

Djøfs udspil til en nærhedsreform:

Mere til fælles
– tid og tillid i 2020'erne

Nærhedsreformen skal lykkes – for vi bruger stadig for lidt tid på det, der er vigtigt

Med Nærhedsreformen ønsker regeringen at skabe en offentlig sektor med mere tillid, faglighed og arbejdsglæde. Det er en afgørende ambition, som Djøf bakker op om. Men lad det være sagt: det er en ekstremt svær opgave, som skiftende regeringer har arbejdet med i snart 100 år. Alligevel bruger landets velfærdsmedarbejdere - om det er politibetjenten, social- og sundhedsassistenten, socialrådgiveren eller juristen – stadig for lidt tid ansigt til ansigt med borgerne. Og de har for lidt frihed til at lade deres faglighed råde i hverdagen.

Det kræver forandring, der kan mærkes i frontlinjen

I Djøf mener vi, at det er hér – hos velfærdsmedarbejderne – at Nærhedsreformen skal gøre en forskel, hvis vi skal skabe en offentlig sektor med mere tillid, faglighed og arbejdsglæde. Med velfærdsmedarbejderne mener vi de medarbejdere i det offentlige, der leverer velfærd direkte og ansigt til ansigt med borgere og brugere. Vi skal give velfærdsmedarbejderne mere tid med borgerne og mere frihed til at bruge deres faglighed. Dét er bundlinjen – ikke frigjorte årsværk eller effektiviseringsgevinster, som vi ellers har for vane. Derfor skal Nærhedsreformen kunne mærkes konkret i velfærdsmedarbejdernes hverdag og ikke bare kunne måles bag skrivebordet. Det er afgørende, hvis eftertiden skal huske Nærhedsreformen som den offentlige sektors store, positive kursskifte. For noget skal gøres, hvis vi skal løse de massive udfordringer som vores offentlige sektor står over for og som vokser i takt med, at vi bliver ældre og nye børn kommer til. De udfordringer skal løses af skarpe hjerner og varme hjerter i den offentlige sektor.

10 timer mere

Hvis vi skal lykkes med at skabe forandringer, som velfærdsmedarbejderne kan mærke i hverdagen – mere tid med borgerne og mere frihed til at bruge deres faglighed – skal vi være modige og ambitiøse. Derfor foreslår Djøf, at regeringen og samfundets aktører forpligter sig til et visionært og bindende fælles mål:

Et fælles mål

I 2025 har velfærdsmedarbejdere:

Mere tid

Minimum 10 timer mere ansigt til ansigt med borgeren (ATA-tid) om måneden sammenlignet med i dag.

Mere tillid

Markant større faglig frihed til at tilrettelægge arbejdet.

Borgerne oplever mere **nærhed** og **kvalitet**

Djøf foreslår desuden, at regeringen etablerer fem nærhedspartnerskaber, der skal føre målsætningen ud i livet og fem principper, som driver arbejdet. Det er sådan, vi skaber forandring, der finder vej helt ud til velfærdsmedarbejdernes hverdag - og som borgerne kan mærke.

Djøfs udspil til en nærhedsreform: Mere til fælles – tid og tillid i 2020'erne

Et fælles mål for 2025

Ledestjernen for Nærhedsreformen bør være et bindende fælles mål, som sikrer forandring, der kan mærkes i velfærdsmedarbejderens hverdag. Derfor foreslår Djøf, at regeringen binder sig til følgende mål:

- > I 2025 har velfærdsmedarbejdere minimum 10 timer mere ansigt til ansigt med borgeren (ATA-tid) om måneden sammenlignet med i dag.
- > I 2025 har velfærdsmedarbejdere markant større faglig frihed til at tilrettelægge arbejdet.

Djøf mener, at når velfærdsmedarbejderne får mere tid med borgerne og mere frihed til at bruge deres faglighed, vil borgerne opleve mere nærhed og kvalitet i mødet med den offentlige sektor.

Fem nærhedspartnerskaber finder løsningerne

Det kræver løsninger, som vi ikke kender i dag at indfri 10-timers-målet. Derfor foreslår Djøf, at regeringen etablerer fem nærhedspartnerskaber med eksperter fra universiteter, politikere, repræsentanter fra myndigheder, private virksomheder, civilsamfundet, fagforeninger, interesseorganisationer, borgerorganisationer mv. Nærhedspartnerskaberne skal:

- 1 Kortlægge ATA-tiden for velfærdsmedarbejdere på fem velfærdsområder.
- 2 Definere et konkret og ambitiøst mål for mere faglig frihed i tilrettelæggelsen af arbejdet.
- 3 Foretage en måling af velfærdsmedarbejdernes oplevede frihed til faglighed.
- 4 Komme med forslag til konkrete initiativer, der kan indfri 2025-målene.

