

Repræsentantskabsmøde 28. april 2023

Formandens mundtlige beretning

Tema	Indhold
Indledning	Kære repræsentantskab. I ved det. Jeg ved det. Bestyrelsen for offentlige chefer i Djøf ved det: Det har været et begivenhedsrigt år for offentlige chefer i Danmark. Vi har arbejdet med en række sager, hvor der har været meget stor medieopmærksomhed på offentlige chefers arbejde og de rammer, vi arbejder under. Det er positivt, at offentlig ledelse fylder så meget i den offentlige debat. Grundlæggende handler det jo om hvordan vores samfund fungerer og hvordan borgerne møder den offentlige sektor. Det vil jeg komme mere ind på lidt senere i mn beretning. Ledelse fylder også rigtig meget i Djøf – og jeg er glad for, at Djøfs strategi 2025 direkte nævner ledelse som et indsatsområde, der bliver foldet ud her i andet halvår af 2023. Det er et emne som samler os alle på tværs af hele Djøf. Cirka hvert fjerde erhvervsaktivt medlem har i dag et ledelsesansvar, og en meget stor del af de øvrige medlemmer har ambitioner om at gå ledervejen på et tidspunkt i deres karriere. Jeg ser frem til, at vi også kan fokusere på de positive perspektiver i ledelsesgerningen, og hvordan Djøf kan gøre en forskel for den enkelte leders udvikling.
Mink	Mink-sagen har fyldt rigtig meget. Granskningskommissionen, som mink-kommissionen egentlig hedder, nåede frem til, at der var grundlag for at rejse tjenstlige sager mod 10 navngivne embedsmænd for deres rolle i håndteringen af beslutningen om at aflive alle mink i Danmark. Det fik både medier og politikere til at stille krav om, at de berørte skulle sendes hjem osv. Toppen - eller rettere bunden - var Ekstra Bladets flybanner over Christiansborg om at sende statsministeriets departementschef hjem. Og Frihedsbrevets såkaldte "kunst" udstilling med voksfigurer over de 10 embedsmænd og -kvinder. En moderne form for gabestok, som Djøf klart har markeret, ikke er i orden.

Frihedsbrevet vil gerne diskutere, om straffen har været hård nok. Men den slags skal ikke afgøres af medierne eller en folkedomstol. Det har vi et retligt system til at afgøre. Ved at udstille navngivne embedsmænd og dermed personificere og individualisere en alvorlig sag, flytter udstillingen fokus fra en nødvendig debat om samspillet mellem embedsmænd og politikere og hvordan vores demokrati fungerer og kan blive bedre.

Tempoet i både politik og medier, betyder at både medier og politikere er hurtige – alt for hurtige – til at placere skyld, ansvar og helst også konsekvens – når den slags sager kører.

Som vi senest har set i forbindelse med det tjenstlige forhør af rigspolitichefen for hans rolle i Mink-sagen, skal man passe på med at eksekvere dommen, før sidste instans har talt. At han bliver frikendt af forhørsledelsen og kan genindtræde i jobbet viser, at tingene ofte er mere nuancerede end klik-bait venlige overskrifter i medierne kan rumme.

Resultatet af forhørsledelsens beretning i rigspolitichefens sag fik Djøf på banen med en melding om, at det vil være naturligt at genoverveje de tjenstlige sanktioner for de øvrige embedsmænd, der fik kritik fra Minkkommissionen.

For Mink-kommissionens ansvarsvurderinger var meget hårde, og også hårdere, end sagen kunne bære, ved vi nu.

Forhørsledelsen bestående af højesterets tidligere præsident og to landsretsdommere har tilsidesat en helt grundlæggende præmis for ansvarsvurderingerne i Minkkommissionens beretning. Kommissionen lagde til grund, at der var givet en klart ulovlig instruks. Den vurdering var ikke holdbar. Forhørsledelsen har konstateret, at der ikke blev givet en ulovlig ordre på pressemødet og i de efterfølgende pressemeddelelser.

