

**Evaluering af reformarbejdet  
Nyt Norden i Nordisk Ministerråd  
2014-2017**



**Executive summary** **3**

**Indledning** **6**

Baggrund, formål og mål	7
Metodebeskrivelse	9
Målbilleder og beslutninger	10
Sådan læser du de kvantitative data	11

**Resultater** **12**

Indledning	13
Implementeringen i praksis	14
Gennemgående holdninger til reformarbejdet	16
Evaluering af målbilleder og beslutninger	19
Reformarbejdets effekt	58
Reformarbejdets målsætninger	59

**Konklusioner** **61**

Status efter fire års reformarbejde	62
Reformarbejdets målbilleder	63
Styrker og forbedringspunkter i implementeringsarbejdet	65



Executive summary

## Executive summary

Gennem mere end 65 år har de nordiske lande inkl. Grønland, Færøerne og Åland arbejdet på tværs af de nordiske grænser med det formål at skabe fælles nordiske løsninger med synlige og positive effekter for alle i Norden.

Som samarbejdsorgan for de nordiske regeringer blev Nordisk Ministerråd etableret i 1971. Nordisk Ministerråd består af et antal fagministerråd, embedsmandskomitéer, Nordisk Samarbejdskomité, Nordisk Ministerråds Sekretariat, samnordiske institutioner og baltiske kontorer. Det gør Nordisk Ministerråd til en sammensat og kompleks organisation med mange ligheder og ligeså mange forskelligheder, hvilket skaber gode og samtidig svære forudsætninger for udvikling og modernisering. For løbende at følge med samfundsmæssige udfordringer og forblive et stærkt redskab for de nordiske regeringer til at håndtere politiske udfordringer har Nordisk Ministerråd løbende gennem årene reformeret sig.

Nordisk Ministerråd ønsker fortsat at være en organisation, der er på jagt efter kontinuerlig forbedring, og derfor gav Nordisk Samarbejdskomité i 2013 generalsekretæren et vigtigt mandat til at se på mulighederne for at effektivisere og forbedre samarbejdet i Nordisk Ministerråd.

Dette resulterede i en reformpakke vedtaget af samarbejdsministrene i 2014 med 37 beslutninger under overskriften Nyt Norden, som skulle sikre, at samarbejdet i Nordisk Ministerråd forbliver et stærkt redskab for de nordiske regeringer i mødet med nye politiske udfordringer.

I 2016 påbegyndtes anden fase af reformarbejdet under overskriften Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0, som med 11 nye  
Evaluering af reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd 2014-2017 · Resonans Kommunikation · April 2018

beslutninger i forlængelse af første fase skulle bidrage til at øge Nordisk Ministerråds relevans for de nordiske regeringer, erhvervslivet og civilsamfundet.

Reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd omfatter i alt 48 beslutninger, som har berørt og involveret alle dele af det nordiske samarbejde fra 2014-2017. Alle reformarbejdets implementeringsaktiviteter er ved udgangen af 2017 gennemført, hvor flere effekter allerede har vist sig, mens andre vil vise sig i et mere langsigtet perspektiv.

Derfor er en evaluering af arbejdet igangsat fra januar til april 2018, hvor Resonans Kommunikation er udvalgt som ekstern evaluatør.

Formålet for evalueringen er at undersøge, i hvilket omfang det overordnede målbillede er opfyldt, at undersøge udviklingen i det nordiske samarbejde fra 2014 til i dag, at undersøge implementeringen af reformarbejdets beslutninger og at identificere styrker og svagheder ved reformens gennemførelse. Målet er at undersøge, hvorvidt reformarbejdet er implementeret efter hensigten.

Evalueringen består af et kombineret undersøgelsesdesign. Dels et kvalitativt deskstudy for at undersøge, i hvilket omfang og hvordan de 48 beslutninger teknisk set er gennemført, samt hvordan arbejdet har været organiseret. Dels 56 kombineret kvantitative og kvalitative interviews med udvalgte aktører, som indbefatter de målgrupper, som har været involveret i og berørt af reformarbejdet. Dette for at afdække forskellige relevante aktørers oplevelser af den fireårige forandringsproces og dens effekter.

Reformarbejdets 48 beslutninger kan kategoriseres ud fra i alt syv temaer, som gennem evalueringen kaldes målbilleder. Både beslutninger og målbilleder er respondenterne blevet bedt om at vurdere ved at anvende en skala fra 1-5 samt ud fra mere uddybende kvalitative spørgsmål.

Helt overordnet får de syv målbilleder vurderinger, der ligger mellem 3,5 og 4,4 ud af 5, hvilket betyder, at reformarbejdet er en succes.

Reformarbejdet har styrket og forbedret det nordiske samarbejde med de rette ambitioner, og der er generelt bred enighed om, at Nordisk Ministerråd har taget et stort og vigtigt skridt i den rigtige retning. Der er velvilje til at udvikle samarbejdet med henblik på at skabe bedre resultater på aktuelle politiske områder.

Reformarbejdet har bidraget til nye politiske initiativer og resultater, bl.a. ved gennemførelse af strategiske gennemlysninger, optimerede procedurer i samarbejdet mellem Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd, med et initiativrigt og effektiviseret sekretariat, med en ny styreform for institutionerne samt med stærke visionære tanker om det nordiske samarbejde.

Der er gennemført en stramt styret eksekvering med fokus på målet, hvilket har skabt hurtige resultater. Generalsekretæren har som person spillet en afgørende rolle og har været en stor driver for reformarbejdet.

Reformarbejdet er i vidt omfang implementeret efter hensigten.

Det er dog vigtigt at pointere, at rejsen kun lige er begyndt. En implementeringsperiode på fire år for en så omfattende reform er kort tid, og mange resultater vil også først vise sig og kunne mærkes efter reformperioden. Derfor kræves der fortsat politisk fokus og prioritering samt mere tid, før de nye måder at arbejde og samarbejde på er forankret blandt de mange forskellige aktører i det nordiske samarbejde.

Reformarbejdet har derfor igangsat en bevægelse mod en mere fokuseret og moderne organisation, som i højere grad udnytter det momentum, det nordiske samarbejde har.

På spørgsmålet om, hvorvidt de sidste fire års reformarbejde har forbedret det nordiske samarbejde, gives karakteren 4 ud af 5, hvilket må betegnes som et flot resultat.

Reformarbejdet har samtidig også mødt forhindringer, som modsat har medvirket til barrierer og en lavere hastighed i implementeringen. Fx har ikke alle aktører følt sig tilstrækkeligt involveret i reformarbejdet, og der efterspørges også mere kommunikation og dialog om mål og retning. De mange beslutninger har også været svære at overskue for aktørerne, og beslutningernes generelle karakter har været krævende at oversætte til specifikke forhold.

Anden fase af reformen udstikker på mange måder den fælles retning for Nordisk Ministerråd, som aktørerne efterspørger. Der er derfor et stort behov for flere konkrete tiltag, som kan understøtte visionen. Tid, fokus og mere kommunikation er en vigtig faktor, som kan bevirke, at effekterne af de nyere tiltag vil vise sig i fremtiden.



Indledning

## Baggrund, formål og mål

### Baggrund

Begyndelsen til det nordiske samarbejde opstod med etableringen af Nordisk Råd som samarbejdsorgan for nordiske parlamentarikere i 1953. Siden blev Nordisk Ministerråd i 1971 etableret som et samarbejdsorgan for de nordiske regeringer. Gennem mere end 65 år har de nordiske lande inkl. Grønland, Færøerne og Åland samarbejdet på tværs af de nordiske grænser.

Nordisk Ministerråd består af 10 fagministerråd, ét ad hoc-ministerråd samt samarbejdsministrene. Disse støttes af 16 embedsmandskomitéer. Nordisk Samarbejdskomité har ansvaret for den løbende koordinering af samarbejdet. Nordisk Ministerråds sekretariat har ansvaret for den daglige drift af det nordiske regeringssamarbejde og har også ansvaret for, at de vedtagne beslutninger bliver gennemført. Endelig består Nordisk Ministerråd af 12 samnordiske institutioner og tre baltiske kontorer.

Nordisk Ministerråd er dermed en sammensat og kompleks organisation, hvor samarbejdets fundament bygger på frivillighed og konsensus. Det betyder, at landene kun indgår i det, der giver mening for dem, og de beslutter kun det, de er enige om. De fem lande inkl. Grønland, Færøerne og Åland har flere ligheder og ligeså mange forskelligheder, og de har alle en national, nordisk og global agenda samt forskellige forvaltninger og beslutningsmodeller, der varierer på tværs. Samlet arbejder landene inkl. Grønland, Færøerne og Åland for, at fælles nordiske løsninger giver synlige og positive effekter for alle i Norden.

Nordisk Ministerråd ønsker at være en organisation, som er på jagt efter kontinuerlig forbedring og modernisering. Dette for at

sikre, at samarbejdet følger med samfundsmæssige udfordringer og forbliver et stærkt redskab for de nordiske regeringer til at håndtere politiske udfordringer. Derfor er det vigtigt, at samarbejdet fornyes og reformeres løbende.

I foråret 2013 gav Nordisk Samarbejdskomité (NSK) i den forbindelse generalsekretæren et vigtigt mandat til at se på mulighederne for at effektivisere og forbedre samarbejdet i Nordisk Ministerråd. Ønsket var et mere dynamisk og politisk indholdstungt samarbejde, som støttes af effektive og målrettede beslutningsprocesser og en administrativ praksis.

På den baggrund blev en reformpakke vedtaget af samarbejdsministrene i 2014 under overskriften Nyt Norden med 37 beslutninger, som skulle sikre, at samarbejdet i Nordisk Ministerråd forbliver et stærkt og relevant redskab for de nordiske regeringer i mødet med nye politiske udfordringer.

Beslutningerne fra 2014 har overordnet det formål:

- At styrke det nordiske samarbejde på ministerniveau, så der bliver mere politisk indhold.
- At sikre et effektivt sekretariat, som støtter op om det politiske samarbejde.
- At skabe et nyt nordisk budget, som er et reelt styrings- og prioriteringsredskab.
- At få mere nordisk nytte ud af Ministerrådets projekt- og programvirksomhed.
- At sikre en bedre styring af de nordiske institutioner.

Efter to års reformarbejde stod nye såvel nordiske som internationale udfordringer for døren. Det medvirkede til påbegyndelsen af næste fase af reformarbejdet under overskriften Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0, som i forlængelse af Nyt Norden skulle bidrage til at øge Nordisk Ministerråds relevans for de nordiske regeringer, erhvervslivet og civilsamfundet. Dette medførte endnu en reformpakke vedtaget af samarbejdsministrene i 2016 med i alt 11 beslutninger.

Beslutningerne fra 2016 har overordnet det formål:

- At bidrage til at øge det nordiske samarbejdes relevans for regeringer, næringsliv og civilsamfund.
- At bidrage til at effektivisere samarbejdet.
- At bidrage til større fleksibilitet i samarbejdet.
- At støtte op om målbilledet fra Nyt Norden 1.0-reformen.

Løbende i udredningsprocessen og formuleringen har generalsekretæren inddraget Nordisk Samarbejdskomité (NSK) samt konsulteret de otte nationale højniveaurepræsentanter, som landene har udpeget.

Reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd omfatter dermed i alt 48 beslutninger, som har berørt og involveret alle dele af det nordiske samarbejde. Det har forløbet fra 2014-2017 – hvor der samtidig er sket en løbende reduktion af budgettet på 8 %.

Ved udgangen af 2017 var alle implementeringsaktiviteterne

afsluttet. Derfor har Nordisk Ministerråd i 2018 igangsat en evaluering af det samlede reformarbejde.

Resonans Kommunikation er blevet tildelt opgaven som ekstern evaluator og har i perioden januar til april 2018 gennemført evalueringen samt udarbejdet nærværende evalueringsrapport og dertilhørende Appendix.

### Formålet

Formålet med evalueringen af reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd er:

- At undersøge, i hvilket omfang det overordnede målbillede er opfyldt.
- At undersøge udviklingen i det nordiske samarbejde fra 2014 til i dag.
- At undersøge implementeringen af reformarbejdets beslutninger.
- At identificere styrker og svagheder ved reformens gennemførelse.

### Målet

Målet med evalueringen af det samlede reformarbejde er at undersøge, hvorvidt Nordisk Ministerråds reformarbejde er implementeret efter hensigten.



## Metodebeskrivelse

Evalueringen af reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd bygger på et deskstudy af en række relevante materialer samt 56 interviews med aktører i det nordiske samarbejde.

I første omgang er der foretaget et deskstudy af forelagte materialer, der har været anvendt og er blevet udarbejdet i forbindelse med reformarbejdet. Formålet har her været at undersøge, i hvilket omfang og hvordan de 48 beslutninger teknisk set er gennemført, samt hvordan arbejdet har været organiseret.

Herefter er der foretaget 56 kombineret kvantitative og kvalitative interviews med udvalgte aktører, som alle er eller har været involveret i eller berørt af reformarbejdet. De 56 interviews er gennemført i perioden 7. februar til 3. april 2018. Interviewene har som udgangspunkt haft en varighed af 60 minutter, og respondenterne har fået mulighed for at deltage i interviewet fysisk eller telefonisk.

Respondenternes besvarelser er anonymiseret, og deres svar er behandlet fortroligt.

De 56 respondenter fordeler sig på i alt syv respondentgrupper, som tilsammen repræsenterer de aktører, som har været involveret i eller berørt af reformarbejdet, og som dermed har indsigt i store dele af reformarbejdet.

Evaluerings respondenter indbefatter:

- Nordiske samarbejdsministre (MR-SAM)
- Nordisk Samarbejdskomité (NSK)

- Nordisk Ministerråds sekretariat (NMR's sekretariat)
- Fagministerråd (MR-fag)
- Embedsmandskomiteer (EK)
- Samnordiske Institutioner
- Nordisk Råd

Alle respondenterne er blevet bedt om at besvare en række spørgsmål om evalueringen generelt. Herudover er respondenter blevet bedt om at besvare en række spørgsmål om beslutninger, som har berørt eller involveret den respondentgruppe, som de hver især repræsenterer.

*Se næste side for en oversigt over de forskellige beslutninger inddelt ud fra overordnede temaer, som vi i evalueringen kalder målbilleder.*

Via interviewene afdækkes det, hvordan de målgrupper, som er involveret i eller berørt af reformarbejdet, har oplevet den fireårige forandringsproces og dens foreløbige effekter.

Det kombinerede undersøgelsesdesign inddrager en lang række relevante aktører samt materialer og dokumenter, som tilsammen bibringer et bredt grundlag for evalueringen.

*Evalueringens metode beskrives i detaljer i Appendix fra side 3, herunder materiale anvendt til deskstudy, identifikation af respondenter og krav hertil, spørgerammens temaer og opbygning samt en oversigt over evalueringens respondenter.*

## Målbilleder og beslutninger

For at gøre reformarbejdets mange elementer overskuelige for evalueringens respondenter er nogle af de 48 beslutninger slået sammen og efterfølgende kategoriseret ud fra syv temaer, som vi kalder målbilleder. Disse er ligeledes i overensstemmelse med reformarbejdets overordnede målsætninger.

Her præsenteres de syv målbilleder, som er anvendt i de 56 interviews.

1. **Mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet** (beslutning 1-6 og 13-16 fra Nyt Norden 2014).  
Beslutningerne har til formål at styrke ministersamarbejdet ved at have mere fokus på strategi og politik.
2. **Nyt nordisk budget** (beslutning 7-12 fra Nyt Norden 2014 + 4 fra Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0 fra 2016).  
Beslutningerne har til formål at sikre, at det nordiske budget bliver et mål- og resultatorienteret styrings- og prioriteringsværktøj for ministrene.
3. **Et effektivt sekretariat** (beslutning 17-25 fra Nyt Norden 2014 + 11 fra Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0 fra 2016).  
Beslutningerne har til formål at effektivisere sekretariatet, så det i højere grad og mere effektivt støtter op om det nordiske samarbejde.
4. **Mere nordisk nytte af ministerrådets projekt- og programvirksomhed** (beslutning 26-31 fra Nyt Norden 2014).  
Beslutningerne har til formål at opnå en tydelig afklaring af mål og forventede resultater i forbindelse med

projekter og programmer, så disse styres mere målrettet og i højere grad kobles til Nordisk Ministerråds strategiske mål.

5. **Bedre styring af de nordiske institutioner** (beslutning 32-39 fra Nyt Norden 2014).  
Beslutningerne har til formål at få en tydeligere ejerstyring af institutionerne fra Nordisk Ministerråds side, både ift. roller og ansvar, drift, ledelse, mål, resultater og budget, så institutionerne i højere grad fungerer som et værktøj til at opnå politiske mål.
6. **Et relevant og fleksibelt nordisk samarbejde** (beslutning 1-3 fra Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0 fra 2016).  
Beslutningerne har til formål at sikre, at det nordiske samarbejde er relevant for sin tid, og at det samtidig er muligt hurtigt at iværksætte nye initiativer, når nye udfordringer eller muligheder opstår.
7. **En tidssvarende nordisk struktur** (beslutning 5-10 fra Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0 fra 2016).  
Beslutningerne har til formål at sikre en struktur for det nordiske samarbejde, som sikrer en effektiv målopfyldelse givet de gældende eksterne forhold i en balance mellem håndtering af dagsaktuelle problemstillinger og kontinuitet og langsigtede prioriteringer.

*I Appendix fra side 11 findes en deltaljeret beskrivelse af de 48 beslutninger. Fra side 24 findes en beskrivelse af de redigerede beslutninger, der er anvendt i interviewene.*

## Sådan læser du de kvantitative data

Respondenterne er løbende gennem interviewene blevet bedt om at vurdere reformarbejdets forskellige beslutninger samt overordnede målbilleder. De er her blevet bedt om at anvende en skala fra 1-5.

Respondenterne er mere konkret blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad formålet med målbillederne er opnået, og de er blevet bedt om at angive, i hvilken grad de enkelte beslutninger har påvirket det nordiske samarbejde, samt hvor velfungerende beslutningerne er i dag. Derudover er de sidst i interviewene blevet bedt om at give en afsluttende vurdering ved at vurdere enighed og vigtighed ud fra udvalgte udsagn.