Fem principper driver arbejdet

Forskellighed: Det fælles mål er bindende. Velfærdsmedarbejdere skal i 2025 have minimum 10 timer mere om måneden ansigt til ansigt med borgeren (ATA-tid) sammenlignet med i dag. Men potentialet for at frigøre tid vil være anderledes fra område til område og fra medarbejder til medarbejder.

Effekt: Når vi udruller de nye løsninger, så gør vi det uden dogmatik. Vi ser, hvad der virker. Og vi fjerner det, som ikke virker. Vi laver en gennemførelse, der skridt for skridt høster erfaringer - og løbende tilpasser sig tid, sted og mennesker.

Tålmodighed: Det tager tid at indfri et ambitiøst mål. Især når ingen endnu kender hele vejen derhen. Derfor skal vi skynde os langsomt – for skal vi lykkes denne gang, skal vi være tålmodige i både analyse, inddragelse og gennemførelse. Djøf foreslår en tidshorisont på fem år.

Åbenhed: Hvis krav og regler fjernes, kan der opstå flere enkeltsager. Det er vi ærlige om, ligesom vi selvfølgelig også fortæller om de goder, der vil opstå, når borgeren møder velfærdsmedarbejderne mere.

Samarbejde: Løsningerne finder vi i fællesskab. Ikke kun mellem faggrupper, men i et forpligtende samarbejde mellem alle samfundets aktører.

Djøfs udspil 'Mere til fælles – tid og tillid i 2020'erne' er uddybet i følgende baggrundsnotat.

Baggrundsnotat

Djøfs udspil til en nærhedsreform:

Mere til fælles
– tid og tillid i 2020'erne

100 år med afbureaukratisering

”Medarbejdere i ældreplejen bruger halvdelen af deres tid sammen med de ældre. Den anden halvdel går til at dokumentere, holde møder, dosere medicin, transport fra den ene borger til den anden osv. Medicinen skal selvfølgelig doseres. Og dagvagten skal vide, hvad der er sket under nattevagten. Men er der andre opgaver, vi kan undvære? Og hvilke?”

Mette Frederikssens tale ved Folketingets åbning, 2019

Det er langt fra kun Mette Frederiksen, som har spurgt, hvilke bureaukratiske opgaver vi kan undvære. Det spørgsmål har danske regeringsledere stillet sig selv og samfundets aktører de sidste snart hundrede år. Niels Neergaards Venstre-regering nedsatte 'Sparekommissionen af 1921' og 'Administrationskommissionen af 1923', der skulle komme med anvisninger til, hvilke unødvendige regler og procedurer, der kunne fjernes i den offentlige administration. Sidenhen kom 'Forvaltningskommissionen af 1946', der også inddrog tanker fra det private erhvervsliv om rationalisering og effektivisering.

Det var en tilgang, der skulle fortsætte helt op til 1960'erne, hvorefter skiftende regeringer forsøgte at sanere ud i regler og bureaukrati ved at indføre overordnede rammelove for de forskellige velfærdsområder. Fra 1980'erne ændredes den politiske tilgang til afbureaukratisering igen. Nu handlede det i højere grad om at decentralisere ansvaret ved at give institutionerne mere frihed.¹

En ny bølge af afbureaukratisering

De seneste mange år har skiftende regeringer bekæmpet unødvendigt bureaukrati ved at sætte ind over for bureaukratiske strukturer og ikke kun ved at regelforenkle. Det store spørgsmål har været, hvordan man fra politisk hold kan beskytte – og måske endda udvide – tiden, velfærdsmedarbejdere bruger på kerneopgaven i et samfund, der bliver mere og mere komplekst og stiller større og større krav til regler og dokumentation.

Både Poul Schlüters firkloverregerings moderniseringsprogram fra 1983 og Poul Nyrup Rasmussens SR-regering markerede et nyt opgør med den 'bureaukratiske tankegang', og holdte fast i målsætningen om at regelforenkle på en række områder.²

Anders Fogh Rasmussens VK-regering lancerede i 2007 kvalitetsreformen 'Bedre velfærd og større arbejdsglæde'. Her var kernen i afbureaukratiseringen medarbejderdrevet forenkling, arbejdsudbud, styrket seniorindsats og nye IT-systemer.³

Helle Thorning-Schmidts S-R-SF-regering lancerede i 2013 tillidsreformen 'Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering', der blev vedtaget af arbejdsmarkedets parter. Her var kernen i afbureaukratiseringen regelsanering, større ledelsesfrihed og påpasselighed med at vedtage nye love på baggrund af enkeltsager og decentralisering.⁴

Endelig lancerede Lars Løkke Rasmussens VLAK-regering i 2018 afbureaukratiseringsreformen 'Færre regler – mindre bureaukrati' som led i en sammenhængsreform. Kernebegreberne var færre puljer, hjemmebehandling, forenkling af sagsbehandling og ensretning af IT-systemer.⁵

Se tabel 1 for overblik.

