

**Blair inspirerer
Corydon:** Nu skal
embedsværket levere
på alle reformerne.

nyheder side 6

**Er Fairtrade By
bæredygtig?** Kun tre
kommuner holder fast i
ordningen.

nyheder side 3

**Der er for meget "du kan
selv være dum"** i folketings-
salen, mener afgående MF'er
Henrik Høegh (V).

navne side 18



kommunen

politik fra rødderne mandag 16. februar 2015 · nr. 4 · 58. årgang

Hvem er Mette Frederiksen?

Portræt

side 11-15

- Den unge globalist
- Værdikæmperen
- Magtmennesket



FOTO: LASSE KOFOD / POLFOTO

■ Storcentre i småbyer i Venstres valgkatalog ■ SKAT missede milliarder i skattely: Ny mistanke mod Lund Poulsen ■ Deflation i dansk økonomi ■ Nye eksempler på ulovlig partistøtte politianmeldt ■ Nordjyske MF'ere i mediernes søgelys ■ Refusionsaftale begrænser gevinst og tab

■ **V vil tillade storcentre i mindre byer.** Kommuner skal have lave lov til at planlægge storcentre i byer med mindre end 40.000 indbyggere, mener Venstre, som derfor vil have ændret planloven. Det vil ifølge partiet være med til at hjælpe yderområderne. Begrænsningen på de 40.000 er ellers netop sat for at forhindre butiksdød i yderområderne, men Venstre ser ikke noget problem i, at markedet dræber de små butikker, hvis folk i stedet kan køre til større centre og handle.

■ **Troels Lund i nye skatteproblemer.** Skatteminister Benny Engelbrecht (S) har iværksat en undersøgelse for at få afdækket, hvorfor SKAT ikke tog imod HSBC-listen fra de franske skattemyndigheder i 2010. Den daværende minister på området var Troels Lund Poulsen (V), og det har vakt mistanke hos venstrefløj, at den næsetyngede venstremand ikke har gjort mere. Noget tyder på, at han har haft mere travlt med Helle Thorningsskattes papirer end de lækede oplysninger, sagde Frank Aaen (Ø), som mener, at det må give endnu en næse til den omstridte politiker. Venstre påpeger, at man ikke skal dømme nogen, før der er bevis for vedkommendes skyld.



"Det er absurd at tro, at folk ikke vil handle i storcentre, bare fordi de ligger langt væk. Tag sådan et sted som Thisted, når der udkommer et Bilka-katalog, bliver der kørt to paller med kataloger ud til tankstationerne, og så kører folk til Holstebro eller Aalborg."

Thomas Danielsen (V) til dknyt

■ **666 milliarder i storbanks skattely.** En lækket kundeoversigt fra storbanken HSBC viser, at de har hjulpet tusindvis af mennesker med at sende deres indeståender i schweizisk skattely. Politiken har med hjælp fra journalistgruppen ICIJ fået adgang til kundeoversigten for 2006-2007, der indeholder data for 106.458 kunders indeståender for samlet 666 milliarder kroner. I 2009 lykkedes det de franske skattemyndigheder at få fat i listen, som de også delte med flere andre europæiske lande. På den måde har de fået inddrevet nogle af de undtagne milliarder, men af endnu uforklarlige år-



Özlem Sara Cekic
@cekicozlem

Dalai Lama har en forsonende virkning på MF'er. Fx har jeg aldrig set @zeniastampe og @espersendf på den måde :-)

sager har de danske skattemyndigheder ikke bedt om listen, selvom den også indeholder data på 314 danske re med indeståender for 4,8 milliarder kroner.

■ **Priserne falder for første gang siden 1954.** Forbrugerpriserne i januar var i år 0,1 procent lavere end i januar 2014. Dermed har vi fået deflation i Danmark, og det er ifølge Danmarks Statistik første gang siden 1954, at priserne har teet sig på den måde. Det er især de lave oliepriser, der trækker prisindekset ned, men selvom deflation historisk set kan være et usundt økonomisk tegn, så vurderer flere økonomer, at der ikke er fare forude på den baggrund.

■ **Partier kender anonyme donorer - og det er ulovligt.** En optælling fra Berlinske viser, at de politiske partier 2007-2013 har modtaget mere end 7,2 millioner kroner i såkaldt anonym partistøtte. Det vil sige støtte, som partierne ikke selv ved hvor kommer fra. Problemet er bare, at partierne i flere tilfælde faktisk godt ved, hvem de anonyme donorer er, skriver avisen. Både Venstre i Aalborg og Esbjerg og Liberal Alliance i Slagelse vidste udmærket, hvem de anonyme beløb kom fra, og så er det ifølge juraprofessor Jørgen Albæk Jensen ulovligt ikke at angive dem på støtteerklæringerne. Enhedslisten har nu politianmeldt flere af de sager, der er omtalt i Berlinskes research.

■ **Nordjyske MF'ere i mediesaksen.** To nordjyske medlemmer af Folketinget måtte i den forgangne uge forklare sig efter at have været igennem mediemøllen. Først kunne Ekstra Bladet fortælle, at kommunalordfø-

rer Simon Kollerup (S) fik 30.218 kroner skattefrit af Folketinget i tilskud til en lejlighed i København, selvom han bor i en anden lejlighed 500 meter derfra og har adresse i Thy. Tirsdag havde et vidne så set Dansk Folkepartis Bent Bøgsted bakke sin trailer ind i en anden bil og køre fra stedet uden at sige noget, fordi han ifølge egen forklaring havde 'en dårlig dag'. Boligfidusen bliver taget op i Folketingets Præsidium, mens Bøgstedes bakkemanøvre har fremkaldt en afstemning på Nordjyske om, hvorvidt man overhovedet kan være valgt i området uden at kunne bakke ordentligt med sin trailer.

Største gevinst og tab på de nye refusionsregler

Taberne (mio.)		Vinderne (mio.)	
Aarhus	-30.008	Aalborg	30.004
Randers	-30.007	Viborg	30.000
Skanderborg	-30.003	København	29.999
Esbjerg	-26.052	Vejle	29.998
Fredensborg	-25.923	Kolding	29.997

» Læs mere om nye refusionsregler på side 4

Præcisering. I artiklen 'Kommuner finder mere socialt bedrageri' skrev vi den 26. januar om Betaling og Kontrol i Københavns Kommune. Hele afdelingen har 67 ansatte, men der skulle have stået, at det kun er de 9 af dem, der har med sager med socialt bedrageri at gøre. Vi beklager uklarheden.

Fairtrade-smilet der stivnede

Fire ud af syv kommuner har forladt projekt Fairtrade By, hvor man forpligtes til at indkøbe og informere om Fairtrade. Fairtrade's direktør efterlyser politisk vilje.

Indkøb

Af Jakob Frausig Simonsen
jakobfs@kommunen.dk

Ifølge projektets hjemmeside findes der i skrivende stund 2254 Fairtrade-byer verden over. I England alene er der næsten 600, og i Sverige har en femtedel af landets 290 kommuner meldt sig under fanerne. I Danmark er der tre.

Da opbakningen toppede i 2012, var antallet af danske byer oppe på syv. Men så forsvandt Aarhus, så Frederiksberg og Haderslev – og senest har Horsens meldt sig ud af fællesskabet, der gennem kommunikation og indkøbspolitik skal arbejde for en fair og bæredygtig udvikling for bønder i den tredje verden.

Erhvervskonsulent i Horsens Kommune, Helle Laurssen, forklarer:

- Når vi har pålagt vores institutioner at spare, blandt andet med udgangspunkt i indkøb af fødevarer, så har vi simpelthen vurderet, at det ikke gav mening at påtvinge dem den her ekstraudgift. Det står simpelthen ikke mål med udbyttet.

Begejstringen mangler

Gennem årene har kommunerne dog angivet mange forskellige grunde til at trække sig fra samarbejdet.

I Aarhus blev byens status som Fairtrade By sat i bero, da en borgerklage i 2012 førte til, at Statsforvaltningen Midtjylland erklærede ordningen for ulovlig. Den afgørelse blev senere omstødt af Økonomi- og Indenrigsministeriet. Aarhus har ikke siden fået genansøgt om medlemskab af ordningen og har derfor ifølge projektets hjemmeside i dag ikke status af Fairtrade By.



Daværende borgmester i Aarhus, Nicolai Wammen (S), var en glad mand, da han, omgivet af kampklædte græsrodder modtog byens Fairtrade-certificering.

Foto: Cathrine Ertmann / Polfoto



”Hvis man er lokalpolitiker, kunne man jo godt tage udgangspunkt i samfundstendenser. Og hvis man kigger på forbrugertendensen, så peger den jo klart i retning af mere økologi og mere bæredygtig handel.”

Jonas Giersing, direktør, Fairtrade Danmark

Da Frederiksberg i april 2013 forlod det bæredygtige selskab, skete det ifølge formanden for By- og Miljøudvalget, Jan E. Jørgensen (V), fordi energien kunne bruges bedre andre steder.

- Vi skal jo hele tiden vurdere, hvor vi får mest valuta for pengene. Og i forbindelse med vores deltagelse i Fair-

trade-byerne har vi været forpligtet til at afholde en række store offentlige arrangementer, hvor der er blevet brugt mange medarbejdertimer, og effekten af det har ikke været stor nok, siger han.

I stedet har kommunen engageret sig i Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb, som er et samarbejde mellem offentlige organisationer, der ligeledes ønsker at fremme en grøn indkøbspolitik. Det samarbejde har ifølge Jan E. Jørgensen en bedre profil for kommunen, da det udelukkende drejer sig om indkøb og altså ikke afholdelse af arrangementer.

Da Haderslev Kommune året efter fulgte trop, skete det på en ganske anden baggrund. Her hæftede man sig ved, at en rapport havde påvist, at Fairtrade slet ikke havde den effekt på bøndernes liv, som man havde forventet. Rapporten blev dog kraftigt kritiseret for at være forenklet og fejlagtig, men var altså alligevel udslagsgivende for Haderslev Kommune.

- Det var en voldsom overreaktion. Rapporten er meget generaliserende i sine konklusioner. Den beskæftiger sig med et begrænset geografisk område med kun tre Fair-

Fairtrade By-regler

► **Fairtrade By** i Danmark er blevet til gennem et samarbejde mellem Fairtrade Danmark og Mellemfolkeligt Samvirke. Byerne i projektet får lov til at bære titlen 'Fairtrade By' og forpligter sig til at arbejde med nedenstående punkter for at få mere fokus på etisk forbrug. Idag er København, Odense og Bornholm med i Fairtrade By.

► **Kommunen skal** tage en politisk beslutning om at fremme offentlige indkøb af Fairtrade-mærkede eller tilsvarende produkter.

► **På rådhuset** skal der altid serveres Fairtrade-mærket eller tilsvarende kaffe og te.

► **Der skal** findes et bredt udvalg af Fairtrade-mærkede eller tilsvarende produkter i lokale butikker og restauranter/cafeer i kommunen. Dette dokumenteres årlig.

► **Minimum 10 %** af kommunens samlede kaffeindkøb skal være Fairtrade-mærket eller tilsvarende.

► **Et stadig** stigende antal lokale arbejdspladser – både offentlige og private – køber kaffe, te eller andre produkter med Fairtrade-mærket eller tilsvarende.

► **Kommunen skal** foretage en aktiv informationsindsats om Fairtrade eller tilsvarende over for borgere og erhvervsliv i kommunen.

Kilde: Fairtrade-mærket.dk

trade-kooperativer, hvoraf det ene næsten ikke har solgt noget på Fairtrade-vilkår. Der findes masser af rapporter, som dokumenterer, at Fairtrade fungerer godt, men dem har de valgt ikke at forholde sig til, siger direktøren for Fairtrade Danmark, Jonas Giersing.

Som den sidste kommune fulgte så Horsens. Et udvalg i kommunen havde vurderet, at brandingeffekten ikke var mærkbar, og det blev i sidste ende tungen på vægtskålen.

Jonas Giersing er skuffet over, at kommunerne ikke bakker op om projektet, særlig når undersøgelser har vist,

at 62 procent af danskerne er villige til at betale mere for Fairtrade-produkter.

- Hvis man er lokalpolitiker, bør man tage udgangspunkt i samfundstendenser. Og hvis man kigger på forbrugertendensen, så peger den jo klart i retning af mere økologi og mere bæredygtig handel. Der mangler en klar politisk vilje, som jo egentlig ville være ganske berettiget, når man kigger på fakta på området, siger han.

Svensk succes

Men uanset hvad årsagen er, så er det i hvert fald tydeligt, at projektet nyder en ganske anden anseelse på den anden side af Øresund. Det skyldes ifølge generalsekretæren i Fairtrade Sverige, Magdalena Streijffert, primært to ting: For det første er arbejdet i Sverige primært bygget op om en stor og velfungerende græsrodsbevægelse med 47 medlemsorganisationer og mere end 5000 uddannede frivillige.

- Det er helt essentielt for vores arbejde. Det ville være umuligt for os at have en ansat, som skulle rejse rundt mellem alle 290 kommuner i Sverige og sprede vores budskab. Vores græsrodsbevægelse er helt afgørende, siger hun.

Den anden afgørende forskel er måden, hvorpå Fairtrade bliver brugt i den offentlige debat i henholdsvis Danmark og Sverige.

- I Sverige ser vi ofte, at politikere både på lokalt og nationalt niveau ser Fairtrade som et direkte værktøj til at bekæmpe fattigdom. Fairtrade som begreb bliver altså brugt meget i debatten, og det er selvfølgelig også med til, at folk får øjnene op for det, siger Magdalena Streijffert.

Den svenske succeshistorie er da også blevet bemærket af Jonas Giersing, som gerne vil lade sig inspirere.

- Noget af det, vi gerne vil arbejde på i fremtiden, er en Fairtrade-bevægelse, så der er flere måder for forbrugerne at engagere sig i Fairtrade på. Det kunne være ved en frivillig indsats som for eksempel græsrod for ad den vej at lægge pres på kommunerne for at gøre det her interessant. Men uden politisk forståelse og vilje kommer vi ikke langt, siger han. ○



2001

Fairtrade By-kampagnen starter i den britiske by Garstang.

2008

København bliver som den første danske by Fairtrade-certificeret.

2012

Aarhus forlader Fairtrade By.

2013

Frederiksberg forlader Fairtrade By.

2014

Haderslev og Horsens forlader Fairtrade By.

Ordførerne



Kommunalordførerne skriver på skift om aktuelle politiske mål, udfordringer og sager. I denne uge **Pernille Vigsø Bagge** (SF)

VIND I DAG-TILBUDSSEJLENE

Folk - særlig børnefamilier - flytter væk fra de mindre byer, og små skoler og daginstitutioner i yderområderne må lukke. Det ved vi godt alle sammen, og langt størstedelen af os synes, at det er trist at se, at lokalområderne bliver affolkede og kommuner bliver nødsagede til at lukke blandt andet skoler og daginstitutioner. Måske skulle man prøve at se det fra et konstruktivt perspektiv? Det både kan og bør vi, mener jeg.

Det er aldrig sjovt at skulle lukke en daginstitution. På den ene side ville jeg ønske, at vi kunne bevare alle de små daginstitutioner til glæde for de børn og voksne, der bruger en stor del af deres tid og energi dér.

På den anden side er det vigtigt, at vi bruger pengene rigtigt. At bruge pengene rigtigt på daginstitutionsområdet er at sikre så god trivsel, udviklingsrammer og læringsaktiviteter for børnene som muligt. Og vi må se i øjnene, at børnehaver og vuggestuer kan blive så små, at det påvirker kvaliteten negativt. Det dur ikke.

Mange kommuner har udfordringer med små daginstitutioner i yderområderne - det har de haft i flere år. Der skal træffes svære beslutninger om noget så vigtigt som børnenes hverdag og udvikling i en afgørende alder. Men når jeg ser på det kommunale landskab og taler med mine kommunalpolitiske kolleger, bliver jeg både imponeret og inspireret over nogle af de beslutninger og tiltag, som de tager i en svær tid.

En af de kommuner, der har brugt den negative udvikling i den kommunale børnebefolkning konstruktivt, er Halsnæs Kommune. De har udsigt til et fald på over 20 procent i antallet af 1-5-årige fra 2013 til 2014. Men de har brugt deres viden om nedgangen som en mulighed for at starte på en frisk og udvikle de fysiske rammer i deres daginstitutioner.

Det var en både svær og - særlig blandt daginstitutionsforældrene - upopulær beslutning, som Børne- og Ungeudvalget traf, da de i 2010 besluttede at omlægge seks mindre dagtilbud til to store i Hundestedområdet. Hundested Børnehus er en eksemplarisk integreret institution bygget efter alle kunstens indeklimaregler, så lyd, varme og CO2-koncentration ikke får pædagoger og børn til at dejse om efter frokosten. Der er gode udearealer, græs på taget og masser af rum og kroge indendørs, så børnene kan lege i de små børnegrupper, som er så afgørende for deres trivsel og udvikling. Og vigtigst: Børn, medarbejdere og forældre er glade! Jeg må sige, at jeg da er stolt af, at det var en SF'er, der var formand, da ideerne blev udviklet og beslutningerne truffet.

