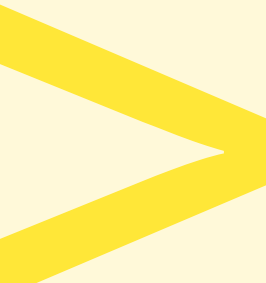




PIXI

Model for Vilde Problemer

i n > i institut for
vilde problemer



Model for Vilde Problemer

Fortidens regeringsgrundlag er et vidnesbyrd om alt det, vi er lykkedes med. Skiftende regeringer, der gnaver sig gennem samfundsproblemer, som over tid forsvinder og lader andre komme til. Men regeringsgrundlagene er også en kontant påmindelse om det, vi *ikke* lykkedes med – selvom vi prøvede.

Her er der mange problemer at vælge mellem. Et af dem er dog særligt hjerteskræende: Unge uden job og uddannelse. Fra Poul Nyrups rødskjorteregning, over Lars Løkke Rasmussens blåskjorteregning og til Mette Frederiksen SVM-regering har det været et erklæret mål at hjælpe de unge. Resultatet? Stort set uforandret. Gennem perioden har omkring 6-7 procent af 15-24-årige ingen tilknytning til uddannelse eller arbejdsmarked.ⁱ

“Mit allerførste møde med jobcenteret var da jeg var 18 år,” siger den unge kvinde Ditte, der sidste år delte sin historie med offentligheden. “Jeg kan huske, det var virkelig godt vejr den dag ... Og har det bare rigtig stramt over, at jeg skal søge kontanthjælp, mens alle mine veninder taler om ham den søde fra 3.g... Det hænger mig langt ud af halsen, ... Jeg er en byrde for samfundet. Det er pinligt.”ⁱⁱ

Da Dittes venner tog på gymnasiet, tog hun på jobcenteret. Og som mange andre før hende oplevede hun et system, der havde svært ved at håndtere unge, der ikke passer ind i de kasser, som de voksne har skabt. Ditte er fagligt dygtig, men psykisk sårbar. Derfor kom Ditte ikke videre til trods for reformer af fradrag, uddannelseshjælp eller FGU.

Det var mennesker som Ditte, Reformkommissionen havde i baghovedet, da de erklærede, at *“nye reformer udtænkt langt fra praksis af eksperter og embedsmænd vil ikke bringe os videre.”*ⁱⁱⁱ

I tænketanken INVI bygger vi på det tankegods. I hvert fald når folkestyret vil håndtere de vilde problemer. Derfor har vi bygget en model, der skal hjælpe Ditte og mange andre i velfærdssamfundet. For når problemerne er vilde, og når vi har udtømt den kendte værktøjskasse, så har vi brug for nye redskaber, der kan føre til nye indsigter. Det gælder især indsigter fra praktikere, der sidder med fingrene nede i problemerne til hverdag. Indsigter, der giver os en løbende puls på reformtiltagene, så vi ikke skal vente år på en evaluering for at se, hvad der egentlig skete med Ditte eller alle mulige andre.

INVI's nye *Model for Vilde Problemer* forsøger at gøre dette muligt. Modellen bygger på *collective insights*^{iv}. Eller med andre ord så 'tapper' den ind i praktikernes kollektive hjerne, så vi bliver klogere på, hvad det er for en virkelighed reformer og tiltag skal ud og møde – i realtid både før, under og efter de bliver rullet ud. På den måde kan vi få en systematisk mellemtid på folkestyrets ambitioner som ligger et sted mellem anekdotisk viden fra eksempelvis en enkelt skoleleder eller tre års ventetid på en omfattende evalueringsrapport. Som vi skal se i denne pixi, så er det paradoksalt nok kunstig intelligens, som nu har sat os i stand til at blive klogere på den praktiske intelligens, som vores velfærdssamfund er gennemsyret af.

