

Fremtidens kommunestyre

Danmark har et stærkt repræsentativt lokaldemokrati. Sammenlignet med andre lande er den økonomiske og opgavemæssige decentralisering betydelig. Kommunalbestyrelsernes beslutninger har aldrig haft større betydning for udviklingen af velfærden i Danmark, og for landets vækst og udvikling. Borgernes tillid til kommunalpolitikere er høj sammenlignet med lands- og regionsrådspolitikere. Kommunerne er forandringsmotoren i det danske velfærdssamfund og leverer hver dag en solid opgaveløsning til borgere og virksomheder. Alligevel sættes der løbende spørgsmålstegn ved betydningen af et velfungerende lokaldemokrati.

KL og kommunerne har derfor en vigtig fælles opgave. Der er brug for at synliggøre og underbygge værdien af et stærkt repræsentativt lokaldemokrati, og der er brug for løbende at udvikle kommunestyret, så det kan håndtere fremtidens udfordringer.

Der er brug for en modreaktion til de senere års centraliseringstendenser. Kommunerne må ikke trinvist blive reduceret til datterselskaber eller til implementeringsled i en statslig velfærdskoncern, hvor kommunerne i højere grad bliver et redskab for staten end for de borgere, der bor i lokalområderne. Det er der flere grunde til. Den decentrale model med et stærkt repræsentativt lokaldemokrati er potentiel mere effektivt, fordi kommunalbestyrelserne har et økonomisk og kvalitetsmæssigt ansvar direkte over for borgerne og kan skalere udgifterne efter lokale behov. Desuden kan det repræsentative lokaldemokrati sikre, at borgernes synspunkter, oplevelser og bekymringer tages med ind i de kommunalpolitiske beslutningsprocesser samtidig med, at det overordnede ansvar og blik for samfundsudviklingen og behovet for politiske prioriteringer på tværs fastholdes.

Men forudsætningen for et effektivt lokaldemokrati er, at kommunalbestyrelserne har et reelt politisk råderum og kan prioritere og udvikle de borger-nære opgaver i den offentlige sektor. Samtidig skal der være mulighed for lokal tilpasning, og for at tage hensyn til lokale mål og egne initiativer – også når der kommer nye opgaver til som integration, sundhed, klimatilpasning og erhverv/vækst.

Kommunestyret var anderledes for ti år siden og vil se anderledes ud om 5-10 år. Forandringer er et vilkår i den kommunale sektor, og kommunerne har altid være gode til at sætte retningen for udviklingen og få den realiseret.

En række kræfter og udviklingstendenser presser og udfordrer kommunestyret i disse år. Det er vigtigt, at kommunestyret ikke tilfældigt tilpasser sig udviklingen, men at KL og kommunerne aktivt er med til at forme det gennem fælles sigt punkter og mål for, hvor udviklingen skal hen.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 1 af 8

Nye vilkår for det politiske arbejde sætter en ny dagsorden

En række forhold er med til at sætte en markant udviklingsdagsorden i kommunerne. Det er en dagsorden, som også indebærer nye vilkår for det politiske arbejde i kommunerne. Politikerrollen er under et stadigt forandringspres, og det er blevet mere komplekst at være kommunalpolitiker. Samtidig rejser der sig nye demokratiske spørgsmål som kalder på debat og afklaring. Det skal bl.a. ses i lyset af, at kommunestyrets rammebetingelser helt grundlæggende er i forandring. De centrale forandringstendenser er:

- **Globalisering/information.** Verden er blevet mindre. Informationer er blevet lettere tilgængelige og viden løber hurtigt. Store udfordringer krydser landegrænser fx flygtninge, vækst og klima. Borgernes bindinger til hjemstavnskommunen er blevet svagere.
- **Urbanisering/mobilitet.** Befolkningen og erhvervslivet samler sig. Der er større forskelle mellem land og by både i og mellem kommuner. Befolkningsforskydningerne udfordrer både til- og fraflytterkommuner.
- **Økonomi.** Kommunernes økonomi er under pres, og reform- og effektiviseringsdagsordenen må forventes at være dominerende i de næste mange år.
- **Teknologi.** Stadig mere digitaliseres – også velfærdsløsninger. Der er i befolkningen et stigende pres for, at mest muligt – privat såvel som offentlig service – kan håndteres let, digitalt og uafhængigt af tid og sted. Ønske om individualisering af ydelser.

