



## Dedikeret til en mere effektiv offentlig sektor!

*Administrativ Debat (AD) ved Mads Lyndrup og Torben Buse har mødt den nye rigsrevisor, Lone Strøm, som trådte til i foråret 2012 fra en stilling som direktør for Statens It.*

### ■ AF MADIS LYNDRUP OG TORBEN BUSE

#### **AD: Hvilke tanker gjorde du dig, da du sagde ja til stillingen?**

Der var ikke mange timer til at overveje i. Og jeg havde for så vidt gjort mine tanker op, inden jeg søgte stillingen. Jeg vidste godt, at det pludselig kunne gå hurtigt, når toget kørte. Men jeg blev meget glad, da jeg fik stillingen tilbudt. Det er mit ønskejob.

Det var min vurdering, at min faglige profil passede med stillingsopslaget, samtidig ville jeg rigtig gerne have stillingen, da den giver mig mulighed for at arbejde med et område, som jeg rigtig gerne vil arbejde med – nemlig den offentlige sektor, og hvordan man kan gøre tingene bedre i den offentlige sektor. Men hvordan statsrevisorerne ville vurdere mine kvalifikationer og mine personlige egenskaber, det kunne jeg ikke vide. Jeg er en

anden type end den tidligere rigsrevisor, og jeg vidste ikke, om de kunne se mig i stillingen.

Da jeg fik stillingen tilbudt, blev jeg glad og ydmyg. Det er et stort og ærefuldt hverv at blive rigsrevisor, og det forpligter og inspirerer til at gøre sit ypperste og lægge sig i selen.

#### **AD: Hvordan foregik ansættelsesforløbet?**

Jeg var til samtale hos statsrevisorerne to gange. Mellem samtalerne blev jeg testet af en konsulentvirksomhed.

Formelt foregår det på den måde, at statsrevisorerne udfærdiger en indstilling til Folketingets formand, som laver en indstilling til præsidiumet.

Jeg husker, at det gik meget hurtigt. To timer efter min anden samtale en onsdag blev jeg

ringet op. Om jeg ville have stillingen? De vil gerne allerede kunne offentliggøre navnet på den nye rigsrevisor den næste morgen kl. 10:00. Der var ikke meget tid til at genoverveje.

Det var først kl. 22:00 samme aften, da jeg faldt omkuld i sofaen derhjemme, at jeg tænkte "Hold da op". Samtidig skulle den organisation, som jeg selv var direktør for – Statens IT – også informeres, og det inden den officielle pressemeddelelse. Det nåede jeg så alligevel ikke, da pressemeddelelsen af en eller anden grund kom ud allerede kl. 08:30 den næste morgen.

**AD: Nu har du været i Rigsrevisionen i nogle måneder. Er der ting, som har overrasket dig?**

Noget af det, som har slået mig efter at have mødt alle medarbejdere og chefer, er, at de alle har det på samme måde som mig. De er dedikeret til det offentlige, og de vil gerne være med til at gøre en forskel i forhold til, hvordan det offentlige anvender sine midler. Det lyder så gammeldags at kalde det et kald, men på et eller andet plan er det det, som driver værket. Det er også derfor, at folk søger ind hos Rigsrevisionen. Det er kommet bag på mig, hvor gennemsyret den tankegang er i organisationen.

Jeg er også blevet positivt overrasket over den store faglighed, der er i huset. Her er en dyb faglighed.

Jeg har tidligere mødt fagligheden i forbindelse med Rigsrevisionens finansielle revision af de organisationer, hvor jeg tidligere har arbejdet, men jeg har ikke tidligere haft noget videre at gøre med den undersøgende del, altså forvaltningsrevisionen. Det er en ny verden for mig.

Jeg har selvfølgelig læst beretninger, men jeg var ikke klar over, hvordan arbejdet foregår, og hvordan undersøgelserne tilrettelægges. Det er tydeligt, at der er en stor faglighed forankret i forvaltningsrevisionen.

