



# Elsket, frygtet eller bare rimelig?

## Interview med rigsrevisor Birgitte Hansen

Administrativ debat besøgte lige før sommerferien rigsrevisor Birgitte Hansen. Det blev til en snak om Rigsrevisionens rolle i det danske demokrati, om hvad Rigsrevisionen kan og ikke kan revidere, om at være elsket eller frygtet eller bare være rimelig og om at gå fra at være departementschef i Børne- og Undervisningsministeriet til at blive rigsrevisor i 2022.

### Hvad er Rigsrevisionen særligt optaget af?

Vi er optaget af den effekt, vi skaber, og det aftryk, vi sætter på samfundet. Vi er jo ikke sat i verden for vores egen skyld, vi er skabt for at tjene Folketinget. Det er en helt særlig rolle, men det gør også, at vi har en særlig forpligtelse til at skabe værdi. Fordi folketingsmedlemmer har helt utrolig meget at læse og helt utrolig meget at forholde sig til, skal vi kunne formidle enkelt og kort. Det handler ikke om, at vores rapporter skal være simple eller pixiagtige. Det handler om, at vi skal gøre os umage, formidle enkelt og på færre sider.

### Hvad betyder det at skabe værdi?

Vi skal skabe gennemsigtighed omkring det, Folketinget har besluttet. Er beslutningerne blevet til noget? Bliver pengene brugt sparsommeligt og effektivt?

Men jeg synes også, at der kan komme mere ud af vores arbejde. Der foregår meget, der er

for usynligt. For eksempel i revisionen af statsregnskabet er der et betydeligt læringspotentiale for andre organisationer. På det punkt skal vi ud over rampen og sørge for, at de dårlige eksempler på forvaltning bliver forebygget i resten af staten. Tag nu for eksempel vores nylige revision af Forsvarets Efterretningstjeneste, hvor vi har kigget på løn, ansættelsesforhold osv. Den rapport kastede lys på nogle ret grundlæggende ting, der var problematiske, men hvor der kan være læring for andre myndigheder.

### Hvor ser du de største udfordringer?

Jeg vil gerne understrege, at der er rigtig meget god forvaltning i staten. Det glemmer man måske nogle gange, og det gør man, fordi vi arbejder problemorienteret.

Men der er selvfølgelig udfordringer, og jeg synes især, at udfordringerne knytter sig til de store indkøb. Det gælder både inden for IT-systemer og indkøb af større materiel. For ek-

Af **Caroline Howard Grøn** og **Rasmus Mariager**  
begge Administrativ Debat

” Men der er selvfølgelig udfordringer, og jeg synes især, at udfordringerne knytter sig til de store indkøb. Det gælder både inden for IT-systemer og indkøb af større materiel.

sempel i Forsvarsministeriet hvor materielanskaffelser undertiden bliver stærkt forsinket. Derudover bliver indkøbene en gang i mellem dyrere, end hvad der oprindeligt var blevet oplyst.

Det er lidt samme historie med IT-investeringer. De har det med at blive dyrere end forventet, og de har det med at blive forsinket.

Forsvaret er et område, hvor vi ser forskellige typer af problemer, der falder sammen. Der er udfordringer inden for klassiske emner som regnskabsforvaltning. Det handler om økonomistyring, betaling af fakturaer til tiden og ordentlige kontroller. Men der er også udfordringer, hvad angår investeringer i større materiel. Det kan være kompliceret at købe ind på forsvarsområdet. Der er ikke tale om stangvarer, man kan hive ned fra hylden. En del af problemet er dog også, at man nogle gange har fine glitrede manualer til, hvordan man skal købe ind, men når vi så kigger ned i det, så er det langt fra altid, at processerne bliver fuldt. Og det er da i hvert fald et sted at starte.

Forsvaret er derfor et af de områder, vi beskæftiger os en del med.

Vi har også kigget meget på skatteområdet igennem en årrække, og her er der sket forbedringer i regnskabsforvaltningen de senere år. Vi har ikke længere forbehold i vores revision af ministerområdet. Det er løbende blevet forbedret. Vi holder stadig øje med en række områder inden for skat, herunder deres IT-udvikling og opkrævning af gæld.

Generelt holder vi øje med IT-sikkerhed i staten, fordi vi er så digitaliserede, som vi er. Det er meget vigtigt, at systemerne fungerer. Gør de ikke det, ville vi være virkelig på den. En del samfundskritiske funktioner kan ganske enkelt ikke løses, hvis IT-delen bryder sammen. Så her yder vi en særlig indsats.

Generelt har vi fokus på, om myndighederne kommer i mål med det, Folketinget har besluttet, og det, der er bevilliget penge til.

#### **Hvorfor bliver processerne ikke fulgt?**

Ja, det er et godt spørgsmål. Nu har jeg jo selv været på Slotsholmen, og erfaringen er, at en del af de gode intentioner kan blive overhalet af virkeligheden. Af travlhed, af skiftende fokus. Hvis ikke man har nogen, der er dedikeret til at sørge for, at processer bliver fuldt, risikerer man at miste fokus. Måske fordi det typisk ikke er der, ledelsen har sit fokus. Det

kan jeg i al fald konstatere fra min egen tid som departementschef. Jeg kunne ikke gå ned i, om alle processer var fuldt ved indkøb. Jeg kunne heller ikke gå ned i alle detaljer, når det angik vores IT-sikkerhed.

