

Indkøbere må ikke afvise leverandører, der bruger skattely. Henrik Sass Larsen (S) vil nu ændre EU-regler.

nyheder side 3

Politikere var hurtige på tasterne efter angrebet på Krudttønden - også lidt for hurtige.

nyheder side 14

Comeback-Khader. Den tidligere radikale politiker Naser Khader vil genfødes som konservativ frontkæmper.

profil side 4



kommunen

politik fra rødderne mandag 23. februar 2015 · nr. 5 · 58. årgang



ILLUSTRATION: JULIE ASMUSSEN

Vi satser blindt på innovation

Indsatsen for at skabe innovation styrkes i landets kommuner, men der mangler overblik over de gode ideer og beviser for, at indsatsen virker.

nytænkning

Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Kommuner over hele landet satser på innovation som løsningen på trængte budgetter

og økonomiske fremskrivninger, der viser, at der bliver brug for flere penge til at løse de samme opgaver i fremtiden. I 85 procent af de danske kommuner er innovationsindsatsen vokset, viser en

rundspørge, som *Kommunen* har lavet. Samtidig svarer knap hver anden kommune i rundspørgen, at der med det seneste budget er sat flere penge af til innovation end tidligere.

Men der mangler både overblik over gode eksempler og beviser for, at innovationsindsatsen virker.

Intet innovationsoverblik

Den måske største forhindring for mere innovation i det offentlige er ikke manglende mod, men manglen på gode eksempler. Det mener

Pia Gjellerup, der er leder af Center for Offentlig Innovation, som er sat i verden for at samle innovationserfaringer og udbrede kendskabet til de bedste ideer på tværs af kommuner og andre offentlige aktører. Og der mangler viden, erkender centerleder Pia Gjellerup.

- Der er ikke noget overblik over eller en egentlig kortlægning af innovationstiltag i det offentlige. Der er ingen innovationsstatistik og intet overblik over samarbejder og projekter. Vi ved faktisk fantastisk lidt om offentlig innova-

tion, siger hun. Derfor bliver den største opgave i de kommende år at sprede de gode tiltag, som allerede sker rundt om i kommunerne.

- Det er vanvittigt vigtigt at få mere viden, som Pia Gjellerup udtrykker det.

Samtidig mangler der forskning, som beviser, at innovationstiltag rent faktisk sætter kommunerne i stand til at løse velfærdsopgaverne bedre og mere effektivt. Det fortæller professor ved Roskilde Universitet Jakob Torfing. Han mener dog, at en lang række gode eksempler viser,

at potentialet er stort, og mener, kommunerne bør være endnu mere ambitiøse.

- Vi er blevet vænnet til at fokusere på, om vi præsterer og leverer varen. Det bliver meget bagudskuende, men hvis vi skal lave innovation, skal vi tænke fremad og på, hvordan vi skaber det anderledes mulige, som vi måske ikke engang helt fornemmer, men som vi får brug for i fremtiden, siger Jakob Torfing.

» Læs Tema side 8-11+
Kronikken side 17

■ Politiske terrorudtalelser giver bagslag ■ Bundsgaard på besøg hos Obama ■ Ny overenskomst for kommunalt ansatte ■ Wammen på besøg i Gellerup ■ Khader-comeback på ryggen af Behnke ■ Røde Kors afholder humanitære folkemøder ■ Folketinget diskuterer bredbånd på landet

■ **Slinger i den politiske linedans.** Forrige weekends attentat i København gav i sidste uge visse efterdønninger internt i de politiske partier. Simon Emil Ammitzbøll (LA) måtte undskylde for et tweet lørdag, Kristian Thulesen Dahl (DF) måtte sætte folketingskandidat Aia Fog på plads tirsdag, og Venstre-toppen måtte endnu engang slå fast, at Birthe Rønn Hornbech ikke tegner partiets linje i udlændingepolitikken, da hun i en kronik kritiserede Lars Vilks' (mis)brug af ytringsfriheden. Læs mere side 14.

500.000

overvågningskameraer er sat op i det offentlige rum.

Kilde: Sikkerhedsbranchen

■ **Bundsgaard talte om radikaliserings i USA.** Den såkaldte Aarhus-model imod radikaliserings har vakt stor international interesse de seneste måneder. Så stor interesse, at borgmester Jacob Bundsgaard (S) tirsdag blev inviteret til USA af præsident Barack Obama for at tale ved et arrangement om emnet. En stor anerkendelse til samarbejdet mellem kommune, politi og organisationerne bag, som faktisk hentede inspiration til modellen fra netop USA.

■ **Kommunal OK15 faldt på plads.** En ny treårig overenskomst for landets 500.000 kommunalt ansatte blev præsenteret i sidste uge. Den giver lønstigninger på samlet 5,42 procent, en uges ekstra lønnet fædrebarsel, et forenklet MED-system samt et øget fokus på psykisk arbejdsmiljø i kommunerne. I aftalen med lærerne blev der specifikt aftalt en række opfølgninger i forhold til skolereformen, men der blev ikke rokket ved arbejdstidsreglerne, som udløste strejken i 2013.



Simon Pihl Sørensen
@Simonpihl



OK på lærerområdet - lærernes arbejdstid stadig reg. ved lov. Modsat andre i dk. Spildte muligheder. Udansk #skolechat #kompoldk #dkpol

■ **Wammen skældt ud i Gellerup.** Forsvarsminister og tidligere Aarhus-borgmester, Nicolai Wammen (S), var i mandags på besøg på Gellerup Bibliotek i sin gamle



"Jeg er bare så stolt over min by og byens sammenhold. Tak til alle der deltog i aften #dkpol," tweetede overborgmester Frank Jensen i sidste uge.

Foto: Polfoto

hjemby for at deltage i et arrangement om radikaliserings. Debatten var yderst aktuel på baggrund af det nylige attentat i København, og spørgelysten var stor. Især en repræsentant fra Grimhøjmoskeen vakte debat, da han ikke anså begivenhederne i København for et terrorangreb og var utilfreds med de danske politikeres ageren. Nicolai Wammen mente efterfølgende, at debatten viste styrken ved vores samfund.

- I aften er et eksempel på demokratiet, når det er bedst. Det gode ved Danmark er, at man gerne må stå og skælde ud på en minister og så bagefter frit kan gå videre og gøre, som man selv vil. Hvis den repræsentant fra Grimhøjmoskeen havde gjort det samme til en af lederne i ISIL, havde han næppe overlevet.

■ **Khader-comeback.** I 2012 fortalte Naser Khader, at han havde lukket døren til det politiske liv på Christiansborg. Men det var tilsyneladende en svingdør, for nu stiller han op til årets folketingsvalg for De Konservative i Aarhus Syd og Skanderborg. Det sker, efter at Tom Behnke i efteråret meddelte, at han ikke ville genopstille i området, hvor der er stor sandsynlighed for, at Khader kan få et mandat. Læs mere side 4.

■ **Flygtningefolkemøder på turné.** Mandag aften holder Røde Kors første af fire humanitære folkemøder, hvor de vil forsøge at samle kommuner, erhvervsliv og almindelige danskere om de flygtningeudfordringer, de står med i deres lokalområde. Første stop er Sønderborg, hvorefter turen går til Aarhus, Aalborg og Rønne.



"Der spekuleres i disse dage på, om angrebet vil føre til øget spænding og øget polarisering mellem jøder og muslimer i Danmark. Det kommer ikke til at ske."

Dan Rosenberg Asmussen, formand for det jødiske samfund, til mindehøjtideligheden på Østerbro

■ **Bredbåndsdækning til debat.** Fredag holder Folketinget en fælles høring om, hvordan den danske it-infrastruktur bør udbygges frem mod 2020. KL, Forbrugerrådet, DI, Dansk Energi og Landbrug & Fødevarer vil alle komme med deres input til den danske bredbåndspolitik, som ofte har vakt kritik for for dårlig dækning i landområderne.

Forfatterløst portræt: Sidste uges portræt af Mette Frederiksen kom desværre i avisen uden byline. Det var journalist Peter Christian Nielsen, der havde forfattet artiklen.

kommunen
POLITIK FRA RØDDERNE

Udgiver: Kommunen A/S, Gammel Strand 50
DK-1202 København K

Ansv. redaktør: Claus G. Theilgaard
Administrationschef: Laila Mørk Lildballe
Redaktion: red@kommunen.dk
Telefon 3334 6069

Redaktionschef: Benjamin Holst
Redaktionssekretær: Johan Seidenfaden

Journalister: Peter Christian Nielsen, Morten Munkholm, Knud Abildtrup, Kirsten Laursen, Jakob Frausig Simonsen, Ronja Pilgaard, Morten Uhrenholdt, Jonas Sloth Bach, Lærke Cecilie Lindegaard, Michael Kjærgård

Debat & Navne:
debatognavne@kommunen.dk

Avislayout:
Jakob Thuemoes

Korrektur:
Svend Kjems Hove

Foto: Scanpix, Polfoto, Colourbox

Salg:
Anne Riemenschneider, Hanne Korvig, Pernille Kristensen, Katrine Padkær Jonsson, Signe Riemenschneider, Sigrid Pedersen, Mathilde Høj Justesen

Abonnement:
adm@kommunen.dk
Telefon 3334 6060

Årsabonnement: 2.575 kr.
www.kommunen.dk/abonnement

Annoncer:
Jørgen Scheel, tlf. 2392 4401

Tryk:
JYPA/OTM

Oplag: Kontrolleret oplag: 3.124 ekpl.
(1.7.2010 – 30.6.2011)

Læsertal: 2. kvartal + 3. kvartal 2013 ifølge
Index Danmark/Gallup: 39.000

Kommunen udgives på et kritisk og uvildigt journalistisk grundlag. Målgruppe: Politikere og embedsmænd i kommuner, regioner og staten samt den kommunale verdens mange interessenter og leverandører.

Udgives i samarbejde med dknyt.dk.

kommunen
AGORA

DKNYT

Knibtangsmanøvre skal sikre skattepligt ved udbud

En ny udbudssag fra Frederiksberg viser, det ikke er muligt for kommuner at udelukke leverandører, som sender penge i skattely. Den er helt gal, mener S-rådmand Michael Vindfeldt. Det samme gør S-minister Henrik Sass Larsen, der vil arbejde for en regelændring i EU.

o skattely

Af Morten Munkholm
munkholm@kommunen.dk

Kan det virkelig passe, at en kommune ikke kan kræve, at dens leverandører betaler skat i Danmark eller et andet EU-land?

Det spørgsmål gik rådmand Michael Vindfeldt (S) i starten af oktober til sin forvaltning med. Og efter fire måneder, et ministersvar og to juridiske vurderinger har han nu fået klar besked: Frederiksberg Kommune kan ikke stille krav om, at de leverandører, der skal til at byde ind på at overtage hjemmeplejen og to plejecentre, betaler skat i enten Danmark eller et andet EU-land.

- Den er helt gal. Dels er det moralsk forkert, hvis vores skatte kroner går til virksomheder, som sender pengene i skattely. Dels er det unfair for de virksomheder, som rent faktisk betaler skat i Danmark, hvis de skal konkurrere med virksomheder, som ikke gør det, siger Michael Vindfeldt.

Den manglende mulighed for krav om skattepligt skyldes et EU-direktiv fra 2004,

”Dengang var det simpelthen ikke en dagsorden. Det handlede mere om arbejdsklausuler, kædeansvar og miljøkrav, så på den baggrund røg det med skattepligt under vores radar.”

Christel Schaldemose (S)

som fastslår, at der ikke må gøres forskel på de økonomiske aktører i et udbud. Og selvom der i løbet af få måneder vil blive vedtaget en ny dansk udbudslov, så vil det stadig ikke være muligt at kræve skattepligt. Erhvervs- og vækstminister Henrik Sass Larsen lægger dog stor vægt på at få ændret reglerne i EU, forklarer han til *Kommunen*:

- Det er selvfølgelig ikke hensigtsmæssigt, at virksomheder, der vinder udbud, kanalisere pengene i skattely.

Bundet af EU-direktiv

Det er især de to virksomheder Attendo og Aleris, der har bragt diskussionen om skattebetaling ved udbud på bane. En DR-dokumentarserie afslørede i efteråret, at de begge havde gjort brug af skattefinter via Luxembourg, og det bragte Gribskovs borgmester Kim Valentin (V) i mediesøgelyset, da han før havde udtalt sig kritisk om kapitalfondes brug af skattely samtidig med, at kommunen havde udlagt en stor plejeopgave til Attendo.

Siden har Kim Valentin meldt ud, at han ikke kan se det rimelige i, at plejevirkksomhederne flytter deres fortjeneste i skattely, og at han derfor gerne ser en ny lovgiv-



Christel Schaldemose (S) og Henrik Sass Larsen (S) skal fra hver deres stol lægge pres på EU-Kommissionen. Målet er at give stat og kommuner mulighed for at kræve skattepligt ved udbud. Samarbejdet kan – måske – bære frugt om to-tre år, vurderer Sass Larsen. Foto: Krestine Havemann/Polfoto

ning på området, så kommuner kan stille krav om dansk skattepligt.

Både Attendo og Aleris er prækvalificerede til at byde ind på opgaven på Frederiksberg. Ifølge en mail fra Henrik Sass Larsen til Michael Vindfeldt forklarer Konkurrencestyrelsen, at der var en spinkel juridisk mulighed for at kræve skattepligt, hvis kommunen vurderede, at hjemmeplejeopgaven kun havde interesse for danske virksomheder.

Men den mulighed kuldaster et notat fra revisionsfirmaet Ernst & Young, netop fordi Attendo og Aleris begge har vist interesse for udbudet og samtidig tilhører svenske koncerner.

Desuden er det uvist, om det overhovedet vil have en virkning at kræve skattepligt, da det er danske kapital selskaber under de to koncerner, der rent faktisk byder ind på plejeopgaver i kommunerne, skriver Ernst & Young.

Dansk knibtangsmanøvre

Den danske EU-parlamentariker Christel Schaldemose rejste i efteråret spørgsmålet om dansk skattepligt ved udbud overfor EU-Kommissionen. I januar fik også hun klart svar: Det er i strid med lovgivnin-

gen. Og det ærgrer hende i dag, at hun ikke var bevidst om forholdene, da hun sidste år var med til at lægge sidste hånd på det udbudsdirektiv, der danner grundlaget for den nye danske udbudslov.

- Det var ikke noget, vi diskuterede på det tidspunkt. Dengang var det simpelthen ikke en dagsorden. Det handlede mere om arbejdsklausuler, kædeansvar og miljøkrav, så på den baggrund røg det med skattepligt under vores radar, fortæller Christel Schaldemose.

”Bekæmpelsen af skattely er et tema, der er højt på dagsordenen i EU. Det kan blandt andet ses ved, at skattely er et indsatspunkt i Kommissionens nye arbejdsprogram”

Henrik Sass Larsen (S)

Men siden efterårets afsløringer om skattelyet Luxembourg, som har bragt EU-Kommissionens formand Jean-Claude Juncker i en vis politisk klemme, føler hun, at der er god medvind til også at få taget debatten om skattepligt ved offentlige udbud.

- Det er simpelthen en knibtangsmanøvre, vi skal i gang med. Henrik Sass skal presse på i Ministerrådet, og jeg vil løfte sagen i Parlamentet. Timing er alt i politik, og vi vil bruge den igangværende debat om skattely til at få løst problemet, siger Christel Schaldemose.

Og Henrik Sass Larsen forventer da også, at det danske pres vil medføre handling på området.

- Bekæmpelsen af skattely er et tema, der er højt på dagsordenen i EU. Det kan blandt andet ses ved, at skattely er et indsatspunkt i Kommissionens nye arbejdsprogram, siger han.

Men selv hvis det lykkes at få ændret eller gradbøjet udbudsreglerne, så vil det nok tage to-tre år, før lovgivningen vil blive indført i Danmark, forventer EU-parlamentarikeren.

Region Syddanmark fik også nej

► Ifølge den nye udbudslov kan offentlige udbydere bruge mærkeordninger til at prioritere for eksempel økologi og fairtrade ved deres indkøb. Samtidig kan man udelukke virksomheder, som er dømt for ulovlige forhold. Men det er ikke tilladt at sortere virksomheder, der sender penge i skattely, fra. Det er nemlig ikke ulovligt, vurderede Konkurrencestyrelsen for nylig i en sag fra Region Syddanmark, hvor et flertal var for at forsøge en frasortering.