### Grad

1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = Hverken eller, 4 = I nogen grad, 5 = I høj grad

### Velfungerende

1 = Slet ikke, 2 = Mindre velfungerende, 3 = Hverken eller, 4 = Velfungerende, 5 = Meget velfungerende

### Enighed

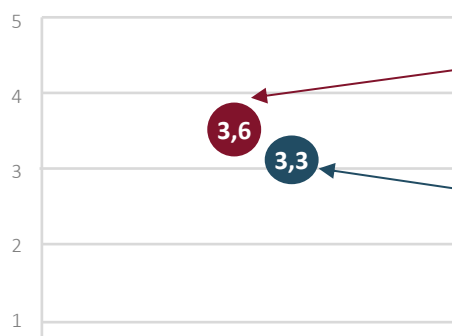
1 = Slet ikke enig, 2 = Mindre enig, 3 = Hverken eller, 4 = Enig, 5 = Meget enig

### Vigtighed

1 = Slet ikke vigtigt, 2 = Mindre vigtigt, 3 = Hverken eller, 4 = Vigtigt, 5 = Meget vigtigt

Det samlede gennemsnit af disse kvantitative vurderinger vil blive præsenteret løbende i rapporten. Gennemsnittet nuanceres med specifikke respondentgruppers gennemsnitlige vurderinger for at vise, om der er forskelle i vurderingerne ud fra specifikke respondentgrupper.

I de fleste tilfælde præsenteres tallene med grafer. Det fremgår nedenfor, hvordan graferne læses.



Den røde bullet angiver fx, i hvilken grad beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde.  
Denne vurdering til 3,6 indikerer, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde.

Den blå bullet angiver fx, hvor velfungerende beslutningen er i dag.  
Denne vurdering til 3,3 indikerer, at beslutningen er fungerende.



Resultater

# Indledning

I det følgende præsenteres resultaterne af den samlede evaluering. Kapitlet er opbygget som følger:

- 1. Implementeringen i praksis:** Med udgangspunkt i deskstudy præsenteres, hvordan implementeringen af de 48 beslutninger objektivt set er gennemført og organiseret.
- 2. Gennemgående holdninger til reformarbejdet:** Med udgangspunkt i de 56 interview præsenteres de gennemgående styrker og svagheder samt øvrige holdninger til reformarbejdet.
- 3. Vurderinger af målbilleder og beslutninger:** Vi præsenterer respondenternes vurderinger af de enkelte målbilleder og dertilhørende beslutninger.
  - Først vises respondenternes kvantitative vurderinger af, i hvilken grad formålet med målbilledet er opnået.
  - Derefter vises deres kvantitative bedømmelse af de enkelte beslutninger i forhold til, i hvilken grad beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde, og hvor velfungerende beslutningen er i dag.
  - Efter præsentationen af de kvantitative bedømmelser præsenteres respondenternes kvalitative ytringer om de overordnede målbilleder samt en mere detaljeret gennemgang af de kvalitative vurderinger af enkelte beslutninger inden for det givne målbillede.
- 4. Vurdering af udviklingen i det nordiske samarbejde:** Som afslutning på kapitlet præsenteres respondenternes kvantitative vurderinger af reformarbejdets effekt samt deres vurdering af, hvor enige de er i reformarbejdets målsætninger, og hvor vigtige målsætningerne er for dem.

## Implementeringen i praksis

I det følgende afsnit præsenteres resultaterne af evalueringens deskstudy, hvor det gennemgås, hvordan reformarbejdet formelt er gennemført, og hvordan forandringen har været organiseret i praksis.

### Den formelle implementering

Evalueringens deskstudy viser, at der er skabt det nødvendige grundlag for at virkeliggøre moderniseringsreformens politiske intentioner.

Controllerfunktionen i sekretariatet har løbende gennemgået implementeringsarbejdet med det formål at vurdere, om implementeringen af Nyt Norden er sket, om det foregår i henhold til tidsplanen, og om leverancerne af delprojekterne bidrager til at sikre implementeringen af de 48 beslutninger.

I statusrapporten fra 18. maj 2015 vurderer controllerfunktionen samlet set, at reformarbejdet indtil videre forløber efter planen, hvilket er tilfredsstillende.

I statusrapporten fra 1. juni 2016 vurderer controllerfunktionen samlet set, at reformarbejdet fortsat i væsentligt omfang forløber efter planen, hvilket er tilfredsstillende. Dog bemærkes det, at der stadig udestår et væsentligt implementeringsarbejde vedrørende forbedret styring af program- og projektvirksomheden.

I statusrapporten fra 1. maj 2017 vurderer controllerfunktionen

samlet set, at reformarbejdet – både Nyt Norden og Nordens tid er nu – Nyt Norden 2.0 – i meget væsentligt omfang forløber efter tidsplanen, hvilket er tilfredsstillende. Dog bemærkes det, at der udestår et implementeringsarbejde vedrørende styrkelse af samarbejdet mellem institutionerne i Oslo, herunder mere grundige overvejelser vedrørende etablering af flere fælles systemløsninger mellem de nordiske institutioner.

Controllerfunktionens metode har været at foretage et deskstudy af foretagne beslutninger, nye regler og retningslinjer samt kvalitative interviews med nøglepersoner i Nordisk Ministerråds sekretariat og på den baggrund vurdere den løbende og samlede implementering af Nyt Norden.

De sidste aktiviteter i forbindelse med implementeringen er afsluttet i udgangen af 2017.

*Fra side 39 i Appendix gennemgås beslutningerne (opdelt efter de syv målbilleder) med henblik på at skabe indblik i de aktiviteter og handlinger, der er sket, koblet til de enkelte beslutninger.*

### Organisering af forandringen

Overordnet har generalsekretæren iværksat et arbejde, som er forankret i en task force i sekretariatet. Den nedsatte task force har organiseret arbejdet med at implementere reformarbejdet og har løbende rapporteret til generalsekretærens ledelsesgruppe, som udgør projektets styregruppe.

Task forcen har afholdt møder, hvor fremdrift, risikostyring, kommunikation, de enkelte beslutninger og reformarbejdet i sin helhed er blevet drøftet. Hertil er der udarbejdet generiske sagsfremstillinger for de reformbeslutninger, hvor MR-SAM henstiller til videre drøftelse i sektorerne.

Sekretariatet samt generalsekretæren har løbende været tilstede på EK-møder og MR-møder, hvor der er blevet orienteret om reformen. Derudover har generalsekretæren løbende afholdt ledergruppemøder med institutionernes direktører, hvor der også her er blevet orienteret om reformen.

Nyhedsbrevet Reformnyt er løbende udsendt af Nordisk Ministerråds kommunikationsafdeling til embedsmandskomitéer, institutioner og bestyrelser, samarbejdspartnere, øvrige kontorer tilknyttet Nordisk Ministerråd samt sekretariatet. I alt er 10 nyhedsbreve over de fire år udsendt.

Derudover består kommunikationen af pressemeddelelser i både 2014 og 2016, brev fra MR-SAM om reformbeslutninger til alle sektorer samt løbende status fra generalsekretæren til medarbejdere via blogindlæg, præsentationer på husmøder, fællesmails m.m.

## Gennemgående holdninger til reformarbejdet

I det følgende præsenteres de mest gennemgående holdninger til reformarbejdet. Først præsenteres gennemgående styrker og svagheder ved gennemførelsen af reformarbejdet. Herefter følgende en række øvrige gennemgående kommentarer, som kan bidrage til en forståelse af reformens gennemførelse.

### Styrker

#### Omfattende og resultatgivende reformarbejde

Flere respondenter beskriver reformarbejdet som en vigtig proces, der har gjort en hurtig forskel for det nordiske samarbejde. Respondenter med mange års anciennitet bemærker, at det har været det mest omfattende og succesfulde reformarbejde, de har oplevet.

***”Engang sagde man, at nordisk samarbejde var som at være med i en kaffeklub. Sådan er det ikke mere, og man hører ikke længere folk sige det...”***

– Respondent fra Nordisk Råd

#### Øget fokus og vigtige ændringer

Flere respondenter nævner, at reformarbejdet er den rigtige retning at gå, og at man med reformarbejdet har igangsat vigtige ændringer. Flere respondenter påpeger, at reformarbejdet i sig selv har sat nordisk politik på dagsordenen, hvilket har øget opmærksomheden og dermed tilslutningen til at modernisere. Arbejdet har, lyder det, givet anledning til mange vigtige

diskussioner i både sekretariatet og sektorerne, som rækker ud over implementeringen af de konkrete beslutninger.

Samtidig pointeres det også, at nordisk samarbejde generelt er præget af langsommelige processer, hvilket også gør sig gældende for reformarbejdet. Derfor er implementeringen stadig undervejs, og de endelige effekter er derfor endnu ikke synlige helt endnu, pointerer de.

***”Det har været en stor ændring i kulturen. Vi er på vej i den rigtige retning, men det tager tid ...”***

– Respondent fra NMR's sekretariat

#### Generalsekretærens arbejde værdsættes

Flere respondenter nævner, at generalsekretæren har været en stor driver for reformarbejdet gennem de sidste fire år. Mange siger direkte, at flere vigtige succeser i meget høj grad hænger direkte sammen med generalsekretærens person og kompetencer. Flere beskriver ham som frontfigur og et godt ansigt udadtil, og han bliver rost for at forsøge at favne alle.

#### Grundig og systematisk implementering – især i sekretariatet

Flere respondenter pointerer, at reformarbejdet er forberedt, udrullet og gennemført grundigt. Især i sekretariatet. Processen har været systematisk, en task force er nedsat, workshops er afholdt, og koordineringen er lykket, mener de fleste respondenter.



## Svagheder

### Svært at bevare overblikket

Flere respondenter angiver, at de 48 beslutninger er et stort antal, og at omfanget af reformarbejdet på den måde har gjort det svært at overskue og prioritere. Det komplekse reformarbejde har ifølge flere gjort det svært at overskue den overordnede vision og forstå, hvordan de enkelte beslutninger relaterer sig til hinanden og de overordnede fælles mål og visioner. Her efterlyses en mere klar og enkel fortælling for reformarbejdet.

### Savner involvering på et tidligere tidspunkt i processen

Flere respondenter fra sektorerne efterspørger en større involvering og inddragelse i udformningen af reformarbejdet og den løbende proces. Ifølge flere respondenter har implementeringen været for top down-styret. De angiver, at de har haft en følelse af først at blive informeret, når reformarbejdet var vedtaget. Specielt sektorerne udtrykker, de gerne ville have været hørt mere, og de mener, at de kunne have bidraget positivt.

## Øvrige kommentarer

### Ressourcekrævende forandring

Flere respondenter angiver, at reformen har sat tiltrængte forandringer i gang, men at det også har været ressourcekrævende for sekretariatet, sektorerne og institutionerne at omsætte de mere generelle beslutninger til specifikke forhold i sektorerne og landene.

### Generel velvilje har hjulpet processen

Flere respondenter pointerer, at der generelt har været en vilje til at modernisere. Der er mange holdninger til selve processen og udformningen af reformerne, men overordnet har viljen til modernisering været et vigtigt element, som har bidraget positivt til reformens gennemførelse.

### Delte meninger om kommunikationsindsatsen

Respondenterne er generelt enige om, at kommunikationen er vigtig. Til gengæld er der delte meninger om, hvor godt den har fungeret under reformarbejdet. Ifølge flere respondenter har kommunikationen omkring reformarbejdet været præget af orientering og information snarere end dialog. For nogle har det været tilfredsstillende, for andre har det været mangelfuldt. De fleste respondenter bemærker, at kommunikationsindsatsen ligeledes har været dalende i takt med reformarbejdets udvikling. Generelt føler respondenterne i eller tæt på sekretariatet sig overordnet mere velinformerede end de øvrige respondenter.

**Tidligt at evaluere Nyt Norden 2.0**

Flere respondenter nævner, at der har været et mindre fokus samt færre konkrete tiltag i relation til anden fase af reformen sammenlignet med første fase. Overordnet har mange af beslutningerne fra anden fase været mere abstrakte og haft mere fokus på at skabe mere overordnede visioner og kulturændringer, hvorfor deres påvirkning kan have længere udsigt. Enkelte siger direkte, at de mener, det er for tidligt at evaluere denne del af reformen, da effekterne af Nyt Norden 2.0 først vil vise sig om nogle år.

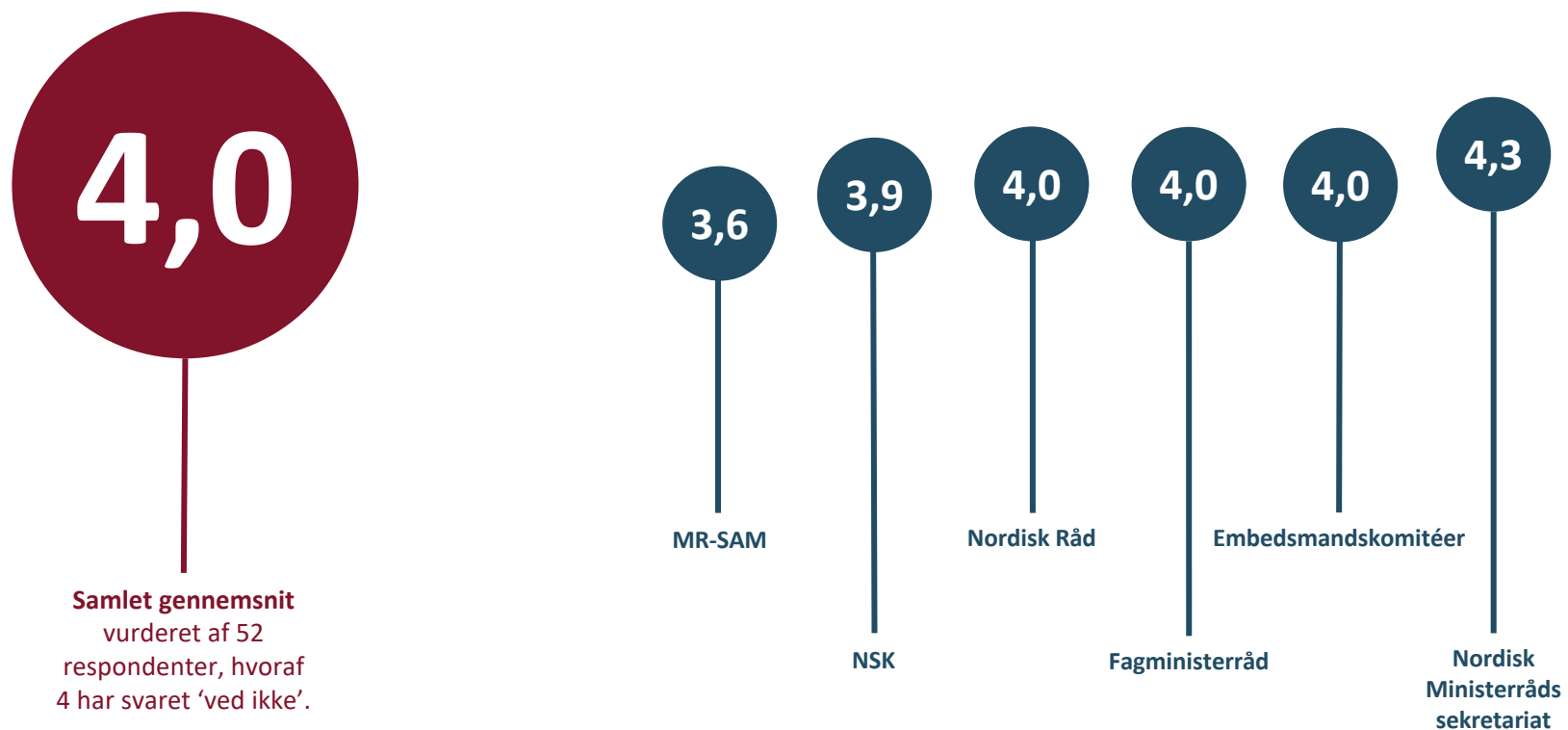
**Det nordiske samarbejde er ikke højt nok prioriteret**

Enkelte respondenter bemærker, at ambitionen for reformarbejdet er høj. Til gengæld bemærker de videre, at det nordiske samarbejde ikke er særlig højt prioriteret i landene. Det er positivt, at reformarbejdet med fokus på mere politik og strategi forsøger at hæve prioriteringsniveauet, men samtidig er det svært, hvilket derfor har gjort implementeringen sværere end håbet.

## Målbillede 1: Mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet

Formålet har været at styrke ministersamarbejdet ved at have mere fokus på strategi og politik.

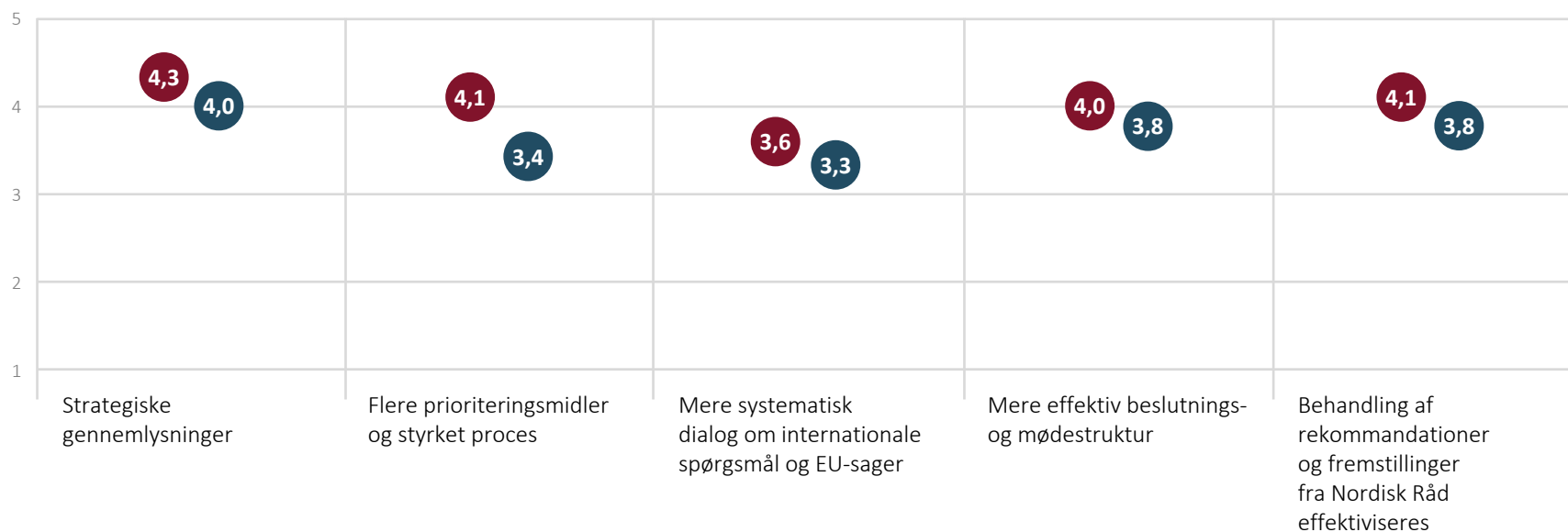
I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 1: Mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 1: Mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet med målbillede 1 har været at få mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet, hvor fem beslutninger og dertilhørende aktiviteter skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af institutionerne er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2014, hvorefter der løbende er sket aktiviteter frem til 2018. De primære aktiviteter er dog i hovedsagen gennemført i reformarbejdets første par år. Aktiviteterne indebærer både ændringer i forretningsdagsordenen, store analytiske undersøgelser, implementering af nye procedurer og roller samt effektivisering af måder at arbejde og samarbejde på.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (4,0).