Vi bruger stadig for lidt tid på det vigtigste

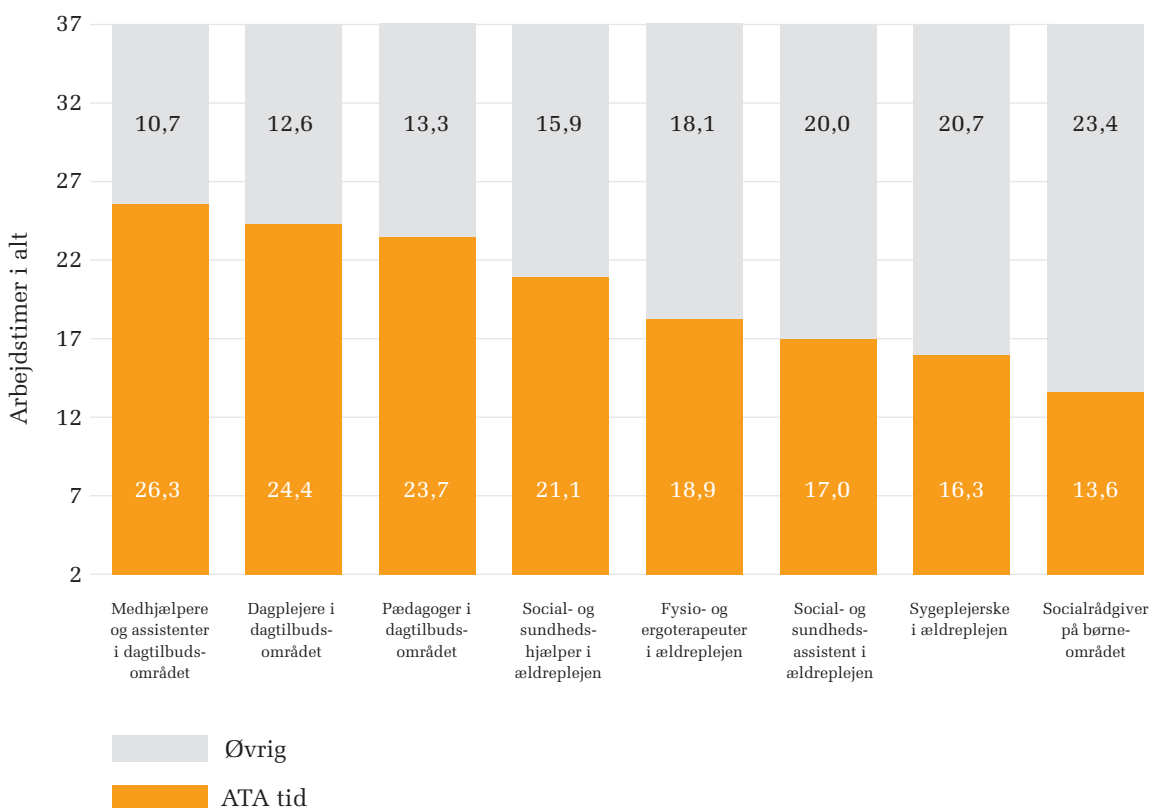
Uden disse – og mange andre – afbureaukratiseringsinitiativer ville vi have haft endnu flere regler og endnu mere administrativt bøv. Men på trods af den store vilje blandt politikere må vi konstatere, at velfærdsmedarbejdere stadig bruger for meget tid på regler og dokumentation – og for lidt tid på kerneopgaven med borgerne. I Djøf mener vi, at det udfordrer kvaliteten.

Når man snakker 'kvalitet' i offentlige velfærdsydelser, kan det være flere ting. Det kan være den faglige kvalitet; om der bliver gjort ordenligt rent hos den ældre, eller om børn på daginstitutionerne er glade og lærer noget. Det kan også være den organisatoriske kvalitet; at der er klare mål, gode arbejdsprocesser og godt arbejdsmiljø. Og så kan det være den oplevede kvalitet; hvordan borgerne har oplevet et behandlingsforløb eller en samtale med medarbejderen på rådhuset.⁶ I Djøf mener vi, at både den faglige, organisatoriske og oplevede kvalitet er vigtige kvalitetsparametre for offentlige velfærdsydelser. Dem skal vi altid forbedre.

