

## Udenrigsministeriet



# UDENRIGSMINISTERIETS HÅNDTERING AF FORLØBET VEDRØRENDE REJSEREGLERNE I GGGI

DECEMBER 2013

## Indhold

1. Baggrund og metode .....	3
2. GGGI's rejseregler .....	3
3. Generelt om forvaltning og journalisering i Udenrigsministeriet.....	4
4. Sagsforløbet omkring bestyrelsesmødet i GGGI den 12. maj 2012.....	4
5. Forløbet i efteråret 2013 omkring orienteringen af medierne den 11. oktober, samrådet i Folketinget den 23. oktober og perioden frem til udviklingsministerens tilbagetræden den 21. november.....	5
6. Vurdering .....	7
7. Videre skridt.....	8
8. Opfølgning: Kvalitetssikring i udenrigstjenesten .....	8
8.1. Fremrykning af nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem og skærpet opmærksomhed om arkiveringskulturen i Udenrigsministeriet.....	8
8.2. Fremme af god sagsbehandlingsskik, herunder omhu og kontrol af kritiske fakta.....	8
8.3. Etablering af et særligt indsatssteam.....	9
8.4. Sameksistens af forskellige arbejdskulturer – læring fra eksterne miljøer .....	9

## 1. Baggrund og metode

Den 21. november 2013 meddelte Christian Friis Bach, at han trådte tilbage som udviklingsminister. Han begrundede beslutningen med, at han havde afgivet forkerte oplysninger til Folketinget i sagen om godkendelse af rejseregler i Global Green Growth Institute (GGGI).

I modsætning til hvad den daværende udviklingsminister tidligere havde oplyst, var det ved en nærmere gennemgang af sagen kommet frem, at rejsepolitikken var blevet godkendt i GGGI's bestyrelse på et møde den 12. maj 2012, som udviklingsministeren havde deltaget i.

Forståelsen af, at rejsereglerne var et administrativt anliggende, der ikke havde været forelagt eller drøftet i GGGI's bestyrelse, og at den daværende udviklingsminister ikke havde været bekendt med rejsereglerne, havde, siden sagen kom frem i medierne, ligget til grund for Udenrigsministeriets orientering af ministeren. Dette førte til, at Folketinget og offentligheden modtog forkerte oplysninger, herunder på samrådet i Folketingets Udenrigsudvalg den 23. oktober 2013.

På baggrund heraf blev der i Udenrigsministeriet iværksat en grundig undersøgelse af sagsforløbene vedrørende GGGI, som danner baggrund for nærværende redegørelse, som handels- og europaministeren i udenrigsministerens fravær og Udenrigsministeriets departementschef stillede Folketingets Udenrigsudvalg i udsigt.

I undersøgelsen er der fokuseret på:

- Sagsforløbet omkring bestyrelsesmødet i GGGI den 12. maj 2012
- Sagsforløbet omkringsamrådet i Folketingets Udenrigsudvalg den 23. oktober 2013 samt efter det tidspunkt, hvor der var blevet sået tvivl om, hvorvidt de hidtidige oplysninger om Udenrigsministeriets kendskab til GGGI's rejseregler var korrekte.

Undersøgelsen er blevet gennemført af Udenrigsministeriets Controllerenhed, der til lejligheden er blevet forstærket med medarbejdere fra andre dele af Udenrigsministeriet. Der er indhentet relevant materiale gennem skriftlige redegørelser fra medarbejdere, der ud fra deres organisatoriske placering på de pågældende tidspunkter kunne tænkes at have viden om sagsforløbene. Desuden har Controllerenheden haft adgang til personlig mailkorrespondance og dokumenter samt foretaget arkivsøgning og indhentet dokumentation direkte fra GGGI.

Redegørelsens form og karakteren af de videre skridt er fastlagt i samråd med Justitsministeriet og Moderniseringsstyrelsen og efter anbefaling fra Kammeradvokaten.

## 2. GGGI's rejseregler

GGGI var indtil den 23. oktober 2012 en koreansk ikke-statslig organisation (NGO). Danmark indledte samarbejdet med GGGI den 11. maj 2011.

Den tidligere udviklingsminister deltog i GGGI's bestyrelsesmøde den 12. maj 2012. På mødet fik GGGI's bestyrelse forelagt GGGI's rejsepolitik og godkendte denne. Der foreligger dagsordener og referater udarbejdet af GGGI's sekretariat for dette bestyrelsesmøde. Det fremgår ikke af selve dokumentet med rejsepolitikken dateret den 9. april 2012, som blev godkendt den 12. maj 2012, at rejsepolitikken skulle bestyrelsesgodkendes, men det fremgår derimod, at den træder i kraft den 9. april 2012.

GGGI's bestyrelse fik i november 2010, hvilket var før Danmarks engagement, og senere i maj 2012 forelagt rejsepolitikker og godkendt disse. I december 2012 blev der udarbejdet et memorandum om rejseregler for bestyrelsens medlemmer stilet til generaldirektøren. Dokumentets formelle status er uklar og ses ikke forelagt bestyrelsen, men det

fremgår, at dokumentet foreslås videreformidlet til bestyrelsens medlemmer og bragt i anvendelse fra og med det førstkomende bestyrelsesmøde den 17. januar 2013.

I andet halvår af 2013 er der udarbejdet nye rejsepolitikker, idet politikkerne for medlemmer af de styrende organer (herunder bestyrelsen) og for sekretariatets ansatte m.fl. for første gang adskilles tydeligt i separate dokumenter. Dokumentet, der beskriver en rejsepolitik for medlemmer af de styrende organer (herunder bestyrelsen), er påtegnet af GGGI's generaldirektør den 18. oktober 2013 med angivet virkning fra den 1. august 2013. Rejsepolitikken er herefter i forbindelse med GGGI's bestyrelsesmøde den 5.-6. december 2013 forelagt bestyrelsen med en indstilling om, at denne "noterer sig" politikken, hvilket umiddelbart fremstår som en ny forelæggelsespraksis for rejsepolitikker i GGGI.

### 3. Generelt om forvaltning og journalisering i Udenrigsministeriet

Udenrigsministeriet er som offentlig myndighed underlagt de almindelige forvaltningsretlige regler, der gælder for offentlig administration. I tillæg hertil er der i ministeriet fastsat en række interne regler, der også skal følges, beskrevet i ministeriets organisationshåndbog, ministervejledning, interne regler for journalisering og normer for god ledelse. I Udenrigsministeriets organisationshåndbog betones, at *"Ekspedition af sager i relation til Folketinget forudsætter særskilt opmærksomhed og omhyggelighed og stiller specifikke krav til forberedelse af håndakter"*.

Ifølge Udenrigsministeriets interne regler for journalisering er det enhedschefens (dvs. kontorchefens hhv. ambassadørens) ansvar at sikre sagsdannelsen, herunder arkivering af mails og andre dokumenter. Det fremgår også, at ansvaret for at vurdere, om modtagne eller afsendte meddelelser er sagsdannende, og dermed skal akteres, påhviler sagsbehandleren (mails sendt direkte til/fra den pågældende) og/eller arkivmedarbejderen (mails og anden post sendt til Udenrigsministeriets hhv. ambassadens hovedpostkasse). Endelig fremgår det, at afsender har ansvaret for, at sagsdannende post fra ambassaderne til Udenrigsministeriet sendes til aktering på såvel Udenrigsministeriets som ambassadens akter.

Udenrigsministeriet har siden 2009 haft et sæt nedskrevne normer for god ledelse. I lederprofilen pointeres det blandt andet, at den primære opgave som chef er at skabe resultater af høj faglig kvalitet i samarbejde med medarbejderne. Det kræver chefprofiler, der først og fremmest er gode personaleledere, er fagligt kompetente og som besidder helheds- og fremtidsorientering med fokus på, hvad der tjener koncernens samlede interesser.

### 4. Sagsforløbet omkring bestyrelsesmødet i GGGI den 12. maj 2012

Det første bestyrelsesmøde i GGGI, udviklingsministeren deltager i, er det 9. bestyrelsesmøde den 12. maj 2012 i Yeosu. Som led i forberedelse af mødedeltagelsen og udarbejdelse af udviklingsministerens håndakter afholdes henholdsvis den 25. april 2012 og den 7. maj 2012 møder på ministerens kontor.

Håndakterne tager udgangspunkt i materialet fra GGGI til bestyrelsesmødet den 12. maj 2012 – en såkaldt "Board Package" – der modtages i Udenrigsministeriet den 2. maj 2012. Da udviklingsministeren afrejser den 8. maj 2012 via Bruxelles til Sydkorea, færdiggøres håndakterne på Store Bededag den 4. maj og i den efterfølgende weekend den 5.-6. maj 2012.

I forberedelsen af håndakterne lægges der vægt på GGGI's strategiske fokus, omdannelse til en international organisation og vedtagelse af GGGI's budget, hvilket også omfatter finansieringen af et GGGI-kontor i København i FN-byen. GGGI's rejsepolitik, der indgår som underpunkt til dagsordenspunktet *budget and regulations* i GGGI's materiale til bestyrelsesmødet, gøres hverken til genstand for drøftelse eller selvstændig sagsbehandling i Udenrigsministeriet.

I Udenrigsministeriets håndakter til udviklingsministeren indgår blandt andet en kommenteret dagsorden, der er baseret på det materiale, der skal drøftes på bestyrelsesmødet, herunder mødets formelle dagsorden. Af den kommenterede dagsorden fremgår mødedagsordenen på første side, herunder rejsepolitik som underpunkt. Her lægger

Udenrigsministeriet op til, at ministeren godkender regulativerne for den finansielle styring samt det fremlagte budget for 2012, men anbefaler at spørge ind til, under hvilken post finansiering af GGGI-kontoret i København indgår i budgettet.

Den 12. maj 2012 afholdes det 9. bestyrelsesmøde i GGGI med deltagelse af udviklingsministeren. Ministeren ledsages til mødet af en højtstående embedsmand fra Udenrigsministeriet, en ministersekretær og en yngre medarbejder fra ambassaden. De samlede håndakter indeholder bestyrelsesmaterialet modtaget fra GGGI, og GGGI's rejsepolitik indgår i de elektroniske håndakter.

Efter bestyrelsesmødet den 12. maj 2012 udarbejder Udenrigsministeriet et internt referat, hvoraf det blandt andet fremgår, at punktet budget og administrative spørgsmål blev vedtaget. Emnet rejsepolitik nævnes ikke i referatet. Referatet er dateret den 21. maj 2012.

Den 24. september 2012 modtager Udenrigsministeriet baggrundsmaterialet til det 10. bestyrelsesmøde i GGGI, som skal afholdes den 1. oktober 2012. Der udarbejdes elektroniske håndakter til udviklingsministeren indeholdende en kørenotits med kommenteret dagsorden samt baggrundsdokumenter til det 10. bestyrelsesmøde. Baggrundsdokumenterne omfatter blandt andet GGGI's "Board Package", som inkluderer GGGI-sekretariatets udkast til referat af det 9. bestyrelsesmøde afholdt den 12. maj 2012. Af referatet fremgår, at budget og underpunkter hertil blev godkendt af bestyrelsen på mødet.

På det efterfølgende bestyrelsesmøde i GGGI den 1. oktober 2012 godkendtes referatet fra det 9. bestyrelsesmøde i GGGI den 12. maj 2012.

5. Forløbet i efteråret 2013 omkring orienteringen af medierne den 11. oktober, samrådet i Folketinget den 23. oktober og perioden frem til udviklingsministerens tilbagetræden den 21. november

Som led i Udenrigsministeriets almindelige rotation foretages den 1. august 2013 et skifte på en række centrale poster i forhold til ministeriets håndtering af GGGI.

Fra oktober 2013 bliver GGGI-bestyrelsesformandens rejser et emne i medierne. Udenrigsministeriet modtager i den forbindelse en række aktindsigtssager og pressehenvendelser, der alle kredser om GGGI, GGGI-bestyrelsesformandens rejser og Udenrigsministeriets involvering. Udviklingsministeren lægger vægt på, at ministeriet gennemgår alle bestyrelsesreferater fra GGGI for at kunne udtale sig på sikker grund. Ministeriet begynder derfor internt at afdække relevant materiale, som ministeriet måtte være i besiddelse af, ligesom der søges indhentet relevant materiale hos GGGI.

Kort tid efter modtager ministeriet fra GGGI to rejsepolitikker udformet som et memorandum af 27. december 2012, der af GGGI betegnes som "den gamle politik", samt en nyere udateret rejsepolitik, som ifølge GGGI er taget i brug den 1. august 2013, men endnu ikke formelt bekendtgjort. Af rejsepolitikkerne fremgår, at GGGI har ændret klassificering af flyrejser og hotelværelser for bestyrelsesformanden fra 1. klasse til business class og fra Junior Suite til Deluxe i den nyeste rejsepolitik, ibrugtaget den 1. august 2013.

Det fremgår imidlertid ikke af rejsepolitikkerne, om det er GGGI's generaldirektør, der har beføjelser til at vedtage disse retningslinjer, eller om det er et bestyrelsesanliggende. Dette spørgsmål søges afklaret, men en ledende medarbejder oplyser efter kontakt til GGGI fejlagtigt, at GGGI's bestyrelse aldrig har været involveret i udformningen af eller modtaget oplysninger om GGGI's rejsepolitik, der oplyses at være et anliggende for GGGI's generaldirektør. I ministeriet lægges disse informationer fremover til grund for ministeriets besvarelser på pressehenvendelser og senere beredskabsmateriale.

Udenrigsministeriets presselinje bliver derfor, at udviklingsministeren ikke har været bekendt med organisationens rejseregler, før sagen blev præsenteret i medierne, idet rejsereglerne er et administrativt anliggende for GGGI's direktør

og administration, samt at GGGI's direktør og bestyrelsesformand har ændret rejsereglerne pr. 1. august 2013 uden forelæggelse eller drøftelse i bestyrelsen.

Folketingets Udenrigsudvalg indkalder den 11. oktober 2013 udviklingsministeren i et åbent samråd for at afdække, om Udenrigsministeriet har godkendt GGGI's rejseregler.

Udviklingsministeren anmoder den 14. oktober 2013 ministeriet om at udarbejde en oversigt over alle bestyrelsesmøder i GGGI for den periode, hvor ministeren har været medlem, hvilke emner der har været på dagsordenen samt, hvad han har sagt. I besvarelsen heraf samt i forberedelsen af samrådet har medarbejderne problemer med at finde relevante akter i ministeriets arkiv. I søgningen støder man således ikke på materiale fra tidligere bestyrelsesmøder i GGGI, der viser, at GGGI's rejsepolitik har været på dagsordenen på trods af, at referatet fra bestyrelsesmødet den 12. maj 2012 senere viser sig at forefindes på akterne.

Konsekvensen er, at Udenrigsministeriets daværende udkast til beredskab til udviklingsministerens samråd i Folketingets Udenrigsudvalg fastholder linjen om, at rejsereglerne ikke har været forelagt eller drøftet i bestyrelsen, men er et administrativt anliggende for GGGI's direktør og administration.

Den 21. oktober 2013 ændres spørgsmålene til udviklingsministerens samråd, idet Folketingets Udenrigsudvalg meddeler, at fokus for samrådet den 23. oktober 2013 ønskes ændret i retning af større vægt på GGGI som organisation i kølvandet på GGGI-bestyrelsesformandens pressemøde dagen før (den 20. oktober 2013). Udenrigsministeriet udarbejder derfor nyt materiale, hvori der ikke indgår oplysninger om, hvordan rejseregler beslutes i GGGI.

På samrådet stilles udviklingsministeren et spørgsmål om GGGI's rejseregler, som ministeren besvarer i overensstemmelse med den hidtidige linje, således at han overfor Folketingets Udenrigsudvalg oplyser ikke at have været informeret om eller have godkendt GGGI's rejseregler.

Som udgang på samrådet meddeler udviklingsministeren, at ministeriet i løbet af et par uger vil udarbejde en skriftlig redegørelse til blandt andet Rigsrevisionen og Folketingets Udenrigsudvalg om en række af de forhold vedrørende GGGI, som blev berørt under samrådet.

I Udenrigsministeriet vurderes det i udgangspunktet, at redegørelsen blandt andet også skal indeholde en gennemgang af, hvordan GGGI's rejsepolitik er blevet til. Som led i arbejdet med redegørelsen fremskaffes fra GGGI den 6. november 2013 GGGI's referater fra alle bestyrelsesmøder afholdt, mens GGGI var en koreansk NGO, herunder referatet fra det 9. bestyrelsesmøde i Yeosu den 12. maj 2012. Ved gennemgangen af GGGI's referat fra dette bestyrelsesmøde konstateres det i Udenrigsministeriet, at "Travel policy" var anført som et underpunkt under dagsordenens punkt 3. De medarbejdere, der bliver bekendt med disse nye oplysninger konstaterer med bekymring, at Udenrigsministeriets hidtidige opfattelse og dermed udviklingsministerens udtalelser om godkendelsen af rejsepolitikken, har været fejlagtig.

Samme dag igangsættes en eftersøgning af de håndakter, som Udenrigsministeriet havde udarbejdet til udviklingsministeren til brug for GGGI-bestyrelsesmødet den 12. maj 2012 samt det materiale, som GGGI havde sendt til Udenrigsministeriet forud for mødet. I Udenrigsministeriets arkiv lokaliseres nu GGGI-sekretariatets referat fra det 9. bestyrelsesmøde den 12. maj 2012 i en forsendelse fra Udenrigsministeriet til Klima- og Energiministeriet sendt den 24. september 2012 forud for det 10. bestyrelsesmøde i GGGI afholdt pr. videokonference den 1. oktober 2012. Et par dage efter lokaliseres også det materiale fra GGGI, der blev fremsendt forud for det 9. bestyrelsesmøde i GGGI den 12. maj 2012, hvor rejsepolitikken godkendtes, inklusive dokumentet med GGGI's daværende rejsepolitik.

Det første udkast til redegørelse til Rigsrevisionen og Folketingets Udenrigsudvalg cirkuleres og indeholder omtale af rejsepolitikken, men ikke hvorvidt bestyrelsen havde godkendt den. Mellem nogle af de involverede medarbejdere

drøftes, om GGGI's rejsepolitik skal indgå i redegørelsen. De bliver enige om, at det skal den ikke. Den 14. november 2013 sendes et udkast til redegørelsen til udviklingsministeren, hvor omtale af rejsepolitikken ikke indgår.

På et møde med udviklingsministeren den 15. november 2013 drøftes Udenrigsministeriets udkast til redegørelsen. Spørgsmålet om, hvorvidt rejsepolitikken skal indgå i redegørelsen bringes op på mødet, men det besluttes at udelade denne. De nye oplysninger om GGGI-bestyrelsens involvering i GGGI's rejsepolitik på det 9. bestyrelsesmøde den 12. maj 2012 omtales ikke på mødet.

En ledende medarbejder i Udenrigsministeriet oplyser, at vedkommende den 19. november sammenholder dagsordenen for GGGI-bestyrelsesmødet den 12. maj 2012, der tydeligt fremhævede "Travel policy" under punkt tre som et af flere regulativer, med GGGI's referat fra det pågældende møde.

Den følgende morgen, den 20. november 2013, orienteres Udenrigsministeriets departementschef for første gang om, at udviklingsministeren havde afgivet fejlagtige oplysninger om GGGI's rejseregler samt, at der i Udenrigsministeriet var søgt yderligere oplysninger i sagen siden den 6. november 2013, hvor GGGI's referat fra GGGI-bestyrelsesmødet den 12. maj 2012 kom til de involverede medarbejders kendskab.

Departementschefen beslutter, at Folketinget og pressen skal orienteres hurtigst muligt, og sørger for, at der foretages en øjeblikkelig orientering af udviklingsministeren og Statsministeriet.

Den følgende dag træder udviklingsministeren tilbage.

## 6. Vurdering

For så vidt angår forløbet omkring GGGI's bestyrelsesmøde den 12. maj 2012, er det ikke tilfredsstillende, at GGGI's rejsepolitik, der indgår som et af bilagene til dagsordenen ikke gøres til genstand for drøftelse endside selvstændig sagsbehandling. Dette bør dog ses i lyset af, at fokus for mødet var et andet end rejseregler. Dertil kommer, at der på grund af sen modtagelse af det omfattende materiale til bestyrelsesmødet kun var kort tid til at udarbejde håndaktsmateriale.

I efteråret 2013, hvor der er politisk fokus på GGGI's rejsepolitik, bliver der ikke fulgt tilstrækkeligt oppå udviklingsministerens gentagne anmodninger om at få sagen fuldt belyst og herunder, at han den 5. og den 14. oktober 2013 beder om, at referater og dagsordener for bestyrelsesmøderne skal gennemgås. Det er kritisabelt, at de berørte enheder i Udenrigsministeriet, hverken formår at tilvejebringe alle de efterspurgte referater eller få efterprøvet de indhentede oplysninger. En del af problemet er, at Udenrigsministeriets arkiv ikke giver et retvisende billede af sagen og historikken, idet mange dokumenter og en del tidligere korrespondance ikke er journaliseret. Sagen kan således ikke belyses retvisende via arkivet, selvom det centrale dokument senere faktisk viser sig at ligge i arkivet.

Flere medarbejdere i ministeriet var tilsyneladende efter den 6. november 2013 klar over, at udviklingsministeren havde været med til at godkende rejsepolitikken på bestyrelsesmødet i GGGI den 12. maj 2012, og at ministeren derfor havde afgivet urigtige oplysninger. Departementschefen burde have været orienteret hurtigst muligt herom med henblik på orientering af ministeren, Folketinget og offentligheden. At dette ikke er sket må betegnes som meget kritisabelt.

Fredag den 15. november 2013 gennemgås redegørelsen til Rigsrevisionen og Folketingets Udenrigsudvalg i opfølgning på samrådet den 23. oktober 2013 på et møde hos udviklingsministeren. Der er en drøftelse af, om rejsereglerne skal inddrages. Det besluttes, at det skal de ikke. Allerede forud for mødet den 15. november 2013 udveksles e-mails mellem nogle af de involverede medarbejdere om at holde rejsepolitikken ude af redegørelsen. Det er yderligere meget kritisabelt, at ministeren heller ikke under mødet den 15. november 2013 blev delagtiggjort i de nye oplysninger vedrørende godkendelsen af rejsepolitikken på bestyrelsesmødet i GGGI den 12. maj 2012 med henblik på hurtig orientering af Folketinget og offentligheden.

## 7. Videre skridt

Udenrigsministeriet har på grundlag af undersøgelsen i samråd med Kammeradvokaten, Justitsministeriet og Moderniseringsstyrelsen fundet grundlag for at indlede tjenstligt forhør mod tre tjenestemænd.

## 8. Opfølgning: Kvalitetssikring i udenrigstjenesten

Det er klart fremhævet i Udenrigsministeriets organisationshåndbog, at ekspedition af sager i relation til Folketinget forudsætter særskilt opmærksomhed og omhyggelighed.

Alligevel viser den ovenfor præsenterede gennemgang af Udenrigsministeriets håndtering af GGGI-sagen, at der er begået alvorlige fejl og, at der er en række områder, som kalder på skærpet opmærksomhed og forbedringer. Det gælder også selv om det helt overordnet er vurderingen, at Udenrigsministeriets kvalitetssikringssystemer normalt er velfungerende og rettidigt sikrer den fornødne kvalitet i sagsbehandlingen.

Derfor iværksætter Udenrigsministeriet som opfølgning på sagsforløbet med GGGI nu en række initiativer, der er nærmere beskrevet nedenfor.

### 8.1. Fremrykning af nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem og skærpet opmærksomhed om arkiveringskulturen i Udenrigsministeriet

Ministeriets og repræsentationernes akter skal give et retvisende billede af sagerne og deres historik. Et sagsforløb skal altid kunne belyses fyldestgørende via akterne, og man skal som sagsbehandler kunne have tillid til, at relevante dokumenter kan findes i arkivet. Meget af den viden, som Udenrigsministeriet trækker på i håndteringen af sager, ligger hos de enkelte sagsbehandlere. Det er afgørende, at der i forbindelse med den naturlige hyppige rotation i ude- og hjemmetjenesten sker den nødvendige overdragelse af viden, og at der på en systematisk måde sker arkivering af alt materiale, der er relevant for sagerne. Det har ikke i tilstrækkelig grad været tilfældet i den konkrete sag. Opmærksomheden vil derfor blive skærpet på dette område gennem følgende tiltag:

Udenrigsministeriet vil fremskynde implementeringen af et nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem, så det udrulles i andet kvartal af 2014. Systemet vil gøre det lettere at identificere akter og vil fremme en bedre og mere automatisk arkivering end hidtil og vil – i modsætning til i dag – betyde direkte adgang fra Udenrigsministeriet i København til alle repræsentationers arkiver. Det nye system vil desuden gøre det muligt, på en helt anden måde end i dag, at etablere ufravigelige og elektronisk understøttede arbejdsgange, hvor hver enkelt fase i sagsgangen registreres og dermed dokumenteres.

Der nedsættes med øjeblikkelig virkning en task-force med specialister inden for arkivering, der får til opgave at gennemføre en omfattende intern kommunikationsindsats med det formål at understrege den enkelte medarbejders pligt til at arkivere alle sager af sagsdannende karakter og understøtte den enkelte medarbejders mulighed for at gennemføre den fornødne arkivering. Task-forcen vil i løbet af første kvartal 2014 besøge samtlige kontorer i Udenrigsministeriet. Der gennemføres ligeledes en målrettet indsats over for repræsentationerne i udlandet.

Endelig gøres det til et skærpet ledelseskrav at fremme og medvirke til at sikre den forpligtede arkivering i de enkelte enheder. Dette øgede fokus på arkivering vil blive understøttet af øget og systematisk brug af arkiveringsstatistik.

### 8.2. Fremme af god sagsbehandlingsskik, herunder omhu og kontrol af kritiske fakta

Selv om Udenrigsministeriet som udgangspunkt har et veletableret kvalitetssikringssystem og generelt har en organisationskultur, der lægger vægt på kvalitet, omhyggelighed og rettidighed i sagsbehandlingen, er der ikke desto mindre sket alvorlige sagsbehandlingsfejl i GGGI-sagen.



Dette giver grund til at indføre initiativer, der kan fremme den gode sagsbehandlingsskik og styrke opmærksomheden på de produkter, der leveres til Folketinget.

Ministeriets uddannelse af medarbejderne i god sagsbehandling m.v. vil blive styrket med særligt fokus på betjeningen af Folketinget og ministeransvarlighedsloven samt den nye offentlighedslov og dens krav til journalisering. Det vil blive understreget, at medarbejdere har et individuelt ansvar for at sikre, at der er sket behørig kvalitetssikring af oplysninger til Folketinget, eftersom det er afgørende for Folketingets arbejde, at ministeriets arbejde er fejlfrit og gennemarbejdet. Der vil ske undervisning heri ikke alene i den indledende fuldmægtiguddannelse, men også i den løbende efteruddannelse af medarbejderne individuelt samt på kontorniveau. Et vigtigt element heri vil være at sikre en rutinemæssig anvendelse af kollegasparring på sagsbehandlerniveau – i form af et "mindst-fire-øjne-princip" – ved vurderingen af oplysninger.

Ud over afholdelse af en række kurser vil der blive udarbejdet en ny vejledning om håndtering af aktindsigtsanmodninger i ministeriet, herunder vejledning om den nye offentlighedslovs journaliseringskrav.

### 8.3. Etablering af et særligt indsatsteam

Erfaringer i de senere år har vist, at sager med stor politisk bevågenhed uventet kan opstå på områder, hvor den enhed, der har det daglige sagsansvar, ikke er gearret ressourcemæssigt til at håndtere langvarige og hårde belastninger med krav om løbende og intensiv ministerbetjening og ofte med krav om samtidig håndtering af et større antal aktindsigtssager. Det har i høj grad været tilfældet i GGGI-sagen. Inden for det konsulære område er der med succes etableret et velfungerende beredskab af såkaldte indrykkere og udrykkere, der kan assistere i kriser.

Udenrigsministeriet etablerer derfor med øjeblikkelig virkning et særligt indsatsteam bestående af erfarne sagsbehandlere med sagkundskab på tværs af udenrigstjenestens sagsområder, herunder juridisk og forvaltningsmæssig sagkundskab, der med kort varsel kan tilføres enheder, som pludselig skal håndtere sager med stor politisk bevågenhed, der stiller ekstraordinære ressourcekrav til den enkelte enhed. Ud over den ressourcemæssige aflastning vil en sådan tilførsel også bidrage til, at der kommer friske øjne på en sag.

### 8.4. Sameksistens af forskellige arbejdskulturer – læring fra eksterne miljøer


Udenrigsministeriet er en vidtfavnende organisation, som rummer en bred vifte af opgaver. Opgaverne nødvendiggør på en række områder, at der ikke må ske fejl. Det gælder f.eks. i forhold til betjening af Folketinget, som i den konkrete sag har været mangelfuld og fejlbehæftet. Arbejdsgangene skal afspejle dette krav. På andre områder er det til gengæld vigtigt, at ministeriets kultur fremmer innovative og visionære kræfter. Det er en særlig udfordring at rumme så forskellige kulturer på én gang, og det stiller krav til, at man kan skelne og veksle imellem de forskellige tilgange afhængigt af behovet i de enkelte sager.

Udenrigsministeriet vil derfor nu gå i dialog med virksomheder og organisationer, der har værdifulde erfaringer og bestpractices inden for denne problemstilling med henblik på at udvikle en større ledelsesmæssig opmærksomhed omkring de krav, der stilles, for at sikre, at så forskellige kulturer kan udfoldes side om side i organisationen.

### 8.5. Sikre klar kompetence- og opgavefordeling ved deltagelse i nye besluttende internationale fora

Som det var tilfældet i GGGI, har Udenrigsministeriet et betydeligt og voksende engagement i internationale fora. Varetagelsen af disse opgaver sker i et tæt samspil mellem de danske repræsentationer, der varetager den direkte kontakt til de pågældende internationale organisationer, og Udenrigsministeriet i København, der som udgangspunkt har ansvaret for linjeføringen. Det stiller særlige krav til klarhed om fordeling af kompetence og ansvar.

Der vil straks i det nye år i alle relevante kontorer blive gennemført et serviceeftersyn af kompetence- og opgavefordelingen mellem ude- og hjemmetjeneste i forbindelse med deltagelsen i nye besluttende internationale fora. Det vil bl.a. have til formål at indskærpe arbejdsdelingen og sikre, at instruktionsbeføjelsen i forhold til den danske



deltagelse i beslutningstagende møder som udgangspunkt ligger i København, og at repræsentationernes dækning sker ved skriftlig instruktion forud for mødet.