Forandringstendenserne har bl.a. igangsat en udvikling præget af:

- **Centralisering og stordrift.** Målsætningen om kommunerne som "borgernes hovedindgang til det offentlige" står ikke længere så stærkt, og der er pres fra central side for at samle driftsopgaver (fx beredskab) og myndighedsfunktioner (fx UDK).
- **Aktivt medborgerskab og civilsamfund.** Borgeren bliver i stadig større grad "medproducent" (fx rehabiliteringen på ældreområdet) og får medindflydelse i velfærdsopgaverne. Flere borgere tager medejerskab for at løfte udfordringer og udvikle fællesskabet i lokalområderne.
- **Nye governancestrukturer.** Stadig flere opgaver kræver et tæt samarbejde på tværs af kommuner eller mellem kommunen og aktører som sygehuset, uddannelsesinstitutioner, erhvervslivet m.v. Det kan handle om at finde fælles retning, om koordinering og egentlige driftssamarbejder.

Dertil kommer, at strukturelle ændringer i den offentlige sektor er blevet en fast del af den politiske debat og dagsorden. Velfærdssamfundet var tidligere karakteriseret ved en relativ stabil struktur. I dag er strukturen mere flydende, og fordelingen og organiseringen af opgaver, samspillet mellem forskellige sektorer, og finansieringsformer drøftes og justeres løbende. Alt tyder på, at der også fremover vil være behov for omstillinger, reformer og økonomisk tilpasning af velfærdssamfundet. Det kommer bl.a. til udtryk ved:

- Løbende diskussioner om strukturer og rollefordelinger fx erhvervsfremme og sundhedsområdet.
- Indførelse af omprioriteringsbidrag og massivt effektiviseringspres på kommunerne.
- Løbende reformer af velfærd, strukturer og overenskomster. Reformene følges helt til dørs, og der er et øget pres for dokumentation af resultater.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 2 af 8

- At aftaler mellem KL og regeringen skal overholdes på decimaler (Budgetlov og sanktioner).
- Puljestyling og enkeltsagsstyring.

Endeligt er der tegn på, at tolerancen i befolkningen, medierne og i Folketinget over for store forskelle i kernevelfærden er blevet mindre. Det er en ny præmis. Bag den udvikling ligger et ønske om et sammenhængende Danmark. Denne velfærdsharmonisering er et klart opmærksomhedspunkt for udviklingen af fremtidens kommunestyre.

Samlet set er det alt sammen forhold, der sætter en betydelig forandringsdagsorden i kommunerne. Forudsætningen er, at udviklingen har en klar retning, og at der er en stærk sammenhængskraft kommunerne imellem, så kommunernes fælles interesser tilgodeses mest muligt.

Kommunerne kan levere de nødvendige forandringer

Kommunerne har i betydeligt omfang bidraget til at genoprette landets økonomi efter krisen, og kommunerne har leveret resultater i forhold til de reformer, som Folketinget har besluttet. Folkeskolereformen og reformerne på beskæftigelsesområdet er klare eksempler herpå. Det er kommunerne, der driver udviklingen af velfærden. Et godt eksempel er udviklingen af det nære sundhedsvæsen, hvor der i kommunerne etableres robuste tilbud lokalt til når de store og langt mere specialiserede superhuse står klar. Men det gælder også kommunernes indsats i forhold til vækst- og udviklingsdagsordenen, kultur- og turismepolitikken, ungeindsatsen, erhvervsudviklingen, udbredelsen af digitalisering og velfærdsteknologi, rehabiliteringen på ældreområdet, og omstillingen fra institutions- til netværksløsninger på det specialiserede socialområde.

