



Ombudsmandsinstitutionen i en forandringernes tid

Folketingets Ombudsmand, Christian Britten Lundblad

1. Indledning og baggrund

Den 1. maj 2025 tiltrådte jeg som Folketingets Ombudsmand, og tiden er nu inde for at berette om min vurdering af institutionens rolle og udfordringer samt de tiltag, der er foretaget i den seneste tid.

Ombudsmandsordningen blev indført i Danmark ved ændringen af grundloven i 1953 med bestemmelsen i § 55, hvorefter »folketinget vælger en eller to personer, der ikke er medlemmer af folketinget, til at have indseende med statens civile og militære forvaltning«. Den nærmere regulering af ombudsmandens virke er fastsat i lov om Folketingets Ombudsmand¹ – oprindeligt ved lov nr. 203 af 11. juni 1954 – senest ændret ved lov nr. 568 af 18. juni 2012.

Den første ombudsmand – Stephan Hurwitz – tiltrådte den 1. april 1955, og jeg er nu den syvende i rækken.

Ombudsmandens virksomhed omfatter alle dele af den offentlige forvaltning,² jf. lovens § 7, stk. 1, herunder skal ombudsmanden bedømme, om myndigheder eller personer handler i strid med gældende ret eller på anden måde gør sig skyldige i fejl eller forsømmelser ved udøvelsen af deres opgaver, jf. lovens § 21. Udenfor falder således domstolene og Folketinget samt den private sektor med de modifikationer, der fremgår af § 7, stk. 1 og 4.

2. Overordnet om ombudsmandens virksomhed

Ombudsmandens virke knytter sig overordnet til bedømmelse af fejl og forsømmelser i forvaltningen, jf. lovens § 21, ved følgende tre hovedaktiviteter:

- Modtagelse af klager fra borgere, virksomheder, medier mv. over typisk afgørelser truffet af den offentlige forvaltning. Ombudsmanden afgør, om en klage giver tilstrækkelig anledning til undersøgelse, jf. § 16, stk. 1.

¹ Se lovbekendtgørelse nr. 349 af 22. marts 2013.

² Herunder også kommuner og regioner samt Folkekirken med de modifikationer, der fremgår af lovens §§ 8 og 9.

- Ombudsmanden kan af egen drift optage en sag til undersøgelse, herunder gennemføre generelle undersøgelser af en myndigheds behandling af sager, jf. § 17.
- Ombudsmanden fører tilsyn med institutioner, hvor personer er anbragt under tvang, og bedømmer herunder forhold vedrørende en institutions eller myndigheds indretning og drift samt forhold vedrørende behandlingen af og aktiviteterne for institutionens eller myndighedens brugere ud fra almenmenneskelige og humanitære synspunkter, jf. §§ 18 og 21.

Der modtages et stigende antal klager de senere år, således er antallet af klager steget fra ca. 5.100 i 2022 til ca. 7.100 i 2025. Tilsvarende er der afsluttet et stigende antal klager fra ca. 5.000 i 2022 til ca. 6.900 i 2025 – i 2025 er der ligefrem afsluttet tæt på 1.000 flere klagesager end i 2024. Der blev i 2023 tilført ekstra ressourcer grundet stigningen i antal klagesager, og det spiller ind i de seneste års øgede aktivitet. Af de modtagne klager har i perioden 2022-2025 ca. 13-15 pct givet anledning til nærmere undersøgelse af sagerne.

Antallet af afsluttede egen drift-undersøgelser har i perioden 2022-2024 varieret fra 136 til 156, og i 2025 blev der afsluttet 156 egen drift-undersøgelser.

Tilsvarende har antallet af tilsynsbesøg varet nogenlunde stabilt for hele perioden 2022-2025 med en variation fra 48 til 64.

Denne udvikling med et stigende antal klagesager, har været en udfordring i efterhånden flere år.³

3. Større udfordringer

Der forekommer betydelige aktuelle forandringer både globalt og nationalt for det danske samfund, og her er det naturligt at overveje, om det giver anledning til justeringer i tilgangen til arbejdet i ombudsmandsinstitutionen. Jeg vil i det følgende pege på nogle få perspektiver, som jeg finder særligt relevante for mit virke.

På den globale scene forekommer det demokratiske retssamfunds fundament udfordret. Montesquieus ordning⁴ for checks-and-balances mellem de 3 fundamentale magtinstanser – lovgivende, udøvende og dømmende – har i flere hundrede år dannet grundlaget for stabile demokratier med retssikker-

³ Se Jørgen Steen Sørensen i FOB 2012 og Niels Fenger i FOB 2019.

