



## Dansk forvaltningskultur er en god eksportvare

---

Af Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Sørensen

Berlingske 23. august 2014

I juni var jeg i Kina for at følge op på en samarbejdsaftale, som sidste år blev indgået mellem ombudsmandsinstitutionen og centrale kinesiske ministerier. Et grundelement i aftalen er, at kineserne gerne vil lære om den danske ombudsmandsinstitution og om dansk forvaltningskultur.

Det er en sag, der bliver prioriteret højt af de kinesiske myndigheder, og under besøget havde jeg bl.a. lejlighed til at møde Wang Qishan, medlem af Politbureauets Stående Komite og en af Kinas øverste ledere. Han er særligt ansvarlig for korruptionsbekæmpelse og god forvaltning, og han gav udtryk for, at Kina har meget at lære af Danmark.

Der er langt til Kina og dets 1.3 mia. indbyggere. Styrkelse af kinesisk forvaltningskultur vil skulle ske over årtier, og alt skal ses inden for rammerne af det kinesiske etpartisystem. Demokrati og magtfordeling i vesteuropæisk forstand er slet ikke på tapetet. Men Kina indser, at et moderne, stabilt og produktivt samfund kræver rene hænder og god forvaltning. Og at Danmark har noget at bidrage med her.

Interessen for den danske ombudsmandside og for dansk forvaltningskultur kommer ikke kun fra Kina. Hos ombudsmanden samarbejder vi med en række lande i forskellige verdensdele, der gerne vil udvikle ombudsmandsinstitutioner og i det hele taget god forvaltning. Gennem årene har vi bistået meget forskellige lande som f.eks. Albanien, Vietnam og Ghana.

Udlandets interesse for dansk forvaltningskultur er interessant i lyset af den hjemlige debat om forholdene i centraladministrationen. Med udgangspunkt i sager fra centrale ministerier spørges der nemlig fra mange sider, om der er problemer med vores egen kultur. Er der gået spin i ministeriernes daglige arbejde? Er hurtige resultater blevet vigtigere end gammeldags ordentlighed? Er politisk tæft højere prioriteret end faglighed og saglighed?

Jeg vil gerne forsøge et par refleksioner over dette spørgsmål – som ombudsmand og som almindelig iagttager af forvaltningen.

## NYHED

Diskussionen om værdier i centraladministrationen er vigtig. Det er her, noget af den tungeste magt i samfundet er koncentreret, og der kan trækkes en lige linje fra beslutninger på Slotsholmen til dagligdagen i de yderste afkroge af landet. Centraladministrationen er en krumtap i vores demokrati, og derfor skal den holdes i snor og under kontrol. Hos ombudsmanden bruger vi mange ressourcer på sager i ministerierne, og vi må jævnligt give udtryk for kritik, undertiden også skarp.

Det er nyttigt fra tid til anden at blive rusket lidt i sine værdier, og der er nogle tendenser i ministerierne, som bør give anledning til opmærksomhed. Centraladministrationens opgaver hører til de mest komplekse i samfundet, og vilkårene synes på flere punkter at blive stadigt vanskeligere. 24/7-samfundet indebærer, at sager skal håndteres og løses, nærmest før de er opstået. Spændvidden i embedsværkets opgaver synes at være større end nogensinde. Mediepresset bliver stadigt voldsommere. Indførelsen af særlige rådgivere tager en kultur med sig, som kan være nyttig og nødvendig, men som også risikerer at farve det faglige arbejde.

Og er den daglige italesættelse af grundlæggende forvaltningsværdier måske i de senere år druknet lidt i økonomi, reformer og effektiviseringsprojekter? Har det været lidt mere moderne at tale om, hvad der skal ændres, end om, hvad der skal bevares? Har det i enhver situation været umisforståeligt for medarbejderne, at faglige indvendinger mod politisk opportune løsninger ikke bare er velkomne, men også efterspurgt? Det er spørgsmål, som det i hvert fald ikke skader at reflektere over. Og den aktuelle debat viser vel under alle omstændigheder, at offentligheden med rette eller urette er efterladt med en lille tvivl.