Derudover er det nok en udfordring, at der løbende kommer nye initiativer. Så kommer der en ny politisk aftale om noget, og så går noget af det gamle måske en lille smule i glemmebogen. Altså det der med, at man bare bliver overhalet af virkeligheden. Så glemmer man måske, hvor man egentlig var i processen omkring et stort indkøb, og så sker det, at der bliver lavet nogle shortcuts for alligevel at nå i mål. Det, tror jeg, er en klassiker.

#### **Er det Rigsrevisionens rolle at påpege, hvis reglerne er så komplicerede, at de er vanskelige at overholde?**

Det er ikke direkte beskrevet som en af vores opgaver, men jeg mener, at vi bør gøre det – hvilket vi også gør i stigende grad. Men det kræver, at det er sandsynliggjort for os igennem revisionen, at de komplicerede regler er en del af forklaringen på, at noget er kørt skævt.

I øvrigt efterspørger statsrevisionerne, at Rigsrevisionen peger på regler, som ikke fungerer, for så kan de gøre Folketinget opmærksom på det.

#### **Som Rigsrevision møder I mange forklaringer på, hvorfor tingene ikke er, som I synes, de burde være. Hvordan forholder I jer til de revideredes forklaringer?**

Jeg synes, det er svært at lave en opskrift på det. Det er jo noget, vi gør hele tiden, og vi gør meget ud af, at vores kritiske blik er rimeligt, og at vi har blik for, at udefrakommende forhold, fx corona-pandemien, kan vanskeliggøre driften.

Men omvendt har vi erfaringer på tværs af så mange områder, og vi har mange rapporter at kigge tilbage på. Efterhånden synes jeg, at Rigsrevisionen er ret dygtig til at gennemskue, hvornår vi bliver præsenteret for en søforklaring, og hvornår der er tale om ægte udfordringer. Vi bestræber os på at være rimelige, så når der faktisk er noget om, at det var svært at lykkes med et konkret mål, så anerkender vi det.

Når det kommer til ressourcer, er vi meget tilbageholdende med at anerkende det som forklaring. Dels er flere ressourcer til et område ikke nødvendigvis en løsning på de påpegede



Foto: Lars Bertelsen

problemer. Dels ser vi kun på et udvalgt område inden for et ministerium, og ministeriet har inden for nogle rammer mulighed for at prioritere mellem områder.

Hvad angår IT-sikkerhed, er vi er ikke dybt nede i teknikken. Vi kan ikke vurdere, om det er velbegrundet, at det kan tage for eksempel to år at rette op på et konkret problem. Men Statsrevisorerne beder generelt ministrene om at angive, hvor lang tid det vil tage at rette op på de problemer, vi har påpeget, og så måler vi efterfølgende ministerierne på det.

### **Hvordan ser balancen mellem stok og gulerod ud for Rigsrevisionen?**

Rigsrevisionen er sat i verden for at holde øje med, at Folketingets beslutninger bliver til virkelighed. Vi er ikke sat i verden for at motivere, inspirere og rette op på ting, der ikke fungerer. Det er vi nødt til at holde fast i. Men det ændrer ikke ved, at vi kan give læring fra os, og det er et område, vi er i færd med at styrke.

Vi finder som allerede nævnt, at der er masser af ting, der fungerer godt, og vi gør meget ud af at understrege det, når det er tilfældet. Men det er klart, at vi ikke er vores penge værd, hvis vi ikke arbejder ud fra risiko og væsentlighed.

De problemer, vi finder, handler ofte om borgere, der ikke får det, de har krav på ifølge lovgivningen – fx behandling og udredning til tiden. Det er sundt at have kontroller og til-

syn med det. Så det er det perspektiv, man skal se arbejdet ud fra.

### **Bidrager Rigsrevisionen til mere bureaukrati?**

Den påstand møder vi undertiden i ministerierne, men det er jo vores arbejde at revidere. Hvis politikere og beslutningstagere ønsker afbureaukratisering, må de ændre reglerne. Rigsrevisionen er ikke regeludstederne.

Vi kan ikke gå ind og være dem, der siger, 'nå, pyt med de her seks ting, man skal overholde, fordi det er bureaukratiserende'. Det vil være en politisering og en misforståelse af Rigsrevisionens rolle.

### **Har I muskler, ressourcer, redskaber og indsigt til at revidere hemmelige politik-områder, for eksempel efterretningstjenesters virke eller spørgsmålet om IT-sikkerhed?**

Som på alle andre områder kan det være svært at komme helt i dybden med alle aspekter af det, der skal revideres. Men vi har adgang til alt materiale, hvilket betyder, at vi på alle områder har mulighed for at foretage revision. Det gælder også de hemmelige tjenester. Vi sender medarbejdere, der har forstand på det, tjenesterne beskæftiger sig med. Det giver gode forudsætninger for at spotte ting, der ikke er, som de skal være.

