

» Jeg har da også haft store diskussioner med embedsmændene fra tid til anden, men jeg har været meget imponeret. Ikke alle ministerier er dog lige omstillingsparate.



Interview med formand for Socialistisk Folkeparti, Pia Olsen Dyhr:

## Erfaringer fra samarbejdet mellem ministre og embedsmænd – fra SF's første regeringstid

*Torsdag 30. januar 2014 blev en skæbnedag for Socialistisk Folkeparti (SF). Efter at have dannet regering med Det Radikale Venstre og Socialdemokraterne i næsten 2½ år måtte SF trække sig fra regerings-samarbejdet. Årsagen var, kort fortalt, diskussionen om salget af aktier i Dong Energy til den amerikanske investeringsbank Goldman Sachs. Men hvordan har SF oplevet partiets første tid som regeringsbærende parti – og særligt samarbejdet med embedsapparatet? Og hvordan er det igen at stå uden embedsapparatet til at arbejde for sig? Og hvad vil den kommende tid bringe for SF? Det er nogle af de spørgsmål, Administrativ Debat har stillet til den nyvalgte formand for SF.*

**AF METTE SØGAARD-ANDERSEN, REDAKTØR**

### Hvordan har det været at sidde i regering for første gang?

Jeg synes, at det har været fantastisk. Det skaber nogle helt andre muligheder for at finde nye løsninger. Man får et helt system stillet til ens rådighed, og så kan man som politiker vælge at udstikke nogle retningslinjer til sine embedsmænd: ”Der vil jeg hen, og I skal levere løsninger.”

Jo mere præcis man er, jo bedre bliver ens embedsmænd. Nu prøvede jeg fire ministerier, og jeg vil sige, at der hvor jeg havnede til sidst – Transportministeriet – var der, hvor jeg oplevede den største omstillingsparathed af alle de ministerier, jeg nåede at være minister i.

Jeg vil sige, at jeg, dengang jeg var trafikordfører, syntes, at embedsmændene var enormt ”sorte”, da de havde Hans Christian Schmidt

som minister. Omvendt synes jeg, at de var enormt grønne og røde under mig. Det viser, at de lytter til ministeren.

Jeg har da også haft store diskussioner med embedsmændene fra tid til anden, men jeg har været meget imponeret. Ikke alle ministerier er dog lige omstillingsparate – Transportministeriet var. Men embedsmændene er kanon dygtige, hvis man som politiker forstår at sige, hvor man vil hen.

#### **Hvad skal man gøre som politiker for at udnytte det fulde potentiale i embedsapparatet?**

Man skal være ganske godt forberedt, og det tror jeg aldrig rigtig man bliver som minister. Man ved nemlig ikke på forhånd, hvilket ministerium man får. Jeg vil sige, at min fordel i Transportministeriet var, at det var et område, jeg havde helt styr på, så jeg vidste godt, hvilke emner der skulle prioriteres.

Når man kommer ind i et ministerium, hvor du ikke kender emnet grundigt nok, er det svært at dirigere og prioritere. Et af de emner, som jeg har prioriteret særligt højt var social dumping på transportområdet. Der bliver lovgivet meget lidt om det, og det dukker ikke naturligt op. Der er naturligvis mange forskellige interesser og diskussioner, men rent ministerielt dukker de ikke op af skuffen.

#### **Du nævner, at der var en betydelig omstillingsparathed i Transportministeriet. Hvordan var det i de andre ministerier?**

I Miljøministeriet og Sundhedsministeriet var jeg vikar. Det vidste embedsmændene, og det vidste jeg. Det skabte visse begrænsninger. Derfor er det også en misforståelse at have barselsvikariater for ministre. Jeg synes folk skal på barsel – det er slet ikke det. Men pointen er, at systemet altid er loyalt over for den minister, de får tilbage. Det kan skabe visse vanskeligheder. Men i forhold til Udenrigsministeriet – ja, så er det jo bare Udenrigsministeriet.