⁴ L'esprit de lois 1748.

hed for borgerne. Det finder jeg i høj grad værd at værne om, og ombudsmandsinstitutionen spiller her en rolle som et af Folketingets (og borgernes) redskab til kontrol med forvaltningen.

Et andet aspekt af større samfundsmæssig betydning er sikringen af sammenhængskraften i Danmark. Forskelle mellem by og land – hovedstad og provins – veluddannede og udsatte borgere fremhæves i disse år. En afledt effekt heraf kan i en række tilfælde blive en oplevelse af større afstand mellem borger og forvaltning, og her har ombudsmandsinstitutionen efter min opfattelse også en vigtig opgave som brobygger og tillidsskaber. Nærmere herom under pkt. 4.

Endvidere står forvaltningen foran store forandringer med et stærkt politisk ønske om på den ene side effektiviseringer ved brug af digitalisering⁵ og kunstig intelligens⁶ samt på den anden side »frisætning« af mange offentligt ansatte til at yde individuelt tilpasset service⁷ til borgerne og dermed udøve et langt større og friere skøn – i ældreloven⁸ omtalt som »helhedspleje«. Det kalder på justeringer af den hidtil kendte forvaltningsret, og ombudsmandsinstitutionen skulle gerne bidrage hertil med udviklingen af god forvaltningsskik.

⁵ Se f.eks. den brede politiske aftale af 8. februar 2024 om en ambitiøs og ansvarlig strategi for Danmarks digitale udvikling, herunder om at en effektiv anvendelse af data og ny teknologi blandt andet kan modvirke manglen på arbejdskraft og bidrage til at løfte kvaliteten af den offentlige sektors service til gavn for borgere og virksomheder.

⁶ Se til illustration heraf fra Regeringens lovprogram for 2025/2026 forslag til ændring af ældreloven (Udvikling og anvendelse af kunstig intelligens og lignende digitale løsninger i ældreplejen).

⁷ Se til illustration heraf Værdighedsreformen politisk aftale af 29. januar 2026 og Ældrereformen (vedtaget i Folketinget den 19. december 2024 med ikrafttræden 1. juli 2025). Ældrereformen bygger på tre værdier: Selvbestemmelse for den ældre, Tillid til medarbejdere og ledelse samt Tæt samspil med pårørende, lokale fællesskaber og civilsamfund.

⁸ Se ældrelovens § 11 med følgende ordlyd: »Tilbud efter § 10 skal løbende tilrettelægges og udføres på baggrund af dialog mellem den udførende medarbejder og den, der modtager tilbuddet, og ud fra en faglig vurdering af modtagerens aktuelle behov og ressourcer.

Stk. 2. Tilrettelæggelse og udførelse af tilbud efter §10 skal i forhold til den person, der modtager hjælpen, tage afsæt i følgende tilgang:

- 1) En helhedsorienteret indsats med hensyntagen til modtagerens samlede livssituation.
- 2) Tværfaglighed.
- 3) Kontinuitet, fleksibilitet og sammenhæng i hjælpen med færrest mulige forskellige udførende medarbejdere i hjemmet.
- 4) Modtagerens selvbestemmelse og løbende indflydelse

Det drejer sig på den ene side om, at afgørelser funderet på brug af intensiv digital sagsbehandling suppleres af en tilpasset lettere adgang til dialog med myndigheden, herunder muligvis også adgang til en hurtigere genoptagelse, så eklatante fejl rettes hurtigt. På den anden side forudsætter »frisættin-gen« af offentligt ansatte i den nære velfærdssektor, at der vises medarbejderne tillid og gives tryghed i, at de kan disponere – og igen sikre at fejl/kor-rektioner kan ske uden lange klagesagsforløb. Her kunne – baseret på klage-sager og undersøgelser – muligvis som god forvaltningsskik sættes dispositi-onsrammer for medarbejderne, så der er en fælles grundramme over hele landet.

Endelig udgør – som nævnt ovenfor – udviklingen med et stigende antal kon-krete klagesager en udfordring for, om ombudsmandsinstitutionen kan priori-tere sine ressourcer til bedst mulig effekt for det danske samfund. Tendensen med stigningen i antal klagesager forekommer vedvarende og konstateres også i bl.a. både Norge og Sverige.⁹ Et element heri er formentlig også den generelle digitalisering, herunder brug af AI, der letter klageskrivningen.

