



Embedsmændene er altså ikke så slemme, som de bliver gjort til

Administrativ Debat har interviewet kultur- og kirkeminister Bertel Haarder om arbejdet i Bo Smith-udvalget og om en række af udvalgets anbefalinger.

**AF VIBEKE IVERSEN OG CLAES NILAS,
ADMINISTRATIV DEBAT.**

Hvordan oplevede du som én af de to deltagende politikere arbejdet i Bo Smith-udvalget?

Det er noget af det bedste samfundslære, jeg har været med til. Ja, nærmest som at komme på genuddannelse. Jeg tænker her både på de mange kvalificerede oplæg, som vi fik fra sekretariatet, og de mange høringer, vi havde. Her fik vi en række oplæg af meget høj kvalitet. Vi fik glimrende oplæg fra bl.a. Jørgen Grønnegaard og Niels Fenger.

Og før mødet med medierne fik vi den interessante oplysning, at i 2008 skete der det skifte, at siden da var der flere journalister ansat i ministerierne til at levere nyheder til

medierne, end der var ansat i medierne til at udtage nyheder til medierne. Så informationssekretariatene og spindoktorene er virkelige grupper, der er vokset de senere år.

Det er et træk, der har både gode og dårlige sider. Det gode er naturligvis, at kvaliteten af information fra centraladministrationen er forbedret. Men samtidig er der sket en oprustning hele vejen rundt for at sætte sig på medie billedet og prøve at komme først med initiativer. Og det kan udgøre et problem både for folkestyret og den effektive administration.

Så det var godt, at Bo Smith-udvalget blev nedsat, og at vi bl.a. fik afdækket, at embedsmændene altså ikke er så slemme, som de bli-

ver gjort til. Men det, der i højere grad er problemet, er det forhold, at embedsmændene har fået et dårligt image, og at det ser ud som om, at der er et problem med embedsmandsstanden.

Og det forhold, at der er kommet flere mediefolk, har ikke rigtig ændret herved, det betyder bare, at der er kommet flere mediefolk på begge sider – man har oprustet lige meget.

Med hensyn til oplæggene i Bo Smith-udvalget synes jeg også, at vi fik interessante oplysninger, bl.a. om at embedsmændene faktisk gerne må bistå ministeren med hjælp til alt, bare det ikke er klart ulovligt. Det blev jeg faktisk noget overrasket over. Jeg sad jo i Bo Smith-udvalget, mens jeg var første næstformand i Folketinget, og der synes jeg ikke, at den konklusion var tilfredsstillende, og det synes jeg faktisk stadig ikke.

Men så er det godt, at vi har de syv dyder, som siger, hvad der skal siges! Og på den anden side skal vi også huske, at embedsmænd i ministerierne først og fremmest er der for at betjene deres minister. Men de folkevalgte skal også kunne følge med og have indflydelse.

Med hensyn til debatten om spindoktorer havde bl.a. Hans Engell under en af høringerne det synspunkt, at vi skulle have tre gange så mange, mens jeg nok mere hælder til det synspunkt, at vi slet ikke skal have nogen, fordi vi har lederne af informationssekretariatene. Her i Kulturministeriet har jeg udmærkede pressefolk, som er embedsmænd.

Jeg ved godt, at også blandt yngre medlemmer i mit eget parti er der andre holdninger hertil. Og jeg forstår godt synspunktet – hvis man f.eks. er helt ny minister på et område og sidder mutters alene i et ministerium. Her kan jeg godt se behovet for én at sparre med. Så jeg har ikke nogen principiel modvilje mod, at ministeren har nogen med til at hjælpe sig med ministerrollen. Min egen erfaring er blot, at almindelige embedsmænd kan også varetage de funktioner.

Men historisk har vi selvfølgelig set, at disse embedsmænd kan komme i klemme, hvis de kommer i en situation, hvor de skal hjælpe ministeren mod departementschefen – det kan give dem nogen karrieremæssige problemer.

Men det rejser vel netop spørgsmålet, om den danske model, som jo er unik også internationalt set, er langtidsholdbar?