#### **Kan du sætte nogle flere ord på det?**

I Udenrigsministeriets tilfælde tror jeg, at sætningen ”embedsmænd består, ministre forgår” har sin berettigelse. Det passer meget godt på Udenrigsministeriet. Jeg havde helt vildt dygtige medarbejdere i Udenrigsministeriet, men de var også meget fokuserede på, at den politiske linje skal være en ”konstant”. Min del af huset, synes jeg, gjorde meget for at fremme mine sager. Men det er et meget stort apparat. Det var på det tidspunkt cirka 1.200 mennesker kunstigt for-

## » **Når man kommer ind i et ministerium, hvor du ikke kender emnet grundigt nok, er det svært at dirigere og prioritere.**

delt på 4 ministerområder. Det skabte mange udfordringer.

#### **Hvad kan man så gøre som minister, hvis man oplever, at der er lagt en linje, og man ønsker at trække i en anden retning? Har du gjort dig personlige erfaringer med det?**

Jeg spurgte faktisk en meget erfaren politiker, som også har siddet i Udenrigsministeriet. Han sagde til mig, at noget af det, man bl.a. kunne gøre, var at lave offentlige udmeldinger, hvis man ikke kunne få sit embedsapparat til at følge efter en. Så var de tvunget til det. Men det kan man kun gøre et vist antal gange, så bliver det også vanskeligt.

#### **Der har i noget tid været en offentlig diskussion om behovet for flere politiske rådgivere og politisk udnævnte embedsmænd til at støtte ministeren med politikudvikling. Ser du på baggrund af dine erfaringer behov for det?**

Jeg tror, at det er en god ide med politiske rådgivere, men jeg er blevet mere og mere overbevist om, at dygtige embedsmænd og en dygtig departementschef gør det behov mindre.

Man har brug for nogle til at aflaste i dagligdagen, da så mange sager kører samtidig. Det ville også være nemmere for ministeriet, da de ikke hele tiden kan spørge ministeren som sidder i tusinde møder. I de tilfælde er det godt, at der er en anden, som har fingeren på pulsen og ved, hvad ministeren tænker.

Jeg havde to særlige rådgivere, og det var en kæmpe fordel. Min departementschef, som jeg var meget glad for, Jakob Heinsen kender hver en krog af ministeriet. Det kan man ikke have med sig som politisk rådgiver.

#### **Er der erfaringer fra jeres første tid i regering, som I vil tage med jer næste gang?**

Jeg tror for det første, at det med at have ministre i et parti, som har prøvet at være ministre før. Det har været en enorm styrke for f.eks. Det Radikale Venstre, at Margrethe Vestager har været minister før. Hun kender spillet. Hun ved, hvad hun skal være op-

» Og så handler det også om at være meget bevidst om, hvilke ministerier man vælger og under hvilke præmisser. Hvad kan de folk, man udpeger som ministre? Der kan man måske godt gøre et større forarbejde, end vi gjorde.

mærksom på. Det er erfaringer, som man kun kan få ved at være minister. Det er vores fordel nu. Vi skal ikke starte forfra.

Det med at have en mentor, eller en som har prøvet det før, som man kan regne med eller stole på – det er også meget godt og klogt at benytte sig af. Og så handler det også om at være meget bevidst om, hvilke ministerier man vælger og under hvilke præmisser. Hvad kan de folk, man udpeger som ministre? Der kan man måske godt gøre et større forarbejde, end vi gjorde. Pointen er bare, at det er rigtig svært, da man ikke kan gøre det i offentligheden. Man kan ikke engang fortælle folk det på forhånd.

**Hvordan tror du, hvis du skulle tage embedsmændsbrillerne på, at I bliver opfattet af jeres embedsmænd?**

Jeg tror, at embedsmændene bliver trætte af megen udskiftning i ministrene. De lægger hele systemet om, og så er ministeren bare væk igen. På den måde må Transportministeriet synes, det er lidt ærgerligt. De har haft tre ministre på to og et halvt år. Hvis jeg kigger på dem i forhold til SF-ministrene, så tror jeg dog, at vi har leveret varen.

**Er det din vurdering, at ministre får den tilstand, de har behov for i forhold til politikudvikling?**

Nej, ikke i forhold til politikudvikling. Men det mener jeg, at de politiske partier er til for. Det synes jeg, at man undervurderer i partierne – f.eks. noget af det Venstre gjorde i 80'erne med Anders Fogh Rasmussen som næstformand under Uffe Ellemann. Partiet lavede internt rigtig meget politikudvikling, mens de sad i regering.

Folk er medlem af et parti for at lave politik, og hvis man ikke formår at gøre det og overlader det til embedsmænd, så går man galt i byen. Embedsmænd kan meget, og de kan også tænke selv, men det er ikke deres arbejde at lave politikudvikling for et politisk parti.

**Der har i den senere tid været et øget fokus på embedsmændenes rolle, blandt andet ved kommissionssager. Er den øgede fokus berettiget?**

Jeg synes bestemt, at den er berettiget. Der har været nogle alvorlige sager, som gør, at man er nødt til at kigge på, hvad embedsmændenes rolle har været. For eksempel i tilfældet med Skattekommissionen og sagen om de statsløse palæstinensere.

Der har været nogle sager, hvor det ikke kun er politikerne, som er gået galt i byen, men også embedsmændene i deres rolle som rådgivere for politikerne. Derfor er vi nødt til at have klarhed over deres rolle.

De embedsmænd jeg har oplevet, har været rigtig dygtige og haft en forståelse for grænsen. De fortalte mig, at hvis vi gør det her, så skal du være opmærksom på, at det har de og de konsekvenser. Det er virkelig embedsmændenes rolle, og hvis de ikke kan finde ud af det, så er de ikke fagligt klædt godt nok på til rollen.

**SF er blevet beskyldt for at være gået for meget på kompromis i regeringssamarbejdet, men kan det også skyldes, at de har mødt et trægt embedsapparat, som du selv var inde på tidligere?**

Det har ikke været diskussionen med embedsapparatet, der har affødt kompromiser. Det har været diskussionerne med vores regeringspartnere. Der er det vores job at levere nogle kompromiser, som vi kan kende os selv i. Har vi så fået nok igen i disse kompromiser? Det vil jeg mene. Der er sikkert nogle, som mener noget andet.

**Hvilke redskaber anser du som værende de bedste, hvis man skal effektivisere den offentlige sektor?**

Jeg tror, at der er mange elementer i spil. Jeg tror, at god ledelse er en del af det. Så sparer vi en masse unødigt arbejde. Samtidig er det at vise medarbejderne tillid og mindske kontrollen vigtigt. Det kan jeg se virke i f.eks. Københavns Kommune, hvor sundhedsborgmesteren i den grad har leveret i forhold til sosu-assistenterne. Her har de taget alle kontrolarkene fra dem og signaleret, at de godt kan administrere deres egen dagligdag.

Sidst, men ikke mindst, tror jeg, at digitalisering ikke må underkendes. Man kan bare se på, at indføringen af stregkoder i detailhandel har haft en enorm betydning for opgørelse af virksomheders varelager ved statusmåling. Det er det samme i forhold til det offentlige, hvor vi nærmest kun sender digitale breve, hvis man sammenligner med f.eks. Sverige som ikke har digitaliseret på brevområdet. Der er vi kommet meget langt, og vi kan komme videre.

Jeg tror også, at vi skal give noget magt tilbage til brugerne. Et eksempel er Fredericia Kommune, hvor de har besluttet, at de ældre skal genoptrænes og ikke bare være ældre og sygne hen. De skal have hånd i eget liv. Der har man sparet nogle udgifter i forhold til

hjemmepleje, og folk har fået et langt mere tilfredsstillende liv, fordi de kan langt mere selv.

**Du nævner tillid og kontrol og behovet for mere tillid frem for kontrol. Hvad tror du, at der skal til, for at vi kan stoppe udviklingen med mere kontrol og satse på tillid?**

Det er en stor udfordring. Vi vil gerne have dokumentation for, at folk gør det, de skal gøre, men jeg synes, at det har taget overhånd.

**Men hvem skaber den øgede kontrol?**

Det gør vi jo på Christiansborg og ude i kommunerne. Der må man sige "stop" fra tid til anden. Vi har ikke brug for de tal. Vi må leve uden, da vi gerne vil mindske kontrollen. Der tror jeg, at vi kan gøre en hel del. Men det kræver, at der er politisk vilje, og at man ikke hopper i den populistiske fælde og tror, at vi kan regulere os ud af alt på Christiansborg – f.eks. to bade om ugen. Hvordan kontrollerer man så lige det?