FOTO: JENS DRESLING/POLFOTO

Morgendagens meningsdannere

Af Christian Kromann



SKAB INTERESSE FOR LOKALPOLITIK

Lokalpolitik har i mange år lidt under manglende interesse fra lokalbefolkningen. Vi ser en lav valgdeltagelse ved kommunalvalget. Vi ser, at lysten til at deltage i vores nærdemokrati fortsat er lav. Lysten til at engagere sig i den kommunale udvikling er stagnerende. Vi mangler flere nye ideer i byrådet. Vi mangler medlemmer af byrådet, som er repræsentative for alle kommunens borgere. For at tiltrække interessante og ressourcestærke profiler er vi nødsagede til at ændre vores tilgang til lokalpolitikken. Lokalpolitikken skal både være for lokale ildsjæle og politisk engagerede borgere, men i Middelfart Kommune skal der også være plads til politisk kant. Man skal turde have ambitioner, man skal turde være uenige, og man skal i sidste ende turde gøre en forskel.

Vi sidder i forskellige partier og har forskellige meninger. De meninger skal komme til udtryk. Også ud til borgerne. Der skal være et reelt valg ved et kommunalvalg, hvor man ikke kun vælger folk ud fra, hvilket lokalområde de kommer fra, men derimod hvilke faktiske forandringer de ønsker for kommunen. Selvfølgelig skal der være plads til det gode solide samarbejde internt. I Middelfart Kommune har vi en helt speciel samarbejdsånd. Det er en fantastisk ånd, og den skal vi værne om. Men det ene udelukker ikke det andet. Man kan sagtens have et godt samarbejdende byråd samtidig med, at man diskuterer politik på lidt højere plan. Cirka 60 procent af befolkningen var helt sikre på, at de ville stemme til kommunalvalget. Det tal hed 35 procent, når vi snakker unge mellem 17 og 24. Det er et kæmpe demokratisk problem. Jeg tror, problemet ligger i den manglende debat. Spurgte man borgerne i Middelfart om forskelligheder mellem partierne lokalt, ville de ikke kunne nævne nogen. Debatten bliver - i hvert fald i Middelfarts tilfælde - primært skabt under budgetforhandlingerne, og så ligger den ellers død resten af året. Det er vigtigt at blive ved med at skabe interesse for lokalpolitikken gennem hele året. Cirka halvdelen af de unge mener, at lokalpolitikken spiller en rolle. Derfor har vi også en udfordring omkring at oplyse. Vi skal have fortalt historien om, hvor vigtig lokalpolitik er: At velfærden er lokal. At det, der spiller den største rolle for din og min dagligdag er, hvad vi beslutter i byrådssalen. En løsning kunne være mere åben debat. Der skal være plads til diskussion i byrådssalen og ikke kun i udvalgene. I stedet for at "klappe alt af," inden man kommer til byrådsmødet, tag så en debat i salen. Det kan skabe opmærksomhed om og interesse for lokaldemokratiet.

"I stedet for at 'klappe alt af,' inden man kommer til byrådsmødet, tag så en debat i salen. Det kan skabe opmærksomhed om og interesse for lokaldemokratiet."

Vi skal kunne turde vise vores uenighed. Derudover skal vi inddrage mere, end vi tidligere har gjort. I stedet for at tage et borgermøde, når vi har truffet en beslutning, så lad os tage borgermødet og dér få faktiske input, som vi kan arbejde med. Hvis vi møder borgerne tidligt i processen, vækker det også yderligere interesse.

Min opfordring er klar: Øg debatten og skab interesse for lokalpolitikken!

» Kommenter klummen på kommunen.dk

Christian Kromann er byrådsmedlem for Venstre i Middelfart Kommune

interview

“De må gerne kalde mig en amatør”

Khaders konservative comeback kommer ikke til at gøre den syriskfødte mellemøst-ekspert til fuldblods-politiker. Det bliver han aldrig.

Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Da Naser Khader i 2011 ikke blev genvalgt for de Konservative, lignede det slutningen på en turbulent politisk karriere. Nu bringer han sig atter i spil som konservativ folketingskandidat i Østjylland, og selv mener Naser Khader, at årene væk fra dagligdagen på Christiansborg har styrket ham.

- Det var en gave, jeg ikke blev genvalgt dengang. Det var godt, jeg blev sparket ud, så jeg kunne blive klogere, siger Naser Khader på en travl mobiltelefon et par timer efter det pressemøde i onsdags, hvor han annoncerede sit politiske comeback.

Khaders politiske karriere nåede et klimaks med den succesfulde oprettelse af Ny Alliance i 2007. Men mandaterne fulgte ikke med mediehypen, og mens partiet drev længere over mod liberale værdier, blev Khader endnu en gang politisk hjemløs. Han skiftede parti igen, men efter to år hos De Konservative var der ikke mere luft tilbage, fortæller Khader.

- I den sidste periode var jeg totalt træt og udkørt. Jeg havde mistet lysten, siger han.

Mærkesag Mellemøsten

Det er også derfor, at det krævede tre forsøg, før Naser Khader overhovedet ville overveje det, da de konservative østjyder allerede i efteråret rigtede om hans tilbagekomst. Da han i sidste ende sagde ja til at overveje tilbudet og kiggede ud på det politiske verdensbillede, gik det op for ham, at nok savnede han måske ikke Folketinget, men Folketinget savnede måske Khader. Situationen i Syrien, udfordringen med IS og terrorangreb både i Frankrig



Den tidligere radikale, Ny Alliance – og dernæst konservative politiker Naser Khader er vendt hjem fra USA. Nu vil han stå på mål for et Danmark truet af "naziislamisme og masseindvandring".

Foto: Polfoto

og herhjemme kalder på politisk indsigt i forholdene i Mellemøsten, mener Naser Khader; det er derfor, hans navn igen kommer til at stå på stemmesedlen, når østjyderne går til valg.

- Jeg vil gerne mere aktivt kunne bruge min store internationale erfaring, mit netværk og min indsigt i kampen mod den truende islamisering, siger Naser Khader, der mener, at Danmark er truet af naziislamisme og massive flygtningestrømme. Derfor mener Naser Khader, der er brug for, at nogen taler højt om at indsætte landtropper mod IS, indføre flyforbudszoner i Syrien og gøre endnu mere for at bekæmpe radikalisering i Danmark.

Genopbygning af K

Siden Khaders exit fra Christiansborg har De Konservative ikke haft meget at juble over. Meningsmålingerne har skrantet, og med de nuværende prognoser er det tvivlsomt, om den nye formand overhovedet kan sikre sig en plads i Folketinget. Naser

"Jeg har besluttet, at de gerne må kalde mig amatør. Jeg gør tingene på min egen måde, og jeg tror faktisk, jeg er mere på bølgelængde med den gennemsnitlige dansker end fuldblodspolitikere."

Naser Khader (K)

Khader erkender, at der har været en konservativ krise.

- Partiet tabte stort ved sidste valg, og nederlaget kom ikke over en nat. Det handlede om problemer med politikudviklingen og om, hvilke værdier man skal forbinde De Konservative med, siger Khader. Den krise er vendt, mener han, og Søren Pape har sat fornyelsen i fuld gang.

- Han er i gang med en sund process for partiet, som jeg gerne vil være med i, siger Naser Khader.

Kald mig amatør

Naser Khader kommer tilbage med energi. Fire år som senior fellow på Hudson Institute i New York har givet mulighed for at fordybe sig i Mellemøsten og bidrage med analyser og synspunkter om internationale sikkerhedsspørgsmål. Men årene i New York har også modnet Naser Khader som menneske og politiker, mener han.

- Jeg er blevet fire år ældre og mere velovervejende. Når du står på afstand, kan du bedre lære af dine fejl og overveje, hvordan du kan gøre det bedre fremover, siger Naser Khader.

Han sammenligner sit brud med politik med sit brud med sin kone og understreger, at man får øje på ting, lige så snart man kommer på afstand af noget, hvor man har været en del af maskinrummet. Så selvom Naser Khader på den politiske front stiler efter en plads i Folketinget, har han indset, at han ikke har ambitioner om at blive det, han kalder fuldblodspolitik.

Blå bog

» 51 år, uddannet cand. polit. fra Københavns Universitet.

» I 2001 valgt til Folketinget for De Radikale.

» Grundlagde Ny Alliance i 2007, men skiftede i 2009 til De Konservative, som han sad i Folketinget for frem til 2011.

» 2011 blev han forsker ved tænketanken Hudson Institute i Washington D.C., da han ved valget i 2011 ikke blev valgt til Folketinget for De Konservative.

» Naser Khader er desuden tidligere danmarksmester i karate.

- Jeg har ingen ambitioner om at tale som en politiker og agere som en politiker, for jeg bliver selv træt af politikerklicheer, siger Naser Khader, der mener, at politikerleden i Danmark skyldes politikerens automatciter og det stadig voksende fokus på det politiske spil og hvem der snyder hvem. Det hører med til at være en rigtig politiker, at man spiller med, mener Naser Khader, men det har han ikke tænkt sig at gøre.

- Jeg har besluttet, at de gerne må kalde mig amatør. Jeg gør tingene på min egen måde, og jeg tror faktisk, jeg er mere på bølgelængde med den gennemsnitlige dansker end fuldblodspolitikere, siger han.

Forår for Thorning?



strategi

Af **Anders Frandsen**, Public Affairs Director i Rud Pedersen Public Affairs

Året 2015 har budt på opløftende momenter for statsminister Helle Thorning-Schmidt i en regeringsperiode, hvor det ellers har været småt med sejrene. Årets første målinger giver i hvert fald indtryk af, at Socialdemokraterne er ved at genvinde vælgernes gunst.

Meget tyder dog på, at det primært skyldes, at Socialdemokraterne kannibaliserer på De Radikale, som oplever en stille, men vedvarende frasisvning - omend fra et historisk højt niveau. Noget kunne dog tyde på, at der også sker en begyndende vandring tilbage over midten af dansk politik, og at Socialdemokraterne er ved at få tag i nogle af de vælgere, som man ellers ikke har kunnet se for bar røv og skosåler, siden de spurtede over i den borgerlige lejr i månederne efter regeringens tiltræden.

Lørdagens terrorangreb kan stadig vise sig at blive en politisk game changer, og almindelig politisk empiri vil tilsige, at den slags modbydeligheder giver fremgang til DF og den borgerlige blok. Desuagtet har Helle Thorning-Schmidt håndteret lørdagens terrorangreb præcis, som danskerne håber og forventer det af landets statsminister. Det samme kan siges om justitsminister Mette Frederiksen og En-

hedslistens frontkvinde, Johanne Schmidt-Nielsen.

Den kommende tid vil vise, om man kan klandre regeringen for at have forsømt noget, der kunne have afværget angrebet. Er det ikke tilfældet, kan det sagtens være, at sagen ikke rokker alverden ved det samlede politiske billede. Ikke mindst, da det billede, der tegner sig af terroristen er, at han måske nok var radikaliseret, men at hans handlinger mere var båret af kriminalitet, hashmisbrug og had til Israel end egentlig ideologisk islamisme.

Samtidig bør man være opmærksom på, at Helle Thorning-Schmidt træder ind i et forår med mange gode profileringsmuligheder, som måske kan skabe yderligere bundtræk i den gryende vælgervandring.

Den 12. april

... har Thorning 10-års-jubilæum som formand for Socialdemokraterne. Her vil medierne gøre status over hendes politiske resultater. On- de tunger vil hævde, at det ikke kan komme Thorning til gavn, fordi bagtæppet vil være en række valgnederlag og vælgerflugt. Brugt rigtigt vil jubilæet også kunne bruges til at tegne et billede af Thorning som en hård nyser, der evner det magtpolitiske spil. Og her har hun et efterslæb i forhold til opfattelsen af Lars Løkke. De første års udrensninger af Pia Gjellerup, Anne-Marie Meldgaard, Sandy Brinck og fy- ringen af Bjarne Laustsen for åben skærm med videre vil formentlig blive støvet af til lejlighede- den.

Den 1. maj

... er international kampdag, og et nært fore- stående valg kan formentlig få selv socialis- mens stiveste tidsler til at fylkes om fanen, så

"Samlet set går Helle

Thorning ind i et forår, som

rummer mange gode

muligheder for at profilere

sig og sætte dagsordener."

man undgår tidligere års meget voldsomme mishagsyttringer mod statsministeren. I den forbindelse var det et strategisk stærkt træk af den socialdemokratiske kampagnemaskine at bruge billederne af de grove udfald og skråt- op-fingrene fra de tidligere års 1.-maj-demon- strationer mod Thorning som en styrke for hende i den virale video, der åbnede kampag- nen 'Det Danmark du kender'.

Den 4. maj

... er halvfjerdsårsdagen for Befrielsen. De fle- ste kan sikkert huske, hvor meget rabalder det skabte, da Anders Fogh Rasmussen brugte tresårsdagen til at betegne samarbejdspolitik- ken som moralsk forkastelig og legitimere re- geringens aktivistiske udenrigspolitiske linje. Ikke mindst i lyset af terrorangrebet i Køben- havn har Thorning mulighed for at sætte en

klar dagsorden i forhold til kampen mod ISIL og radikalisering af muslimer i Danmark. Ryg- tet vil da også vide, at Thorning allerede har indtegnet sig som hovedtaler i Mindelunden.

Grundlovsdag den 5. juni

... er samtidig hundredeårsdagen for kvinder- nes stemmeret. Her kommer der til at være en række happenings og events over hele landet - og i de københavnske gader. Det siger sig selv, at Danmarks første kvindelige statsmini- ster naturligvis vil indtage en meget central position i denne fejring. Alt andet ville nær- mest være pligtforsømmelse.

Samlet set går Helle Thorning ind i et forår, som rummer mange gode muligheder for at profilere sig og sætte dagsordener. Dette kun- ne tale for udskrivelse af et eventuelt folke- tingsvalg forud for den 1. maj, men til afhol- delse i juni. Dette understøttes i hvert fald også af de mange rygter på Christiansborg om, at Statsministeren spekulerer i en valgkamp, som er længere end de obligatoriske 3 uger.

På den anden side er Thornings - og rød bloks problem - at afstanden til blå blok fort- sat er for stor til at kunne hentes i en valg- kamp, hvilket taler for at vente længst muligt.

Paradoksalt nok kan det kommende folke- tingsvalg gå hen og blive det første valg no- gensinde, hvor Helle Thorning rent faktisk le- verer vælgermæssig fremgang til sit parti, men alligevel ender med at miste regerings- magten. Spørgsmålet er så, hvor megen frem- gang der skal til, for at hun selv kan vælge, om hun vil fortsætte som partiformand.

» Kommenter klummen på www.kommunen.dk

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 forsikringsselskab

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

Tillid er godt, men ...

I 2014 blev der i Danmark vedtaget en tillidsreform. Det var en reform, som store dele af fagbevægelsen naturligvis bakkede op om. Nu ville politikerne for alvor vise, at de havde tillid til de offentligt ansatte. Nu skulle der flyttes ressourcer fra administration til "varme hænder" og den direkte borgerkontakt. Og dér skulle der kigges på de mange kontrolkrav, der findes til registrering af de offentligt ansattes effektive arbejdstid. En registrering, der i bund og grund er opstået grundet manglende tillid fra arbejdsgiverne. "Sidder de mon og drikker kaffe?" synes ledelsens "tidligere" ræsonnement at have været.

Disse kontrolkrav har over de sidste år taget fuldstændig overhånd. En stor del af de ansatte, blandt andet socialrådgiverne, bruger i dag størstedelen af deres arbejdstid på kontrolforanstaltninger, effektmålinger og dokumentationskrav fremfor på kerneopgaverne.

Lad mig starte med at slå én ting fast: Socialrådgivere vil gerne udføre administrativt arbejde og erkender nødvendigheden af det, men det omfang, som vi ser i dag, er ude af kontekst. Dansk Socialrådgiverforening lavede i 2011 en stor undersøgelse af sammenhængen mellem administrative opgaver og det, som de fleste socialrådgivere er uddannet til, kontakten til borgerne. Undersøgelsen talte sit klare sprog: En socialrådgiver brugte i 2011 i gennemsnit 82 procent af sin arbejdstid på administration og 18 procent på borgerkontakt. En fordeling, som de fleste dengang rystede på hovedet ad, men som i dag ikke er blevet

bedre. De fortsatte kontrol- og dokumentationskrav fylder i hverdagen hos de ansatte socialrådgivere og med et presset arbejdsmiljø til følge. Sammenhængen mellem ressourcer og opgaveløsninger er skævvredet med den konsekvens, at arbejdspresset til stadighed øges for den enkelte med et dårligt arbejdsmiljø til følge. Tesen om, at: "Tillid er godt, men kontrol er bedre", synes fortsat velforankret i politikernes og den administrative ledelses univers på trods af varme hensigtserklæringer om det modsatte.