Når det er sagt, overlader vi - i SF - ikke yderområderne til sig selv. På Christiansborg har SF netop fremsat og fået vedtaget et beslutningsforslag om en handleplan til styrkelse af yderområderne. Vækst - særlig den grønne - flere arbejdspladser, bioøkonomi, adgang til velfærdsydelser, bedre kommunal udligning og forbedrede finansieringsmuligheder ved køb og salg af ejendomme er nogle af de ting i handleplanen, der skal forbedre rammevilkårene for vores yderområder.

I SF mener vi, at vi skal flytte det mangeårige negative fokus på yderområderne og se på de mange fantastiske sider af livet på landet. Så der er rigtig god grund til at være konstruktiv - skuden kan vendes, hvis både Christiansborg og kommunerne vil!

"Vi må se i øjnene, at børnehaver og vuggestuer kan blive så små, at det påvirker kvaliteten negativt. Det dur ikke."

Ingen analyse af hovedstadsudligningen

Bedre Balance-borgmestrene får ikke deres ønskede analyse af hovedstadsudligningen. Til gengæld er der fokus på at øge udligningen i det kommende kommissorium.

◉ skævvridning

Af Morten Munkholm
munkholm@kommunen.dk

Det bliver svinedyrt at have borgere på langvarig forsørgelse, sagde Aarhus-borgmester Jacob Bundsgaard ved Kommunaløkonomisk Forum i januar. Nu er der så kommet en pris på svinet for de næste to år. Kommunerne kan maksimalt tabe eller vinde 30 millioner kroner de næste to år på det nye refusions-system, der bliver sat i værk ved årsskiftet.

Dermed fik regeringen, Venstre, Dansk Folkeparti og De Konservative endelig sat punktum for et forhandlingsforløb, der blev en del længere end forventet. Økonomi- og Indenrigsministeriet havde fra start lagt en model på bordet, hvor kommunernes tab og gevinst blev begrænset til en vis procentdel af skattegrundlaget - den havde over to år sendt godt 167 millioner kroner mere til København, hovedsagelig hentet ind fra en række østjyske og nordsjællandske kommuner.

I stedet lavede forligspartierne en ny grænse, som skærer 233 millioner af de otte største vinderes gevinst, her-



Esbjerg-borgmester Johnny Søtrup (V) har været en af de mest markante modstandere af hovedstadsudligningen.

Foto: Christer Holte / Polfoto

af alene 137 millioner kroner fra københavnernes gevinst, og formindsker tabet hos de ti største tabere i omlægningen. Det betyder blandt andet, at de tre K-kommuner Gentofte, Helsingør og Hillerød er sluppet lidt billigere end forventet.

K-borgmestrene er bestemt ikke tilfredse.

På længere sigt vil det hævede udligningsniveau nemlig gøre endnu et indhug i deres kommuners indtægter. Og selvom døren nu er lukket i for ændringer af udligningen frem mod 2018, så står den stadig på klem for efterårets store debatemne blandt landets borgmestre: Hovedstadsudligningen.

Hovedstaden mod rov

Kommissoriet for de emner, finansieringsudvalget skal analysere frem mod 2018, var en del af forliget om de foreløbige refusionsændringer. De otte jyske borgmestre, der sammen går ind for 'Bedre Balance', havde ønsket sig, at hovedstadsudligningen blev en del af kommissoriet. Det samme gjorde Venstre og Dansk Folkeparti.

Men efter pres fra hovedstadens borgmestre er det ikke blevet sådan. Godt nok står der i kommissoriet, at analyserne skal inddrage udviklingen og virkningen for forskellige kommunegrupper - det vil sige hovedstadskommuner, bykommuner og land- og yderkommuner - men hovedstadsudligningen er ikke nævnt med ét ord. Og Økonomi- og Indenrigsministeriet oplyser til *Kommunen*, at der ikke vil blive lavet en særskilt analyse om emnet. Derfor er der heller ikke lutter tilfredshed hos Bedre Balance-sammenslutningen.

- Det er et tegn på, at man i

"Vi har nogle ret kapable folk, som kan komme med nogle gode indspark i de næste par år. Og dem håber vi så man vil tage med i sit arbejde."

Johnny Søtrup (V)

det her vadede kort før et folketingsvalg er en lille smule forsigtig med at foreslå alt for markante forandringer. Og når man nu har lavet et finansieringsudvalg, så skal de også have fred og ro til at arbejde med emnet, siger Esbjerg-borgmester Johnny Søtrup (V), som har været en af de mest markante modstandere af hovedstadsudligningen.

Han hæfter sig ved en sætning i kommissoriet, der siger, at finansieringsudvalget kan inddrage ekstern bistand. Den bistand forventer han nemlig Bedre Balance-kommunernes embedsværk kan bidrage med.

- Vi har nogle ret kapable folk, som kan komme med nogle gode indspark i de næste par år. Og dem håber vi så man vil tage med i sit arbejde, siger Johnny Søtrup.

Blå vælgere for udligning

Den kommunale lobbyisme har allerede i refusionsaftalen været markant. I november skrev Bedre Balance-sammenslutningen i et brev til de ansvarlige ministre, at de mener at repræsentere 3,6 millioner danskere med kravet om et nyt udligningssystem.

- Vi kan ikke anerkende, at der er to forskellige udligningsniveauer i Danmark.

Når borgernes forventninger og lovgivernes krav til den service, der skal leveres, er de samme, så der er ingen logik i, at nogle kommuner er omfattet af mere gunstige udligningsordninger end andre, står der i brevet.

I midten af december sendte også hovedstadborgmestrene et brev til ministrene med deres syn på sagen. Her afviser de flere af argumenterne fra Bedre Balance-brevet, blandt andet at der skulle være voldsomt stor forskel på serviceniveauet i regionerne.

Embedsmændene i finansieringsudvalget skal holde tungen lige i munden, for at den ikke ender i den ene parts favør på vægtskålen. En rundspørge lavet af AB Analyse for *Kommunen* viser, at hver tredje dansker mener, storbykommunerne i øjeblikket får for mange penge. 27,1 procent mener, at fordelingen er fin, som den er nu, mens 12,7 mener, at storbykommunerne skal have lov til at beholde flere penge. Og så er der hele 27 procent, som svarer ved ikke.

Deler man svarene op på partier, er det tydeligt, at vælgerne i blå blok i højere grad vil have mere udligning end vælgerne i rød blok. Og vinder blå blok valget, er forventningen da også klar fra Johnny Sotrups side.

- Så vil der vil være øget fokus på det fra Venstre og Dansk Folkeparti. Vi skal i hvert fald nok sørge for, at de ikke kommer til at glemme det, siger han.

De Konservative derimod skal overveje, hvordan de kan søge indflydelse, så at K-kommunerne i hovedstadsområdet ikke taber alt for meget ved det nye udligningssystem fra 2018.

Implementeringsbølgen

På bagsiden af regeringens store reformiver rejses nu et krav til alle embedsmænd om at levere konkrete resultater. Disciplinen at implementere er sat højt på dagsordenen i det danske embedsværk med stor inspiration fra finansminister Bjarne Corydons engelske forbillede.

embedsværk 2.0

Af Morten Munkholm
munkholm@kommunen.dk

Et par år inde i sin embedsperiode samlede den britiske premierminister i slutningen af halvfemserne sine topembedsmænd til en vigtig arbejdsfrokost. Han var blevet valgt på at skulle forandre, men på trods af en masse ny lovgivning var det, som om der ikke var noget, som rigtig forandrede sig. Premierministeren fortalte, hvor frustreret han var over, at de politiske intentioner ikke blev til virkelighed, hvorefter en af de højtstående embedsmænd tog ordet: Lad mig lige

prøve at forstå det rigtigt. Det, du i virkeligheden siger, er, at du vil have os til at levere konkrete resultater? Premierministeren var forbløffet over spørgsmålet. Hvad i alverden har I ellers haft gang i indtil nu? spurgte han, hvortil embedsmanden svarede: Jamen det er jo ikke... Den traditionelle britiske embedsmandsrolle har altså aldrig handlet om at levere konkrete resultater. Den har handlet om at give dig gode råd.

Det lyder næsten som en scene fra komedieserien 'Javel, hr. minister'. Men ovenstående dialog stammer fra virkelighedens verden, fortalte tidligere premiermini-

ster Tony Blair på et møde i Verdensbanken forrige år. Dengang i sluthalvfemserne gik det op for ham, at hans tid som politisk leder i Storbritannien i lige så høj grad skulle handle om at forandre embedsværkets rolle, som det skulle handle om at forandre lovgivningen.

- Som politisk leder er en af dine stærkeste evner, at du er i stand til at overbevise folk. Men når du så rent faktisk får magten, så er det ikke længere den evne, du har brug for. Der bliver du nødt til at få nogle andre evner. Du bliver nødt til at gå fra at være en overbeviser til at være CEO, fortalte Tony Blair forsamlingen i Washington.

I starten af nullet blev der

oprettet en såkaldt 'delivery unit' i Storbritannien: En leveringsenhed med direkte kontakt til premierministeren, hvor embedsmanden Michael Barber som chefrådgiver skulle sørge for, at alle de politiske intentioner fra Blair-regeringens side også blev ført ud i livet. Og fænomenet tjener nu som inspirationskilde for den måde, den danske regering har tilrettelagt arbejdet med at få indført deres storstilede reformer på. Velkommen til embedsværk 2.0, lød det fra finansminister Bjarne Corydon ved et DJØF-arrangement i august.

Embedsmandsbuzzword
Implementering er nøgleordet blandt danske embeds-

mænd for tiden. I løbet af det seneste år har vi både fået et implementeringskontor i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, et 2020-sekretariat i Socialministeriet, et implementeringssekretariat i Undervisningsministeriet, et dansk implementeringsnetværk og ikke mindst et kodeks for implementering i økonomiaftalen mellem regeringen og KL.

- Implementering fylder rigtig meget på hele Slotsholmen, men det er lidt forskelligt, hvordan det er blevet grebet an i de forskellige ministerier. Vi har valgt at få et decideret sekretariat, men mit indtryk er, at opgaven er kommet meget højt på den administrationspolitiske dagsorden, uanset om der er



"En gris bliver jo ikke tykkere af bare at blive vejret – den skal fodres med god mad."

Camilla Wang, dekan, Metropol



Bjarne Corydon: Blairs arbejde...

Af Morten Munkholm
munkholm@kommunen.dk

I august talte du ved et DJØF-arrangement om det, du kaldte 'embedsværk 2.0'. Hvad mener du med den betegnelse?

- De klassiske krav til vores embedsværk, altså at de overholder lovgivningen, optræder fagligt korrekt og forholder sig politisk neutralt - de er fuldstændig usvækkede. Men udover det kommer der nogle nye krav til i forhold til det, vores embedsværk klassisk har opereret med. Og de krav kan vel samlet set siges at handle om at levere forandring, at levere effekt for borgerne af de reformer, der besluttet politisk. Det er jo ikke nyt. Det har altid hørt til det her med at forvalte fællesskabets ressourcer. Men der er nok kommet et ekstra fokus på det over de senere år, og det er helt sikkert sket med rette, fordi betydningen af,

om reformerne rent faktisk kommer til at virke i praksis, jo ikke må undervurderes. Der spiller embedsværket bare en helt central rolle, som på en eller anden måde er ny og udvidet i forhold til, hvad man har kendt før.

Det er ingen hemmelighed, at du politisk har hentet stor inspiration fra Tony Blair og New Labour i England og Michael Barbers måde at tænke implementering på. Er det noget, som har inspireret dig til at drive embedsværket anderledes i Danmark?

- Ja, det er da på alle måder inspirerende. Dybest set er det jo udtryk for samme tankegang, som vi har, nemlig at det er fint nok at træffe en masse storslåede politiske beslutninger og engagere sig dybt i det politiske spil omkring dem. Men det går jo slet ikke, at man så fuldstændig glemmer, hvad det hele dre-

jer sig om, når kameraerne er slukket. Det er jo først der, at det for alvor betyder noget, hvad man lige har besluttet. Det er jo i den lange periode, efter at medieopmærksomheden og det politiske drama er overstået, at det afgøres, om den politiske kapital, du har investeret i politiske forandringer, giver afkast - om det overhovedet har været umagen værd for borgerne.

Men er det en ren kopi, I er ved at indføre?

- Der er jo en enorm forskel på Danmark og Storbritannien, og der er forskel på de omstændigheder, vi lever under nu, og de omstændigheder, de levede under, dengang de arbejdede med det her deliveryology, så der er ikke nogen direkte overførbare på den måde. Det er også et andet setup, vi har valgt at arbejde med i Danmark. Men der er ikke nogen tvivl om, at den



n skyller ind over land



”Hver eneste gang vi nu sætter et nyt skib i søen, så har vi på forhånd tænkt over, hvordan det vil påvirke børnenes læring, den sociale arv og trivslen.”

Kim Brøbech, skolechef,
Ikast-Brande Kommune

et konkret sekretariat eller ej, fortæller Trine Elmélund Christensen, kontorchef i Undervisningsministeriets implementeringssekretariat.

Hun har med seks ansatte under sig fået en rolle som et slags koordinerende medlem, der sammen med resten af ministeriet kort fortalt skal sørge for, at regeringens reformer på området bliver til virkelighed. I øjeblikket gælder det erhvervsuddannelsesreformen og selvfølgelig folkeskolereformen, som på mange måder er et nybrud – ikke bare politisk, men også administrativt.

Med reformen følger nemlig

en hel pakke af statusredegørelser, læringskonsulenter, kvalitetsrapporter, tilsyn og sågar et følgeforskningsprogram, der skal evaluere indsatsen. Alt sammen noget, som er skabt for at kunne understøtte og følge med i, at reformen bliver omsat til virkelighed. Og den mest centrale opgave for Trine Elmélund Christensens sekretariat er at kunne give ministeriets topledelse et overblik over, hvor langt de helt præcis er med de forskellige tiltag.

- Det kan lyde utrolig banalt, men når man har så mange store reformer indenfor så kort tid, som vi har i de her år,

så er det helt centralt, at vi selv er klar. Den vigtigste implementering foregår jo ude på skolerne. Men vi skal levere godt, for at de kan levere godt. Derfor har vi et stort fokus på vores egne interne processer, forklarer hun.

Deliverology-model

Undervisningsministeriets implementeringsarbejde følger på mange måder den model, som Tony Blairs rådgiver, Michael Barber, stod fadder til i England. 'Deliverology' har han kaldt metoden, der går ud på først at etablere et team, som er fokuseret på embedsmændenes indsats, dernæst at udvælge sig nogle få målbare forudsætninger for, hvornår indsatsen er lykkedes, og til slut at indføre en række rutiner, der gør det nemmere hele tiden at følge med i processen.

Om til Undervisningsministeriets forhold, har de her oprettet et 'deliveryteam' i form af implementeringssekretariatet, som i øjeblikket arbejder på at udvikle målsætninger for de forskellige reformer og allerede nu har skabt en række faste rutiner med hensyn til folkeskolereformen. For eksempel mødes et forum af de parter, der ar-

bejder med reformen (Undervisningsministeriet, KL og andre ministerier) jævnlig. I løbet af de næste år vil der komme meget mere fokus på de data, der bliver indsamlet fra kommunernes kvalitetsrapporter, de nationale testresultater og den nye trivselsmåling.

- Men lige nu er det vigtigt, at vi giver tid til og har respekt for det store arbejde, der foregår lokalt. Kommuner, skoleledere, lærere og pædagoger skal finde deres egen måde at gøre det på indenfor de overordnede rammer. Det er en stor omstillingsproces, alle er midt i, og vi ved, det tager tid, før vi kan forvente, at eleverne bliver dygtigere og trivslen bedre, uddyber Trine Elmélund Christensen.

I Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har de i modsætning til Undervisningsministeriet massevis af målinger og data på, hvordan beskæftigelsesindsatsen foregår rundtom i landet. Og med hele fem reformer, der er blevet indført indenfor få år, har deres implementeringskontor derfor sat sig for at prioritere, hvilke data de skal måle på, og derudover arbejde på en mere

transparent og involverende kultur i styrelsen, der har mødt en del kritik for det modsatte i årenes løb.

Erfarings udefra

Googler du ordet implementation, så handler de tre første hit om definitionen på ordet, mens det fjerde er et link til konsulentbureauet McKinseys praksis på området. Det omdiskuterede rådgivningsfirma, der har kontor midt imellem ministerierne på Slotsholmen, er tilsyneladende et af de mest anerkendte, når det handler om implementering, og her dukker ordet deliverology igen op i deres arbejde.

Da Michael Barber var færdig med at rådgive Tony Blairs Labour-regering, skrev han nemlig bogen 'Instruction to deliver' og blev ansat som partner og leder i McKinseys afdeling for undervisning.

McKinsey var samtidig det bureau, der sidste år fik til opgave at rådgive Undervisningsministeriet om, hvordan de kunne implementere folkeskolereformen bedst muligt. At de så er endt med en model, der på mange må-

» Fortsættes næste side

...er på alle måder inspirerende

måde, de har grebet det an på og sat det på dagsordenen i Storbritannien i nullet under Blair, udgør en klar og tydelig inspiration.

Nu siger du, at det er et andet setup. Men det arbejde, der foregår i Undervisningsministeriet, ligner jo utrolig meget det, som Michael Barber har beskrevet i sin deliverology-model.

