



Danmarks mest privilegerede vicevært

Interview med Folketingets direktør

Administrativ Debat har mødt Folketingets direktør, Marie Hansen, til en samtale om, hvordan kravene til Folketingets administration har udviklet sig, og hvad det betyder for opgaveløsningen. Marie Hansen kommer også ind på udfordringerne med "politik på speed" og på den særlige ledelsesopgave, det er at lede en organisation med stor spændvidde i opgaverne og diversitet i medarbejderstaben.

Folketinget har ca. 480 ansatte. Hvilke opgaver løser de mennesker, som du er øverste chef for?

Grundlæggende kan der skelnes mellem tre opgaver. En politisk opgave, hvor vi understøtter folketingsmedlemmerne i deres parlamentariske arbejde, som jo i hovedsagen består i at lovgive og føre kontrol med regeringen. Dertil kommer det, jeg vil kalde praktisk-administrative opgaver, hvor vi hjælper folketingsmedlemmerne og alle de andre her på Borgen, f.eks. partiansatte og journalister, med at lokalerne fungerer, IT virker, der er varme, bestilling af rejser, sørger for en kantine, og vi driver sågar stadig et lille postkontor.

Endelig er der en vigtig borgerrettet opgave, hvor vi understøtter, at der er transparens og gennemsigtighed med folkestyret. Det gør vi

digitalt ved, at hele lovgivningsprocessen er gennemsigtig og kan følges på vores hjemmeside, og vi forklarer også på nettet om processerne. Derudover har vi mere fysiske borgerrettede opgaver, såsom rundvisninger af borgerne og en skoletjeneste.

Hvor går grænsen for jeres politiske rådgivning af folketingspolitikere?

Forskellen på os og ministeriernes embedsværk er, at vi skal være superneutrale. Det er fordi, vi ikke har en minister, vi kigger op imod. Herinde betjener vi 179 politikere, som mener noget ret forskelligt, og vi skal neutralt kunne betjene dem alle sammen. Vores leveregel er, at hvad vi hjælper én med, skal vi kunne hjælpe alle med. Inden for den ramme kan vi sagtens hjælpe et folketingsmedlem med at formulere et § 20-spørgsmål, et udvalgsspørgsmål, høringer, m.v.

Af Peter Bjerre Mortensen & Helene Helboe Pedersen,
begge professor i statskundskab
ved Aarhus Universitet



Men vi går f.eks. ikke ind og hjælper med at lave et politisk udspil. Det må de tale med deres partier om. Vi tager heller ikke en politisk dialog med interesseorganisationer på vegne af folketingspolitikere. Det er mit indtryk, at der også blandt politikerne er en god forståelse for, hvor grænsen for den partipolitiske rådgivning trækkes.

Hvordan har kravene til Folketingets administration udviklet sig over tid?

Folketinget er som konstruktion et produkt af Grundloven, men der er selvfølgelig sket en markant udvikling siden 1849. Dengang blev folketingsmedlemmer også understøttet af et – meget lille – sekretariat, men hele lovgivningsprocessen og kontrollen med regeringen er jo vokset enormt.

Derudover er rigtigt meget blevet digitalt, hvilket er en stor opgave, der er kommet til, og det samme gælder skoletjenesten, og så er hele driften af det her fantastiske sted, som Christiansborg er, i dag en enorm opgave. Og så vil jeg sige, at i de seneste år har det betydet meget, at tempoet i politik er sat voldsomt op. Hele det her med ”politik på speed” har gjort, at vi er i diskussion med os selv og med politikerne om, hvorvidt den hjælp vi giver dem i dag, er den rigtige.

Hvordan kommer det med tempoet i politik til udtryk i den måde, Folketinget arbejder på?

