

---

# Djøfs forvaltningspolitik

---

Maj 2019



Tænk længere



# Djøfs forvaltningspolitik

---

Djøf arbejder for et samfund, der værner om sammenhængskraft og demokratisk udvikling.

Understøttelse af demokratiet er et vigtigt aspekt af Djøfs forvaltningspolitik, og vi ønsker med nærværende forvaltningspolitik at bidrage til at understøtte folkestyrets funktionsmåde og institutioner.

Samtidig skærper Djøf en række kerneholdninger, eksempelvis i forhold til finansiering af opgaveløsningen i den offentlige sektor, herunder balancen mellem krav og ressourcer. Endvidere sætter politikken øget fokus på reformansvar i den offentlige sektor.

Jeg håber, at Djøfs forvaltningspolitik dels kan bidrage til at nuancere omgivelsernes opfattelse af Djøf, dels kan understøtte Djøfs overordnede formål. Djøf ønsker gennem udmøntningen af forvaltningspolitikken at skabe et tilidsbaseret og inddragende samspil med andre faggrupper i respekt for disse gruppers viden og erfaring på de offentlige arbejdspladser. Vi vil derfor gerne række ud til andre aktører og faglige organisationer om dagsordener, der kan bidrage til en fælles udvikling af samfundet.

Forvaltningspolitikken rummer netop en række samfundsrelevante positioner, som Djøfs politikere kan være talspersoner for eller på anden vis bage op om i konkrete analyser, politiske udspil, debatindlæg og aktiviteter.

God læselyst.

**Henning Thiesen**  
Formand for Djøf  
2019

Djøfs forvaltningspolitik indeholder en række holdninger, der bidrager til en fintuning af forvaltningen i stat, regioner og kommuner. – En forvaltning, der skal være til glæde og gavn for borgerne.

Nedenfor er skitseret Djøfs forvaltningspolitiske holdninger på fire centrale områder.

## 1. Demokratiske institutioner og forvaltningens dyder

Magtens tredeling, tillid og respekt for grundstenene i retsstaten er under pres. Vi ser det mange steder i dagens Danmark. For eksempel når domstole kritiseres af politikere og bindende konventioner tilsidesættes. Med det bagtæppe udfordres djøfernes forskellige fagligheder i disse år, fordi der er et stigende pres for hurtige løsninger i det politiske liv.

- > Djøf tager til genmæle, når retsstatens principper udfordres. Og vi forsvarer dem gennem alle tænkelige kanaler – både offentligt og bag lukkede døre på Christiansborg.
- > Djøf bidrager sammen med ligesindede organisationer til den offentlige debat gennem presseomtaler, som viser betydningen af demokratiske principper. Ikke mindst understreger vi i offentligheden, hvordan høj faglighed er fundamentet i demokratiets hus.
- > Djøf understøtter udviklingen af forskellige former for demokratisk medinddragelse og interessentinddragelse, eksempelvis samskabelsesformer, involvering af civilsamfund mv. Mange forvaltninger og institutioner har gode erfaringer med forskellige former for styring.
- > Djøf ønsker at medvirke til dialog om udviklingen af nye undersøgelsesformer samt muligheder for at øge åbenheden i forvaltningen.

Det er nødvendigt, fordi alt for mange i både Folketing og offentlighed oplever centraladministrationen som lukket. Især har fokus rettet sig mod utilstrækkelige undersøgelsesformer, når ting er kørt af sporet i ministerierne. Læg hertil at undersøgelser viser, at mistilliden til embedsmænd øges i hele den offentlige sektor til trods for, at Verdensbanken faktisk peger på, at Danmark blandt OECD-landene har et embedsværk i topklasse, hvad angår fx kvaliteten af den offentlige service og embedsværkets kompetencer og uafhængighed.

En del af den mistillid beror på en megatrend omkring elitekritik. Ikke desto mindre skal Djøf også kigge indad. En del af mistilliden skyldes formentlig også møgsager, hvor vores medlemmer er involveret eller, at der i forvaltningen er en "hård tilskæring" af faglighed for at imødekomme politiske ønsker.