- Uden at være ekspert nok til at kunne lave en præcis sammenligning tror jeg, man kan sige, at Storbritanniens model var kendetegnet ved at være en del mere centraliseret end vores. De dannede jo deres delivery unit lige under premierministeren, og så koordinerede de hele arbejdet derfra. Det har vi jo ikke valgt at gøre. Vi har lagt vægt på, at det skulle forankres i de enkelte fagministerier for at sikre et ejerskab til reformerne der, hvor de rent fagligt

hører til.

Når vi nu ser det her øgede fokus på implementering, er det så, fordi I i regeringen har oplevet for megen politik, som ikke er blevet ført godt nok ud i livet?

- Ja, der er vi da i kategorien for blanke tilståelser. Sandheden er den, at implementering i alle lande til alle tider har været overordentlig vanskelig. Meget, meget ofte ender man med et helt andet resultat end det tilsigtede, da man traf beslutningerne. Det er der selvfølgelig nogle naturlige årsager til, og det kan man hverken trylle eller knipse væk med et implementeringssekretariat. Men man kan have den ambition, at man vil gøre det bedre end førhen. Og der er min pointe, at det har en særlig betydning, når reformerne er af den karakter, vi har set i de senere år, hvor vi dybest set

har haft et politisk system, der med meget brede flertal har sat alt ind på nogle meget vigtige forandringer på nogle helt centrale områder i velfærdsstaten.

Der har jo været en del kritik af, at McKinsey har været inde over processen ikke kun med folkeskolereformen, men senest også i forhold til offentlig arbejdsgiveradfærd. Hvorfor ser vi gentagne gange, at de her konsulenter er med til at forme den måde, som embedsværket skal arbejde på?

- McKinsey former ikke noget. De leverer de input, de produkter og den bistand, som vi på baggrund af vores egne beslutninger og vores egne ønsker føler vi har brug for. Det gør de så i åben kæpestrid med andre leverandører, hvor vi vælger ud fra, hvem der er bedst og billigst og har det, vi efterspørger. Indimellem er det McKinsey

- andre gange er det nogle andre.

Der er jo en vis frygt blandt offentligt ansatte for, at de skal måles mere, og ikke mindst for, hvad næste skridt så bliver, hvis de ikke lykkes. Hvad er næste skridt?

- Det her handler på ingen måde om at måle mere. I virkeligheden kan det sagtens føre til, at man måler mindre, for dybest set er hensigten at få målt på det rigtige: At få prioriteret, hvad det er for nogle informationer, man indsamler, og sørge for, at det er retvisende og møntet på det, der for alvor betyder noget. Det er helt centralt, at man arbejder evidensbaseret og løbende sørger for at have en velfunderet idé om, hvorvidt man fortsat er på sporet eller ved at køre i grøften. Og at man, hvis man er ved at køre i grøften, får en dialog om, hvordan man retter op,

så det ikke ender med den situation, vi har set alt for mange gange, nemlig at vi efter en årrække lige pludselig løfter blikket og kan konstatere, at man er landet et helt andet sted end der, hvor man i grunden gerne ville hen.

Men når man måler mere konkret, kigger man jo også meget snævert på, hvor implementeringskæden skal laves om ...

- Ja, og det er bestemt det, der er tanken. Det er vel sådan, man bedst løser sine opgaver. Det er ved, at man så vidt muligt hele tiden gør sig bevidst om, hvor det, man ikke lykkes med, går galt, og hvad man så skal gøre anderledes. Der er data et vidne om realiteterne. Det er det eneste sunde grundlag for en ordentlig dialog om, hvordan man i grunden kan nå de mål, man sætter sig.

Hvis man som leder i det pri-

vate erhvervsliv ser, at det går galt et helt specielt sted i kæden, kunne man godt forestille sig, at det led ville blive skilt ud eller fyret. Er det også den måde, man skal til at tænke på i embedsværket fremover?

- Nej, det er for primitiv en udlægning af, hvad der foregår i den private del af vores økonomi. Det, der er god praksis, er, at hvis man har data på, at det går skævt, så zoomer man ind på, hvorfor det går skævt, og så får man en mulighed for at rette konkret op dér. Det er til gavn og glæde for alle parter, for der er da ikke noget mere frustrerende end en udbredt frustration over ting, der igen og igen går galt, uden at man rigtig kan sætte fingeren på, hvad det egentlig er, man har med at gøre.

Morgendagens meningsdannere

Af Yasmin Davali



MYTEN OM DE STUDERENDE

Mine medstuderende og jeg hopper hellere end gerne på cyklen, toget eller bussen for at komme ind til vores studier, især hvis det betyder, at vi kan bo et sted, vi kan betale, og hvor vi ikke skal flytte en gang i semesteret. Jeg selv og mange af mine venner er blevet utrolig dygtige til at finde nye variationer af pasta med tomatsovs, fordi det er det, der gør, at vi får SU'en til at slå til. Og når vi møder troligt op til vores forelæsninger, selvom vi ved, at vi skal sidde på gulvet eller i vindueskarmen, så er det et tegn på, at vi tager vores uddannelse meget alvorligt og rigtig gerne vil dygtiggøre os.

Men når jeg læser om unge i avisen, er det nogle gange svært at genkende mig selv og mine medstuderende i det billede, der bliver tegnet.

Der er mangel på betalelige boliger i uddannelsesbyerne – alene i København står flere tusinde på akutventeliste hvert år til studiestart. Det har ikke noget at gøre med, at vi vil bo på Rådhuspladsen – det har noget at gøre med, at der ikke er boliger nok. Husleje, Netto-besøg og bøger gør faktisk et anseeligt indhug i vores SU og betyder markant mere for studenterøkonomien end cafébesøg. Og tro det eller ej: Det er de færreste, der kommer sovende til deres eksaminer. Jeg kunne blive ved. Alligevel er myten om, at ungdommen nu til dags er en flok uansvarlige curlingbørn, der ikke er i stand til at tage ansvar for sig selv, en myte, der bider sig hårdere og hårdere fast i mediebilledet. Det gør den på trods af, at det netop er det, den er – en myte.

Når jeg vælger at bruge min klummetid på at give et andet billede af unge end det, der ofte bliver gengivet i medierne, er det ikke kun, fordi det er forkert. Det er, fordi billedet bliver brugt som en undskyldning for ikke at tage de problemer, vi oplever i vores hverdag, alvorligt. Nogle gange bliver det sågar brugt til at retfærdiggøre, at der bliver truffet beslutninger om vores fremtid, vores hverdag og vores studier, uden at vi bliver hørt. Sandheden er, at der ikke er nogen grund til at lytte mere til erhvervslivet end til de studerende, når vores uddannelser skal udformes – vi vil gerne tage ansvar, vi vil gerne bidrage, og vigtigst af alt: Vi vil gerne være med til at definere, hvordan vi skaber de bedste rammer for, hvordan vi kan dygtiggøre os. Hvis politikerne begynder at stole på det, så er der en mulighed for, at vi kan få en debat om uddannelseskvalitet, der kan udvikle vores uddannelser og sørge for, at vi rent faktisk bliver den dygtigste generation nogensinde. Der er heller ingen grund til at give op overfor at løse ungdomsboligproblemerne på forhånd. Det er muligt at tænke i nye løsninger på boligproblemerne – det vil vi gerne være med til – og når der kommer betalelige ungdomsboliger, er der ikke nogen grund til at bekymre sig over, om de bliver fyldt op.

Jeg håber, at politikere, meningsdannere og beslutningstagere vil læse med her og tage det for gode varer, når jeg siger, at vi er fuldt ud i stand til at komme med kvalificerede bud på, hvordan vores uddannelser og studiebyer skal udformes.”

Jeg håber, at politikere, meningsdannere og beslutningstagere vil læse med her og tage det for gode varer, når jeg siger, at vi er fuldt ud i stand til at komme med kvalificerede bud på, hvordan vores uddannelser og studiebyer skal udformes. Hvis I gør det, vil vi hellere end gerne samarbejde om at finde de løsninger, der skaber de bedst mulige studiebyer og uddannelser.

Yasmin Davali, nvalgt formand for Danske Studerendes Fællesråd

nyheder

« Fortsat fra forrige side

der ligner den CEO-model, Blair og Barber udviklede i Storbritannien, er måske ikke så underligt.

Men McKinseys rolle i folkeskolereformen har vakt en del opsigt og kritik blandt både eksperter og fagorganisationer. Er det et centralistisk jerngreb om de lokalt forankrede folkeskoler eller blot en sund inspirationskilde?

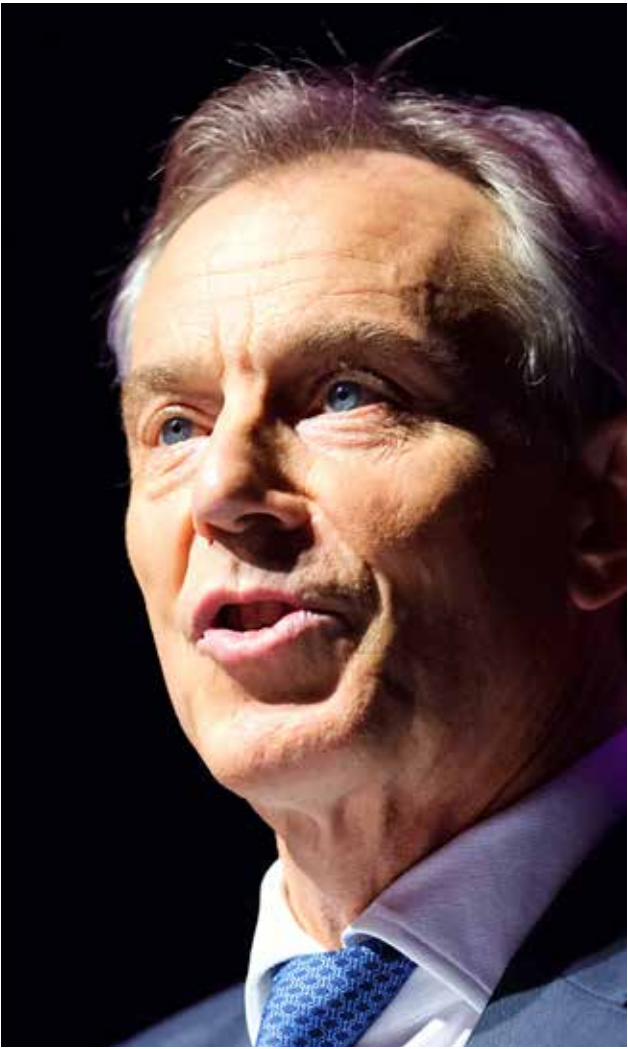
- Skrækscenariet er jo, at vi får sådan en uendelig djøfisering og managementkultur i det offentlige, som bliver udlevet i sin yderste konsekvens. Det scenarie kan du da godt forestille dig, men du kan også vende det om og sige, at det her handler om at blive skarp og nysgerrig på sin egen praksis. Hvorfor du gør tingene, som du gør, og hvordan du kan gøre det bedre, fortæller skolechef i Ikast-Brande Kommune, Kim Brøbech.

Han er en del af bestyrelsen i Dansk Implementeringsnetværk, som er opstået for netop at imødekomme det enormt store fokus, der er på emnet for tiden. Ifølge skolechefen har politikere og embedsværk været alt for fokuserede på at sætte nye opgaver i gang uden at have blik for, hvor de ender.

- Det har kaldt på et langt større fokus på disciplinen implementering, og derfor håber jeg også, at det i al almindelighed vil få en højere placering på dagsordenen. På den måde er det jo enormt positivt, at Undervisningsministeriet også har set det og lavet et sekretariat, siger Kim Brøbech.

Målbare resultater

I Ikast-Brande arbejder de i skoleafdelingen med en implementeringsstrategiplan, som nu er i År 3, som de kalder det. Ifølge skolechefen handler folkeskolereformen ikke bare om at indføre noget



Tony Blair indså, at hans tid som regeringsleder lige så meget skulle handle om at forandre embedsværkets rolle, som det skulle handle om at forandre lovgivningen. Foto: Polfoto

ny lovgivning. Den handler om at indføre en helt ny kultur på skoleområdet. Og her har politikernes enighed om tre konkrete målsætninger hjulpet gevaldigt på arbejdet. - Hver eneste gang vi nu sætter et nyt skib i søen, så har vi på forhånd tænkt over, hvordan det vil påvirke børnenes læring, den sociale arv og trivslen, fortæller Kim Brøbech.

Kommunen har samtidig skelet til Canada og newzealandske John Hattie for at hente inspiration til deres arbejde med vejledning og skoleledelse. Og så er der

noget helt centralt ligesom i Undervisningsministeriet og STAR sat gang i at skabe og prioritere et målesystem, som kan gøre lærere og ledere klogere på elevernes læring.

- Det handler om at blive god til at indsamle data. Vi lever jo i en tid, hvor vi er enormt optagne af at indsamle dokumentation. Mange har sagt, at vi også indsamler for meget. Det kan godt være, men det er, fordi den ikke har været godt nok indsamlet. Det, vi indsamler, skal give mening, siger skolechefen, der godt kan forstå, at Under-

visningsministeriet på den front har måttet hente hjælp fra McKinsey.

For hvordan får man lige opstillet en effektiv måleenhed for folkeskoleelevernes trivsel? Det er et af de spørgsmål, der kan kræve erfaring udefra.

Management-frygt

Det handler altså om at prioritere og konkretisere målene for hver enkelt leder, hver enkelt skole, hver enkelt lærer, hver enkelt klasse. Man strammer skruen oppefra i systemet for at indfri sine egne mål om at forandre det, mener dekan for Det Samfunds-faglige og Pædagogiske Fakultet på professionshøjskolen Metropol, Camilla Wang. Faldgruben er så, at man kan indsnævre målene så meget, at man mister blikket for helheden, at fokus bliver så stærkt på målingerne, at man glemmer understøttelsen.

- En gris bliver jo ikke tyk-kere af bare at blive vejret – den skal fodres med god mad, siger dekanen og peger på, at det vigtigste spor i det store implementeringsfokus for hende handler om, hvordan man bakker op om sine målsætninger.

Og heldigvis oplever hun, at det også er et område, hvor der bruges flere ressourcer i øjeblikket. Et eksempel er de 80 læringskonsulenter, der skal vejlede skolerne om folkeskolereformen. Et andet er de partnerskabsaftaler, professionshøjskolerne har indgået med Undervisningsministeriet og Socialministeriet, så også fremtidens velfærds-personale bliver styrket omkring de nye politiske mål.

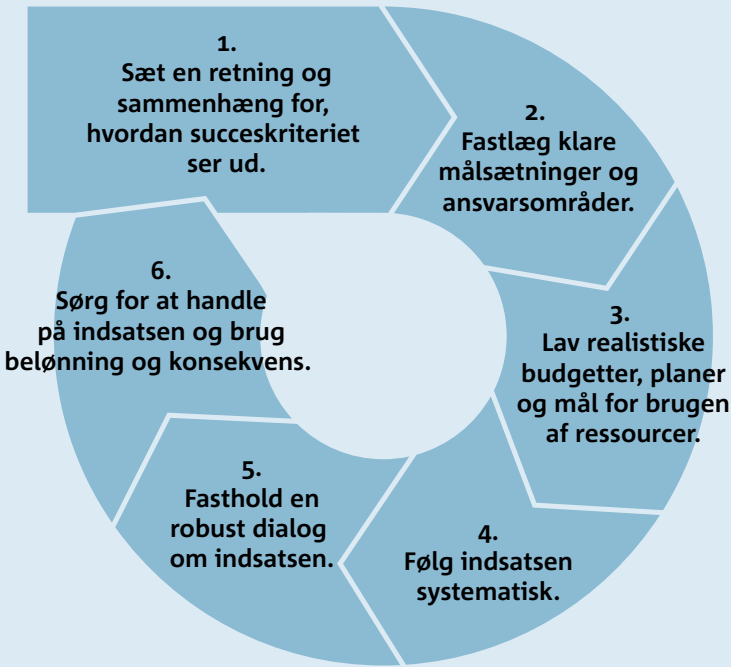
Et gennemgående tema i Produktivitetskommissionens rapporter handler om at indføre erfaringer fra det private erhvervsliv med at fokusere mere på præstationer og resultater. Men Camilla Wang oplever også frygten for målesystemet: For McKinsey-konsulenterne. For ensretningen. For managementkulturen. For det store åbne spørgsmål ved udviklingen i øjeblikket er, hvad der er næste skridt, hvis vi ikke når i mål.

- Bekymringen går på, at det her ender i et mere og mere udfoldet målesystem, hvor det til sidst er de enkelte medarbejdere, der skal måles på, hvorvidt de bidrager til det overordnede mål eller ej. Hvis de gør det, får de måske mere i løn. Hvis ikke, bliver de fyret, fortæller dekanen.

Kim Brøbech kan godt forstå bekymringen, for i delivery-systemet er det alle, ham selv inklusive, der skal kunne levere varen. For ham at se er det dog mest af alt en positiv udvikling.

- I disse tider, hvor ressourcerne skal udnyttes bedst muligt, har du ikke råd til at lade være med at fokusere på, hvordan du får tingene til at forandre sig og fungere. Derfor bliver implementering en disciplin i sig selv, siger han.

'Deliverology' indeholder seks velafprøvede metoder fra resultatstyring



Kilde: Fra artiklen 'Deliverology: From idea to implementation' i rapporten 'McKinsey on government', 2011

Erling. Borger.