Man kan se det på nogle af vores statistikker, at den tid, det tager at behandle et lovforslag, er indskrænket. Vi har selvfølgelig reglerne om de tre behandlinger, men den tid, det tager at komme igennem de tre behandlinger i Folketinget, er simpelthen faldet. Tempoet afspejler sig også i, at der desværre er en del politikere, der bliver stressramte. Det er en stor ulykke for de pågældende mennesker, og det er heller ikke godt for danskerne, fordi trætte hjerner træffer ikke gode beslutninger. Og så spiller det også ind, at der er en presse, som jagter nyheder døgnet rundt, hvilket gør, at man skal være parat til at reagere lynhurtigt.

Samtidig er antallet af lovforslag gradvist steget over tid. Er det blevet så presset, at det simpelthen bliver svært at få logistikken til at gå op i forhold til at få planlagt og afholdt de nødvendige møder i salen og i udvalgene?

Dem, der har mindre tid til lovgivning, det er folketingspolitikere, og de tager jo lovgivningsarbejdet meget alvorligt. De vil naturligvis gerne vide og forstå, hvad de stemmer for og imod. De får hjælp af deres partisekretariat og af interesseorganisationer m.v., men tempoet er stadig sat op. Og så er der sæson i tingene, og her op til Folketingets afslutning får vi nogle meget, meget lange mødedage, fordi der ligger noget lovgivning, man mægtig gerne vil have vedtaget inden sommerferien.

Men er det ikke også et selvskabt pres, at man gerne vil have alle lovforslag vedtaget inden sommerferien. Man kunne jo i princippet bare fortsætte på den anden side af sommerferien?

Det kan man godt sige, og det er rigtigt, at det i sidste ende er et politisk valg. Udover de mange andre faktorer, som presser tempoet op, så er der da også et element af, at der sidder både politikere og embedsmænd, som ønsker, at lige præcis deres sag bliver løst hur-

tigt. Dertil kommer, at det under corona viste sig, at man rent faktisk kunne få truffet nogle beslutninger ganske tjept, og man skal nok passe på, at den erfaring ikke sætter sig i væggene, for det var en undtagelse. Men der er det uhyre menneskelige, at alle har en tendens til at tænke, at lige præcis deres sag berettiger en undtagelse.

Coronaperioden gav også en ny erfaring med afstand, og det blev i en periode normalt at holde digitale møder. I hvor høj grad benyttes digitale møder i dag i Folketinget, og kan det gøre det nemmere for politikerne, f.eks. reducere rejsetiden for dem, der bor længere fra København?

Det bliver brugt, og det har vel også givet en refleksion over, at digitale møder er fint til nogle ting, men at der også er møder, hvor det fungerer bedst med fysisk fremmøde. Store møder er generelt svære at afholde digitalt, og jeg vil sige, at vi prøver os lidt frem i iterative processer. Det er lagt ud til udvalgene at beslutte, om de vil mødes digitalt, og nogle udvalg gør det, imens andre ikke gør det.

I 2022 vedtog Folketingets administration en strategi for perioden frem til 2027. I strategien står blandt andet, at I "vil være synlige", og at I som organisation skal være "gearet til at udvikle os og at arbejde mere offensivt". Hvordan skal det forstås?

Vi er en samfunds bærende institution, så det er ikke fra vores side, at du ser de store, vilde eksperimenter med, hvad vi laver. Det har vi det godt med. Folketinget er en helt central institution i Danmark, og vi eksperimenterer ikke med demokratiets virkemidler. Men som vi har været inde på i dette interview, har det landskab, vi navigerer i, forandret sig voldsomt, og derfor har vi en samtale med os selv og politikerne om, hvorvidt den service, vi stiller til rådighed, er tilstrækkelig tidssvarende. Det har ført til den erkendelse, at vi godt kan gå lidt væk fra det med, at "den der

lever skjult, lever godt" i den forstand, at vi i højere grad skal være opsøgende og selv spørge politikerne, om vi kan hjælpe med noget og komme med vores bud på den hjælp. Og så er det selvfølgelig op til politikerne, om de vil bruge hjælpen. Der har vi nok tidligere haft en tendens til, at de må komme og spørge om noget konkret, hvis de vil have hjælp.