Ja, jeg mener faktisk, at det er en levedygtig model – altså det, at vi udskifter så få embedsmænd, som vi gør efter et regeringsskifte. Det passer også med, at der i Danmark er relativt små forskelle mellem partierne. Så et ministerskifte i Danmark er ikke så dramatisk, som det er i mange andre lande. Og vi ser jo også i Danmark, at der er mange venskaber på tværs af de politiske partier.

Jeg har selv flere gange prøvet at overtage en ministersekretær fra min forgænger helt uden problemer. Og jeg har også flere gange oplevet, at embedsmænd, som jeg måske godt kunne fornemme ikke lige var Venstrefolk, ja de lagde sig netop ekstra i selen for at markere, at de var loyale og kunne udføre ministerens politik. Så jeg fik faktisk også engang i Undervisningsministeriet det lille rigtigt gode råd, at ”som minister kan man godt få sin vilje, også uden at skælde ud”. Det var vist engang, hvor jeg havde været lidt hård over for én af afdelingerne.

Men jeg er selvfølgelig også nødt til at sige, at jeg har også oplevet illoyale embedsmænd. Men det er nok mest historisk, især i den tid, hvor man havde meget stærke direktorater i et ministerium. De kunne godt lidt have en tendens til at udvikle sig til små kongedømmer, hvor man vil bestemme selv. Men i dag er ministerierne mere kompakte og bedre i stand til at betjene deres minister.

Men sidder embedsmændene mere usikkert i dag, og bliver de skiftet hurtigere ud?

Det undersøgte vi faktisk i Bo Smith-udvalget. Og der er lidt om det, men også kun lidt. Og jeg tror, at det er vigtigt, at vi har en kontinuitet i embedsværket. Jeg oplevede i Undervisningsministeriet, at folk blev rokeret alt for hurtigt, fordi synspunktet var, at hvis de skulle gøre karriere, så måtte de ikke sidde fast i en bestemt position. Og det var ikke godt for ministeriets viden omkring juraen og økonomien.

Det bedste er også, at der er den arbejdsdeling, at ministeren ikke blander sig for meget i forfremmelser o.l., men overlader det til departementschefen. Så er det hans eller hendes ansvar at få det til at fungere.

Nogen har gjort gældende, at I i udvalgsarbejdet trods alt burde have gjort mere ud af at undersøge andre landes systemer?

Vi fik faktisk foredrag og oplysninger i udvalget om, hvordan det svenske system er indrettet, men der var ingen i udvalget, der havde lyst til at kopiere den svenske model. Det

» **Det var godt, at Bo Smith-udvalget blev nedsat, og at vi bl.a. fik afdækket, at embedsmændene altså ikke er så slemme, som de bliver gjort til.**

hænger nok sammen med, at den er mere autoritær end den danske. Så hvis en minister i det svenske system synes, at noget er forkert, så kan ministeren sende en instruks til en styrelse herom. Men ministeren kan ikke gå ind i den konkrete afgørelse, og Rigsdagen har heller ikke mulighed for at holde ministeren op herpå. Her er det danske system klarere, for ministeren har ansvar for alt, og det styrker også Folketinget.

Så er der behov for at styrke Folketinget?

Ikke i form af et øget administrativt apparat. Men vi skal huske hinanden på, at den danske centraladministration ikke bare betjener ministeren, men også Folketinget. Så det er vigtigt at fastholde dyderne om, at informationen til Folketinget skal være både retvisende og udtømmende. Og hvis vi ikke overholder det, vil Folketinget begynde at opruste og opbygge egen lovafdeling og egne ekspertafdelinger. Overholdelsen af de syv centrale dyder er vigtig – og de omhandler i høj grad relationen til Folketinget.