**Samarbejdet mellem Rigsrevisionen og forvaltningen**

**AD: Hvordan mener du, at samarbejdet bør være mellem Rigsrevisionen og forvaltningen?**

Jeg har arbejdet tæt sammen med Rigsrevisionen siden 2000, hvor jeg blev revisionschef i staten. Vi havde en såkaldt § 9-samarbejdsaftale, hvilket indebar et meget tæt samarbejde med Rigsrevisionen. Og jeg me-

ner sådan set det samme nu, som da jeg var en del af forvaltningen.

Jeg tror på et godt og konstruktivt samarbejde mellem forvaltning og revision, hvor det er muligt åbent at drøfte relevante problemstillinger, uden at det bliver brugt mod en.

Samtidig er det væsentligt, at der er respekt og forståelse for, at Rigsrevisionen er uafhængig. Det betyder bl.a., at institutionerne ikke kan bruge Rigsrevisionen til rådgivning eller konsulentopgaver på samme måde, som de bruger et privat konsulenthus eller et revisionsfirma. Der skal være en armslængde mellem Rigsrevisionen og de enkelte institutioner.

Uafhængighed er Rigsrevisionens adelsmærke, og vi skal værne om uafhængigheden. Det er også kendetegnende, at institutionen har haft det sværest det få antal gange, hvor revisionen er blevet kritiseret for ikke at være uafhængig. Det tydeligste eksempel på en sådan sag er privathospitalssagen.

**AD: Der er vel en balance mellem kontrol på den ene side – og at understøtte adfærdsændringer i de enkelte institutioner via læring og rådgivning på den anden. Har I haft overvejelser om at ændre på den balance og udvikle jeres læringsrolle i forhold til de enkelte institutioner?**

Vi er i Rigsrevisionen meget optaget af at finde den rigtige balance. For det er netop et spændingsfelt. Og nytten af en Rigsrevision, som bare kommer og kigger bagud, er begrænset. Det giver derimod nytte med anbefalinger, som betyder noget fremadrettet. Og i fx beretningen om statsregnskabet, RS-beretningen, er der rigtig mange anbefalinger til, hvordan praksis kan forbedres.

Vi har også en drøftelse af muligheder i forhold til at lave et produkt, hvor vi forsøger at samle op på vores anbefalinger, men det er vi ikke helt skarpe på endnu. Jeg har også en dialog med statsrevisorerne om det her. Men det er vanskeligt. Hvor langt skal vi gå i forhold til at komme med anbefalinger – og i forhold til at yde rådgivning.

Jeg synes, at vi som Rigsrevision har nogle muligheder for at komme med anbefalinger, fordi vi kommer i så mange institutioner – og netop kender de institutioner, der gør det godt, og som andre kan lære af. Det er en af vores styrker. Vi er bare ikke så gode til at nyttiggøre vores erfaringer.

→ SIDE 4



» Men vi skal også passe på ikke at være bange for vores egen skygge. Og en gang imellem skal vi turde sige, at det her er egentlig godt nok.

Der er selvfølgelig også risiko for, at vi kommer til at "blåstemple" noget, som efterfølgende viser sig at være mindre heldigt. Det er en balance. Men vi skal også passe på ikke at være bange for vores egen skygge. Og en gang imellem skal vi turde sige, at det her er egentlig godt nok.

**AD: Er I på vej over i en lidt mere lærende rolle?**

Der ligger rigtigt meget viden i Rigsrevisionen, som institutioner i staten – og bredere i den offentlige sektor – ikke har tilstrækkelig glæde af i dag. Den viden skal vi have formidlet. Men vi skal have fundet den rigtige form.

**AD: I forbindelse med udarbejdelse af beretninger indsamler Rigsrevisionen ofte data for sammenlignelige institutioner/en-**

**heder. Kunne man forestille sig, at Rigsrevisionen i større grad end tidligere nyttiggjorde data?**

Det har jeg endnu ikke haft lejlighed til mere systematisk at tænke igennem. Men det er rigtigt, at vi indsamler meget data i forbindelse med en forvaltningsrevision.

Der ville nok også være behov for afklaring af, hvem der ejer data, og hvordan data kan stilles til rådighed.

**Uafhængigheden er vores adelsmærke**

**AD: Vil Rigsrevisionen fravælge sager, hvor der er risiko for at få kritik for at politisere?**

Rigsrevisionen skal kunne gå ind i alle sager, og vil fortsat gå ind i alle relevante sager.