Rapporteringen er en udfordring, fordi vi i sagens natur ikke kan skabe offentlighed om klassificerede forhold. Men er der alvorlige

” Efterhånden synes jeg, at Rigsrevisionen er ret dygtig til at gennemskue, hvornår vi bliver præsenteret for en søforklaring, og hvornår der er tale om ægte udfordringer.

” Rigsrevisionen er sat i verden for at holde øje med, at Folketingets beslutninger bliver til virkelighed. Vi er ikke sat i verden for at motivere, inspirere og rette op på ting, der ikke fungerer.

ting at bemærke, giver jeg Statsrevisorerne en mundtlig orientering, ligesom vi overfor ministeriet holder øje med, at der bliver rettet op på tingene.

Hvordan vil du beskrive forholdet mellem Rigsrevisionen og Centraladministrationen? Det er en del af vores strategi, at vi skal styrke vores omdømme. Det handler om, at vi skal være skarpe på vores kriterier, og hvad det er, vi undersøger. Vi må ikke være normerende, og vi gør meget for at sikre, at det faglige grundlag for kritikken er i orden. Så min intention er at få konfliktniveauet ned, hvilket er det ene ben i strategien.

Det andet ben i strategien er at være meget skarpe på, hvad vi undersøger. Vi undersøger ikke ti ting, som ministerierne skal levere materiale om. Vi undersøger måske tre ting, og det har vi gjort os klart fra starten. På den måde forsøger vi at fokusere på det vigtige, hvilket giver bedre undersøgelser og sparer tid både hos myndighederne og hos os.

Men samtidig – og det har jeg også argumenteret for internt – skal vi ranke ryggen. Vi har et utroligt stærkt mandat, og vi arbejder for Folketinget. Vi skal have alle oplysninger, vi beder om, og vi skal også have dem til tiden. På det punkt har vi strammet op, og det vil vi fortsætte med at gøre.

Rigsrevisionen og Centraladministrationen er to forskellige arter, og der er i virkeligheden også relativt begrænset cirkulation imellem de to, hvilket jeg synes, vi burde ændre på. Fordi jeg tror, at en stærkere gensidig forståelse giver et mere gnidningsfrit samspil. Hvis Rigsrevisionen bliver bedre til at kende spillereglerne og kommandovejene i ministerierne, er det nemmere at løse sin opgave. Så det vil være godt med et flow mellem institutionerne, men det har der ikke været meget af.

### **Af og til er der historier om ministerier, der obstruerer jeres arbejde. Hvordan forholder du dig til det?**

Det er jeg rimelig allergisk over for. Vi dækker ikke over, hvis vi ser, at et ministerium ikke har fået orienteret Finansudvalget, eller hvis

vi kan dokumentere, at et ministerium har skjult oplysninger for os. Vi dækker heller ikke over ministerierne, hvis vi må hive informationerne ud af dem. Den slags offentliggør vi i vores rapporter. Det sker heldigvis sjældent.

### **Må du nogle gange ringe til nogen og sige: Dit ministerium sidder på hænderne, se at komme i gang?**

Ja, men jeg gør det måske for lidt, hver tredje måned måske. Nogle gange kæmper medarbejdere og kontorchefer for længe med ministerierne, og det synes jeg ikke, at de skal. De skal have de relevante oplysninger, når de efterspørges.

Men jeg kan kun ringe til ministerierne, hvis jeg ved, der er et problem. Mine folk er måske lidt pænere og lidt længere om at skrue bissen på, end jeg er.

### **Hvad er forskellen på at være rigsrevisor og departementschef?**

Det er to vidt forskellige ting. At være departementschef er alt muligt på én og samme tid. Der er hele tiden et stort pres, der er mange tunge sager, der er hurtige sager, og der er problemsager. Derudover er der samspillet med ministeren, ligesom der er en stor ledelsesopgave for et kæmpe hus.

Som rigsrevisor er opgaven mere veldefineret. Vi har nogle relativt standardiserede produkter. Her er der til gengæld en helt utrolig stor faglig tyngde. Jeg har aldrig læst så meget, siden jeg gik på universitetet.

Samtidig har jeg som rigsrevisor en stor samvittighedsfølelse. Gør vi det rigtige? Er vi rimelige? Er vi for milde? Er vi for hårde? Hvad er det vigtigste at undersøge? Hvordan undgår vi at misse noget vigtigt?

Den slags spørgsmål rumsterer hele tiden, fordi jeg ved, at det, vi siger, betyder noget for mange mennesker. Så ja, det er en anden dagligdag, og der er en anden fornemmelse af et tungt ansvar, også fordi vi arbejder for Folketinget og selvfølgelig alle de mennesker, der bliver påvirket af det, vi laver.

” Det er jeg rimelig allergisk over for. Vi dækker ikke over, hvis vi ser, at et ministerium ikke har fået orienteret Finansudvalget, eller hvis vi kan dokumentere, at et ministerium har skjult oplysninger for os.