---

Derfor skal vi også have fokus på, at embedsværket ofte navigerer i vanskelige dilemmaer. Djøf tager problemstillingerne alvorligt og nedsatte fx Bo Smith-Udvalget. I tilknytning hertil blev Kodeks 7 lanceret. Det satte særligt fokus på en række pligter, som bl.a. følger af grundlæggende retlige normer.

---

#### De 7 pligter er formuleret i et kodeks under overskrifterne:

**1. Lovlighed, 2. Sandhed, 3. Faglighed, 4. Udvikling og samarbejde, 5. Ansvar og ledelse, 6. Åbenhed om fejl, 7. Partipolitisk neutralitet.**

---

Overholdelsen af disse pligter er afgørende for kvaliteten af det arbejde, som embedsværket udfører. Dermed også afgørende for, at embedsmændenes arbejde opfattes som troværdigt af politikerne, herunder ministrene, Folketinget, pressen og borgerne.

Parterne skal kunne have tillid til informationer, rådgivning eller bistand. Eksempelvis skal Folketinget kunne have tillid til, at de forslag, som ministeren fremlægger, lever op til høje faglige standarder, og til at alle oplysninger er rigtige. Overholdelsen af pligterne er også vigtig for den kontrol, som udøves af Rigsrevisionen og af Folketingets Ombudsmand, og naturligvis også for tilliden hos den enkelte borger.

- > Djøf vil arbejde for, at alle embedsmænd i deres daglige arbejde kender og overholder de centrale pligter. Endvidere at de får kompetencer og rammer til at navigere i dilemmaerne til gavn for hele det politiske system og dermed folkestyret.
- > Djøf oplyser om, hvad der ligger i embedsmandsrollen i det danske demokrati samt medvirker til løbende at opdatere rollen, når samfundet udvikler sig – baseret på forskningsmæssig evidens, effektmåling og praksisviden.
- > Djøf slår til lyd for nødvendigheden af et politikformulerende rum mellem politikere og embedsmænd, særligt i staten. Her skal der være mulighed for – politiker og embedskvinde imellem – at afprøve politiske, juridiske eller økonomiske muligheder af, inden offentligheden præsenteres for det endelige politiske udspil.
- > Djøf anbefaler større indsigt og involvering i forvaltningen. Det kan ske gennem overholdelse af høringsfrister, åbenhed omkring analysemateriale og beslutningsgrundlag. Eller det kan ske gennem øget borgerinddragelse, afholdelse af høringer, inddragelse af interesseorganisationer og eksperter samt ved at have en åben tilgang til pressen.

## 2. Den offentlige sektors finansiering

Den offentlige sektor har i en årrække været underlagt besparelser og uhen-sigtsmæssige bevillingsstrukturer. Djøf mener, at mange områder i dag er kørt helt til kanten. Og mere til. Det går ud over både kvalitet og arbejdsmiljø, og her vil vi tage bladet fra munden, når det er nødvendigt. Mange orga-nisationer kan ikke følge med det pres, som den demografiske udvikling skaber. Samtidig gør grønthøsterbesparelser (hvad enten de kaldes fx 2% besparelser, teknologibidrag eller omprioriteringsbidrag o.l.) adskillelsen mellem politikere og embedsværk uklar, for hvor ligger ansvaret for den konkrete udmøntning? Denne type besparelser er langt fra vejen frem. Så skal der i hvert fald ske forandringer i rammevilkår.

Hvis politikerne både kører med besparelser og har en fast hånd på forvalt-ningspolitikken, så øges risikoen for skandaler, mistillid til den offentli-ge sektor og stop-and-go-politik, hvor der skiftes mellem opbremsning og stimulation af økonomien. Det er blandt andet denne type uklarhed, der rejser dilemmaet om, at djøferne ønsker at skabe værdi for borgerne, mens befolkningen føler, at djøferne er for tætte på politikerne.