Der er overordnet kommet mere fokus på politik og strategi, hvilket har været en motiverende faktor for flere aktører i det nordiske samarbejde. Der er ifølge respondenterne kommet punkter med større tyngde på dagsordenen, og nordisk samarbejde er blevet mere relevant at være en del af.

***”Nu er der mærkbart mere politik og strategi, hvor man ser efter politiske muligheder i højere grad, hvilket er blevet en fornyet motivationsfaktor...”***

– Respondent fra MR-SAM

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

De fem beslutninger har alle påvirket det nordiske samarbejde. Strategiske gennemlysninger, flere prioriteringsmidler og styrket proces samt den nye procedure mellem Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd har påvirket mest. Flere prioriteringsmidler og styrket proces samt mere systematisk dialog om internationale spørgsmål og EU-sager har det største forbedringspotentiale.

Strategiske gennemlysninger har ifølge respondenterne højnet det politiske og strategiske fokus og skabt bedre grundlag for diskussioner om potentialer og behov.

Flere prioriteringsmidler og styrket proces er et stærkt redskab for formandskabet, men grundet de skiftende formandskaber svinger relevansen fra år til år.

Fokus på EU og internationale spørgsmål er ifølge respondenterne vigtigt i store dele af det nordiske samarbejde.

De nye beslutnings- og mødestrukturer resulterer i splittede holdninger hos respondenterne. Den nye måde at skrive referater på får ros for at gøre møderne mere effektive, mens andre tiltag kritiseres for at resultere i unødigt mikrostyring.

Proceduren mellem Nordisk Ministerråd og Nordisk Råd er velfungerende og skaber klare prioriteringer for Nordisk Råd.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*

**Beslutning: Strategiske gennemlysninger**

Beslutningen indebærer regelmæssige gennemlysninger af potentielt nordisk samarbejde samt systematisk drøftelse i alle ministerråd om landenes ønsker til fremtidige politiske indhold og mulige redskaber til at identificere nye samarbejdsområder.

Beslutningen har ifølge respondenterne haft den største påvirkning af det nordiske samarbejde og vurderes her til 4,3. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 4,0.

**Højner det politiske og strategiske fokus**

For størstedelen af respondenterne har især de strategiske gennemlysninger været et godt og brugbart redskab til at højne det politiske og strategiske fokus, og det har været på dagsordenen hos alle. Flere respondenter bemærker yderligere, at de strategiske gennemlysninger er blevet et gennemgående redskab, som er med til at tilføre ny viden og kundskab til arbejdet. Det bemærkes, at man førhen havde en tendens til at have ufokuserede drøftelser både i sektorerne og i sekretariatet. Nu er der et skarpere fokus på, hvor behov, efterspørgsel og potentiale ligger.

***”Det har tilført nye innovative dimensioner til arbejdet, vi er blevet mere konkrete i vores beslutninger, og det har hævet bundniveauet for det nordiske arbejde...”***

– Respondent fra embedsmandskomité

Det øgede fokus på politik og strategi har for flere sektorer og sekretariatet betydet en øget arbejdsbelastning i form af omstilling, dannelse af nye arbejdsgrupper og øget administration, pointerer flere.

**Sårbarhed og svingende kvalitet**

Flere respondenter bemærker, at det er sårbart, at en enkelt persons analyse danner baggrund for gennemlysningen. Respondenterne oplever i den forbindelse, at kvaliteten har været svingende for enkelte sektorer.

**Beslutning: Flere prioriteringsmidler og styrket proces**

Beslutningen indebærer en gradvis øgning af prioriteringsmidlerne, hvor 45 mio. danske kroner reserveres til en formandskabsdel fordelt på tre lande. Hertil er lavet retningslinjer og procedurer for anvendelsen heraf.

Beslutningen vurderes til en påvirkning på 4,1. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,4.

**Et stærkt redskab med svingende relevans**

Flere respondenter angiver, at flere prioriteringsmidler er positivt, da det er et stærkt redskab at styre ud fra ift. formandskabet, som er mere involveret. Dog er det forskelligt, hvad prioriteringsmidlerne anvendes til – hvilket samtidig er en kendsgerning, da formandskaberne skifter fra år til år – og derfor svinger oplevelsen af relevans fra år til år afhængig af prioriteringerne.

### **Beslutning: Mere systematisk dialog om internationale spørgsmål og EU-sager**

Beslutningen indebærer, at fagministerrådene drøfter muligheden for i højere grad at drøfte internationale spørgsmål, mens håndteringen af EU-relaterede spørgsmål skal fremgå af de enkelte sektors samarbejdsprogram. Hertil er der etableret et tværgående EU-team, der følger op på igangsatte initiativer.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,6. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

### **EU og internationalt fokus er vigtigt**

Størstedelen af respondenterne er enige om, at beslutningen er vigtig. Dog er det meget forskelligt, hvorledes en systematisk dialog om dette område giver mening i alle sektorer og i de forskellige lande. Der er forskel på, hvor relevant EU er fra sektor til sektor. Herudover har repræsentanterne fra forskellige lande i vid udstrækning forskellige holdninger til, hvor systematisk dialogen bør være, afhængig af om de enkelte lande er medlem af EU.

### **Beslutning: Mere effektiv beslutnings- og mødestruktur**

Beslutningen indebærer flere elementer. Der er udarbejdet en EK-håndbog for at forankre EK'ernes rolle bedre, og der er sket en reduktion i antallet af styrende dokumenter samt en forenkling af de styrende dokumenters struktur. Samtidig er der lavet mødeguides for mødeformer i ministerrådet for at opnå en

bedre balance i mødestrukturen. Dertil er der udarbejdet en silence procedure til den stående beslutningsstruktur. Hertil er der tilføjet en paragraf i forretningsordenen, som sigter mod at styrke det tværgående samarbejde på politisk niveau.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,0. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,8.

### **Holdninger til beslutnings- og mødestrukturen er delte**

Størstedelen af respondenterne angiver, at beslutnings- og mødestrukturen er effektiviseret. Især den direkte referatskrivning og -godkendelse på møderne har gjort møderne og det efterfølgende arbejde langt mere effektivt. Andre angiver, at der er tendens til mikrostyring, som går ud over den politiske substans. Enkelte udtrykker, at EK'erne ikke altid er på omgangshøjde og i stand til at udfylde deres rolle, hvilket hæmmer beslutningsdygtigheden på møder.

**Beslutning: Behandling af rekommandationer og fremstillinger fra Nordisk Råd effektiviseres**

Beslutningen indebærer en ny procedure for samarbejdet med Nordisk Råd for behandling af rekommandationer og fremstillinger. Siden 2015 har denne dialog været afholdt, og fra 2018 har MR-SAM og Nordisk Råds Præsidium besluttet at fortsætte proceduren.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,1. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,8.

**Velfungerende og effektiv procedure for samarbejdet**

Flere respondenter fortæller, at tidligere blev Nordisk Råds rekommandationer og fremstillinger ikke imødekommet, der var ofte sure miner, og alle havde følelsen af at tale forbi hinanden. Ligeledes var der også tendens til, at der var en diskrepans mellem det arbejde, der fandt sted i Nordisk Råd, og det, der fandt sted i Nordisk Ministerråd. Nu oplever flere respondenter, at ovennævnte er fortid, da den nye procedure mellem Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd er velfungerende og effektiv.

***”I Nordisk Råd er man blevet mere klar på, hvad man vil fokusere på og prioritere – det har skærpet det parlamentariske arbejde i nordisk regi og har styrket den politiske dialog mellem Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd...”***

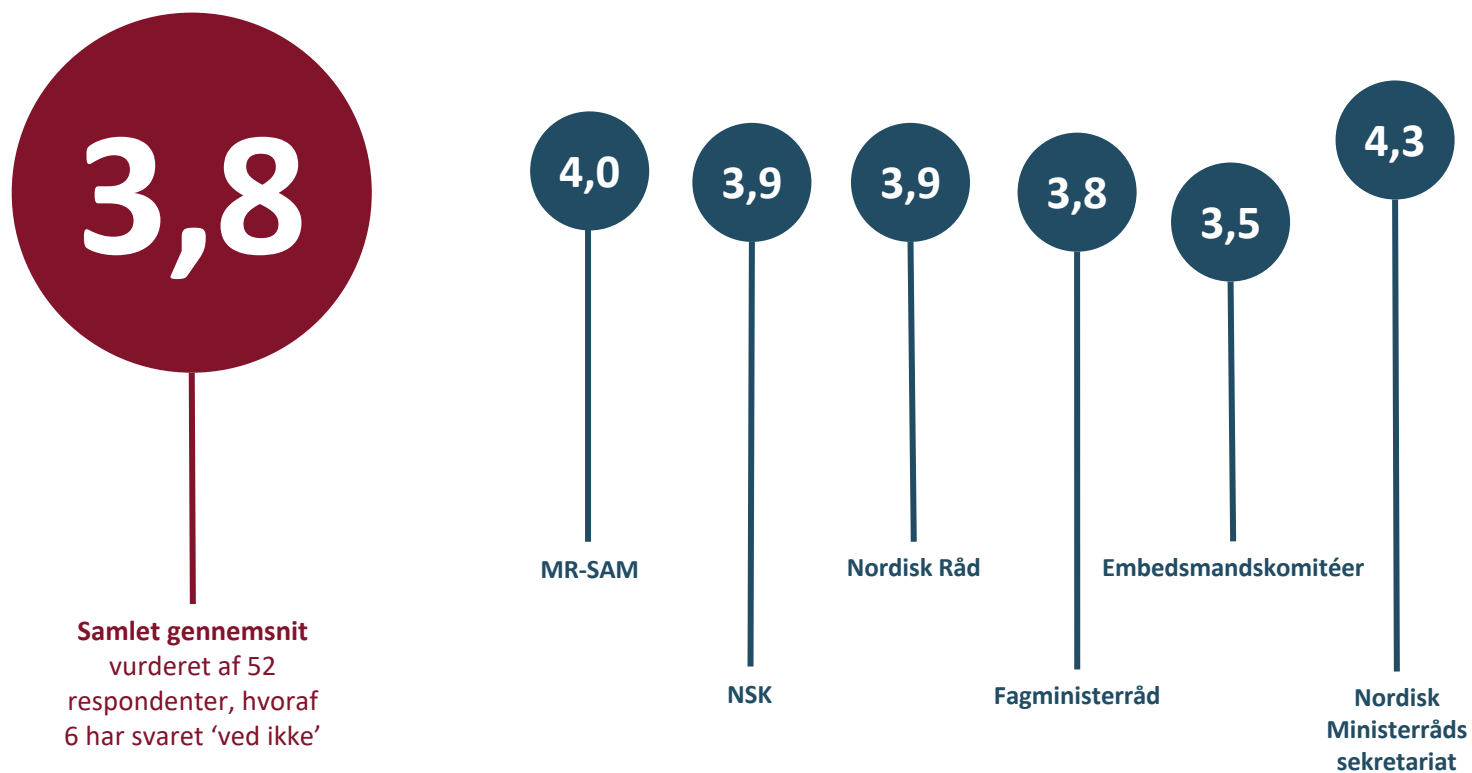
– Respondent fra Nordisk Råd



## Målbillede 2: Nyt nordisk budget

Formålet har været at sikre, at det nordiske budget bliver et mål- og resultatorienteret styrings- og prioriteringsværktøj for ministrene.

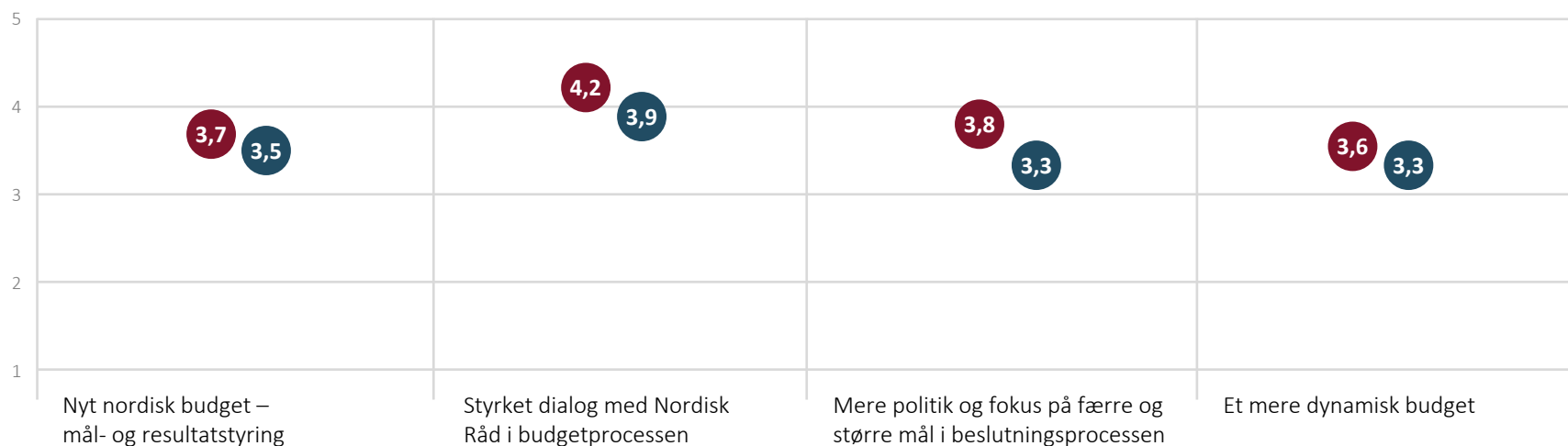
I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 2: Nyt nordisk budget

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 2: Nyt nordisk budget

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet med målbillede 2 har været at sikre, at det nordiske budget bliver et mål- og resultatorienteret styrings- og prioriteringsværktøj for ministrene, hvor fire beslutninger og dertilhørende aktiviteter og handlinger skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af institutionerne er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2014 med undtagelse af et dynamisk budget, som blev igangsat i 2016. Aktiviteter indebærer ændringer i økonomireglementet, udarbejdelse af procesbeskrivelser samt en decideret omfordeling af midler mellem sektorerne. De nye måder at arbejde med budgettet på har krævet tilvænning, og der er løbende sket aktiviteter helt frem til 2018.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (3,8).

Vigtige skridt er taget væk fra et til tider stift og traditionsbundet budget mod et mere mål- og resultatorienteret budget. Mange positive tiltag er taget, men der er dog vej endnu. Respondenterne har oplevet det som en lang og tung forandringsproces, hvor de nye måder at arbejde på langsomt er blevet accepteret.

***“Vi er kommet et stykke, men er ikke helt i mål endnu. Der er stadig behov for en stærkere politisk prioritering, mens det hele lige skal sænke sig, så det forhåbentlig derfra forankres bedre...”***

– Respondent fra NSK

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

De fire beslutninger har påvirket det nordiske samarbejde. Styrket dialog med Nordisk Råd i budgetprocessen samt mere politik og fokus på færre og større mål i beslutningsprocessen har påvirket mest. Nyt nordisk budget – mål- og resultatstyring samt et mere dynamisk budget er mindst velfungerende, hvorfor der her er forbedringspotentiale.

Et nyt nordisk budget er ifølge respondenterne en nødvendighed, så der er styr på, hvad midler anvendes til. Der er allerede opnået en bedre målstyring og mere gennemsigtighed, hvorfor det er et skridt i den rigtige retning.

Styrket dialog med Nordisk Råd i budgetprocessen har delte vurderinger. Respondenterne udtrykker på den ene side, at dialogen er positiv og inddrager parlamentarikere mere, mens andre mener, at dialogen er kosmetisk.

Mere politik og fokus på færre og større mål i beslutningsprocessen ændrer mange års traditioner. Men der mangler mod og konkrete kulturændringer til at bryde med disse traditioner, ligesom respondenterne mener, at MR-SAM skal indtage sin nye rolle langt bedre.

Et mere dynamisk budget skaber motivation og aktualitet, da flere nu ifølge respondenterne kæmper og engagerer sig for fordelingen af midler. Samtidig skaber det også uenigheder og utilfredshed, da det altid er svært at miste penge og omstille sig.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*

**Beslutning: Nyt nordisk budget – mål- og resultatstyring**

Beslutningen indebærer en ændring i økonomireglementet. Det indebærer, at 15 % af årets budget kan overføres til de efterfølgende år, mens det samtidig ekspliciteres, hvilke bevillingstyper der er omfattet af reglerne. Budgettet skal samtidig være mere gennemsigtigt med udgangspunkt i mål og aktiviteter.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,7. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,5.

**Nyt nordisk budget er nødvendigt**

Beslutningen har primært haft som mål at koble budgettet bedre til de overordnede strategiske målsætninger, hvorved budgettet i langt højere grad skal blive et reelt styrings- og prioriteringsværktøj. De fleste respondenter er enige i, at der i høj grad er behov for bedre resultat- og målstyring, så budgettet langt bedre kobles til konkrete målsætninger.

**Større målstyring er opnået, men der er forbedringspunkter**

Hertil bemærker flere, at det er yderst positivt, at mål- fremfor rammestyring er i fokus, mens tidsrammen for budgettet også er langt bedre, da der er mulighed for at komme tidligt ind i processen.

***”Man ser på prioriteringer, kigger fremad, tager udgangspunkt i det, der er, og det, der skal komme. Vi er langt mere målstyrede, hvilket skaber et godt overblik over prioriteringerne...”***

*– Respondent fra NMR's sekretariat*

Dog nævner enkelte respondenter, at der er et stykke vej endnu, inden man kan kalde budgettet fuldt mål- og resultatstyret. De savner et tættere samspil med sektorerne, da det er dem, der har fingeren på pulsen, ift. hvad der er relevant og aktuelt, og at sektorerne skal have mere tid til at vænne sig til de nye måder at arbejde på med budgettet.