Sanktionerne er nu droppet for fire embedsmænd og andre af de 10 sager er ved at blive genvurderet.

Sagen understreger, at der er behov for at indskærpe det forsigtighedsprincip, som undersøgelseskommissioner skal iagttage, når de foretager retlige vurderinger. Princippet er vigtigt ikke alene for berørte embedsmænds retssikkerhed, men også fordi kommissionsberetninger helt naturligt danner grundlag for den offentlige debat. Det er skadeligt for tilliden til hele det demokratiske system, når debatten sker på grundlag af uholdbare præmisser.

Jeg forstår det politiske ønske om at det skal gå stærkt, mens sagerne er i frisk erindring. Men politikerne skal også passe på, at ønsket om hastighed ikke går ud over kvaliteten og behovet for, at kommissionerne har den nødvendige tid til at gøre tingene grundigt. Der er også brug for et kritisk blik på, hvordan man som embedsmand er stillet i de forskellige undersøgelser og hvilke muligheder man har for at forberede sig på en afhøring.

	Ofte er Djøfs rolle i den slags forløb usynlig. Men jeg kan forsikre, at Djøf er særdeles aktiv i at præge kommissorierne for den slags undersøgelser – og selvfølgelig i at bistå de berørte medlemmer. Det handler helt grundlæggende om deres retssikkerhed. Djøf er ved at samle op på, hvad vi kan udtrække af læring fra de seneste undersøgelseskommissioner og Granskningskommissionen, som jo var første gang, den model med en direkte forankring i Folketinget, blev afprøvet. Djøf har rettet henvendelse til Justitsministeriet og Folketinget og bedt om foretræde for Folketingets Udvalg for Forretningsorden. Det er vigtigt, at fremtidige undersøgelsesforløb, hvis der skulle blive behov for det, bliver lagt til rette på en mere hensigtsmæssig måde.
Dybvad-udvalget	For målet må jo være, at der ikke opstår sager, der er behov for at undersøge nærmere. Som bekendt nedsatte Djøf i januar 2022 Karsten Dybvad-udvalget. Dybvad-udvalget udkom i marts måned med en grundig analyse af samspillet mellem Folketinget, regeringen, embedsværket og medierne. Det har givet anledning til en meget god og nødvendig debat om, hvordan vi kan gøre det endnu bedre. For vi skal passe på ikke at bidrage til en almindelig forfaldsmyte om, at alt er galt på Slotsholmen og i centraladministrationen. Jeg synes ikke, at der er krise på Slotsholmen. Jeg er stolt over de fantastiske resultater, der skabes hver eneste dag. Det er opmuntrende, at mange på den internationale scene gerne vil lære mere om vores forvaltningsmodel og de fordele det giver, når man har et fast embedsværk, som tjener skiftende regeringer uanset partifarve. Herunder, hvordan den indholdsmæssigt-faglige og politisk-taktiske rådgivning følges ligeværdigt ad i den gode, integrerede ministerbetjening. Og netop fordi modellen er så vigtig en motor til at håndtere kriser og gennemføre nødvendige reformer, så er det nødvendigt at diskutere, hvordan vi fortsat sikrer balancen, styrker samspillet, sænker tempoet og i det daglige sikrer grundighed og eftertænksomhed. Jeg ser frem til den snak vi skal have senere i dag, hvor vi får lejlighed til at drøfte udfordringerne og ikke mindst hvordan vi kan arbejde med spørgsmålene ude på de enkelte arbejdspladser. For det handler ikke kun om staten.

