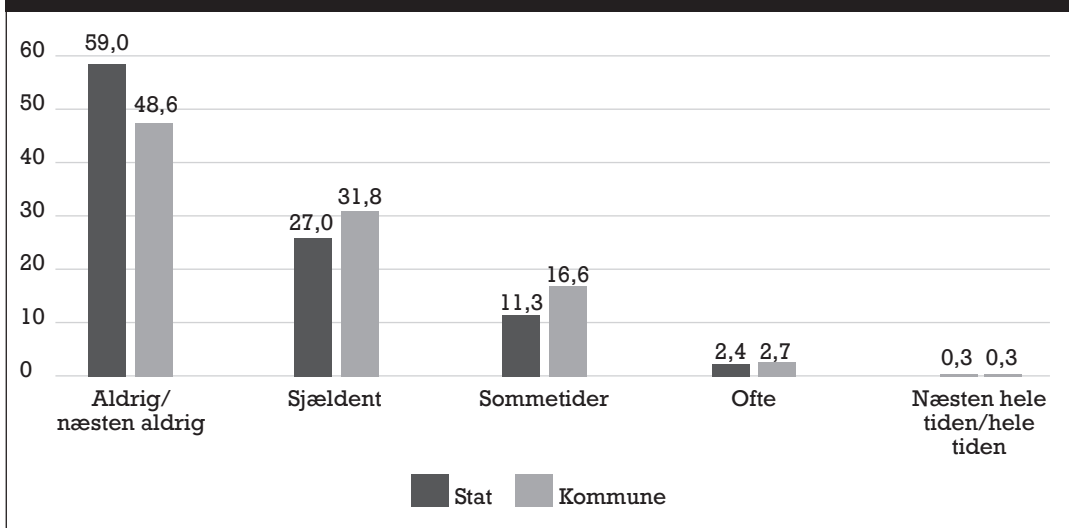
Figur 3 viser, i hvilket omfang cheferne oplever pres for at ændre/udelade en faglig be-

Figur 3. Jeg oplever pres for at ændre/undlade en faglig betragtning i et oplæg til en politiker/overordnet



Figur 3: N=658 (Stat = 292/Kommune = 366)

Figur 4. Jeg vælger at ændre/undlade en faglig betragtning af hensyn til et oplevet politisk ønske eller pres



Figur 4: (N=661 (Stat = 293/Kommune = 368))

tragtning i et oplæg til en politiker/overordnet. Figur 4 viser, i hvilket omfang de vælger at ændre/udelade en faglig betragtning af hensyn til et oplevet politisk ønske eller pres. Figur 3 viser, at omkring halvdelen aldrig eller næsten aldrig oplever pres for at ændre/udelade faglige betragtninger. Samme mønster tegner sig ifht. at vælge, at ændre/udelade faglige betragtninger. Kun en meget lille andel oplever, at det er noget, der forekommer ofte. Imidlertid ser vi dog, at omkring 20% sommetider oplever et pres for at ændre/udelade faglige betragtninger, men at væsentlig færre – ca. 11% i staten og

ca. 17% i kommunerne sommetider eller ofte efterkommer et sådant pres. Her bør et metodisk forbehold rejses. Vi ved ikke, hvordan cheferne faktisk agerer. Vi ved kun, hvad de har svaret i vores undersøgelse, og på et spørgsmål af denne karakter må vi forvente, at respondenterne underrapporterer, fordi der er stærke normer om, at man ikke bør udelade faglige vurderinger som embedsmand. Vi kan altså nok få en vis ide om, hvorvidt embedsmændene praktiserer responsiv inkompetence, altså om faglige vurderinger nedtones til fordel for politiske hensyn.

» Det er et vigtigt forbehold i denne sammenhæng, at vi ikke undersøger om presset er legitimt eller illegitimt, men hvorvidt de adspurgte chefer oplever forskellige former for pres

Den deskriptive analyse af de offentlige chefers svar tegner samlet set et billede af et stærkere oplevet politisk pres i den statslige sektor, mens der ses en indikation på, at preset påvirker adfærd i større omfang i den kommunale sektor.