Det er væsentligt at holde fast i, at Rigsrevisionens undersøgelser og konklusioner bygger på et solidt fundament af fakta. Det vil nødvendigvis være sådan, at nogle konklusioner vil passe ind i den siddendes regerings dagsorden, mens andre ikke vil det. Sådan skal det være.

Rigsrevisionen vil ikke vælge undersøgelsesemner efter politiske dagsordener. Der vil blive foretaget undersøgelser på områder, hvor der bruges store midler, og hvor vi har en tese om, at der er nogle ting, som kan blive

bedre, og hvor midlerne måske kan bruges på en anden måde.

Vi vil derimod ikke komme med anbefalinger til, hvordan midlerne skal prioriteres. Det er politikernes job at træffe de beslutninger. Det er ikke Rigsrevisionens rolle at komme med anbefalinger til eller i øvrigt at forholde sig til, hvordan midlerne skal bruges. Men det er selvfølgelig en gråzone, og det er vi ekstremt opmærksomme på. Og det er også med de briller, at jeg gennemgår de enkelte undersøgelser.

Vi skal være opmærksomme på, at vi ikke vælger side i vores valg af vinkler og ord, samtidig skal vi selvfølgelig også være helt sikre på, at anbefalingerne bygger på et solidt grundlag.

Det er også et hensyn, at problemstillingerne bliver belyst tilstrækkeligt fra alle relevante sider for at modvirke ensidighed. Men det sidste synes jeg nu, at vi er dygtige til.

#### **Vores analyser skal være relevante og nærværende**

**AD: Men I vil vel være med til at bidrage til, at der kommer mere ud af midlerne, uanset at det er politikerne, som skal prioritere og beslutte?**

Det er Rigsrevisionens kernevirkning, at gennemføre større undersøgelser, hvor vi ser på effektivitet, produktivitet og sparsommelighed. Og i forbindelse med de her undersøgelser kommer vi uvilkårligt ind i nogle svære gråzoner, hvor det meget let bliver politisk. Et eksempel på det er vores beretning om arbejdsmarkedsindsatsen rettet mod at få kontanthjælpsmodtagere i arbejde. Vores undersøgelse viste, at de nuværende indsats ikke giver nogen nævneværdig effekt, på trods af at der bliver brugt mange ressourcer på området.

Det er ikke vores opgave at drage konsekvenserne af undersøgelsen. Men jeg mener, at vi som Rigsrevision nøgternt må forholde os til, hvordan midlerne bliver anvendt – og hvilken effekt der kommer ud af det. Men jeg ved, at flere i departementschefskredsen vurderede, at vores konklusioner var lige på kanten til at politisere. Men her vil jeg så sige, at så længe, vi kun er på kanten, så kan jeg leve med det. Bare vi ikke går ud over.

Arbejdsmarkedsindsatsen er en vigtig diskussion. Og jeg mener dybest set, at det er en af Rigsrevisionens fornemste opgaver at sørge for, at de her væsentlige emner kommer på dagsordenen, så der fra politisk hold kan

træffes beslutninger om, hvad man vil. Det er et væsentligt aspekt af Rigsrevisionens arbejde

#### **Forvaltningsrevisionen og kommunerne**

**AD: Hvilke tanker har du gjort dig om Rigsrevisionens rolle i forhold til kommunerne?**

Rigsrevisionen reviderer bloktilskuddet, men har ikke selve revisionsopgaven i kommunerne og regionerne.

En af Rigsrevisionens styrker er, at vi kan lave tværgående analyser af den statslige administration og anvendelsen af statens midler. Både vertikalt fra Folketing til yderste forvaltningsled og horisontalt mellem sammenlignelige opgaver og funktioner i den statslige administration. Et eksempel på sidstnævnte er beretningen om universitetsområdet.

Men der er også muligheder i de vertikale analyser, hvor vi ser på anvendelsen af bevillinger fra vedtagelse i Folketinget til yderste led, hvor bevillingen kommer borgerne til gode. Og hvis du kigger i Rigsrevisionens

**» Det vil nødvendigvis være sådan, at nogle konklusioner vil passe ind i den siddendes regerings dagsorden, mens andre ikke vil det. Sådan skal det være.**

strategi, som blev udarbejdet sidste år, og som jeg bakker 100 pct. op omkring, så vil du se, at det er et mål netop at se mere på de borgernære områder, hvor der jo også anvendes store midler. Vi skal også ud i yderste led.