I denne pixi får du et hurtigt overblik over INVI's nye *Model for Vilde Problemer*. Vi har stillet os selv fire oplagte spørgsmål:

- **BEHOV:** Hvorfor er der brug for en ny model?
- **ANVENDELSE:** Hvad kan modellen anvendes til?
- **KRITIK:** Har modellen taget højde for alt?
- **FREMTID:** Hvilke potentialer er der for modellen?

I det følgende besvarer vi de fire spørgsmål en efter en. I tillæg viser vi visuelt, hvordan modellen kan se ud på din computerskærm, når friske data hele tiden bringer praksis tættere ind i beslutningsrummet.



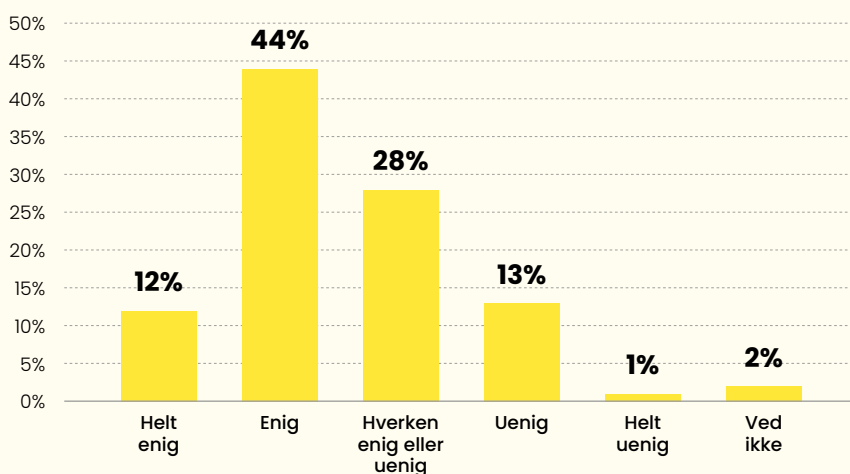
1. Behov

Hvorfor er der brug for en ny model?

I 1973 skrev professorerne Rittel og Webber en videnskabelig artikel, der skulle vise sig at få stor betydning. Her definerede de begrebet vilde problemer (wicked problems) *som udfordringer, hvor årsager og løsninger er svære at kortlægge.*^v I de første år havde artiklen få citationer, men fra 1990'erne gik det stærkt. Folkestyret oplevede, hvor svært det var at navigere i kompleksitet. Og situationen er kun blevet værre siden, lyder det i nyere forskning.^{vi}

Vi er gået fra 8,5 mio. ord i lovgivningen i 1989 til 35,2 mio. ord i lovgivningen i 2024^{vii}. Alt imens er problemerne blevet viklet mere ind i hinanden.^{viii} Tænk på ovenstående eksempel med Ditte, men også på klima, mistrivsel, produktivitet, ulighed i sundhed eller integration. Vi står i dag med en række vilde problemer, der langt fra er løst de seneste 30 år – til trods for gentagne forsøg, som Reformkommissionen med professor Nina Smith i spidsen har dokumenteret.^{ix}

Vi formulerer masser af politik, men ofte udebliver forandringerne. Det viser en ny undersøgelse fra INVI, hvor kun 14 (13+1) procent af danskerne mener, at den politik, der vedtages, kan implementeres (figur 1).^x



Spørgsmålsformulering: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Politiske beslutninger bliver ofte truffet uden blik for, om de rent faktisk kan implementeres i virkeligheden."

> FIGUR 1

Flertal af danskerne mener, at politiske beslutninger ofte bliver truffet uden blik for, om de kan implementeres.