**Større gennemsigthed – men stadig forbedringspotentiale**

Med nyt nordisk budget har en af målene været at gøre budgettet mere gennemsigtigt ved at beskrive, hvilke mål budgettet skal understøtte. Hertil fremhæver flere respondenter, hvordan der reelt er sket en forenkling, og at det nu er langt nemmere at forstå budgettet. Dog fremhæver de selvsamme respondenter, at der stadig er behov for at fokusere på dette arbejde, da der stadig er et forbedringspotentiale.

**Beslutning: Styrket dialog med Nordisk Råd i budgetprocessen**

Beslutningen indebærer en ændring i økonomireglementet, så Nordisk Råd får mulighed for at komme med indspil til budgetanvisningerne forud for fremsættelsen, hvilket er fulgt op i 2016 og 2017.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,2. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,9.

### **Dialogen med Nordisk Råd i budgetprocessen er overordnet positiv**

De fleste respondenter udtrykker, herunder størstedelen af respondenterne fra Nordisk Råd, at det er lykket at inkludere parlamentarikerne langt mere. Respondenterne fra Nordisk Råd oplever, at de er en del af processen og har indflydelse. Der er klart færre kontroverser og misforståelser, og det er primært Nordisk Råds egen opfattelse såvel som flere andre respondentes, at Nordisk Råd er blevet skarpere på, hvad de har af ønsker til det politiske arbejde.

*”Tidligere vidste Nordisk Råd ikke, hvad budgettet blev anvendt til, og der var intet samspil. Det er virkelig forandret i dag, hvor Nordisk Råd er blevet mere aktive og politisk relevante og involverede...”*

– Respondent fra Nordisk Råd

På den anden side udtrykker enkelte andre respondenter, herunder enkelte fra Nordisk Råd samt Nordisk Ministerråds sekretariat og embedsmandskomitéerne, at beslutningen virker kosmetisk. Nordisk Råd får lov til at give udtryk for ønsker og forslag, men processen opleves ikke som reelt dialogisk.

### **Beslutning: Mere politik og fokus på færre og større mål i beslutningsprocessen**

Beslutningen indebærer en ændring i økonomireglementet, hvilket giver MR-SAM mulighed for at træffe beslutning om, hvordan budgettet kan disponeres og af hvem. Der er i 2018 flyttet rundt på 1 % af midlerne, mens der er flyttet rundt på 3 % i budgettet for 2019.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,8. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

### **Modet mangler til at bryde med mange års traditioner**

Flere respondenter fortæller, at fastlagte budgetteringer er bundet op på mange års traditioner. Der er stor usikkerhed omkring det at kunne flytte rundt på midler, og samtidig mangler flere ministre fra MR-SAM modet til faktisk at ”ruske” op og bryde med de traditioner, der findes omkring budgettet.

*”Det er en stor kulturel forandring, der skal til, og det er i fosterstadiet, da man stadig ser, at der ikke ændres på de mange års traditioner, der er for fordelingen af budgettet. Der er behov for større mod, så midlerne kan fordeles ud fra, hvem der argumenterer bedst...”*

– Respondent fra NMR’s sekretariat

### **MR-SAM skal indtage sin magtfulde rolle bedre**

Størstedelen af respondenterne pointerer, at reformarbejdet og beslutningerne i relation til budgettet giver MR-SAM en større og mere magtfuld rolle i det nordiske samarbejde. Dog pointerer flere, at det nordiske samarbejde typisk er mindre prioriteret af ministrene, der samtidig også indtager andre ministertitler i de respektive lande. MR-SAM bør i højere grad have fingeren på pulsen i det nordiske, uddyber enkelte respondenter.

*”MR-SAM repræsenterer forskellige ministerier og har forskellige prioriteringer, alt efter hvilke ministertitler de bærer. De er slet ikke de generalister, de burde være, nu når de har fået så magtfuld en rolle i budgetlægningen...”*

– Respondent fra fagministerråd

### **Beslutningen syner større, end den er**

Det at flytte rundt på midler alt efter aktualitet lyder som en stor forandring. Flere pointerer dog, at den ene procent, der er flyttet rundt på i 2018, er meget lidt. For nogle er denne procentdel beroligende lille, for andre er den skuffende lille.

### **Beslutning: Et mere dynamisk budget**

Beslutningen indebærer muligheden for at anvende budgettet dynamisk, så det frigør ressourcer til aktuelle problemstillinger. Der er sket en omfordeling, hvor også dette internt er evalueret på flere niveauer. I budgettet 2018 og 2019 er der sket en omfordeling af midler mellem sektorerne.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,6. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

**Fleksibilitet og dynamik skaber motivation og aktualitet men også politisk krig og utilfredshed**

*”Det er aldrig sjovt, når man mister penge. Men samtidig er det meget givende, når man får øget sine midler, fordi man bidrager med aktiviteter, der skaber nordisk nytte og merværdi...”*

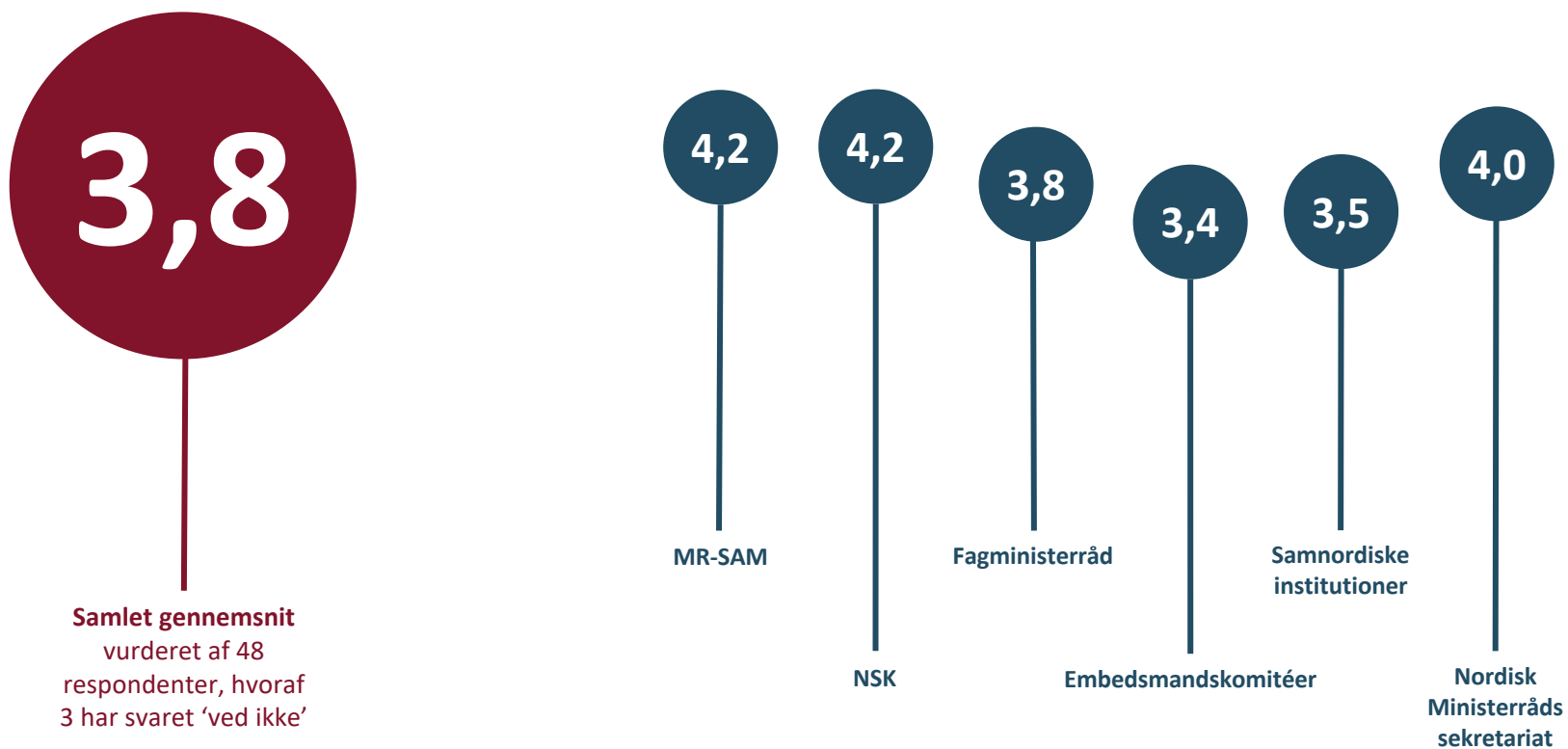
– Respondent fra embedsmandskomite

Ovenstående citat beskriver et dilemma, som flere respondenter udtrykker i forbindelse med et fleksibelt og dynamisk budget. Respondenterne angiver, at det har medført et større politisk fokus, hvor flere embedsmænd på højt niveau og ministre involverer sig. Respondenterne uddyber, at aktualitet er lettere at opnå, når der er mulighed for at flytte midler til aktuelle emner som digitalisering og integration og udnytte muligheder. Samtidig skaber det uenigheder og utilfredshed. Det at opnå et dynamisk budget er – ifølge flere – lettere sagt end gjort, hvorfor der er behov for øget politisk fokus på dette.

## Målbillede 3: Et effektivt sekretariat

Formålet har været at effektivisere sekretariatet, så det i højere grad og mere effektivt støtter op om det nordiske samarbejde.

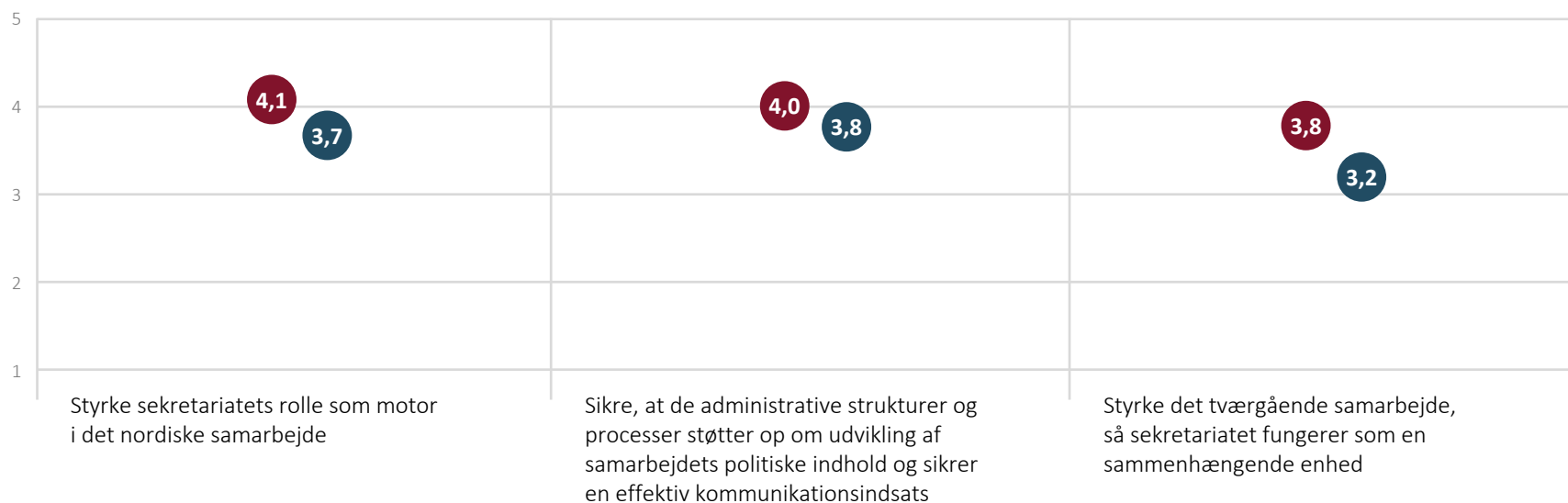
I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 3: Et effektivt sekretariat

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?





## Målbillede 3: Et effektivt sekretariat

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet med målbillede 3 har været at effektivisere sekretariatet, så det i højere grad og mere effektivt støtter op om det nordiske samarbejde, hvor tre overordnede beslutninger og dertilhørende aktiviteter og handlinger skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af Nordisk Råd er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2014 samt en enkelt beslutning i 2016, hvor der løbende er sket aktiviteter frem til 2018. Aktiviteter indebærer ændringer i forretningsordenen, som har medført nye og store politiske initiativer, nye retningslinjer og principper for beslutningsstruktur og administration, nye procedurer for effektivisering af møder, forenkling af strategistrukturen, oprydning og strømlining af regler, fokus på at samordne informations- og kommunikationsindsatsen, bedre udnyttelse af nordisk statistik samt fokus på at styrke det tværgående samarbejde via inspirationsoplæg og bureaukratskoler.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (3,8).

Sekretariatet er overordnet effektiviseret, så det bedre støtter op om det nordiske samarbejde.

***”Der er sket meget i sekretariatet gennem de sidste år, og sekretariatet er løftet på mange niveauer, mens kompetencer internt anvendes langt bedre – især tilføjjelsen af analyseenheden har været meget givende...”***

– Respondent fra NMR's sekretariat

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

De tre overordnede beslutninger har påvirket det nordiske samarbejde, hvor beslutningen vedrørende styrkelse af tværgående samarbejde har størst forbedringspotentiale.

Sekretariatets styrkede rolle som motor betyder, at generalsekretæren får ros for sin rolle som driver, og mange er glade for det styrkede fokus på analyse. Dog har det medført en oplevelse af centralisering af beslutningskraften, hvilket vækker kritik. Respondenterne udtrykker, at sekretariatet skal være opmærksom på at ramme den rigtige balancegang mellem at ”bestemme” og blot tage initiativ og drive samarbejdet med forslag og råd.

De ændrede administrative strukturer og processer har ifølge respondenterne gjort, at sekretariatet er effektiviseret og performer bedre. Forandringer har dog også medført, at respondenterne har en oplevelse af øget bureaukrati, hvor der er mange dokumenter og procedurer at forholde sig til.

Det styrkede tværgående samarbejde møder stor opbakning, men resultaterne lader venter på sig, og det har vist sig svært at gøre op med mange års silotænkning.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*

### **Beslutning: Styrke sekretariatets rolle som motor i det nordiske samarbejde**

Beslutningen indebærer en ændring i forretningsordenen, hvilket har medført flere initiativer. Samtidig indebærer den en styrkelse af analysekapaciteten, hvortil der er skabt en statistikportal, mens der er ansat to medarbejdere i en analyseenhed.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,1. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,7.

### **Generalsekretær med stor gennemslagskraft fremhæves**

Flere respondenter fremhæver, at især generalsekretæren som person har været meget fremtrædende gennem reformarbejdet, og med stor gennemslagskraft har han ledt arbejdet. Dette værdsætter mange, da der har været stort behov for forandring, og flere indikerer, at sekretariatet har udviklet sig positivt gennem de sidste fire år i særdeleshed i kraft af generalsekretæren som person.

*”Han kan både det parlamentariske, politiske, administrative og strategiske. Hans person har været god til at lede og drive reformarbejdet og har haft en stor indflydelse. Vigtigst af alt har rigtig mange haft tillid til ham...”*

– Respondent fra institution

Hertil bemærker flere respondenter, at der er risiko for, at reformarbejdets indsatser og effekter ikke lever videre, når generalsekretæren går af i 2019, eftersom han som person har været en stor driver.

### **Stor ros til analyseenheden**

Flere respondenter giver stor ros til det øgede fokus, der er kommet på analysearbejdet. Analyseenheden er en vigtig drivkraft for at sikre fokus på efterspørgsel, behov, mål og resultater, og det er et vigtigt element til at vise det nordiske samarbejdes resultater frem for alle. Det er et område, som flere nævner, bør styrkes yderligere i fremtiden.

### **Sekretariatet må gerne agere motor – men med balancegang**

Især fremhæver flere respondenter, at generalsekretærens initiativret og -pligt er en god beslutning. Det bidrager positivt til nordiske initiativer. Sekretariatet er ifølge disse respondenter blandt de eneste aktører, der kontinuerligt arbejder med nordisk samarbejde, hvorfor dets ekspertise og kræfter skal styrkes, for at samarbejdet kan styrkes. Dog skal der, ifølge flere, være en skarp balancegang.

*”Det er en svær balancegang, hvornår sekretariatet styrer og bestemmer for meget, og hvornår de blot kommer med forslag og initiativer. Flere lande kan godt føle, at sekretariatet ”bestemmer” over dem og bestemmer, hvad de skal samarbejde om. Så det er virkelig en magt, der skal værnes om med omhu...”*

– Respondent fra NSK

Flere respondenter pointerer dog, at der er kommet langt mere kraft fra sekretariatet, som i højere grad er blevet en tænketank snarere end en mødemaskine.

### Centralisering af beslutningskraften

Balancen mellem at tage initiativ og bestemme emner for samarbejdet er en svær balancegang, som sekretariatet bevidst bør overveje i alle henseender, pointerer flere respondenter. Især nævner flere respondenter, at der har været magtkampe gennem reformarbejdet, da flere sektorer i landene har haft oplevelsen af, at sekretariatet har taget magten fra dem, fordi der er sket en centralisering af beslutningskraften.

***”Ude i sektorerne kan man godt føle sig lidt udenfor. Vi hører sent om ting, og vi vil gerne inddrages og involveres noget mere, så vi føler, vi har mere at skulle have sagt. Sekretariatet bør have en supporterende rolle og ikke bestemme, hvad der skal satses på...”***

– Respondent fra embedsmandskomiteé

### Beslutning: Sikre, at de administrative strukturer og processer støtter op om udvikling af samarbejdets politiske indhold og sikrer en effektiv kommunikationsindsats

Beslutningen indebærer udarbejdelse af nye retningslinjer for beslutningsstruktur, en ændring i forretningsordenen, nye principper for god sagsbehandling, revidering af forretningsordenen for at effektivisere mødeafholdelsen med direkte referatgodkendelse samt forenkling og oprydning af regelsættet. Hertil indebærer det også en styrket og mere samordnet kommunikationsindsats.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,0. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,8.

Evalueringsrapport af reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd 2014-2017 · Resonans Kommunikation · April 2018

### Sekretariatets effektivitet og performance er løftet

Flere respondenter pointerer, at flere processer og strukturer i sekretariatet er forbedret, således der er sket et løft både i effektivitet og performance. Dette indbefatter bl.a. tilføjelsen af en ny måde at skrive referater på, skarpere styringsdokumenter og mødeagendaer, en strømlining og ensartethed af måder at arbejde ud fra m.m. Hertil pointeres det, at det er blevet langt lettere at udføre sit arbejde, fordi der er klarere strukturer for arbejdet, som går godt i spænd med travle politikere. Støtten til formandskaberne er, ifølge flere respondenter, også tilfredsstillende. Også kommunikationsindsatsen, bemærker enkelte respondenter, er blevet løftet, og kommunikationen er blevet langt tydeligere og har fået en mere fremtrædende rolle især med tilføjelse af den nye samlede designguide til brug for alle i det nordiske samarbejde.