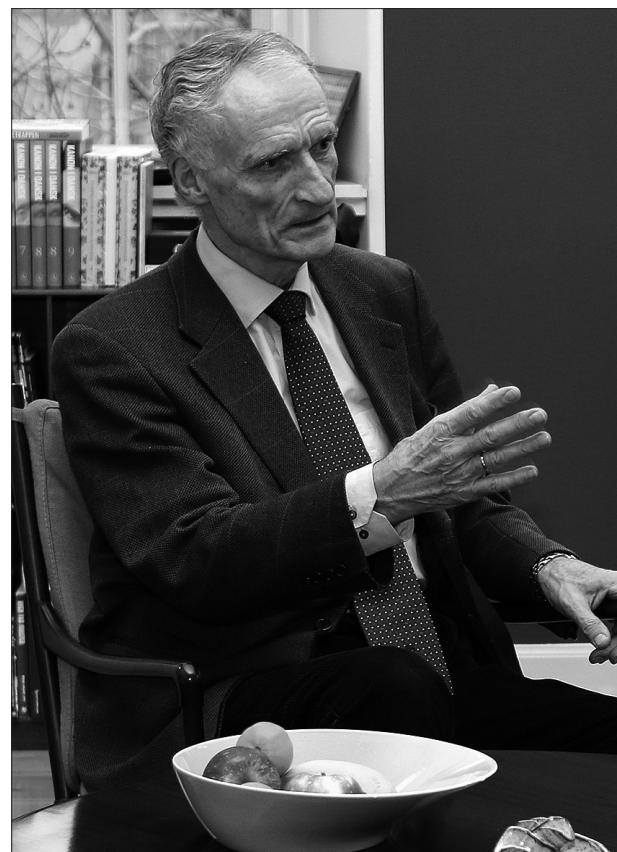
Men til gengæld har Folketinget sine egne problemer, f.eks. med udvalgsstrukturen. Medlemmerne kommer ikke til møderne i udvalgene, og jeg synes heller ikke man ser det grundige, seriøse arbejde i udvalgene, som vi så tidligere. Det er helt anderledes i Bruxelles, hvor de stående udvalg i EU-parlamentet afholder høringer mm.

Hvad gør vi ved det tillidsproblem, som f.eks. Lisbeth Knudsen har gjort opmærksom på, og hvor det nævnes, at der i medierne ikke er tillid til det, der kommer fra embedsmændene?

Det er desværre rigtigt, at det tillidsforhold, som vi tidligere så mellem seriøse journalister og de faglige eksperter blandt embedsmændene, ikke længere er til stede. Og det skyldes, at embedsmændene ikke længere er så trygge ved denne kontakt. Måske fordi de er bange for, at informationer bliver misbrugt. Der er utvivlsomt fejl på begge sider. Men det virker, som om historien og processen blandt mediernes journalister er blevet vigtigere end de kvalitative analyser.

Det er nok sådan, at man tidligere bedre kunne tale til baggrund. Og det forudsætter tæt kontakt også mellem journalister og politikere. Derfor er jeg heller ikke tilhænger af forslag om, at journalisterne på Christiansborg skal væk fra Folketinget.

Jeg vil også gerne nævne et punkt i forbindelse med Bo Smith-udvalgets arbejde, hvor



» Det er desværre rigtigt, at ligere så mellem seriøse journalister og embedsmændene, ikke

jeg har været uenig med min regering. Vi har set, at Undersøgelseskommissioner har taget lang tid og har været meget dyre. Jeg synes, vi skulle gøre som i Norge og have et Undersøgelsesudvalg, bestående af erfarne og troværdige politikere, og som ikke nødvendigvis skal have en karriere ud af arbejdet. Så den norske ordning kunne vi godt bruge i Danmark. Men det ville Helle Thorning ikke høre tale om – og det vil Lars Løkke heller ikke. Begge var bange for, at så ville vi få endnu flere undersøgelser.

Og den bekymring forstår jeg godt. Derfor foreslog jeg det kompromisforslag, at der kun skulle kunne nedsættes sådanne undersøgelser, hvis der var et meget bredt flertal i Folketinget bag. Men det kom jeg heller ikke igennem med, vel fordi man kunne forudse situationer, hvor det vil være meget svært for et regeringsparti at modstå et pres for en undersøgelse. Man vil gøre gældende, at det er, fordi regeringen har noget at skjule.



det tillidsforhold, som vi tidligere og de faglige eksperter længere er til stede.

