

Hvordan oplever aktørerne på Slotsholmen samspillet mellem ministre, embedsværk og medier?

Analyser gennemført af Rambøll Management Consulting på vegne af ekspertudvalg for bedre samspil mellem politikere, embedsværk og medier

DATO: 03-03-2023

RAMBØLL

Bright ideas.
Sustainable change.



Opdraget fra udvalget

1

Hvad **fungerer**, og hvad **fungerer ikke**, i mødet mellem Kodex VII og praksis set med hhv. embedsværkets, politikernes og mediernes øjne – og i givet fald, hvad er omfanget og karakteren heraf?

2

Hvilke mulige **dilemmaer** og **udfordringer** oplever medierne i interaktionen med politikere og embedsværk – og i givet fald, hvad er omfanget og karakteren heraf?



Rammer for oplægget



VORES ROLLE

- At levere data og input til ekspertudvalgets drøftelser og selvstændige afrapportering.



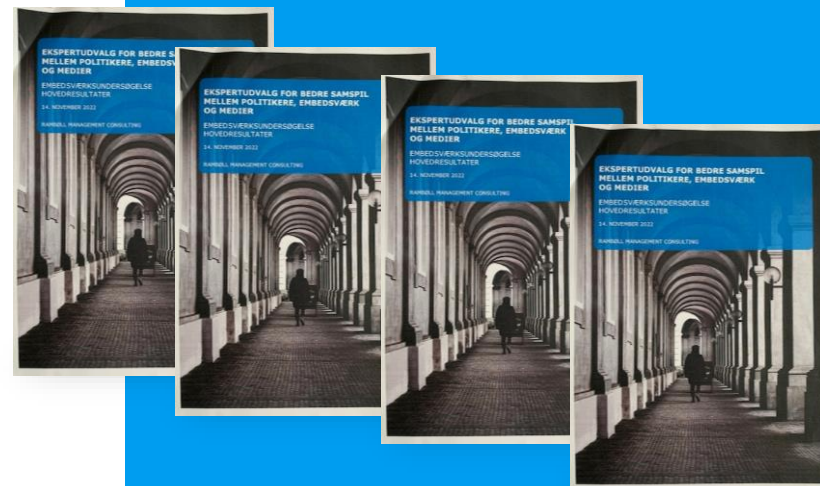
OM DAGENS OPLÆG

- Vi lægger data frem med fokus på udvalgte hovedpointer
- Vi lægger vægt på bredde og nuancer i data
- Vi præsenterer fem hovedpointer fra interviewundersøgelsen suppleret af udvalgte resultater fra embedsværksundersøgelsen

HVAD STÅR VI PÅ?

På vegne af ekspertudvalget har Rambøll blandt andet gennemført følgende delanalyser:

- En kvalitativ interviewundersøgelse blandt **77** ministre, embedsværk, journalister og særlige rådgivere.
- En spørgeskemaundersøgelse blandt **3.500** Djøf-medlemmer i centraladministrationen.



5 hovedpointer

#1

Rammebetingelser har betydning → Acceleration, hastighed og konfliktfokus er fællesnævnerne.

#2

Kodex VII er en god vejledning og pligterne efterleves i praksis. Der italesættes dog udfordringer og gråzoner i en tempofyldt hverdag.

#3

Integreret rådgivning praktiseres, men den politiske rådgivning fylder → og udfordrer...

#4

Nødvendige balancer mellem behov for koordination og fagligt ansvar.

#5

Samspeilet mellem ministre, embedsværk og medier under pres.

#1

Rammebetingelser påvirker samspillet på Slotsholmen

- En **accelereret medieudvikling** med særlig fokus på sociale medier
- En **politisk kultur** med tempo, enkeltsager og konflikt som fællesnævner
- **Øget digitalisering**, der skubber til et samspil "i højeste gear"

“

Det er jo den klare forventning, at man blander sig i debatter på sociale medier som minister, hvor tidligere var der en presseafdeling, det gik igennem. Nu skal man være på bolden på nogle sager - direkte og bruge sin tid, altså bruge en aktiv og voksende del af sin tid på at markedsføre sig selv som minister.

Minister

“

Så kan man sige, synes jeg, at der har fundet en øget polarisering sted [...] Det bliver mere sort-hvidt, og tonen er mere voldsom, og angrebene er mere voldsomme.

Topchef i staten

#2

Kodex VII er en god vejledning og efterleves i praksis. Udfordringer og gråzoner italesættes i en tempofyldt hverdag

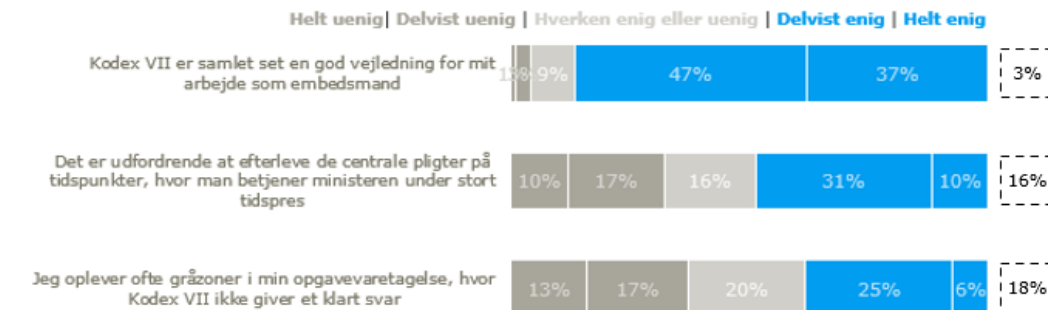
- Høj grad af **kendskab** til og **anvendelse** af Kodex VII
- Kodex VII får **gode skudsmål** → høj relevans og anvendelighed, er identitetsbærende og efterleves

Men udfordringer og gråzoner italesættes, særligt:

- Tempo og hurtig responstid som vilkår
- Pres på faglighed
- At balancere pligterne i Kodex VII
- Eksponering af embedsværket → mindre tilbøjelighed til samarbejde og koordinering



Hvor enig eller uenig er du i nedenstående udsagn?