Som det er skruet sammen i dag, og det bliver mere og mere markant, så bliver der i Folketinget opstillet nationale politiske målsætninger – og givet bevillinger – for indsatserne på de enkelte områder. Også de områder, som kommunerne er ansvarlige for at levere på. Der er derfor behov for analyser, som top-down fra Folketing til yderste led ser på, hvad der kommer ud af bevillingerne. Og det er kun Rigsrevisionen, som kan lave de analyser. Kommunens revision kan ikke. De kan kun se på kommunens egen forvaltning af midler. Derfor er de analyser en af Rigsrevisionens kerneopgaver.

→ SIDE 6

## » ... så længe, vi kun er på kanten, så kan jeg leve med det. Bare vi ikke går ud over.

Der vil også være tilfælde, hvor vi vil komme til at forholde os til, om der er uhensigtsmæssigheder i den eksisterende lovgivning og mellem forskellige regelsæt, fx i forhold til at sikre en hensigtsmæssig styring. Men det er ikke revisionens opgave at angive, hvordan evt. uhensigtsmæssigheder skal håndteres. Det er en opgave for politikerne og forvaltningerne. Men derfor kan vi godt udpege de steder, som er vanskelige at forvalte, fx pga. uhensigtsmæssigheder i regelsættene.

### **Erfaringer med det regionale område**

**AD: Hvilke erfaringer har I gjort jer med det regionale område? Nu har I arbejdet sammen med regionerne siden kommunalreformen.**

De hidtidige erfaringer viser, at det giver mening at revidere sundhedsområdet. Det er et område, hvor der er opsat en række nationale politiske målsætninger. Det er fornuftigt at teste, om systemet kan leve op til målsætningerne: samt ikke mindst at se på tværs og undersøge, hvordan de forskellige regioner og hospitaler løser opgaverne på sundhedsområdet. Der er afgjort mulighed for at lære af hinanden. Og det kan vi som Rigsrevision være med til at understøtte og sætte fokus på.

### **Den økonomiske krise**

**AD: Den offentlige sektor står over for yderligere økonomiske tilpasninger over de kommende år. Hvordan ser du Rigsrevisionens rolle i forhold til de udfordringer?**

Vi har indledt et samarbejde med Moderniseringsstyrelsen på økonomistyringsområdet, hvor styrelsen er i gang med at gennemføre et stort økonomistyringsprojekt.

Moderniseringsstyrelsen udvikler og stiller metoder til rådighed for institutionerne i forbindelse med projektet, men vi har bidraget og bl.a. drøftet metoder og tilgange med styrelsen.

Men først og fremmest vil jeg gerne sige, at det ikke er Rigsrevisionens opgave at vurdere, om der er penge nok til at løse en bestemt

opgave. Det er der andre, som må gøre. Vi kan alene se på, hvordan de enkelte institutioner løser de opgaver, de har fået i forhold til den givne bevilling.

Det er imidlertid klart, at nedskæringer sætter administrationen under pres. Det er det samme, som når en privat virksomhed ikke har den omsætning, som den skal have. I de tilfælde må man så se på, hvordan opgaverne bedst kan løses og prioriteres. Og det er klart, at vi som Rigsrevision vil forholde os til og udfordre de enkelte institutioner på deres prioriteringer.

Vi er i Rigsrevisionen bl.a. meget optaget af, hvordan de enkelte statslige institutioner løser nedskæringsøvelsen i medfør af regeringens tiltag om "Effektiv Administration". Vi ser bl.a. på, hvordan de enkelte institutioner er gået til opgaven, hvilke analyser de har foretaget – og hvilke opgaver de ikke fremover vil løse, eller vil løse anderledes.

### **Rigsrevisionens udfordringer**

**AD: Hvad mener du er Rigsrevisionens største udfordring i de kommende år?**

Vi skal som institution bevare og værne om vores uafhængighed, samtidig med at vi skal gøre nytte og skabe værdi, der hvor vi kommer.