Men når det er sagt, så er løsningen af offentlige velfærdsopgaver oftest karakteriseret ved, at en borger er i personlig kontakt med en velfærdsmedarbejder. Eleven modtager undervisning fra læreren, lægen behandler patienten, den ældre får hjælp af social- og sundhedsassistenten. Løsningerne finder altså sted, når velfærdsmedarbejderen er ansigt til ansigt med borgeren.

Derfor er det det interessant at se på, hvordan velfærdsmedarbejdere bruger deres tid. Skiftende regeringer, forskere og konsulenthuse har forsøgt at blive klogere på det spørgsmål gennem tiden. Nogle fagforeninger har eksempelvis selv kortlagt, hvor lang tid deres medlemmer bruger på dokumentation.^{7,8} Og senest fik Lars Løkke Rasmussens VLAK-regering i 2018 udarbejdet en 'Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet'.⁹ Kulegravningen viser bl.a., at medarbejdere og ledere på ældreplejeområdet har en ansigt til ansigt-tid - ATA-tid - på i gennemsnit ca. 50 pct. af arbejdstiden. ATA-tid omfatter al den tid, som velfærdsmedarbejderen bruger direkte sammen med borgeren. Det vil sige, når fysioterapeuten hjælper med genoptræningen eller pædagogens tid med børnene, jf. figur 1.

Figur 1: ATA-tid om ugen for udvalgte velfærdsmedarbejdere



Udregninger af Djøf baseret på data fra 'Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet'¹⁰ og Dansk Socialrådgiverforening.¹¹ Se evt. 'Note til figur 1'.

ATA-tid som målsætning

ATA-tid er ikke nødvendigvis en perfekt måde at opgøre, om en velfærdsmedarbejder bruger tid på kerneopgaven med borgeren. ATA-tid er heller ikke altid det bedste kvalitetsparameter for alle faggrupper i den offentlige sektor. Men for de velfærdsmedarbejdere, hvis arbejde handler om mennesker, er tiden ansigt til ansigt med borgeren afgørende – uanset om det gælder omsorg, rådgivning eller sundhed. Og derfor efterspørger både medarbejdere og borgere mere tid sammen på tværs af store velfærdsområder som sundhedsområdet, ældreplejeområdet, undervisningsområdet, dagtilbudsområdet og beskæftigelsesområdet.

Djøfs udspil til nærhedsreformen: Mere til fælles – tid og tillid i 2020'erne

De sidste 100 års afbureaukratiseringsreformer har glemt medarbejderne, selvom det er fra dem, at den offentlige velfærd udgår. I Djøf mener vi, at det er hos velfærdsmedarbejderne, der skal sættes ind, hvis vi skal skabe en offentlig sektor med mere tillid, faglighed og arbejdsglæde. Hvis velfærdsmedarbejderne får mere tid med de opgaver, der betyder noget og får mere frihed til at tage faglige beslutninger i hverdagen, så vil det smitte positivt af på resten af samfundet. Det vil skabe rammerne for den ekstra tid til nærhed, vi savner i dag. Og det vil løfte kvaliteten, så det kan mærkes. Det er afgørende. For vores offentlige sektor står over for massive udfordringer, som vokser i takt med, at vi bliver ældre og nye børn kommer til. De udfordringer skal løses af skarpe hjerner og varme hjerter i den offentlige sektor.

Det kræver, at Nærhedsreformen lykkes med at skabe forandring, der finder vej helt ud til velfærdsmedarbejdernes hverdag.

Derfor foreslår Djøf, at regeringen sætter **ét fælles mål**, at **fem nærhedspartnerskaber** fører målsætningen ud i livet, og at **fem principper** driver arbejdet.

Ét fælles mål

Et fællestræk ved mange tidligere afbureaukratiseringstiltag er fraværet af håndgribelige og bindende mål, som borgere og medarbejdere kan føle og forvente, der leveres på. Det er egentligt mærkeligt. For når snakken falder på afbureaukratisering, nævnes 'kerneopgaven' ofte som det vigtigste begreb. Det er det, fordi det indebærer et fælles mål, der går på tværs af alle fagligheder. I Djøf mener vi, at ledestjernen for Nærhedsreformen bør være et fælles mål. Målet skal være konkret, visionært og bindende. Og det skal have velfærdsmedarbejderne i centrum. Derfor foreslår Djøf, at regeringen og samfundets aktører forpligter sig på følgende fælles mål:

- > I 2025 har velfærdsmedarbejdere minimum 10 timer mere ansigt til ansigt med borgeren (ATA-tid) om måneden sammenlignet med i dag.
- > I 2025 har velfærdsmedarbejdere markant større faglig frihed til at tilrettelægge arbejdet.