Tillidsreform er varme ord

I Randers Kommune mærker vi da også denne virkelighed. I flere afdelinger har arbejdspresset til tider været så belastet, at arbejdstilsynet har givet påbud til kommunen om at lette de ansattes arbejdspress. Mange kolleger er gennem årene blevet stresssygemeldt og har valgt at forlade socialrådgiverfaget som konsekvens af dette pres. Det virker jo umiddelbart ulogisk, at man fra samfundets side først poster tusindvis af kroner ud til at uddanne mennesker til socialrådgivere, for derefter at tilbyde dem ansættelsesforhold, som gør, at de ønsker et karriereskifte. Men logik og sammenhængskraft er ikke altid det bærende fundament for den kommunale praksis.

Til gengæld blev der lokalt i Randers ved indgåelse af budgetforlig for 2015 vedtaget en lokal tillidsreform, hvori der blandt andet står: "Randers Kommune har tillid til sine medarbejdere, og derfor skal den gode dialog mellem ledere og medarbejdere udvikles, og der

skal arbejdes med at fjerne unødvendig dokumentation og kontrol". Lad mig starte med at rose politikerne for at sætte fokus på nødvendigheden af at have tillid til offentligt ansatte. Desværre er aftalen også her båret af "varme ord" uden at være forankret i reelle målsætninger om, hvordan man ønsker en ændret praksis fremadrettet. Når man i kommunen bruger så megen tid og energi på kontrol og målinger, hvorfor satte man så ikke måltal på denne del af budgettet? Hvis man for eksempel i stedet for de "varme ord" konkretiserede aftalen til, at i år 2016 skulle alle offentligt ansatte, der arbejder med borgerkontakt, maksimalt bruge 50 procent af deres effektive arbejdstid på administration, havde man jo haft et konkret mål, som ligeledes ville være realistisk.

Eller hvorfor diskuterer man ikke, hvordan den socialfaglige beslutningskompetence, som gennem de sidste mange år er blevet kraftigt reduceret, tilbageføres til den enkelte socialrådgiver? Da man for år tilbage indskrænkede rådgivernes beslutningskompetence på store dele af myndighedsområdet, blev konsekvensen blot mere bureaukrati, flere ledelseslag og en til tider ekstrem langsommelig sagsbehandling. En praksis, der hverken kommer de ansatte eller borgerne til gavn, hvilket også ses af de mange klager, som gennem de sidste år er blevet indgivet i Randers Kommune over blandt andet langsommelig sagsbehandling. Men fakta er, at sagsbehandlingen bliver langsom, når man ikke har tillid til, at de ansatte træffer de rigtige beslutninger.

Giv beslutningskompetencen tilbage

Desværre ser vi tit og ofte, at de borgere, der klager over langsommelig sagsbehandling, retter deres vrede mod den enkelte socialrådgiver. Dette er helt uberettiget. Vreden burde i stedet rettes mod dem, der har besluttet det massive bureaukrati, som desværre er blevet en fast bestanddel af socialrådgivernes hverdag. En hverdag, som i praksis medfører, at det for nogle borgere kan virke nærmest umuligt at komme i kontakt med deres sagsbe-



Af Henrik Manero Hald

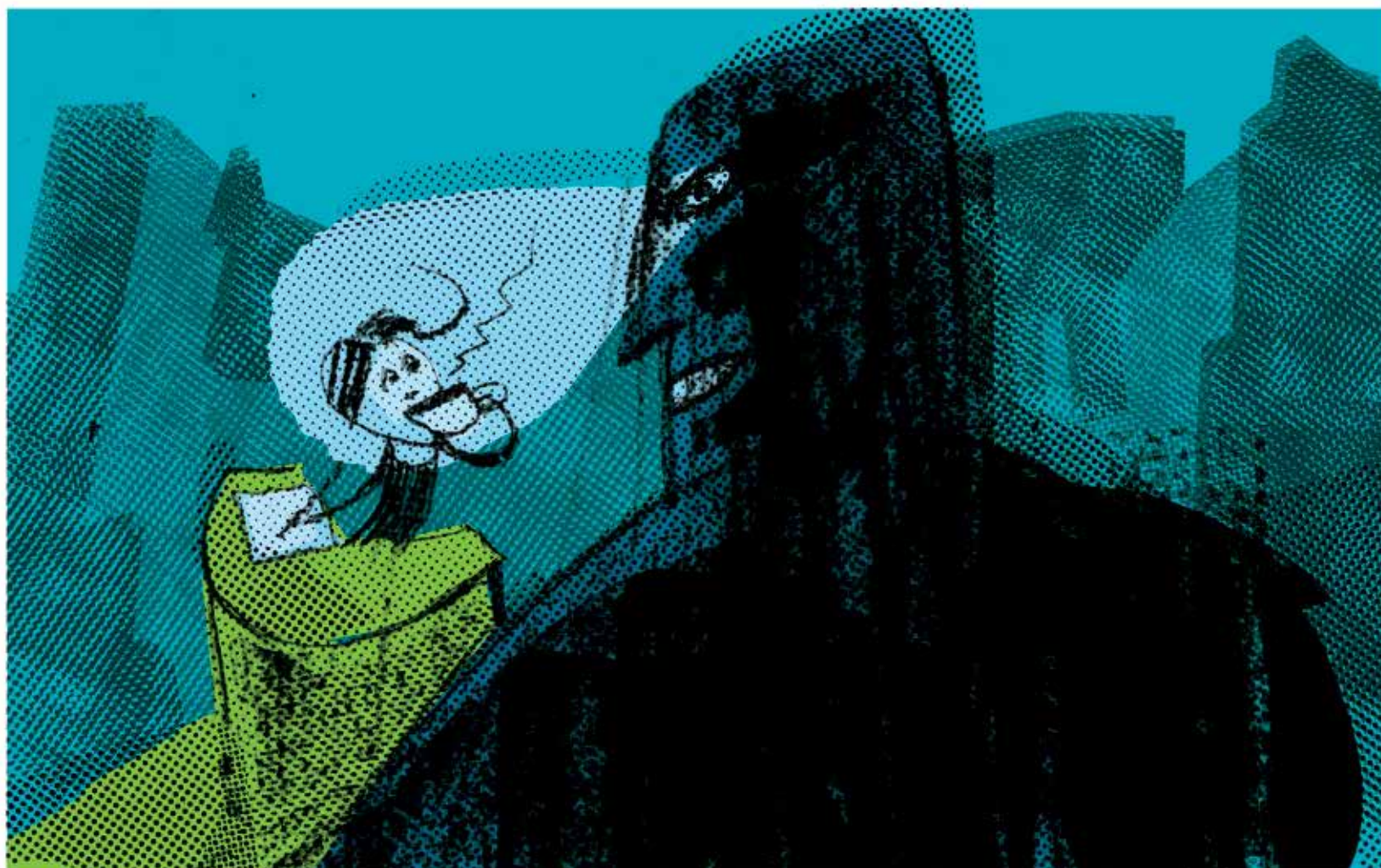
Socialrådgiver i Randers. Modtog i 2014 Dansk Socialrådgiverforenings hæderspris, Den Gylde Socialrådgiver.

handler. Begrænset telefonid og administrative lukkeuger er blot nogle af de direkte konsekvenser af det massive administrative pres, der i dag findes i den kommunale sagsbehandling - også i Randers.

Skal vi tage tillidsreformer alvorligt, hvad enten de er vedtaget centralt eller lokalt, kræver det altså handling bag de pæne ord. Det kræver, at ledelsen kommer udover deres enorme behov for kontrol og giver os kompetencen tilbage og ikke mindst arbejdsro. Det kræver, at de stoler på, at når man giver socialfaglig beslutningskompetence tilbage til den enkelte rådgiver, er det ikke ensbetydende med budgetoverskridelser og et stort merforbrug. Så længe mistilliden til vores opgaveudførelse stadig er en del af den ledelsesmæssige vanetænkning, er snakken om tillidsreformer blot hensigtserklæringer uden reel substans.

Vi kan, hvis ledelsen vil. Hvis ledelsen virkelig vil ændre den bureaukratiske praksis, så lad os sætte os sammen til reelle drøftelser af, hvordan vi konkret kan fjerne eller i det mindste begrænse det massive bureaukrati, der følger i kølvandet på den manglende tillid. ●

"Skal vi tage tillidsreformer alvorligt, hvad enten de er vedtaget centralt eller lokalt, kræver det altså handling bag de pæne ord. Det kræver, at ledelsen kommer udover deres enorme behov for kontrol og giver os kompetencen tilbage og ikke mindst arbejdsro."



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

Design er djøf'ere nye våben

Brugerdreven innovation og designtænkning kan hjælpe kommunerne til bedre velfærds løsninger, viser erfaringer fra hele landet, men det kræver mod, medfølelse og nyt syn på kommunens rolle.

o skræddersyet

Af Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Når kræftpatienterne på Hæmatologisk Klinik på Rigshospitalet skal have deres kemobehandling, kan de ligge i deres hængekøje, hugge brænde eller spille bezzer-wizzer med familien. Et nyt projekt har nemlig givet patienterne mulighed for at modtage komplicerede kemobehandlinger med en programmerbar pumpe, der kan tages med hjem. På den måde sparer hospitalet penge ved at reducere de indlæggelser, som det tidligere krævede at give behandlingen, og ved at frigøre ressourcer hos personalet. Samtidig oplever patienterne, at de er mindre sygeliggjorte, stressede og har højere livskvalitet. Ideen kom indefra. Det var sygeplejersken Katrine Seier Fridthjof, der fik ideen og sendte den ind til pilotprojektet Idé-Riget, der har samlet innovationsideer fra Rigshospitalets personale og realiseret de bedste to.

Helt grundlæggende for Katrine Seier Fridthjofs vinderidé var, at hun tog udgangspunkt i patientens behov og fandt en ny løsning, der også var en stor fordel for hospitalet, fortæller hun.

- Når man vil lave forandringer, er det vigtigt at kende sine interesser og tage dem med på råd. Det gælder både patienter, pårørende og samarbejdspartnere, siger hun.

Ideens perspektiver er store. Både i Odense og på andre af Rigshospitalets klinikker kopierer man ideen, og blandt kollegerne, oplever Katrine Seier Fridthjof, har det øgede fokus på innovation inspireret.

- Det har stimuleret mine kolleger til selv at tænke i nye løsninger i deres hverdag. Det har skabt rum til kreativitet i alle kroge af Rigshospitalet, siger hun.

Det er den brugercentrerede designtænkning, som kommunerne kan lære af.

Den nye kommunerolle

1500 djøf'ere klapper i takt. Udenfor det gamle lokomotivværksted i Københavns sydhavn pisker januarregnen ned. Det har taget toppen af den glamourøse stemning, som højstilkede champagne-glas og afdæmpet guitarmusik fra den store scene forsøger at skabe ved akademikerens nytårskur. Fra scenen har embedsmændene fået en op-sang. De skal turde acceptere, at de ikke nødvendigvis altid ved bedst, og de skal indstille sig på en grundlæggende ny

forståelse af, hvad kommunerne og den offentlige sektor skal levere. Blandt paneldeltagerne er Jacob Torfing, der er professor ved Roskilde Universitet, hvor han til daglig sidder omgivet af bøger, artikler og rapporter om innovation i det offentlige. Han mener, en ny forståelse af den offentlige sektor er på vej.

- Vi har ikke råd til at sætte borgerne i den der kunderolle, for så bliver de krævende, utilfredse og ser ikke sig selv som en del af løsningen. Vi bliver nødt til at se borgerne som aktive medspillere, der både har ressourcer og kompetencer, som de kan investere i udviklingen af nye offentlige løsninger, siger Jacob Torfing. Det kræver, at vi ændrer det mentale billede af, hvad den offentlige sektor egentlig er.

- Hvor vi oprindeligt så den offentlige sektor som en autoritet og senere som en serviceleverandør, så skal vi i fremtiden se den offentlige sektor som en arena for samskabelse af løsninger på de problemer, vi har valgt at definere som fælles, siger han. Og samskabelsen er allerede i gang. Et af de steder, der er gået forrest, er Odense Kommune, der har oprettet et særligt innovationsteam, der



"Hvis man skal lære af andre, er der også nogle, der skal lære fra sig. Og man opnår ikke noget ved systematisk at stille sine ideer og løsninger til rådighed, siger hun. Derfor bliver kommunernes vej fra a til b oftere en omvej end en genvej."

Pia Gjellerup, leder af Center for Offentlig Innovation

ved brug af antropologiske og sociologiske metoder hjælper kommunens forvaltninger til at skabe løsninger, der tager bedre udgangspunkt i borgernes behov.

- Vi kan ikke bare blive ved med at stille flere servicevarer på hylderne; vi er nødt til at betragte det liv, borgerne har, og gå i dialog om, hvordan vi lykkes med vores målsætninger, siger Annette Lund Petersen, der er chef for Center for Civilsamfund, der blandt andet indeholder innovationsenheden. Når man kigger grundigere på borgeren, får man øje på ressourcer, som man tidligere har overset, forklarer hun.

- Det er et nyt paradigme, men det kan ikke være anderledes; velfærd er noget, vi skaber sammen, siger hun.

Empati og kerneopgaver

Når kommunerne gerne vil tage bedre udgangspunkt i borgernes behov, ringer de til folk som Line Groes. Hun er typen, der tager ud til misbrugere for at forstå deres håb, sætter sig på bagsædet hos de københavnske bilister for at forstå, hvorfor de ikke cykler, eller følges i dagevis med autister for at se, hvordan kommunen kan støtte dem mere effektivt. Line Groes er direktør i firmaet Is It

a Bird, der arbejder med strategisk innovation og har en stribe kommunale, regionale og statslige kunder. For hende er designtænkning en væsentlig kilde til at forstå brugerens eller borgerens behov. Og hun ved godt, at det lyder indlysende simpelt at tage udgangspunkt i den borger, man gerne vil hjælpe.

- Det virker så banalt, næsten bullshit-agtigt, men det er det altså ikke, siger hun fra en lænestol i cafeen, der hører til det smarte kontorlandskab i Kødbyen i København. Ud af højttalerne strømmer Django Reinhardts 50'er-jazz, der næsten formår at overdøve espressomaskinen ovre i hjørnet. Line Groes' energiske stemme kan intet dog overdøve, mens hun fortæller om de udfordringer, hun møder i innovationsarbejdet hos det offentlige.

Det største problem er, at de offentligt ansatte tit har svært ved at svare klart på, hvad deres opgave egentlig er. De forvalter loven eller følger reglerne, siger embedsmændene, når Line Groes forsøger at definere kerneopgaverne. Og det skaber distance til borgerne.

- Typisk er der et gab mellem borgernes behov og den service, man leverer. Jo større organisationen er, jo lettere

Designtænkningens fem hovedelementer

1

Problemdrevet fokus.
Man tager udgangspunkt i problemer eller udfordringer.



ALLE ILLUSTRATIONER: JULIE ASMUSSEN

3

Brugerinddragelse.
Designtænkning insisterer på altid at tænke brugerne og deres problemer og behov med.



2

Tværfaglig.
Man kombinerer viden fra forskellige felter.

re kommer man væk fra dem, man er sat i verden for at skabe værdi for, siger hun.

For at lave om på det er hendes opgave ofte at kigge på de borgere, som kommunen har fokus på at hjælpe, og klarlægge, hvilke behov der i virkeligheden er vigtige for dem, og sætte ord på den afstand, der er mellem borgernes opfattelse af problemet og den forståelse, de kommunalt ansatte har. Og som udgangspunkt kan borgeren ikke tage fejl, for man er ekspert i sit eget liv. Det kræver et opgør med at se djøferen og fagspecialisterne som eksperterne, siger Line Groes. Djøferne skal kort sagt forstå, at man ikke kan sidde afkoblet som teknokrat og udtænke løsninger i sit eget hoved.

- I stedet for den analytiske tilgang, man ofte har som akademiker, er der brug for en mere emotionel og empatisk tilgang, hvor man lever sig mere ind i det felt, man skal lave løsninger til, siger Line Groes.

- Det er skidesvært, fordi man indirekte anfægter folks faglighed og den nuværende praksis.