"Tænk, hvis man kunne bede om at blive ringet op. I stedet for at vente så længe på at komme igennem til borgerservice."



Giv borgerne en god oplevelse med CallGuide fra Telia Erhverv

Med kontaktcenterløsningen Telia CallGuide kan borgerne selv vælge, om de vil vente i kø. Eller om de vil ringes op på et tidspunkt, der passer bedre. Callback er bare en af de mange funktioner, der gør det nemt at prioritere kontaktcentrets ressourcer i forhold til belastningen, så medarbejderne bliver mere effektive. Samtidig med at borgerne oplever en bedre service.

**Læs mere på telia.dk/callguide
eller ring til Business Manager Bjørn Villumsen på 80 10 10 04**

Reelt nærdemokrati eller centraliseret socialstat?

Den seneste kommunalreform i 2007 lanceredes under overskriften "Det nye Danmark - en enkel offentlig sektor tæt på borgeren". Med andre ord: Som i 1970 blev der lagt op til mere kommunalt selvstyre. Men som i 1970 er der reelt tale om, at afstanden mellem beslutningstager og borger er øget. Centraliseringen af Danmark fortsætter, mens nærdemokrati og selvstyre udhules. Sådan er vores socialstatsmodels - med tryk på 'stat' - indbyggede logik.

Ud fra et driftsøkonomisk synspunkt må man forøvrigt undre sig over, at man ikke valgte den løsning, som lå lige for ved den seneste kommunalreform: Fastholdt kommunernes størrelse og nøjedes med at flytte aktiviteter, som mere effektivt håndteres i større enheder, over i amtsligt regi.

Befolkningens beherskede interesse for lokalpolitik viser, at de for lang tid siden har indset, at kommunerne primært eksisterer, fordi det står i grundloven. De væsentlige beslutninger træffes i stadig stigende grad på Christiansborg - en udvikling, som har stået på i 100 år.

Dagens kommunale kæmpeorganisationer med hæren af administrative medarbejdere, socialrådgivere, sosu-assistenten, pædagoger og så videre, som er flittigt beskæftigede med kontrol - masser af kontrol -, skemaer, der skal udfyldes, samt procedurer og standarder, som skal beskrives, kontrolleres og overholdes, er uforenelig med effektiv drift og "højest mulig kvalitet for færrest mulige midler". At det nuværende monstrum af et system ud fra et demokratisk, menneskeligt eller driftsøkonomisk synspunkt skulle være bare i nærheden af at være optimalt, er ren newspeak.

De dage, hvor Danmark var karakteriseret ved et lavt skattetryk og en lille offentlig sektor, er så sandelig en saga blot, selvom det egentlig ikke er så længe siden. I 1960 var en mindre andel beskæftiget i den offentlige sektor og skattetrykket lavere end i USA.

Socialstatens lokalafdelinger

I artiklen "Hvad skal vi egentlig med kommunerne i fremtiden?" fra 2001 argumenterer fremtidsforsker Uffe Palludan for, at tiden groft sagt er løbet fra kommunerne -både på

grund af udviklingen af vores socialstat, men også på grund af de dybtliggende ændringer i vores måde at leve på. Som Palludan peger på, var den kommunale struktur frem til 1970 præget af sin arv fra landbrugssamfundet, hvor arbejde og fritid var to integrerede begreber. Fælles institutioner var kirke og skole, mens fællesskabet først knyttede sig til landsbyen og efter udskiftningen til sognet.

Grundlaget var at sikre offentlige goder, som markedet dengang ikke kunne tilbyde, såsom infrastruktur og skoler. Kommunalreformen i 1970 kan således ses som en tilpasning til industrisamfundet, hvor byerne var centrum for kommunen som administrativ enhed. Her boede og arbejdede befolkningen, og samtidig blev kommunerne større og kunne således tage vare på langt flere opgaver end de små landkommuner. Sådan er det dog ikke længere. Mens det økonomiske rationale i 1970 var, at kommuner skulle have minimum 6.000 borgere for at være økonomisk bæredygtige, var dette minimum i 2007-reformen øget til 60.000.

Det var den umiddelbare konsekvens af forvandlingen af det danske samfund fra et lavskattelands med en lille offentlig sektor til det modsatte.

Formålet med kommunalreformen er beskrevet som:

"at fastholde og videreudvikle en demokratisk styret offentlig sektor, hvor der er etableret et solidt fundament for en fortsat udvikling af det danske velfærdssamfund. Vi skal derfor fremtidssikre den decentrale offentlige sektor, som er et særkende for Danmark, ved at skabe bæ-

redygtige enheder med et klart ansvar for at levere velfærdsydelser af høj kvalitet til danskerne.

Fremtidens større kommuner giver muligheder for en bedre opgaveløsning, hvor flere velfærdsopgaver kan løses i kommunerne. Med flere opgaver placeret lokalt skal demokratiet styrkes, idet flere politiske beslutninger træffes lokalt".

Konsekvensen har dog hverken været mere nærhed eller en styrkelse af demokratiet. Og at kvaliteten i kommunerne skulle være steget i den mellemliggende tid, er nok også tvivlsomt. Der er tale om en videreudvikling af en koncerntankegang med rødder i det industrisamfund, som ikke længere eksisterer. En koncern, hvor ansvarsfordelingen ofte er alt andet end nem at forklare.

Man kunne jo også have spurgt sig selv, hvorvidt hjemmepleje, det at passe børn eller drive folkeskole som en kommunal opgave fortsat giver mening. Udviklingen i antallet af børn, som går i privatskole, taler sit eget sprog. Tilbage er kun rent ideologiske begrundelser - samt egeninteressen hos lokalpolitikere og embedsmænd.

Fremtiden vil sikkert byde på endnu større kommuner, og begrundelserne vil være de samme som i 1970 og 2007, ligesom efterspillet vil være det samme. Det er den indbyggede logik i den valgte socialstatsmodel: En socialstat, som har skabt en permanent underklasse af mennesker, som ikke ernærer sig selv.

Deres vilkår, deres muligheder for at forblive på passiv forsørgelse og antal havde nok været begrænset i et kommunalt system baseret på reelt selvstyre og ansvar. Med direkte conse-



Af Niels Westy

Folketingskandidat for Liberal Alliance i Nordsjælland, udenrigskommentator på Dagbladet Børsen, præsident for Akademiet for Fremtidsforskning og underviser på Niels Brock.

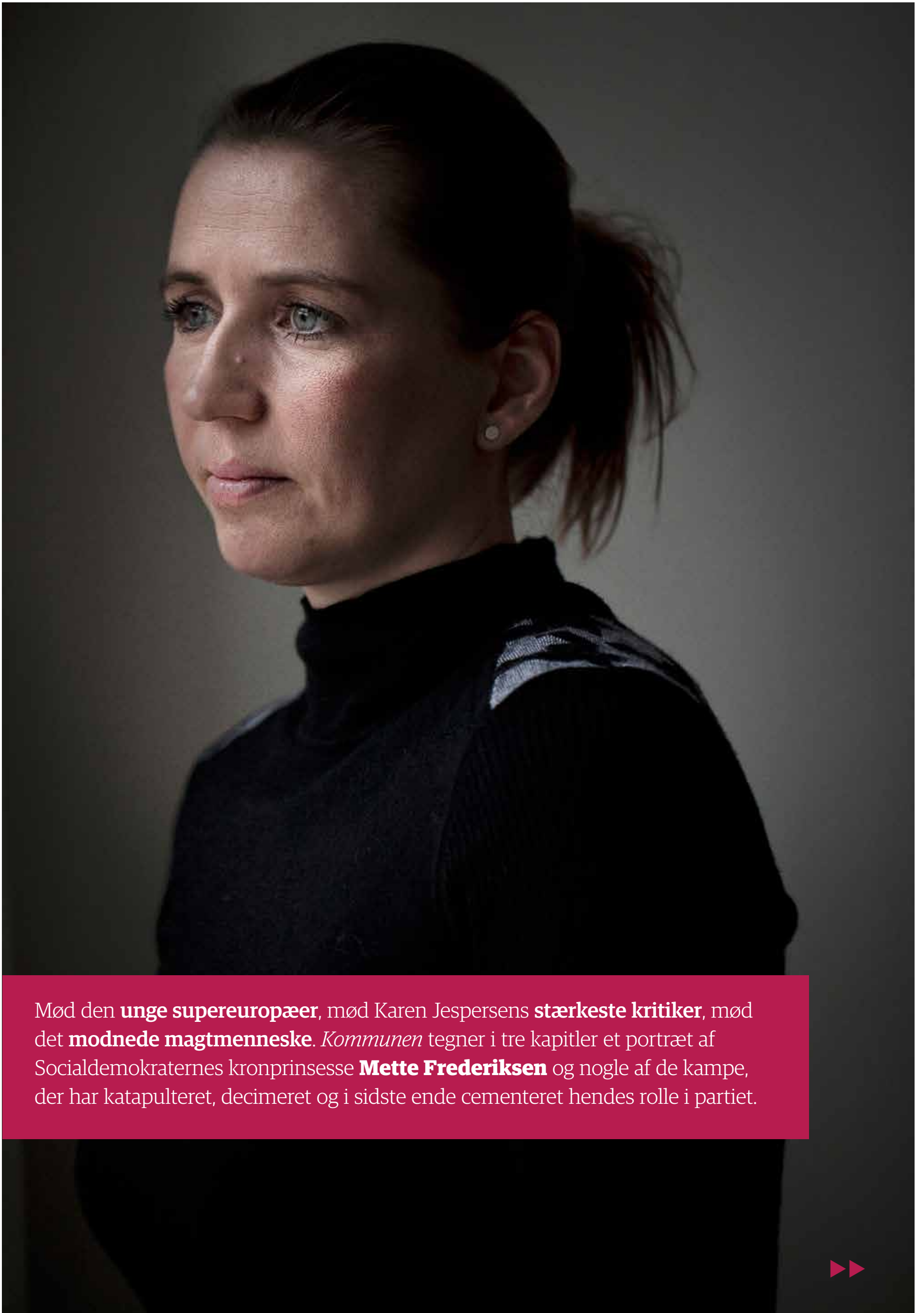
kvens på pengepungen og uden mulighed for kompensation via udligning ville det utvivlsomt have efterladt et meget anderledes og formentlig også bedre Danmark end det, vi kender i dag - ikke mindst for de mennesker, som i dag er parkeret udenfor arbejdsmarkedet.

Alternativet til det nuværende Socialstat A/S er naturligvis en decentral struktur med reelt selvstyre - optimalt bestående af mindre enheder end i dag. Enheder, hvor der eksisterer et naturligt interessefælleskab. På sigt kan det vise sig at være både billigere og give bedre ydelser, ikke mindst hvis man gør brug af private aktører, der sagtens kan operere på tværs af kommunegrænserne og dermed sikre en økonomisk fornuftig drift. Sandsynligheden for, at borgerne kom i centrum i stedet for forvaltning og politikere, er også langt større i en sådan model. Til gengæld vil interessen fra netop forvaltning, politikere og fagforeninger formentlig af samme grund være mildt sagt behersket.

Og det er nok den primære drivkraft bag den fortsatte organisering og udvikling/afvikling af den kommunale sektor.

"Fremtiden vil sikkert byde på endnu større kommuner, og begrundelserne vil være de samme som i 1970 og 2007, ligesom efterspillet vil være det samme."





Mød den **unge supereuropæer**, mød Karen Jespersens **stærkeste kritiker**, mød det **modnede magtmenneske**. *Kommunen* tegner i tre kapitler et portræt af Socialdemokraternes kronprinsesse **Mette Frederiksen** og nogle af de kampe, der har katapulteret, decimeret og i sidste ende cementeret hendes rolle i partiet.



Den unge globalist

Mette Frederiksens politiske brand er brandtalerne og den sociale indignation, og hun står i dag som modbilledet til EU-elitære Helle Thorning-Schmidt. Men kronprinsessen hos Socialdemokraterne startede som supereuropæer.



2001. Mette Frederiksen, Helle Thorning-Schmidt og daværende DSU-formand Kristian Madsen går i et debatindlæg skarpt i rette med Karen Jespersens linje i udlændingebatten.

Foto: Kim Agersteen / Polfoto

A

ret er 1996. Statsminister Poul Nyrup Rasmussen er på vej til Aalborg som led i en større charmeoffensiv i det socialdemokratiske bagland. Han bliver forsinket i lufthavnen på grund af en instrumentfejl ved flyet. Da Nyrup når frem til spillestedet Skråen i Aalborg, hvor godt 100 studerende venter, godt en time for sent, bliver han mødt af en diskussionslysten 18-årig lokalformand fra Danmarks Socialdemokratiske Ungdom (DSU). Navnet er Mette Frederiksen, og stemmen brænder igennem. Snart skal hele landet lære hende at kende som supereuropæer og værdikæmper. Og i dag som Socialdemokraternes kronprinsesse.

Nyrup er kommet afsted helt uden talepapirer. Han tænder en cigaret og ser for første gang bekymret ud, da formanden for DSU Aalborg kører på med sin kritik af regeringens finanslov med De Konservative, som er lig med besparelser for fire milliarder kroner. Efter han har talt til folkemængden og taget imod spørgsmål fra salen, er det ikke en imponeret Mette Frederiksen, der taler med en journalist fra formiddagsavisen BT:

- Han har da nogle pointer, men der var en del "politiker-tale". Jeg synes, der er god grund til at gå efter Nyrup - især efter regeringen lavede finanslovsaftale med De Konservative.

Mette Gubi Axelsen, der gik i klasse med Mette Frederiksen på Aalborg Gymnasium, beskriver Danmarks nuværende justitsminister som "meget idealistisk og politisk engageret" i en ung alder. Ved siden af skolen var Frederiksen spejderleder i FDF og svømme-træner. Hun meldte sig ind i DSU som 14-årig.

- Hun var allerede meget slagkraftig dengang - en god retoriker. Hun var ambitiøs; ikke på den måde, at hun havde en karriereplan og gik målrettet efter det politiske, men hun kunne kombinere et almindeligt ungdomsliv med

politik. Hun kunne feste og stå op næste dag og træne nogle unger til svømning. Hun var meget ansvarlig, siger Mette Gubi Axelsen.

Den unge Frederiksen brændte især for kampen mod social uretfærdighed, uanset om "det var i Grønlandskvarteret i Aalborg eller i Burkina Faso". Den socialdemokratiske indfaldsvinkel havde Frederiksen med fra familien, hvor både faderen og farfaderen sad i amtsrådet for Socialdemokraterne.

- Hun har det i maven og hjertet. Det var et hjem, hvor der også var plads til dem, der ikke havde det så nemt, siger Mette Gubi Axelsen.

De mange meninger og den idealistiske sjæl betød, at Frederiksen kunne finde en politisk vinkel på det meste, hvilket godt kunne have konsekvenser i forhold til omgivelserne.

- Måske har det virket bombastisk på nogle, siger veninden og tilføjer:

- Hun var én, man lagde mærke til. Der var mange samlinger og diskussioner på gymnasiet. Hvis hun havde en sag, så var hun god til at få folk med på ideen.

- Hun er ikke en pleaser, der ensidigt går efter konsensus og enighed i diskussionerne. Dengang kunne hun godt komme på kant med nogle, fordi hun mener noget meget inderligt.

Supereuropæer

Mette Frederiksen, der i dag er blevet 37 og har over 13 års parlamentarisk erfaring fra Folketinget, er ikke bange for at stikke hovedet frem. Og det har hun gjort mange gange i årenes løb. I 1998 skete det som supereuropæer. I mellemtiden var Mette Frederiksen blevet medlem af DSU's forretningsudvalg. Bagtæppet for hendes debatindlæg i Politiken samme år er folkeafstemningen om Amsterdam-traktaten og det forestående Europa-Parlamentsvalg i 1999, som Frederiksen forudser bliver "ufolkeligt og uengageret".

'Nu er tiden inde til at ruske op i den idépoli-

Blå bog

Mette Frederiksen

Mette Frederiksen, født 19. november 1977 i Aalborg, datter af typograf Flemming Frederiksen og pædagog Anette Frederiksen. Mette Frederiksen har to børn, datteren Ida Feline og sønnen Magne.

► **2014-**
Justitsminister

► **2011-2014**
Beskæftigelsesminister

► **2007-**
Folketingsmedlem for Socialdemokraterne i Københavns Omegns Storkreds

► **2005-2011**
Næstformand i Socialdemokraternes folketingsgruppe

► **2005-2011**
Medlem af Socialudvalget

► **2005-2011**
Socialpolitisk ordfører

► **2001-2005**
Kultur-, medie- og ligestillingsordfører

► **2001-2007**
Folketingsmedlem for Socialdemokraterne i

Københavns Amtskreds

► **2000**
Kandidat for Socialdemokraterne i Ballerupkredsen

► **2009**
Mastergrad i Afrikastudier, Københavns Universitet

► **2007**
Bachelor i administration og samfunds-fag, Aalborg Universitet

► **2000-2001**
Ungdomskonsulent i LO, arbejde med unges forhold, politisk og fagligt

► **1996**
Student, Aalborg Gymnasium

► **1983-1993**
Byplanvejens Skole



2005. Tårerne triller, da det står klart, at Frederiksens rollemodel og mentor Mogens Lykketoft har tabt folketingsvalget i 2005 til Anders Fogh Rasmussen og VKO-flertallet.