Kommunerne har siden kommunalreformen udviklet nye roller. Nogle af de klareste indikatorer på det er, at:

- Kommunerne i høj grad er det sted, borgere og virksomheder ser hen, når problemstillinger skal løses. Kommunerne er fleksible og formår at få "samlet opgaverne op" og få dem løst.
- Kommunerne i stadig højere grad løfter opgaver sammen med andre kommuner og aktører i og uden for kommunegrænserne fx virksomheder, sygehuse, uddannelsesinstitutioner, andre kommuner, praktiserende læger m.fl. Fx er det blevet en del af kommunernes opgaveløsning på børne- og ungeområdet at bidrage til, at der er et uddannelsessystem efter folkeskolen, der er gearret til opgaven både i forhold til indhold, geografisk placering og i forhold til de kompetencebehov, virksomhederne har. På ældreområdet er det blevet en del af opgaveløsningen at sikre tæt koordination og dialog mellem sygehus og ældreplejen i forbindelse med ind- og udskrivninger.
- Kommunerne påtager sig et meget stort ansvar med at understøtte og mobilisere sammenhængskraften i kommunen blandt borgere, virksomheder, foreningsliv og foreningslivet. Det gælder, når kommunen skal udvikles, og når der opstår lokale udfordringer fx hvis en større virksomhed lukker. Kommunerne løser ikke bare opgaver, men påtager sig også rollen som facilitator, der bringer forskellige aktører sammen for at finde løsninger og som bidrager til udviklingen i lokalområdet, til vækst m.v.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 3 af 8

- Kommunerne har generelt igangsat en nytænkning af samspillet mellem kommune og borger. Borgerne bliver i langt højere grad en del af opgaveløsningen gennem samskabelse, de bidrager som frivillige på de store velfærdsområder, og flere borgere er med, når lokalområder skal udvikles. Her er kommunens rolle ofte at skabe rammerne for, at borgerne kan bidrage, når fællesskabet står over for nye udfordringer.

Kommunestyret har klare styrker – og i og med kommunerne har formået at skabe forandringer og levere resultater, spiller de en central rolle for samfundsudviklingen og for udviklingen af demokratiet. Den udvikling skal fortsætte.

Den videre udvikling af kommunestyret

I den videre udvikling af et stærkt kommunestyre kan følgende sigt punkter fremhæves:

- Der er en stærk og tydelig kommunalpolitisk ledelse af den lokale velfærd og kommunen som lokalsamfund.
- Samspillet mellem borgerne og kommunen skal til stadighed udvikles
- Kommunerne skal også i fremtiden være forandringsmotoren i velfærdssamfundet.
- Kommunerne løfter nye opgaver – alene såvel som i fælleskab – når opgaverne bedst løses tæt på borgerne.
- Vækstpolitik er en kerneopgave i kommunalpolitikken på lige fod med velfærdspolitikken.
- Kommunerne er en del af et sammenhængende velfærdssamfund, og kommunernes viden og erfaringer indgår i arbejdet med kommende reformer.

Der skal være en stærk og tydelig kommunalpolitisk ledelse af den lokale velfærd og kommunen som lokalsamfund

Den politiske ledelsesopgave ændrer sig over tid og formes af de udfordringer, kommunen står over for, fx når der sker væsentlige ændringer i de økonomiske vilkår, i befolknings sammensætningen, erhvervsstrukturernes, de teknologiske muligheder osv.

Kommunalbestyrelsen er ikke en bestyrelse men en politisk ledelse. Politik og drift adskilles derfor ikke skarpt og betyder, at kommunalpolitikere både er tæt på maskinrummet og oppe på kommandobroen. Maskinrummet giver indsigt og viden om institutioner og fagområder og om de styringsmæssige dilemmaer og diskussioner, mens arbejdet på kommandobroen handler om at formulere politikken, lægge strategi og sætte retningen – og især med afsæt i viden fra maskinrummet og fra dialogen med borgerne.

En væsentlig forudsætning for det kommunalpolitiske arbejde er et velfungerende samspil med forvaltningen. I en tid hvor kommunestyret skal tilpasses ændrede rammevilkår og arbejdsbetingelser, er det ekstra vigtigt, at de gensidige forventninger mellem politikere og forvaltning afklares.