Vi vil formentlig også i Danmark få en diskussion af, hvordan Rigsrevisionens opgaver løses bedst. Jeg ser det som en af mine fremmeste opgaver at være med til at sikre, at vi følger med og skaber værdi.

Jeg ved efter samtaler med departementschefskredsen og internt med chefgruppen, at vi i Rigsrevisionen skal blive bedre til at arbejde på tværs mellem den søjle, som laver finansielle revision, og den anden søjle, som laver forvaltningsrevision. Derfor arbejder vi på at udvikle en ny organisation. Der er et stort potentiale i en bedre samtænkning af de to søjler. Det er en anden af vores helt store udfordringer. ■

# Det danske EU-formandskab set fra Bruxelles

*Et velafviklet formandskab er i sig selv en investering i fremtidig indflydelse. Dels fordi alle involveret i formandskabet har opnået en dybere forståelse af beslutningsprocesserne, større synlighed og bedre netværk. Dels fordi Danmarks brand som et fornuftigt medlemsland er blevet styrket. Men videnbasen og brandet skal omsættes i konkrete initiativer og idéer, der skal sælges proaktivt, hvis de skal føre til resultater. Det gælder så meget desto mere, som dagsordenen i nogen tid fremover vil være præget af arbejdet med at styrke euroen, hvor Danmark af indlysende grunde har svært ved at gå i front.*

■ **AF AMBASSADØR JEPPE TRANHOLM-MIKKELSEN, DANMARKS FASTE REPRÆSENTATION VED DEN EUROPÆISKE UNION, BRUXELLES**

I første halvår 2012 varetog Danmark for syvende gang EU-formandskabet. Det var også denne gang en meget stor opgave for den samlede centraladministration i almindelighed og EU-repræsentationen i særdeleshed. Og også denne gang var den efterfølgende generelle vurdering, at Danmark løste opgaven professionelt og effektivt.

Selvom formandskabsrollen var velkendt, var der alligevel en række forhold, som gjorde, at dette formandskab adskilte sig fra tidligere formandskaber. For det første fandt formandskabet sted under helt ekstraordinære økonomiske og politiske omstændigheder. For det andet skete formandskabet på grundlag af Lissabontraktatens nydannelser: fast formand for Det Europæiske Råd (DER), fast udenrigsrepræsentant og øgede beføjelser til Europa-Parlamentet.<sup>1</sup>

I det følgende gennemgås erfaringerne fra formandskabet med særlig henblik på disse forskelle i forhold til tidligere formandskaber. Afslutningsvis berøres kort de muligheder, som formandskabet giver fremadrettet.

## **Krisen som rammevilkår**

Formandskabet var fra starten præget af den økonomisk-politiske krise, der dominerede de tre topmøders dagsorden, og som rettede fokus mod håndteringen af udfordringerne i eurozonen, der ligger uden for det roterende formandskabs ansvarsområde. Det politiske bagtæppe prægedes desuden af den splittelse, som opstod under topmødet i december 2011, hvor UK's modstand førte til, at 25 lande etablerede finanspagten uden for de eksisterende traktater.

Ud over at bidrage til krisens håndtering gennem fokus på konsolidering og vækst blev det derfor selvstændige mål for det danske formandskab at demonstrere, at EU kunne fungere og producere resultater på grundlag af de eksisterende traktater og procedurer, og at undgå yderligere splittelse. Formandskabet ville, som europaministeren udtrykte det, agere "Bridge over Troubled Waters".

Krisen udgjorde således den væsentligste økonomisk-politiske rammebetingelse for formandskabet. Den tog en stor del af medieopmærksomheden, affødte nye opgaver for formandskabet og farvede indholdsmæssigt visse sagsområder. Men krisen stod ikke i vejen for gennemførelsen af formandskabsprogrammet, som det i alt væsentligt lykkedes at realisere.

## **Samarbejdet med den faste formand for Det Europæiske Råd**

Selvom den danske statsminister ikke denne gang skulle lede topmøderne, var der ikke desto mindre en betydelig formandskabsrolle for regeringschefen. Ud over den hjemlige ledelse af regeringens forberedelse og gennemførelse af formandskabet er det nemlig fortsat i høj grad formandskabets regeringsleder, der personificerer og repræsenterer formandskabet over for den internationale offentlighed og de øvrige institutioner og medlemslande.