Foto: Kim Agersteen / Polfoto



2004. Som kulturordfører støder Frederiksen mange gange sammen med DF's Louise Frevert. Det sker blandt andet, da Frevert vil forhindre, at film som Lars von Triers 'Dogville' kan få filmstøtte på grund af dens "propagandistiske politiske manifest".

Foto: Martin Lehmann / Polfoto

tiske debat - og hive den politiske dagsorden væk fra kroner-øre-logikken over til politiske markeringer med indhold, relevans og perspektiv, skriver hun.

Frederiksen fremhæver, at S må tage vel-færdskampen i EU. Hun taler om, at den globale fordelingspolitik "er så godt som fraværende", og samtidig advokerer hun for at afskaffe de fire forbehold og for fuld dansk deltagelse i ØMU'en. Hun fortæller ved en anden lejlighed, at hvis hun skulle tegne sit eget europakort, så er "Balkan, Tyrkiet, Ukraine og Hviderusland og flere af de nordafrikanske lande med som medlemmer af EU".

Den venstreorienterede europæiske kurs fortsætter i 1999. Frederiksen er i mellemtiden blevet formand for DSU's internationale udvalg. I et indlæg i den hedengangne socialdemokratiske avis Aktuelt argumenterer Frederiksen for, at EU's landbrugsstøtte omlægges fra "konventionelt landbrug til bæredygtigt landbrug". Hun er samtidig kommet i arbejdsudvalget i centrum-venstre-organisationen 'Nyt Europa', der arbejder for fuld dansk deltagelse i Amsterdam-traktatsamarbejdet. Folke- ne bag mener, at klassiske venstreorienterede dagsordener som bæredygtighed, miljø og social og økonomisk lighed kan fremmes progressivt gennem EU. Frederiksen skriver i indlægget, at EU bør udvide rækken af lande, der modtager udviklingsstøtte, samt at fattig-

domsorienteringen skal opprioriteres, mens EU's toldmure overfor de lande, som EU har indgået et særlig udviklingspolitisk samarbejde med, skal nedbrydes.

Lokkemad

EU fylder meget i 1998 og 1999, og i 2000 skal danskerne stemme om deltagelse i Euro'en. Statsminister Poul Nyrup Rasmussen har samlet et hold af unge socialdemokrater, der skal vinde ungdommen for fællesvalutaen.

Nina Groes, der i dag er direktør i Kvinfor og gift med transportminister Magnus Heunicke, er sammen med andre talenter som Mette Frederiksen, Helle Thorning-Schmidt og regeringens mest populære ministre kørt i stilling som blikfang og brandtalere i Socialdemokraternes seks millioner kroners-kampagne "Bedst for Danmark".

- Er de ikke dejlige? Ja, de er altså meget dygtige, siger en grinende Nyrup til BT, da han præsenterer Groes og Frederiksen til et pressemøde.

"Vi må knokle røven ud af bukserne for ikke at gentage Kosovo."

Mette Frederiksen (2000)

"Er de ikke dejlige? Ja, de er altså meget dygtige."

Poul Nyrup Rasmussen til BT, da han præsenterer Nina Groes og Mette Frederiksen til et pressemøde



2002. Poul Nyrup Rasmussen og Mette Frederiksen havde flere sammenstød i aalborgenserens tidlige år som folketingspolitikere.

Foto: Andreas Szlavik / Polfoto

Den nu 22-årige Frederiksen, der er blevet ungdomskonsulent i LO, har imponeret Nyrup med en brandtale ved en netop overstået S-kongres i Odense. Talegaverne udfoldes også ved pressemødet:

- Det handler om, hvor vi ønsker, at Danmark skal placere sig i Europa. Og om at undgå krig. Vi må knokle røven ud af bukserne for ikke at gentage Kosovo, erklærer Frederiksen.

Under hele Euro-kampagnen er Frederiksen sammen den unge SF'er Peter Goll som "euro-chatter" for Aktuelt, mens hun også har klummet i avisen. Og hun er med i en såkaldt kvindebuss af socialdemokrater, der kører landet tyndt. Her bruger hun en del tid med Helle Thorning-Schmidt. Nina Groes mødte som 17-årig Frederiksen for første gang ved et hovedbestyrelsesmøde i DSU, hvor aalborgenser havde talt flammende om Afrika og det internationale perspektiv.

- Mette var stjernen. Der var mange, der fik øje på hende, siger hun.

- Da jeg fandt ud af, at vi var lige gamle, tænkte jeg, at jeg virkelig måtte stramme mig an, siger Nina Groes.

Frederiksen bruger rampelyset fra EU-valgene til at udbrede sit internationale mindset.

- Mit motiv for at være i politik er at bestemme. Ikke som Mette Frederiksen, men for kollektivt at være med til at bestemme, hvordan vores samfund skal se ud fremover. Når jeg

køber mine Nike-sko, så har jeg ikke indflydelse på, om de bliver lavet af børnearbejdere under svinske miljøforhold. Og det vil jeg altså have indflydelse på, forklarer hun i Aktuelt.

Den moderne socialdemokrat

Jan Petersen, borgmester i Norddjurs, folketingsmedlem fra 1990 til 2007 og i to omgange formand for den socialdemokratiske folketingsgruppe, lærte Mette Frederiksen at kende gennem en række DSU-arrangementer, og han nåede desuden at tilbringe knap seks år på Christiansborg med hende. Den garvede socialdemokrat kunne med det samme se, at den Europa-glade Frederiksen indkapslede nogle særlige socialdemokratiske værdier i tid, hvor den politiske kamp i stigende grad blev grænseoverskridende.

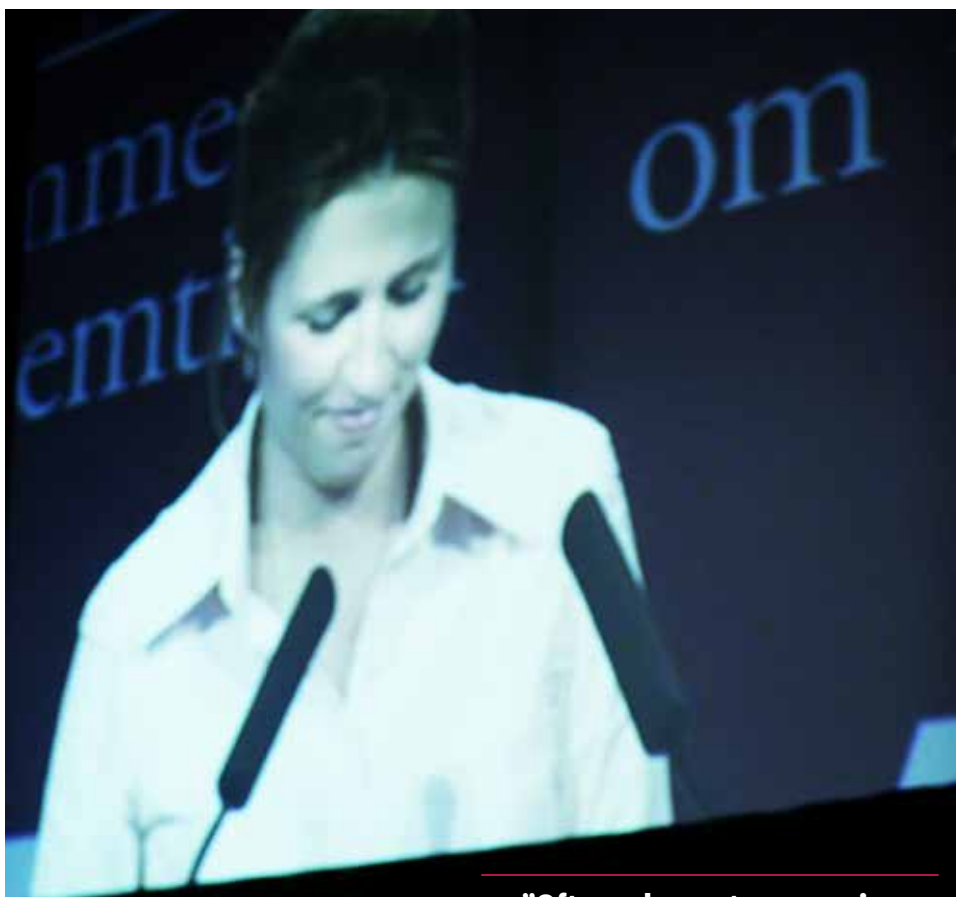
- Hun var i stand til at sætte ord på en meget grundlæggende socialdemokratisk identitet i moderne tid, siger han.

- Hun var en meget dansk socialdemokrat, der som sådan repræsenterede den gode kerne i, at vi også er noget internationalt: En bevægelse, der har en retfærdighedsdagsorden på hjerte. Hun har en stor retfærdighedssans, og den er grænseoverskridende. Hun er samtidig en aalborgensisk arbejderunge, men hun har helikopterperspektiv.



Værdikæmperen

I 2001 træder Mette Frederiksen for alvor ind i spotlyset med kras kritik af Karen Jespersen og strammerretorikken i udlændingebatten. Hun kommer i spil som ny leder, men Socialdemokraternes højrefløj får placeret Helle Thorning-Schmidt i formandssædet.



”Ofte er de mest progressive midaldrende mænd som for eksempel Lykketoft, som jeg finder klart mere visionær end mange af de unge politikere.”

Mette Frederiksen (2001)



2005. Mogens Lykketoft ser fra Frederiksens første dag på tinge en stor fremtid for aalborgenserne, men det lykkedes ham ikke at få hende placeret i formandssædet i 2005. Foto: Anders Brohus / Polfoto

Frederiksen har gennem sit job i LO fået gode kontakter i fagforeningstoppen, og da hun bliver valgt i 2001, er det godt hjulpet på vej af hendes fremtrædende rolle i EU-debatten samt en vedvarende insisteren på, at Socialdemokraterne må tage værdikampen med Dansk Folkeparti op på egne vilkår.

“Vi skal droppe fraserne om at tale med vælgerne i øjenhøjde og erkende, at folkehøringer og fokusgrupper kun er interessante for et parti, der allerede har mistet jordforbindelsen. Udfordringen bliver at snakke politik, så det er til at forstå”, skriver hun i Aktuelt i 2001 i debatoplægget ‘Vores svaghed er blevet deres styrke’.

Frederiksen har i valgåret gjort sig bemærket med den ungdommelige ildhu, som i gymnasietiden kunne bringe hende på kant med kammeraterne. Sammen med Helle Thorning-Schmidt, der på dette tidspunkt sidder i Europa-Parlamentet, og folketingskandidat Jeppe Kofod og DSU-formand Kristian Madsen skælder hun ud over tonen i udlændingebatten.

På det her område har vi behov for et opgør i partiet, ligesom vi har taget det om EU. Der er alt for meget slinger i, hvad der egentlig er vores politik, og det er primært tonen, det er galt

med. Derfor må vi tage et opgør, siger Mette Frederiksen ifølge Ekstra Bladet.

Socialdemokraternes daværende politiske ordfører Pernille Blach Hansen reagerer ved at bede de unge kritikere “stikke piben” ind, men det rører ikke Frederiksen.

Jeg holdt møde med en gruppe pensionister i dag, som virkelig frygter både for indvandrere og fremtiden. Jeg beroligede dem ikke, for jeg sagde, at jeg gerne vil have flere indvandrere! De var lige ved at få kaffen galt i halsen og sagde, at de i hvert fald ikke ville stemme på mig. Men jeg lefler ikke for nogen, og jeg stikker heller ikke piben ind. Det er der mig bekendt ikke nogen af os, der har gjort, siger hun.

Frederiksen er ikke bange for at benytte dommedagsretorik i valgkampen. Overfor Jyllands-Posten erklærer hun:

Den politiske debat er død. Det er ikke mindst Socialdemokraternes skyld efter otte år i regering. Ingen tør diskutere fremtidens udfordringer. I stedet lover politikerne guld og grønne skove for at blive siddende på taburetterne. Det er en ekstremt farlig udvikling.

Jespersen “er færdig”

Den nyvalgte Frederiksen viser fra første dag sin indstilling til jobbet som parlamentariker.

Det handler om at holde fast i rollen som værdikæmper. At tage kampen. Frederiksen nævner Helle Thorning-Schmidt som det eneste eksempel på en ung politiker, der “ikke lader” sig slibe af i kanterne.

Ofte er de mest progressive midaldrende mænd som for eksempel Lykketoft, som jeg finder klart mere visionær end mange af de unge politikere, siger hun.

Frederiksen går samtidig i kødet på Karen Jespersen, der som indenrigsminister har været symbolet på Nyrups forsøg på at tilfredsstille de socialdemokratiske strammere i udlændingebatten.

Vi vil aldrig være i stand til at vinde en udlændingebate med krav om stramminger, fordi der altid vil være nogle, der kan overtrumfe os, siger hun til Information i 2001.

Frederiksen står fast på, at partiet ikke undgår et opgør i udlændingepolitikken, og at Jespersens linje ikke er fremtiden. Det skal i stedet handle om blandt andet mere uddannelse til nydanskere.

Den linje, hun står for, er færdig. Helt færdig, siger Frederiksen om Jespersen.

Frederiksen er nærmest fra første dag på tinge del af den gruppe socialdemokrater, som centrerer sig om den garvede Mogens Lykketoft. De to tidligere DSU-formænd Henrik Sass Larsen og Morten Bødskov bliver valgt ind samme år. De står på modsatte side af Frederiksen i udlændingebatten og ser gerne, at Socialdemokraterne overordnet lægger en strammere linje i forhold til integration, indvandrere og flygtninge.

Frederiksen har gennem sin kritik af Jespersens udlændingepolitik gjort lovlig meget opmærksom på sig selv, mener flere medlemmer af folketingsgruppen, men det standser ikke den nordjyske idealist, der ikke er bange for at slå fast, at Socialdemokraterne ikke udviklede sig idépolitisk op gennem 1990’erne.

Derfor tabte vi valget, siger hun til Berlingske.

Efter valget raser debatten hos Socialdemokraterne i spørgsmålet om, hvorvidt partiet skal hæve grænsen for, hvornår udlændinge kan få familiesammenføring, fra 18 til 21 år. På et gruppemøde taler Frederiksen for at finde en ny kurs, mens Nyrup giver hende en decideret lærestreg ved at læse op punkt for punkt fra Socialdemokraternes valgbrochure om udlændinge- og integrationspolitik og spørge: “Er vi enige?”. Frederiksen fastholder dog overfor pressen, at hun ikke “er banket på plads”.

Vi kan lige så godt være ærlige. Vi i Socialdemokratiet har båret ved til den nationale løgn om, at antallet af indvandrere var det store problem, fremfor at fokusere på integration, siger Frederiksen til Politiken.

S glemte kulturen

Tiden efter valget er præget af intern uro. Svend Aukens fløj i partiet er på jagt efter støtter blandt de nye folketingsmedlemmer efter at have været presset i en årrække. Samtidig går debatten om, hvorvidt Nyrup kan fortsætte som formand.

Frederiksen får kontor side om side med Auken-fløjens kerne: Jakob Buksti, Frank Jensen og Svend Auken. Det bemærkes, at hun gør sig umage med ikke at blive slået i hartkorn med fløjen.

Frederiksen gør dog sit for at sætte gang i den interne debat og værdikamp. Sammen med kæresten Erik Harr, der også er medlem af partiet, skriver hun et debatindlæg, hvor hun igen opfordrer til, at Socialdemokraterne



Skolesvipseren

Mette Frederiksen sagde i 2005, at stærke familier bør sende deres egne børn i folkeskolen for at styrke skolen som helhed. Det synspunkt ændrede sig dog i 2010, hvor hun valgte at sende sin datter i privat-skole, og i 2012 fulgte sønnen efter:

- Min primære opgave som forælder er at træffe valg på vegne af mine egne børn. Jeg er blevet konfronteret med mine udtalelser fra 2005. Her siger jeg meget ærligt og ydmygt, at jeg har fået et mere nuanceret syn på dette, sagde Frederiksen om sin ko-vending.

forstår vigtigheden af at gentænke partiets værdidimension, og hun taler dunder mod letfordøjelig amerikansk underholdning. Frederiksen får også vist, at hun er lodret imod S-støtte til VK-regeringens udlændingeaftale, selvom større dele af partiet overvejer tanken.

Hun kommer også i clinch med Jytte Witrock, der er den ene af Socialdemokraternes medieordførere, i spørgsmålet om socialdemokratisk støtte til en privatisering af TV2. Selvom der konsekvent er ballade i Frederiksens kølvand, bliver hun belønnet med en ekstra post som kulturordfører i sommeren 2002. Samtidig er hun blevet gravid og får dermed også lidt tid udenfor Christiansborg. Frederiksens varmeste støtte rykker i efteråret helt til tops i partiet. Mogens Lykketoft presser Nyrup til at gå af. Hans gamle ord om, at “jeg kom med Nyrup, jeg går med Nyrup”, endte som en parodi fremsagt af partiets store kongemager.

Frederiksen vækker igen opsigt, da hun i sin rolle som ligestillingsordfører i 2003 sammenligner USA med Saudi-Arabien og Iran i behandlingen af kvinder.

På den globale scene ser vi gentagne gange USA placere sig imod fri abort og prævention, siger hun til Information.