Udviklingen i politikerrollen og i den politiske ledelsesopgave kræver også opmærksomhed, ikke mindst fordi kompleksiteten er stigende, og fordi de ændrede rammevilkår sætter spørgsmålstegn ved, hvad det skal betyde for politikudviklingsprocesserne, politikimplementeringen og politikernes rolle heri.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 4 af 8

Samspillet mellem borgerne og kommunen skal til stadighed være i udvikling
Samspillet mellem borgerne og kommunen er i konstant udvikling. Samskabelse, inddragelse af civilsamfundet som frivillige, og nye dialogprocesser som led i politikudviklingen er aktuelt blot nogle af overskrifterne. Det handler grundlæggende om, at borgerne skal kunne tage et medansvar, når de får lokale velfærdsydelse og i udviklingen af kommunen og dens lokalområder.

Samspillet handler også om, borgerne kan følge med i kommunalbestyrelsens arbejde og have mulighed for at engagere sig. Borgerne skal kunne genkende de udfordringer, kommunen står over for og opleve, at der er sammenhæng mellem udfordringerne og de konkrete sager, kommunalbestyrelsen behandler. Kommunikationsformerne er i udvikling og bl.a. de sociale medier er kommet i spil for at understøtte denne udvikling.

Kommunerne skal også i fremtiden være forandringsmotoren i velfærdssamfundet.

Den grundlæggende omstilling af velfærdssamfundet udspringer langt hen ad vejen af behov, der opstår i den daglige opgaveløsning. Der er mange eksempler på reformer og omstillinger, der er spiret frem lokalt.

Kommunernes generelle tilpasningsdygtighed, vilje og evne til at påtage sig nye opgaver og tage ny teknologi og nye arbejdsformer i anvendelse, har gjort kommunerne til forandringsmotoren i velfærdssamfundet.

Kommunerne skal også fremadrettet være innovative og aktivt nytænke og inddrage lokale aktører i at finde nye løsninger. Det giver bedre velfærd, bedre lokalsamfund og større livskvalitet for borgerne. Derfor skal kommunerne fortsat arbejde proaktivt for at udvikle den lokale velfærd, sikre kvaliteten i kerneydelserne, effektivisere, prioritere og styre ressourcerne og lede borgerne gennem omstillinger.

Kommunerne er parate til at løfte nye opgaver – alene såvel som i fælleskab – når opgaverne bedst løses tæt på borgerne.

Beskæftigelsesopgaven, udviklingen af det nære sundhedsvæsen, flygtninge og integration og klimatilpasning er blevet nye kommunale kerneopgaver. Disse nyere opgaver er alle kendetegnet ved at være komplekse, specialiserede og ved at kræve betydelig tværfaglig koordinering. Derfor er det lige præcis kommunerne, der kan løfte disse områder, hvis borgere og virksomheder skal opleve helhed og sammenhæng på tværs af indsatser.

Det er også kendetegnende for disse opgaver, at de kræver, at kommunen er åben og samarbejder med bl.a. virksomheder, sygehuse, uddannelsesinstitutioner og med andre kommuner. Samarbejdet kan antage vidt forskellige former, og der er ikke én samarbejdsstruktur, der kan bruges på alle områder. Det tværkommunale samarbejde er et udtryk for et løsningsorienteret og fleksibelt kommunestyre, der formår at gå nye veje for at løse velfærdsopgaverne bedst muligt.

Et stærkt kommunestyre er afhængigt af, at kommunerne i fællesskab kan løfte nye specialiserede opgaver, og at kommunerne er åbne og synlige over for deres omverden og kan samle aktører i og uden for kommunen, når nye

opgaver og udfordringer skal løftes – også selvom udfordringerne kan være store, og stiller nye krav til den politiske ledelsesopgave, til forvaltningen og til kompetenceudviklingen i kommunerne.

Vækstpolitik er en kerneopgave på lige fod med velfærdspolitik.

Kommunerne har gennem de seneste fem år for alvor taget vækst dagsordenen til sig som et vigtigt politikområde på linje med velfærdspolitikken. Udviklingen er gået fra at stille erhvervsservice til rådighed for de lokale virksomheder til nu at forme en samlet og proaktiv vækstpolitik. Det kommer også til udtryk med de nye business regions. Gennem fælles satsninger inden for erhvervsstruktur, infrastruktur, uddannelse, kultur og turisme samarbejder kommuner om at gøre et geografisk område attraktivt for investorer, virksomheder og arbejdskraft.

