

# § 20

Djøf Dokumentation

Opråb fra Magtens  
Maskinrum: Der er for  
lidt tid til at gennem-  
føre reformerne

## Introduktion

---

I årevis har skiftende regeringer lavet reformer på rekordtid. Det gælder både i sundhedssektoren, på skatteområdet og i skolesystemet. For bare at nævne nogle.

Reformiveren har fået debatten til at rase. Mellem dem der mener, at forandringerne er sket for hurtigt, og at hastigheden har skygget for kvaliteten. Og dem der mener, at det ikke går hurtigt nok, så Danmark taber terræn og halter efter globalt, fordi vi ikke får omstillet samfundet i tide. Politikernes holdninger er velkendte og udgør en vigtig skillelinje i dansk politik. Men vi ved meget lidt om, hvordan embedsværket forholder sig til emnet. Hvad mener de, der skal føre politiske visioner ud i livet, og som til dagligt arbejder i centraladministrationen?

I denne analyse undersøger Djøf, hvordan ansatte i departementer forholder sig til nye politiske reformer. Resultaterne er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer i departementerne. Der spørges både bredt til politiske initiativer og mere specifikt til reformbegrebet. Resultatet er et indblik i magtens maskinrum.

---

### Analysens hovedresultater:

- > 60% oplever, at der ikke er tid nok til at implementere politiske initiativer.
  - > 46% mener, at der vedtages nye politiske initiativer for ofte.
  - > Dem, der har arbejdet med en konkret reform, er enige i at, der er for lidt tid til implementering. Kun 21% er enige i, at der var tid nok til implementeringen.
  - > 42% blandt dem, der har arbejdet med en konkret reform, mener ikke, at forberedelsesarbejdet var grundigt nok, og knap halvdelen (49%) er uenige i, at risici var tilstrækkeligt belyst før reformen blev vedtaget.
  - > Svares der ud fra arbejdet med en konkret reform er oplevelsen mere positiv over for reformarbejdet end når reformer vurderes generelt. Fx er 62% af dem, som vurderer reformer generelt enige i, at der vedtages nye reformer før tidligere reformer er færdigimplementerede – mod 39% blandt dem, som har arbejdet med en konkret reform.
- 

---

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

**Djøf anbefaler:**

- > Vi skal slippe foden fra reformspederen og sikre, at vi laver kvalitet, når vi forandrer. Gode reformer kræver faglighed, ro og ressourcer – ikke hastværk.
- > Reforme må ikke besluttes i et lukket økkokammer. Både fageksperter og hverdagens velfærdseksperter – de ansatte i den offentlige sektor – bør inddrages, når politiske visioner føres ud i livet. Konkret skal der oprettes 'ekspertpaneler for velfærd' med medarbejdere og lokale ledere på det pågældende område, der skal reformeres.
- > Beslutninger skal trykprøves, fagligt efterprøves og gives tid. Der SKAL være tid nok til både at analysere fordele og ulemper før implementering, og afprøve ideerne i praksis, inden de rulles bredt ud. Dermed sikres, at forandringerne får tid til at virke, inden de afløses af nye.
- > Reforme skal kigges efter i sømmene, når de er implementeret. Det kræver klare succes-kriterier og fokus på effekterne af forandringerne, når de er ført ud i livet.

## Indhold

---

**Hovedudfordringen ved politiske initiativer: Manglende tid til implementering 6**

Figur 1: Vurdering af politiske lovgivningsinitiativer: Alle svarpersoner

**Også ved konkrete reformer mangler der tid – og forarbejdet halter 7**

Figur 2: Vurdering af konkrete reformer

**Reformer er bedre end deres rygte 8**

Figur 3: Procentvis svar fordelt på dem, som tænker henholdsvis på en generel og konkret reform

**Metode 10**

## Hovedudfordringen ved politiske initiativer: Manglende tid til implementering

Der mangler tid, når nye politiske initiativer skal implementeres. Hele 60% af de adspurgte blandt Djøfs medlemmer i centraladministrationen er enten uenige eller meget uenige i udsagnet ”Jeg oplever, at der er tid nok til at implementere nye politiske initiativer inden for mit fagområde” (se Figur 1). Herudover mener knap halvdelen (46%), at der for ofte vedtages nye politiske initiativer inden for deres fagområde.