Djøf mener, at når velfærdsmedarbejderne får mere tid med borgerne og mere frihed til at bruge deres faglighed, vil borgerne opleve mere nærhed og kvalitet i mødet med den offentlige sektor.

Lad det være sagt; det bliver ikke nogen nem opgave.

Fem nærhedspartnerskaber finder løsningerne

Det er afgørende, at Nærhedsreformen ikke udformes i lukkede fora. Hvis vi skal indfri 2025-målet, skal vi turde tænke anderledes, for det vil kræve løsninger, som vi ikke kender endnu. Derfor foreslår Djøf, at regeringen etablerer fem nærhedspartnerskaber inden for **fem velfærdsområder**, fx sundhedsområdet, ældreplejeområdet, undervisningsområdet, dagtilbudsområdet og politiet. Nærhedspartnerskaberne bør sammensættes af eksperter fra universiteter, politikere, repræsentanter fra myndigheder, private virk-

somheder, civilsamfundet, fagforeninger, interesseorganisationer, borgerorganisationer mv. Nærhedspartnerskabernes bidrag bør være følgende:

Kortlægning af ATA-tid på fem velfærdsområder: Et fælles mål kræver et fælles udgangspunkt. Derfor skal ATA-tiden for de forskellige faggrupper inden for de fem velfærdsområder kortlægges. Eventuelt ved at videreføre arbejdet fra 'Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet'. Det er med udgangspunkt i denne kortlægning, at de enkelte faggruppers mål for ATA-tid fastlægges.

Definition af- og mål for mere faglig frihed: Det er ikke nok, at ATA-tiden vokser. Velfærdsmedarbejderne skal også kunne mærke en større tillid til, at faglighed og ikke procesmål driver beslutningerne i hverdagen. Der skal defineres et konkret og ambitiøst mål for mere faglig frihed i tilrettelæggelsen af arbejdet.

Måling af frihed til faglighed: For at se, om løsningerne lykkes med at skabe positive forandringer, der kan mærkes i hverdagen, skal en måling af velfærdsmedarbejdernes oplevede frihed til faglighed foretages og gentages.

Udvikling af løsningsforslag: Der skal udarbejdes konkrete forslag, som kan implementeres på hvert af de fem velfærdsområder. Velfærds- og virksomhedsaktører står til rådighed i det arbejde, så medarbejdere og ledere kan inddrages. Så nye initiativer kan prøves af, inden de rulles ud over hele landet. Og så al viden kommer i spil.

Fem principper driver arbejdet

Forskellighed: Det fælles mål er bindende. Velfærdsmedarbejdere skal i 2025 have minimum 10 timer mere om måneden ansigt til ansigt med borgeren (ATA-tid) sammenlignet med i dag. Men potentialet for at frigøre tid vil være anderledes fra område til område og fra medarbejder til medarbejder.

Effekt: Når vi udruller de nye løsninger, så gør vi det uden dogmatik. Vi ser, hvad der virker. Og vi fjerner det, som ikke virker. Vi laver en gennemførelse, der skridt for skridt høster erfaringer - og løbende tilpasser sig tid, sted og mennesker.

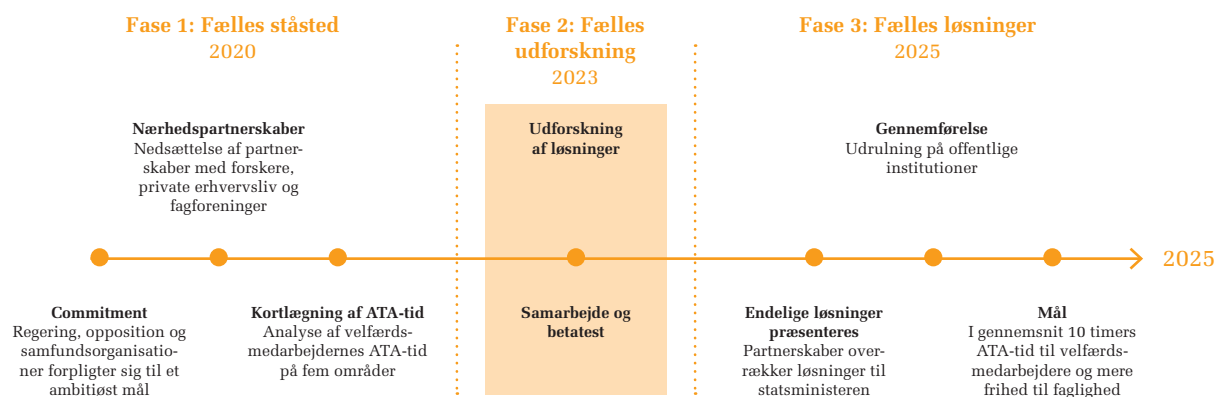
Tålmodighed: Det tager tid at indfri et ambitiøst mål. Især når ingen endnu kender hele vejen derhen. Derfor skal vi skynde os langsomt – for skal vi lykkes denne gang, så skal vi være tålmodige i både analyse, inddragelse og gennemførelse.