Legitimt eller illegitimt pres?

I denne artikel har vi belyst, i hvilket omfang chefer i stat og kommuner oplever at blive udsat for politisk pres. Vi finder, at en relativt stor andel af cheferne i centraladministrationen oplever, at politikerne ikke har respekt for embedsværkets faglige vurderinger, mens færre oplever, at politikerne ikke respekterer de juridiske vurderinger. Færre chefer i kommunerne oplever en manglende respekt for fagligheden og juraen fra politisk hold, om end der stadig er et væsentligt mindretal, der oplever manglende respekt for embedsværkets faglige ekspertise. Imidlertid giver undersøgelsen ikke indtryk af, at den responsive inkompetence er udbredt – kun en relativt lille andel af respondenterne angiver at ændre eller udelade faglige betragtninger af politiske hensyn.

Vores fund illustrerer, at der er væsentlige forskelle på at arbejde tæt på det politiske niveau i henholdsvis staten og i kommunerne. Vores undersøgelse kan ikke svare på, hvorfor vi finder disse forskelle. Men tidligere undersøgelser har vist, at selvom rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd grundlæggende er den samme i stat og kommuner, og at det er det samme normsæt, der gælder for embedsmændenes politiske rådgivning og bistand, så er der væsentlige insti-

tutionelle og politiske forskelle, som har betydning for, hvordan samspillet udmøntes (Ibsen og Opstrup, 2016).

At kunne navigere i den konkrete kontekst, man arbejder i, er afgørende for at kunne lykkes som topembedsmand (Hartley og Manzie, 2020), og derfor kan indsigten i forskelle på relationerne til det politiske niveau være væsentlige fx i diskussioner om betydningen af rekruttering mellem dele af den offentlige sektor og mobilitet mellem det statslige og kommunale niveau (Taskforce for ledermobilitet, 2022).

Det er et vigtigt forbehold i denne sammenhæng, at vi ikke undersøger, om presset er legitimt eller illegitimt, men hvorvidt de adspurgte chefer oplever forskellige former for pres. Det er også vigtigt at understrege, at politisk pres i sig selv ikke er odiøst. Trangbæk argumenterer i sin undersøgelse af departementschefer for en reflektiv funktionel politisering (2021: 316). Det vil sige en situation, hvor der nok er et politisk pres, men hvor der stadig er mulighed for at stille alternative forslag. Men i en situation med manglende respekt for faglige og juridiske vurderinger, kan det være svært for embedsværket at indgå i en diskussion om alternativer til den retning, der fortrækkes af den politiske ledelse. Derfor kunne det være relevant også at undersøge, om den reflektive funktionelle politisering, som Trangbæk identificerer i toppen af centraladministrationen, også genfindes på lavere niveauer eller i andre sektorer.

Referencer

- Aberbach, J. D. og Rockman, B. A. (1994). Civil servants and policy makers: Neutral or responsive competence. *Governance*, 7: 461-469.
- Agerbo, L. Højberg, N. og Madsen, M (2022): *Kommunaldirektørernes syn på samspejlet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner*. Datarapport.
- Bo Smith-udvalget (2015): *Bo Smith-udvalgets rapport om samspejlet mellem politikere og embedsmænd*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Christensen, J. G., & Opstrup, N. (2018). Bureaucratic Dilemmas: Civil servants between political responsiveness and normative constraints. *Governance*, 31(3), 481-498.
- Christensen, J. G., Klemmensen, R., & Opstrup, N. (2014). Politicization and the Replacement of Top Civil Servants in Denmark. *Governance*, 27(2), 215-241.
- Finansministeriet (2015): *Kodex VII. Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen*.
- Grøn, C. H. & Salomonsen, H. (2020). Organizing Central Government: A pragmatic meritocracy? I Christiansen, Elklit, & Nedergaard (red.) *The Oxford Handbook of Danish Politics*. Oxford: Oxford University Press
- Hartley, J. & Manzie, S. (2020). 'It's every breath we take here': Political astuteness and ethics in civil service leadership development. *Public Money & Management*, 40(8): 569-578
- Hustedt, T. & Salomonsen, H. (2014). Ensuring political responsiveness: politicization mechanisms in ministerial bureaucracies, *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 746-765
- Ibsen, M., & Opstrup, N. (2016). Det kommunale skyggeliv. *Politica - Tidsskrift for politisk videnskab*, 48(4), 408-430.
- KL (2016): *Kodeks for forvaltningsrådgivning*.
- Mulgan, R. (2008). How much responsiveness is too much or too little? *The Australian Journal of Public Administration*, 67(3), 345-356.
- Taskforce for ledermobilitet (2022): *Hvordan styrker vi ledermobiliteten på tværs af stat, regioner og kommuner?*
- Trangbæk, Amalie (2021): *Life at the top: Understanding top bureaucrats' roles as the link between politics and administration*. Aarhus: Politica.