Ud over den traditionelle præsentation af programmet og efterfølgende afrapportering over for Europa-Parlamentet udmøntedes denne rolle bl.a. i en række koordinationsmøder i relation til Det Europæiske Råd. Statsministeren deltog således forud for hvert topmøde i et koordinationsmøde med Herman van Rompuy og kommissionsformand Barroso, ligesom der var særskilte møder med kommissionsformanden og Europa-Parlamentets formand om forhandlingerne om de flerårige finansielle rammer (MFF).



*Formandskabet var fra starten præget af den økonomisk-politiske krise, der dominerede de tre topmøders dagsorden, og som rettede fokus mod håndteringen af udfordringerne i eurozonen, der ligger uden for det roterende formandskabs ansvarsområde.*

## » Formandskabet ville, som europaministeren udtrykte det, agere "Bridge over Troubled Waters".

Under selve topmøderne var det desuden statsministeren, der forelagde de sager – som fx MFF – der var forberedt i substansen i rådsregi, ligesom hun bidrog til at finde kompromisser vedr. fx EU-patentet.

Som følge af denne rolle i relation til topmøderne var der også mellem topmøderne løbende kontakter på statsministerniveau med både Herman van Rompuy og med andre landes ledere. Tilsvarende var der omfattende kontakter på embedsmandsniveau i forhold til Statsministeriet, ligesom der var ugentlige koordinationsmøder på niveau af DER-formandens kabinetschef og EU-ambassadør.

Undervejs lykkedes det at styrke og systematisere samarbejdet om de lovgivningsmæssige sager. Dette fandt blandt andet udtryk i breve fra formanden for Det Europæiske Råd til stats- og regeringscheferne såvel som uformelle kontakter mhp. at understøtte det danske formandskabs prioriteter. Det var bl.a. i kraft af et sådant tæt parløb mellem statsministeren og formanden for Det Europæiske Råd, at det lykkedes at sikre det nødvendige momentum vedr. vanskelige sager som EU-patentet og energieffektivitetsdirektivet.

### **Samarbejdet med EU's udenrigsrepræsentant**

I lighed med statsministerens var også udenrigsministerens formandskabsrolle denne gang overtaget af en fast formand, nemlig udenrigsrepræsentanten. Men også for udenrigsministeren var der ikke desto mindre en vigtig rolle at spille. Udenrigsministeren optrådte på udenrigsrepræsentantens vegne under i alt 23 møder, dels under afrapporteringer over for Europa-Parlamentets udenrigsudvalg efter udenrigsrådsmøderne, dels under møder med tredjelande. Andre ministre bidrog ligeledes til at repræsentere udenrigsrepræsentanten i tilsammen 10 tilfælde.

Samtidig lykkedes det i samarbejde med den fælles udenrigstjeneste at få etableret faste koordinationsmekanismer, hvilket indtil da havde manglet. Dermed blev det muligt at håndtere samarbejdet mellem det faste formandskab for udenrigsrådet og det roterende

formandskab på en langt mere gnidningsfri måde end hidtil. I kraft af den tillid, som formandskabets samarbejdsstrategi skabte, blev det samtidig muligt at præge udenrigsrådets resultater med konkrete danske prioriteter, fx mht. menneskerettigheder.

For de danske ambassader og repræsentationer rundt omkring i verden var dette formandskab til gengæld meget anderledes end tidligere. Efter et par års indkøring er det nu den faste hovedregel, at det er de fælles EU-ambassader, ikke det roterende formandskab, der repræsenterer de fælles synspunkter over for opholdslandets myndigheder og offentlighed. Undtagelserne fra denne hovedregel var dels de få steder, hvor Danmark, men ikke EU var repræsenteret (Teheran og Abu Dhabi), dels de to FN-missioner i Genève og New York, hvor såvel ressourcemæssige som kompetencemæssige forhold betyder, at der fortsat er en rolle for det roterende formandskab. Fx spillede den danske repræsentation i New York en væsentlig rolle i forbindelse med forberedelsen af RIO+20-topmødet. Endvidere varetog Danmark – grundet særlige lokale forhold – formandskabet i Nepal.

