

An aerial photograph of a modern, curved bridge spanning a body of water. The bridge has a grey, metallic finish and is supported by several tall, slender pylons. The water is a deep blue-green color. On the left side, there is a paved area with a few boats docked. On the right side, there are modern buildings with large windows. The overall scene is bright and clear, suggesting a sunny day.

KURSUS OM EMBEDSMANDSROLLEN

MÅLRETTET NYE EMBEDSMÆND I
CENTRALADMINISTRATIONEN

BRIDGE

FORMÅL OG OVERBLIK OVER KURSET

Kurset "Den nye embedsmand" er målrettet nyansatte eller relativt nyansatte akademiske medarbejdere i departementer og styrelser og sigter overordnet mod at give en introduktion til centraladministrationen med det mål at bibringe viden og forståelse af centraladministrationens virke, som meget konkret vil kunne bruges i rollen som embedsmand. Et centralt formål med kurset er således at skabe mening, tryghed og arbejdsglæde om embedsmandsrollen og tydeliggøre hvad det vil sige, at være embedsmand i praksis.

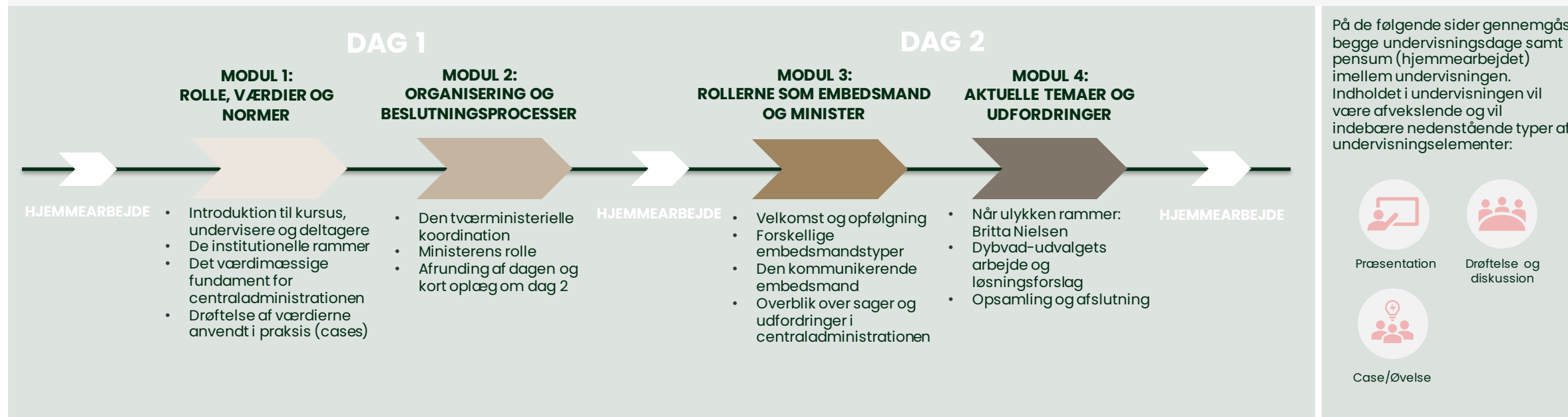
Kurset er praksisorienteret og skal både bibringe en generel forståelse af centraladministrationen som system, men også konkret viden om f.eks. beslutningsprocesser i regeringen (ikke mindst rollen for Ø- og K-udvalg) og de forskellige funktioner for hhv. departementer og styrelser. Derfor vil kurset kunne bruges som et led i onboarding-forløb og vil også kunne tjene som et redskab til at skabe netværk og relationer på tværs mellem de nye embedsmænd, der deltager på kurset.

Fokus vil være på fire overordnede elementer: 1) Centraladministrationen rolle, værdier og normer, 2) Organisering og beslutningsprocesser i og mellem ministerierne, 3) Rollerne som embedsmand og minister og 4) Aktuelle temaer og udfordringer for centraladministrationen.

Der vil være en opdeling i fire moduler i undervisningen, svarende til de fire elementer nedenfor. Dertil kommer en introduktion (modul 1) til og afslutning på kurset (modul 4). Kurset afvikles over to hele dage, hvor hvert modul vil blive afviklet på en halv dag, svarende til 8 timer i alt pr. dag. På hvert modul vil der være ca. 60 minutters pauser (inkl. frokost), der lægges ind på relevante tidspunkter. Samlet vil der være tale om 16 timers undervisning inkl. pauser/frokost.