Det lyder som en bevægelse i retning af en mere proaktiv tilgang til rådgiverrollen, som den man også kender fra ministerierne, hvor embedsværket jo ofte fortolker, hvad ministeren har brug for, uden at ministeren klart har formuleret sit ønske?

Det er en rigtig fortolkning, men vi har stadig 179 medlemmer af Folketinget, og hvis man sammenligner os med ministerierne, er vi en meget lille maskine, men det er et skridt i den retning, og det sker allerede mange steder i Folketinget, men med vores strategi forsøger vi at gøre det mere systematisk.

På nogle områder, især EU-området, er det indtrykket, at administrationen igennem længere tid har indtaget en mere proaktiv rådgiverrolle end på andre områder. Hvad er baggrunden for det?

Det er rigtigt. Vi har nogle økonomiske konsulenter ansat, som f.eks. på skatteområdet orienterer om indholdet af politiske udspil, og vi har et bibliotek, som kan hjælpe med at søge information frem. Det, der nok gør EU-området lidt anderledes, er, at vi her har den målestok, at det er dansk interesse at fremme forskellige politiske sager. Der er mange temaer inden for dette område, som betyder noget for os som land – f.eks. erhvervsinteresser – og det kan få karakter af mere neutral grund, hvor det partipolitiske spiller en mindre rolle. Så mange neutrale områder har vi ikke, når det gælder det indenrigspolitiske. Men det er selvfølgelig stadig sådan, at betjeningen på EU-området bliver stillet til rådighed for alle medlemmer af Folketinget.

” Hele det her med ”politik på speed” har gjort, at vi er i diskussion med os selv og med politikerne om, hvorvidt den hjælp, vi giver dem i dag, er den rigtige.



” Jeg er papirmenneske, så når jeg kommunikerer, synes jeg, det er rigtig logisk at sende et notat ud. Men det er jo ikke alle dem, jeg arbejder sammen med, som synes, det er et logisk kommunikationsmiddel

Hvordan er det at være leder for så mange forskellige medarbejdergrupper, som løser så vidt forskellige typer af opgaver?

Ja, i sammenligning med de ledelsesjob, jeg tidligere har varetaget, er der en meget bred vifte af fagligheder repræsenteret blandt Folketingets ansatte. Vi har statsretlige jurister, kommunikationsfolk, lærere i skoletjenesten, håndværkere, arkitekter, rengøringsfolk, IT-folk, osv., så det er en meget stor mangfoldighed, og jeg synes, det er en gave og en virkelig sjov ledelsesopgave.

Nogle dage er det selvfølgelig også en udfordring, f.eks. når den statsretlige jurist laver et firesiders notat for at sikre, at fagligheden og det neutrale er i orden, hvorefter kommunikationsmedarbejderen river sig i håret over, hvor hans krog og vinkel på historien blev af.

Men når man virkelig får dem til at tale med hinanden, kommer der noget rigtig interessant ud af det. Vi har også en masse praktiker ansat, som er helt afgørende for, at maskinen virker, og der er grundlæggende en stor vilje til at få tingene til at lykkes, og det er enormt sjovt at være med til.

Udfordringen er selvfølgelig også, at jeg er chef for nogle mennesker, som ligner mig, og så er jeg chef for nogle mennesker, som ikke ligner mig så meget. Jeg er papirmenneske, så når jeg kommunikerer, synes jeg, det er rigtig logisk at sende et notat ud. Men det er jo ikke alle dem, jeg arbejder sammen med, som synes, det er et logisk kommunikationsmiddel, og der er nogle af dem, som sjældent tjekker deres e-mails. Og så må jeg jo finde nogle andre måder at kommunikere på.