### **Europa-Parlamentets styrkede rolle**

Endelig indebar Lissabon-traktatens styrkelse af Europa-Parlamentets rolle, at formandskabet i endnu højere grad end tidligere fokuserede sin indsats på forhandlinger med Europa-Parlamentet. Danske ministre gennemførte i alt 85 besøg i Europa-Parlamentet i Strasbourg og Bruxelles op til og under formandskabet. Enkelte af disse besøg var korte og vedrørte et enkelt møde, men de fleste omfattede adskillige møder og strakte sig for en dels vedkommende over flere dage.

## » Danske ministre gennemførte i alt 85 besøg i Europa-Parlamentet i Strasbourg og Bruxelles op til og under formandskabet.

Europaministeren dækkede 18 af besøgene, mens øvrige ministre gennemførte 1-9 besøg. I alt deltog hele 20 af regeringens 23 ministre i sådanne besøg.

Ud over ministrene var danske embedsmænd fra både centraladministrationen og EU-repræsentationen meget aktivt involveret i forhandlingerne om især de lovgivningsmæssige sager. Der var tale dels om deltagelse i formelle og uformelle møder i Europa-Parlamentet, dels om forberedelse af rådspostitionen til disse forhandlinger inden for rammerne af rådsarbejdsgrupperne og i Coreper. Den fælles lovgivningsprocedure, hvor Rådet og Europa-Parlamentet er ligestillet, og hvor det er rådsformandskabet, som formidler forhandlingerne mellem de to institutioner, er nu vitterlig blevet den almindelige lovgivningsprocedure. Indtil for få år siden forekom den slags sager næsten udelukkende i Coreper I, hvor de stedfortrædende faste repræsentanter forbereder rådsmøder om fx indre marked, men er nu lige så hyppige blandt de faste repræsentanter i Coreper II pga. udstrækningen af fælles beslutningstagen til området for retlige og indre anliggender samt de mange sager vedr. finansiel regulering under ECOFIN-rådet.

Herudover var det som noget nyt også nødvendigt for formandskabet at tage særligt hensyn til Europa-Parlamentets synspunkter på områder, som ligger uden for den almindelige lovgivningsprocedure, men hvor Europa-Parlamentet til sidst skal godkende et resultat. Det gjaldt fx handelspolitikken og mht. forhandlingerne om de flerårige finansielle rammer, hvor der etableredes en særlig procedure med møder på europaministerniveau forud for og efter møderne i det generelle råd.

Parallelt hermed skulle den traditionelle kerneopgave løftes, nemlig forberedelsen af afviklingen af de mange møder i rådsregi. I alt blev det til 46 rådsmøder, 71 Coreper-møder og flere end 1.300 møder i rådsarbejdsgrupperne.

### **Veloverstået formandskab som kilde til fremtidig indflydelse**

Et formandskab er naturligvis en mulighed for at nå nogle konkrete resultater og sætte nye initiativer i gang i overensstemmelse med ens prioriteter. Men derudover er et velafviklet formandskab i sig selv en investering i fremtidig indflydelse.

Dels fordi alle involveret i formandskabet har opnået en dybere forståelse af beslutningsprocesserne, større synlighed og bedre netværk. Dels fordi Danmarks brand som et fornuftigt medlemsland er blevet styrket, og der dermed alt andet lige vil herske større goodwill omkring danske ønsker og synspunkter.

Men ingen resultater kommer selvfølgelig af sig selv. Både videnbasen og brandet svækkes over tid, hvis det ikke bliver holdt ved lige. Og disse aktiver skal omsættes i konkrete initiativer og idéer, der skal sælges proaktivt, hvis de skal føre til resultater. Det gælder så meget desto mere, som dagsordenen i nogen tid fremover vil være præget af arbejdet med at styrke euroen, hvor Danmark af indlysende grunde har svært ved at gå i front.

Så selvom vi nu kan glæde os over afslutningen på en stor opgave for Centraladministrationen i almindelighed og EU-Repræsentationen i særdeleshed, er der stadig masser at tage fat på. ■

*i) Se nærmere om disse nydannelser i Claus Grube, Dansk EU-formandskab i 2012, Administrativ Debat, nr. 2, 2011.*