Det kræver mod, siger hun.

med hænderne på bordet på kvistkontoret i Købmagergade. Den ene er zigzagget, buet og kringlet; den anden viser den korteste vej fra a til b: genvejen. Hos Center for Offentlig Innovation, hvor den tidligere kommunalpolitiker og justits-, finans- og erhvervsminister nu er leder, forsøger man at kortlægge kommunernes innovationsarbejde, og det undrer, at kommunerne ikke er bedre til at lade sig inspirere af hinanden - og vælge den korteste vej til nye løsninger.

- Innovation er at gøre noget nyt der, hvor man er, og det er faktisk meget nyttigt og fantastisk effektivt at efterligne andre. Men der er ikke nogen belønning ved at træde i andres fodspor, siger Pia Gjellerup. Problemet er, mener hun, at anerkendelsen næsten udelukkende tilfalder dem, der gør noget nyt for første gang, og ikke dem, der følger i fodsporene. Man kan næsten tale om et syndrom, der vækker modstand mod ideer, der ikke kommer indefra. Men det er dem, der følger op på de gode ideer, der får dem til at gøre en større forskel.

Udbyttet af at forny og gen-

Kopiangst bremser

Pia Gjellerup tegner to linjer

» Læs mere på side 10

◀ Fortsat fra forrige side

tænke den offentlige service kommer til udtryk i kroner og øre, større tilfredshed og bedre opgaveløsning, men der mangler helt grundlæggende opmærksomhed på de gode eksempler. Det mener Søren Bechmann, som er grundlægger af Service Design Institute og forfatter til den første danske bog om servicedesign.

- Interessen er kæmpestor, og de, der har taget det til sig, har haft succes, men alligevel er det for få, der tager tanken til sig. Vi mangler stadigvæk de virkelig gode business cases, siger han. Ifølge Pia Gjellerup er forklaringen, at der ikke er noget incitament til at lære fra sig.

- Hvis man skal lære af andre, er der også nogle, der skal lære fra sig. Og man opnår ikke noget ved systematisk at stille sine ideer og løsninger til rådighed, siger hun. Derfor bliver kommunernes vej fra a til b oftere en omvej end en genvej.

Kopikat

Den udfordring har de forsøgt at løse i Silkeborg Kommune. Her har man oprettet en særlig Copycat-pris, der hvert år hylder en arbejds-



”Typisk er der et gab mellem borgernes behov og den service, man leverer. Jo større organisationen er, jo lettere kommer man væk fra dem, man er sat i verden for at skabe værdi for.”

Line Groes, direktør i firmaet Is It a Bird, der arbejder med strategisk innovation

plads eller afdeling, der har kopieret en god idé fra andre og omsat den til gavn for kommunen.

- Det ligger i kulturen, at man gerne vil være først og frontløber. Mange vil gerne opfinde deres egne løsninger, siger Laila Mariann Hansen, der er projektleder for innovationsindsatsen i Silkeborg. Derfor er det knap så fint at kopiere.

- Det tabu forsøger vi at bryde ved at gøre det mere prestigefyldt at genbruge og forstærke andres gode erfaringer i det offentlige. Hvis man kan spare udviklingsressourcer ved at sprede de gode løsninger, er man langt, siger Laila Mariann Hansen.

Prisen er blevet uddelt to gange. Først til en ny måde at dele vejbaner op på, så man kan slippe for at udvide dem. Den idé kom fra Holland og Herning. Siden er prisen givet til projektet Familieiværksætterne i Silkeborg, der har skabt et mere helhedsorienteret samarbejde om nye familier. Projektet har krævet en omlægning af sundhedsplejen i kommunen og er gennemført i samarbejde med Center for Socialt Ansvar på basis af gode erfaringer fra Sverige og Holstebro Kommune.

- Langt henad vejen er begge projekter kopieret fuldstændigt, og der har været klare forbilleder at støtte sig opad, siger Laila Mariann Hansen. Det har gjort det muligt at spare penge og samtidig give medvind til et trafikalt projekt, der var politisk følsomt.



4

Eksperimenter og prototyper. Det handler om lynhurtigt at komme frem til en prototype, der kan afprøves i praksis. Og så ser man, hvordan den virker, og retter til.

I Odense kom



Som den eneste kommune i landet har Odense en særskilt innovationsenhed, der med brugerdriven innovation som nøgleord hjælper med at skabe bedre løsninger på tværs af forvaltninger og faggrænser.

◉ friske øjne

Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Når de handicappede eller ældre borgere i Odense Kommune har problemer eller behov, der kræver kommunens hjælp, ved de, hvor de skal gå hen. I den sydvestlige del af byen ligger et gammelt, gult murstenshus gemt væk fra Dalumvej af et bibliotek og en REMA 1000. Det er her, indgangen er. Bag to skydedøre i glas og under de store, selvklæbende plastbogstaver med ordlyden 'INDGANGEN' tager kommunens ansatte imod, mens en enkel sætning klinger i medarbejdernes hoved: Ingen borgere er gået forkert.

Uden tidsbestilling og i direkte dialog med en medarbejder med udvidet beslutningskompetence kan borgerne få hurtig hjælp af én medarbejder i stedet for at blive sendt fra den ene til den anden i lange og uoverskuelige telefonsamtaler.

Den fælles borgerindgang er

et resultat af den brugerdriven innovationsproces, som kommunens egne innovationskonsulenter har stået for, og resultaterne har været tydelige. Hver måned betjener kommunens medarbejdere mellem 100 og 200 borgere, hvoraf mellem 70 og 90 procent får en straksafgørelse om, hvilken hjælp kommunen kan tilbyde.

Det har givet kortere sagsbehandlingstider generelt og mere tilfredse borgere, fortæller innovationskonsulent Rasmus Balder, der sammen med resten af kommunens afdeling for velfærdsudvikling har banet vejen for fornyelsen.

Kæmpe potentiale

Der er to antropologer, en filosof og en industriel designer i Odenses innovations-team, der siden august 2013 har hjulpet kommunens forvaltninger med at lave løsninger, der i højere grad tager udgangspunkt i borgernes behov. Og netop antropologerne har en særlig mulighed

for at kigge på borgerne med friske øjne. Det giver nogle jordskredserfaringer, som medarbejderne så bliver udfordret til at finde nye løsninger på. For det er medarbejderne, der har de bedste svar.

- Det handler om at ramme rigtigt i første hug. Borgerne indikerer, hvad der er vigtigt at udvikle på, og det ved vi som system ikke, siger Rasmus Balder. Han mener, det er en fordel, at innovations-teamet er uafhængigt af forvaltninger, men samtidig ansat af kommunen.

- Vi kender kommunen og forstår det system, som vi taler ind i, men vi kender ikke fagområdet, siger han. Når intet er helligt, giver det anledning til at stille de vigtige og udfordrende spørgsmål. Samtidig undgår man som kommunalt ansat at blive en modpol til medarbejderne.

Udover ældre- og handicapindgangen har innovationsenheden hjulpet til med projekter, der skal nedbringe ældres ensomhed, styrke jobrehabiliteringen og ruste folkeskoleelever til at vælge den rigtige ungdomsuddannelse.

Fælles for projekterne er, at man starter i lille skala, så man har mulighed for at finde den bedste løsning. Det betyder, at medarbejderne ofte bliver modigere og kommer med flere ideer.

Lad os glemme alt

I forlængelse af borgernes indgang i den gule murstensbygning er der en flad tilbygning med kontorer. En hul

mer revolutionen indefra



- Vi kan ikke fortsætte med at skære hjørner af velfærden. Vi er nødt til at tænke på en ny måde om vores samspil med borgerne. Vi har ikke råd til at lave løsninger, der ikke virker.

Annette Lund Petersen, chef for Odense Kommunes afdeling for velfærdsudvikling

To antropologer, en filosof og en industriel designer skal sikre nytænkning i Odense. Innovationsteamet står blandt andet bag den fælles Borgerindgang, hvor borgerne får straks-afgørelser på deres forespørgsler til kommunen.

Foto: Odense Kommune



Brede samarbejder. Grundlæggende handler det om at finde ud af, hvem der kan hjælpe med at løse et problem, og så prøver man at inddrage alle dem, der er relevante.

5 gode design-eksempler

Holbæk

I fire omstillingsgrupper gav dialog mellem borgere, virksomheder og politikere bedre mulighed for at diskutere billigere og bedre måder at løse kommunens kerneopgaver på. Resultatet blev en liste med konkrete løsninger, som borgere og byråd nu i fællesskab fører ud i livet.

Holstebro

Med 'Det gode køkken' har Holstebro Kommune revolutioneret bestilling, udbringning og produktion af ældre mad. Grundlaget for processen var en analyse af udfordringer og behov ved professionelle design-konsulenter.

Horsens

Region Midtjyllands hospitalsenhed i Horsens har indført rullende kontorer, der skaber bedre kontakt mellem patienter og ansatte, færre fejl i journaliseringen og mere ro på afdelingerne. Projektet startede som en prototype, der siden er rullet ud til hele hospitalet.

Kolding

Business Kolding assisterer private virksomheder, der har innovationsideer, der kan komme kommunen til gode. De tilbydes både forretningsudvikling og hjælp til hurtigt at afprøve ideer hos eksempelvis ældre eller handicappede.

København

Efter flere år med problemer og lav brugertilfredshed har Borgercenter Handicap involveret brugerne i den organisatoriske indretning og opgaveløsningen på handicapområdet. Det har givet et bedre helhedsblik på borgeren.

porcelænsgris, et par plastiknisser og utallige farverige post-it-sedler pryder hævesænke-bordene i det åbne kontorlandskab. Vinterlyset skinner ind fra store vinduespartier i begge sider af den flade bygning i udkanten af Odense. I mødelokalet, der ligger i midten af hele bygningen, forklarer Annette Lund Petersen, hvorfor Odense Kommune har oprettet den

innovationsenhed, som hun er chef for. Det handler om træfsikkerhed.

- Vi kan ikke fortsætte med at skære hjørner af velfærden. Vi er nødt til at tænke på en ny måde om vores samspil med borgerne. Vi har ikke råd til at lave løsninger, der ikke virker, siger hun.

Udenfor kontorbygningen er anlagt en sti af fliser over en græsplæne, men fodspo-

rene i sneen afslører, at det slet ikke er dér, borgere eller ansatte sætter deres fødder. Det billede bruger Annette Lund Petersen, når hun skal forklare forskellen på et brugerbehov og en samfundsservice. Og det er netop for at sikre, at den service, som Odense Kommune tilbyder, harmonerer bedre med behovet end flisestien, at innovationsgruppen er blevet startet.

Det handler om at hjælpe kommunens medarbejdere med at stille sig selv et helt grundlæggende og fundamentalt spørgsmål: Hvis nu vi stoppede alt, og det eneste, vi vidste, var, at de her borgere har nogle behov og vi er sat i verden for at opfylde dem - hvordan kunne vi så bedst hjælpe dem? For det glemmer man nemt at spørge sig selv om.

Men det lykkes kun, hvis man får friske øjne på opgaveløsningen til at hjælpe med at redefinere de problemer, man forsøger at løse. Og derfor skal fagligheden træde i baggrunden.

- Vi starter ikke med fagligheden og forsøger at putte folk ind i den; vi starter med mennesker og putter fagligheden rundt om dem, siger Annette Lund Petersen.

Forudsætningen for det er, at man tør sætte alle de svar, man tror man kender, og alle sine normer over styr, og derfor er Annette Lund Petersens opfordring klar:

- Lad os prøve at glemme alt, hvad der er - lad os prøve at starte forfra, siger hun. ●

» Læs også Kronikken side 17: "Offentlige ledere bør engagere sig i design"

Israel på dagsordenen i byrådssalene

Venstrefløj har længe ønsket sig mulighed for at kunne boykotte varer fra Israel ved de kommunale indkøb, men hidtil er det blevet afvist som et udenrigspolitisk anliggende. En ny udtalelse fra regeringen har dog åbnet op for andre muligheder, som lige nu bliver overvejet i to kommuner.

o manifestation

Af Morten Munkholm
munkholm@kommunen.dk

'Hver dag overtræder besættelsesmagten Israel menneskerettighederne på Vestbredden. Hver dag holder de palæstinenserne undertrykt og bryder Genève-konventionen. Et af de seneste skud på stammen er sagen med en ung palæstinensisk pige, der skulle ud og købe varer til sit bryllup i slutningen af de-

cember. Ved et af de israelske checkpoints bliver hun snuppet. Vagten begår overgreb imod hende rent korporligt. Hun forsøger at gøre modstand ved at kradse ham i nakken, og så kalder han på den nærmeste israelske soldat, som med det samme svarer: Skyd hende. Den israelske soldat tænker ikke et øjeblik over sin handling. Han skyder med det samme. Han skyder hende i brystet, så hun falder ned, men forsøger

at komme op igen, hvorefter han skyder hende i benet. Til slut skyder han hende i brystet igen og forventer, at hun er død. I dag ligger hun i koma. En ung pige på 22, der skulle giftes i slutningen af december. Det er et blandt mange tilfælde. Og helt tilfældigt virkede de 16 overvågningskameraer ved checkpointet ikke, da overgrebet skulle bevises, ligesom de heller ikke gjorde tre måneder tidligere, da det var en palæstinensisk dommer, der blev skudt ved et israelsk checkpoint.'

Der var store følelser på spil, da Aarhus-rådmand Rabi Azad-Ahmad i december fremførte sine synspunkter på et forslag på dagsordenen i byrådssalen. Forslaget handler om, hvorvidt Aarhus Kommune skal boykotte varer fra de israelske bosættelser i sin indkøbspolitik.

Indtil for få måneder siden blev den slags forslag oftest anset for at være udenrigspolitik - ikke kommunalpolitik. Men i slutningen af november gjorde økonomi- og indenrigsminister Morten Østergaard (R) det klart, at kommunerne i deres indkøbspolitik kan stille krav indenfor rammerne af den danske udenrigspolitik. Danmark går officielt ind for, at de israelske bosættelser ikke legitimeres gennem økonomiske engagementer. Og det skal kommunerne sikre sig de overholder, mener flere byrådspolitikere. Siden Morten Østergaards udmelding i november har seks kommuner haft forslaget om at boykotte varer fra de israelske bosættelser oppe at vende i byrådssalene, og i både Aarhus og Lejre arbejder de nu videre med at se på mulighederne.

Lille nytteværdi

På den store udenrigspolitiske klinge var der ingen tvivl hos Aarhus-borgmester Jacob Bundsgaard (S), da han i december tog stilling til boykotforslaget.

- Ud fra en rent politisk betragtning kan man godt nære et kraftigt ønske om at kunne gøre noget. Ikke mindst i lyset af, at vi sammen med den

resterende del af verden må lægge øre og øjne til en konflikt, som rammer uskyldige civile både på den palæstinensiske og israelske side, fortalte han.

Men så vidt han er orienteret, køber Aarhus Kommune ikke nogen varer fra de besatte områder på Vestbredden. Og så vil han på trods af Morten Østergaards ord gerne have undersøgt lovligheden, så spørgsmålet er sendt videre til undersøgelse i magistraten.

I Svendborg, Slagelse, Gentofte og Fredericia blev forslaget stemt ned af nogenlunde samme årsager. Men i Lejre har de aftalt at tage det med, når de i løbet af foråret skal forny deres indkøbspolitik.

- Indtil for meget kort tid siden ville jeg have sagt, det var et udenrigspolitisk anliggende. Og det mener jeg grundlæggende stadig det er. Men fordi de i ministeriet har været ude og sige, at vi nu i kommunerne godt kan forholde os til det konkrete i for eksempel vores indkøbspolitik, så vil jeg ikke feje det af bordet, når et medlem af kommunalbestyrelsen rejser det som en sag, fortæller borgmester Mette Touborg (SF).

Hun tvivler fortsat på, at en helt konkret boykot af varer fra bosættelserne vil komme med i indkøbspolitikken. Selv regner hun ikke med at stemme for det.

- Men måske kan vi finde nogle tilkendegivelser, som dækker over en mere generel problemstilling. Det vil jeg ikke afvise, siger Mette Touborg og uddyber, at det kunne handle om besatte områder generelt eller områder besat i strid med FN-konventioner.

Signalpolitik

Det er ret usandsynligt, at de avocadoer, appelsiner og dadler, der bliver serveret på den økologiske kommune Lejres institutioner, skulle være dyrket på jord, israelerne har besat på Vestbredden.

- Men vi kan jo ikke vide det, siger Enhedslistens enlige mandat i byrådet, Ivan Mott.