	KL faciliterede et udvalgsarbejde om samspillet mellem politikere og embedsmænd i det kommunale perspektiv – og nåede frem til mange af de samme konklusioner om, at mange kommunale embedsmænd oplever et pres på deres faglighed. En fjerdedel af de 3.500 statslige embedsmænd fra Dybvad-udvalgets survey siger ikke fra overfor en chef, selv når de synes, de burde gøre det. Samme andel vælger at ændre eller undlade en faglig betragtning på grund af et oplevet politisk ønske eller pres. Det flugter med KL's undersøgelser af det kommunale samspil, så problemstillingerne er meget identiske, selv om de kommunale udfordringer er gået under radaren i offentligheden.
Samspil med medierne	Et andet aspekt af Dybvad-udvalgets arbejde er samspillet med medierne og behovet for åbenhed og transparens i den offentlige sektor. Jeg tror, at vi alle, uanset om vi arbejder i staten, kommunerne, regionerne eller i uddannelsessektoren har oplevet hvordan medierne tegner et skævt billede af den virkelighed, vi står midt i. Og det uanset om det handler om en konkret forvaltningsmæssig disposition eller en personalesag, hvor en leder er impliceret. Åbenhed er afgørende for befolkningens tillid til at vores skattekroner forvaltes effektivt og efter reglerne. Derfor er det bekymrende, at der mellem embedsmænd og journalister er en faldende tillid. Journalisterne oplever dårligere vilkår for at få adgang til relevante informationer om aktiviteterne i den offentlige sektor. Og embedsværket oplever at sagerne ikke præsenterer rigtigt i pressen og at det for ofte sker, at journalister ikke overholder aftalen. OC har støttet projekt "I sandhedens tjeneste" initieret af Center for Constructive Journalism v. Aarhus Universitet, som har kortlagt relationerne og de barrierer, man gensidigt oplever for et velfungerende samspil mellem medier og embedsmænd. Det overordnede mål har været, at både journalister og offentligt ansatte embedsfolk og kommunikationsfolk forholder sig til, hvordan de kan bidrage til en arbejdsrelation præget af ordentlighed og gensidig respekt for hinandens opgaver og roller, så borgernes og dermed samfundets interesser varetages bedst muligt. Projektets undersøgelser viser dels at tillidskløften mellem embedsfolk og medier er vokset. Mere end hver anden embedsmand svarer i surveyen, at hans eller hendes tillid til medierne er blevet "meget mindre" eller "mindre". For knap halvdelen er tilliden uændret. Og hver tredje journalist og kommunikationsperson svarer også, at deres tillid til henholdsvis myndigheder og medierne er blevet "meget mindre" eller "mindre" de seneste tre år.

	Det er helt klart nogle udfordringer, vi kommer til at arbejde videre med. Dels ved at spille ind i forhold til en kommende revision af offentlighedsloven. Men også ved at sætte fokus på samspillet med medierne i det daglige. Et af Dybvad-udvalgets anbefalinger er et nyt forum for dialog mellem medierne og embedsmændene, som Djøf aktuelt er ved at drøfte med både Dansk Journalistforbund og organisationen Danske Medier.
Stor udskiftning blandt kom.dir	Ser vi på kommunerne er der tre forhold, jeg gerne vil trække frem: Vi kan se en meget stor udskiftning og stadig flere vilkårlige fyringer af kommunaldirektører, hvor der ikke ligger anden begrundelse end et politiske ønske om "en anden profil". Det understreger betydningen af, at der er en ordentlig beskyttelse af cheferne, og det vil givetvis være noget, vi også kommer til at forholde os til ved de forestående overenskomstforhandlinger i 2024. Jeg er glad for, at vi i sagen fra Fredericia Kommune vandt den faglige voldgift, som fastslog, at bortvisningen af kommunaldirektøren var uberettiget. De kontraktlige vilkår skulle naturligvis efterleves, og jeg er ekstra glad for, at Anne Marie Zacho-Broe, som jo sidder i bestyrelsen for vores forening, netop er startet i et nyt job som administrerende direktør i Region Sjælland. Vi har også set en meget spektakulær sag fra Helsingør Kommune, hvor en borgmester blandede sig i håndteringen af en whistleblowerhenvendelse. Sagen har afsløret et hul i lovgivningen om whistleblowerordningerne, som Djøf nu sammen med Transparency International er ved at rette henvendelse til Justitsministeriet om at få ændret. For naturligvis skal de medarbejdere, der håndterer indberetninger om muligt urent trav, også være beskyttet af lovgivningen, så de kan fastholde deres integritet. Men det rejser også en anden bekymring for, om det pres vi oplever på embedsværket, gør det sværere at rekruttere dygtige chefer. Rekrutteringsudfordringerne i den offentlige sektor handler langt fra kun om pædagoger, sygeplejersker og sosu-assisterter, men også om at der er nogen, der ønsker at påtage sig det store ansvar, det er at være chef i den offentlige forvaltning. Regeringen har meldt ud, at de ønsker at spare 3 milliarder kroner på administrationen i kommuner og regioner og ligeledes 3 milliarder kroner på jobcentrene. Og regionernes fremtid er også i spil, hvor regeringen netop har nedsat en kommission til at se på organiseringen af sundhedsvæsenet. Det vil helt uundgåeligt give en nervøsitet for, hvordan fremtiden former sig.