Så selvom et enigt præsidium i Folketinget stod bag, kunne vi ikke komme videre med den løsning af såkaldte sager, når de opstår. Det andet stridspunkt var, at vi mente, at det burde være muligt at indkalde embedsmænd til høringer, også selvom ministeren ikke havde tid til at komme til stede, i al fald hvis ministeren gav tilladelse til det. Men hverken den tidligere eller den nuværende regering ønskede en sådan ordning. Det skulle kun være muligt at indkalde embedsmænd, hvis også ministeren samtidig var til stede. Det var også noget, vi drøftede i Bo Smith-udvalget. Men jeg har selvfølgelig accepteret, at både den tidligere og den nuværende statsminister fortsat ønsker en ordning, hvor ministeren selv skal være til stede, hvis embedsmænd er med eller indkaldes til et Folketingsudvalg. Og det hænger også godt sammen med ministeransvarlighedsloven.

Derfor er det så selvfølgelig også vigtigt, at ministrene kommer og finder plads i deres kalendere, hvis de indkaldes til Folketings-

udvalg. De må ikke være en stopklods for, at Folketinget kan få ny viden.

Bo Smith-udvalget er kommet med en række organisationsforslag: mere åbenhed, retschefranken, en ansvarlig for implementering osv. Hvad er baggrunden herfor?

Ja, det er forslag, jeg står helt bag, selvom jeg er fuldstændig opmærksom på, at de nok ikke løser alle problemer. Og f.eks. en stilling som ”jurachef” – det indførte jeg faktisk som undervisningsminister. Det var, fordi jeg kom til et ministerium i 1982 med alle disse kongedømmer, altså direktorater, med hver deres juridiske chef, hvor jeg ikke synes, at de var skarpe nok på juraen. Her synes jeg, at det var nødvendigt at have en koordinerende juridisk chef i departementet, der kunne kvalificere og ensrette juraen på hele ministeriets område. Og da der var behov for en klarere samlet styring af økonomien på ministerområdet, så oprettede vi en tilsvarende funktion som økonomichef. Det gav også basis for nogle gode møder i den snævre kreds i ministeriet, bestående af departementschefen, jurachefen, økonomichefen og lederen af ministersekretariatet. Så på mange måder mener jeg at have opfundet retschefidéen.

Det var sådan set også min idé at have et uddannelsespolitisk sekretariat, som Anders Fogh senere kopierede på skatteområdet. Det var udtryk for et ønske om at styrke politikudviklingen. Og opgaven for sekretariatet var ganske klar: når der kom oplæg fra huset, skulle de vurdere, om der var nogen valgmuligheder, altså kunne jeg som minister gøre noget andet end det forelagte. Og der ved vi jo godt, at det, der kommer fra huset og via departementschefen til ministeren, det er én løsning. Så det var en god model, synes jeg. For man har behov for ”kuglestøbere” som minister – min påstand er bare, at de kuglestøbere kan man ikke nødvendigvis hente i de partipolitiske sekretariater, for de skal kende ministeriets område. Og derfor har vi også set dannelsen af ledelsessekretariater i flere ministerier, men bestående af embedsmænd.

Kodeks med dyderne er vel ikke kun rettet mod statslig administration?

Dyderne er brugbare i al offentlig forvaltning. Og de vil også have relevans for kommunerne, som er blevet større efter kommunalreformen og derfor også skal varetage opgaver som f.eks. politikudvikling. Så der må der være en stor parallel til arbejdet i centraladministrationen. Jeg var faktisk inde på, da jeg var indenrigsminister, at foreslå parla-

» Man skal ikke underkende betydningen af, at Bo Smith-udvalgets arbejde og konklusioner bliver brugt og siver ned igennem de offentlige organisationer.

mentarisme i kommunerne. Men det strandede på, at rådmændene i Venstres bagland gjorde gældende, at de ikke kunne hamle op med borgmesteren, hvis de ikke var fuldtidsansatte. Og det havde de faktisk ret i. Det har vi vel også set i Carl Holst-sagen, at fordi det kun er regionsformanden, der er fuldtidsansat, er det svært for de øvrige politikere at følge med. Det viser også, at der er en forskel mellem den politiske kontrol i de forskellige systemer.