Han fremsatte i januar forslaget om boykot og forestiller sig, at de kan bruge de mærker, som Boykot Israel-komiteen har udpeget som hidrørende fra Vestbredden, som rettesnor for kommunens indkøb. Men mest af alt handler det om at sende et klart signal.

- Vi er valgt på et politisk grundlag, og selvom vi er kommunalt valgt, så skal vi ikke bare smide håndklædet i ringen. Det er jo også små kommuner, der bliver besat på Vestbredden. Hvis svenkerne kom og tog Lejre Kommune, så kunne jeg da forestille mig, at resten af Danmark ikke ville købe varer produceret i det besatte Lejre, forklarer Ivan Mott, der anser israelernes opførsel på Vestbredden som vor tids apartheid.

Og så nytter det at tage afstand - lige meget om det har reel betydning for Lejres indkøb eller ej.

- Det nytter på den måde, at vi så får folk til at tage stilling til det, forklarer han og afvi-



Elevatorleverandør opruster Israel

► Det tyske selskab ThyssenKrupp blev i januar valgt som SKI-leverandør for 22 kommuner. Deres søsterselskab ThyssenKrupp Marine Systems er i øjeblikket i gang med at opruste det israelske forsvar med såkaldte Dolphin II-ubåde. Det tyske magasin Der Spiegel skrev i 2012, at ubådene er delvist finansieret af den tyske stat og sandsynligvis vil være i stand til at affyre atommissiler. Dermed får israelerne en stor magtpolitisk trussel til vands mod stater som Iran, Syrien og Palæstina. I Norge førte historien til, at ThyssenKrupps ubåde til det israelske forsvar ikke længere måtte prøvesjles i deres havne. Flere danske kommuner har penge investeret i ThyssenKrupp igennem deres investeringsforeninger.

Juridiske problemer med G4S

► Københavns Borgerrepræsentation besluttede i 2011 at ophæve samarbejdet med G4S og indføre etiske klausuler i deres indkøbspolitik, efter det kom frem, at selskabet igen var aktivt i de israelske bosættelser på Vestbredden. En advokatundersøgelse ved advokatfirmaet Lett's René Offersen viste dog, at kommunen ikke var berettiget til at ophæve kontrakten med G4S og heller ikke i fremtiden kan udelukke dem på grund af deres koncernforbundne engagementer på Vestbredden. Samme advokatundersøgelse påpegede, at det ikke umiddelbart ville være muligt at boykotte vareindkøb fra de besatte områder, da dette måtte anses for at være udenrigspolitik.



Aarhus-rådmand Rabi Azad-Ahmad (R) ønsker ligesom kolleger i flere andre kommuner en boykot af israelske varer produceret i de besatte områder.

Foto: Tycho Gregers/Polfoto



En gruppe palæstinensere demonstrerer mod Saudi-Arabiens mulige engagement med det multinationale sikkerhedsfirma G4S i forbindelse med den årlige pilgrimsfærd til Mekka, Hajj. Udover Israel har G4S også mange danske kommuner i kundeporteføljen.

Foto: Mohammed Majdi/Polfoto.

Kommunalt vejsalt fra Vestsahara

► Gladsaxe, Herlev, Rudersdal og Gentofte Kommune blev sidste år opmærksomme på, at deres leverandør Dansk Vejsalt havde underleverandører, der udvandt salt i det besatte Vestsahara. Kommunerne valgte herefter at indgå en aftale med leverandøren, så de i stedet fik garanteret salt fra andre lande. Ifølge NGO'en Afrika Kontakt foregår der i dag en stor eksport af tomater fra det besatte Vestsahara, der er mærket, som om de er produceret i Marokko.

Søvnalds kiksede mærkeordning

► Tidligere udenrigsminister Villy Søvnald (SF) indførte i 2012 en mærkeordning for fødevarer, som var produceret i de israelske bosættelser på Vestbredden. Ordningen er frivillig, og ingen større supermarkeds kæder ser ud til at bruge den, da de i forvejen ikke ønsker at sælge varer fra de besatte områder. Organisationen Danwatch har flere gange påvist, at der bliver fusket med mærkningen af varer fra Vestbredden, så de ser ud til at være produceret i Israel.

ser, at kommunalbestyrelserne overhovedet kan undgå at tage stilling til udenrigspolitiske spørgsmål.

For eksempel vil kommunens biler i Lejre snart få påmonteret EU-nummerplader – noget, han vil stille forslag om at droppe.

– Det er for mig at se endnu mere udenrigspolitik, at man vil sætte EU-flag på de kommunale biler. Det er et signal om, at EU er noget positivt, fortæller Ivan Mott.

Op på mærkerne

På Christiansborg har Enhedslistens Palæstina-ordfører Christian Juhl arbejdet for, at det blev muligt for deres byrådsmedlemmer at stille forslag om boykot. Og det, selvom han selv påpeger, at virkningen kan være forsvindende lille.

– Et stykke henad vejen er det her entydigt en mærkning – et klart signal. Mange kommuner vil nok stort set alligevel aldrig købe varer fra bosættelserne. Men så har de markeret et moralsk politisk

standpunkt, som de også kan gøre det med økologi og fairtrade. Hvis lokalpolitik skal have mening, så bør man også kunne tage den slags standpunkter, siger Christian Juhl.

Med den nye udbudslovgivning bliver det langt nemmere at stille krav om mærkning ved de kommunale indkøb – for eksempel for økologi, miljøvenlighed eller fairtrade. I dag er det sådan, at varer fra de israelske bosættelser kan blive mærket af supermarkeds kæderne, som dog slet

ikke ønsker at føre varerne, hvis de er derfra. Ifølge EU-lovgivning må varer fra bosættelserne ikke mærkes som varer fra Israel, men i mange tilfælde har det alligevel vist sig at være sådan.

– Hvis vi fik et flertal for, at varer fra bosættelser skulle mærkes på en særlig måde, så ville det være ti gange lettere for forbrugere, kommuner og alle mulige andre at forholde sig til det, siger Christian Juhl.

Men indtil videre har der altså ikke været flertal for så-

dan en løsning. Og det er også det svage punkt i hele argumentationen, mener Venstre i Aarhus.

– Hvis man virkelig mener det her fra regeringens side, så laver man en lov, som vi kan rette os efter, sagde Hans Skou ved debatten i december.

Det Radikale Venstre, SF og Enhedslisten mener derimod, at kommunen blot retter sig efter regeringens retningslinjer ved at indføre en boykot. Men Socialdemokraterne er fortsat i tvivl.

– Hvis jeg skal sende et klart signal fra S' side, så må det være, at der er utrolig mange skurke i den her konflikt, og der er rigtig mange civile, der er blevet ramt af den. En af parterne i den her konflikt har væsentlig flere magtmidler end den anden. Derfor er der en asymmetri og derfor også en god grund til at diskutere det, lød det fra Jacob Bundsgaard, inden forslaget blev sendt videre til embedsmændene.

”Vi er valgt på et politisk grundlag, og selvom vi er kommunalt valgte, så skal vi ikke bare smide håndklædet i ringen. Det er jo også små kommuner, der bliver besat på Vestbredden. Hvis svenskerne kom og tog Lejre Kommune, så kunne jeg da forestille mig, at resten af Danmark ikke ville købe varer produceret i det besatte Lejre.

Ivan Mott (EL), Lejre



Ordførerne

Kommunalordførerne skriver på skift om aktuelle politiske mål, udfordringer og sager. I denne uge **Morten Marinus (DF)**

EN SLUSE VED
THYBORØN KANAL
NU!

Når det gælder Limfjorden, kan man nærmest tale om to årligt tilbagevendende begivenheder: Om sommeren, når vi når august, og vandet for alvor er blevet opvarmet, sker det gang på gang, at algerne blomstrer op og kvæler alt livet i fjorden. I den forbindelse kan det nævnes, at vi sidste sommer på baggrund heraf oplevede det værste iltsvind i 10 år. Om efteråret og om vinteren har de seneste års kraftige storme oversvømmet flere af kystbyerne. Senest i år, hvor vandstanden nogle steder var 2 meter over normalen.

Årets gang i Limfjorden har således været kendetegnet ved ødelæggelser af såvel land som vand.

Dette er et problem, i så markant en grad, at der kræves handling – og det med det samme!

Forskere ved Aalborg Universitet har ved hjælp af computermodeller foretaget beregninger af, hvad byggeriet af en sluse ved Thyborøn Kanal - den åbning, hvor vandet fra Nordsøen strømmer ind i fjorden - vil betyde. Beregningen heraf viser, at man ved konstruktion af en sluse vil kunne reducere vandstanden med godt en meter i Limfjorden under en storm. En sluse vil medføre mulighed for at lukke helt af for tilstrømningen fra Nordsøen, hvilket således vil reducere vandstanden så betydeligt, at man vil kunne undgå alvorlige oversvømmelser, sådan som det var tilfældet ved stormen tidligere i januar.

For at komme kritiker af dette forslag i forkøbet har forskergruppen fra Aalborg Universitet desuden forsøgt at udføre beregninger, hvor der er taget højde for, hvordan fremtidens klima vil udvikle sig, og resultatet viser, at selv med øgede klimaudfordringer i vente, hvor der kommer hyppigere og kraftigere storme, vil en sluse holde vandstanden under et vist niveau, hvilket således vil mindske risikoen for kraftige oversvømmelser.

Jeg ser derfor ingen grund til at tøve med at sætte konstruktionen i gang, da vi ellers blot risikerer at sidde stille og se til, mens de kommende storme og klimaforandringer er skyld i massive ødelæggelser. Dette kan vi ikke være bekendt – hverken overfor naturen eller de mennesker, som i stærk grad bliver påvirket af de ødelæggelser, som vil kunne forebygges med en sådan sluse.

Som sagt ser jeg ingen fornuftige argumenter mod dette tiltag. Dette skyldes, at det yderligere er blevet påvist, at en sluse ikke blot vil være med til at mindske vandstanden under storm, men den vil også være til gavn for både naturen og vandmiljøet. Beregninger fra samme forskergruppe viser således, at en sluse kan være med til at løse sommerens problemer med iltsvind, da det med en sluse vil blive muligt at udskifte vandet i fjorden, hvilket ikke er muligt nu, da det er det samme vand, som skyller frem og tilbage i fjorden uden megen udskiftning.

Den seneste storms ødelæggelser er for mig at se et godt incitament til at få skabt en løsning, som ikke blot vil gavne dem, der bor i nærheden af Limfjorden, men også vil komme vandmiljøet og naturen til gavn. Jeg mener således, at når nu en sådan løsning er blevet fremlagt, i form af en sluse ved Thyborøn Kanal, er det vi politikeres fornemste opgave at lytte til fagfolks vurderinger samt skabe tryk for de mange danskere, som bliver berørt af dette tilbagevendende problem.

Når følelser får frit løb

Efter sidste uges terrorangreb i København var flere politikere så hurtige på aftrækkeren på både de sociale og konventionelle medier, at partitoppen måtte tage afstand fra de følelsesladede brud med partilinen.

o terror

Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Tweet først, tænk bagefter. Sådan ræsonnerede flere politikere tilsyneladende, da terroren ramte Danmark. I hvert fald har flere medlemmer af Dansk Folkeparti måttet se deres udmeldinger på Facebook, Twitter og i lokale medier undsagt af partitoppen på Christiansborg. Også LA's Simon Emil Ammitzbøll trådte udenfor partilinen i et tweet – han valgte dog hurtigt at irttesætte sig selv.

Uanset hvor meget partitoppen i DF måtte ønske det, kan man ikke holde mund med tilbagevirkende kraft. Til gengæld har ledelsen været hurtigt ude med brandslukkeren, vurderer Kasper Møller Hansen, der er valgforsker på KU.



Der gik ikke mange timer efter angrebet lørdag den 14. februar, før de første politikere krævede strengere straffe og placerede skylden på venstrefløjen. Foto: Polfoto

- Deres ledelse er meget dygtig til med det samme at sige, at de ikke står inde for de ekstreme udmeldinger. De er gode til krisehåndtering og heller ikke bange for at smide folk ud, hvis det skulle blive

nødvendigt, siger han. Derfor tror Kasper Møller Hansen heller ikke, at udmeldingerne gør hverken fra eller til for opbakningen til Dansk



”Terror i Danmark. Dødsstraf. Disse modbydelige terrorister forstår kun et sprog, nemlig mord og ødelæggelse. Derfor skal de med en særlov fuldstændig tilintetgøres med dødsstraf.”

Ejler Schütt (DF),
viceborgmester i Aabenraa,
Facebook, søndag klokken 11.58

”Han føler sig frustreret, og så kommer han med en hurtig reaktion på Facebook-mediet. Men det her gør jo ikke, at Dansk Folkeparti nu ændrer position i forhold til dødsstraf. Fordi terrorister dræber i ren blodrus, så skal samfundet ikke begynde at dræbe.”
Peter Skaarup (DF), Jv.dk, tirsdag den 17. klokken 17.55.



”Undskyld, jeg spørger, men hvorfor er den slags tegninger så vigtige for de såkaldt danske værdier? Hvorfor skal der kæmpes så indædt for dem, og hvorfor skal vi i trods blive ved med at bringe dem, når de ikke rykker noget som helst i Danmark end netop at nedgøre mennesker med religiøse følelser?”

Birthe Rønn Hornbech (V),
kronik i Politiken,
tirsdag

”Jeg er uenig. Ytringsfriheden gælder alle, og vi skal ikke begynde at lægge moralske vurderinger ned over, hvad der er rigtigt og forkert at sige eller tegne.”
Kristian Jensen,
Jyllands-Posten,
tirsdag klokken 12.07

Folkeparti. Ligesom han heller ikke ser nogen bred støtte til de mest ekstreme udtalelser hverken i Dansk Folkeparti eller i den vælgerskare, der ligger længere ude mod højre.

Også i Venstre har handlingerne i København fået interne uenigheder frem i lyset. I et debatindlæg i Politiken gav den tidligere integrationsminister Birthe Rønn Hornbech udtryk for, at man burde holde sig fra at lave tegninger bare for at provokere og nedgøre et religiøst mindretal. Den udmelding fik både Kristian Jensen og Inger Støjberg til at fremhæve, at Venstre på alle måder kæmper for ubegrænset ytringsfrihed og at Birthe Rønn Hornbech ikke talte på partiets vegne.

I det store og hele har Kasper Møller Hansen dog meget svært ved at få øje på uventede standpunkter i kølvandet på skudepisoderne i København.

- Jeg tror, det bliver svært at politisere det, fordi partierne er stort set enige. Partierne er fuldstændig enige om at bruge flere penge og ressourcer på at forebygge, så jeg tror ikke, det bliver et tema i en kommende valgkamp, siger Kasper Møller Hansen.

”Jeg vil sige det sådan, at det store flertal på Christiansborg har et ansvar. I hvert fald burde enhver efter 11. september 2001 have fået lukket øjnene op. Alle partier undtagen Dansk Folkeparti har lukket øjnene og har ikke villet se. Så enkelt er det.”
Mogens Camre (DF),
Berlingskes Politiko,
tirsdag klokken 16.29

”Alle har jo ret til at komme med et indspark i debatten, men det er i mine øjne reguleret vrøvl. At tage skylden fra folk er noget, det danske behandlersamfund i høj grad har brugt, men det accepterer jeg ikke. Den skyldige er ham, der trykkede på aftrækkeren og hans medsammensvorne, der hjalp ham med at gemme sig og skaffe skydevåben.”
Søren Espersen (DF),
Berlingske Nyhedsbureau,
tirsdag klokken 18.03

Hvor bliver menneskerettighederne af, når staten køber ind?

o **udbudslov**

Af Hasse Oskar Holmberg,
researcher ved DanWatch

Når stater køber ind, kan det skubbe til hele markeder, diktere efterspørgslen og sætte rammerne for fremtidig produktion. Med et årligt budget på lige knap 300 milliarder kroner kan den danske stat i høj grad påvirke efterspørgslen efter bedre varer produceret under bæredygtige og socialt ansvarlige forhold.

Med et nyt EU-direktiv fra februar sidste år blev det muligt for den danske regering at stille krav om respekt for menneskerettighederne og socialt ansvar, hver gang kommunerne og Danmark køber alt fra kaffe og kuglepennene til IT og hospitalsudstyr. Med direktivet har EU ønsket at sende et signal om, at 'offentlige udbud bør udnyttes til støtte for fælles samfundsmål'.