Åbenhed: Hvis krav og regler fjernes, kan der opstå flere enkeltsager. Det er vi ærlige om, ligesom vi selvfølgelig også fortæller om de goder, der vil opstå, når borgeren møder velfærdsmedarbejderne mere.

Samarbejde: Løsningerne finder vi i fællesskab. Ikke kun mellem faggrupper, men i et forpligtende samarbejde mellem alle samfundets aktører.

Proces for nærhedspartnerskaber

Djøj foreslår, at følgende skitse kan danne inspiration til, hvordan processen for nærhedspartnerskaberne kan forløbe.



Djøfs indspil til nærhedspartnerskaberne

Fælles mål og nærhedspartnerskaberne er en radikalt anderledes tilgang til at skabe positive forandringer i den offentlige sektor. Og selvom vi har behov for nye løsninger, betyder det ikke, at der er et fravær af gode løsninger og tilgange i dag. I Djøf mener vi helt grundlæggende, at vi skal have mere tålmodighed, både når vi former reformer, og når vi implementerer dem. Desuden mener vi selvsagt, at ikke al bureaukrati og dokumentation er dårligt. Det er én af flere opgaver, som velfærdsmedarbejdere skal løse i hverdagen. Det er vigtigt, for vi vil stadig gerne kunne dele viden på tværs af den offentlige sektor, og vi vil stadig gerne sikre os mod snyd. Men balancen skal være den rigtige. Derfor vil Djøfs bidrag til arbejdet i Nærhedspartnerskaberne være løsningsforslag inden for følgende fokusområder:

Følg med i resultater og reducer proceskrav: Alt for meget lovgivning og for mange mål i regioner og kommuner baserer sig på krav til processer. Det er godt, at der er en vis standardisering i de offentlige ydelser. Men fra centralt hold er det sjældent muligt at fastsætte generiske processer, der passer i alle sammenhænge. One size does not fit all. I Djøf mener vi, at mange proceskrav skal fjernes, og Nærhedspartnerskaberne bør komme med forslag til hvilke. Fokus bør være på resultater og effekter. Så bliver det tydeligt, hvor de bedste resultater skabes, og det giver velfærdsmedarbejderne større frihed til at tilrettelægge arbejdet bedst muligt.

Færre mål og mere tillid til det faglige skøn: Mængden af kvalitetsstandarder, procesmål og tilsyn er steget markant. Og det er paradoksalt nok sket samtidig med, at velfærdsmedarbejdere i dag er langt bedre uddannede end tidligere. Djøf mener, at vi som samfund skal have mere ud af den stærke faglighed. Derfor foreslår Djøf, at Nærhedspartnerskaberne bør rydde ud i procesmål og dokumentation, så flere skøn overlades til medarbejdernes faglighed.

Risikobaserede tilsyn og konsekvenser: Mange offentlige institutioner er omfattet af forskellige tilsyn og kontroller; arbejdsmiljø, brand, revision, levnedsmiddel, embedslæge, kommunalt anmeldte og uanmeldte besøg. Og tilsyn er vigtige. De fleste er eksempelvis enige i, at det er godt, at der med jævne mellemrum bliver ført brandsyn i daginstitutionerne. Men mængden af tilsyn udgør en stor opgave, der tager tid fra velfærdsmedarbejdernes kerneopgave. Derfor mener Djøf, at Nærhedspartnerskaberne bør udarbejde en model for at risikobaseret tilsyn, så tilsynsindsatsen øges eller sænkes alt efter de konkrete behov og risici - herunder både risiko for, at der opstår fejl og konsekvenserne af disse.

Færre puljer: Puljer, der tildeles det offentlige, tilgodeser et politisk ønske om at øremærke ressourcer til et specifikt formål. Udfordringen er, at det sammenlagt bliver en stor opgave at administrere de mange puljer både for de offentlige myndigheder og ansøgere af puljen. Derfor foreslår Djøf, at Nærhedspartnerskaberne reducerer mængden af midler inden for det offentlige, der tildeles via puljer. I stedet skal midler tildeles direkte efter faste kriterier.