Næste reformfase kræver en bredere faglig indsigt



Stille og roligt er der gennem fire årtier gennemført reformer af pensions- og arbejdsmarkedspolitikken. Den danske velfærdsstat bygger imidlertid i høj grad på velfærdsservice. At reformere den stiller helt andre krav til politikerne og dem, der rådgiver dem.

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

Det danske samfund og den danske økonomi står på en række punkter forholdsvis stærkt i forhold til andre lande. Det er ingen given sag. Tænk bare tilbage på 1970'erne. Når det alligevel gælder, skal man have fat i den serie af reformer eller rettere trinvis reformtiltag, som har ændret vilkårene for den økonomiske politik og også for velfærdspolitikken. Det begyndte i 1980'erne med de spæde, men, viste det sig, principielt vigtige tilløb til en pensionsreform. Det fortsatte i 1990'erne med arbejdsmarkedsreformerne, som styrkede flexicurity, og det blev videreført i 00'erne og 10'erne med nye arbejdsmarkedstiltag, herunder afviklingen af efterlønnen.

Velfærdsmodellen var altså ikke fuldstændig reformresistent. Den danske velfærdsmodel er imidlertid ikke kun baseret på sociale og arbejdsmarkedsrelaterede overførsler. Den producerer og leverer også velfærdsservice til borgerne. Det er omkostnings- og mandsskabskrævende. Omkring en tredjedel af de offentlige udgifter medgår til finansiering af individuel velfærdsservice, og en meget stor del af de 860.000 offentlig ansatte er beskæftiget hermed i først og fremmest social-, sundheds- og uddannelsessektoren.

Netop velfærdsstatens servicegren står over for nogle problemer, som på bare lidt længere sigt er ganske alvorlige. Det drejer sig om en dobbelt demografisk udfordring i form af flere brugere (børn og ældre) og afgang af medarbejdere, som trækker sig fra arbejdsmarkedet. Det drejer sig også om, at produktivtetsforbedringen er lav og i nogle dele af sektoren ikke eksisterende kombineret med, at

medarbejdernes løn følger udviklingen på det private arbejdsmarked. Endelig er det, at den offentlige velfærdsservice bliver mødt med et massivt forventningspres, som den under de først nævnte omstændigheder får endog meget svært ved at efterkomme (Deloitte/Kraka 2022).

Så hvordan tackler man det? Det er slet ikke så nemt endda og formentlig sværere end at forberede, politisk at beslutte og administrativt at gennemføre de over årene trods alt ret vidtgående reformer af nogle af de store overførselsprogrammer. Der er to grunde hertil. Den ene er politisk. Politikerne har lettere ved at håndtere omlægninger af overførslerne, fordi de kan skrues sammen i en win-win-form, hvor man tager fra mange og giver til mange, og hvor man har skåret reformerne ud i mindre bidder og indfaset dem over lange åremål. Den anden grund er videnskabsmæssig.