Det særlige ansvar er den danske regering bevidst om, og på opfordring af FN har Danmark således været et af de første lande til at lancere en handlingsplan for implementeringen af FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhverv. I forbindelse med sidste års CSR

Awards slog handels- og udviklingsminister Mogens Jensen (S) regeringens position fast:

“Det handler om at undgå, at lave lønninger og dårlige arbejdsmiljøer bliver et konkurrenceparameter, som presser danske virksomheder. (...) Det er regeringens ambition, at Danmark skal ligge forrest i feltet, når det kommer til at fremme ansvarlig produktion og anstændigt arbejde.”

Med EU-direktivet for offentligt indkøb er der nu en række unikke muligheder for at stille krav om arbejdsmiljø, overholdelse af menneskerettighederne og social bæredygtighed. Men flere af direktivets visionære tiltag ønsker regeringen ikke at implementere i en ny udbudslov.

Åbenlyse problemer

Desværre er der tradition for, at netop menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og social ansvarlighed kommer under pres, når offentlige indkøbere ikke kan stille krav om ansvarlighed.

I november 2013 kunne DanWatch afsløre stærkt kritisable arbejdsforhold på fire kinesiske fabrikker, der leverer komponenter til en række af de største IT-producenter,

herunder Dell, som leverer computere under Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI).

Sagen viste, at SKI - en af de største offentlige indkøbsorganisationer - ikke har procedurer på plads til at opdage eller agere konsekvent på tilfælde af krænkelse blandt statens og kommunernes leverandører. Det har været tilfældet i Dell-sagen, hvor kinesiske arbejdere arbejder i op til 74 timer om ugen under stærkt kritisable forhold for at producere komponenter til Dells computere, som efterfølgende indkøbes gennem SKI.

Problemerne i statens leverandørkæder er åbenlyse, og det kan derfor ærgre, at den nye udbudslov savner tiltag, der skal adressere problemer af lignende karakter.

En række danske NGO'er har ved høringssvar således efterlyst risikovurderinger for produktgrupper af særlig risikabel karakter, krav om åbne leverandørkæder samt egnethedskrav til tilbudsgivernes tracking og supply chain-kontrol med det formål at sikre en ordentlig opfølgning på, hvorvidt leverandørerne lever op til deres forpligtelser.

De danske NGO'ers forslag

”Trods de gode intentioner er regeringen med den nye udbudslov ved at forpasse en unik chance for netop at øge den sociale ansvarlighed i statens leverandørkæder.”

til risikovurdering af særlige produktgrupper er her værd at bide mærke i. Problemer i eksempelvis elektronikindustrien er ikke forbeholdt Dell, og det kan derfor være på sin plads at udarbejde særlige retningslinjer og kriterier for indkøb af såvel elektronik som andre udsatte produktgrupper såsom tekstil og kaffe.

EU-direktivets muligheder

Trods de gode intentioner er regeringen med den nye udbudslov ved at forpasse en unik chance for netop at øge den sociale ansvarlighed i statens leverandørkæder.

På baggrund af statens ansvar er danske myndigheder forpligtet til at føre passende

tilsyn med sine leverandører. Derfor er det beklageligt, at udbudsloven ikke opfordrer de offentlige ordregivere til at benytte sig af EU-direktivets muligheder for at stille krav til kvaliteten af leverandørernes egne tracking-systemer og supply chain-kontrol, hvilket kunne hjælpe staten med at føre tilsyn og dermed bedre leve op til sin menneskeretlige forpligtelse.

EU-direktivet gør det desuden muligt for medlemslandene at stille krav til deres ordregivere om ikke alene at anvende pris som kriterium for tildeling af kontrakter, men regeringen har valgt at holde fast i, at pris fortsat skal kunne benyttes som eneste kriterium. Det er beklageligt, eftersom visse produktgrupper kan indeholde særlige risici for krænkelse ved prisdumping.

Regeringen svigter

Den danske stats ansvar er stadfæstet i FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhverv. FN's Retningslinjer slår fast, at staten både bør fremme respekt for menneskerettigheder i forbindelse med offentligt indkøb (Princip 6) og sikre tilstrækkeligt tilsyn med sine leverandører (Princip 5). Der ligger heri

altså både en mulighed for at påvirke positivt og en forpligtelse til at beskytte mod krænkelse i leverandørkæden.

Formår staten ikke at sikre, at dens leverandører opererer i overensstemmelse med menneskerettighederne, kan det få juridiske konsekvenser for staten selv. Retningslinjerne er krystallklare: Staten fraskriver sig ikke sine menneskeretlige forpligtelser i forhold til international lov ved at privatisere opgaver eller sætte tjenester og produkter i udbud.

Det kan undre, at FN's Retningslinjer ikke inddrages aktivt i lovarbejdet, når der kendes til konkrete eksempler på krænkelse i statens leverandørkæder og offentligt indkøb generelt både er behæftet med betydeligt ansvar og ikke mindst afgørende muligheder for at beskytte og fremme menneskerettigheder globalt.

Desværre lægger regeringen med sit forslag til ny udbudslov op til et særdeles konservativt svar på et ellers visionært signal fra Bruxelles. o

dk **job**

Se alle aktuelle stillinger på www.dknyt.dk/stillinger/



Direktør med ansvar for børn og unge
Hørsholm Kommune søger direktør med ansvar for børn og unge, det specialiserede område samt sport, fritid og kultur.
Ansøgningsfrist: 26/02/2015



Afdelingsleder til Familieafdelingen
Vi søger en ambitiøs, visionær og engageret leder til Randers Kommunes Familieafdeling.
Ansøgningsfrist: 05/03/2015



Leder af social- og beskæftigelsestilbud, Syddjurs - genopslag
Vi søger ny en leder med tiltrædelse den 1. maj 2015. Stillingen har reference til social- og beskæftigelseschefen og indgår i ledergruppen, der består af jobcenterchef, leder af socialcenter, leder af ydelseskantor og UU-lederen.
Ansøgningsfrist: 01/03/2015



To chefer til den nye koncernledelse
Vi søger en ny chef til området Social Service og Familier med tiltrædelse den 1. maj 2015. Chefen, vi søger, brænder for området, og skal – sammen med lederne – kunne inspirere og sætte retning for den fortsatte udvikling.
Ansøgningsfrist 27/02/2015



Administrativ leder til Ullerup Bæk Skolen
Vi søger en dygtig administrativ leder med ansvar for sekretariatet, økonomistyring og administration.
Ansøgningsfrist: 04/03/2015

Beredskabsdirektør – Beredskab Østsjælland
Greve, Høje-Taastrup, Ishøj, Køge, Roskilde, Solrød, Stevn og Vallensbæks beredskaber fusionerer fra 1. januar 2016 i et nyt fælles redningsberedskab. Der søges en direktør til det nye beredskab.
Ansøgningsfrist 27/02/2015

Beredskabschef til Det fælles fynske beredskab
De eksisterende beredskaber i Assens, Faaborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyn, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø Kommuner fusionerer pr. 1. januar 2016 i et nyt selskab. Arbejdstitlen er "Fælles fynsk beredskab". Til at lede den fortsatte fusionsproces og det nye beredskab søges en beredskabschef.
Ansøgningsfrist 04/03/2015

Send debatstof til os:

Debatindlæg må højst være på 2.500 tegn inkl. mellemrum. **Kronikker** skal være på mellem 5.500 og 7.500 tegn inkl. mellemrum. Kronikker skal udstyres med et vellignende portræt. debatognavne@kommunen.dk



"Det her er jo en mulighed for at brede modellen ud, så flere kan få gavn af den."

Jacob Bundsgaard (S), Aarhus-borgmester, er af den amerikanske regering inviteret til Washington D.C. for at præsentere kommunens arbejde med anti-radikalisering. Han kalder invitationen for en stor anerkendelse af modellen.

Al magt til København - nej tak

centralisering

Af Brian Andersen, formand HK Kommunal

Embedsmændene bag ministeriernes tykke mure og folketingspolitikkerne på Christiansborg har kun fokus på at centralisere alle offentlige opgaver i København.

For meget tyder på, at mere og mere magt skal samles dér, og at flere og flere beslutninger skal topstyres.

En række partier - Dansk Folkeparti, De Konservative og Liberal Alliance - har nu fået den idé, at vores regioner skal nedlægges og styringen af sygehusene centraliseres. Flere har foreslået, at vores sygehuse i fremtiden skal drives af private bestyrelser i skøn fingerfletning med de førnævnte embedsmænd.

I forvejen sker der en massiv centralisering i Danmark. Stadig mere magt og udvikling flytter til København og de større byer. Her forleden



kunne vi læse i medierne, at flugten fra land til by er taget til. Siden 2009 er befolkningen i landdistrikterne faldet med 5,2 procent, mens be-

folkningen i byer med over 20.000 indbyggere er vokset med 7,6 procent.

Danmark er på vej til at blive skævvredet, hvad ikke

Hvis vi nedlægger regionerne - og flytter beslutningerne til København - jager vi endnu flere folk ud af landdistrikterne, mener Brian Andersen.

Foto: Torben Åndahl / Polfoto

mindst de mange usælgelige boliger og drastisk faldende huspriser i "Udkantsdanmark" er et sørgeligt bevis på. Og hvad har det så med regionerne at gøre?

Jo, man glemmer fuldstændigt, at regional vækst og udvikling er en meget vigtig opgave for regionerne. Det gælder for eksempel erhvervsudvikling, turisme, kulturprojekter, infrastruktur og kollektiv trafik - opgaver, som den enkelte kommune ikke har styrke til at varetage alene.

Regioner er partnere

Ikke nok med, at endnu flere lokale sygehuse vil lide døden, når beslutningerne mere eller mindre skal træffes fra

København - det vil også medføre, at vi vil se endnu flere små lokalsamfund uddø. Hvis regionerne nedlægges, mister vores yderområder og lokalsamfund endnu en ven og samarbejdspartner. En ven og samarbejdspartner, der kan være med til at forhindre, at Danmark deles op i et A-hold og et B-hold. Og for hver gang det sker, bliver Danmark endnu mere skævvredet.

Det er svært at forstå, hvorfor Dansk Folkeparti vil være med til at sætte endnu mere fart på den udvikling, men partiet er måske så tæt på magten og de ministerielle mure nu, at de helt har glemt deres lokale ophav?

Og Venstre lurepasser og har endnu ikke meldt klart ud, om partiet er med til at skubbe på den udvikling, der affolker vore landdistrikter. Jeg kunne godt tænke mig at høre, hvad Venstre og de øvrige partier her i vores eget nordjyske område tænker om

"Jeg kunne godt tænke mig at høre, hvad Venstre og de øvrige partier her i vores eget nordjyske område tænker om fremtiden for regionerne?"

fremtiden for regionerne?

Vi bliver nødt til at sørge for, at der skabes lige muligheder for alle mennesker i dette land - både dem i byerne og dem på landet. Bevarelse af regionerne er en grundsten i den udvikling. Nedlægger man også regionerne og det folkevalgte demokrati bag dem, så jager vi endnu flere folk ud af landdistrikterne, og mulighederne for at genskabe det decentrale Danmark forsvinder sammen med den lokale indflydelse.



Af Knud Abildtrup. Uden for referat

Det kunne være så smart - og ikke spor billigt

Disse linjer skrives, kort efter at jeg har bedt dknyts ihærdige webmaster opfinde en løsning, der advarer kolleger mod at bevæge sig ind i en eksisterende historie i netmediets skrivesystem, hvis en anden også er på vej derind. Det kunne nemlig være så smart, spare nogle ærgrelser og i enkelte tilfælde forhindre spildt arbejde.

At det som regel er muligt for dygtige it-folk at få omsat den pludselige indskydelse til brugbar teknik i det daglige, er en jævnlig kilde til arbejdsglæde. Jeg skal selv bare tænke nogle årtier tilbage, da jeg glædede mig til første gang at bruge en elektronisk kalender med alt, hvad det indebærer af påmindelser, overblik og logik, for ikke at tale om mit første skriveprogram, der ikke bare overflødiggjorde slettetast, støvet kridtpapir og kalkerpapir, men frigjorde kreativitet og muliggjorde en langt friere skriveproces. Wow!

Nå, tilbage til nutiden. For mere vil ha' mere. Anledningen til at skrive denne klumme kom i forrige uge, hvor Aarhus Kommune sammen med KMD efter ikke mindre end fem års udviklingsarbejde skrottede planen om et nyt it-system, for der var ikke længere tro på et brugbart resultat af anstrengelserne. Da havde man allerede brugt de første seks millioner kroner. Hvad systemet skulle kunne? Jo, blandt andet gøre det lettere at oprette og nedlægge nye og afgående medarbejderes e-mailadresser - på tværs af kommunens mange arbejdspladser. Og som udenforstående må



det være tilladt at tænke: 'Kan det være så svært?' Og behøver man nu overhovedet sætte et firma til at arbejde med den slags løsninger - altså oprette og slette en mailadresse? Det er vel bare en del af rutinen?

Englen og djævelen

Englen hvisker i mit venstre øre - om kap med Niels Lan Doky, der skal holde distraherende baggrundsløyd i kontorfællesskabet ude, mens jeg tænker positivt: De teknologiske ny-skabelser, der for alvor letter mange menneskers hverdagsliv, må jo af gode grunde være blevet til på baggrund af en masse mislykkede forsøg - og dermed også kiksede ideer. Og når det foregår i firmaernes udviklingsafdeling, hører vi ikke om de skrottede projekter, men

"Men djævelen griner i mit højre øre: Tænk lige på de seks millioner kroner, der blev brugt til ingenting - ligesom de tusindvis af kommunale arbejdstimer på samme projekt i Aarhus."

betaler gladelig for de vellykkede:

Når jeg i dag selv via podcast kan bestemme, hvornår jeg vil høre Selvsving fra P1. Når praktikanten blev vækket klokken seks med et breaking-blippelip fra sin mobil af en nyhed (der så viste sig at blive trukket tilbage en time senere). Når de fremmeste kommuner videostreamer byrådsdebat med nemt tilgængelige links til dagsordenpunkter med tilhørende bilag. Så hurra for de skæve it-ideer med troen på, at det må kunne lade sig gøre - også i det offentlige.

Men djævelen griner i mit højre øre: Tænk lige på de seks millioner kroner, der blev brugt til ingenting - ligesom de tusindvis af kommunale arbejdstimer på samme projekt i Aarhus. Og hvad med den københavnske anti-diskri-

minations-app, som kun blev downloadet af ganske få. Var det ikke bare endnu et eksempel på, hvordan der er alt for frit løb til at omsætte skøre tanker til brugbar viden? Og det offentlige betaler.

Mange rystede på hovedet, da de første kommuner forestillede sig at bede trafikanter fotografere vejhuller og bøjede lygtepæle på deres vej - og vupti ved de via en app besked på teknisk forvaltning. Men smart er det nu - og herfra skal et par ideer lige afskibes - til drøftelse blandt kommunale engle og djævle:

En it-funktion, der får dagens endnu ukendte hacker-angreb til at blinke mørkerødt i samtlige indbakker på rådhusene. En app, der kan aflure de ansatte, der selv vil lure i patientjournaler, hvor de ikke har noget at gøre. Et program, der lægger firmaers ubetalte bøder oveni deres årlige skat. Et andet program, der trækker lokale firmaers tilgodehavender ved kommunen fra deres dækningsafgift.

En backup, der låser og sikrer gamle børnesager imod sletning, selvom de søges makuleret. Et lille fikst program, der automatisk sløjer ejendomsskatten, hvis et sommerhus skulle styrte i havet under en storm. En selv-kørende glad virus, der kan erstatte bolle-å med dobbelt-a i alle dokumenter og underskrives i Aalborg, Aabenraa og nu også Aarhus.

Eller hvad med en særlig indretning - den bliver ikke billig - der automatisk kan give skribenten et svagt elektrisk stød, hvis de allerværste sproglige klicheer skulle finde vej til kommunikationsansattes tastaturer?

45

procent af danskerne har fået et dårligere forhold til offentlige myndigheder i løbet af de seneste fire år.

Kilde: Ugebrevet A4



Offentlige ledere bør engagere sig i design. Men det kræver en særlig stærk cocktail: én del konkret udviklingsmetode, én del ny ledelsesdisciplin.

Had sker der, før man træffer beslutninger som offentlig leder? Hvor kommer de alternative retninger, som man nødvendigvis må vælge imellem, fra? Og hvorfra ved man, at man træffer den bedste beslutning?