De basale grundværdier for embedsværket er heldigvis enkle og velkendte: lovlighed, faglighed, sandhedspflicht og partipolitisk neutralitet. Deres indhold er rimelig klart. Og redskaberne til at sikre deres overholdelse ligger nogenlunde lige for: giv værdierne klar ledelsesmæssig fokus og opmærksomhed, især i de svære sager. Hav de kompetencer til rådighed, der skal sikre deres overholdelse – giv plads også til den besværlige embedsmand. Skrid hårdt ind over for dem, der ikke måtte spille efter reglerne. Og erkend og ret fejl, når de bliver begået, i stedet for at satse på, at de ikke bliver opdaget.

En tydelig kurs i de spørgsmål er vigtig, hvis vi også på sigt skal opretholde en centraladministration på højt niveau, og på den måde fastholde tilliden til systemet. Og jeg tror i hvert fald, at det er værd at tage fat i det grundlæggende, før man eventuelt kaster sig ud i overvejelser om fundamentale ændringer i form af f.eks. indførelse af statssekretærer og juniorministre. Det sidste er i øvrigt en diskussion, som jeg på ingen måde skal blande mig i, og som måske i virkeligheden også har mere med andre problemstillinger at gøre end værnet om forvaltningsværdier.

## NYHED

For nogle måneder siden italesatte Statsministeriets departementschef en relancering af klassiske forvaltningsværdier. Det fik han ikke ubetinget ros for, men grundlæggende er det efter min opfattelse et godt og sundt initiativ. For som sagt har der måske over de senere år været et lille skift i daglig værdifokus i centraladministrationen, som det i givet fald er godt at få justeret. Det vil understøtte en klar værdiprofil af ministerierne og en sikker hånd i de svære og dilemmafyldte sager.

Når alt dette er sagt, er det vigtigt at holde debatten om centraladministration og forvaltningskultur i de rigtige proportioner. Der begås fejl alle steder, men vi har i generationer haft en centraladministration af meget høj kvalitet. Den har været veluddannet, effektiv og professionel, og som jeg bedømmer det, har den i det store og hele formået at holde balancen mellem taktisk-strategisk rådgivning af skiftende regeringer og faglighed på højt niveau. Jeg har vanskeligt ved at se, at det forholder sig grundlæggende anderledes i dag. Det er nok også derfor, at andre lande bliver ved med at kigge til Danmark.

Hvis man anerkender dette, er det vigtigt ikke at ende i en stemning, hvor tilliden til ministerierne bliver undermineret. Det går nemlig ikke kun ud over offentlighedens almindelige tryghed ved vores statsapparat. Det er erfaringsmæssigt også egnet til at erodere systemet selv og svække følelsen af ære og "mission" i at tjene det offentlige – en følelse, som for den enkelte medarbejder langt hen ad vejen netop bærer og stimulerer efterlevelsen af grundlæggende normer og værdier. Det fører til ansvarsforflygtigelse, frygt for at træffe beslutninger og mangel på effektivitet og kvalitet.

DJØF har nu iværksat et analysearbejde for at undersøge, om vilkårene for embedsværket har ændret sig på en måde, der gør efterlevelse af forvaltningsværdier vanskeligere end før. Det kan vi givetvis blive klogere af. Og i det daglige er det som altid vigtigt, at centraladministrationen bliver holdt under effektiv kontrol af de relevante institutioner. Det giver rimelig sikkerhed for, at væsentlige fejl bliver fanget. Men også sund dokumentation af, at langt det meste går efter bogen.

Tilbage til Kina. Der forbinder de os med forvaltning på meget højt niveau, og det gør de grundlæggende ret i. Men som alt andet kan det glide, hvis man ikke passer på. Det vil være godt, hvis centraladministrationen roligt og velovervejede tager den aktuelle diskussion som anledning til at skærpe sin profil på området og meget tydeligt vise, at vi fortsat har ministerier, der effektivt og loyalt kan understøtte skiftende regeringers politik, men gøre det inden for rammer af bl.a. sikker faglighed og saglighed.

Så vil vi også fremover have en centraladministration, som andre lande ønsker at lære af.