**Finansministeriet har igangsat en undersøgelse af muligheden for udlicitering af kernevelfærdsydelse. Det har du offentligt udtrykt modstand mod, men hvad er egentlig problemet, hvis det nu både kan blive billigere og bedre?**

Jeg har ikke noget imod, at man bruger konsulentvirksomheder. Det har jeg det fint med. Jeg synes dog, at der er flere udfordringer forbundet med den type undersøgelser. For det første inddrager man ikke de mennesker, som det berører. Hvorfor inddrager man ikke de borgere eller kommuner, det drejer sig om, eller som har erfaringer med det der undersøges?

For det andet er erfaringerne fra de kommuner, der har kigget på det, f.eks. Vejle Kommune, at det ikke kan lade sig gøre. Kernevelførdnen kan ikke måles og vejes på samme måde som f.eks. på Vej og Park, hvor antallet af beskæringer nemt kan opgøres, samt hvor meget der skal gødes.

Det er meget sværere at definere kernevelførdnen. Det gør det også meget sværere at holde politisk kontrol med det.

Kernevelførdnen bliver meget mindre fleksibel, da man er nødt til at definere det ned til mindste detalje i et udbud. Og jeg mener ikke, at politikerne på Christiansborg skal bestemme praksis i det kommunale. Det er det, som man forsøger at gøre med den McKinsey-rapport.



» **Kernevelførdnen bliver meget mindre fleksibel, da man er nødt til at definere det ned til mindste detalje i et udbud.**

Det er nærmest tvangsudbuds-tankegangen, hvor kommunerne skal op på en fastsat procentsats, hvilket minder meget om den borgerlige regering, hvor man sagde at 25 % af kommunernes opgaver skal udliciteres. Jeg har det sådan, at hvis man ude i kommunen er overbevidst om, at de private er bedre til opgaven, så kan man vælge at gå den vej kommunalt. Det skal vi ikke bestemme på Christiansborg.

**Hvordan tror du, den kommende tid kommer til at være for SF?**

Jeg tror for det første, at det bliver svært. Der er nogle, som tror, at det bliver meget nemmere for SF, da vi nu kan mene hvad som helst.

Vores udfordringer er dog mange, da vi vil søge indflydelse. Det er svært at søge indflydelse, når man ikke sidder i regering. Især når man ikke kan levere et flertal til regeringen alene. Så det er en meget svær opgave, vi har begivet os ud i. Men jeg tror, at vi kan det.

Noget af det, SF er rigtig gode til, er at finde på løsningsforslag. Vi er et stifinderparti – vi er ikke fejlfindere. Det gør måske, at vi har nogle muligheder for at komme med nogle alternative løsninger til de udfordringer, vi står over for. Det håber jeg, at vi kommer til at have muligheden for at folde ud nu.

**Savner du at være minister?**

Jeg savner det fantastiske embedsapparat, som man har til rådighed, hvis man får en god idé. Det kan jeg godt lide, men jeg er dog meget glad for, at mine arbejdstimer er blevet færre.

Jeg synes, at jeg har fået noget frihed. Jeg har ikke ordførerposter eller svar i Folketingssalen længere, som man bruger meget tid på som minister. Det, der er helt vildt sjovt ved ikke at være minister længere, er, at jeg igen kan mene noget om alt. Ikke længere kun transportpolitik.

**Der har været delte meninger om, hvorvidt SF skal arbejde for at komme med i en regering igen. Hvad er din holdning?**

Jeg mener, at vi skal i regering igen. Det kan godt blive rigtig svært, da der ikke er særligt meget, der tegner sig til et centrum-venstre flertal efter et kommende valg. Jeg tror det bliver svært, men jeg synes det skal være ambitionen.

**Hvis, eller når, I så kommer i regering igen, hvilke forventninger har du så til dine embedsmænd?**

De skal være fagligt dygtige. Det er helt centralt, at de kan deres fagområde. De skal også være gode til at finde nye løsninger. De skal være fleksible i deres faglighed, og det har jeg oplevet. Det var jeg svært begejstret for i Transportministeriet. Det oplever jeg gerne igen i et andet ministerium.

**Oplever du embedsmandsinstitutionen som værende under pres?**

Man må sige, at de seneste års besparelser kan mærkes. Talenterne søger andre steder hen. Det er ærgerligt, og man må diskutere, om det skal være hvert eneste år, man fyrer og sparer i centraladministrationen. Det betyder, at man ikke har de ressourcer, som der kan være behov for. Der er ikke længere embedsmænd tilbage i centraladministrationen, som sidder og ”lopper den af”. ■