Udviklingen bekræftes også fra mange mennesker bag magtens mure. Den tidligere departementschef i Finansministeriet Martin Præstegaard siger det således: "Vi vedtager for meget på for kort tid. Så propper vi det ned i systemerne, og håber det går. Det er sin egen boble." ^{xi} I samme åndedrag lyder det fra folketingspolitikere, at det er svært at følge med og lave holdbar lovgivning. ^{xii} Politikerne bruger i gennemsnit fem timer mindre om ugen på lovforberedende arbejde end i 1980, mens tiden på sociale medier fylder gevaldigt. ^{xiii}

"Vi ved, at lovgivningen er blevet mere kompleks, og sagsmængden er steget" udtrykker Helene Helboe Pedersen, professor i statskundskab på Aarhus Universitet, som står bag den nye forskning, og fortsætter: "Tiden til at forstå et problem og finde ud af, hvordan en lov bliver formuleret, så den afhjælper et problem, bliver presset..." ^{xiv}

Læg dertil at mange af de praktikere, som implementerer lovgivning, der skal gøre indhug i de vilde problemer, føler sig demotiveret af hurtige reformer, der sjældent griber fat om det vildes rod. Forskning peger på, at motivation hos praktikerne er afgørende for at levere på reformer. ^{xv}

På baggrund af ovenstående indsigter fra forskning, survey-data, rapporter, erfaringer og behov introducerer tænketanken INVI: *Model for Vilde Problemer*.

En model, der forsøger at hjælpe folkestyret til at navigere i kompleksitet. En model, som ønsker at binde beslutningstagere og vælgere tættere sammen i implementeringen af politik. Det er en svær opgave, som ingen kan løse helt. Imidlertid er modellen et første skridt til at få praktikerne – fra socialarbejdere og sundhedspersonale til undervisere og betjente – tættere på politikudrulning, da det ofte er netop praktikerne, som kan binde beslutningstagere og vælgere sammen.

INVI har brugt over et år på at udvikle modellen sammen med professor Jacob Gerner Hariri, 800 praktikere, stærke videnspersoner i en følgegruppe samt en peer-review-proces. Modellen er ingenlunde perfekt, men er et forsøg på at adressere ovenstående negative udvikling i vores folkestyre.

Oversigt over bidragsydere til rapporten – Model for Vilde Problemer

Følgegruppe

- Carl-Johan Dalgaard (professor ved Økonomisk Institut, Københavns Universitet, og økonomisk overvismand)
- Kira West (direktør i Hjem til Alle Alliancen)
- Maj Baltzarsen (partner i Analyse & Tal)
- Michael Bang Petersen (professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og formand for magtudredningen)
- Nina Smith (professor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet)
- Peter Stensgaard Mørch (administrerende direktør i PensionDanmark)

Peer-review

- Anders Koed Madsen (professor ved TANTLab, Aalborg Universitet)
- Roman Senninger (lektor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet)

Test-panel

- 800 praktikere – folk med fingrene i problemerne i bl.a. kommuner, fonde, virksomheder og civilsamfund



2. Anvendelse

Hvad kan modellen anvendes til?

Model for Vilde Problemer baserer sig på AI og statistiske værktøjer, der skal opsuge vurderinger fra alle de praktikere, som i de forreste linjer af implementeringen prøver at tackle de vilde problemer. Praktikernes erfaringer giver modellen greb om de komplekse problemer, som er diffuse og flygtige, og giver dem et klart udtryk, som alle kan forholde sig til. Det gør den ved hjælp af text-as-data-metoder, hvor den tager kvalitative indtryk og omsætter til kvantitative udtryk. Modellen kan derfor ibrugtages på mange måder – kun fantasien sætter grænser. Vi bruger et maritimt billede til at illustrere de fire mest oplagte anvendelser af modellen: Videnshav, Kompas, Navigation og Atlas.



VIDENSHAV

I dag er meget viden i beslutningsprocesser baseret på alt fra forskning til følelser. Men der er dele af videnshavet, som vi sjældent har adgang til. Og det gælder særligt indsigter fra de praktikere, som står med problemet i hverdagen. Modellen gør det muligt at indsamle indsigter løbende fra praktikere – alt fra læger og lærere til virksomhedsejere og jobcentermedarbejdere – til et dynamisk beslutningsgrundlag, der kan tackle gammelkendte problemer.