Jeg har i en årrække beskæftiget mig med offentlige lederes rolle i at skabe nytænkning i den offentlige sektor og har i den forbindelse opdaget, hvad design som profession kan bidrage med. Det er gået op for mig, at der i praksis er meget få faglige discipliner, som er optagne af at skabe nyt i verden. Mange professioner, for eksempel min egen (statskundskab), er i højere grad optaget af at analysere, sammenstille og anvende viden. Det samme gælder økonomer, jurister og mange andre med en samfundsvidenskabelig baggrund. Det gælder også de fleste fagprofessionelle: lærere, sygeplejersker og socialrådgivere for nu at nævne de mest gængse. Det er der bestemt ikke noget galt i. Men når man tager de betydelige samfundsproblemer i betragtning, som vi står overfor og som langt henad vejen er konsekvensen af de beslutninger, som er truffet af ledere fra netop disse faglige discipliner, så kan man ikke lade være med at spørge sig selv, om der kunne findes andre fagligheder, som vi kunne lære noget af?

Ingeniører, arkitekter og designere hører til blandt de videnskaber, som nobelpristageren Herbert Simon kaldte "kunstige", fordi de beskæftiger sig med det, som ikke er naturskabt. Heraf er det nok særlig design, som udmærker sig ved ikke blot at være "kunstig", men ved at orientere sig mod skabelsen af udtryk (grafik, produkter og rum), som vi mennesker finder attraktive, funktionelle og meningsfulde. Designbranchen var ganske vist industrisamfundets følgesvend i størstedelen af det 20. århundrede med fokus på masseproduktion og en stærk markedslogik. Og design er i dag en afgørende ingrediens i innovationsarbejdet i virksomheder som Apple, IBM og vores egen LEGO. Men mange designere er samtidig optagne af ikke blot at skabe den seneste smarte indpakning, brødrister eller automobil, men af at skabe langtidsholdbare ikoner, som betyder noget for mennesker og samfund. I Danmark kender vi værdien af godt design helt ind i vores DNA: Kvalitetsmøbler, lamper og brugsgenstande i moderne dansk design er noget, vi tager som en selvfølge såvel i vores hjem som på vores arbejdspladser og i byrummet.

Mere for mindre

Men hvad nu, hvis vi kunne lære noget af selve designernes evne til at skabe nyt? I en tid, hvor den offentlige sektor skrider på forandring og kommunaldirektører, styrelseschefer og departementschefer efterspørger "mere for mindre", kunne der vel være noget at hente her? Vi har allerede prøvet de gængse new public management-teknikker: benchmarking, best practice, lean management og tilsvarende tilgange. De har alle haft deres tid, siden de kom på banen sidst i 1990'erne, men ærligt talt virker det ikke overbevisende, at vi kan høste yderligere effektiviseringsgevinster ad den vej.

I snart fem år har jeg forsket i, hvorvidt design som metode til nytænkning kunne være

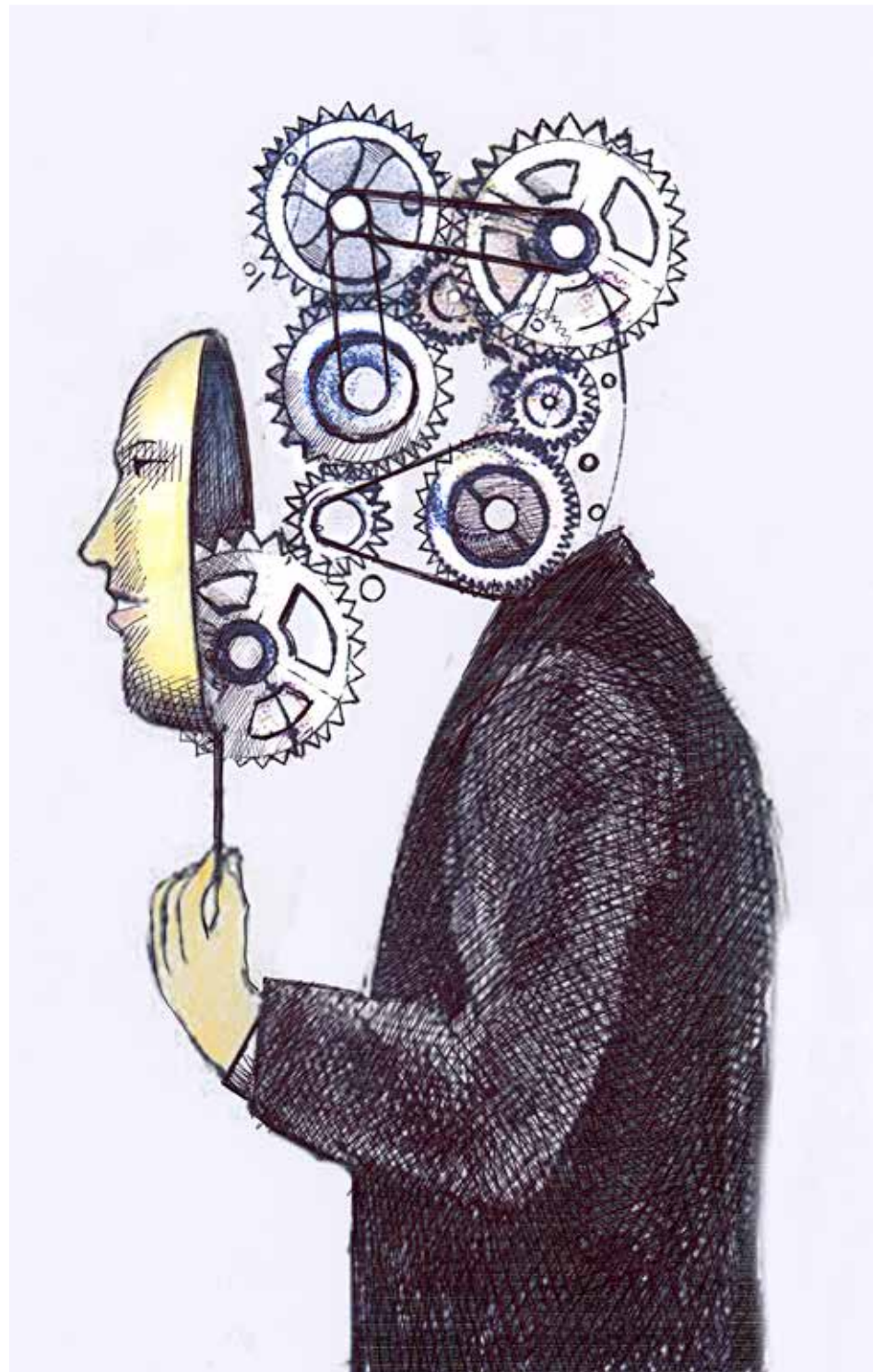


ILLUSTRATION: POLFOTO

"Man kan ikke lade være med at spørge sig selv, om der kunne findes andre fagligheder, som vi kunne lære noget af?"

af interesse for offentlige chefer. Dels har jeg selv anvendt designmetoderne i MindLab, hvor jeg var leder 2007-2014, dels har jeg som led i en ph.d.-afhandling interviewet en snes ledere i USA, Australien, Finland, Storbritannien og Danmark om deres erfaring med designernes udviklingspraksis. Endelig bruger

forskellige kreative metoder (co-design), hvor eksempelvis socialrådgivernes egen ekspertviden udfordres af borgerne hverdagspraksis og kommer i spil. De bidrager hermed til at skabe en langt bredere palet af mulige løsninger.

- Endelig - og som noget absolut centralt - er designere gode til at insistere på, at nye ideer skal være meget konkrete. Det kan for eksempel betyde, at en idé skal omsættes til et detaljeret løsningskoncept eller en "servicerejse" med en grafisk illustration af, hvordan kommunens nye hjemløseindsats skal ske i praksis.

Da jeg begyndte min ph.d.-afhandling, tænkte jeg, at offentlige chefer blot skulle lære designernes udviklingspraksis og overtage den som en slags ledelsesdisciplin: altså "lederen som designer". Jeg har imidlertid fundet ud af, at i stedet for at gøre lederen til designer bør offentlige ledere engagere sig i design. Hvad indebærer det?

Ansæt designere

For det første betyder det, at offentlige ledere, som er ambitiøse om at skabe forandring med borgerne i centrum, simpelthen bør ansætte designere for eksempel som en del af særlige innovationsenheder eller i-team. Det har byer som San Francisco, Mexico City og Seoul allerede gjort, og meget tyder på, at Københavns Kommune nu følger trop med et nystartet innovationshus. Herhjemme har byer som Holstebro, som har efteruddannet 15 servicedesignere, og Kolding, som har missionen "vi designer livet", dog allerede taget førertrøjen på, når det gælder brugen af designmetoder i udviklingsarbejdet.

For det andet er det afgørende, at de ledere, som trækker på designernes ekspertise, formår at engagere sig i designprocessen. Det indebærer en lang række ting, men først og fremmest en evne til at udfordre egne grundantagelser om, hvad der i praksis er problemet (som da en gymnasieleder fra Holbæk udfordrede Undervisningsministeriets programdesign i faget Almen Studieforbereelse); evnen til at give medarbejderne tid til selv at finde de bedste løsninger (som da en afdelingssygeplejerske skabte rum til, at læger og sygeplejersker trods en travl hverdag kunne idéudvikle sammen), og evnen til at insistere på, at fremtiden skal være konkret (som da en amerikansk skoleleder producerede en film om skolens digitale fremtid med en elev i hovedrollen).

De færreste offentlige ledere - hvad enten de er djøfere eller fagprofessionelle - kan på egen hånd skabe nye løsninger som professionelle designere. Men hvis blot de kan engagere sig effektivt i design, tror jeg, vi kan forvente en offentlig sektor, som endelig skaber den værdi for borgerne, som vi betaler for, og som vi har fortjent.

Christian Bason er administrerende direktør for Dansk Design Center og forfatter til fem bøger om ledelse, innovation og design i den offentlige sektor, senest "Design for Policy" (Gower, 2014). Til foråret 2016 udkommer bogen "Velfærdsdesigner" på Gyldendal Public.

jeg nu som direktør i Dansk Design Center hver eneste arbejdsdag på at udforske, hvordan design giver værdi til private og offentlige organisationer. Herigennem har jeg blandt andet lært følgende, om hvordan design kan bidrage til offentlig nytænkning:

- Designmetoder hjælper offentlige ledere med at forstå problemer bedre (for eksempel via etnografisk research af, hvordan hjemløse borgere konkret og detaljeret lever deres liv, og herigennem indsigt i, hvilke centrale problemer - for borgerne - det offentlige bør adressere).
- Designere er ikke blot ekstremt gode til at få mange ideer selv, men også dygtige til at engagere andre i idéudvikling via

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



"Ethvert våben, der ligger og flyder i et hvilket som helst hjem, har et potentiale til at ende i de forkerte hænder. Vi må have en konkret diskussion af Hjemmeværnets våben."

Nikolaj Villumsen (EL), forsvarsordfører, til Ritzau

Ind i manegen: Trine Schøning Torp

"Jeg deltager i politik for at skabe resultater"

Formandsskiftet i SF fik Pia Olsen Dyhr til at skifte valgkreds fra Nordsjællands Storkreds til København, og det åbnede for, at en anden kunne gøre sig håb om at blive valgt i Nordsjælland. **Trine Schøning Torp** går efter, at det skal blive hende.

Af Michael Kjærgård
 michael@kommunen.dk

Hvad fik dig til at gå ind i politik?

- Jeg har altid været politisk interesseret - også fagpolitisk som tillidsrepræsentant. Jeg stemte SF gennem nogle år, og da jeg så flyttede til Nordsjælland, meldte jeg mig ind i den lokale partiforening. Nu er det sådan, at i en lille partiforening med få hænder kan der snart blive brug for én på nogle poster, og da der skulle laves en opstillingsliste til byrådsvalget i 2009 og der ikke var nogen kvinder blandt de fem første, så meldte jeg mig - og blev valgt ind.

Hvad er din politiske mærkesag/hovedinteresse?

- Socialpolitik. Udsatte børn og unge og udsatte familier. Jeg vil gerne bruge erfaringerne fra mit arbejdsliv: Hvad er årsagerne til, at mennesker gøres udsatte, og hvordan får vi dem bragt på fode igen. Der har jeg noget, jeg kan bidrage



ILLUSTRATION: JENZ KOUDAHL/SPILD AF TID

med. Jeg vil gerne være med til at mindske uligheden i samfundet, og jeg vil gerne gøre op med forestillingen om, at værdi kun kan måles i produktivitet og effektivitet.

Hvad er din største styrke som politiker?

- Det, jeg selv synes, er også, hvad jeg hører andre mener: At jeg er meget lyttende og inddragende, at jeg stræber efter, at beslutninger skal træffes ved at involvere så mange som muligt.

Hvad er din værste svaghed som politiker?

- Jeg er ikke opvokset i et politisk system, så jeg har meget at lære. Det er jo ikke sådan, at jeg ingenting kan og ingenting har lært, men der er stadig noget at indhente, når det kommer til det politiske håndværk.

Hvad fik dig til at beslutte at stille op som folketingskandidat?

- Når man er i kommunalpolitik, oplever man, at nogle

beslutninger skal træffes andre steder, og det vil jeg gerne være med til. Det tæller, og så må jeg også være ærlig og sige, at da Pia Olsen Dyhr skiftede kreds fra Nordsjælland til København, kom muligheden for at blive opstillet som spidskandidat. Jeg kunne selvfølgelig godt have stillet op alligevel, men så ville jeg næppe blive valgt; så at det blev nu, er også affødt af, at muligheden åbnede sig her i min egen storkreds. Jeg tror ikke, jeg ville have valgt at

stille op i en anden storkreds end der, hvor jeg bor.

Hvem har du til at hjælpe dig? Hvor stor en organisation står bag dig i valgkampen?

- Forskellige frivillige har meldt sig til at deltage i det praktiske; derudover er der de fem partiforeninger i de tre opstillingskredse.

Hvor mange penge bruger du på din kampagne, og hvor kommer de fra?

- Det er nemt at svare på. Jeg

Blå bog

- Opstillet i Frederiksund-, Egedal- og Fredensborgkredsene som SF's spidskandidat i Nordsjællands Storkreds
- Medlem af SF's landsledelse siden 2012
- Byrådsmedlem i Halsnæs 2009-2013 og igen fra to uger inde i 2014
- 45 år og uddannet psykolog

har de penge at føre valgkamp for, som partiorganisationen stiller til rådighed til formålet. Der er ingen andre, der spæder til.

Hvad kan personen Trine Schøning Torp bidrage med som folketingsmedlem, hvis hun bliver valgt ind?

- Jeg har en anden uddannelsesbaggrund end de fleste andre; derfor tror jeg, at jeg kan bidrage med en anden tilgang. Og så er jeg meget pragmatisk og samarbejdende. Jeg er i politik for at skabe resultater.

Hvad er din hovedinteresse udover politik?

- Er der da noget liv udenfor...? Altså - med et fuldtidsjob og som kommunalpolitiker og med en folketingsvalgkamp er det ret begrænset, hvad der er til overs af tid. Men når der er tid, kan jeg godt lide at bruge naturen: Gå ture, opleve den. Vi har smuk natur her, hvor jeg bor. ●

1,69

levendefødte børn vil en kvinde gennemsnitligt få over sin levetid i 2014. Det er 0,02 barn mere end i 2013, og det er første gang i fire år, at der ses en stigende fertilitet.

Kilde: Danmarks Statistik

Politisk kalender

» Læs hele kalenderen på dknyt.dk

23. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om lukning af mandekrisecentre

Folketingets Socialudvalg har kaldt ministeren for børn, ligestilling, integration og sociale forhold Manu Sareen (R) i samråd for at redegøre for, om det er rimeligt, at viden og ekspertise på området for mandekrisecentre vil gå tabt som følge af, at krisecentre må lukke på grund af manglende udbetaling af de midler, der allerede er afsat i forbindelse med satspuljeaftalen for 2015-2018 til puljen Rådgivnings- og Samværstilbud til Mænd i Krise, samt at der ikke tilføres yderligere midler til mandekrisecentre. Udvalget har også bedt ministeren redegøre for, om ministeren er villig til at finde en løsning på problemet, så en lukning af krisecentrene kan undgås.

Samrådsspørgsmålet er stillet efter ønske fra Karen Ellemann (V) og Karin Nødgaard (DF).

Christiansborg, 1-133

24. FEBRUAR 2015

Skatteudvalget afholder åbent samråd om anonyme anmelde-ordninger

Skatteudvalget har kaldt skatteminister Benny Engelbrecht (S) og økonomi- og indenrigsminister Morten Østergaard (R) i samråd for at redegøre for, hvordan regeringen ser på offentlige myndigheders mulighed for at benytte anonyme anmelde-ordninger.