Undervisningen vil blive varetaget af en række meget erfarne undervisere med stor praksiserfaring som embedsmænd samt en række relevante gæsteoplægsholdere. For en præsentation af de gennemgående undervisere henvises til side 5. Undervisningen vil dels foregå ved oplæg, dels gennem diskussioner i mindre grupper og hele holdet på baggrund af konkrete dilemmaer og cases, der sigter mod at bringe forskellige problemstillinger aktivt i spil. Der vil være en materialepakke med læsestof og spørgsmål målrettet undervisningsdagen, som med fordel kan læses før kurset for at give baggrund for undervisningen, men som også kan læses efterfølgende.

Prisen for kurset inklusiv forplejning og diverse mødematerialer er 9.995 kr. eksklusiv moms.



OVERORDNET KURSUSPLAN FOR DAG 1

MODUL 1

**08.30–09.00: INTRODUKTION.**

Præsentation af underviserne og kursusedtagerne og gennemgang af mål for og opbygning af kurset.

**09.00–09.45: DE INSTITUELLE RAMMER.**

Centraladministrationen er en central institution i det danske samfund. I dette oplæg gennemgås centraladministrationens rolle og funktion i statsstyret og det politiske system, legalitetsprincippet betydning, organiseringen af centraladministrationen og de væsentligste aktører i og omkring centraladministrationen.

09.45–10.00: PAUSE**10.00–10.45: DET VÆRDIMÆSSIGE FUNDAMENT.**

Centraladministrationen hviler på nogle stærke værdier. I oplægget fokuseres på dette værdimæssige fundament, bl.a. med udgangspunkt i Nordskov Nielsen-rapporten og med en gennemgang af Kodeks VII.

10.45–11.00: PAUSE**11.00–12.00: VÆRDIERNE ANVENDT I PRAKSIS.**

Til brug for drøftelse præsenteres holdet for en række cases, hvor der skal tages stilling til anvendelsen af pligterne i Kodeks VII i konkrete situationer. De enkelte cases drøftes først i grupper og dernæst i plenum.

12.00–12.30: FROKOST

MODUL 2

**12.30–13.15: DEN TVÆRFAGLIGE KOORDINATION.**

En vigtig del af centraladministrationens arbejdet foregår i samarbejde på tværs af ministerierne. I dette oplæg fokuseres på dette samarbejde, især på koordinationen i regeringsudvalgene, bl.a. regeringens økonomiudvalg og koordinationsudvalg.

13.15–13.30: PAUSE**13.30–14.30: MINISTERENS ROLLE.**

Ministre spiller en central rolle i centraladministrationen, men hvordan opleves det at være minister? Simon Emil Ammitzbøll-Bille har været både folketingsmedlem i næsten 20 år og en central minister. Desuden har han i programmet Ministertid interviewet et højt antal tidligere ministre. Simon Emil holder på den baggrund oplæg om ministerrollen med god mulighed for dialog med og spørgsmål fra holdet.

14.30–14.45: PAUSE**14.45–15.30: MINISTERENS ROLLE FORTSAT.****15.30–15.45: AFRUNDING AF DAGEN OG KORT OPLÆG TIL DAG 2.**

HJEMMEARBEJDE DAG 1

Til dag 1 er der læsning med tilhørende spørgsmål. Denne litteratur kan med fordel læses inden undervisningsdagen, men kan også læses på bagkant.

Litteratur til dag 1:

- Jørgen Grønnegaard Christensen m.fl. (2022). *Politik og forvaltning* (5.udg.), kap. 1 og 4 (54 sider)
- Jens Peter Christensen m.fl. (2020). *Dansk Statsret* (3.udg.), kap. 6 (11 sider)
- Jørgen Grønnegaard Christensen (2020). *Centraladministrationen* (2 sider)
- Finansministeriet (2015). Kodeks VII, hele publikationen (63 sider)
- Nordskov Nielsen-udvalget (1993). *Fagligt etiske principper i offentlig administration*, s. 233–246 (13 sider)

LÆRINGSMÅL

Det overordnede formål med dagen er, at deltagerne får en øget praktisk forståelse af centraladministrationens rolle, værdier og normer, samt centraladministrationens organisering og beslutningsprocesser.