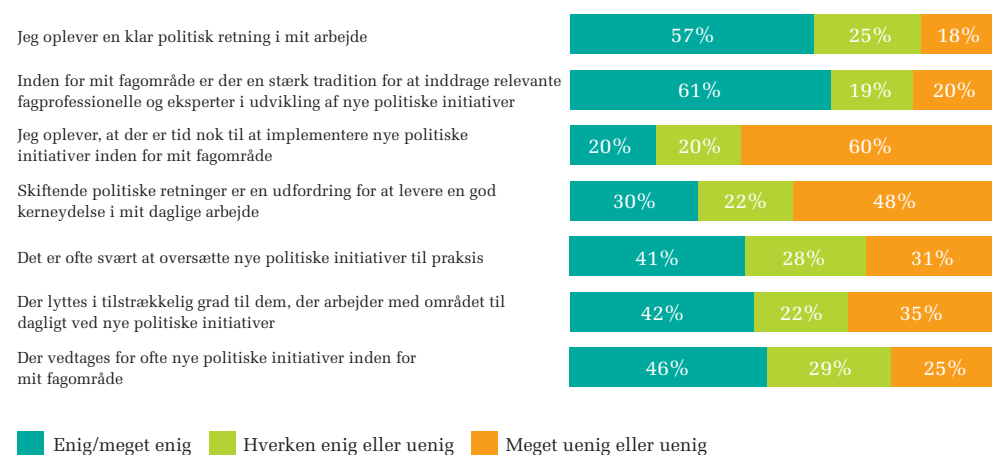
Mange oplever en klar politisk retning, omend det er svært at oversætte politiske initiativer til praksis. Over halvdelen – 57% – er enige i, at de oplever en klar politisk retning i deres arbejde. Men samtidig svarer 41%, at de er enige i, at det er svært at oversætte nye politiske initiativer til praksis.

Ved nye politiske initiativer er der en udpræget oplevelse af, at der lyttes til fagprofessionelle og eksperter. Således anfører hele 61% af de adspurgte, at de er enige i, at der er en stærk tradition for inddragelse af eksperter og fagprofessionelle i udviklingen af nye politiske initiativer. Dette skal dog sammenholdes med at under halvdelen af de adspurgte – 42% – svarer, at de er henholdsvis enige eller meget enige i, at der lyttes i tilstrækkelig grad til dem, der arbejder med området til dagligt.

Samlet set tegner der sig et billede af, at det går for hurtigt med nye politiske initiativer. Og selvom mange af de adspurgte anfører, at der er en klar retning med arbejdet, så synes initiativerne ofte at være svære at oversætte til praksis, ligesom inddragelsen af de der arbejder med området til dagligt godt kunne være bedre.

**Figur 1: Vurdering af politiske lovgivningsinitiativer: Alle svarpersoner**

Vi vil først bede dig om at vurdere, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn om politiske initiativer inden for dit fagområde?



**Note:** n= 399

## Også ved konkrete reformer mangler der tid – og forarbejdet halter

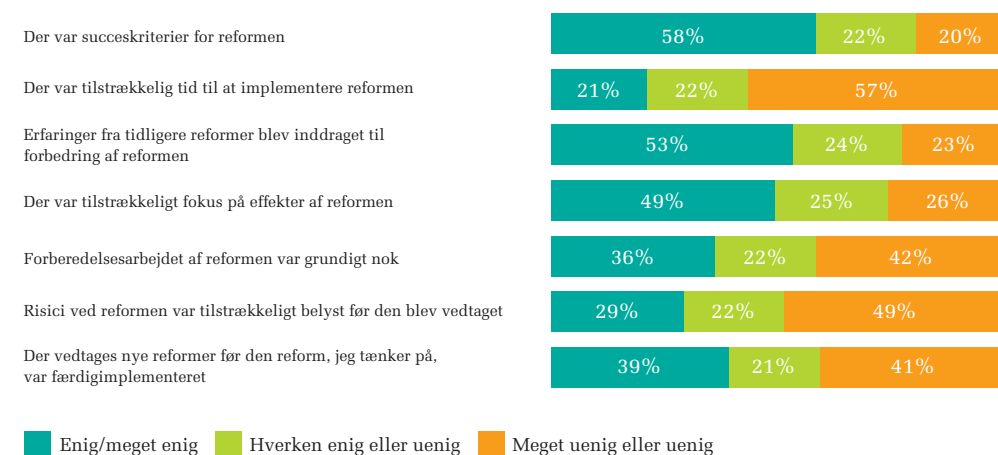
Ud af den samlede gruppe på 404 besvarelser har 146 angivet, at de har arbejdet med udformning eller implementering af en eller flere konkrete reformer (se Figur 2)<sup>2</sup>.