I tilknytning hertil har jeg allerede i en række udtalelser haft anledning til at kritisere lange sagsbehandlingstider i forvaltningen, herunder i forbindelse med klage over afgørelser til overordnede klageorganer. Dette tærer i sig selv på borgernes tillid til den offentlige forvaltning – og værre kan det blive, når et klageorgan påpeger fejl i sagsbehandlingen, uden det får betydning for selve afgørelsen. Et andet aspekt af samme problemstilling hidrører fra den øgede digitale sagsbehandling, hvor det i flere tilfælde har vist sig vanskeligt for borgerne at forstå afgørelserne – herunder på skatteområdet.

Der er efter min opfattelse sket et skred i den forvaltningsretlige kultur, hvor man som led i god forventningsafstemning hos borgerne oplyser om klage-sagsbehandlingstider på flere år. Men hvilket indtryk efterlades borgerne med, når de lakonisk informeres om at måtte vente i rigtig lang tid på en af-klaring. Klagesagsbehandlingstiderne har naturligvis en sammenhæng med ressourcer, men der bør være en »stopklods«, som sætter en grænse for, hvor lang tid man skal vente på en afgørelse – og det er, som om denne »stopklods« p.t. er afmonteret.

For mig at se kalder disse udviklingsaspekter på at begrænse lange klage-sagsforløb og i stedet fokusere på, at eventuelle fejl rettes hurtigst muligt.¹⁰

⁹ Se JOI (Sverige) Ämbetsberättelse 2024, Ärendestatistik s. 470 og Sivilombudets (Norge) Års-medling for 2024 s. 6.

¹⁰ Bedre kendt under begreberne remonstration eller blot genoptagelse.

Dette forudsætter på den ene side øget tillid¹¹ og råderum for den enkelte offentlige sagsbehandler og på den anden side tilgængelighed¹² for og dialog med borgerne i de dele af forvaltningen i tættest kontakt med borgerne. Hvis en borger forstår sagsbehandlingen og den trufne afgørelse, er der formentlig langt større sandsynlighed for efterlevelse og tillid til forvaltningen. Og det er min erfaring –ikke mindst som tidligere dommer – at mange borgere har et behov for at være set, hørt og forstået, uanset om de får ret, og derfor er jeg overbevist om, at der er givet rigtig godt ud at tage sig tid til og skabe mulighederne for kontakt og dialog med borgerne. Jeg håber på i de kommende år at kunne bidrage til udviklingen af god forvaltningsskik, der netop bygger på tillid mellem borger og forvaltning.

4. Overordnede prioriteringer

I lyset af disse overordnede udfordringer forekommer det oplagt at fastholde mine forgængeres¹³ fokus på at få mere tid til realitetssager og egen driftundersøgelser, der bidrager mest til udviklingen af forvaltningens sagsbehandling i et større perspektiv end typisk vurderingen af den enkelte klagesag.

Særlig opmærksomhed finder jeg skal knyttes til de borgere, der har vanskeligst ved at varetage egne interesser, herunder personer anbragt i offentlige eller private institutioner. Dette taler for mig entydigt for at opprioritere vores tilsynsindsats, hvor vi er i direkte dialog med de borgere, der ofte er stillet i en vanskelig og belastende situation, og hvor vi får et umiddelbart indtryk af deres livsvilkår. I forlængelse heraf forekommer det for mig også oplagt at give særlig prioritet til børne- og socialområdet inklusiv ældre og borgere med handicap.

Herudover foregår udviklingen af den digitale forvaltning med en sådan hast, at det tillige kalder på særlig opmærksomhed. Sikring af transparens/åbenhed i vort samfund har vi også en rolle i, og det afspejles i organisering og prioritering ved vort særlige kontor for aktindsigt.

Efter min opfattelse er der behov for, at ombudsmandsinstitutionen rækker ud til alle dele af vores samfund, herunder ikke mindst i retning af de borgere som ikke selv har mulighed for at gøre brug af os, og de forvaltningsgrene og retshjælpsinstitutioner der er i tættest kontakt med borgerne. Det er baggrunden for, at jeg har sat mig for at besøge alle landets kommuner, herunder at etablere et særligt kontaktudvalg med disses borgerrådgivere, som netop

¹¹ Se ældrelovens § 1, stk. 2, nr. 2.