### Øget bureaukrati

I takt med en øget centralisering af beslutningskraften oplever flere respondenter endvidere, at der også er kommet mere bureaukrati. Der er kommet mange især standardiserede dokumenter, stringente måder at gøre ting på ved møder, hvor der allerede er sendt forslag ud til beslutninger inden møder, samt mange retningslinjer og procedurer.

***”Alle de regler, retningslinjer og procedurer har gjort ting mere strømlinede, men samtidig har det også skabt et bureaukrati. Samtidig kan reglerne også forhindre de mere frie diskussioner og drøftelser på møder, fordi man hele tiden skal holde sig til procedurerne...”***

– Respondent fra embedsmandskomiteé

**Beslutning: Styrke det tværgående samarbejde, så sekretariatet fungerer som en sammenhængende enhed**

Beslutningen indebærer gennemførelse af bureaukratskoler med intern undervisning om tværgående samarbejde og ved princippet om fuldført sagsbehandling. Hertil er der nedsat tværgående arbejdsgrupper.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,8. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,2.

**Svært at bryde med mange års silotænkning**

Størstedelen af respondenterne udtrykker, at der i mange år har været tendens til silotænkning i det nordiske samarbejde i de 11 ministerråd.

*”Det er rigtig svært at bryde med mange års silotænkning. Der er konkurrence mellem de forskellige ministerråd, og der er stor variation ift. deres ambitioner om tværgående samarbejde...”*

– Respondent fra NMR's sekretariat

**Ambitionen om at tænke på tværs er ideel – men svær**

Flere respondenter nævner, at ambitionen om at tænke mere på tværs, igangsætte tværgående initiativer og samarbejde på tværs af lande og sektorer er den rigtige vej at gå for det nordiske samarbejde.

*”Man kan godt mærke, der er kommet mere fokus på, at det giver mening, man arbejder på tværs. Men der er stor opdeling mellem sektorerne, og der mangler en struktur for samarbejde, videndeling og kommunikation, der kan skabe sammenhæng på tværs...”*

– Respondent fra institution

En bedre samarbejdsstruktur med platforme, der indbyder til samarbejde på tværs om aktuelle emner, efterspørges af langt de fleste respondenter. Hertil tilføjer enkelte respondenter, at MR-SAM bør spille en større rolle i at opfordre til mere tværgående samarbejde og være den ledende kraft bag. Hertil bemærker andre yderligere, at der også i sekretariatet er behov for bedre strukturer for tværgående samarbejde.

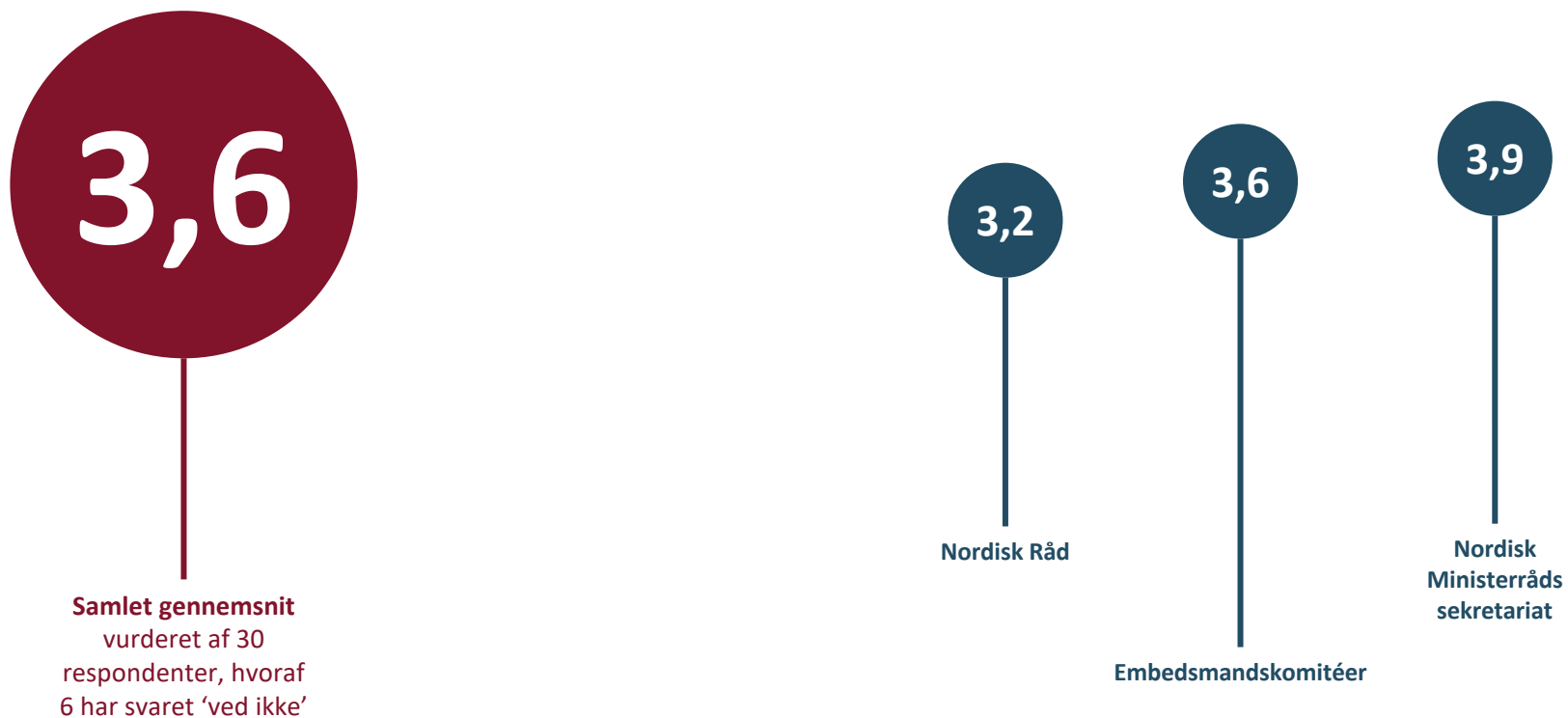
*”Hvis sekretariatet skal være den sammenhængende enhed, så er der også behov for strukturer og samarbejdsprocedurer, som understøtter det tværgående bedre, end tilfældet er i dag...”*

– Respondent fra NSK

## Målbillede 4: Mere nordisk nytte fra ministerrådets projekt- og programvirksomhed

Formålet har været at opnå en tydelig afklaring af mål og forventede resultater i forbindelse med projekter og programmer, så disse styres mere målrettet og i højere grad kobles til Nordisk Ministerråds strategiske mål.

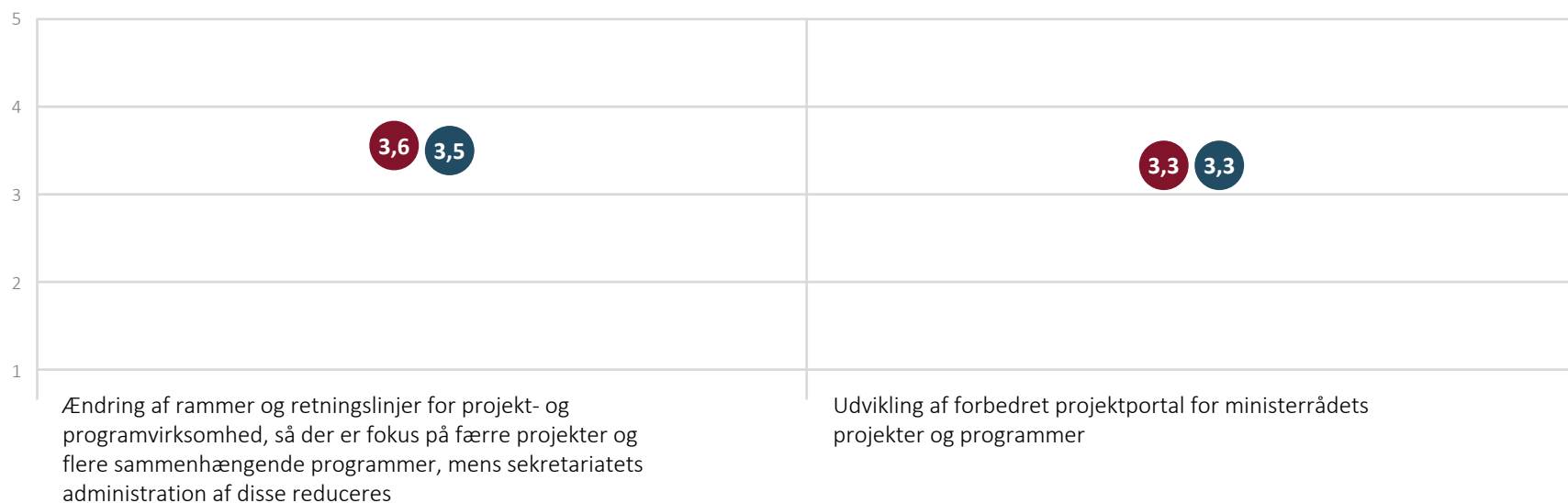
I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 4: Mere nordisk nytte fra ministerrådets projekt- og programvirksomhed

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 4: Mere nordisk nytte fra ministerrådets projekt- og programvirksomhed

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet for målbillede 4 har været at opnå en tydelig afklaring af mål og forventede resultater i forbindelse med projekter og programmer, så disse styres mere målrettet og i højere grad kobles til Nordisk Ministerråds strategiske mål, hvor to overordnede beslutninger og dertilhørende aktiviteter og handlinger skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter udvalgte aktører i det nordiske samarbejde, og tre respondentgrupper er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2014, hvor der løbende er sket aktiviteter gennem reformarbejdets fire år. Aktiviteter indebærer drøftelse af beslutningerne på EK- og MR-møder, hvortil der er udarbejdet en ny styringsmodel for projekter og programmer. Derudover er der sket ændringer i forretningsordenen samt udarbejdet øvrige retningslinjer. Hertil er udviklet en forbedret projektportal, dog med en vis forsinkelse.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (3,6).

Der er kommet en bedre målstyring bag projekter og programmer med mere fokus på, hvordan de bedst skaber mere nordisk nytte. Dog mener flere, at man styrer efter et for snævert kvantitativt fokus fremfor også at inddrage mere kvalitative vurderinger af de enkelte projekter.

***”Jeg er enig i, at antallet af projekter skal reduceres, men jeg er ikke tilfreds med realiteterne. Det går desværre ud over mange gode tiltag...”***

– Respondent fra Nordisk Råd

### Det vigtigste resultater på beslutningsniveau

De to overordnede beslutninger har påvirket det nordiske samarbejde, men der er plads til forbedringspunkter. Der er forbedringspotentiale i den forbedrede projektportal, så den bliver mere velfungerende i fremtiden. Hertil skal det nævnes, at over halvdelen af respondenterne har angivet, at de ikke kender til projektportalen.

De ændrede rammer og retningslinjer for projekt- og programvirksomheden har skabt en mærkbar og dokumenteret reduktion i antallet af projekter. Fokus på færre sammenhængende programmer og de nye retningslinjer har skabt et klarere fokus. Flere efterlyser dog en mere kvalitativ dimension i vurderingen af de enkelte projekter.

Den forbedrede projektportal vurderes til at være et positivt tiltag, men meget få respondenter kender til eksistensen af den.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*

**Beslutning: Ændring af rammer og retningslinjer for projekt- og programvirksomhed, så der er fokus på færre projekter og flere sammenhængende programmer, mens sekretariatets administration af disse reduceres.**

Beslutningen indebærer drøftelse af beslutningen på EK- og MR-møder, hvortil der er udarbejdet en ny styringsmodel, der har reduceret antallet af projekter. Derudover er der udarbejdet retningslinjer for administration, projekt- og programbevillinger, bevillingskontrakter, opfølgning og rapportering samt evalueringer af programbevillinger.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,6. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,5.

**Mærkbar dokumenteret reduktion af projekter**

Antallet af projekter fra 2014 til ultimo 2016 er gået fra 1280 til 578. Flere respondenter udtrykker, at det har været mærkbart, men at det samtidig også har øget arbejdsbyrden for alle at efterkomme beslutningen.

**Sammenhængende programmer giver mening**

Flere sammenhængende programmer har for flere sektorer betydet, man er blevet mere langsigtede og samtidig målbevidste om den nordiske nytte, og om hvordan man skaber den gennem projekter og programmer.

**Bedre definition og skelnen i arbejdet**

Flere respondenter fortæller, at diskussionen om forskellen på kontrakter, projekter og programmer m.m. har været givende, og

at der er kommet en tydelig skelnen, så man er langt skarpere på, hvad man definerer som hvad, hvilket gør arbejdet lettere.

**Efterspørger mere fokus på det kvalitative fremfor det kvantitative**

Flere respondenter udtrykker en manglende forståelse for, hvorfor fokus ligger på det kvantitative i beslutningen.

*”Der er alt for stort fokus på antallet af projekter. Vi skal i stedet fokusere på, om vi gør det rigtige indholdsmæssigt fremfor at tælle, hvad vi gør...”*

– Respondent fra embedsmandskomiteé

Respondenterne efterspørger, at beslutningen i højere grad tager højde for det kvalitative aspekt, da et for stringent fokus på kvantitet kan have u hensigtsmæssige konsekvenser.

**Administrativ byrde har flyttet hænder**

Som en del af beslutningen er sekretariatets administration af projekt- og programvirksomheden reduceret. Hertil udtrykker enkelte respondenter, at det til gengæld har medvirket til store administrative byrder ude i sektorerne, og især i forbindelse med formandskaber og prioriteringsprojekter, er der mere administration at tage sig af.



**Beslutning: Udvikling af forbedret projektportal for ministerrådets projekter og programmer**

Beslutningen indebærer udvikling af forbedret projektportal, der bygger på principperne bag Open Access, og portalen findes på [norden.org](http://norden.org).

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,3. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

Halvdelen af respondenterne angiver, at de ikke kender til projektportalen.

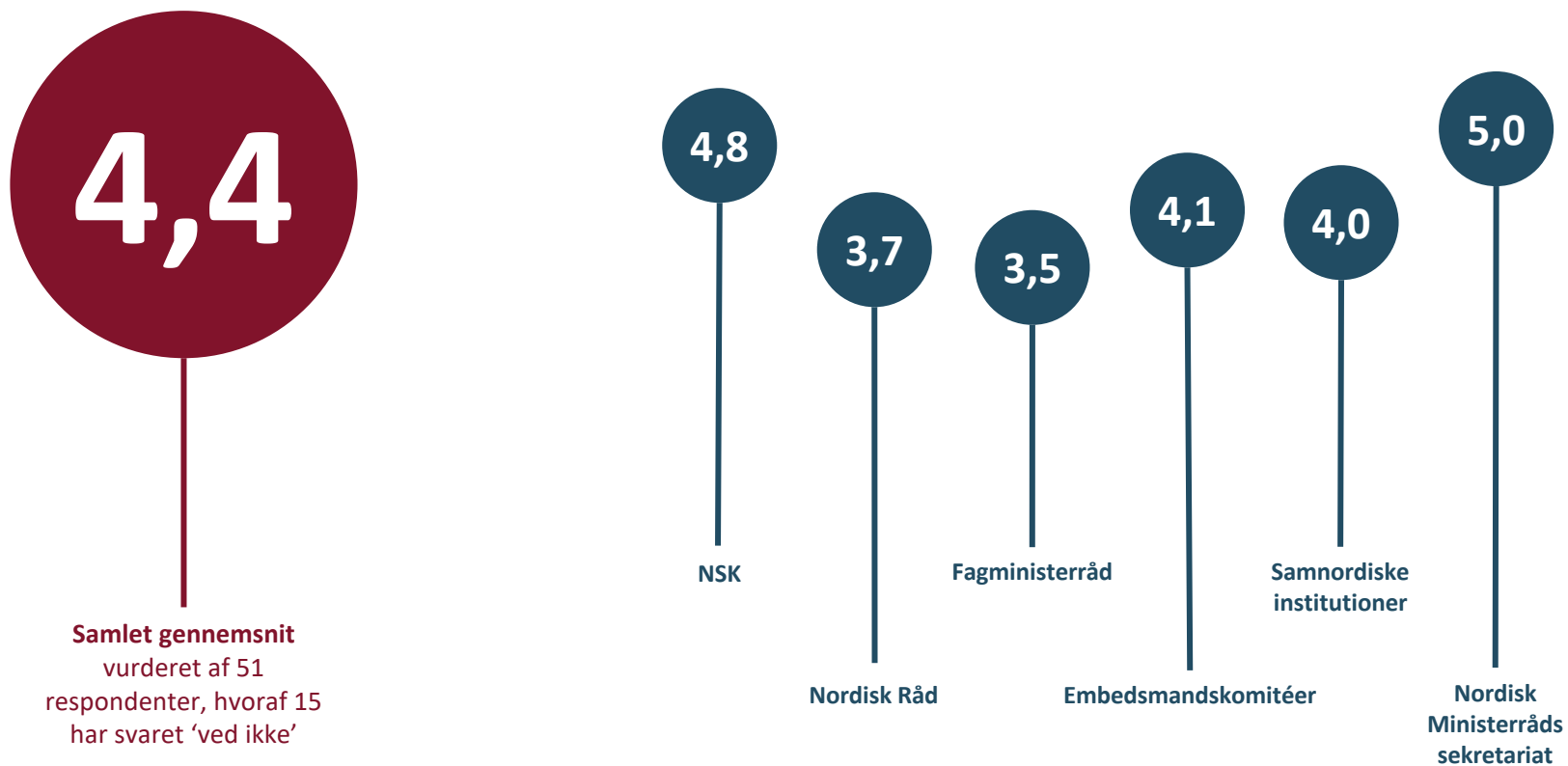
**Manglende kendskab til projektportalen**

Respondenterne udtrykker et manglende kendskab til portalen, og enkelte er i tvivl om, hvorvidt den overhovedet eksisterer. Dog bemærker flere, at det er et positivt tiltag at sikre transparens i mål og resultater for projekter og programmer, så nordiske borgere kan følge med i, hvad de nordiske midler anvendes til.

## Målbillede 5: Bedre styring af de nordiske institutioner

Formålet har været at få en tydeligere ejerstyring af institutionerne fra Nordisk Ministerråds side, så institutionerne i højere grad fungerer som et værktøj til at opnå politiske mål.