KOMPAS

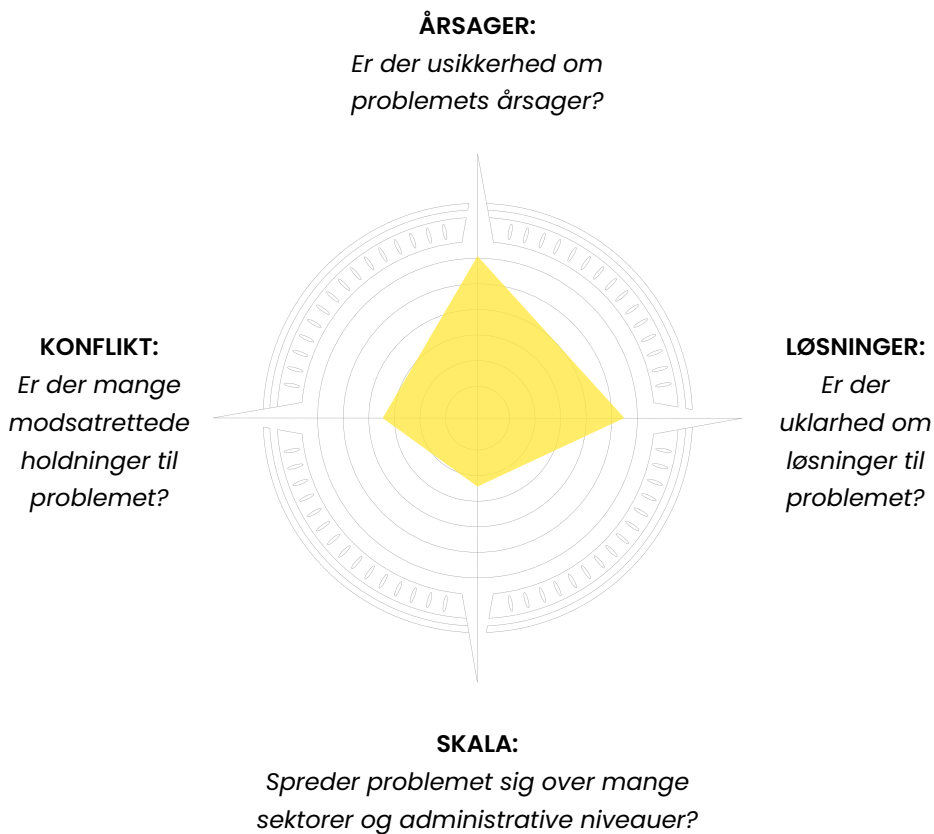
Med ovenstående videnshav fungerer modellen som et kompas til at navigere gennem kompleksitet. De fire verdenshjørner i kompasset er problemets - årsager, løsninger, skala og konflikt (figur 2).

Med dette kompas kan vi anskue, hvordan problemet ser ud, og hvordan det adskiller sig fra andre, samt give det en værdi fra 0 (meget tamt) til 100 (meget vildt) (se rapporten Model for Vilde Problemer). Kompasset giver et stærkt signal til beslutningstagere om, hvorvidt det er rimeligt at forvente, at problemet kan håndteres inden for de gældende politisk-administrative rammer med eksisterende organisationsstrukturer, kompetencer, værktøjer og ressourcer. Eller omvendt, om der er behov for kapacitetsopbygning og nye tilgange i form af bl.a. organisationsændringer, partnerskaber og eksperimenter.