¹² Senest fremhævet i udtalelse af 16. december 2025 i relation til skattemyndighedernes tilgængelighed på telefonen.

¹³ Jørgen Steen Sørensen i FOB 2012 og Niels Fenger i FOB 2019.

møder borgerne helt lokalt. Tilsvarende søges tættere relation skabt til landets retshjælpsinstitutioner, som meget vel også kan være en slags brobygger til ombudsmandsinstitutionen ved at videreformidle klager eller videregive viden om de problemstillinger, de bliver mødt af.

Synlighed og dermed kendskabsgraden af ombudsmandsinstitutionen er væsentlig for at kunne løse vores opgave. Borgere skal naturligvis kende til muligheden for at klage til ombudsmanden. Tilsvarende bør alle dele af forvaltningen kende til ombudsmandsinstitutionen og vores retningsgivende udtalelser suppleret af Myndighedsguiden. Med henblik på at fokusere vores indsats på dette område har Voxmeter primo 2026 afgivet en kendskabsanalyse til os på grundlag af 3.000 interviews foretaget i december 2025/januar 2026.

Et andet aspekt af at række ud har i 2025 bestået i at etablere et tættere samarbejde med mine kolleger på Færøerne og i Grønland om bl.a. udveksling af medarbejdere og fælles kursusaktiviteter mv. Året har også budt på inspirerende dialog med mine nordiske og europæiske kolleger om fælles udfordringer og samarbejde.

5. Forandringsprocessen og kommende projekter

Med de ovenfor beskrevne udfordringer og prioriteringer er anden halvdel af 2025 anvendt i ombudsmandsinstitutionen på at sætte en fælles retning og prioritering af vores mange opgaver. Det er sket i en dialog med alle medarbejdere, der konstruktivt og kreativt har bidraget med ikke mindre end 350 forslag til initiativer for de kommende års indsatser.

Overordnet har det ført til formulering af følgende mission¹⁴ for institutionen:

>>Med afsæt i grundloven værner Folketingets Ombudsmand om det demokratiske retssamfund og retssikkerheden. Ved at bidrage til, at forvaltningen handler lovligt og følger god forvaltningsskik, beskytter vi borgernes rettigheder i mødet med myndighederne.<<

Til missionen knytter sig visioner eller pejlemærker for vores indsats. Det drejer sig for det første om at være **relevant** ved følgende:

- Vi vil være en troværdig faglig kapacitet.
- Vi vil give konstruktiv kritik og sætte retning for forvaltningen.
- Vi vil afklare aktuelle og praktisk væsentlige juridiske tvivsspørgsmål samt spørgsmål om god forvaltningsskik.

¹⁴ I FOB 2012 beskrevet således af Jørgen Steen Sørensen: >>Ombudsmanden skal hjælpe den borger, der er kommet i klemme i det offentlige system. Ombudsmanden skal afdække og afklare generelle forvaltningsretlige problemstillinger og spørgsmål om god forvaltningsskik. Ombudsmanden skal præge den offentlige forvaltning til at blive (endnu) bedre.<<

- Vi vil have et særligt blik for systemiske fejl og mønstre

Herudover skal vi række ud og være **synlige** ved følgende aktiviteter:

- Vi vil udbrede kendskabet til institutionen.
- Vi vil være opsøgende og søge dialog i kontakten til myndigheder og interessenter.
- Vi vil prioritere kontakt til særligt udsatte grupper.

Endelig skal vi investere i **udvikling** ved følgende elementer:

- Vi vil have fokus på udviklingen i den offentlige forvaltning og rammerne for dens virksomhed.
- Vi vil undersøge og trykprøve borgernes rettigheder ved forvaltningens brug af nye metoder og teknologi.
- Vi vil bidrage til forvaltningsretlige normer i forbindelse med forvaltningens udvikling.
- Vi vil skabe et lærende arbejdsmiljø med løbende udvikling af kompetencer, metoder og produkter.

Ombudsmandsinstitutionen har gennem sin mere end 70-årige historie opbygget en stærkt værdibaseret organisation, der kan tiltrække de bedste kandidater, og disse værdier er følgende:

- høj faglighed, uafhængighed og integritet
- ambitiøse og tænke i nye tilgange for at gøre en endnu større forskel
- lydhøre, ordentlige og samvittighedsfulde i den interne såvel som eksterne kontakt
- lærende arbejdsmiljø med gensidig anerkendelse, tillid og samarbejde på tværs i huset.