Der er ingen tvivl om, at der tidligere var lidt for frit spil for bykonger i kommuner og lign. Men på den anden side synes jeg nok, at vi senere er kommet over i den modsatte grøft – i et stort kontrolregime, som jeg synes er gået for vidt. Bare som et lille eksempel: Schlüter sagde klart til sine ministre: I skal bruge Jeres ministerbiler til al kørsel, sådan at I ikke selv kører rundt og laver ulykker, men til gengæld skal I bruge bilen som jeres anden arbejdsplads. Kort sagt – ingen regler. Men nu har vi regler også om det. Nu er jeg jo blevet minister igen, og tænk, jeg skal godkende lister over alle de gaver, som jeg får, og som ligger her på mit kontor. Alt er mere formaliseret og regelsat nu, men det bliver lidt det, jeg vil kalde ”småtingskontrol”.

Jeg synes godt, at man kunne se på rammerne for det politiske arbejde, som jeg ærlig talt synes er blevet for rigide. Og jeg tænker i den forbindelse også på sådan noget som Carl Holst-sagen. Jeg har i al fald svært ved at se, at der skulle være noget forkert i at hjælpe regionsformanden med et oplæg til en tale, han skal holde på Mors. Regionsformændene er jo også en del af det folkevalgte demokrati og som sådan deltagere i landspolitik.

Nogle har sagt, at der har været meget få politiske reaktioner og meldinger i anledning af Bo Smith-udvalgets rapport: Deler du den opfattelse?

Jeg tror, at det har meget stor betydning, at departementschef Christian Kettel forestod

arbejdet med udarbejdelse af Kodeks for embedsmænd i centraladministrationen, som blev debatteret med Bo Smith-udvalget og også er optaget i udvalgets afrapportering som en del af betænkningen. Og det er mit klare indtryk, at alle lederne i centraladministrationen ikke bare har læst Kodeks, men også taget det op til debat i deres organisationer.

Desuden synes jeg, at den samling med cases, der er udarbejdet, udmærket præsenterer nogle dilemmaer, som embedsmænd skal tage stilling til og debattere. De giver anledning til en rigtig god debat, så dem vil jeg faktisk gerne reklamere for. Og jeg synes især, de var skruet godt sammen, fordi de var virkelighedsnære og svære at svare på.

Så man skal ikke underkende betydningen af, at Bo Smith-udvalgets arbejde og konklusioner bliver brugt og siver ned igennem de offentlige organisationer. Det var jo også det, der skete med Nordskov-udvalgets arbejde i sin tid, at der er et sted, man kan slå op og læse noget om, hvordan man bør agere i forskellige situationer. F.eks. anvisningen om, at man i givet fald skal gå til sin overordnede, der skal gå videre til sin egen overordnede, og i yderste fald må man gå til Statsministeriets departementschef.

Og så tror jeg også, at det har en virkning, at vi i Bo Smith-udvalget har været nogle spæstik dybere og analyseret tingene hele vejen rundt, sådan at rapporten også kan anvendes som et opslagsværk af statskundskabere osv. i deres arbejde i de kommende år. Men diskussionerne om embedsmænd og spindoktorer vil da ikke stoppe. Fordi selvom vi har afdækket, at embedsmændene ikke er korrupte eller dårlige osv., så har vi jo ikke løst det imageproblem, som embedsmændene i al fald i centraladministrationen har fået.

Og det er derfor, jeg vender tilbage til, at det ville være godt, hvis vi kunne få genoptaget forbindelsen mellem journalister og de mange eksperter i ministerierne om faglige spørgsmål. For ellers bliver det svært at få genoprettet den tillidskløft, der har udviklet sig. ■