Den mere aktive kommunale rolle i vækstpolitikken betyder, at der er fokus på, hvordan den lokale velfærd bedst understøtter vækst og udvikling. Åbningstider i dagtilbud, skolestruktur, infrastruktur, udbuddet af kultur- og fritidstilbud danner fundamentet for, hvordan borgeren kan få hele sit liv til at hænge sammen. For nogle virksomheder er det afgørende, at deres medarbejdere har adgang til en international skole, mens andre er afhængige af sagsbehandlingstider, et specialiseret redningsberedskab eller lokalplaner, der giver særlige muligheder.

Vækst- og udviklingsdagsordenen betyder også, at det er vigtigere end nogensinde, at kommunen har en klar identitet. Ikke alle kommuner kan gå samme vej. Men alle kommuner kan udnytte de forskellige muligheder, de hver især har for at udvikle sig. Det er ikke alene et spørgsmål om, hvorvidt man eksempelvis vil være en grøn kommune eller kulturkommune. Det handler om de grundlæggende til- og fravalg, om befolkningssammensætning, virksomhedsstruktur, fordelingspolitik mellem land og by, og om arbejdsdelingen i den omegn, kommunen er en del af.

Kommunerne er en del af et sammenhængende velfærdssamfund, og kommunernes viden og erfaringer indgår i arbejdet med kommende reformer
Det vil ofte være kommunerne, der i praksis erfarer det, når velfærdssamfundet indrettes uheldigt fx når der er uhensigtsmæssig lovgivning, dilemmaer mellem faglighed, borgernes synspunkter og de politiske udmeldinger eller tiltag på velfærdsområderne, der ikke virker.

Det er kommunerne, der får problemer, hvis nationale mål i reformer er for rigide, og hvor der ikke er mulighed for at tilpasse til lokale forhold og i samspil med borgerne. Og det er ofte kommunerne, der først ser hvilke udviklingstendenser og ændringer i efterspørgselsmønstre, der tegner sig.

Kommunernes viden og erfaringer skal derfor bringes ind i statens arbejde med lovgivningen og med reformer. Her har KL en vigtig rolle at spille. Det kræver, at KL er tæt på kommunerne og den kommunale opgaveløsning. Men det kræver også, at der er en forståelse i staten for, at man ikke nødvendigvis kan få den ønskede effekt af ny lovgivning hos borgerne, hvis implementeringen gennemføres fra centralt hold. Det handler således om forståelsen af roller og arbejdsdeling i den offentlige sektor og om betydningen af, at beslutninger og gennemførelse sker bedst, mest effektivt og demokratisk tæt på borgerne.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 6 af 8

Fælles udviklingsområder og nødvendige debatter

KL's bestyrelse er optaget af udviklingen af kommunestyret og det repræsentative lokaldemokrati og af, hvordan KL og kommunerne sammen kan fortsætte udviklingen.

I forbindelse med de seneste forhandlinger om kommunernes økonomi blev der formuleret syv principper for statens styring af kommunerne. Det bærende princip er mål- og rammestyring. KL og kommunerne skal gennem konkrete strategier og projekter og med afsæt i principperne arbejde på at kommunestyret bevæger sig i den rigtige retning. En række initiativer er allerede i gang, andre skal først drøftes, og en række temaer i relation til det lokale demokrati kalder på fælleskommunale drøftelser af den videre udvikling.

Det aktuelle arbejde om den fortsatte digitalisering, styring og effektivisering i og på tværs af kommunerne, som KL og kommunerne sammen er i fuld gang med, er ét eksempel. Det sker bl.a. gennem to omfattende indsatser: Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og styrings- og effektiviseringsprogrammet. Begge indsatser har til formål at øge det lokale råderum, og skabe grundlag for at udvikle nye løsninger til borgerne fx gennem velfærds-teknologi og nye selvbetjeningsløsninger og gennem styrkede løsninger på tværs af forvaltningsområder. Samtidig skal projekterne afklare de barrierer i lovgivningen m.v., der måtte være, og som skal bringes ind i KL's dialog med regeringen og Folketinget.