Med retning og grundrammer på plads for ombudsmandsinstitutionen påbegyndtes den mere konkrete prioritering og justering af organisationen m.h.p. helt overordnet at øge aktiviteten inden for realitetssager, egen drift og tilsyn. Det medfører, at der i første kvartal af 2026 sker en omstrukturering af den juridiske afdeling, hvor der etableres en central enhed for modtagelse af langt størstedelen af klagesagerne bl.a. m.h.p. at kunne sikre en mere ensartet visitation, analyse og behandling af flere klager samt en kort svartid over for borgerne, og hvor klager, der kræver nærmere gennemgang eller undersøgelse, kan behandles af et fagområde, såsom sager om aktindsigt, socialsager, sager om børn, skattesager¹⁵ mv.

¹⁵ Se om baggrunden for skattekontoret i FOB 2017 af Louise Vadheim Guldberg og Lise Pugaard.

Børnekontoret,¹⁶ der sammen med Børns Vilkår og Børnerådet udgør Børneombuddet, frigøres i øget omfang til større realitetssager og undersøgelser, ved at overlade tilsynsopgaven til et samlet tilsynsområde, der forventes at kunne koncentrere tilsynsindsatsen. Der etableres samtidig koordinationsfora og -mekanismer på tværs af institutionen til sikring af videndeling, tværgående analyser, udnyttelse af fagligheder mv. Omorganiseringen skal således give flere kræfter til den indsats, som vurderes af størst værdi for samfundet.

På baggrund af de mange indkomne forslag under forandringsprocessen iværksættes en række projekter i 2026/2027 – disse knytter sig overordnet til bl.a. institutionens klagesagsbehandling og borgerkontakt, til udvikling i forhold til institutionens behandling af realitetssager og sager af egen drift, til udvikling af tilsynsaktiviteten og til sikring af øget synlighed i institutionens arbejde.

6. Forholdet til Folketing og domstole

Ombudsmanden er i udøvelsen af sit hverv uafhængig af Folketinget, jf. lovens § 10. Kommunikationen med Folketinget sker bl.a. via Præsidiet og Retsudvalget med den årlige beretning, der afgives i april, jf. lovens § 11, stk. 1. Derudover orienterer jeg nogle gange årligt tingets udvalg om institutionens arbejde inden for de respektive ressortområder.

Siden min tiltræden har jeg haft foretræde for Retsudvalget 3 gange, herunder med en specifik redegørelse for temaet for tilsynsaktiviteterne og den ovenfor beskrevne forandringsproces. Det er min oplevelse, at der fra Retsudvalgets er interesse for jævnlig mundtlig orientering om større generelle initiativer i institutionen.

Ombudsmandens virksomhed omfatter ikke domstolene, jf. § 7, stk. 2, herunder ej heller Domstolsstyrelsen.¹⁷ Men deraf følger ikke, at ombudsmandsinstitutionen intet har med domstolene at gøre. Først og fremmest har arbejdsmetoden ved domstolene mange lighedspunkter med sagsbehandlingen hos ombudsmanden, når der ses bort fra den umiddelbare bevisførelse.¹⁸

Der skal heller ingen tvivl være om, at mine standpunkter vil have fast afsæt i gældende ret, herunder naturligvis retspraksis. For tilliden til ombudsmandsinstitutionen er det netop afgørende, at udtalelserne har et indhold, som kan

¹⁶ Præsenteret særligt i FOB 2012 af Bente Mundt og i FOB 2022 af Lise Bitsch og Susanne Vega.

¹⁷ Jf. lov om Domstolsstyrelsen § 8.

¹⁸ Se også hos Jørgen Steen Sørensen i Juristen 2012 side 169 og Niels Fenger om ombudsmandens prøvelsesmålestok i Festskrift til Poul Andersen 2024.

forvente tilslutning ved en eventuel prøvelse ved domstolene. Der kan forekomme situationer, hvor en afklaring af retsforholdet bør finde sin løsning ved domstolene. Her vil jeg – måske også i øget omfang – gøre brug af min adgang til efter ombudsmandslovens § 23 at henstille, at der meddeles fri proces, som det f.eks. skete i min udtalelse af 21. august 2025 om FE-sagen. Der har været tradition for en vis udveksling af medarbejdere mellem domstolene og ombudsmandsinstitutionen, og det ser jeg gerne udbygget yderligere i de kommende år.

Juristen, nr. 1, 2026