I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 5: Bedre styring af de nordiske institutioner

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 5: Bedre styring af de nordiske institutioner

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet for målbillede 5 har været at få en tydeligere ejerstyring af institutionerne fra Nordisk Ministerråds side, så institutionerne i højere grad fungerer som et værktøj til at opnå politiske mål, hvor én overordnet beslutning og dertilhørende aktiviteter og handlinger skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af MR-SAM er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2014, hvor der løbende er sket aktiviteter frem til 2018. Aktiviteter indebærer ændringer i vedtægter, som har ændret styreformen, ændringer i økonomireglementet og EK-håndbogen, udvidelse af administrativt samarbejde for institutionerne i Oslo samt opstart af introduktionsdage for nye ansatte i institutionerne.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (4,4).

Der er overordnet kommet en langt bedre ejerstyring, så institutionerne i højere grad fungerer som et nordisk værktøj. Institutionerne er kommet tættere på Norden, hvor der tidligere var en tendens til, at institutionerne passede sig selv.

***”Det hedder nu i højere grad ‘os’, hvor det tidligere hed ‘os og dem’...”***

– Respondent fra NMR’s sekretariat

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

På beslutningsniveau har den overordnede beslutning vedrørende ændring af styreformen for institutionerne især påvirket det nordiske samarbejde, mens den er velfungerende i dag. Respondenterne udtrykker en bred tilslutning til den nye styreform, der på trods af en lang og hård proces er endt med gode resultater. Roller og ansvar for alle parter er blevet langt mere tydelige, og det fungerer overordnet godt for de fleste.

De tre institutioner i Oslo har i kraft af beslutninger under dette målbillede udvidet deres administrative samarbejde i 2017-2018.

Der er dog forskel på institutionerne, og derfor fungerer én styringsform ikke nødvendigvis lige godt alle steder. Samtidig udtrykker respondenterne, at landene kan opleve, at de mister indflydelse.

NordForsk er som den eneste institution undtaget fra den nye styreform, jf. MR-SAM’s beslutning.

*På den følgende side præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende beslutningen mere detaljeret.*

### Beslutning: Styreformen for institutionerne ændres

Beslutningen indebærer en ændring i normalvedtægterne, hvilket indebærer en ny styringsmodel. Hertil er der indført årligt bevillingsbrev, retningslinjer for kontakt og praksis for møder mellem bestyrelse og EK samt udpegning af bestyrelsesmedlemmer. Yderligere er det blevet muligt at forlænge ansættelser, mens der gives introduktionstilbud til nye ansatte i institutionerne.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,4. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 4,2.

### Bred tilslutning til den nye styreform

Størstedelen af respondenterne udtrykker, at de er positive over for den nye styreform i institutionerne, mens der er bred tilslutning til, at der skulle ske en ændring i måden, der blev styret på. Flere giver udtryk for, at det har været en lang proces med flere bump på vejen, men at det her i sidste ende er en positiv, vellykket samlet forandring. Ledersamlingerne på tværs af institutionerne fremhæves, og det er positivt at samles på tværs og videndele.

### Tydeligere roller og ansvar

For flere respondenter har den nye styreform været med til at tydeliggøre roller og ansvar for alle parter. Dette gør det mere logisk, og der er fra sekretariatets side mulighed for at støtte. Enkelte bemærker også, at bestyrelsernes nye rolle er velfungerende. Enkelte bemærker hertil, at betegnelsen 'styrelse' bør ændres, da den er et levn fra den tidligere styringsmodel.

### One size doesn't fit all

Enkelte respondenter udtrykker, at den nye styreform i praksis ikke passer til de mange forskelligartede institutioner. De påpeger, at det virker som en spareproces, hvor man har forsøgt at få én model til at virke alle steder.

***”Institutionerne er forskellige. Det gør det svært at tvinge den samme styreform ned over hovedet på dem alle sammen. Der har manglet en konkret analyse for at vurdere den mest optimale styreform for den enkelte”***

– Respondent fra embedsmandskomiteé

### Oplever mindre indflydelse til landene

Flere respondenter udtrykker delte holdninger til, hvem den nye styreform kommer til gode. Det er på en side godt, at Nordisk Ministerråd har en bedre styring, men samtidig oplever flere respondenter, at den nye styreform giver landene mindre indflydelse.

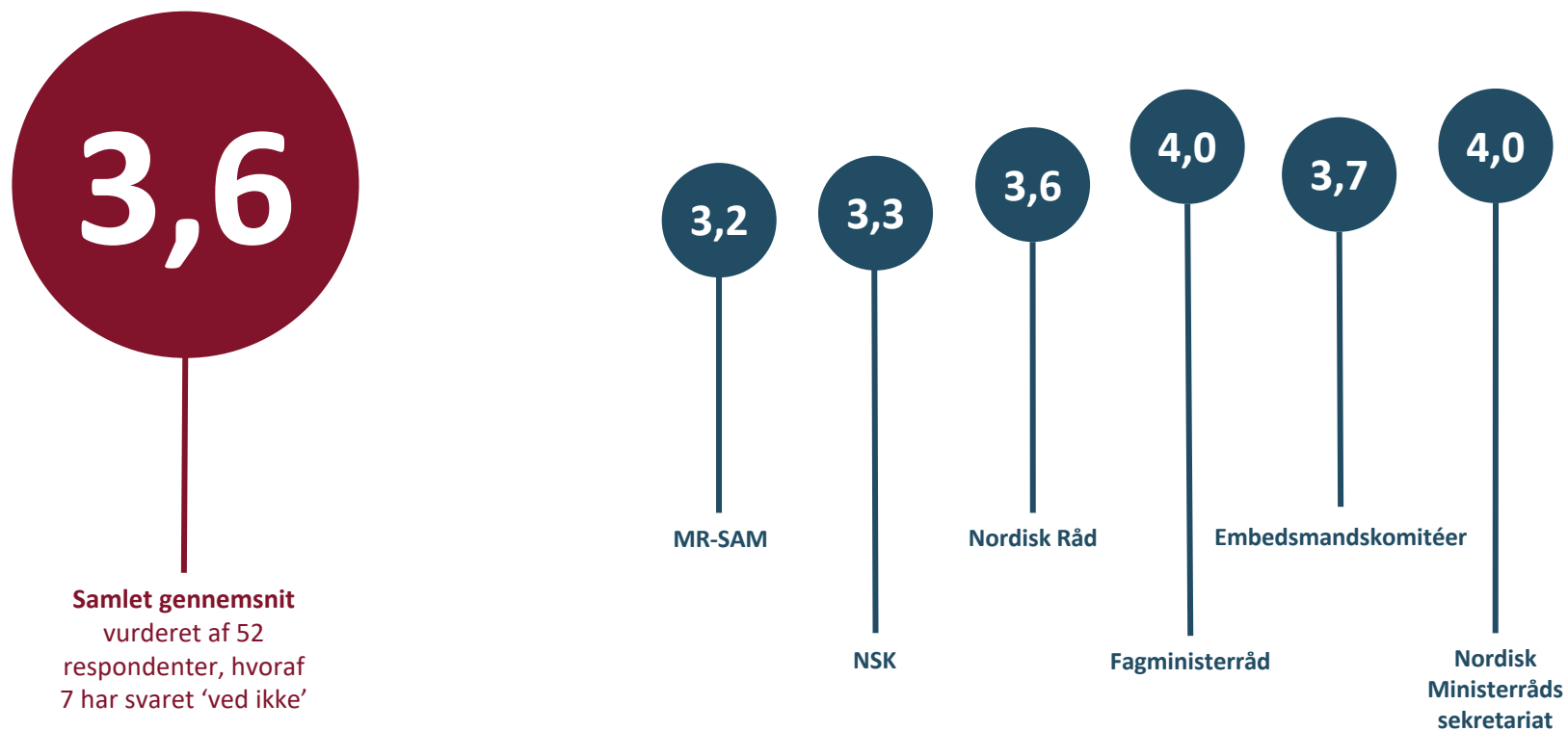
***”Det stiller høje krav til sekretariatet – de skal være bevidste om at løfte opgaven om at involvere landene, så interessen for institutionerne samt den nationale finansielle støtte bevares...”***

– Respondent fra institution

## Målbillede 6: Et relevant og fleksibelt nordisk samarbejde

Formålet har været at sikre, at det nordiske samarbejde er relevant for sin tid, og at det samtidig er muligt hurtigt at iværksætte nye initiativer, når nye udfordringer eller muligheder opstår.

I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 6: Et relevant og fleksibelt nordisk samarbejde

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 6: Et relevant og fleksibelt nordisk samarbejde

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet for målbillede 6 har været at sikre, at det nordiske samarbejde er relevant for sin tid, og at det samtidig er muligt hurtigt at iværksætte nye initiativer. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af institutionerne er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2016, hvor der løbende er igangsat aktiviteter, der primo 2018 stadig er i gang. Aktiviteterne indebærer udredninger og analyser med anbefalinger og videre tiltag, kortlægning af kontakter og potentialer samt generisk sagsfremstilling til drøftelser i alle ministerråd med henblik på at finde muligheder og potentialer.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (3,6).

Der er delvist kommet mere fokus på relevans og fleksibilitet, mens der stadig er behov for mere politisk fokus, tid og konkrete tiltag for at forbedre målbilledet yderligere. Fokus på relevans er for respondenterne det vigtigste, og derfor bør det også være omdrejningspunktet for alt nordisk arbejde i fremtiden.

***”Nordens borgere bekræfter og efterspørger nordisk samarbejde, og den nordiske model efterspørgeres ude i verden. Derfor skal vi bare udnytte momentum og vise, at vi er relevante...”***

– Respondent fra Nordisk Råd

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

På beslutningsniveau har de tre beslutninger delvist påvirket det nordiske samarbejde. Beslutningerne er kun i sin opstartsfasen, hvorfor de endnu ikke har fuld effekt og derfor fortsat har forbedringspotentialer.

Beslutningen om at være verdens mest integrerede region er ifølge respondenterne store og vigtige ord, men samtidig mangler der mere ejerskab og støtte fra statsministrene samt flere handlinger og konkrete indsatser bag ordene. Grænsehindringsrådet er ifølge respondenterne også et stærkt bidrag til at fremme integrationen og øge relevansen.

Nordisk samarbejde skal bidrage til holdbar vækst i Norden og Norden for medborgerne er vigtige og visionære beslutninger for respondenterne. Dog efterspørger respondenterne større politisk opbakning og mere tværgående samarbejde til at understøtte ambitionerne, hvor også indsatsen i højere grad skal ske på nationalt fremfor nordisk plan. Hertil har respondenterne også behov for flere konkrete indsatser til at højne tilgængeligheden og relevansen yderligere.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*



**Beslutning: Verdens mest integrerede region**

Beslutningen indebærer en vision for det nordiske samarbejde. Hertil er der igangsat en udredning af muligheder og potentialer for integration på lovgivningsområdet, som professor Inge Lorange Backer har leveret i starten af 2018.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,6. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

**Store og vigtige ord – men der mangler handling bag**

Ambitionen om at være verdens mest integrerede region er store og vigtige ord for størstedelen af respondenterne. Det er en ambitiøs og vigtig udmelding, som skaber pondus til det nordiske samarbejde. Samtidig er det også så store ord, at der mangler konkrete initiativer og handling bag.

***”Hvad er det, der skal gøre os integreret, hvad skal der til, og hvordan gør vi det? Vi mangler konkrete initiativer og handlinger, der kan understøtte integrationen...”***

– Respondent fra NSK

Flere respondenter ved, at de konkrete tiltag er under udarbejdelse, og de håber, at udredningen gennemført af Inge Lorange Backer vil bidrage med konkrete og enkle forslag, der kan gøre beslutningen konkret og sætte nogle målsætninger bag beslutningen. I relation til et eventuelt lovsamarbejde bemærker flere respondenter, at der er langt flere og bedre områder, man

bør fokusere på fremfor lovsamarbejde:

***”Lovsamarbejde er for komplekst at starte med ift. integration. Der er ikke så meget at ændre på nordisk plan. Når EU-lovgivning er eksisterende, kan man ikke ændre på det. Når national lovgivning gælder, kan man heller ikke ændre dette. Det gør området for svært og begrænset...”***

– Respondent fra embedsmandskomiteé

**Statsministrene skal tage større ejerskab for vores integration**

Statsministrene kom med udmeldingen om ”verdens mest integrerede region” på Åland i 2016, og flere respondenter bemærker, at udmeldingen har en god signalværdi. Dog efterspørges det, at statsministrene tager et langt større ejerskab. Statsministrene mangler i samarbejde med MR-SAM i højere grad systematisk opfølgning mellem store og vigtige ord og konkrete initiativer og handlinger, så politiske initiativer på nordisk plan følges til dørs, tilføjer respondenterne hertil.

### Grænsehindringsrådet er et stærkt bidrag til at fremme integration og øge relevansen

Grænsehindringsrådet, der arbejder for at fremme den frie bevægelighed for borgere og erhvervsliv i Norden, fremhæves af flere respondenter som en vigtig instans til at fremme integration. Grænsehindringsrådet er gennem de sidste år blevet en stor kraft for det nordiske samarbejde, der adresserer mange af de problematikker og hindringer, der forhindrer integration i Norden, uddyber flere respondenter. Samtidig fremhæver flere respondenter yderligere, at også Grænsehindringsrådet er en vigtig spiller, der skal sikre, at det nordiske samfund er relevant og reelt gør en forskel for alle borgere i Norden.

***”Arbejdet med grænsehindringer er altafgørende for, at dem, vi er her for (red. borgerne), mærker os...”***

– Respondent fra Nordisk Råd

Arbejdet med grænsehindringer bør intensiveres til fordel for de nordiske borgeres integration, og det er et område, der yderligere bør udvikles på, bemærker flere respondenter. Flere bemærker hertil, at kontakten med erhvervslivet har været i fokus for Grænsehindringsrådet, hvilket også i fremtiden bør være et fokusområde.

### Beslutning: Nordisk samarbejde skal bidrage til holdbar vækst i Norden

Beslutningen indebærer, at fagministerrådene skal kortlægge eksisterende kontakter med erhvervslivet med brug af generisk sagsfremstilling, samt hvordan disse kan udvikles med henblik på yderligere dialog. Hertil påtager MR-SAM sig det overordnede ansvar for dialogen.

Evalueringsrapport af reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd 2014-2017 · Resonans Kommunikation · April 2018

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,4. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,1.

### Erhvervslivet er et vigtigt fokus

For flere respondenter er erhvervslivet en vigtig medspiller at alliere sig med. Det er samtidig et område, der er højt prioriteret hos mange. Bl.a. har Nordisk Råd oprettet et udvalg for holdbar vækst, og flere lande deler de samme problemstillinger, når det kommer til erhvervslivet. Flere respondenter udtrykker, at området kræver langt mere fokus, før effekten viser sig.

### Kontakten til erhvervslivet og civilsamfundet kræver tværgående samarbejde og større politisk opbakning

Hertil udtrykker enkelte respondenter, at der mangler politisk opbakning til at styrke dialogen med erhvervslivet og medborgerne. Flere respondenter udtrykker, at erhvervslivet viser manglende interesse, og at de faktisk ikke ved, hvad nordisk samarbejde kan gøre for dem. Dette skyldes, ifølge enkelte respondenter, at den politiske opbakning ikke er stor nok, hvorfor et fokus på dette er vigtigt i fremtiden.

***”Vi har fokus på at invitere erhvervslivet mere ind i vores arbejde. Det er dog en svær proces, fordi den er tværfaglig og kræver politisk prioritering. Samtidig kræver det tværgående tænkning, da der kan være behov for flere fagministre til at løse de problemer, erhvervslivet har...”***

– Respondent fra embedsmandskomiteé

**Beslutning: Norden for medborgerne**

Beslutningen indebærer, at fagministerrådene skal kortlægge eksisterende kontakter med civilsamfundsaktører med brug af generisk sagsfremstilling, samt hvordan disse kan udvikles med henblik på yderligere dialog. Hertil påtager MR-SAM sig det overordnede ansvar for dialogen i diskussion med Nordisk Råd.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,2. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,1.

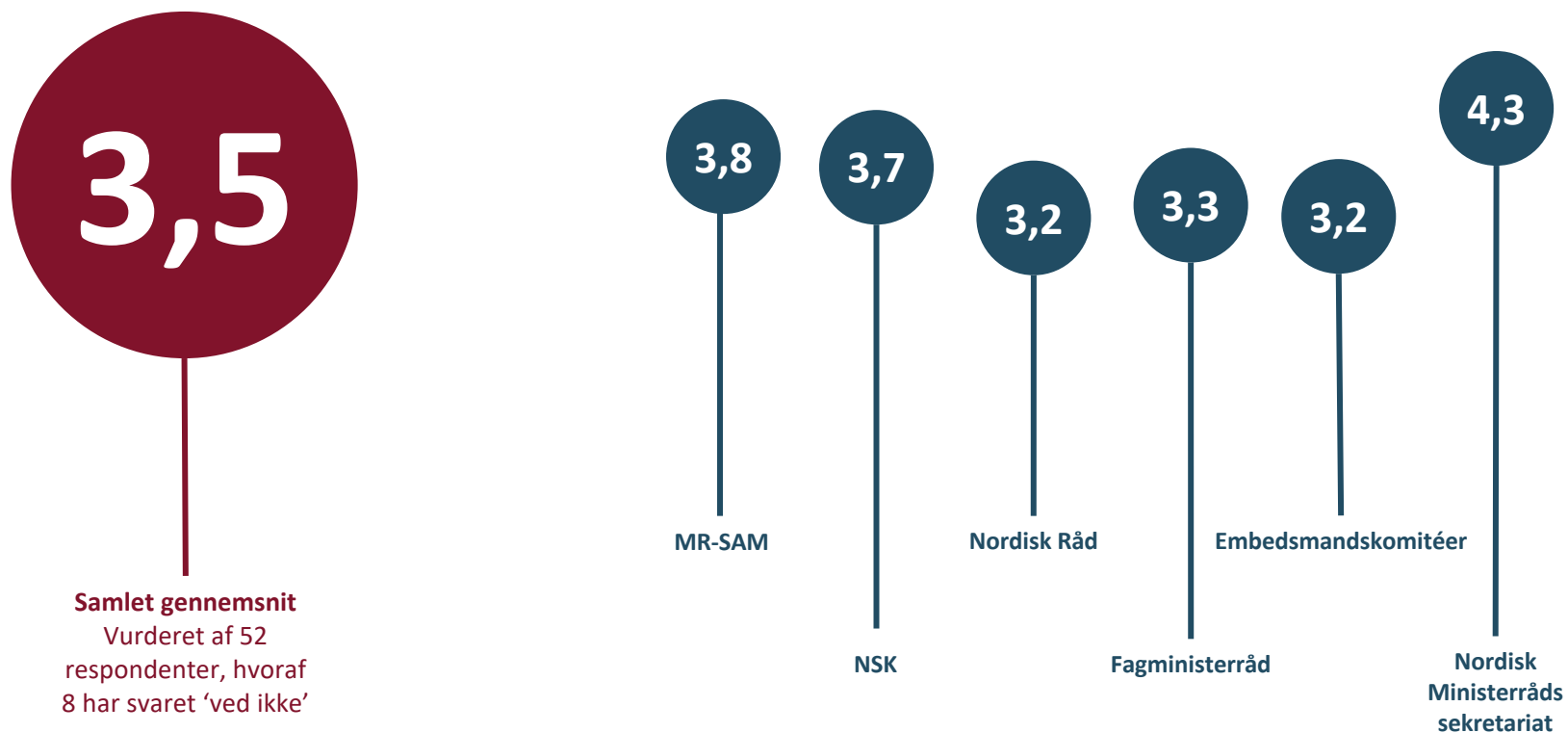
**Civilsamfundet er vigtige i integrationsdebatten**

Respondenterne bemærker, at civilsamfundet i højere grad er indtænkt i relation til nordiske og globale problematikker som fx integrationsdebatten, der de seneste år har været aktuel. Hertil fortæller enkelte respondenter, at repræsentanter fra civilsamfundet er blevet inviteret med til EK-møder, hvor deres bidrag har været vigtigt. Hertil bemærkes det, at det er vigtigt, at kontakten til erhvervslivet og civilsamfundet sker på nationalt plan.