Nye rammer vil kræve ændringer i blandt andet klassekvotienter, behand-lingsgarantier eller andre bindinger, som gør det svært at disponere for den enkelte embedsmand. Dermed får besparelserne nu ofte konsekvenser på andre vigtige områder som eksempelvis arbejdsmiljøet. Citronen er presset flere gange.

- > Djøf mener, at de årlige 2% besparelser på især uddannelsesområdet skal ophøre. Vi støtter uddannelsesinvesteringer i fremtiden.
- > På andre områder end uddannelser advarer Djøf også om, hvorvidt der er en sammenhæng mellem opgaveportefølje og økonomisk ramme. Po-litikerne må prioritere frem for at køre endnu en grønthøster med 2% besparelser ud over dele af den offentlige sektor, og Djøf vil forfægte ar-bejdsmiljø og faglig kvalitet, når det kræves.
- > Ønsker politikere eller befolkning fortsat mere for mindre, så vil Djøf med udgangspunkt i evidens og praksisviden tage medansvar for at re-formtempoet sættes ned, at der skabes friere rammer til prioriteringer, omlægninger, ledelsesrum eller sammenhænge på tværs i forvaltningen, der muliggør, at offentlige organisationer bedre kan tilpasse ressourcer og opgaver.
- > Digital forvaltning giver mulighed for øget effektivitet i administrationen. Men Djøf værner om balancen mellem effektivisering og retssikkerhed. Vi er med andre ord opmærksomme på, hvad digitaliseringens goder be-tyder – alligevel maner vi også til besindighed. For vi ønsker at oprethol-

---

de dyder som ligebehandling og tillid til håndtering af personlige data. Disse dyder presses desværre tilbage af en hastig digitaliseringsdagsorden.

### 3. Ansvarlig reformimplementering – gode reformer kræver ro og ressourcer

Der er mange eksempler på, at vi som djøfere har bidraget til reformer i det offentlige, som både er rettidige og relevante. Men i de senere år har vi også på flere stræk bidraget til en reformrus, hvor omkalfatring af offentlige organisationer eller ny lovgivning er blevet gennemført næsten med lynets hast. Og hvor resultatet har været det modsatte af, hvad man håbede – nemlig dårlig økonomi og mangel på retssikkerhed.

Det er vigtigt at tage den samfundsvidenskabelige og forvaltningspolitiske forskning alvorligt, når vi skal evaluere reformer. Det kan bidrage til at reformfejltagelser ikke gentages. Historien om det nye SKAT er det klareste eksempel. Her er reformerne endt med at blive en udfordring for tilliden til skattemyndighederne og ikke mindst en forværring af ledere og medarbejderes arbejdsmiljø. Vi ser desværre samme tendenser i tilknytning til mange andre reformer, hvor evaluering og ordentlig implementering forsømmes. Samtidig oplever vi, at et højt reformtempo er udtryk for, at beslutningstagere hellere sætter reformer i værk end fører dem til dørs i virkeligheden. Det bliver dermed stort set kun embedsværket, der har fokus på implementering.

Hastværk er lastværk. Så hvis en reform skal være en reel reform – hvor borgerne oplever bedre service – så mener Djøf, at reformer, der er præget af kvalitet, kræver lige dele tid og ressourcer.

Involvering af berørte borgere, eksperter og fagprofessionelles faglighed er ofte tidskrævende i opstartsfasen. Men det er et nødvendigt vejbump for at sikre kvalitet for borgerne og i længden holde hastigheden nede, så reformen bliver mulig at køre med i mange år.

Imidlertid betyder et ansvarligt reformtempo ikke, at Djøf mener vi skal have en reformpause. Langtfra. Der er stadig meget, der kan forandres til det bedre i den offentlige sektor. Ligeså kan en reformproces også gå hurtigt, hvis det er bidende nødvendigt. Det kræver dog fra politisk hold, at der følger penge og prioritering med i reformens hastige udfoldelse.

> Djøf gør opmærksom på, at implementering af reformer kræver tid og ressourcer til inddragelse af eksperter, borgere og fagprofessionelle medarbejdere.