Data får stadig større betydning både i de politiske beslutningsprocesser lokalt og landspolitisk i drøftelserne af reformer og implementeringen af reformer, nye tiltag m.v. Data kan også være med til at gøre kommunernes resultater mere synlige og på den måde bidrage til at underbygge værdien af det repræsentative lokaldemokrati. KL og kommunerne skal derfor sammen påtage sig ansvaret for udviklingen af data og for at sikre en afklaring af, hvordan data og dokumentation bedst kan understøtte de politiske beslutninger og ledelsesopgaven i kommunerne.

Kommunerne er en del af et samlet kommunestyre, hvor viden, nye initiativer, data og resultater deles, benchmarkes og bruges til at skabe bedre resultater lokalt. Et indsatsområde i de kommende år handler om at styrke vidensdelingen yderligere og mulighederne for at lære af hinanden på tværs. Dette skal også ses i lyset af, at der i alle kommuner er mange eksempler på nye veje i de lokale velfærdsløsninger og i samspillet med borgerne. Målet er ikke at blive ens men at bruge hinandens erfaringer.

Tilsvarende synes der at være behov for at kommunerne i fællesskab styrker omstillingen til nye kompetencer på velfærdsområderne. Krav om fortsat effektivisering, reformimplementering, nye rammebetingelser (globalisering, urbanisering, ny teknologi og kommunikationsformer m.v.), øget kompleksitet i opgaverne, nye samspilsformer med borgerne og mindre stabile strukturer vil betyde en fortsat foranderlig opgaveløsning i den kommunale sektor.

De kommunale organisationer vil derfor fortsat skulle udvikles, professionaliseres og tilpasses. En vigtig del af den kommunale ledelsesopgave og arbejds giveransvar vil i stigende grad handle om at sikre kompetenceudvikling

af de chefer, ledere og medarbejdere, der understøtter, at opgaverne kan løftes under ændrede betingelser, strukturer og med andet indhold. Samtidig handler en del af omstillingen til nye vilkår om at styrke de muligheder og tilbud, hvor kommunalpolitikere og borgmestre kan arbejde med deres egen rolle og rolleafklaring og få viden om redskaber, processer og muligheder i det kommunalpolitiske arbejde.

Endelig er der en række temaer i relation til udviklingen af det lokale demokrati, som KL's bestyrelse vil drøfte nærmere for at understøtte fælles afklaring og udviklingsretning. Det handler bl.a. om politikudviklingen og implementeringen af de politiske beslutninger, herunder:

- Politikerroller og rammer og vilkår for det politiske arbejde
- Processerne og involveringen af borgere og andre aktører

Det handler også om at drøfte de demokratiske spørgsmål, der knytter sig til de forskellige governancestrukturer – lokalt og på tværs af kommunegrænser. Det kan være drøftelser af, hvordan demokratiet og den demokratiske legitimitet sikres, når der samarbejdes i regi af KKR, i business regions, i den nye beredskabsstrukturer m.v. Nye strukturer og samarbejder skal ikke bare tilpasses de enkelte opgaver, men der skal sikres effektive og gennemsigtige organisationsformer med demokratisk legitimitet i kommunalbestyrelsen såvel som blandt borgerne.

Endelig er samspillet mellem kommunalbestyrelsen og forvaltningen som tidligere nævnt et vigtigt fokusområde i den videre udvikling af kommunestyret. Et velfungerende godt samspil er en forudsætning for det politiske arbejde. Udgangspunktet er godt, men i en tid hvor kommunestyret er i forandring, bliver det vigtigt at drøfte hvordan normer og samspil udfordres, og hvad det skal betyde. Drøftelserne er allerede i gang bl.a. med afsæt i det kodeks for forvaltningens rådgivning og betjening af politikerne, der blev lanceret i efteråret 2015.

Dato: 11. december 2015

Sags ID: SAG-2014-06420
Dok. ID: 2130145

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 8 af 8