På specielt arbejdsmarkedsområdet er der en ret stærk økonomisk forskning. Samtidig er der netop i den del af centraladministrationen, som er ansvarlig for opgaver relateret til arbejdsmarkedet – Beskæftigelsesministeriet med Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering samt Finansministeriet – stærke faglige økonommiljøer. Det er selvfølgelig ikke noget værd med stærke faglige miljøer på arbejdsmarkedsområdet, hvis politikerne ikke gider lytte til og bruge denne viden, men flere årtiers erfaring viser, at de i et vist mål har været lydhøre på lige netop dette felt.

Begge dele afspejler den høje status den økonomiske forskning har i beslutningstager-

» Politikerne har lettere ved at håndtere omlægninger af overførslerne, fordi de kan skrues sammen i en win-win-form, hvor man tager fra mange og giver til mange

miljøet. Det er ikke et specielt dansk fænomen. Elizabeth Popp Berman viser i sin tankeprovokerende bog *Thinking like an Economist*, hvordan økonomer og økonomisk fremet indsigt fra 1960'erne og frem er kommet til at spille en meget stor rolle i tilrettelæggelsen af rigtig mange aspekter af den offentlige politik. Det gælder også indretningen af velfærdsservice, dens organisering og politisk-administrative styring.

Vores spørgsmål er, hvor langt det rækker, og vores påstand er, at lige netop når det gælder forberedelse og gennemførelse af de reformer af velfærdsservice, som den offentlige sektor står over for, rækker det ikke med den antagelsesbaserede indsigt, som økonomerne på dette område kan byde ind med. Der er også behov for teoretisk og empirisk forankret indsigt i institutionelle, adfærdsmæssige og ikke at forglemme politiske forhold af en art, som politologerne delvis er og i endnu højere grad burde være leveringsdygtige i.

Behov, efterspørgsel og vidensgrundlag

Når det gælder gode, vidensbaserede svar på, hvordan den offentlige sektor bedst styres og udvikles effektivt med mest mulig effekt for skattekronerne, er der således behov for bidrag fra en bredere faglighed end den, som de økonomer, der indtil nu har været alle regeringers foretrukne reformarkitekter, repræsenterer. Det gælder, hvad enten det drejer sig om reformer af folkeskolen, ungdomsuddannelserne, de videregående uddannelser eller de akutte såvel som de langsigtede problemer i sundhedssektoren.

For politikerne gælder, at de her skal tumle faggrupper og institutioner, som er meget tunge at danse med. Det gælder også, at reformer af blot nogenlunde størrelse og rækkevidde på disse områder typisk er irreversible i den forstand, at det kan være særdeles svært at finde tilbage på sporet, hvis reformen skulle vise sig at køre skævt. Det stiller store krav til beslutningsgrundlaget, og på sæt og vis større krav, end hvis det handlede om, hvorvidt man skal give overførselsindkomsterne et nyk i den ene eller den anden retning. Rammer man forkert her, kan man relativt omkostningsfrit justere ind hen ad vejen. Men det kan man ikke, hvis man f.eks. har igangsat en privatisering af sundhedsvæsenet eller omlagt store dele af uddannelsessystemet.

Der er bestemt behov for økonomernes bidrag til de kommende års reformer af velfærdsservice, men det er på ingen måde op-

lagt, at lade økonomerne monopolisere reformrådgivningen på dette område. Dels har økonomerne ikke dyrket dette felt, og derfor kommer det sjældent videre end nogle antagelser og makroanalyser parret med en vis berøringsangst. Dels har feltet for velfærdsservice en karakter, som kalder på indsigter og bidrag fra en bredere kreds af forskere som antropologer, sociologer, humanister og ikke mindst politologer.