Tænkes der på en konkret reform oplever svarpersonerne også en høj hastighed. Hele 57% af de adspurgte anfører, at de er uenige eller meget uenige i, at der var tilstrækkelig tid til at implementere reformen, og kun 21% erklærer sig enige eller meget enige i samme udsagn. Mange – 41% – er uenige i, at ”Der vedtages nye reformer, før den reform, de svarer ud fra var færdigimplementeret”. Men næsten lige så mange, 39%, er enige eller meget enige i, at der vedtages nye reformer, mens de stadig færdigimplementerer de tidligere.

Forberedelsen af reformer ser ud til at lide under manglende grundighed. 42% er enten meget uenige eller uenige overfor 36%, der er enige eller meget enige i udsagnet, at ”Forberedelsesarbejdet var grundigt nok”. Samtidig er knap halvdelen (49%) uenige i, risici var tilstrækkeligt belyst før reformen blev vedtaget. Dog mener 53%, at erfaringer fra tidligere reformer blev inddraget til forbedring af reformen.

Alt i alt synes arbejdet med reformer at være nuanceret hos dem, som konkret har arbejdet med en reform. Hvor særligt hastighed synes at være en hovedproblematik, så er svarpersonerne mere delt, når det drejer sig om inddragelse af erfaring, grundighed af forarbejdet samt tilstrækkeligt fokus på reformens effekter.

**Figur 2: Vurdering af konkrete reformer**



**Note:** n: 138

<sup>2</sup>Reformer er i spørgeskemaet blevet defineret som: 'En større pakke af lovgivning. Det kan være reformer i stil med dagpengereformen, fremdriftsreformen eller folkeskolereformen'.

## Reformer er bedre end deres rygte

I undersøgelsen fordeles svarpersonerne mellem dem, som har en konkret reform i tanker, og dem, der ikke har deltaget i konkret reformarbejde (Figur 3). Den øverste søjle i diagrammerne viser dem, der har arbejdet med en konkret reform, mens den nederste viser dem, der ikke har arbejdet med en konkret reform.

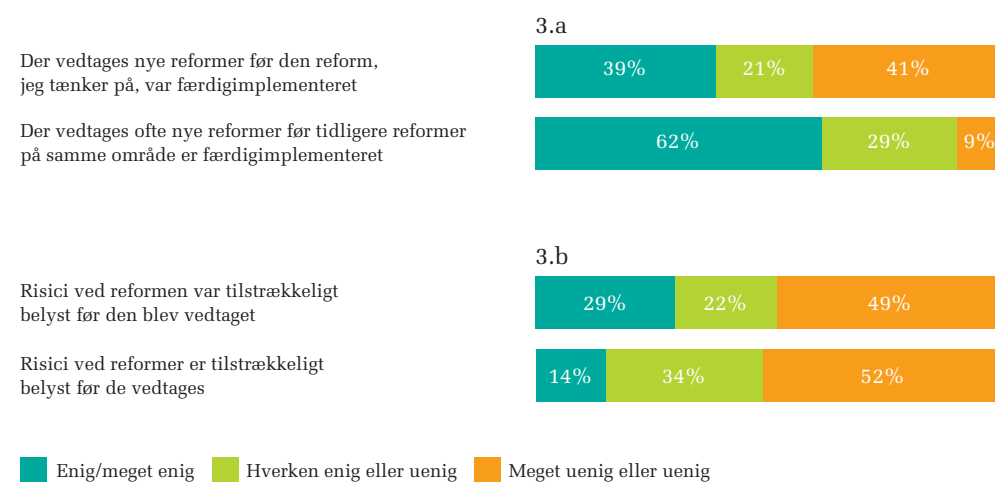
Svarene er generelt mindre positive overfor reformarbejde hos dem, som ikke har arbejdet med en konkret reform. Men andelen, der hverken er enige eller uenige, er forståeligt nok også højere. Hele 62% af dem, som tænker generelt på reformer, er fx enige i, at der vedtages nye reformer før tidligere reformer er færdigimplementerede. Dette står i kontrast til de 39% af de adspurgte, som har arbejdet med en konkret reform og mener det samme (Figur 3.a).