- > Djøf arbejder for, at en reform-iver imødegås med et reelt lavere tempo. Det kan ske ved at lade sig inspirere af fortidens brug af betænkninger eller stormøder, som vi har set det med folkeskolereformen i 1950'erne. Vi skynder os langsomt. Djøf står for eftertænkksomhed, grundighed og inddragelse, når reformernes vinde blæser.
- > Djøf arbejder for, at et lavere reformtempo kan give mulighed for at studere effekten af den seneste ændring, før der ændres igen. Dermed får embedsværket – og dermed politikerne – også viden om effekt, der kan formidles til borgerne. Dette kan modvirke initiativer, som ikke er velfunderede.
- > Djøf mener, at politikerne med fordel kan inviteres tættere på de faglige detaljer. Det øger indsigt og ansvarlighed – også i forhold til en ordentlig implementering.

#### 4. Styring og ledelse

Siden Moderniseringsprogrammet fra 1982 har New Public Management givet den offentlige sektor gode værktøjer til mål- og resultatstyring.

Desværre har vi også set, at brugen af skemaer har taget overhånd. For meget energi bliver brugt på dokumentation og kontrol i stedet for fokus på selve kerneopgaven, og Djøf tager den samfundsvidenskabelige forskning alvorligt, og lytter til forskerne, fx også når de dokumenterer, at nogen former for resultatbaseret styring giver en række utilsigtede effekter.

Der skal være både mening og retning, når man går på arbejde. Ikke kun et måltal, som medarbejdere skal opfylde – og som de måske slet ikke forstår.

Med andre ord: Djøf tror på, at både chefer og medarbejdere bliver bedre, når motivationen i arbejdslivet udspringer af en vision frem for et skema. Man kan imidlertid ikke lede en stor offentlig organisation uden borgerfokus, evalueringer, opfølgning og mål, som anviser, hvad vi skal nå. Så måltal giver mening, men kun når medarbejdere forstår, hvilken mening, der ligger bag tallene. Djøf ønsker således først og fremmest en ledelsestilgang, som udsiger hvorfor vi gør som vi gør. Og dernæst tager dialogen med borgere, medarbejderne eller andre relevante interessenter om, hvad vi gør, og hvordan vi gør det for at opfylde målene.

- > Djøf arbejder for at understøtte ledelsesformer, der giver fortrin til mening og motivation frem for målesystemer.
- > Djøf mener, at såfremt man bruger mål, så skal de give mening og have betydning for den enkelte.



- 
- > Djøf ønsker fokus på mål egnet til forbedringer, snarere end på mål egnet til kontrol.
  - > Djøf ønsker et fortsat fokus på færre regler, og vil arbejde for afbureaukratisering.
  - > Djøf anerkender at offentlige organisationer er forskelligartede i relation til både struktur og opgaveportefølje. Derfor findes der ikke én klar model for ledelse og styring – hertil må borgerinvolvering, evaluering, evidens og praksisviden afgøre tilgangen. I sidste ende handler det snarere om, hvordan hver ledelse kommunikerer mening og mål i en organisation, så de bliver forankret.







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

#### **Djøf arbejder for vækst**

Som faglig organisation har Djøf en klar politisk dagsorden, der handler om at sikre sund vækst. Et samfund i vækst skaber flere arbejdspladser. Også til djøfere. Men vækst kommer ikke ud af den blå luft. Det kræver gode uddannelser, sunde arbejdspladser, ordentlige arbejdsvilkår og dygtige ledere. Der er behov for langsigtede strategier. Ikke lappeløsninger. Det er vores udgangspunkt, når vi varetager medlemmernes interesser. På Christiansborg og i den offentlige debat.

Djøf er ikke partipolitisk. Røde partier kalder os blå, og blå partier kalder os røde. Det er et tegn på, at vi lykkes med at gå efter sagen. Og ikke efter en bestemt side i Folketinget.

Med 95.000 medlemmer i ryggen har vi styrken til at gøre en forskel.

[djoef.dk/presse-og-politik](https://djoef.dk/presse-og-politik)