“

Det er sådan lidt det her med stigende hastighed og forventning til, at vi leverer på kortere tid, det presser os på vores faglighed. Det presser os alle sammen, at vi ikke har tid til at gå i dybden

Medarbejder uden ledelsesansvar

#3

Integreret rådgivning praktiseres, men den politiske rådgivning fylder → og udfordrer...

- Politisk rådgivning (politisk-taktisk rådgivning) betegnes som **en legitim kerneopgave**
 - i tråd med Kodex VII
- Politisk rådgivning **fylder entydigt mere** →

Udviklingen **skaber udfordringer** i samspillet mellem embedsværk og minister:

- Fjerner fokus fra drift og implementering
- Vanskeligt at sikre balance mellem politisk-taktisk rådgivning og øvrige pligter, fx faglighed

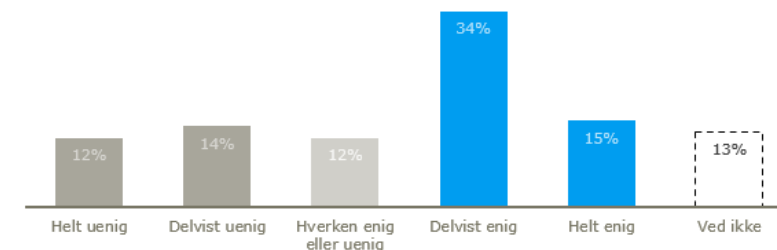
Bevægelsen er ikke ny og legitim ift. Kodex VII

- Stemmer råber dog vagt i gevær ift. opmærksomhed på ukritisk funktionel politisering

Altså jo, den politisk-taktiske rådgivning fylder mere. Det er der ikke nogen tvivl om, og især inde i centraladministrationen, altså helt tæt på Christiansborg i departementerne fylder det mere.

Topchef i staten

Jeg oplever sommetider, at det kan være svært at levere rådgivning og bistand på et højt fagligt niveau og samtidig loyalt varetage ministerens politiske/taktiske ønsker



#4

Der er nødvendige balancer mellem behov for koordination og fagligt ansvar

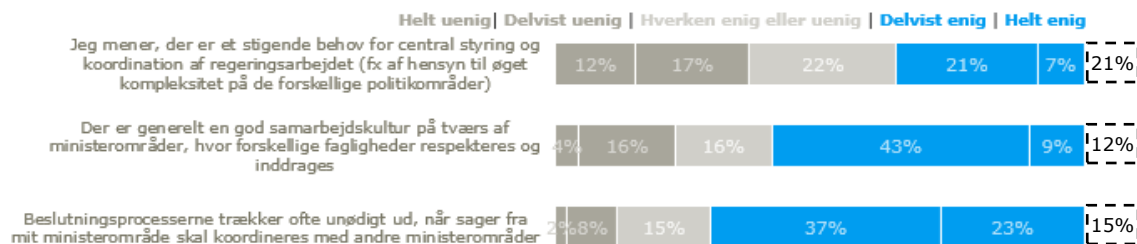
Generelt opleves en stigende grad af koordination på tværs af ministerier på Slotsholmen:

- Som svar på et (legitimt) ønske om politiske samordning
- Som reaktion på øget behov for løsninger på tværs af sektorer
- Som følge af klassiske økonomiske prioriteringshensyn

Tre balanceringshensyn ved koordination:

- Hvad er koordineringsgevinsten ift. transaktionsomkostningerne?
- Hvilken plads får fagligheden i beslutningsprocesserne?
- Hvem har ansvaret for beslutningerne?

Hvor enig eller uenig er du i nedenstående udsagn?



Sagerne er blevet mere komplekse og kræver mere koordinering. Det er svært efterhånden at finde større sager, som der ikke er rigtig mange ministerier, der er involverede i. Der har politisk været et klart behov for sådanne udvalg i koalitionsregeringer, men også i etpartiregeringer ser man behovet for koordinering.

Topchef i staten

#5

Samspeilet mellom ministre, embedsværk og medier under pres

Ministre fremhæver grundlæggende respekt for 'vagthunden', tilgængelighed m.v., hvor Danmark i et internationalt perspektiv er foregangsland

Men ser udfordringer i, at både traditionelle medier og sociale medier har interesse i at fremhæve konflikter → kampen for clicks og likes

Medierne oplever, at folketingspolitikere er tilgængelige, men med ministerudnævnelser følger professionalisering og 'gatekeeping'

“

Vi har i Danmark et stærkt demokratisk system med høj tillid og et tæt samarbejde mellem embedsværk og ministre. Politikerne er tæt på såvel medier som befolkning, og medierne har betydelig adgang til det politiske niveau. I en international sammenligning står Danmark tilsvarende stærkt.

Minister

Embedsværket har et kritisk blik på pressen og lukker sig om sig selv:

- De gule bjælker – 365/24-7
- Fokus på det korte sigt og personer
- Konfliktpræget dialog
- Risiko for fejl
- Eksponering af embedsværk

Afsluttende perspektiver

1

Systemet fungerer, men hastighed og fokus på det korte sigt presser eftertænkksomheden og det lange sigt

2

Kodex VII udfordres af accelerationslogikker

3

Embedsværket i en bevægelse med mere fokus på politisk rådgivning

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL