

UDENRIGSMINISTERIET



UDENRIGSTJENESTENS REPRÆSENTATIONSSTRUKTUR

– OPSUMMERING AF DRØFTELSER I
REFLEKSIONSGRUPPEN

SAMMENFATNING

Som led i arbejdet med at tilpasse Danmarks diplomatiske tilstedeværelse i udlandet nedsatte Udenrigsministeriet i september 2013 en ekstern refleksionsgruppe. Gruppen mødtes tre gange i oktober og november til tematiske drøftelser af udenrigstjenestens repræsentationsstruktur.

Den økonomiske og politiske magtforskydning fra Europa og den vestlige verden mod nye vækstcentre fremhævedes i forbindelse med gruppens drøftelser som grundlæggende udgangspunkt for en tilpasning af repræsentationsstrukturen. Mere verden, mindre Europa var overskriften, der kendetegner denne udvikling. "Mindre Europa" var imidlertid ikke ensbetydende med "mindre EU". Danmark havde behov for mere EU. Der var behov for at styrke kapaciteten i EU, både pga. en stadig stigende mængde lovgivning med udspring i Bruxelles, men også fordi EU gav Danmark en global stemme. Mens flere elementer i det traditionelle bilaterale og multilaterale diplomati stod usvækket, om end måske brugt på nye måder, var der samtidigt forventning om, at Udenrigsministeriet kunne interagere og samarbejde med stadigt vigtigere ikke-statslige aktører. Der var behov for en åben organisation, der kunne bringe de relevante aktører i spil på rette tid og sted.

Der skulle lægges større vægt på det økonomiske diplomati. Øget fokusering på nye vækstmarkeder måtte dog ikke ske på bekostning af de traditionelt vigtigste, store eksportmarkeder. I forhold til udviklingssamarbejdet bemærkedes, at den vækst, der sås i flere udviklingslande, i vidt omfang var drevet af investeringer. Det danske udviklingssamarbejde skulle medvirke til at åbne muligheder for dansk eksport og investeringer.

Der var enighed om, at disse udviklingstendenser ikke ville svække behovet for håndtering af de traditionelle diplomatiske kerneopgaver, snarere tværtimod. Om end det havde fyldt mindre i drøftelserne, var varetagelsen af f.eks. de sikkerheds- og udviklingspolitiske dagsordener centrale for udenrigstjenesten, også i forhold til indsatsen på andre områder, herunder f.eks. det økonomiske diplomati.

Den fysiske tilstedeværelse var afgørende for opnåelsen af resultater og fremme af danske interesser. Selve repræsentationsformen og omfanget af tilstedeværelsen var dog i visse tilfælde mindre vigtig. Det væsentligste var, om repræsentationen rådede over de nødvendige kompetencer. Der ville i stigende grad være behov for differentiering af repræsentationerne, hvor der nogle steder kun ville være behov for specialisering i forhold til f.eks. eksportfremme, udviklingssamarbejde eller borgerservice. Samlokaliseringprojekter og udvikling af nye tilstedeværelses- og samarbejdsformer skulle prioriteres, ikke mindst som et potentielt nyttigt bidrag til håndtering af de udfordrende økonomiske rammevilkår.

Danmark skulle løbende engagere sig i synlige internationale dagsordener. Repræsentationsstrukturen skulle afspejle de danske mærkesager og prioriteter. Det var den førte udenrigspolitik, der skulle drive repræsentationsstrukturen, ikke omvendt.

REFLEKSIONSGRUPPEN

Danmark skal også i fremtiden være repræsenteret i verden for bedst muligt at fremme og forsvare danske interesser globalt. Det kræver en moderne, fleksibel og effektiv udenrigstjeneste, der løbende tilpasser ressourcer og bemanning i forhold til de internationale rammebetingelser, danske prioriteter og de budgetmæssige begrænsninger, der gør sig gældende.

Som et vigtigt bidrag til arbejdet med at tilpasse den diplomatiske tilstedeværelse nedsatte Udenrigsministeriet i september 2013 en ekstern refleksionsgruppe. Gruppen, der mødtes tre gange i løbet af oktober og november måned, har blandt andet drøftet: i) globale tendenser og udviklingstræk af betydning for prioritering af udenrigstjenestens opgaver, ii) nye krav og forventninger til repræsentationernes opgavevaretagelse, samt iii) alter-

nativer til den klassiske, diplomatiske repræsentation, dvs. nye tilstedeværelsesformer.

Formålet med drøftelserne har ikke været at nå til enighed om faste pejlemærker for udenrigstjenestens tilstedeværelse, men at levere relevante indspil forud for regeringens beslutningstagen omkring ændringer i repræsentationsstrukturen.

Drøftelserne har bekræftet mangfoldigheden af og bredden i de interesser og forventninger til udenrigstjenesten, som regeringen vil skulle tage bestik af i den endelig tilpasning af repræsentationsstrukturen. Nedenfor følger en opsummering af de synspunkter, der er blevet fremført under refleksionsgruppens arbejde.

Globale tendenser og udviklingstræk

Den **økonomiske og politiske magtforskydning mod nye regioner** blev fremhævet som et helt grundlæggende rammevilkår for udenrigstjenestens virke. Det var en udvikling, der generelt skete på bekostning af Europa og den vestlige verden. Det blev bemærket, at den usikkerhed, der knytter sig til udviklingen i vækstmarkedslandene kombineret med den betydelige volumen af samhandel med de europæiske nabolande, betød, at samhandel og integration med disse også i fremtiden ville være afgørende for Danmarks økonomi.

Flere af gruppens medlemmer fremførte det syn, at en tilpasning af den nuværende repræsentationsstruktur først og fremmest måtte sikre, at Danmark var bedre repræsenteret i de nye vækstcentre, hvor også den politiske indflydelse flyder hen. Som en deltager udtrykte det, "når 90 % af verdens vækst genereres uden for Europas grænser, må man sige: **Mere verden, mindre Europa**".

"Mindre Europa" er imidlertid ikke ensbetydende med "mindre EU". Der var således enighed om, at **Danmark havde behov for mere EU**. Gennem EU-samarbejdet får Danmark en global stemme, hvilket flere gruppe-medlemmer fremhævede som et væsentligt og uerstatteligt aktiv. Med den stadig stigende mængde af dansk lovgivning, der har sit udspring i Bruxelles, fandt flere gruppe-medlemmer, at der var behov for at styrke kapaciteten på EU-repræsentationen i Bruxelles med henblik på at kunne påvirke lovgivningsarbejdet, herunder ikke mindst Europa-Parlamentet, hvis rolle i EU's beslutningsproces er blevet markant udbygget. Det blev her påpeget, at Danmark havde den fjerde mindste repræsentation i Bruxelles blandt EU-landene.

- Et andet generelt rammevilkår, som blev fremhævet af flere medlemmer, var de **nye aktører på den udenrigspolitiske scene**. Store virksomheder, organisationer, NGO'er, arbejdsmarkedsparter,

forskningsmiljøer m.m. havde alle betydning for varetagelsen af Danmarks udenrigspolitiske interesser. Der var derfor en klar forventning om, at Udenrigsministeriet i endnu højere grad skulle kunne interagere og samarbejde med disse forskellige aktører og ikke kun kunne operere i samspil med klassiske statslige myndigheder.

Dette måtte afspejle sig på flere måder. Først og fremmest gennem **en åben organisation, der sikrede sig, at de relevante danske aktører blev bragt i spil på rette tid og sted**. Bl.a. pegede flere på, at centraladministrationens bredde i højere grad måtte afspejles på repræsentationerne. Det kunne f.eks. ske gennem en mere udstrakt brug af sektor-specifikke specialattachéer.

Men det var **ikke kun det statslige Danmark, der skulle være repræsenteret på danske ambassader**. Enkelte foreslog, at virksomheder og organisationer også skulle have mulighed for at kunne bidrage til finansiering af særlige specialister på repræsentationerne. Norske erfaringer med at rekruttere specialister i bl.a. NGO-miljøet og forskningsmiljøet til håndtering af konkrete, tematiske og tidsbegrænsede opgaver i udetjenesten blev fremhævet. En mere åben tilgang kunne bidrage til at sikre et bedre kompetencemiks på repræsentationerne og dermed en mere effektiv interessevaretagelse.

Flere opfordrede også til, at man i udenrigstjenesten i højere grad indtænkte og trak på forskningsmiljøer til at fremme dagsordener og mærkesager, f.eks. klimaområdet og Arktis. Det gjaldt også danskere i internationale organisationer, som i højere grad måtte mobiliseres til fremme af danske interesser og mærkesager – om end der også blev mindet om, at det ikke kunne tages for givet, at danskere i internationale organisationer så det som deres opgave, at ”virke til fordel for Danmark”.

Helt generelt krævede tilstedeværelse af flere udenrigspolitiske aktører en **større opmærksomhed på og mobilisering af netværk og personer uden for organisationen**. En deltager pegede således på, at snarere end ensidigt at fokusere på hvilke lande Danmark var til stede i, måtte der rettes **opmærksomhed på, om vi var repræsenteret i de rette globale vidensnetværk**. Det indebar også en **større opmærksomhed omkring brugen af tematiske ambassadører**.

- De nye aktører er kommet til, men har ingenlunde erstattet de klassiske ”brikker” på den udenrigspolitiske scene. Flere af refleksionsgruppens medlemmer påpegede således faren ved at nedtone betydningen af det klassiske diplomati. Trods udviklingen i EU og etableringen af den Fælles Udenrigstjeneste var nationalstaten stadig den vigtigste byggeklods i det internationale system. Det bilaterale diplomati fyldte stadig meget, ikke mindst, som påpeget af et af medlemmerne i gruppen, når en række af de centrale internationale organisationer som f.eks. NATO de seneste år ikke har kunnet levere. **Flere elementer i det traditionelle diplomati stod usvækket tilbage, selvom de måske blev brugt på nye måder**. Det var derfor vigtigt at fastholde fokus på, hvad Udenrigsministeriet kunne, som ikke blev varetaget af andre. Konkret blev suverænitetsbevarelse og repræsentation af det officielle Danmark fremhævet.

Der var en bred vifte af forventninger til Udenrigsministeriet, men som enkelte gruppemedlemmer påpegede, kunne der være behov for at se på et **”back to basics”** scenarie, særligt nu, hvor der stilles større krav om prioritering af ressourcerne. Behovet for løbende at kalibrere de kompetencer, som Udenrigsministeriets medarbejdere besad, herunder f.eks. balancen mellem generalister og specialister, blev også nævnt.

NYE KRAV OG FORVENTNINGER TIL REPRÆSENTATIONERNES OPGAVEVARETAGELSE

Den brede sammensætning af refleksionsgruppen kom til udtryk i diskussionen om forventningerne til repræsentationernes opgavevaretagelse. Bl.a. i lyset af, at verdens lande handlede og producerede stadigt mere på tværs af grænser, pegede flere på den **stadigt større vægt, der burde lægges på det økonomiske diplomati**. Ikke blot som et udtryk for eksporterhvervenes store bidrag til den nationale økonomi, hvor flere virksomheder dels orienterede sig mod fjernere og mere vanskelige markeder, dels opererede med mere komplekse værdikæder med internationalt fragmenterede produktionsprocesser der nødvendiggør flere internationale interaktioner. Det økonomiske diplomati var også nødvendigt som et modsvare på den statskapitalisme, der bliver ført i en række vækstlande og som stiller særlige **krav til myndighedssamarbejde til at understøttede private aktørers markedssatsninger**.

I diskussionen om det økonomiske diplomati mindede enkelte om, at **øget fokus på nye vækstmarkeder ikke måtte ske på bekostning af de traditionelt vigtigste, store eksportmarkeder**. Tilsvarende var der behov for en bedre forståelse af produktsammensætningen og produktionsmodeller i danske eksportvirksomheder i forbindelse med tilrettelæggelse af eksportfremmeindsatsen. Ligeledes var det vigtigt at tilrettelægge indsatsen i forhold til den stigende eksport af danske service- og tjenesteydelser, ligesom fremstød i visse tilfælde kunne koordineres på tværs af sektorer for derved at bruge disse til også at tiltrække interesserede til studie-, turist- og såkaldte ”tekniske besøg” i Danmark. I det lidt større billede blev det desuden fremhævet, at de økonomiske handelsstrukturer i dag var af en art, hvor det ikke længere gav mening at tale om eksportfremme, idet en række store multinationale virksomheder var til stede –

også med produktion – på de markeder, som de betjente.

Drøftelsen viste desuden den store betydning, som en række af repræsentationernes traditionelle kerneopgaver fortsat tillægges. Det fremførtes i gruppen, at en forudsætning for at kunne levere på f.eks. det økonomiske diplomati var, at man fortsat løftede de diplomatiske kerneopgaver, herunder f.eks. varetagelsen og implementeringen af Danmarks sikkerhedspolitik og udviklingspolitik. Det var de diplomatiske kernefunktioner, der gav troværdighed og som åbnede døre, hvorefter man kunne bruge dette til at fremme danske politiske eller økonomiske interesser.

Også i forvaltningen af det danske udviklingssamarbejde måtte man tage bestik af en række spændende udviklingstendenser. Det gjaldt i vidt omfang **den vækst, der kunne iagttages i en række udviklingslande i dag; en vækst som i vidt omfang var drevet af udviklingslandene selv**. Disse udviklingsøkonomier ønskede i mindre grad bistand og i højere grad investeringer. Det måtte Danmark have blik for. Samtidig var det dog klart, at det **danske udviklingssamarbejde kunne medvirke til at fremme og åbne muligheder for såvel dansk eksport som danske investeringer**. Denne synergidagsorden måtte forfølges.

En **række skrøbelige stater i Afrika og Asien** lå imidlertid i den anden ende af skalaen. Her ville der være behov for kapacitetsopbygning, hvilket Danmark ud fra bl.a. sikkerhedspolitiske, humanitære og stabilitetsfremmende hensyn har engageret sig i. **Dansk engagement og tilstedeværelse måtte her ses som en langsigtet investering**. I forhold til de betydelige sikkerhedsmkostninger, der kunne være ved engagement i de skrøbelige stater, blev det foreslået at operere

med udgangspunkt i styrkede regionale ambassader fremfor at tilstræbe etablering af en egentlig fysisk tilstedeværelse i visse af disse lande.

- Som et helt andet perspektiv på udenrigstjenesten fokuserede et medlem af gruppen på den stigende betydning af public diplomacy og især borgerservice. **Set fra en borgerservicevinkel** måtte Danmark ideelt set tilstræbe en fysisk tilstedeværelse i samtlige lande. Og i en situation, hvor tilstedeværelse jo måtte prioriteres, var **behovet for tilstedeværelse omvendt proportionelt med nærheden til Danmark**. Samtidigt måtte det sikres, at der i de lande, hvor Danmark ikke ville være repræsenteret, var indgået aftaler med andre lande i forhold til at håndtere borgerservicesager for danskere.

NYE TILSTEDEVÆRELSIFORMER

Refleksionsgruppen havde en længere drøftelse af **tilstedeværelsesformer**, det vil sige den fysiske opbygning og bemanding af repræsentationerne i udlandet. Der var generelt en accept af, at udenrigstjenesten skulle arbejde bredt for danske interesser i udlandet, men at **opgaverne ofte ville variere markant fra land til land. Det krævede fleksibilitet og variation i tilstedeværelsesformen** indenfor de rammer, der sættes for internationalt diplomati og uden at opgive de unikke kompetencer, der kendetegner udenrigstjenesten som repræsentant for det officielle Danmark.

Ved beslutning om valg af tilstedeværelsesform fremhævedes erfaringerne fra andre lande med at udarbejde faste kriterier eller principper for valg af repræsentationsform. Ét medlem anførte, at man i tilslutning hertil skulle overveje, om et mindre land som Danmark f.eks. ikke fik mere ud af sine repræsentationer i andre mindre lande end i større lande.

- Endelig pegede enkelte på, at udenrigstjenesten også skulle bidrage til udviklingen af det danske samfund **gennem indhentning og videreformidling af erfaring med reformer** mm. i udlandet. Det stillede krav til, at man på nogle områder oprustede. I tilknytning hertil rejstes spørgsmålet om, hvorvidt man evt. skulle opruste evnen til at lave større metaanalyser.

I forbindelse med drøftelsen af det økonomiske diplomati **anfægtede flere deltagere administrationen af repræsentationernes betalingsordning for kommercielle ydelser**. Der var behov for se nærmere på administrationen af repræsentationernes indtjeningskrav og behovet for mere langsigtede strategiske markedsindsatser.

I refleksionsgruppen var der enighed om, at den **fysiske tilstedeværelse var helt afgørende for opnåelsen af resultater og fremme af danske interesser**. Det var væsentligt at etablere en længerevarende tilstedeværelse for at få opbygget de nødvendige netværk, om end et medlem af gruppen pegede på, at vedligeholdelse af netværk, når først de var etablerede, stillede mindre krav til den fysiske tilstedeværelse.

- Til gengæld fandt flertallet af medlemmerne, at selve **repræsentationsformen og omfanget af tilstedeværelsen i visse tilfælde var mindre vigtig**. Forholdt den information, at der blandt en række ligesindede lande – primært i Europa – hersker den holdning, at der gerne skulle være minimum to udstationerede på en ambassade, så der altid var mindst en diplomat på posten, påpegede flere medlemmer, at de ikke så noget til hinder for, at enkelte ambassader alene var bemandet med én udstationeret medarbejder. I forhold til den relativt høje marginalomkostning ved alene at have udstati-

oneret en enkelt diplomat på en repræsentation argumenterede et medlem således for, at én udstationeret samtidig kunne levere høj marginalværdi for Danmark. **Det væsentligste var, om der på den enkelte repræsentationen var en bemanning, der besad de nødvendige kompetencer.**

I forlængelse heraf var der blandt refleksionsgruppens medlemmer også en **meget åben holdning til brugen af lokalt ansatte medarbejdere** såvel som medarbejdere rekrutteret fra forskningsverdenen og erhvervslivet. Der opfordredes således til øget medarbejderudveksling, idet man samtidigt skulle tage højde for behovet for en fast stab, der indgik i den nødvendige rotation mellem ude- og hjemmetjenesten. Den specialiserede viden og lokalkendskab blev af flere fremhævet som en vigtig kompetence. Det talte for, at man **prioriterede fastholdelsen af særligt lokalansatte handels- eller bistandsmedarbejdere i et længere ansættelsesforhold.**

Enkelte fremhævede også eksempler, hvor medarbejdere fra andre landes ambassader havde bistået den danske repræsentation med varetagelse af konkrete opgaver. Det var der også en åben holdning til.

- Refleksionsgruppen udviste generelt **stor interesse for udrulningen af samlokaliseringprojekter og udviklingen af nye tilstedeværelses- og samarbejdsformer.** Det var et område, hvor der var en rivende udvikling i gang i en række lande. Her var der en klar opfordring fra gruppens medlemmer til, at Udenrigsministeriet burde fortsætte den klare prioritering af samarbejdet – også selvom de hidtidige danske erfaringer var blandede. Dette betragtedes ikke mindst som et potentielt nyttigt bidrag til håndtering af de udfordrende økonomiske rammevilkår. Konkret blev det af enkelte foreslået at øge samarbejde og evt. samlokalisering med danske/nordiske virksomheder og organisationer som en måde

at øge tilstedeværelsen på og mobilisere flere ressourcer til udenrigstjenesten.

- Der blev peget på, at der i **stigende grad ville være behov for differentiering af repræsentationerne.** Nogle steder var der behov for specialisering i forhold til f.eks. eksportfremme, udviklingssamarbejde eller borgerservice. Enkelte af gruppens medlemmer opfordrede til, at der skulle være repræsentationer i udvalgte lande, der ikke kunne eller skulle kunne varetage alle opgaver indenfor Udenrigsministeriets dossier. Til gengæld skulle der opbygges specialiserede kompetencer og kapacitet til at løfte f.eks. eksportfremmearbejdet i det pågældende land. Andre understregede dog, at repræsentationens varetagelse af de diplomatiske kerneopgaver var en forudsætning for også at kunne bruges i forhold til f.eks. eksportfremme. Det var ofte ambassadørens status som repræsentant for det officielle Danmark, der gjorde det muligt for ambassaderne at hjælpe virksomheder i udlandet.

- Der var i gruppen **divergerende syn på, hvornår og i hvilket omfang EU eller andre landes repræsentationer kunne varetage danske virksomheders interesser.** Nogle fremhævede, at f.eks. en nordisk ambassadør eller handelsmedarbejder lige så vel som en dansk kunne løfte opgaver for større danske virksomheder med en tilstedeværelse i flere lande, særligt hvis dette vedrørte handelspolitisk assistance til f.eks. toldspørgsmål. Andre påpegede dog, at man ikke kunne forvente, at andre lande ville prioritere handelsfremme for danske virksomheder, hvis dette f.eks. vedrørte markedsmodning eller lignende aktiviteter.

- Der udspandt sig en særskilt **drøftelse af potentialet i øget samlokalisering med EU's Fælles Udenrigstjeneste.** Der var udfordringer. FUT'en var endnu i en udviklingsfase. Mange af de opgaver, der typisk blev varetaget af en dansk repræsentation kunne endnu ikke vareta-

ges af FUT'en. Det gjaldt bl.a. borgerservice området. Opfordringen fra flere medlemmer var derfor, at man fra dansk side dels skulle fremme udvikling af en platform, evt. indenfor EU, der ville lette nogle af de tekniske og administrative udfordringer, der reelt stod i vejen for samlokaliseringer. Herudover fandt flere, at Danmark burde lægge sig i spidsen for en styrkelse af den Fælles Udenrigstjeneste, således at denne på sigt ville kunne bistå med opgaver i forhold til de nationale udenrigstjenester, herunder særligt i forhold til borgerservice og krisehåndtering, men også til erhvervslivet.

- Ordningen med **rejsende ambassadører havde medlemmerne forskellige erfaringer med**. Vurderingen var, at det var en ordning, der som udgangspunkt kunne give mening. Men det krævede, at den pågældende ambassadør fik mulighed og ressourcer, der muliggjorde en reel

investering i etablering af netværk i det land, som skulle dækkes. Ordninger, hvor rejsende ambassadør udelukkende opholdt sig i et land på rutinemæssige halv- eller helårslige besøg ville kun have meget begrænset merværdi.

- Nogle pegede på, at **flere ministerbesøg var et vigtigt supplement til den lokale tilstedeværelse**. De bidrog til at sætte lys på den danske tilstedeværelse i landene.

- Endeligt blev det fremført, at tilstedeværelse ikke kun handlede om den fysiske tilstedeværelse, men også om udenrigstjenestens tilstedeværelse på nettet og i de sociale medier. Danmark kunne evt. lade sig inspirere af andres lande brug af f.eks. twiplomacy.

SAMMENHÆNG MED UDENRIGSPOLITISKE MÆRKESAGER

Afslutningsvis blev sammenhængen mellem den førte udenrigspolitik og repræsentationsstrukturen berørt. Fra flere blev det fremhævet, at der i en række af de grundlæggende politikker, der driver Udenrigsministeriets virke, var nogle implicite valg i forhold til repræsentationsstrukturen. Det gjaldt f.eks. satsningen på de skrøbelige stater. En sådan satsning nødvendiggjorde en tilstedeværelse i disse lande. Såfremt økonomiske rammevilkår tvang Danmark til at opgive sin tilstedeværelse i disse lande, hvor udgifterne til sikkerhed kunne være ganske betydelige, så ville det få en konsekvens for den førte politik. Og derfor lød

en klar opfordring, **at den førte udenrigspolitik måtte drive repræsentationsstrukturen og ikke omvendt**.

Tilsvarende blev det fra nogle deltagere slået fast, at selv den perfekte repræsentationsstruktur ikke kunne kompensere for manglende mærkesager. Det krævede løbende opmærksomhed, at Danmark engagerede sig i synlige internationale dagsordener, som f.eks. klima og Arktis.

Ligeledes opfordredes til, at man løbende så på og udviklede den måde, hvormed man i praksis udførte de diplomatiske opgaver på repræsentationerne.

Refleksionsgruppen vedrørende udenrigstjenestens repræsentationsstruktur

Udenrigsministeriet nedsatte i september 2013 en refleksionsgruppe til at se på udenrigstjenestens repræsentationsstruktur. Refleksionsgruppens arbejde og drøftelser er blevet ledt af departementschef Ulrik Vestergaard Knudsen. Gruppen har i oktober og november 2013 mødtes tre gange til tematiske drøftelser af udenrigstjenestens repræsentationsstruktur. Gruppen består af følgende medlemmer:

- Per Callesen, Nationalbankdirektør
- Anja Dalgaard-Nielsen, afdelingschef, PET
- Karsten Dybvad, administrerende direktør, Dansk Industri
- Susie Stærk Ekstrand, direktør, Landbrug og Fødevarer
- Lykke Friis, prorektor og formand for Det Udenrigspolitiske Selskab
- Nanna Hvidt, direktør, Dansk Institut for Internationale Studier
- Jens Klarskov, administrerende direktør, Dansk Erhverv
- Marie-Louise Knuppert, LO-sekretær, Landsorganisationen i Danmark
- Susanne Larsen, formand, Dansk Røde Kors
- Henrik Secher Marcussen, professor, Institut for globale studier, RUC
- Martin Marcussen, professor, Institut for Statskundskab, KU.
- Mikkel Vedby Rasmussen, professor, Center for militære studier, KU
- Philipp Schröder, professor, Økonomisk Institut, AU
- Henrik Skovby, executive chairman, Dalberg Global Development Advisors
- Anne Steffensen, administrerende direktør, Danmarks Rederiforening
- Lars Thykier, direktør, Danmarks Rejsebureauforening

Rammer for tilpasning af udenrigstjenesten

Den økonomiske krise og skærpede internationale konkurrence stiller større krav til fremme af danske økonomiske interesser for derigennem at bidrage til at stimulere vækst for dansk økonomi. Der er samtidigt velkendte begrænsninger i de offentlige rammer, der er til rådighed. Dette kræver i stigende grad en fokusering af den danske tilstedeværelse i udlandet, herunder tilpasning af tilstedeværelsesformen i forhold til de prioriterede opgaver. I lighed med de øvrige statslige institutioner vil Udenrigsministeriet skulle prioritere og effektivisere driften svarende til ca. 190 mio. kr. frem mod 2017. Hertil kommer, at omkostningerne forbundet med sikring af repræsentationer og udsendte medarbejdere de seneste år har været voksende som følge af øget tilstedeværelse i konfliktområder og den generelle terrortrussel mod Danmark. En tilpasning af repræsentationsstrukturen vil derfor også skulle bidrage til, at de samlede driftsomkostninger til repræsentationerne er lavere end i dag.

DANMARKS REPRÆSENTATIONER

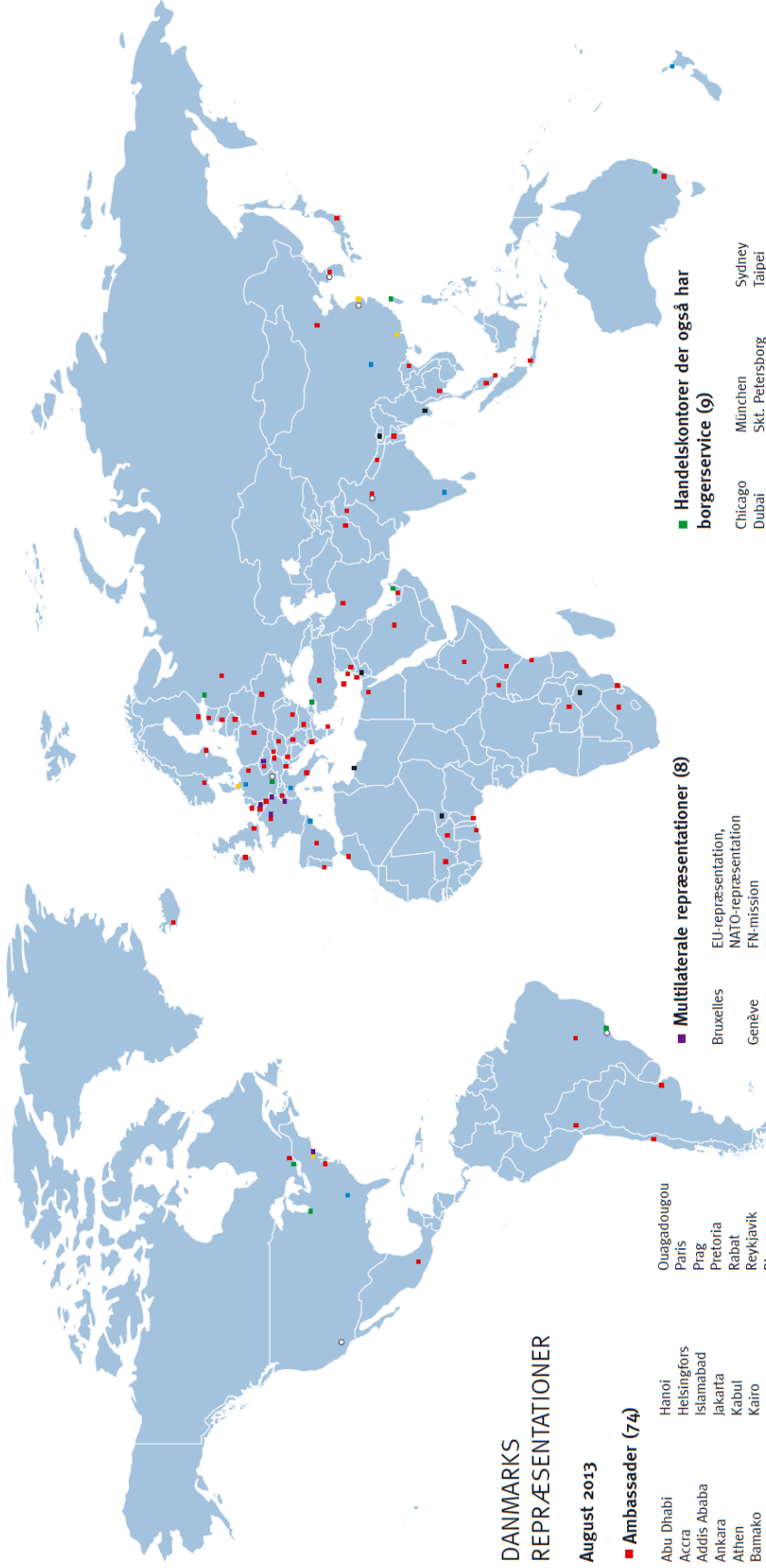
August 2013

■ Ambassader (74)

Abu Dhabi
Accra
Addis Ababa
Ankara
Athen
Bamako
Bangkok
Beijing
Beirut
Beograd
Berlin
Bern
Brasilia
Bratislava
Bruxelles
Budapest
Buenos Aires
Bukarest
Camberra
Mexico DF
Cotonou
Nairobi
Damasqus
New Delhi
Dar Es Salaam
Dhaka
Dublin
Haag

Hanoi
Helsingfors
Islamabad
Jakarta
Kabul
Kairo
Kampala
Kathmandu
Kiev
Kuala Lumpur
La Paz
Lissabon
Ljubljana
London
Lusaka
Luxembourg
Madrid
Maputo
Moskva
Nairobi
Warszawa
Washington DC
Wien
Zagreb

Ouagadougou
Paris
Prag
Islamabad
Pretoria
Rabat
Reykjavik
Riga
Riyadh
Rom
Santiago
Seoul
Singapore
Sofia
Stockholm
Tallinn
Teheran
Tel Aviv
Tirana
Tokyo
Vinnits
Warszawa
Washington DC
Wien
Zagreb



■ Multilaterale repræsentationer (8)

Bruxelles EU-repræsentation,
NATO-repræsentation
Genève FN-mission
New York FN-mission
Paris OECD-delegation,
UNESCO-delegation
Strasbourg Europarådsrepræsentation
Wien Missionen ved OSCE, IAEA og CTBTO

■ Repræsentationskontorer (6)

Harare
Niamey

Ramallah Tripoli
Thimpu Yangon

■ Generalkonsulater (4)

Flensborg New York
Guangzhou Shanghai

■ Handelskontorer der også har borgerservice (9)

Chicago München Sydney
Dubai Skt. Petersborg Taipei
Istanbul São Paulo Toronto

■ Øvrige handelskontorer (7)

Auckland Barcelona Milano
Atlanta Chongqing
Bangalore Hamborg

○ Innovationskontorer (6)

München São Paulo Shanghai
New Delhi Seoul Silicon Valley