Indfri det digitale potentiale: Digitalisering er en vigtig måde at reducere den tid, medarbejdere bruger på administrativt arbejde. Men alt for mange digitaliseringsprojekter er dårligt implementeret, ligesom systemerne ofte er usammenhængende. I de tilfælde producerer digitaliseringen mere administrativt arbejde, end der var i forvejen. Det er igen tid, der går fra kerneopgaven. Derfor anbefaler Djøf, at Nærhedspartnerskaberne fokuserer på, hvordan vi sikrer, at effekten af digitalisering bliver den tilstræbte; at tilværelsen bliver nemmere og mindre bureaukratisk for velfærdsmedarbejdere og borgere.

Giv reformer tid: Det tager lang tid at gennemføre større forandringer i store offentlige organisationer. For forandringer virker kun, hvis de når ud til de velfærdsmedarbejdere, der skal føre dem ud i livet. Det kan kræve uddannelse, træning og vedholdende arbejde at udvikle en ny faglig praksis, som reformer ofte medfører. Det arbejde forstyrres, når den næste bølge af forandringer skyller ind over organisationen, inden den første er implementeret. Det fører til dårlig implementering, spildte kræfter og en manglende tro på, at nye reformer medfører positive forandringer. I Djøf anbefaler vi, at Nærhedspartnerskaberne fokuserer på, hvordan vi bliver bedre til at lave reformer, der gør en positiv forskel i forreste linje.

Bedre sektorovergange: På for mange områder i det offentlige suboptimeres ressourcerne på grund af manglende sammenhæng i lovgivning og manglende sammenhæng mellem opgaver hos forskellige myndigheder. Det fører til forvirring for borgerne og usikkerhed for medarbejdere, der risikerer at modarbejde hinanden. Sammenhængsreformen havde ambitioner om at lette på dette, men har ikke forløst potentialet. Derfor anbefaler Djøf, at Nærhedspartnerskaberne kommer med nye løsninger på, hvordan bedre velfærdsløsninger på tværs af sektorer kan frigøre tid til medarbejderne.

Table 1: Nedslag i de sidste 100 år med afbureaukratisering

Politiske initiativer	Afbureaukratiseringens metode
Sparekommissionen af 1921 ¹² Regeringen Neergaard II, 1921	Administrativ forenkling af driftsenheder i den offentlige sektor med det formål at finde besparelser.
Administrationskommissionen af 1923 ¹³ Regeringen Neergaard III, 1921	Administrativ forenkling af driftsenheder i den offentlige sektor med det formål at finde besparelser og fremme ekspeditionshastigheden.
Forvaltningskommissionen af 1946 ¹⁴ (og i forlængelse Forvaltningsnævnet af 1947) Regeringen Knud Kristensen, 1946	Inddragelse af private aktører i udviklingen af løsninger. Forenkling, effektivisering og rationalisering af driftsenheder i den offentlige sektor.
Administrationsudvalget (1960) ¹⁵ Regeringen Viggo Kampmann, 1960	Fokus flyttes fra effektivisering af enkelte driftsenheder til rationalisering af sektorområder - og dermed større centralisering og mere planlægning.
Program for modernisering af den offentlige sektor ¹⁶ Regeringen Poul Schlüter I, 1983	Decentralisering af ansvar, rammestyring og markedsstyring af hele den offentlige sektor.
Nyt syn på den offentlige sektor ¹⁷ Regeringen Poul Nyrup Rasmussen I, 1993	Decentralisering af ansvar, medarbejdermotivation, markedsstyring og offentlig-private samarbejder af hele den offentlige sektor.
Mere velfærd og mindre bureaukrati – sanering af råd, nævn, udvalg og centre ¹⁸ Regeringen Anders Fogh Rasmussen I, 2002	Sanering af råd, nævn, udvalg, centre mv., forenkling af ministeriestrukturen, øget konkurrence mellem offentlige og private aktører og større ledelsesrum.
Bedre velfærd og større arbejdsglæde ¹⁹ Regeringen Anders Fogh Rasmussen II, 2007	Medarbejderdrevet forenkling, arbejdsudbud, styrket seniorindsats og nye IT-systemer.
Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering ²⁰ Regeringen Helle Thorning-Schmidt, 2013	Regelsanering, større ledelsesfrihed og påpaselighed med at vedtage nye love på baggrund af enkeltsager.
Færre regler – mindre bureaukrati ²¹ Regeringen Lars Løkke Rasmussen III, 2017	Færre puljer, hjemmebehandling, forenkling af sagsbehandling og ensretning af IT-systemer.