Formandskandidat

I slutningen af 2003, hvor Lykketoft og den røde blok aner muligheden for igen at kunne danne regering efter et valg, udråbes Frederiksen som S-formandens foretrukne bud på en kommende bolig- og ligestillingsminister. Andre mener, at Frederiksen bliver kirke- og ligestillingsminister. Frederiksen er svær at komme udenom i ministerkabalen. Og hun er lige så svær at undgå i snakken om, hvem der skal efterfølge Mogens Lykketoft, hvis han taber valget i 2005, hvilket han gør. Og det stort.

Frederiksen græder for åben skærm, da det står klart, at S med 25,8 procent af stemmerne mister 5 mandater, og Mogens Lykketoft utvetydigt tager valgnederlaget på sin kappe. Men hun bliver hurtigt selv bragt i spil som for-

Magtmennesket

Mette Frederiksen får slebet kanterne efter en årrække uden større indflydelse. Et partnerskab med Henrik Sass Larsen giver hende fundamentet til at samle partiet, og på ny får hun status som formandsfavorit.



2004. Henrik Sass Larsen er en af hovedkræfterne bag Helle Thorning-Schmidt i mange år, men i starten af 10'erne finder Mette Frederiksen og køgenseren sammen og samler dermed store dele af partiet, og alliancen understreger samtidig Frederiksens rolle som kronprinsesse.

Foto: Johnny Frederiksen / Polfoto

mandsemne af Lykketoft, Jan Petersen og flere fra samme fløj. Henrik Sass Larsen og Morten Bødskov får Frederiksens gamle forbillede Helle Thorning-Schmidt på banen, mens Aukens-fløjen har Frank Jensen som foretrukne kandidat. Egentlig forventer Aukens-fløjen støtte fra Lykketoft-gruppen. Det ligger underforstået i magtdivisionen efter formandsopgøret fra 1992, at det nu er Aukens-fløjens tur til at indtage formandssædet, er følelsen hos Aukens-gruppen. Men støtten fra Lykketoft-fløjen lader vente på sig.

Kim Mortensen, direktør i Dansk Fjernvarme og S-medlem af Folketinget fra 2005 til 2011, fortæller, at Frederiksen ikke holdt sig tilbage i formandsdiskussionen:

- Hun reagerer meget spontant efter valgnerderlaget. Hun går hovedkulds ind i formandsdiskussionen på et gruppemøde. Man kan ikke beskyjde hende for at være decideret taktisk i forhold til, hvad hun sagde.

En meningsmåling fra 2005, hvor over 40.000 af dr.dk's brugere har deltaget, viser, at 32 procent foretrækker Frederiksen som leder, mens 16 procent peger på Thorning og 12 procent på Jensen.

- Hvis man skulle ud i noget uprøvet, så var Mette lige så god som Helle. Men vi kunne se på mobiliseringen hos Frank og Helle, at Mette ikke ville kunne vinde den kamp, siger Jan Petersen og tilføjer:

- Mette blev set som en skrap person på det tidspunkt. Hun samlede ikke partiet. Hun var kontroversiel. Helle havde ikke fornærmet nogen. Samtidig frygtede mange, at Frank ikke kunne levere vælgerne, selvom han havde erfaringen.

Bedømmelsen er desuden, at Frederiksen har tiden for sig. Historien vil, at Socialdemokraterne får partiets første kvindelige formand i Helle Thorning-Schmidt. Frederiksen fortæller efterfølgende, at hun har stemt på Frank Jensen. Hun bliver en af de to næstformænd i partiets folketingsgruppe efterfølgende. ●

Frank Jensens støtter er vrede, da Frederiksen siger ja til næstformandsposten. Frederiksen ville inden valget ikke sige, hvem hun ville stemme på. Og at hun efterfølgende afslører sine sympatier, anses for at være dobbeltspil. Helle Thorning får samtidig mulighed for at demonstrere, at hun ved at have Frederiksen som næstformand i gruppen også har en Frank Jensen-støtte på holdet. Alle Jensens officielle støtter siger nej til posten og andre organisatoriske topposter. Frederiksen har pludselig fået en del uvenner på Aukens-fløjen.

Årene går, og Frederiksen bruger tid udenfor Borgen, da hun får sit andet barn. Socialdemokraterne taber endnu et valg i 2007. Carsten Hansen, lederen af kaffeklubben Rustbankerne (tidligere Aukens-fløj), Socialdemokraternes venstrefløj, og Henrik Sass Larsen, der repræsenterer Morgenmadsklubben og partiets højrefløj, forener partiet gennem en fredsftale. Frederiksen bliver primus motor i kaffeklubben Netværket, der er uden større indflydelse grundet magtdivisionen mellem Hansen og Sass. Frederiksen er i en årrække ganske isoleret, og Netværket går i sine mere ydmyge dage under tilnavnet Hugo Chavez-fraktionen, opkaldt efter den nu afdøde socialistiske venezuelanske præsident.

Helt frem til valget i 2011 er det Sass-doktrinen, som indebærer et meget tæt samarbejde og fælles politiklancering med SF, der sætter kursen for partiet. Doktrinen bringer S til regeringsmagten i 2011, men det i en S-SF-R-konstellation, som har ekstremt svært ved at samarbejde. Sass får i første omgang ikke sin forventede ministerpost på grund af et omdiskuteret PET-notat, men han bliver alligevel generjst i midten af 2012 som gruppeformand. Sass markerer sammen med Frederiksen modstand mod en sænkning af selskabsskatten, som regeringen vedtager samme sommer. Og samtidig rykker Sass og Frederiksen tættere og tættere sammen.

- Det er rigtigt, at jeg og Mette Frederiksen taler meget sammen. Vi har et godt og fortroligt forhold. Det havde vi ikke i begyndelsen, da vi i 2005 sad sammen i den socialdemokratiske ledelse. Vi kom fra hvert sit sted. Men jeg har fået megen respekt for Mettes måde at arbejde på. Jeg stoler 100 procent på hende. Hun er en fremragende taler og et af de bedste analytiske talenter i partiet, siger en selvbevidst Sass i et interview med Berlingske i 2013.

Sammen dækker Sass og Frederiksen størstedelen af den socialdemokratiske gruppe, og med ét er Frederiksen det uomtvistelige og naturlige valg som formand efter Helle Thorning-Schmidt.

Kim Mortensen mener, at Frederiksen-Sass-alliancen viser, at Frederiksen er formandsopgaven moden.

- Hvis du skal samle Socialdemokraterne om nogle dagsordener, så må du samle fløjene. Samarbejdet mellem Mette og Henrik rækker bredt ind i Socialdemokratiet. Henrik dyrker lidt et image som blå socialdemokrat. Men i forhold til at have et samfund, hvor der er balance mellem ret og pligt, har de meget til fælles, siger han.

Jan Petersen oplever, at Mette Frederiksen har "flyttet sig fundamentalt fra at være kontroversiel til at være samlende".

- Det er ikke realistisk, at nogen vil udfordre Mette. Hun leverer sammenhold. De, der vil kradse i den lak, er meget få, siger han.

Retningen

En Mette Frederiksen med over tre års erfaring som beskæftigelsesminister og justitsminister taler selvsagt anderledes end en nyvalgt 24-årig Mette Frederiksen. Hun står for stramninger af boligkravet ved familiesammenføringer, og hun er i færd med at indføre en særlig 1-årig opholdstilladelse til flygtninge. Ting, der umiddelbart står i stærk kontrast til den unge Frederiksen. Men hvilken kurs udstikker Mette Frederiksen den dag, hun selv står med formandsposten? Jan Johansen, boligordfører og medlem af Folketinget (S), mener, at Frederiksen vil appellere mere til dem i de blå kedeldragter.

- Hvis hun bliver formand, så vil hun kunne vise forskellen på os og de borgerlige, siger han.

Jan Johansen henviser til, at Venstre i mange år har tilstræbt en kurs, hvor partiet låner politik af Socialdemokraterne, men underliggende har en blå dagsorden. Det samme kan siges om Dansk Folkeparti, mener Jan Johansen.



"Lad os bare sige det på den måde, at Mette Frederiksen er meget klar i sine udtalelser der, hvor jeg kommer hver dag. Mere kan jeg ikke sige – så roder jeg mig ud i nogle problemer."

Jan Johansen (S), boligordfører



"Det er ikke realistisk, at nogen vil udfordre Mette. Hun leverer sammenhold. De, der vil kradse i den lak, er meget få."

Jan Petersen (S), borgmester i Norddjurs

Men hvordan ville Socialdemokraternes kurs være anderledes med Mette Frederiksen ved roret?

- Lad os bare sige det på den måde, at Mette Frederiksen er meget klar i sine udtalelser der, hvor jeg kommer hver dag. Mere kan jeg ikke sige – så roder jeg mig ud i nogle problemer.

Kim Mortensen mener, at Mette Frederiksen vil give Socialdemokraterne en mere værdibåren dimension. Hun vil kunne tiltrække mange af de tidligere socialdemokrater, der nu stemmer DF.

- Med Mette i spidsen ville man få mindre økonomisdagsorden og mere menneskedagsorden, end du ser nu. I øjeblikket ser du økonomitilgangen, hvor man taler om konkurrencestaten. Der er noget, der handler om værdier, og hvordan man skal bygge et samfund. Mettes sociale indignation og baggrund ville formentlig appellere mere bredt, siger han.

Frederiksen ville også flytte Socialdemokraterne i udlændingebatten, mener Kim Mortensen. Det handler især om opdelingen mellem 'os' og 'dem'.

- Hun ville tage et opgør med Fogh-æraen på sig, hvis hun kommer i spidsen for Socialdemokraterne. Hun er opvokset med en ret og pligt-indstilling, og den gælder også for flygtninge.

Jan Johansen understreger vigtigheden af, at Frederiksen ikke er bange for at tage kampen med embedsværket, hvilket også kom til udtryk, da hun landede i Justitsministeriet, hvor departementschefen hurtigt blev udskiftet efter flere kritiske sager, og Frederiksens opsang til en række ansatte førte til et krisemøde blandt Djøf-organiserede.

- Hun er en stærk pige. Hun ved godt, at hvis der skal komme nogle politiske resultater, som en regering kan stå inde for, så skal der ske noget.

Frederiksens rejse fra idealistisk supereuropæer til driftssikker minister med bred opbakning i partiet indrammes af en udtalelse, som hun kom med, da Uffe Elbæks forslag om borgerdrevne beslutningsforslag var til debat i folketingssalen. Elbæk henviste til, at EU gav mulighed for, at borgerne kunne bringe beslutningsforslag til behandling i Europa-Parlamentet, og derfor ville det være oplagt at gøre det samme i Folketinget.

- Jeg vil være varsom med at fremhæve vores EU-institutioner som det bedste eksempel på befolkningsmæssig forankring, gennemsigthed og demokratisk deltagelse, for det er vel nogle af de udfordringer, vi stadig slås med, sagde Frederiksen. ●

Send debatstof til os:

Debatindlæg må højst være på 2.500 tegn inklusive mellemrum. **Kronikker** skal være på mellem 5.500 og 7.500 tegn inklusive mellemrum. Kronikker skal udstyres med et vellignende portræt.

debatoagnavne@kommunen.dk



"Skal kommunen fortsætte med at samarbejde med en virksomhed, som sender penge i skattely og dermed træder på fællesskabet?"

Carl Christian Ebbesen (DF), kultur- og fritidsborgmester, vil have Københavns Kommune til at droppe alt samarbejde med kokken Claus Meyers virksomheder om catering og drift af kommunale kantiner, fordi selskabet bag benytter sig af skattely. Til Ekstra Bladet.

Det flove praleri

o frikommuner

Af Bertel Haarder MF (V), tidligere indenrigs- og sundhedsminister

Det er dejligt, at Simon Kolle-rup, MF (S), er tilhænger af frikommuneforsøgene. Men hvorfor kommer han med det flove praleri om, at det var den nuværende regering, der i 2011 "lancerede" frikommuneforsøgene? (*Kommunen* 2/2)

Vel var det ej. Jeg ved det, for jeg var indenrigsminister og brugte utrolig mange kræfter på at få tilladt flere forsøg, end det oprindeligt var aftalt. Jeg er glad for, at den nuværende regering overtog min politik, men den var - som så meget andet - overtaget fra VK-regeringen.

Det er den slags praleri, der giver folk mistillid til politikere. o

"Det er den slags praleri, der giver folk mistillid til politikere."

o bureaukrati

Af Philip Tietje (V), formand for Vækst- og Udviklingsudvalget, Aabenraa

For knap 10 år siden blev den lovpakke, der dannede baggrund for kommunalreformen, fremlagt i Folketinget. Større kommuner og flere opgaver blev et par år senere til virkelighed. En af lovgivernes intentioner var, at de centrale opgaver skulle løses så tæt på borgerne som muligt, så man lokalt kunne gøre en forskel. Og en anden var, at den offentlige sektor indrettes på borgernes præmisser og med udgangspunkt i deres behov. Et af de helt konkrete mål var bedre udviklingsmuligheder for alle egne af Danmark.

Vi var mange, der håbede på en bølge af decentralisering af kompetencerne, afbureaukratisering og lovgivning, der gav kommunerne mulighed for større indflydelse på lokal udvikling, større selvbestemmelse og større ansvar. Kort sagt større frihed til nærde-



Når der skal bygges i kystområderne, er sagsbehandlingen for tung og tidskrævende, mener Philip Tietje.

Foto: Bernard Limberger / Polfoto

mokratiet. Men desværre er virkeligheden i dag, otte år efter kommunalreformen, stadig, at love, bekendtgørelser og cirkulærer står i vejen for lokal udvikling.

Der er talrige eksempler herpå. Et af dem er det hav af begrænsninger, kommunerne møder ved etablering af kystnære byggegrunde. Særlig her tages der ikke hensyn til lokale udviklingspotentia-

ler. Det drejer sig ikke kun om planloven, men også en række andre lovgivninger, herunder naturbeskyttelseslovens regler om strandbeskyttelse og lovens kystnærhedszoner.

Strandbeskyttelseslovens meget restriktive forbud mod "tilstandsændringer" og kystnærhedszonen, som i et bånd på tre kilometer i praksis forhindrer nye tiltag i nærheden af kysterne, fastfryser

udviklingen totalt langs kysterne. Lovgivningen åbner kun op for meget små ændringer. Strandbeskyttelseslinjen administreres ovenikøbet meget restriktivt af Naturstyrelsen.

Opblødning af lovgivning

En opblødning af lovgivningen, som vil muliggøre etablering af bebyggelse opad områder, der i forvejen har bymæssig bebyggelse, ville være et skridt i den rigtige retning. Men selv der, hvor lovgivningen giver mulighed for ændringer, er sagsbehandlingen tung og tidskrævende fra de statslige myndigheders side. Ønsket om få lov til at byudvikle langs kysterne skal ses i lyset af, at Danmark har over 7300 kilometer kystlinje - meget store dele uberørt. Ingen ønsker spanske tilstande, men selv en meget lille opblødning ville kunne øge udviklingspotentialet i "Vandkantsdanmark" betragteligt.

Et andet eksempel er de statslige forbud, påbud og krav til kommunernes plan-

lægning. Her kan for eksempel nævnes de statslige krav til udpegning af arealer til lokalisering af større husdyrbrug.

Et sidste eksempel er skovlovens strenge bestemmelser om fredskov og naturbeskyttelseslovens bestemmelser om bygge- og beskyttelseslinjer. Her kunne man komme lokale ønsker i møde ved at åbne op for etablering af "erstatningsskov" og dermed sikre en fornuftig byudvikling lokalt.

Det er på tide, at de statslige lænker, der forhindrer lokal udvikling, afløses af decentralisering af beslutningskompetencerne. Den afgørende fordel ved en øget decentralisering er, at afgørelser træffes tættere på borgerne af myndigheder, som har indsigt i de lokale forhold. Borgerne kan i højere grad selv deltage i den politiske beslutningsproces og sætte præg på udviklingen lokalt. Et stærkt og velfungerende nærdemokrati er til gavn for hele samfundsudviklingen. (forkortet af red.) o



Af Knud Abildtrup. Udenfor referat

Meget at læse, direktør-mangel og god rødvin

En sag om kommunalt leveret rødvin til Hørsholms ældre nåede i forrige uge landsmedierne - i hvert fald dknýt - og satte på sin egen måde spot på op til flere politiske og administrative dilemmaer i det kommunale univers: Når gode sundhedspolitiske hensigter tager overhånd, når voldsomme sagsmængder svækker den politiske årvågenhed, og når gennemtræk i direktionen betyder mindre fokus på, hvor de ømme punkter måtte ligge i de nye beslutninger, der er på vej gennem systemet.

Men først selve historien, der vakte forargelse: En rammebesparelse, der skulle gennemføres på det sociale område, rummede et nyt sæt kvalitetsstandarder på ældreområdet. Og her havde der indsneget sig en beslutning om, at eftersom alkoholforebyggelse er et fokusområde i Hørsholm Kommune, måtte hjemmeplejen fremover ikke indkøbe alkohol til de ældre, ligesom private leverandører ikke

måtte levere alkohol til de ældre. Om det så faktisk også ville betyde, at en ældre medborger, der er visiteret til hjemmehjælp, nu ikke længere kunne få hjemmehjælpen til at bringe blot en enkelt flaske rødvin, pippede V-medlem Anne Ehrenreich om på byrådsmødet. Hun blev af borgmesteren henvist til at sende en e-mail med det spørgsmål - til skriftlig besvarelse -, men journalisten fra Ugebladet Hørsholm bed heldigvis mærke i sagen.