	I Djøf deler vi ønskerne om at fjerne overflødig bureaukrati, kontrol og registreringer, der flytter fokus fra kerneopgaverne. Der er brug for tillid til at ledere og medarbejdere kan bruge deres faglighed til at finde de rigtige løsninger for den enkelte borger. Vi har hele vejen igennem bakket op om forsøgene med velfærdaftaler, hvor kommunerne bliver friset fra en række centralt fastsatte krav og procedurer. Men regeringens spareplaner er helt urealistiske og vil gøre stor skade i regioner og kommuner. I kommunerne udgør djøferne kun to procent af samtlige medarbejdere, så hvis man blot flytter de administrative opgaver ud på medarbejderne på skoler, daginstitutioner og ældrecentre uden at tage et livtag med de administrative krav, gør man blot problemet større.
Arbejdsmiljø for chefer	Hvis den politiske forventning er, at man bare kan fyre nogle administrative medarbejdere og fortsætte med samme opskruede tempo i løsningen af opgaverne, kigger vi ind i et alvorligt problem. Et godt arbejdsmiljø handler ikke kun om medarbejderne. Det ryddede forsider, da det kom frem, at Arbejdstilsynet har givet en stor styrelse i Skatteministeriet et påbud om at gribe ind over for et uacceptabelt arbejdsmiljø for gruppen af kontorchefer. Vi ved, at mange chefer i både staten, kommunerne og regionerne er udsat for et helt ekstraordinært hårdt arbejdspress med lange arbejdsdage, manglende pauser og uklare beslutningsprocesser – det skaber urealistiske forventninger til, hvad man kan levere indenfor de nuværende rammer. Det lægger også et helt urimeligt tryk på de øvrige medarbejdere. Djøf har mange gange påpeget, at det ikke nytter at have et embedsværk, der konstant er på overarbejde. Det er ikke sundt for hverken den ansatte eller opgaveløsningen i centraladministrationen. Arbejdsopgaverne skal passe til de afsatte ressourcer, så der både for ledere og medarbejdere kan sikres de rette balancer i opgaveløsningen. Senere i dag har vi et punkt på dagsordenen med status på forberedelserne af overenskomstforhandlingerne næste år, OK24. Her vil arbejdsmiljøet også være et tema, vi kommer til at tage op, ud over selvfølgelig lønvilkår og spørgsmålet om sikkerhed i ansættelsen.
Åremålsaftaler	En af Dybvad-udvalgets 8 anbefalinger var også et forslag om at kigge på ansættelsesvilkårene for de statslige chefer. Vi kan se, at langt langt hovedparten er ansat på åremål med stadig ringere jobsikkerhed og uden nogen nævneværdig