Skatteudvalgets samrådsspørgsmål P er stillet efter ønske fra Jacob Jensen (V), Torsten Schack Pedersen (V) og Mads Rørvig (V).

Christiansborg, 2-080

24. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om sagen om en psykiaters fejlbehandling og Sundhedsstyrelsens rolle

Folketingets Sundheds- og Forebyggelsesudvalg har kaldt ministeren for sundhed og forebyggelse Nick Hækkerup (S) i åbent samråd for at redegøre for sagen om en psykiaters fejlbehandling og Sundhedsstyrelsens rolle, herunder blandt andet:

- Hvorfor Sundhedsstyrelsen ikke hindrede en hjerne-skadet psykiater i at praktisere trods flere advarsler
- Hvilke initiativer der er taget på baggrund af de indkomne advarsler fra blandt andet en ledende overlæge og kollega
- Hvordan ministeren vil sikre, at lignende sager ikke sker igen, og
- redegøre for behandlingen af den aktindsigtsanmodning, Sundhedsstyrelsen modtog fra DR i forbindelse med kortlægningen af sagen.

Christiansborg, 1-133

25. FEBRUAR 2015

Beskæftigelsestræf 2015

KLs beskæftigelsestræf 2015 sætter spot på, hvordan flere kommer ind på arbejdsmarkedet gennem samarbejde og partnerskaber med borgere, virksomheder, a-kasser, uddannelsesinstitutioner, andre dele af den kommunale forvaltning og civilsamfundet i øvrigt.

Hotel Comwell Kolding

25. FEBRUAR 2015

Åbent samråd om regeringens initiativer til bekæmpelse af æresrelateret vold

Ligestillingsudvalget har kaldt ministeren for børn, ligestilling, integration og sociale forhold Manu Sareen (R) i samråd for at redegøre for, hvilke initiativer der er sat i gang i de seneste år for at bekæmpe æresrelateret vold, hvordan det går med virkeliggørelsen af regeringens nationale strategi mod æresrelateret vold fra 2012, og hvorvidt regeringen vil tage nye initiativer.

Kommuner

EGEDAL

Byråds-benjamin siger farvel

Byrådsmedlem Philip Hesselbjerg (R) udtræder af Egedal Byråd med virkning fra 1. marts. Dermed mister byrådet sit yngste medlem (19 år). Årsagen er, at Philip Hesselbjerg flytter til København, skriver Lokavisen Egedal. Han erstattes i Egedal Byråd af 1.-suppleanten Rikke Simonsen. Uafhængigt af sin udtræden af byrådet fortsætter Philip Hesselbjerg som personlig assistent for folketingsmedlem Ida Auken (R).

FANØ

V-afhopper helt ud af byråd

Jørgen Seyfarth, der i marts 2014 forlod Venstres byrådsgruppe på Fanø, har siden forladt kommunalpolitik helt. I december trådte Seyfarth, der var valgt som sit partis nummer to, helt ud på grund af øget arbejdsbelastning i sit private erhverv. Han blev afløst af Emil Hoffmann Madsen, der op til KV13 - som 24-årig - stillede op til valg blandt andet med forrynkelse af kommunalbestyrelsen som mærkesag. Nu er han så kommet ind. Venstres gruppe er hermed tilbage på fire medlemmer efter at have været nede på tre i en periode efter Seyfarths udtræden.

Det hører med til historien, at på Fanø, hvor der ved KV13 blev afgivet 2268 stemmer, fik Seyfarth 72 og Emil Hoffmann Madsen 18.

GULDBORGSUND

S-veteran bliver løsgænger

Niels Henriksen, formand for 3F Guldborgsund, forlader Socialdemokraterne og bliver løsgænger i byrådet for Guldborgsund Kommune, fremgår det af Guldborgsund Avis. Niels Henriksen har været socialdemokrat gennem 30 år og udtaler:

- Jeg har i den seneste tid oplevet, at den kurs, der bliver sat for den socialdemokratiske byrådsgruppe i Guldborgsund, afviger så meget fra de socialdemokratiske værdier, der ligger så dybt i mig, at jeg ikke længere kan se mig selv som en del af den politiske linje, der bliver lagt.

RANDERS

Omrokering på direktionsgangene

Direktionen i Randers Kommune har fordelt opgaverne for området Børn, Skole og Kultur, fra nuværende direk-

tør Lars Keld Hansen forlader jobbet 1. april, indtil en ny direktør er ansat. Direktør for Sundhed & Ældre, Erik Mouritsen, vil fungere som direktør indenfor kulturområdet og i den forbindelse også være den direkte samarbejdspartner for Kulturelt Udvalg. Social- og arbejdsmarkedsdirektør Steinar Eggen Kristensen vil fungere som direktør for Børn- og Skoleområdet og Familieafdelingen. Han bliver den direkte samarbejdspartner for Børn- og Skoleudvalget. Steinar Eggen Kristensen vil prioritere indsatsen indenfor Børn- og Skoleområdet og derfor uddelegere en del af opgaveløsningen indenfor socialområdet til socialchef Torben Rugholm og indenfor arbejdsmarkedsområdet til arbejdsmarkedschef Ole Andersen.

For øjeblikket arbejdes der på en tids- og procesplan for opslag af en ledig direktørstilling, som bliver forelagt for økonomiudvalget. Det forventes, at en ny direktør kan være på plads senest den 1. august 2015.

RANDERS

Torben Hansen fik flertal i S

Da stemmerne var talt op, var der som forventet et markant flertal til partiets nuværende nummer to i Randers - folketingsmedlem Torben Hansen, der hermed officielt afløser Henning Jensen Nyhuus som partiets kandidat til igen at få den kronjyske bykommune under socialdemokratisk styre. Han fik 399 ud af 527 afgivne stemmer, mens hans byrådskollega Iben Sønderup fik 120.

Det lykkedes i 2007 Henning Jensen Nyhuus at få borgmesterposten, da det traditionelt S-ledede Randers var blevet slået sammen med nabokommuner, mens Michael Aastrup Jensen (V) havde været første Venstre-borgmester i Randers 2002-2006. Nyhuus, der i dag er 2. viceborgmester, besluttede sig i efteråret for ikke at forsøge at fravriste Claus Omann Jensen (V) borgmesterværdigheden.

•

Net, app, papir



Læs om den seneste udvikling i og omkring de danske kommuner krydret med internationale perspektiver og debatskabende opinion. *Kommunen* fås som avis og app foruden i en netudgave, som opdateres ugentlig. **Bestil avisen – ring 33 34 60 60** eller send en mail til adm@kommunen.dk, og vi tager kontakt til dig.

kommunen

politik fra rødderne

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

www.lundgaard-konsulenterne.dk



Af Morten Uhrenholdt. Tanker fra hængekøjen

Angreb på mere end ytringsfrihed og jøder

Det her skulle egentlig have handlet om valgkampen, havde jeg tænkt. Men i skrivende stund er dagsordenen blevet en ganske anden. Et emne fylder stort set det hele, i medier og blandt mennesker. Det er svært at beskæftige sig med andet; samtidig er det svært at gøre sig nøgterne tanker: Hvorfor? Hvad sker der nu? Hvad skal vi gøre, hvad kan vi gøre?

Ekspertter fra alle mulige specialer har siden terrorangrebene i København i døgn drift bidraget med deres viden. I den kommende tid vil folk med stærke meninger føre sig frem, politikere vil kappes om at vise handlekraft, og jagten på en letfattelig årsag og konkrete syndebukke vil formentlig blive nådesløs.

Hvor nødtigt jeg end vil, så ser jeg ingen vej udenom at beskæftige mig med det, der lige nu fylder det hele. Og jeg må indskyde, at hvilke kritiske bemærkninger jeg end måtte komme med her, så må og kan de ikke udlægges som et forsvar for de voldshandlinger, en ung, islamistisk inspireret mand har begået. Intet ligger mig fjernere.

Først en lille historie fra Danmark i 1950'erne: I mine tidlige drengeår - før jeg begyndte i folkeskolen - boede jeg i en fynsk stationsby. Jeg havde en lidt ældre navnebror, der var søn af byens læge og havde ry for at lave masser af skarnsstreger. Selv var jeg nu ikke for god, og min livlige drengefantasi fik mig nu og da til at lave vilde ting. Inspireret af en storebror, der var aktiv spejder, ville jeg og en kammerat en dag lave lejrbål på bedste spejdermanér. Det gik helt galt, da vi forsøgte os i noget fyrrekrat og brugte de tørre nåle på bunden til at nære ilden. Det var meget tæt på at koste en kæmpe villa, og jeg kan kun takke brandstationens beliggenhed tæt på brandstedet for, at det blot endte med et udbændt fyrrekrat og en stærkt sodsværtet villa.

”Vrede palæstinensere skelner åbenbart ikke så nøje mellem den jødiske stat og regering og så jøder, som man møder dem over hele verden.”

På få minutter vidste hele byen, hvad der var hændt. Og da folk hørte, at det var en knægt ved navn Morten, der havde forårsaget branden, var ingen i tvivl om, at det var lægens uvrerne knægt, der var synderen. Nu var det på det fredelige Fyn, og den arme knægt slap for at blive stigmatiseret eller ligefrem lynchet.

Jagten på lette forklaringer

Det er nok det nærmeste, jeg personligt har været på den hæsle proces, hvor mennesker går i selvsving i jagten på lette forklaringer og syndebukke - som man for eksempel så det under mccarthyismen, hvor et stort flertal af amerikanerne gik i massepsykose og så kommunister overalt, som blev jagtet med bål og brand.

Jeg spørger mig selv, om vi kan undgå den slags hekseforfølgelser. Det bliver utvivlsomt endnu sværere at være muslim i det lille, demokratiske og humane Danmark. Og det er vel nærmest uundgåeligt, at der i stemmefiskeriet tjeneste vil blive slået megen politisk mønt på indvandringspolitikken. Der vil blive solgt falsk tryghed i stænger i form af en strammere udlændingepolitik.

Og trist til mode må jeg indstille mig på, at den vil rigtig mange danskere bide på. Det dulmer jo lidt at kunne sige, at det i hvert fald ikke

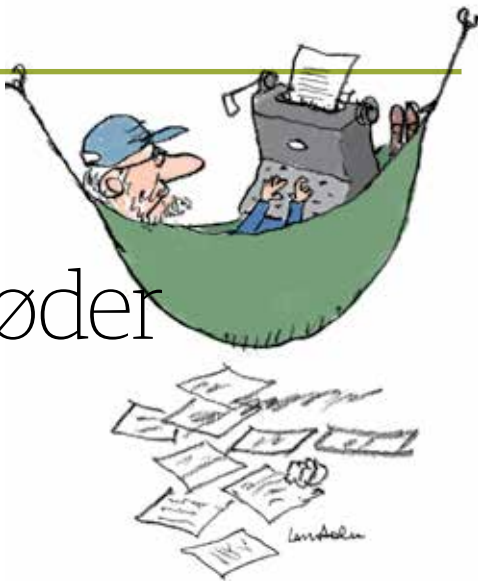
er vores skyld. Det onde er noget, der kommer udefra.

Præcist og tragikomisk formuleret af Dansk Folkepartis partiformand Kristian Thulesen Dahl: Han kunne - modsat sine formandskolleger - ikke helt holde låget på krukken med politiske udladninger. Mandag efter tragedien skrev han i et ugebrev de obligatoriske, salvesfulde ord om de døde og deres pårørende. Og så kom det: 'Politisk er der nok at diskutere. Hvorfor har vi ikke fast grænsekontrol?...' Grænsekontrol?!!! Undskyld mig. Vi kunne lige så godt flytte op i træerne. Eller bygge en mur. Må jeg minde om, at gerningsmanden var en ung mand med palæstinensisk baggrund, men født og opvokset i Danmark med dansk skolegang med gode karakterer, for eksempel topkarakter i matematik, før han blev en hash-psykotisk kriminel.

En indfødt - ligesom de to terrorister i Paris i januar eller de to brødre og bombemænd i Boston. Hvordan grænsebomme og uniformerede toldbetjente skulle hindre, at sådanne rodløse unge - der har mistet troen på en plads i samfundet - udløser deres vrede og frustrationer i sanseløs vold, er hinsides min fatteevne.

Nu er det jo ikke sådan, at muslimer er understyret med en særlig genetisk fejl, der gør dem mere ufredelige og blodtørstige end vi grise-farvede, vane-kristne danskere. Det kunne man ellers nok forledes til at tro, når man hører Venstres ønske om at opdele verden i 'de der vil og kan' og dem, der ikke evner at være her.

Familiehistorien er en historisk tragedie 'Hvor kommer det fra?' spurgte en lytter i en P1-udsendelse efter at have fortalt om sønnens kammerat med indvandrerbaggrund. En sød, velfungerende og velintegreret dreng, der pludselig havde udbrudt 'Jeg hader jøderne'. 'Fra forældrene', lød svaret. Og det er både



sandt og forkert. Vi tænker straks på det fordomsfulde jødehad, der har været en del af europæisk historie i århundreder - også dansk. Og blev ført ud i sin yderste konsekvens af nazisterne. Vrede palæstinensere skelner åbenbart ikke så nøje mellem den jødiske stat og regering og så jøder, som man møder dem over hele verden. Det er svært at kapere. Men hadet er et resultat af nutidig politik og undertrykkelse.

Den 22-årige, der hærgede i København, havde palæstinensisk baggrund. Hans familie er en del af den tragiske historie i Mellemøsten. Europa løste sit problem med de overlevende jøder i kz-lejrene, der ved krigens slutning ikke ønskede at vende tilbage til de lande, der havde overladt dem til nazisternes masseudryddelse, ved at lade dem fordrive palæstinensere fra deres hidtidige hjemland og sende dem i flygtningelejre i nabolandene.

Her har de siden Israels oprettelse i 1948 opholdt sig - bortset fra de få, der for eksempel fik asyl i Danmark. Efter mere end 60 år som statsløse i flygtningelejre synes palæstinenserne længere fra en ende på deres tragedie end nogensinde. Har vi - sagt kort og forenklet - ikke selv skabt disse monstre?

At forstå hvor vreden og onskaben kommer fra, er ikke at acceptere terroren. Uanset hvor ødelagte disse unge er, findes der ingen undskyldning for at myrde løs blandt sagesløse mennesker. Men derfor kan vi godt se virkeligheden i øjnene og basere vores opfattelse på viden og fordomsfri tankevirksomhed. ●

Fra twitter

Dejligt at se, at min søn giver den gas til fastelavn og tak til @politiken for et fantastisk billede! Manu Sareen @manusareen

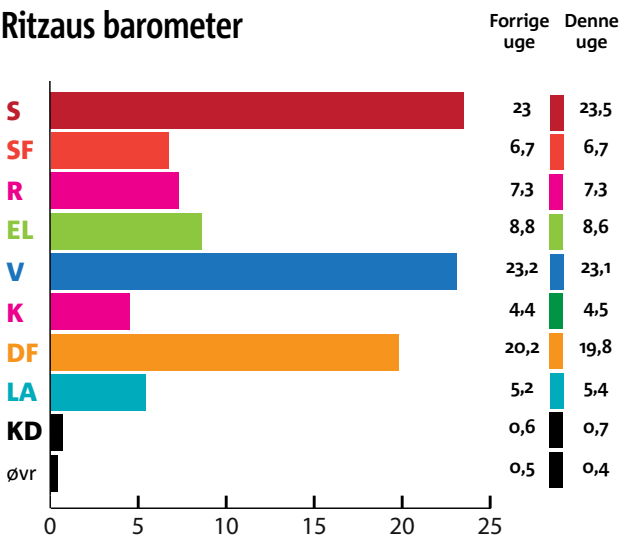
POLITIKEN SENESTE ★

FOTO

FOTO 17. FEB. KL. 21.22

Hvem siger, drenge ikke kan være prinsesser?

3 af 6. Alvin, 10 år, er klædt ud som prinsesse. »Det er grænseoverskridende at man skal have make-up på. Det er sådan lidt mærkeligt, når man er dreng. Men det er sjovt at have det på, og andre folk synes også, at det er sjovt.« Foto: M. Sareen



Aftale uden jubel

Der tegner sig ifølge Politiken et pænt flertal blandt de lokale lærerformænd for aftalen om arbejdstider. "Jeg havde håbet på noget mere, men retningen er rigtig," som formand Per Breckling, Fredericia Lærerkreds, udtrykker det overfor avisen.

TEGNING: JENZ KOUDAL / SPILD AF TID