Formynderi

Lokalavisens fokus fik i dagene derefter sat skub i sagen, for nu viste det sig, at der slet ikke var politisk opbakning til på den måde at lade sundhedspolitikken umuliggøre det mindste alkoholindtag - frembragt med kommunal arbejdskraft. Det formynderiske i den slags kommunale beslutninger fik nu helt overtaget i diskussionen. Og selve sagen er nu på vej til at blive ændret til, at kommunen forbeholder sig retten til at sige nej til at være borgerens sprut-leverandør i konkrete og specielle tilfælde.

Men hvorfor var den sag, der jo sådan set var ganske enkel at forholde sig til, slet ikke blevet drøftet politisk, før den havnede i byrådet? Ja, udvalgsformand Thorkild Gruelund (K), peger over for dknýt som det første - og ganske relevant - på, at direktionen for tiden er i en overgangsfase præget af en sygdomsmedling, sammenlagte områder og derefter et avancement, hvor socialdirektøren fik en kommunaldirektørstilling i en anden kommune. Så derfor er



samarbejdet mellem det politiske og det administrative overhoved ikke på fuld omgangshøjde - hvilket rødvinssagen vel er et ganske tydeligt eksempel på.

At samtlige folkevalgte ikke når at læse hver eneste sagsfremstilling, er ingen hemmelighed for *Kommunens* og dknýt's læsere. Alene kvalitetsstandarderne er på 141 sider. Og læsemængderne har altså også plaget Social- og Seniorudvalget, hvor der sidder fem medlemmer fra K, V, DF og S. Og i et ledelseslimbo som det aktuelle blev der således heller ikke holdt et tilstrækkeligt grundigt formandsmøde: Et møde før udvalgsrådet, hvor direktør-

ren kunne strege de ømtålelige elementer under med grønt eller rødt og formanden være klædt på til at tage diskussionen for eller imod de punkter, der kunne udpeges som sprængfarlige. Hvis ellers nogen udløser diskussionen.

Sådan er spillet

At formanden så samtidig synes, at den årvågne V-politiker godt kunne være gået tilbage til sin partifælle i Social- og Seniorudvalget i stedet for at 'score point på sagen' i byrådet, er en anden sag. V er i opposition, er ikke med i konstitueringen bag borgmester Morten Slotved (K) - og sådan er det lokalpolitiske spil nu en gang. Hvis ikke det var, hvad skulle vi så med åbne byrådsmøder?

Nu kunne det så blive en diskussion om, at frontmedarbejderne på stedet - hjemmehjælperne - i særlige tilfælde nu får kompetence til at sige nej til at hente mere rødvin og vodka til hr. Madsen om formiddagen, hvis det alligevel ser ud til at ende med, at eftermiddagsvagen skal tilkaldes for at skulle rydde op efter festen.

Så alt i alt fungerer det demokratiske system vel: Embedsmændene skriver grundigt og omfangsrigt. I det mindste én politiker læser, hvad der kom ud af det, og snakker højt om det. Lokaljournalisten passer sit arbejde, debatten bliver offentlig, beslutningen kan blive ændret igen - og alle kan tage hjem og åbne en flaske god rødvin. o

"Hvorfor var den sag, der jo sådan set var ganske enkel at forholde sig til, slet ikke blevet drøftet politisk, før den havnede i byrådet?"

5,2

procent er befolkningen i landdistrikterne faldet siden 2009. Befolkningen i byer med mindst 20.000 indbyggere er i samme periode steget med 7,6 procent.

Kilde: jp.dk



Forhandling – hvor svært kan det være? Dårlig forberedelse og autopilot er skidt – overblik, kreativitet og Filurkatten er godt.

Forhandleren kan være sin egen værste fjende. Det ses mest tydeligt i form af utilstrækkelig forberedelse og/eller adfærdsmæssig autopilot under selve forhandlingen. Resultatet kan være alt fra sub-standard resultater til forliste relationer. Forståeligt nok kan det være svært at acceptere, at 'fjenden' måske sidder på ens egen side af bordet.

Fjende nummer 1:

Dårlig forberedelse og strategi

Det største problem ved utilstrækkelig forberedelse er, at forhandleren ikke har dannet sig et retvisende billede af tre essentielle forhold, som har stor indflydelse på den forestående forhandling uanset type og antal parter:

1. **Hvem har mest brug for hvem** i den forestående forhandling, det vil sige hvad er den relative magtfordeling mellem parterne? Jo bedre vi kan undvære modparten, og jo mere de har brug for os, jo mere 'rå' forhandlingsstyrke har vi – og vice versa. Nogle ville kalde dette en interessentanalyse.
2. **Hvilke alternativer har vi**, og hvor parat er jeg til at benytte dem? Jo flere og jo stærkere alternativer vi har, jo mindre magt har modparten – og vice versa.
3. **Hvad er vigtigst for os**: Et godt resultat her og nu (optimering på den 'korte bane') eller at bevare relationen (sikring af fordelene på den 'lange bane').

Det gælder for enhver type forhandling – politisk, kommerciel eller for eksempel i en HR-sammenhæng – at det er umuligt at sætte sig realistiske og relevante mål for forhandlingen uden at have gennemtænkt disse tre forhold/spørgsmål. Uden en fornuftig målsætning kan vi ikke vælge den rigtige strategi for vores forhandling, da vi ikke har gennemtænkt de forhold, som er bestemmende for de mulige udfald. Dette gælder reelt alt strategiarbejde.

Det var kattens-pointe

I 'Alice i Eventyrland' er Alice faret vild i skoven, hvor hun møder Filurkatten. Hun spørger den om vej, og katten spørger naturligt nok, hvor hun vil hen. Alice siger, at det ikke betyder så meget. Kattens respons er, at så kan det jo også være lige meget, hvilken vej hun vælger. På samme måde kan man i en forhandling ikke vælge den rigtige vej (strategi) uden at vide, hvor man kan og bør gå hen – altså det mål, man vil opnå.

Forhandleren skal grundlæggende vælge

"Det er rent selvbedrag at tro, at man kan være så 'professionel', når man forhandler, at man hænger egne følelser op sammen med overfrakken."

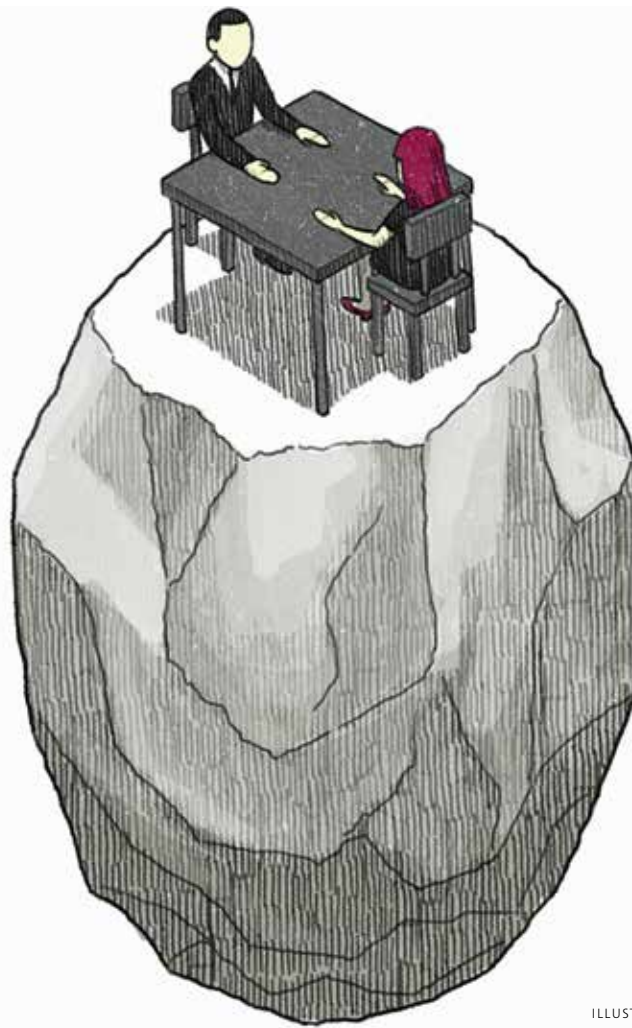


ILLUSTRATION: POLFOTO

mellem tre strategier eller interaktionsmåder:

1. **At gøre noget for modparten** – en tilpassningsstrategi, som man kan være tvunget til, fordi man her og nu ikke har forhandlingsmagten, for eksempel på grund af mangel på tid eller alternativer.
2. **At gøre noget med modparten** – en strategi med henblik på samarbejde og partnerskab for at optimere både resultatet og relationen over tid.
3. **At gøre noget ved modparten** – en 'armslængde' eller 'optimere her og nu'-strategi, som kan finde anvendelse, når man har forhandlingsmagten og kan leve med, hvordan det kan påvirke relationen.

Fjende nummer 2:

Forhandling på autopilot

Forhandling på autopilot kan være en direkte konsekvens af manglende forberedelse – og de to problemer går ofte hånd i hånd. Er strategivalget og den forudgående analyse ikke på plads, vil forhandleren ofte gå til forhandlingen med den adfærd, som falder ham/hende naturlig. Problemet er blot, at vi alle har forskellige personligheder med meget forskellige præferencer for og appetit på for eksempel konfrontationer, detalje-orientering, store armbevægelser og så videre.

Forhandlerens adfærd bør ikke være et udtryk for, hvad han/hun selv har præference for – en mere eller mindre ubevidst, til tider

nærmest bevidstløs ageren på autopilot – men hvad der passer til den foreliggende situation.

Problemet med en ikke-retvisende selvopfattelse med tilhørende 'blind spots' er, at hvis man ikke kender sit eget udgangspunkt – hvad man har tilbøjelighed til at gøre på autopilot – vil man heller ikke kunne regulere sin adfærd i den rigtige retning, hvilket i øvrigt gælder hensigtsmæssig omgang med andre mennesker generelt. Det bliver særlig tydeligt – og potentielt dyrt på den ene eller anden måde – i en fortættet situation, hvor der ligger fremtidige samarbejdsrelationer og/eller penge på bordet. Selvindsigt kombineret med en god portion empati skaber basis for at tilpasse egen adfærd i forhold til egne mål og modpartens ageren.

Det er ganske enkelt naivt at overse, at selv når vi forhandler, er vi langt henad vejen først og fremmest mennesker med følelser – og vi er parate til at gøre mere for dem, som behandler os på en måde, vi kan forholde os til. Det er rent selvbedrag at tro, at man kan være så 'professionel', når man forhandler, at man hænger egne følelser op sammen med overfrakken. Mange dygtige forhandlere har derfor på et tidspunkt fået lavet en adfærd- eller personlighedsprofil, som giver dem et pejlemærke for egen autopilot-adfærd.

Andre must-have kompetencer

Den dygtige forhandler har et par kompetencer mere, som også kan drive en god forhandling frem til et fornuftigt resultat:

- **Overblik gennem processen:** Der er ikke så meget tale om processtyring – da modparten næppe blot lader sig 'styre' – som evnen til at bevare et overblik og løbende vide, hvor man er i processen. Det gælder blandt andet helt ned til, hvor meget man skal tilbyde modparten hvornår og til gengæld for hvad og klassikeren med at glemme det med 'walk the talk', altså at gennemføre, hvad man truer med og lover; det vil sige at undlade at trække streger i sandet for 10 minutter senere alligevel at træde over dem.
- **Kreativitet:** Det er meget værdifuldt at kunne være kreativ under pres. Evnen til at se andre muligheder, når tingene sander til efter lange drøftelser, kan betyde forskellen mellem en forlist forhandling og et godt resultat. Gode evner til at 'tegne billeder' af potentialet i ens ideer – uden at oversælge – er også værdifulde i en forhandling.
- **Viljen til konstant at lære:** Hvor god en forhandler er, er ikke kun en funktion af antal års erfaring. Refleksion og dermed evnen til at gøre sig erfaringer efter hver eneste forhandling er en afgørende faktor.

Det kan være rigtig svært

Jeg har mange gange mødt den indstilling, at det at forhandle 'jo bare er lidt sund fornuft og gode talemåder'. Den køber jeg ikke. Selv virkelig dygtige professionelle forhandlere fortæller gerne, at det kan være svært at få alt i forhandlingen til at klappe, for eksempel hvis ...

- der ligger vigtige relationer og perspektiver eller en stor sum penge på bordet
- der forhandles på tredje dag
- der næppe vil komme en chance mere, hvis det går galt nu
- der måske forhandles på et sprog, som hverken er ens eget eller modpartens
- det foregår i en noget anderledes kultur og i fremmede omgivelser
- man sidder alene overfor fire forhandlere fra modparten
- flyet hjem går i aften, eller der er andre deadlines
- man ikke helt kan slå ud af hovedet, at ens næste forfremmelse (eller fastholdelse af nuværende job) kan afhænge af et godt forhandlingsresultat i dag. Så intet pres!

Er man stadig ikke overbevist om, hvor svært det kan være, minder man om de mange 'lænestols-fodboldspillere', som aldrig selv ville brænde det straffespark to minutter inde i overtiden, som kunne hive sejren i land og få holdet videre til finalen.

Robert Ibsen, cand.ling.merc. og HD(A) - studielektor og forhandlingsrådgiver. Har trænet professionelle forhandlere fra en lang række store offentlige og private virksomheder. Underviser ved Department of Intercultural Communication and Management på CBS og forfatter til bogen Real Negotiations (Samfundslitteratur) for forhandlere og studerende. Mere på www.ibsen-interaction.dk

Send navnestof til os:

Skriv til os, hvis karriereskift eller lignende skal nævnes her på siderne. Husk at medsende et vellignende portræt.
debatognavne@kommunen.dk



"Det er et stort problem, hvis de private banker og realkreditinstitutioner de facto bestemmer, at udviklingen af landdistrikterne kommer til at gå i stå."

Stine Brix (EL), der foreslår, at statslige lån skal hindre afvikling af landdistrikterne. Til Politiken.dk

Ud af manegen: Henrik Høegh

"Rigtig mange debatter i Folketingssalen keder mig"

Der er for megen valgkamp og for lidt reel debat, siger Henrik Høegh (V), der kigger tilbage på en politisk karriere, der toppede som minister.

Af Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Hvad fik dig til at gå ind i politik?

Det var egentlig ikke noget, jeg havde gået og drømt om. Men jeg blev overtalt af en lokal partikreds. Jeg havde haft kontor i København i 10 år og været en del på Christiansborg, så det var ligesom en cirkushest, der lugtede savsmuld, da jeg blev spurgt.

Hvad har været din største styrke som politiker?

Jeg mener, jeg er god til at kende og forstå og snakke med mennesker. At sætte sig ind i, hvorfor ens modpart har den holdning, den har, og så tage afsæt og argumentere derfra. Det har gjort, at jeg er blevet respekteret.

Hvad har været din værste svaghed som politiker?

Jeg har ikke været lige godt inde i alle fagområder. Jeg har arbejdet meget med fødevarer, energi og miljø, og det har været min styrke, men jeg har været tyndere bemandet på eksempelvis socialområdet.

Hvad fik dig til at beslutte ikke at genopstille som folketingskandidat?

Jeg lod mig overtale til at gå ind i kommunalpolitik. Jeg er blevet meget engageret i kommunalpolitik, og det tager altså mere tid, end jeg lige havde forudset, og derfor har jeg været nødt til at vælge. Det har været et svært valg,



ILLUSTRATION: JENZ KOUDAHL/SPILD AF TID

"Der er ikke ret mange på Folketingets talerstol, der viser anerkendelse og forståelse. Debatteerne er meget markering og valgkamp. Det er blevet værre i min tid på Christiansborg."

Hvad er dit største politiske nederlag?

Som minister kunne jeg ikke forklare landbruget, at jeg havde været med til at undgå noget, der var meget værre. De synes stadig, at grøn vækst var en rigtig dårlig løsning, og det lykkedes mig aldrig at forklare, at der var lagt

op til noget endnu skrapere.

Hvad er blevet bedre i dansk politik, mens du har siddet i Folketinget?

Der er kommet en rigtig grundlæggende forståelse af, hvor pengene kommer fra til husholdningen. De kommer fra vores eksport erhverv og

vores arbejde med vækst og beskæftigelse. I dag er der ingen, der er i tvivl om, at fødevarerindustrien bidrager væsentligt til husholdningskassen og beskæftigelsen herhjemme.

Hvad er blevet værre i dansk politik, mens du har siddet i Folketinget?

Rigtig mange debatter i Folketingssalen keder mig. Der er rigtig meget 'du kan selv være dum' og 'hvad sagde du for 3 år siden?'. Der er ikke ret mange på Folketingets talerstol, der viser anerkendelse og forståelse. Debatteerne er

Blå bog

► **Folketingsmedlem** for Venstre i Sjællands Storkreds fra 13. november 2007.

► **Minister** for fødevarer, landbrug og fiskeri fra 23. februar 2010 til 3. oktober 2011.

► **Medlem** af byrådet i Lolland Kommune siden 2013.