I forberedelsen af reformen er der også betydeligt flere (29%), der er enige i, at risici ved reformen var belyst, før den blev vedtaget, hvis de selv har arbejdet med en reform, mens det kun er 14% blandt dem, der ikke har arbejdet med en reform (Figur 3.b). Og billedet gentages, når der ses på det generelle forberedelsesarbejde (Figur 3.c) inddragelse af erfaring fra tidligere reformer (Figur 3.e), samt hvorvidt der er succeskriterier for reformen (Figur 3.f).

Der er stor uenighed, om der er tilstrækkeligt fokus på effekter af reformer. Kun hver femte blandt dem, der ikke har arbejdet med en konkret reform mener, at der i tilstrækkelig grad er fokus på effekterne af reformen, mens det er halvdelen blandt dem, der har arbejdet med en reform (Figur 3.d).

Det samlede billede peger på, at reformer opleves som bedre forberedte og inddragende, når man selv er en del af forberedelses- eller implementeringsfasen, end hvis man tænker generelt på reformer.

**Figur 3: Procentvis svar fordelt på dem, som tænker henholdsvis på en konkret og generel reform**



**Note:** N (konkret reform): 138; n (ikke konkret reform): 164. Der er signifikant forskel på andelen, der svarer, at de er enig eller meget enig, for alle spørgsmålene. Der er ikke signifikant forskel på alle andelen, der svarer, at de er uenige. Den øverste søjle i diagrammerne viser dem, der har arbejdet med en konkret reform, mens den nederste viser dem, der ikke har arbejdet med en konkret reform.

## Metode

---

Undersøgelsens population er medlemmer af Djøf, der er ansat i departementerne. Denne population er valgt, fordi de har en bedre mulighed for at være med i udarbejdelse og implementering af reformer end andre.

Skemaet er opdelt i to dele. Første del handler mere overordnet om udvikling og implementering af politiske initiativer, mens anden del af skemaet fokuserer mere specifikt på reformer. I skemaet bedes svarpersonen nævne en eller flere politiske reformer, som vedkommende har været med til at forberede og/eller implementere. Svarpersonen bedes herefter besvare de efterfølgende spørgsmål med udgangspunkt i den reform, som de har brugt størstedelen af deres arbejde på.

I undersøgelsen defineres politiske reformer ved: "En større pakke af lovgivning. Det kan være reformer i stil med dagpengereformen, fremdriftsreformen eller folkeskolereformen." De personer, der ikke har angivet en specifik reform, bedes svare bredt ud fra deres erfaringer med reformer.

Skemaet er sendt til en tilfældig stikprøve på 1745 medlemmer, heraf har 23% (404 medlemmer) deltaget i undersøgelsen. 17% har besvaret hele skemaet, mens 6% udelukkende har besvaret første del vedrørende politiske initiativer.

### Svarprocent

	Antal	Procent
Har deltaget	404	23%
<i>Heraf har svaret på hele skemaet</i>	304	17%
<i>Heraf har kun svaret på første del af skemaet</i>	100	6%
Har ikke deltaget	1341	77%
Inviterede totalt	1745	100%

Der er sat antal svarpersoner under hver graf. Tallet angiver laveste antal personer på tværs af spørgebatteriet. De steder, hvor andele sammenlignes, er der foretaget signifikanstest. Testen viser, at der for alle spørgsmål er signifikant forskel på andelen, der erklærer sig enig eller meget enig.



Djøf  
Gothersgade 133  
1123 København K  
Telefon: 3395 9700  
djof.dk