	kompensation i form af højere løn. I kommuner og regioner bliver åremål stort set ikke anvendt længere. Og godt det samme. Det har aldrig været meningen at åremål skulle være den primære ansættelsesform, og det er et spørgsmål, vi kommer til at arbejde videre med. Det handler ikke kun om løn og vilkår, men i høj grad også, om ansættelsesformen understøtter chefernes integritet og muligheder for at stå fast på et fagligt synspunkt, som måske ikke er politisk opportunt.
Fokus på ledelse	Som jeg nævnte i indledningen, er temaet ledelse skrevet direkte ind i Djøfs strategi 2025, som et strategisk indsatsområde for hele Djøf. Og i forlængelse af overvejelserne om betydningen af fokus på et godt arbejdsmiljø også for chefer, så kan vi se, at der er en tydelig sammenhæng mellem jobtilfredshed og frihed til at disponere inden for deres fagområde. I offentlige chefer gennemførte vi sammen med eksterne forskere en undersøgelse sidste efterår op til chefkonferencen. Undersøgelsens resultater var markante og viste en klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og oplevelse af, at politikerne respekterer den faglige ekspertise.
Chefkonferencen	Som sagt dannede undersøgelsen optakt til chefkonferencen i oktober sidste år, som satte fokus på nye perspektiver for ledelse. Vi er aktuelt i gang med at overveje, hvordan vi kan optimere vores arrangementer og overveje, om formen er den rigtige og ikke mindst hvordan vi kan skabe bedre synergier på tværs i hele Djøf i forhold til ledelsesdagsordenen Hvis vi kigger bredt ud over de mange tilbud og arrangementer, Djøf hvert år tilbyder, er jeg overbevist om, at vi kan få mere ud af anstrengelserne, hvis vi bliver bedre til at tænke aktiviteterne sammen og synliggøre dem over for medlemmerne. Og det vil også være et tema, når Djøf går i gang med at konkretisere indsatsen på ledelsesområdet i regi af Djøfs Strategi 2025.
Medlemstilfredshed	Netop medlemskommunikationen er vigtig. I den seneste medlemstilfredshedsundersøgelse kan vi se, at den samlede tilfredshed med Djøf er faldet det seneste år.

	Den samlede gennemsnitlige tilfredshed er faldet med 10 procentpoint blandt Djøfs erhvervsaktive medlemmer. Offentlige Chefer i Djøf har oplevet en tilbagegang på 9 procentpoint i medlemstifredsheden. Vi kan også se, at Offentlige Chefer i Djøf fortsat er mere tilfredse end gennemsnittet af medlemmerne. 66 pct. af de offentlige chefer er tilfredse eller meget tilfredse med medlemskabet og Djøfs tilbud. Det gælder for 64 pct., når man kigger på alle erhvervsaktive medlemmer. Der er en meget klar tendens til, at medlemmer, der bruger Djøfs konkrete medlemstilbud som juridisk rådgivning, karrieresparring, mentor-ordninger eller deltager i arrangementer, er mere tilfredse end medlemmer, der ikke bruger Djøfs tilbud. Og det viser selvfølgelig, at vi skal blive endnu bedre til at fortælle om vores mange tilbud og aktiviteter. Vi kan også se, at når vi fra Offentlige Chefer i Djøf sender direkte besked ud til medlemmerne om verserende sager, så er der rigtig mange, der læser med og kvitterer positivt. Så det er helt klart noget, vi skal fortsætte med at gøre, så vi rammer medlemmerne med de rigtige budskaber og tilbud. Jeg håber, at I som repræsentanter for Djøf også vil bidrage til at fortælle om vores mange aktiviteter og tilbud – også på ledelsesområdet.
Afslutning	Der er nok at tale om og nok at udfordringer for Offentlige Chefer i Djøf at tage fat på. Jeg vil gerne slutte med at sige tak til jer som repræsentanter og tak til bestyrelsen for arbejdet det seneste år. Vi er altid åbne over for input og inspiration til det daglige arbejde til gavn for medlemmerne. Jeg håber, at I også har mulighed for at deltage i Djøfs repræsentantskabsmøde senere på dagen. Og den efterfølgende middag. Jeg håber, vi får et godt repræsentantskabsmøde.