I mit tidligere job som departementschef fyldte den politiske rådgivning op imod ministeren rigtig meget. I mit nuværende job får jeg lov til virkelig at beskæftige mig med at få en driftsmaskine til at fungere. Min mand har kaldt mig Danmarks mest privilegerede vicevært, og den stillingsbetegnelse er ikke helt skæv i forhold til, hvor vigtig en del af mit arbejde det er at sørge for, at Christiansborg fungerer som daglig arbejdsplads for folketingsmedlemmerne og de mange andre som arbejder herinde.

Du har tidligere udtalt, at det er meget væsentligt for dig, at dine medarbejdere har kærlighed til deres arbejde. Kan du uddybe, hvad der ligger i det?

Jeg er jo grundlæggende et ret rationelt menneske, men jeg mener virkelig, at hvis man skal være glad for at gå på arbejde og give arbejdet en ekstra skalle, så skal man tro på det, man gør. Herinde er det dejligt enkelt. Der skal man tro på, at demokrati er en god ting, og den vare er ikke svær at sælge. Langt de fleste medarbejdere i Folketinget er ansat i meget lang tid, og det må jo være udtryk for, at de grundlæggende er glade for at gå på arbejde.

Der kan sagtens være energi i, at der er hjørner og ting, som man synes skal være anderledes, og det kan give grundlag for at forbedre noget, men hvis du ikke grundlæggende tror på, at du går på arbejde for at bidrage til, at folkestyret fungerer, så tror jeg ikke, at man er glad for at være herinde. Men jeg tror som sagt, at passionen for det, man arbejder med, er helt afgørende, uanset om man arbejder i Folketinget, Kulturministeriet, Transportministeriet eller andre steder.

Begrebet nulfejlskultur bliver ofte fremhævet som noget negativt ved en organisation. Tidligere interviews med medarbejdere i Folketinget har dog tegnet et billede af, at de oplever, at de arbejder i en organisation med en stærk nulfejlskultur, og at de ser dette som et adelsmærke, som en del af passionen ved at arbejde for Folketinget. Hvordan arbejder I med nulfejlskulturen?

Det er jo rigtigt, at vi har en nulfejlskultur i forhold til nogle af vores produkter, f.eks. lovgivningsprocessen, som meget nødt skal gå galt. Der er desværre enkelte tilfælde, hvor det går galt, og så må vi jo få ordnet det, men det er ikke godt, når det sker. Så er der andre opgaver, hvor det med nulfejl er knap så vigtigt. Vi arbejder med det på den måde, at vi forsøger at signalere, at alle kan begå fejl, men please kom og fortæl os, når det sker.

Jeg plejer at sige, at først fikser vi fejlen, og først derefter hiver vi data ud af situationen og finder ud af, hvad vi skal lære af den til næ-

ste gang. Politikerne er søde over for os, men overfor hinanden praktiserer de jo ofte en fejlfindingskultur, og det er klart, at det selvfølgelig også kan præge stemningen ned i vores organisation.

Hvad er din vision for Folketingets Administration? Hvilket aftryk vil du gerne sætte i din tid som direktør for Folketinget?

Min vision for Folketingets Administration er, at vi fortsat skal være en effektiv og vel-fungerende driftsmaskine, der får tingene til at fungere. Jeg håber også, at jeg kan efterlade en administration, der tør stoppe op og spørge sig selv og politikerne: Hjælper vi dem på den bedst mulige og mest tidssvarende måde? Og så håber jeg, at administrationen fortsat skaber gode rammer for Folketinget som hele landets hus – et sted, hvor demokratiet er levende, og hvor man kan komme helt tæt på og se, hvordan folkestyret fungerer. Hvis jeg kan sætte det præg, både internt og eksternt, vil jeg være stolt.

” Politikerne er søde over for os, men overfor hinanden praktiserer de jo ofte en fejlfindingskultur, og det er klart, at det selvfølgelig også kan præge stemningen ned i vores organisation.



Foto: Bjarne Sæter