► **62 år**, født på Lolland, uddannet landmand.

meget markering og valgkamp. Det er blevet værre i min tid på Christiansborg.

Hvad kommer du til at savne?

At sidde i en forhandling, hvor det rykker i nakkehårene, fordi man er i gang med at beslutte noget med store summer og stor betydning for rigtig mange mennesker. Det er altid spændende at være med til.

Hvad kommer du ikke til at savne?

Folketingssalen. Jeg synes, det er så ærgerligt, at man ikke bruger landets fornemste scene til virkelig at debattere og forhandle, men at man bruger den til at markere. Vi har allesammen ansvaret, for vi spiller alle med på det spil.

Går du efter at blive borgmester nu?

Vi må se, om der er en borgmester i maven på mig. Der er i hvert fald et kommunalvalg mere, og sidst pegede vælgerne på mig, men det gjorde byrødderne ikke, så vi må se, hvordan det bliver næste gang.

Hvad skal du gøre mere nu?

Jeg skal ud at trave noget mere i den fantastiske natur, vi har her på Lolland; det vil jeg give mig selv mere tid til. Tiden i København har vist mig, hvor afhængig jeg er af at bo et sted, hvor det bliver mørkt om natten og hvor der kan blive stille og man kan se stjerner.

40

procent af anbragte børn har som 16-17-årige ikke taget folkeskolens afgangsprøve, mens det kun gælder seks procent af de ikke-anbragte børn.

Kilde: Momentum

Politisk kalender

» Læs hele kalenderen på dknyt.dk

19. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om kystsikring af strandhusene og Eriks Hale på Ærø

Miljøudvalget har kaldt miljøminister Kirsten Brosbøl (S) i samråd for at redegøre for sagen om den store risiko for, at strandhusene og Eriks Hale på Ærø skyller i havet på grund af manglende kystsikring, og for, om ministeren vil tage de nødvendige initiativer til, at der hurtigt bliver foretaget den nødvendige kystsikring med henblik på sikring og bevarelse af kysten.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra Erling Bonnesen (V).

Christiansborg, 1-133

19. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om partikelforurening fra tog

Miljøudvalget har kaldt transportminister Magnus Heunicke (S) i samråd for at redegøre for, hvornår regeringen har gennemført de fornødne ændringer, der som minimum sikrer overholdelse af internationale luftkvalitetsnormer for partikler og anden skadelig luftforurening i tog og på personer af hensyn til passagerer og ansatte.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra Lisbeth Bech Poulsen (SF).

Christiansborg, 1-133

19. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om offentlig-privat samarbejde

Folketingets Finansudvalg har kaldt finansminister Bjarne Corydon (S) i samråd for at redegøre for konklusionerne i analysen om offentlig-privat samarbejde og for, hvilke skridt regeringen agter at tage som følge af disse konklusioner.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra medlem af udvalget Jacob Jensen (V).

Christiansborg, 1-133

19. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om børnechecken

Folketingets Europaudvalg har kaldt skatteminister Benny Engelbrecht (S) i samråd for at redegøre for, hvad han har gjort for at skabe overensstemmelse mellem dansk lovgivning vedrørende udbetaling af børnecheck til udlændinge og selve administrationen af lovgivningen om børnechecken, samt hvorfor ministeren accepterer, at EU skal diktere reglerne for den danske børnecheck.

Baggrunden for samrådsspørgsmålet er blandt andet det vedtagne beslutningsforslag af 8. maj 2014, der pålægger regeringen at sikre, at udbetalingen af børne- og ungeydelse og børnetilskud sker i overensstemmelse med den lovgivning, der er vedtaget af Folketinget, samt regeringens udmelding af 17. december 2014 om, at der ikke vil blive fremsat et lovforslag om tilpasning af optjeningsprincippet til EU-retten.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra medlem af Europaudvalget Finn Sørensen (EL).

Christiansborg, 2-080

19. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om det offentlige forbrug

Folketingets Finansudvalg har kaldt finansminister Bjarne Corydon (S) i samråd for at redegøre for, på hvilke områder ministeren mener der blev brugt for mange penge i den offentlige sektor under VK-regeringen i perioden 2001-2011, og for de forslag, som Socialdemokraterne i samme periode fremsatte for at mindske det offentlige forbrug.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra medlem af udvalget Jacob Jensen (V).

Christiansborg, 1-133

Kommuner

ALBERTSLUND

Dagtilbudschef

Sektorchef for Dagtilbud i Lolland Kommune Ida Sørensen skifter til et job som dagtilbudschef i Albertslund Kommune. Gennem sin tid i Lolland har Ida Sørensen været konsulent i Sektor for Dagtilbud, hvor hun har bidraget til udviklingen af hele området, og senere er hun blevet sektorchef.

I de seneste år som sektorchef for Dagtilbud har Ida Sørensen stået i spidsen for en række forandringsprojekter, som bringer Lolland Kommune i den rigtige retning på børneområdet, siger direktør Hans Erik Lund Rasmussen.

BILLUND

Ny programchef for Teknik og Miljø

Billund har ansat 49-årige Birgit Sønderskov Weber som ny programchef i Teknik og Miljø. Hun kommer fra et lederjob i Odense Kommune og tiltræder 1. marts. Hun afløser den hidtidige plan- og byudviklingschef Charlotte Sams Falkenberg, som tidligere er udnævnt til leder af Strategi og Udvikling. I Teknik og Miljø indtræder Birgit Sønderskov Weber i ledelsesteamet sammen med chefen for Natur- og Miljøafdelingen, Karl Grundahl, med reference til teknik- og miljødirektør Henrik Narud.

FREDERIKSSUND

Først økonomichef og nu socialchef

Klaus Godsk Kolberg, som i dag er chef for Aktiv Hjælp, Ældre og Velfærdsteknologi i Halsnæs Kommune, bliver ny socialchef i Frederikssund. Inden sin tid i Halsnæs har Klaus Kolberg blandt andet været økonomichef i Frederiksborg Amt, administrationschef ved Danmarks Forvaltningshøjskole, vicedirektør på Københavns Amtssygehus i Gentofte og senior-konsulent og -projektleder i COWI.

KØBENHAVN

Frank Jensen får ny pressechef

Rikke Egelund tiltræder som ny pressechef den 16. februar. Hun afløser Jakob Elkjær, som i november forlod jobbet for at blive chefredaktør på Magisterbladet. Rikke Egelund er 47 år og uddannet journalist. Hun har en mangeårig karriere på Politiken blandt andet som journalist på Christiansborg og som nyhedsredaktør bag sig, ligesom

hun har været særlig rådgiver for Lene Espersen (K) i Udenrigsministeriet og pressechef for sundheds- og omsorgsborgmesteren i Københavns Kommune, Ninna Thomsen (SF). Senest kommer hun fra et job som kommunikationschef hos Rigspolitiet.

SØNDERBORG

Ny chefstilling

Marianne Krarup, der i fem år har været leder af plejecentret Mølleparken i Sønderborg, tiltræder som chef for kommunens nye kompetence- og integrationsafdeling. Marianne Krarup har taget en diplomuddannelse i ledelse og blev i 2013 Master i Public Management med projektet 'Barrierer i implementering af det nye aktive medborgerskab.'

Organisationer

DGI

Ansætter chef fra Favrskov

Sekretariatschef i Teknik- og Kulturforvaltningen i Favrskov, Flemming Poulsen, bliver ny direktør for DGI Østjylland, skriver Midtjyllands Avis. 38-årige Flemming Poulsen, der er uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet, har været ansat i Favrskov Kommune siden 2011. Han bor i Sabro og har de seneste fire år været hovedformand i Sabro Idrætsforening. I DGI Østjylland afløser han Flemming Mølgård.

KL

Cheføkonom stopper

I slutningen af april siger KL farvel til cheføkonom og direktionsmedlem Jan Olsen. Efter 36 år i KL har han nemlig valgt at stoppe sin karriere i kommunestyrets tjeneste, oplyser kl.dk. Siden 1992 har han været KL's cheføkonom. Det er ham, der hvert år går i Finansministeriets maskinrum og sammen med KL's formand og næstformand forhandler om kommunernes økonomi. Internt i KL og i de danske kommuner er han kendt som manden, der altid kan gennemskue selv de mest snørklede regnestykker fra Slotsholmen.

LO

Vil efterfølge Børsting

HK-formand Kim Simonsen vil også være formand i LO, skriver Ugebladet A4. Dermed bliver der tre at vælge mellem, når LO skal vælge ny formand på sin kongres i Aalborg i slutningen af oktober. Næstformand i LO Lizette

Risgaard og formand for Hærens Konstabel- og Korporalforening Flemming Vinther har allerede offentliggjort, at de ønsker at stå i spidsen for LO, når den nuværende formand, Harald Børsting, stopper efter otte år på posten.

Stat

JUSTITSMINISTERIET

Departementschef

41-årige Barbara Bertelsen

bliver ny departementschef i Justitsministeriet. Hun kommer fra et job som vicedirektør i Moderniseringsstyrelsen under Finansministeriet. Barbara Bertelsen er uddannet jurist og har i Moderniseringsstyrelsen haft ansvaret for styrelsens såkaldte arbejdsgiversøjle, herunder statens overenskomstforhandlinger, og arbejdet med HR, ledelse og jura. Hun afløser Anne Kristine Axelsson, som er blevet forflyttet til Kirkeministeriet.

Vore konsulenttydelser

- Udvikling af organisationen, ydelserne og det gode lederskab
- Coaching/sparring til politikere, topchefer, ledere og nøglemedarbejdere
- Rekruttering af topchefer, ledere og nøglemedarbejdere (SKI-certificeret)
- Visions- og strategiseminarer for byråd, udvalg, direktion og ledergrupper
- Lederevaluering og -udvikling
- Chef-til-leje



Brug proceskonsulenter med topledereerfaring. Den erfaring har vi!

H.C. Vestergaard
LEDELSE STYRING UDVIKLING

Tlf. 7022 0272 • www.hcvestergaard.dk

Lundgaard Konsulenterne

- Rekruttering af ledere og nøglemedarbejdere
- Visions- og strategiprocesser for den politiske- og administrative ledelse
- Netværksanalyse – vi kan vise hvordan organisationen i *virkeligheden* arbejder sammen
- Udvikling af ledere og ledergrupper – med eller uden typeprofilværktøjer
- Sparring/coaching med toppolitikere og ledere

Fra twitter

Özlem Sara Cekic: @cekicozlem

Hvis I kommer til at smadre Prag m jeres druktur,så sender jeg Inger Støjberg efter jer:)Opføre jer ordentligt #dkpol

Per Clausen: @PerClausen3

Måske skulle nordjyske folketingsmedlemmer droppe konkurrencen om at dumme sig mest.

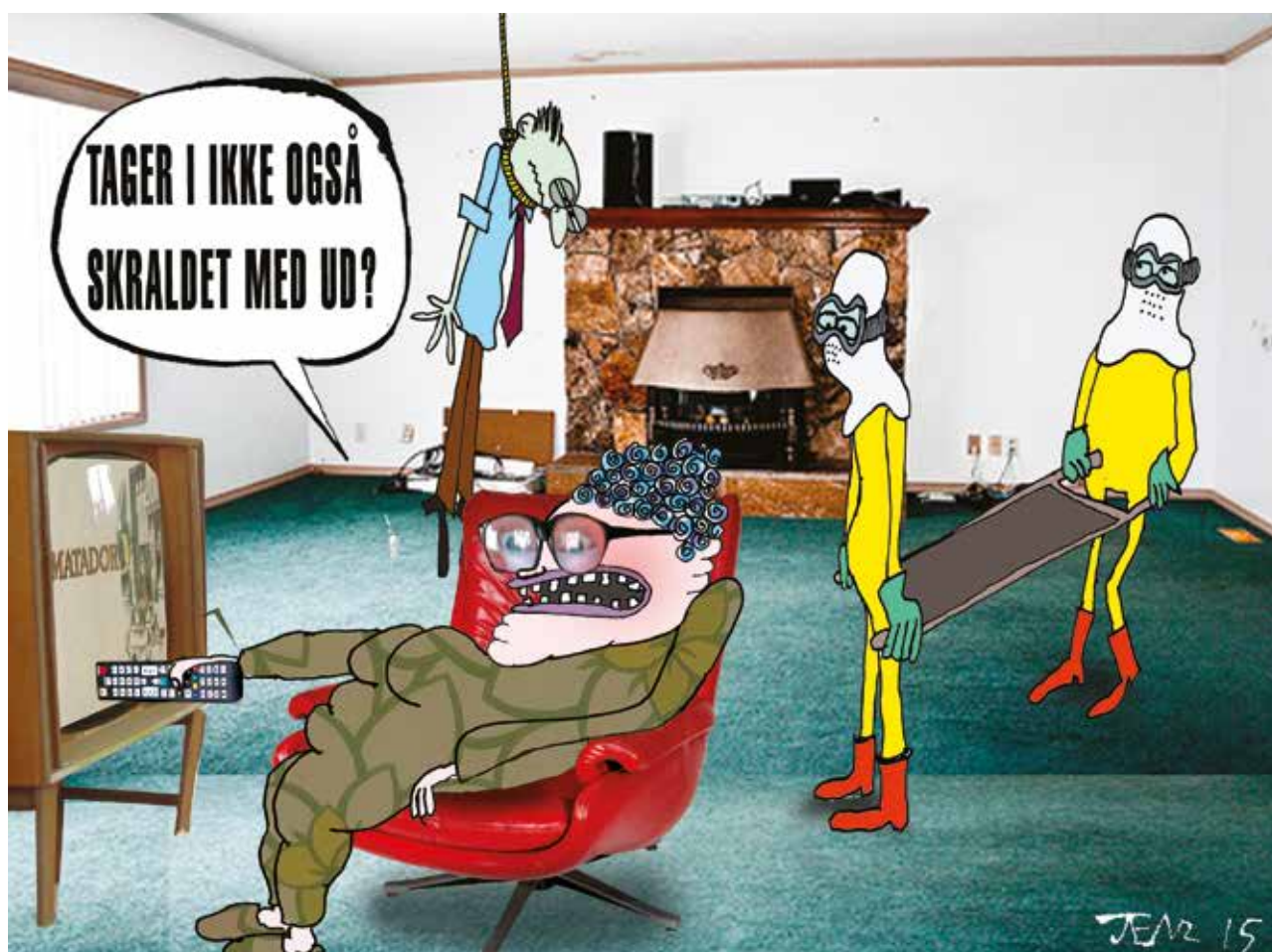
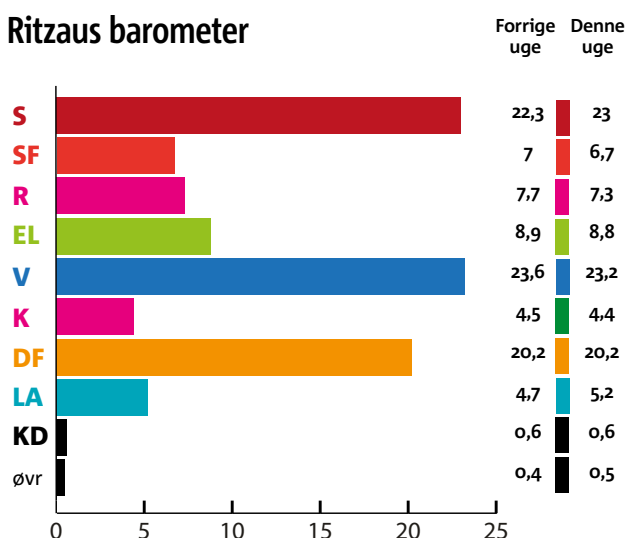
Karsten Lauritzen: @StemLAURITZEN

Der røg drømmen om at dele celle med Støjberg, Bramsen og Kjærsgaard :-)

Morten Marinus: @MortenMarinus

Hvad F..... laver Robert Hansen i Badhotellet. Fejl casting af rang i en ellers hyggelig serie. #dkmedier #badhotellet

Ritzaus barometer



TEGNING: JENZ KOUDAL / SPILD AF TID

Den ordner kommunen da

Regningen ender ofte hos kommunen, når danskere dør. Flere og flere pårørende benytter sig nemlig af muligheden for at lade kommunen betale. - For år tilbage var det primært borgere uden pårørende, men i dag ser vi også to andre grupper: Pårørende, der ikke vil betale, og pårørende, der ikke kan overskue at varetage begravelsen selv, fortæller sagsbehandler Marianne Bæk fra Odense Kommune til metroxpress.

Nu får kunderne i
GF Region & Kommune
4.315.165 kr.
tilbage

Book et møde på 66 15 03 98,
hvis du vil høre, hvor meget du kunne
have fået tilbage på din bilforsikring.

GF Region & Kommune
er DIT forsikringselskab

Hos GF Forsikring er vi ejet af vores kunder.

Derfor kan vi bruge alle pengene på at
skabe bedre og billigere forsikring.I din fagklub er vi klar til at rådgive dig,
så du får den helt rigtige forsikring til den
helt rigtige pris. Vi ved nemlig, at den gode
personlige rådgivning er den bedste vej
til den rigtige forsikringsløsning.

Det gode selskab

GF Region & Kommune

Skovbakken 1-3 · 5260 Odense S

Tlf. 66 15 03 98 · gf-kommunal.dk