Efter undervisningsdagen vil kursisterne have indsigt i:

- Centraladministrationens grundlæggende rolle og funktion
- Det værdimæssige grundlag for centraladministrationen.
- Kodeks VII.
- Ministeriernes organisatoriske opbygning og konsekvenserne heraf.
- Fordelene og ulemperne ved en omorganisering af et ministerium.
- Den tværministerielle koordinations og de fordele og ulemper, der er ved den omfattende koordinations på tværs.
- Konkrete erfaringer med den tværgående beslutningsproces i regeringsudvalgene.

OVERORDNET KURSUSPLAN FOR DAG 2

MODUL 3



08.30–09.00: VELKOMST, OPFØLGNING OG PRÆSENTATION AF PROGRAM. Der gives en koncentreret opfølgning på det, der blev gennemgået på dag 1, og der gives et overblik over indholdet på dag 2.



09.00–09.45: FØRSKELLIGE EMBEDSMANDSTYPER. En embedsmand er ikke nødvendigvis bare en embedsmand; der er forskellige typer. I dette oplæg præsenteres fem forskellige embedsmandstyper i centraladministrationen med hver deres karakteristika: bureaukraten, teknokraten, procesgeneralisten, kommunikatoren og politrukken.



09.45–10.00: PAUSE

10.00–11.00: EMBEDSMANDEN SOM POLITISK RÅDGIVER OG KOMMUNIKATIONSEKSPERT. De særlige rådgivere, som er politisk udnævnte, indgår et i et tæt samspil med de øvrige embedsmænd. Sten Kristensen vil fortælle om sine erfaringer med samspillet og de forskellige roller.



11.00–11.15: PAUSE

11.15–12.00: CENTRALADMINISTRATIONENS AKTUELLE UDFORDRINGER. I oplægget gives et overblik over de væsentligste sager om centraladministrationen, den kritik de har medført og de svar, der er kommet på kritikken. Oplægget kommer også med bud løsninger og hvad det kalder på som embedsmand – også med reference til kodex VII.

12.00–12.30: FROKOST

MODUL 4



12.30–13.45: NÅR ULYKKEN RAMMER: BRITTA NIELSEN – SAGEN INDEFRA. Sagen om den tidligere kontorfunktionær Britta Nielsens svindel for mindst 117 mio. kr. på socialområdet vakte betydelig opsigt og undren i offentligheden, da den kom frem. Men hvordan så det ud indefra? Emil Herskind og Arne Hauge var som hhv. embedsmand og konsulent på nærmeste hold involveret i håndteringen af sagen og fortæller bl.a. om, hvad sagen kan lære os om værdier, organisering og ledelse i centraladministrationen.



13.45–14.00: PAUSE



14.00–15.30: DYBVAD-UDVALGETS ARBEJDE OG LØSNINGSFORSLAG. Dybvad-udvalget blev nedsat i 2022 som en reaktion på den kritiske offentlige debat om samspillet mellem politikere, embedsmænd og medierne og kom i 2023 med en analyse og en række forslag til forbedring. Jannik Schack, som er tidligere embedsmand og ekspert i centraladministrationen, var en del af udvalget og vil fortælle om udvalgets arbejde og de forskellige løsningsforslag. Der vil blive god mulighed for at spørge ind til udvalgets arbejde og diskutere løsningsforslagene.



15.30–15.45: OPSAMLING OG AFSLUTNING. Kurset opsummeres kort og rundes af. De væsentligste pointer fra de enkelte elementer trækkes op og sættes i forhold til hinanden.

HJEMMEARBEJDE DAG 2

Til dag 2 er der læsning med tilhørende spørgsmål. Denne litteratur kan med fordel læses inden undervisningsdagen, men kan også læses på bagkant.

Litteratur til dag 2:

- Dybvad-udvalget (2023). *Bedre samspil mellem Folketing, regering, embedsværk og medier*, kap. 1–3 (51 sider)
- Emil Herskind og Arne Hauge (2022). *Et år med Britta Nielsen*. Prolog + indledning, kap. 1–3 og kap. 5–9 (156 sider)
- Anders Holbøll og Ida Østerkjærhus (2023). "Blå skjorter og fodformede sko", *Administrativ Debat*, (4 sider)

LÆRINGSMÅL

Det overordnede formål med dagen er, at deltagerne får en øget praktisk forståelse af forskellige roller i centraladministrationen og aktuelle temaer og udfordringer i centraladministrationen.