Note til figur 1, ATA-timer om ugen for udvalgte velfærdsmedarbejdere

I rapporten 'Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet' fra 2018 har Qvartz og Rambøll udregnet den gennemsnitlige procentvise ATA-tid for medarbejdergrupper inden for dagtilbudsområdet og ældreplejen. I ældreplejen har social- og sundhedshjælpere en ATA-tid på 57 pct. af arbejdstiden, fysio- og ergoterapeuter en ATA-tid på 51 pct., social- og sundhedsassistenter en ATA-tid på 46 pct. og sygeplejerskerne en ATA-tid på 44 pct. På dagtilbudsområdet har medhjælpere og assistenter en ATA-tid på 71 pct. af arbejdstiden, dagplejere har en ATA-tid på 66 pct. og pædagoger har en ATA-tid på 64 pct. I figur 1 er 'ATA-tid som procentvis arbejdstid' omregnet til 'ATA-tid - timer om ugen' med udgangspunkt i en 37 timers arbejdsuge, selvom arbejdstiden kan variere.²²

Socialrådgiverforeningen har i notatet '11 minutter i timen' fra 2011 udregnet det gennemsnitlige tidsforbrug for socialrådgivere i børne- og ungeforvaltninger. Notat viser, at socialrådgivere i gennemsnit bruger 18 pct. af arbejdstiden på 'borgerkontakt'. I figur 1 er 'procentvis borgerkontakt' omregnet til 'ATA-tid, timer om ugen' med udgangspunkt i en 37 timers uge, selvom arbejdstiden kan variere. 'Borgerkontakt' og 'ATA-tid' som brugt ovenfor er ikke nødvendigvis 1:1 sammenlignelig og tallene er ikke nødvendigvis tidsvarende, men vurderes dog til at kunne bruges i en overordnet sammenligning.²³

-
- 1 Åkerstrøm Andersen, N. (1995), RUC, https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57418068/Selvskabt_forvaltning.pdf og Nils Bredsdorff (1995), RUC, <https://core.ac.uk/download/pdf/12514034.pdf>
 - 2 Statsministeriet, http://www.stm.dk/_p_7602.html
 - 3 Statsministeriet, http://www.stm.dk/multimedia/Bedre_velf_rd_samlet.pdf
 - 4 Folketinget, <https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/kou/bilag/134/1262428.pdf>
 - 5 Finansministeriet, <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2018/09/regeringen-vil-fjerne-boevl-og-bureaukрати-for-4-milliarder-kr>
 - 6 Regeringen: Kvalitet i fokus, 2001
 - 7 Dansk Sygeplejeråd, <https://dsr.dk/politik-og-nyheder/nyhed/kostbar-patienttid-gaar-til-unoedig-dokumentation>
 - 8 FOA, <https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersogelser/2015/oplevelsen%20af%20dokumentation%20og%20registrering%20blandt%20foas%20medlemmer%20pdf.pdf>
 - 9 Qvartz og Rambøll: Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet, 2018
 - 10 Qvartz og Rambøll: Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet, 2018
 - 11 Socialrådgiverne, <https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2016/08/2011-05-12-Notat-Tidsforbrug-boerneomraadet.pdf>
 - 12 Åkerstrøm Andersen, N. (1995), RUC, https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/57418068/Selvskabt_forvaltning.pdf
 - 13 Åkerstrøm Andersen, N. (1995), RUC, https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/57418068/Selvskabt_forvaltning.pdf
 - 14 Niels Bredsdorff (1998), RUC, <https://core.ac.uk/download/pdf/12514034.pdf>
 - 15 Åkerstrøm Andersen, N. (1995), RUC, https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/57418068/Selvskabt_forvaltning.pdf
 - 16 Greve, C. (2012) CBS & Ejersbo, N. (2012) SDU, <https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/KOU/bilag/127/1261203.pdf>
 - 17 Greve, C. (2012) CBS & Ejersbo, N. (2012) SDU, <https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/KOU/bilag/127/1261203.pdf>
 - 18 Statsministeriet, <http://www.stm.dk/publikationer/velfaerd/index.htm>
 - 19 Finansministeriet, <https://www.fm.dk/publikationer/2012/danmark-i-arbejde>
 - 20 Folketinget, <https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/kou/bilag/134/1262428.pdf>
 - 21 Finansministeriet, <https://www.fm.dk/publikationer/2018/faerre-regler-og-mindre-bureaukрати>
 - 22 Qvartz og Rambøll: Kulegravning af ældrepleje- og dagtilbudsområdet, 2018
 - 23 Dansk Sygeplejeråd, <https://dsr.dk/politik-og-nyheder/nyhed/kostbar-patienttid-gaar-til-unoedig-dokumentation>