Denne bredere kreds af forskere bliver bare ikke inviteret ind i de tunge ministerier, som støber kuglerne til de kommende reformer, hvilket naturligt rejser spørgsmålet om, hvad der kan forklare den manglende efterspørgsel efter input fra andre end økonomerne. En tidligere finansminister forklarer det med, at en mindre gruppe af økonomer over en lang årrække har oparbejdet nogle særlige kontekstkompetencer, som andre eksperter mangler (Corydon 2021, 94):

”30-40 års konsensus om at redde velfærdsstaten efter 1970'ernes morads har sikret økonomerne en unik rolle i den politiske rådgivning. Det har udviklet deres 'kontekstkompetencer'. Uden tilsvarende modning har mange andre eksperter ofte været bedre til at skabe problemer end til at finde løsninger.”

Den iagttagelse har formodentlig en del for sig, men det er bare ikke nogen god løsning at fortsætte med at nedsætte den ene stærkt økonomdominerede kommission efter den anden, slet ikke i lyset af, at de problemer, de skal rådgive om, er nogle helt andre end dem, der havde med samfundets økonomiske genopretning at gøre. Der er ganske givet brug for at optræne andre faggruppers kontekstkompetencer, men det kræver, at de bliver inviteret ind, og her udestår et langsigtet men vigtigt oplæringsprojekt.

Spørgsmålet er så, om de andre faggrupper har et tilstrækkeligt stærkt vidensgrundlag for at byde ind med råd og dåd. Svaret på det spørgsmål er blandet. På den ene side er der mange studier af, hvad der giver kvalitet i velfærdsproduktionen, og hvordan forskellige styringsmodeller som f.eks. mål- og resultatstyring virker. Men der er noget færre studier, som sætter effekterne i forhold til ressourcesiden, det vil sige, ikke blot belyser spørgsmålet om kvalitet, men også spørgsmålet om *mest mulig effektivitet/kvalitet for pengene*.

På den anden side er der efterhånden en del forskning, som i kvalitet og relevans klart

» **Det er selvfølgelig ikke noget værd med stærke faglige miljøer på arbejdsmarkedsområdet, hvis politikerne ikke gider lytte til og bruge denne viden**

» Denne bredere kreds af forskere bliver bare ikke inviteret ind i de tunge ministerier, som støber kuglerne til de kommende reformer

matcher den økonomiske forskning, men som tilsyneladende ikke kanaliseres ind i de centrale beslutningsfora. Tag folkeskolen som eksempel, hvor nyere forskning bl.a. viser, at:

- flere undervisningstimer giver bedre resultater for eleverne (Andersen m.fl. 2016)
- effekten af en ekstra lærer i 10 timer om ugen kun er halvt så stor som effekten af, at læreren selv underviser eleverne 4 timer mere om ugen (Andersen m.fl. 2020)
- modersmålsundervisning forbedrer trivselen blandt tosprogede elever OG gør dem bedre til at læse og klare sig på dansk (Andersen m.fl. 2022)
- stabile rammer og bevillinger giver bedre resultater i folkeskolen, end vækst i bevillinger og hyppige skift i bevillinger (Andersen og Mortensen 2010)

Det er alt sammen resultater med klar relevans for, hvordan man bedst bruger de mange ressourcer, som investeres i den danske folkeskole. Politik er ikke evidensbaseret, og vidensgrundlaget er og bliver usikkert uanset, hvor mange studier der gennemføres, men det er ikke et argument for ikke at lade sig oplyse. Tværtimod er denne usikkerhed et argument for stor faglig pluralisme i rådgivningen af de politiske beslutningstagere, ikke mindst når det gælder den type reformer af velfærdsservice, som de kommende regeringer kommer til at tage stilling til.