Efter undervisningsdagen vil kursisterne have indsigt i:

- Forskellige embedsmandstyper i centraladministrationen og den udvikling, der er sket af embedsmandsrollen.
- Konkrete erfaringer med den kommunikerende embedsmand.
- Vanskelige beslutninger, der hører til rollen som departementschef og andre topchefer.
- Konkrete erfaringer med rollen som minister og samspillet med embedsværket.
- Komplexiteten i de sager, som de seneste år har været aktuelle og kritiske i centraladministrationen.
- Hvad vi kan lære af Britta sagen og herunder konkrete handlemuligheder når ulykken rammer.
- Dybvad-udvalgets konklusioner og anbefalinger.

DE GENNEMGÅENDE UNDERVISERE PÅ KURSET



EMIL HERSKIND er rådgiver og tidligere topembedsmand i en række forskellige velfærdsministerier. Siden 2019 har han arbejdet som managementkonsulent og rådgivet den offentlige sektor om en lang række forskellige spørgsmål inden for bl.a. udvikling af faglige strategier, implementering, økonomistyring og ledelse. Emil har derudover knap 20 års erfaring fra centraladministrationen og har varetaget forskellige topposter både i departement, i styrelse og fra et universitet. Endelig har Emil skrevet en bog om Britta-sagen (Gyldendal, 2022), bidraget til en række artikler om møgsager og kodeks VII og holdt en række faglige oplæg om møgsager, kriser, compliance, kodeks VII, ledelse mv.



ARNE HAUGE JENSEN er konsulent og rådgiver med fokus på strategi, styring og ledelse i politisk styrede virksomheder. Han kender kravene til gode beslutningsprocesser på højt niveau fra knap 20 år som ledende embedsmand i både Finansministeriet og den kommunale sektor – sidstnævnte som ressourcedirektør og kommunaldirektør. Han har derudover siden 2009 arbejdet som konsulent med fokus på styring, strategi og ledelse og har her udført et stort antal omfattende og komplekse strategiske analyser, der alle har haft til formål at fokusere og optimere ressourceanvendelsen. Han har skrevet en bog om Britta-sagen (2022), bidraget til en række artikler om møgsager og kodeks VII (2022) og holdt en række faglige oplæg om møgsager, kriser, compliance, kodeks VII, ledelse mv.



ANDERS HOLBØLL har lang erfaring fra centraladministrationen, både i departementer og styrelser, bl.a. som afdelingschef i Fødevarerministeriet og Skatteministeriet. Han har arbejdet i spændingsfeltet mellem politik, økonomi og forvaltning, både tæt på de politiske beslutninger og i store driftstunge organisationer tæt på de berørte borgere og virksomheder. Han har undervisnings erfaring i offentlig forvaltning fra både Aarhus og Københavns Universitet. Senest har han i 2023 sammen med Ida Østerkjærhus undervist i centraladministrationens rolle og organisering på Statskundskab, Københavns Universitet.

FREMHEVET ERFARING:

- *Underviser på DJØFs kursus om Compliance og Kriser.*
- *Underviser på K-Forums kurser om Krisekommunikation.*
- *+100 faglige oplæg om kodeks VII, møgsager, kriser, compliance, kodeks VII, ledelse mv. for ministerier og styrelser m. fl.*

- *+100 faglige oplæg om kodeks VII, møgsager, kriser, compliance, kodeks VII, ledelse mv. for ministerier og styrelser m. fl.*
- *Forfatter til en lang række ministerielle publikationer og analyser i perioden 1989-2001.*
- *Oplægsholder om styring, kultur og ledelse og om administrationens rolle ift. compliance og sikker drift.*

- *Undervisning på Kbh. Universitet som ekstern lektor i faget "Centraladministrationen indefra: roller beslutningsprocesser og aktuelle udfordringer"*
- *Undervisnings på Aarhus Universitet som ekstern lektor i offentlig forvaltning, sundhedspolitik og miljøpolitik*
- *Diverse faglige oplæg og præsentationer i regi af bl.a. DIIS og Rigsrevisionen.*