## Målbillede 7: En tidssvarende nordisk struktur

Formålet har været at sikre en struktur, som sikrer en effektiv målopfyldelse givet de gældende eksterne forhold i en balance mellem dagsaktuelle problemstillinger og kontinuitet og langsigtede prioriteringer.

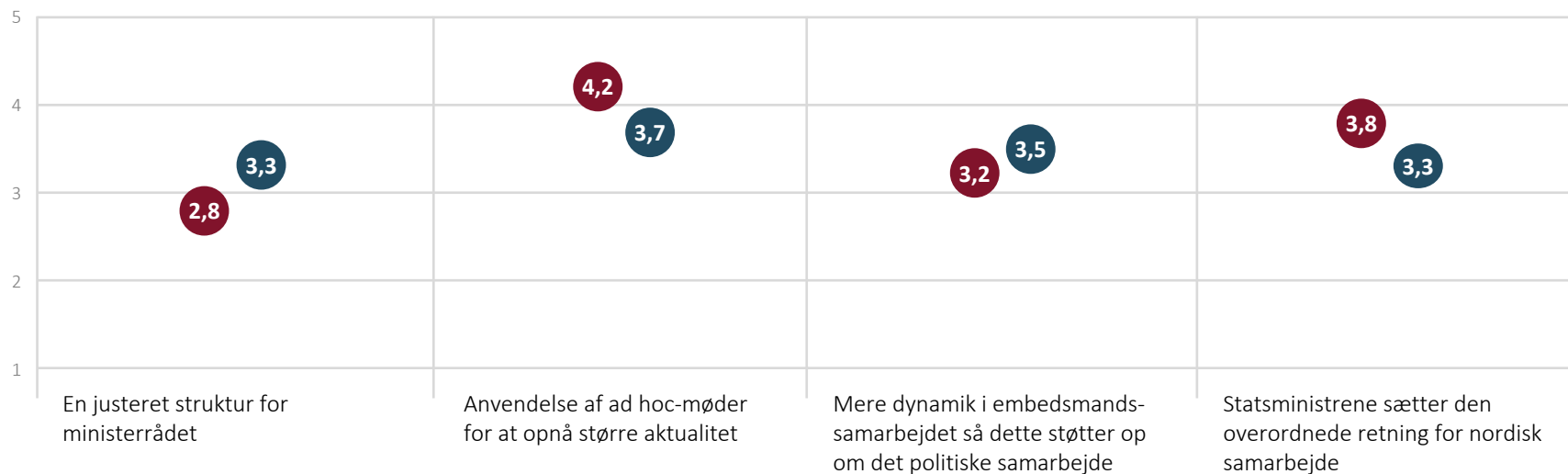
I hvilken grad vurderer respondenterne, at formålet er opnået?



## Målbillede 7: En tidssvarende nordisk struktur

### Beslutninger

- I hvilken grad vurderer respondenterne, at beslutningen har påvirket det nordiske samarbejde?
- Hvor velfungerende vurderer respondenterne, at beslutningen er i dag?



## Målbillede 7: En tidssvarende nordisk struktur

### Indledende resultatbeskrivelse

Formålet for målbillede 7 har været at sikre en struktur, som sikrer en effektiv målopfyldelse givet de gældende eksterne forhold i en balance mellem dagsaktuelle problemstillinger og kontinuitet og langsigtede prioriteringer, hvor fire beslutninger og dertilhørende aktiviteter og handlinger skal bidrage til at opnå dette formål. Dette målbillede omfatter de fleste aktører i det nordiske samarbejde, og alle respondentgrupper med undtagelse af institutionerne er blevet bedt om at vurdere det.

Målbilledet blev igangsat i 2016, hvor der løbende er igangsat aktiviteter, der primo 2018 stadig er i gang. Aktiviteterne indebærer enkelte ændringer i ministerstrukturen med mulighed for ad hoc-møder/ad hoc-ministerråd. Yderligere er der udarbejdet generisk sagsfremstilling til brug for bedre samspil mellem EK og MR samt sket ændringer i forretningsordenen for at sikre mere dynamik i embedsmandssamarbejdet.

Respondenterne vurderer, at målbilledets formål er opnået (3,5).

Der er delvist blevet sikret en struktur, der både kan tænke kort- og langsigtet, hvor der i højere grad er mulighed for større fleksibilitet og aktualitet. Helt overordnet udtrykker respondenterne et behov for større strukturelle ændringer samt flere konkrete tiltag, der kan understøtte målbilledet i fremtiden.

***”Der er behov for, at strukturen bliver ændret. Verden ændrer sig, hvilket kræver, at strukturen imødekommer mere aktuelle problemstillinger....”***

– Respondent fra MR-SAM

### De vigtigste resultater på beslutningsniveau

Ad hoc-møder samt det, at statsministrene sætter den overordnede retning, har haft den største påvirkning på det nordiske samarbejde, mens en justeret struktur for ministerrådet har haft den laveste påvirkning.

En justeret struktur for ministerrådet har for respondenterne været mere kosmetisk end reel, og den nuværende struktur er ifølge respondenterne for konservativ og til hindring for tværgående samarbejde. Hertil skal det bemærkes, at der fra politisk hold i 2016 ikke var tilslutning til større strukturelle ændringer, hvorfor nærværende beslutning ikke er mere omfattende.

Anvendelse af ad hoc-møder er ifølge respondenterne den rette vej at gå mod agilitet og aktualitet. Det har været et vigtigt tiltag, der har løftet viljen og engagementet. Samtidig er det ifølge respondenterne vigtigt at bevare fleksibiliteten, så ad hoc-ministerrådene ikke falder tilbage i ”gamle vaner”.

Mere dynamik i embedsmandssamarbejdet resulterer i delte holdninger. På den ene side er der behov for at ændre på samspillet mellem MR og EK og sikre den rette EK-repræsentation. På den anden side er beslutningen ifølge respondenterne for generel, da det ikke er et problem for alle.

Det, at statsministrene sætter den overordnede retning, er ifølge respondenterne vigtigt for det nordiske samarbejde. Derfor efterspørger respondenterne flere konkrete indsatser.

*På de følgende sider præsenteres respondenternes holdninger og vurderinger vedrørende de enkelte beslutninger mere detaljeret.*

**Beslutning: En justeret struktur for ministerrådet**

Beslutningen indebærer enkelte justeringer i strukturen, hvor MR-NER bør opprioritere turisme, MR-NER er ændret til MR-VÆKST og MR-M er ændret til MR-MK.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 2,8, hvilket er den laveste vurdering af alle beslutninger. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

**Strukturjusteringen er mere kosmetisk end reel**

Flere respondenter angiver, at der er sket meget få justeringer af ministerstrukturen. Der er faktisk sket så få ændringer, at flere kalder det mere kosmetiske snarere end reelle ændringer. Samtidig pointerer flere respondenter, at den nuværende struktur er for konservativ og er til hindring for især tværgående samarbejde.

***”Strukturen kalder på silotænkning med sin tunge adskilte opdeling. Der er behov for en ændring, så der er hurtigere reaktionstid, når noget opstår, og hvor der er større mulighed for at arbejde på tværs af sektorerne...”***

– Respondent fra NSK

Hertil uddyber enkelte respondenter, at konsensusprincippet for de nordiske lande ofte kan stå i vejen for, at større og mere omfattende politiske beslutninger, som fx større strukturelle

ændringer, kan blive en realitet. De bemærker yderligere, at det medvirker til, at beslutninger træffes ud fra laveste fællesnævner.

**Beslutning: Anvendelse af ad hoc-møder for at opnå større aktualitet**

Beslutningen indebærer ændring i retningslinjer, så det er muligt at oprette ad hoc-ministerråd. Der er etableret ad hoc-ministerråd for digitalisering samt afholdt uformelle ministermøder om integrationsspørgsmål.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 4,2. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,7.

**Ad hoc-møder er den rette vej at gå mod agilitet og aktualitet**

Når strukturen for ministerrådene ikke kunne ændres yderligere, er ad hoc-møder for flere respondenter måden at løsne op i de lidt stivere strukturer på. Her får man mulighed for at handle hurtigere, og ad hoc-møder er for flere respondenter den helt rigtige vej at gå, da det tilfører en mere agil arbejdsmetode, mens det er muligt at håndtere mere aktuelle emner mere dynamisk. Flere pointerer endeligt, at der er sket et stort skifte i kraft af reformen og denne beslutning.

***”Nu mærker man en større lyst til at være aktuelle, og viljen til at ville gøre en forskel er også blevet mærkbar...”***

– Respondent fra NMR’s sekretariat

**MR-Digital er aktuelt, men må ikke blive business as usual**

MR-Digital er ifølge flere respondenter et godt eksempel på et ad hoc-ministerråd, som er oprettet i kraft af reformarbejdet. Det er, lyder det, et meget interessant og vigtigt tiltag, som vil skabe stor udvikling i det nordiske samarbejde. Her er også integrationsspørgsmål diskuteret ad hoc som følge af reformen. Hertil bemærker enkelte respondenter dog, at det er meget vigtigt at sikre, at MR-Digital ikke falder ned i "vante" strukturer.

*"MR-Digital skal bevare sin fleksibilitet og agile struktur, og vi skal virkelig passe på, at det ikke bliver "business as usual", hvor vi falder tilbage i de lidt stive strukturer. Så vil vi nemlig miste muligheden for at agere agilt og være aktuelle..."*

– Respondent fra embedsmandskomiteé

**Beslutning: Mere dynamik i embedsmandssamarbejdet, så dette støtter op om det politiske samarbejde**

Beslutningen indebærer fokus på bedre samspil mellem embedsmænd og ministre, hvortil sektorerne ud fra generisk sagsfremstilling har behandlet temaet. Yderligere er der sket en ændring i forretningsordenen, således det er klart, at EK'erne ikke er omfattet af Helsingforsaftalen.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,2. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,5.

**Delte holdninger til EK'ernes rolle og repræsentation**

Med en række beslutninger har Nordisk Ministerråd forsøgt at skabe mere dynamik i embedsmandssamarbejdet, så dette støtter op om det politiske samarbejde. På den ene side vurderer flere respondenter, at der er et dårligt samspil mellem MR og EK, hvor der ikke er den rette repræsentation af embedsmænd på det rette niveau, hvilket ofte står i vejen for politiske beslutninger.

*"Det er godt at have fokus på det, da der er behov for at bryde med mange års stive strukturer i embedsværket, hvor det har været svært at ændre måden, som EK'erne arbejder på. EK'erne har gennem årene været en lidt konserverende maskine, men forhåbentlig har reformen rusket lidt op i det med dette fokus..."*

– Respondent fra NMR's sekretariat

På den anden side bliver Nordisk Ministerråds sekretariat kritiseret for at blande sig for meget i embedsmandssamarbejdet. Enkelte sektorer vurderer ikke, at det er et problem for dem, og at landene selv sikrer den rette dynamik til at støtte op om det politiske samarbejde. Samtidig kan det for enkelte virke en smule kunstigt at holde regelbundne møder på højt embedsmandsniveau – dog har enkelte EK'er besluttet at forsøge det.



***”Beslutningen har været alt for generel, og det er på et overordnet plan. Man har antaget, at det er et problem for alle, hvilket det ikke er. Alle sektorer er forskellige, og det er derfor en alt for generel løsning på et specifikt problem...”***

– Respondent fra embedsmandskomit 

### **Uenighed er godt for det ministerielle engagement**

Med tiltaget om at skabe mere dynamik i embedsmandssamarbejdet ved at fritage EK’erne for konsensus er der på ministermøder større mulighed for at diskutere og drøfte emner, hvor der er uenighed. Det har i enkelte sektorer betydet, at ministrene i højere grad deltager på møderne med et større engagement, hvor vigtige politiske diskussioner med større uenighed er på dagsordenen.

### **Beslutning: Statsministrene sætter den overordnede retning for nordisk samarbejde**

Beslutningen indebærer, at den nordiske statsministerkreds b r diskutere mulighederne for at sætte den overordnede retning, hvilket skete i 2016 på deres m de på  land.

Beslutningen vurderes til at have påvirket det nordiske samarbejde til 3,8. På spørgsmålet om, hvor velfungerende den er i dag, vurderes den til 3,3.

### **Statsministrene er vigtige for det nordiske samarbejde**

Flere respondenter oplever, at det nordiske samarbejde er populært ude i verden, og det har statsministrene været gode til at brande ved at tale med en samlet, kraftfuld stemme.

Respondenterne uddyber, at statsministrene er vigtige for det nordiske samarbejde, og det, at de sætter retningen, er meget betydningsfuldt, eftersom det resulterer i, at andre ministre prioriterer det nordiske i højere grad. Især fremhæver flere respondenter, at generalsekretæren har været god til at opnå tillid hos statsministrene, hvilket har bidraget til at øge deres interesse for det nordiske.

***”Tidligere var der ikke særlig stor prioritering af det nordiske hos flere ministre. Med statsministrenes øgede fokus på det nordiske er der sket en forskel. Det nordiske er kommet på flere dagsordener...”***

– Respondent fra fagministerråd

Dog tilføjer flere, at for at beslutningen skal blive mere velfungerende, er der behov for mere handling bag ordene, s  statsministrene for alvor sætter retningen med reelle initiativer, der g r en forskel.

## Reformarbejdets effekt

Sidst i interviewene er alle respondenter blevet bedt om at vurdere reformarbejdets samlede effekt af de fire års arbejde samt reformarbejdets målsætninger.

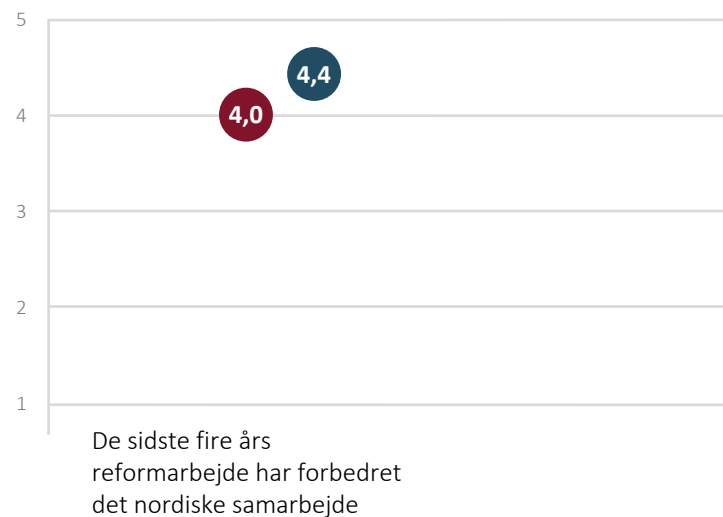
Konkret er de blevet bedt om at vurdere vigtigheden af forskellige udsagn, som tager udgangspunkt i reformarbejdets otte konkrete målsætninger, samt hvor enige de er i, at Nordisk Ministerråd og det nordiske samarbejde i dag lever op til de ambitioner, som målsætningerne afspejler.

Endelig er respondenterne blevet bedt om at vurdere reformarbejdets effekt ud fra enighed og vigtighed.

Indledningsvist viser data – som det fremgår af figuren til højre – at reformarbejdet ifølge respondenterne har forbedret det nordiske samarbejde (4,0) og derfor har haft en tilfredsstillende effekt. De angiver samtidig, at det har været vigtigt at gøre (4,4).

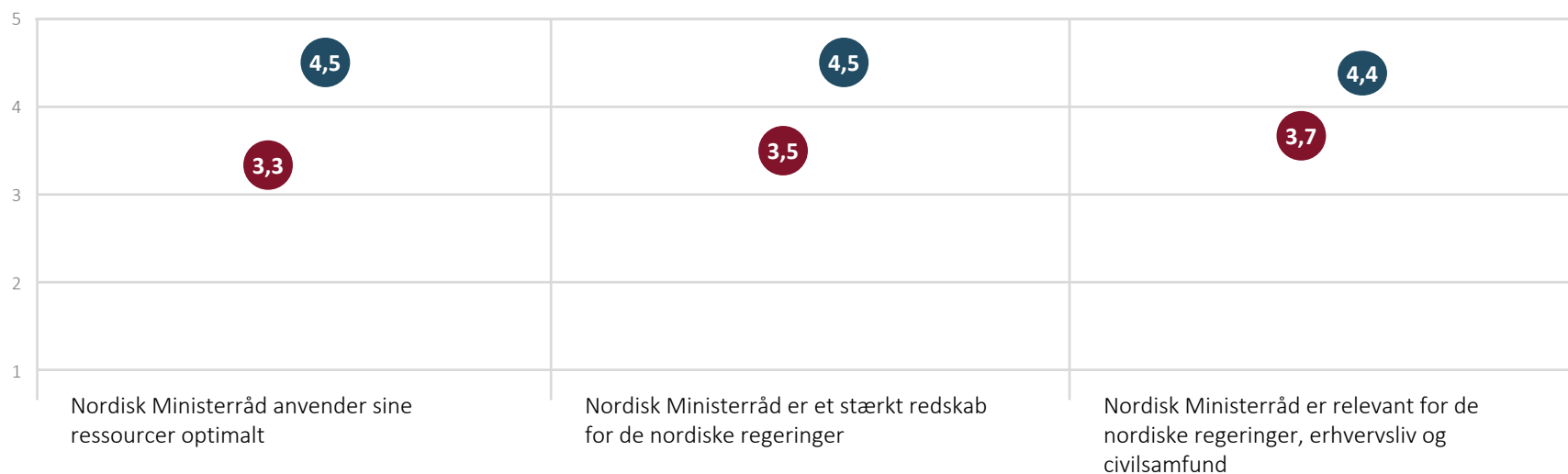
De kvantitative vurderinger af de enkelte målsætninger fremgår på de følgende to sider.