Litteratur

- Andersen, Simon Calmar, Thorbjørn Sejr Guul & Maria Knoth Humlum. "How first-language instruction transfers to majority-language skills." *Nature Human Behaviour* 6.2 (2022): 229-235
- Andersen, Simon Calmar, Maria Knoth Humlum & Anne Brink Nandrup. "Increasing instruction time in school does increase learning." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113.27 (2016): 7481-7484.
- Andersen, S.C., Beuchert, L., Nielsen, H.S. & Thomsen, M.K. (2020). The Effect of Teacher's Aides in the Classroom: Evidence from a Randomized Trial. *Journal of the European Economic Association*, 18(1), 469-505.
- Andersen, Simon Calmar & Peter B. Mortensen. "Policy stability and organizational performance: Is there a relationship?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 20.1 (2010): 1-22.
- Berman, Elizabeth Popp (2022). "Thinking like an Economist." Thinking like an Economist. *Princeton University Press*.
- Corydon, Bjarne (2021) "Fra en tidligere finansministers logbog fra Bermuda-trekanten mellem viden, magt og interesser.", *Samfundsøkonomen*, 2, 94-103.
- Deloitte/Kraka (2022). *Den offentlige sektor – velfærdsstatens juvel?*

Nyt fra formanden for Nordisk Administrativt Forbund

På generalforsamlingen den 20. september 2022 blev jeg valgt som formand for den danske afdeling af Nordisk Administrativt Forbund (NAF). Jeg afløste Claes Nilas, som har stået i spidsen for NAF i en meget lang årrække. Claes har ydet en enorm indsats for forbundet, og jeg er meget glad for, at Claes fortsætter som næstformand, så vi stadig kan trække på hans store erfaring og netværk.

Der er også blevet valgt et nyt forretningsudvalg i NAF, og det fik følgende sammensætning:

- Lotte Jensen, direktør, VIVE
- Maria Schack Vindum, direktør, Økonomistyrelsen
- Stig Henneberg, kommunaldirektør, Frederiksberg Kommune
- Rasmus Mariager, professor, Saxo-Instituttet, Københavns Universitet
- Claes Nilas, direktør, Hjemrejsestyrelsen (næstformand)
- Peter Bjerre Mortensen, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet (formand)

Nordisk Administrativt Forbunds formål er at iværksætte løbende debatter og diskussioner om den danske offentlige forvaltning, dens struktur og ledelsesforhold. Forbundet skal endvidere fremme disse aktiviteter i nordisk sammenhæng. Det er af stor værdi at have et forum, hvor embedsfolk, forvaltningsforskere, eksterne rådgivere og politikere kan diskutere aktuelle og væsentlige problemstillinger om den offentlige forvaltning. Samtidig er der meget, vi kan lære ved at udveksle erfaringer på tværs af de nordiske lande.

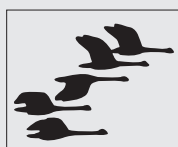
NAF har nu igennem knap 100 år sat aktuelle forvaltningsspørgsmål til debat, og i lyset af de store udfordringer, som den offentlige sektor står overfor, er der i dag mindst lige så meget brug for NAF, som der altid har været. Jeg glæder mig derfor til at være med til at videreføre og videreudvikle NAF som det forbund, der kaster lys på nye veje og muligheder i den offentlige forvaltning, og som sikrer en kvalificeret – og opkvalificerende – debat.

Programmet for 2023 er så småt ved at være på plads, og aktiviteterne vil blive annonceret på forbundets hjemmeside, efterhånden som de er klar, så følg med her:

www.naf-net.dk

På forbundets hjemmeside kan man også erhverve sig et personligt medlemskab af NAF eller tilmelde sin organisation. Derved støtter man de aktiviteter, der foregår i regi af NAF, og samtidig får man som medlem af Nordisk Administrativt Forbund nye numre af Administrativ Debat tilsendt.

Peter Bjerre Mortensen
Formand for Nordisk Administrativt Forbund



**Nordisk
Administrativt
Forbund**



jurabibliotek.dk Djøf Forlag

Søg, læs og download hundredevis af fagbøger og tidsskrifter med ét samlet abonnement

Læs mere på jurabibliotek.dk

INDMELDESEOPLYSNINGER

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

Nordisk Administrativt Forbund
c/o Lasse Bo Anderschou
Mail: regnskab@naf-net.dk

ADMINISTRATIV DEBAT #2 – DECEMBER 2022

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.
Løssalgspris: 150 kr. inkl. forsendelse.