- **Hvor enig er respondenterne i følgende udsagn?**
- **Hvor vigtigt er udsagnet for respondenterne?**

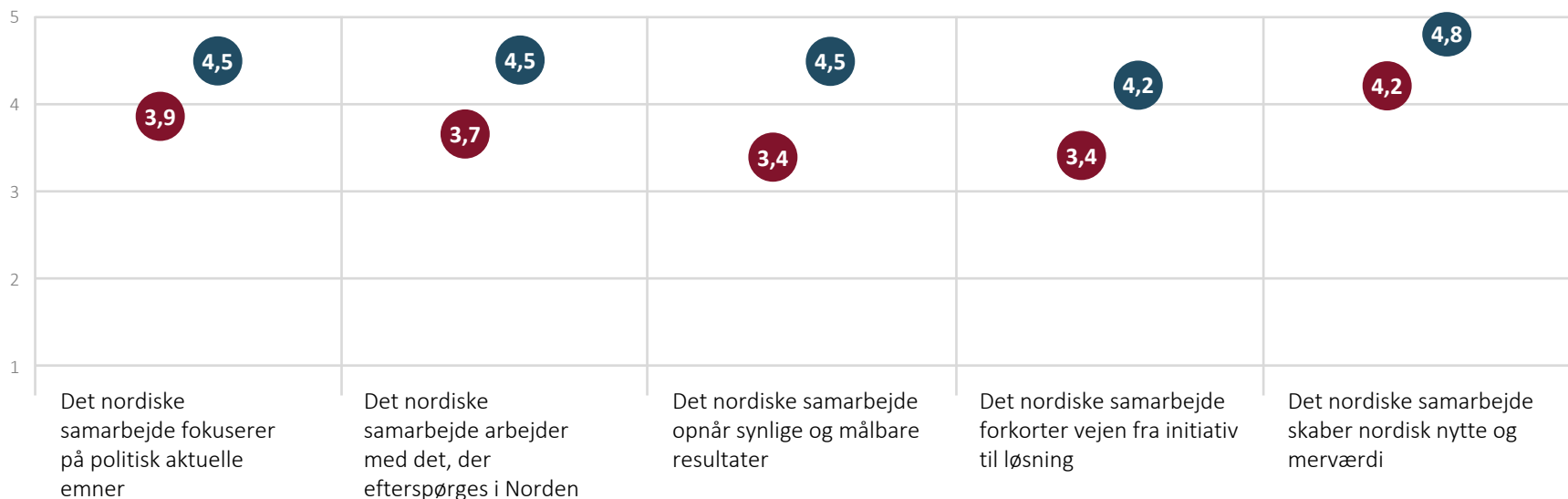


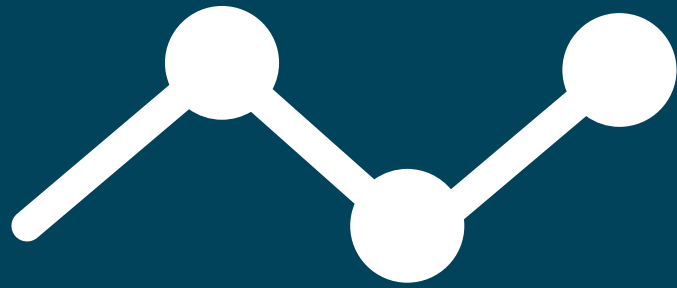
## Reformarbejdets målsætninger

- **Hvor enig er respondenterne i følgende udsagn?**
- **Hvor vigtigt er udsagnet for respondenterne?**



- Hvor enig er respondenterne i følgende udsagn?
- Hvor vigtigt er udsagnet for respondenterne?





Konklusioner

## Status efter fire års reformarbejde

Reformarbejdet Nyt Norden i Nordisk Ministerråd evalueres med det mål at undersøge, om reformarbejdet er implementeret efter hensigten. Som det fremgår af de følgende sider, er dette i vidt omfang tilfældet.

### **Alle beslutninger er implementeret**

Først og fremmest kan det konkluderes, at reformarbejdets 48 beslutninger er implementeret. Aftalte aktiviteter og handlinger er igangsat – stort set alle efter tidsplanen med få forsinkelser.

### **Det nordiske samarbejde er styrket**

Spørger man de relevante aktører, er der samtidig bred enighed om, at reformarbejdet har forbedret det nordiske samarbejde. De bakker op om ambitionerne om at modernisere organisationen markant, og de er generelt enige om, at Nordisk Ministerråd allerede har taget vigtige skridt i denne retning. Samlet set har reformarbejdet forbedret det nordiske samarbejde til vurderingen 4,0, hvilket er yderst tilfredsstillende taget samarbejdets komplekse og sammensatte karakter i betragtning.

### **På vej mod et stærkere og mere moderne samarbejde**

Generelt har reformarbejdet skærpet de forskellige aktørers fælles fokus på at udvikle det nordiske samarbejde og hele tiden sikre, at de beskæftiger sig med og skaber resultater på de mest væsentlige og aktuelle politiske områder. Samtidig har man i flere konkrete tilfælde skabt bedre rammer for at udleve denne ambition – fx med ad hoc-ministerråd, strategiske gennemlysninger, flere prioriteringsmidler osv.

Reformarbejdet har på den måde igangsat en bevægelse mod en mere fokuseret og moderne organisation, hvor man i højere grad kan handle og skabe resultater, når vigtige politiske problemstillinger opstår. Og hvor den politiske og strategiske retning på forskellige aktuelle områder er langt tydeligere.

Dette har yderligere resulteret i fornyet motivation for nordisk samarbejde, som i højere grad sigter mod at udnytte det momentum, Norden har. Som en respondent udtrykker det, opfattes nordisk samarbejde ikke længere som en kaffeklub.

### **Rejsen er begyndt**

Reformarbejdets implementering har haft svære kår, da landene har mange forskellige holdninger til såvel udformning som implementering af reformarbejdet. Derfor er Nordisk samarbejde også præget af langsomme processer, hvor mange forskellige aktører har hver deres nationale agendaer, vaner og kultur.

Derfor er det vigtigt at pointere, at rejsen kun lige er begyndt. For mange er det fortsat diffust, hvordan den positive retning i det nordiske samarbejde for alvor skal materialisere sig i praksis, og hvordan de fælles mål bedst oversættes til specifikke forhold i de enkelte sektorer. Det nye fokus er endnu ikke fuldt integreret i de daglige arbejdsprocesser, og mange steder er man stadigvæk i gang med at forme og vænne sig til de nye rammer.

## Reformarbejdets målbilleder

Evalueringens respondenter har evalueret reformarbejdets syv målbilleder ud fra målbilledernes formål samt ud fra de beslutninger, målbillederne består af. Her følger de overordnede konklusioner for hver af de syv målbilleder.

### **Målbillede 1: Mere fokus på politik og strategi i ministersamarbejdet**

Formålet med målbillede 1 har været at styrke ministersamarbejdet ved at have mere fokus på strategi og politik. Dette er lykkedes, og der er overordnet kommet mere fokus på politik og strategi. Det øgede fokus har skærpet prioriteringer og indsatser og skabt grundlag for gode diskussioner og tiltag. Arbejdet har fundet sted gennem alle fire år af reformarbejdet, og derfor er det forventeligt, at der stadig er flere effekter, der vil vise sig i fremtiden.

### **Målbillede 2: Nyt nordisk budget**

Formålet med målbillede 2 har været at sikre, at det nordiske budget bliver et mål- og resultatorienteret styrings- og prioriteringsværktøj for ministrene. Dette er lykkedes, og beslutningerne på dette område har været et skridt i den rigtige retning, hvor respondenterne deler ambitionen om at fokusere på større fleksibilitet. Målbilledet har resulteret i mange nye måder at arbejde og samarbejde på, hvorfor det stadig kræver tilvænnning især ude i sektorerne. Der er stadig forbedringspotentiale på området, der især indbefatter et fortsat fokus på at skabe transparens og endnu skarpere målstyring af indsatser i tæt samspil med sektorerne.

### **Målbillede 3: Et effektivt sekretariat**

Formålet med målbillede 3 har været at effektivisere sekretariatet, så det i højere grad og mere effektivt støtter op om det nordiske samarbejde. Dette er lykkedes, hvor mange processer i sekretariatet er effektiviseret, så det bedre støtter op om det nordiske samarbejde og generelt performer bedre. Samtidig får generalsekretæren stor ros for at påtage sig en mere central rolle og et større ansvar for at drive samarbejdet. Dog opleves en større grad af centralisering af beslutningskraften og bureaukratisering. Samtidig mangler sekretariatet fortsat at styrke strukturer og processer for det tværgående samarbejde, som der er et ønske om at fokusere mere på i fremtiden. Samlet set indebærer målbilledet flere beslutninger af kompleks karakter, som fortsat kræver et fokus, hvormed flere effekter formentlig vil vise sig i fremtiden.

### **Målbillede 4: Mere nordisk nytte af ministerrådets projekt- og programvirksomhed**

Formålet med målbillede 4 har været at opnå en tydelig afklaring af mål og forventede resultater i forbindelse med projekter og programmer, så disse styres mere målrettet og i højere grad kobles til Nordisk Ministerråds strategiske mål. Dette er lykkedes, og der er tilslutning til ambitionen om at have flere sammenhængende programmer. Der er dog stadig mulighed for at forbedre området yderligere. Dels fordi der er et for entydigt fokus på antallet af projekter og for lidt fokus på kvalitative vurderinger af de enkelte projekter. Dels fordi der fortsat ligger et arbejde i at øge kendskabsgraden til den forbedrede projektportal.

**Målbillede 5: Bedre styring af de nordiske institutioner**

Formålet med målbillede 5 har været at få en tydeligere ejerstyring af institutionerne fra Nordisk Ministerråds side, så institutionerne i højere grad fungerer som et værktøj til at opnå politiske mål. Dette er i høj grad lykkedes. Institutionerne er blevet en del af det nordiske samarbejde i højere grad, mens roller og ansvar er tydeliggjort. Der er dog behov for i højere grad at betragte institutionerne mere enkeltstående, da den samme styreform ikke nødvendigvis passer lige godt til dem alle grundet deres forskelligheder.

**Målbillede 6: Et relevant og fleksibelt nordisk samarbejde**

Formålet med målbillede 6 har været at sikre, at det nordiske samarbejde er relevant for sin tid, og at det samtidig er muligt hurtigt at iværksætte nye initiativer, når nye udfordringer eller muligheder opstår. Dette er lykkedes, og der er generelt bred opbakning til dette, hvilket i sig selv har været med til at skabe et styrket fokus. Især værdsættes de store visionære tanker, som målbilledet udstikker. Målbilledet og dets beslutninger er fra reformens anden fase, hvorfor der stadig mangler flere konkrete tiltag samt mere tid, før effekterne rigtigt kan vise sig. Derfor udtrykkes der et stort behov for at følge op med konkrete handlinger og initiativer inden for nærmeste fremtid.

**Målbillede 7: En tidssvarende nordisk struktur**

Formålet med målbillede 7 har været at sikre en struktur, som sikrer en effektiv målopfyldelse givet de gældende eksterne forhold i en balance mellem dagsaktuelle problemstillinger og

kontinuitet og langsigtede prioriteringer. Dette er lykkedes, og man har taget nogle skridt i den rigtige retning. De gennemførte beslutninger har skabt en struktur, som i højere grad end tidligere sikrer, at man både kan tænke kort- og langsigtet. Den nuværende struktur er dog fortsat ikke optimal – og særligt understøtter den endnu ikke fuldt ud ambitionen om omstillingsparathed og agilitet. Dette ville have krævet større strukturelle forandringer, som der i 2016 ikke var tilslutning til. Målbilledet og dets beslutninger er fra reformens anden fase, hvorfor der stadig er arbejde at gøre, før effekterne rigtigt kan vise sig. Derfor udtrykkes der et stort behov for at følge op med konkrete handlinger og initiativer inden for nærmeste fremtid.



## Styrker og forbedringspunkter i implementeringsarbejdet

Som det fremgår ovenfor, har reformarbejdet allerede i begyndelsen af 2018 rykket Nordisk Ministerråd og det nordiske samarbejde et væsentlig stykke i en positiv retning. Modsat har reformarbejdet også mødt forhindringer. De respektive styrker og forbedringspunkter i implementeringsarbejdet præsenteres på de følgende sider.

### Styrker

#### Stramt styret eksekvering har skabt hurtige resultater

Nordisk Ministerråds sekretariat har gennemført en grundig tilrettelagt og stramt styret forandringsproces, hvilket har skabt hurtige resultater. En stor del af de 48 beslutninger er eksekveret hurtigt og effektivt, og flere beslutninger har dermed skabt hurtige effekter – fx har den ændrede ejerstyring af institutionerne og de strategiske gennemlysninger hurtigt trukket samarbejdet i den ønskede retning. Fokus har dermed været på mål og hurtige resultater.

#### Generalsekretæren har spillet en afgørende rolle

Nordisk samarbejde afhænger i stort omfang af de involverede aktører og deres relationer. I den forbindelse har generalsekretæren været en stor driver for reformarbejdet. Flere vigtige succeser hænger i meget høj grad direkte sammen med generalsekretærens person og kompetencer samt den velvilje og tillid, mange har til ham.

#### Opbakning til moderniseringen hjælper processen

Generelt har reformarbejdet taget fat om nogle af de problemer, som mange har oplevet. Der har derfor været en generel velvilje over for moderniseringen. Dette har hjulpet processen på vej. Langt de fleste aktører hilser en modernisering velkommen, og de har derfor som udgangspunkt været åbne over for nye tiltag og diskussioner – selvom nogle i en række konkrete tilfælde har været uenige i måden at modernisere på i praksis.

#### De høje ambitioner medfører vigtige diskussioner

Reformarbejdet har været omfattende, og de fleste aktører har skulle forholde sig til et stort antal beslutninger og dermed ændringer i hverdagen. Nogle har fungeret bedre end andre, men tilsammen har de betydet, at man har haft mange vigtige diskussioner om, hvordan man bedst udnytter Nordisk Ministerråd til at skabe værdi for landene i Norden, og hvad nordisk samarbejde skal.

### Svagheder

#### Ønske om involvering og dialog

Som en direkte konsekvens af at eksekvere hurtigt og skabe hurtige resultater har flere respondenter oplevet, at de ikke i tilstrækkelig grad har været involveret i reformarbejdet, hvilket de havde et ønske om. De føler, at de er blevet informeret relativt sent, og at de dermed ikke har kunne bidrage optimalt til reformarbejdet. Det har sænket motivationen til aktivt at indgå i arbejdet.

### For uklar retning

Mens stort set alle aktører bakker op om, at der skal foretages en omfattende modernisering af Nordisk Ministerråd, har mange svært ved at overskue vejen mod den mere moderne organisation. Det har været omfattende med i alt 48 beslutninger, og de stikker i mange retninger. Aktørerne mangler en stærk, enkel fortælling om, hvad man skal, og hvordan de enkelte beslutninger kan understøtte retningen. Dette har resulteret i manglende overblik og en manglende fælles forståelse af retningen, som har gjort det vanskeligt at prioritere for den enkelte.

### Generelle beslutninger er krævende

En del beslutninger har været meget generelle, og derfor har de ikke altid fungeret optimalt alle steder. Hertil har Nordisk Ministerråd udarbejdet generisk sagsfremstilling, som sektorerne har skulle anvende til at gøre beslutningerne sektorspecifikke ud fra drøftelser. På baggrund af de generelle beslutninger har det været en tidskrævende sektorspecifik tilpasning, hvor nogle aktører helt har droppet at gøre det. Mange har samtidig følt sig nødsagede til at forholde sig til unødigt mange beslutninger og forandringer, som ikke nødvendigvis var relevante for dem.

### Kommunikationsindsatsen har forbedringspotentiale

Der har været fokus på at kommunikere om reformarbejdet fra sekretariatets side gennem alle fire år. Kommunikationsindsatsen har primært været karakteriseret ved envejskommunikation og deltagelse ved møder, hvor det har handlet om at informere og

orientere om reformarbejdet.

Specielt generalsekretærens kommunikationsindsats har været værdsat, og den har medvirket til løbende igennem årene at skabe opmærksomhed om reformarbejdet. For nogle har dette være tilfredsstillende, mens andre har følt, at kommunikationen var sparsom.

Oplevelsen er, at der savnes mere kommunikation og dialog om reformarbejdet, og der efterspørges en klar fortælling for reformarbejdet med en fælles og konkret retning, som alle kan forstå og tage udgangspunkt i.

Det skal dog påpeges, at kommunikation om et så omfattende reformarbejde til fem lande inkl. Grønland, Færøerne og Åland er en kompleks opgave, hvor også behovet for kommunikation kan variere afhængig af målgruppen.

### Nyt Norden 2.0 mangler konkrete tiltag og mere tid

Der har været et mindre fokus samt færre konkrete tiltag i relation til anden fase af reformen sammenlignet med første fase. I denne fase har man formuleret vigtige visioner, men de er ikke fulgt op med kommunikation og tilstrækkeligt konkrete aktiviteter til for alvor at forankre dem i praksis endnu. Nyt Norden 2.0 fokuserer i høj grad på visioner og kulturændringer, som uundgåeligt vil tage tid og kræver mere tid.

Uddannelse  
Intranet & ekstranet  
**Analyse**  
Lederværktøjer  
Benchmark

**Forandringer**

Analyse af intern kommunikation

Budskabstræning  
**Lederseminar**  
Implementering  
Digital strategi  
Virtuelle platforme  
**360° måling**

**Fyringsrunder**



**Resonans**  
Kommunikation