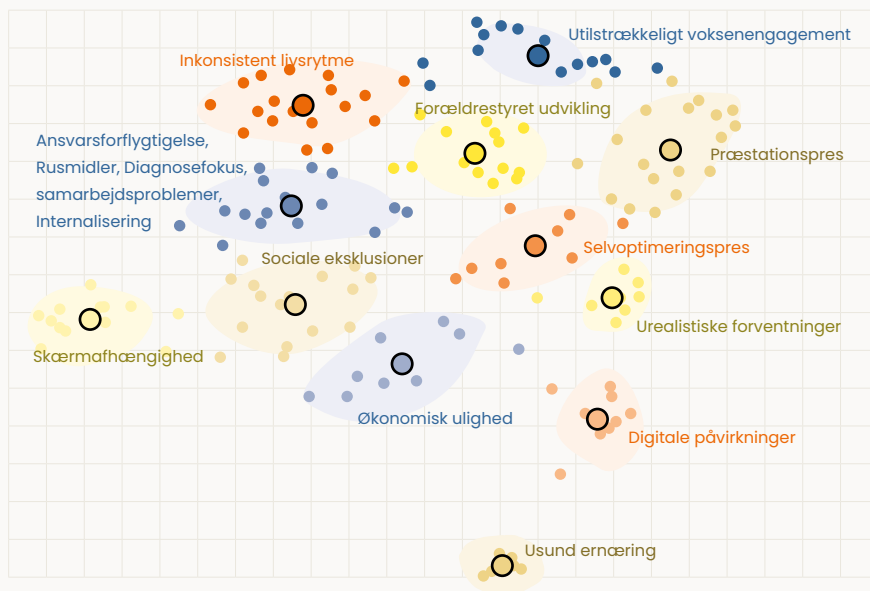
Som eksempel på bare ét af kompassets fire verdenshjørner, så viser figur 3 et eksempel på, hvordan vi med modellen kan kortlægge usikkerhed omkring 'årsager' til problemet børn og unges mentale mistrivsel. Ved at lade flere hundrede praktikere levere åbne tekstsvar på, hvad de ser som problemets årsager, så har vi undgået at forud-definere problemet, eller presse det ned i bestemte kasser. I stedet bruger vi store sprogmodeller og kunstig intelligens til at behandle den kvalitative tekst som kvantitative data og dermed måle de semantiske afstande imellem de mange svar. Som afbilledet i figur 3, så giver det os mulighed for at kortlægge de mange årsagsdefinitioner, der kan være på spil på samme tid og finde ud af, om de er tæt på eller langt fra hinanden, afhængigt af hvor enslydende eller forskellige perspektiverne er. Det hjælper os med at spotte, hvor uenighed eller usikkerhed opstår. Vi kan tilmed bruge AI-teknikker til at 'clustre' svarene og opdage, hvilke tema-klynger, der fylder mere eller mindre. Sidst men ikke mindst kan vi afklare, om der er årsager som stort set ikke har fyldt noget i den politiske debat såsom "usund ernæring" se figur 3.

> FIGUR 2

Kompas for vilde problemer



De fire verdenshjørner i kompasset er udledt fra videnskabelig litteratur, inddragelse af 800 praktikere og dialog med centrale beslutningstagere i stat, kommuner, fonde og organisationer.^{xvi}



> FIGUR 3

Visualisering af klynger af årsager til børn og unges mentale mistrivsel.”

NAVIGATION

Med et videnshav af praktikere og et kompas at styre efter er det nu lettere at navigere gennem kompleksitet – fra start til slut i en beslutningsproces. Der er mange muligheder for navigation, her er fire oplagte:

(i) Udviklingsfase: Frembringe unikke indsigter blandt dem, der skal håndtere de vilde problemer i praksis – hvem mener hvad, og hvordan betragter de problemets særtræk: Her kan der udvaskes forskelle og ligheder, som måske vil overraske os i forståelsen af problemet. Hvordan er læger og pædagoger pludselig enige i problemets løsninger, men i opposition til en ny umage alliance af djøfere og SOSU'ere? Eller hvordan fokuserer land og by på vidt forskellige årsager til problemet? Vi bliver med andre ord både klogere på selve problemet og de folk, der omkranser det.

(ii) Policy-formuleringsfase: Identifikation af hypoteser, der kan testes. Her kan vi få et overblik over, hvilke løsninger der faktisk svømmer rundt ude i virkeligheden – netop nu. Vi bliver klogere ved at se, hvor mange hypoteser på løsninger der er til eksempelvis unges mistrivsel. Her taler vi ofte kun om et par mulige løsninger, især skærmfri skole, men modellen viser, at der er mange flere. Samtidig kan vi her afdække, hvor stor opbakning der er til hver af løsningerne – og om der er nogle løsningstyper, vi tidligere har overset.

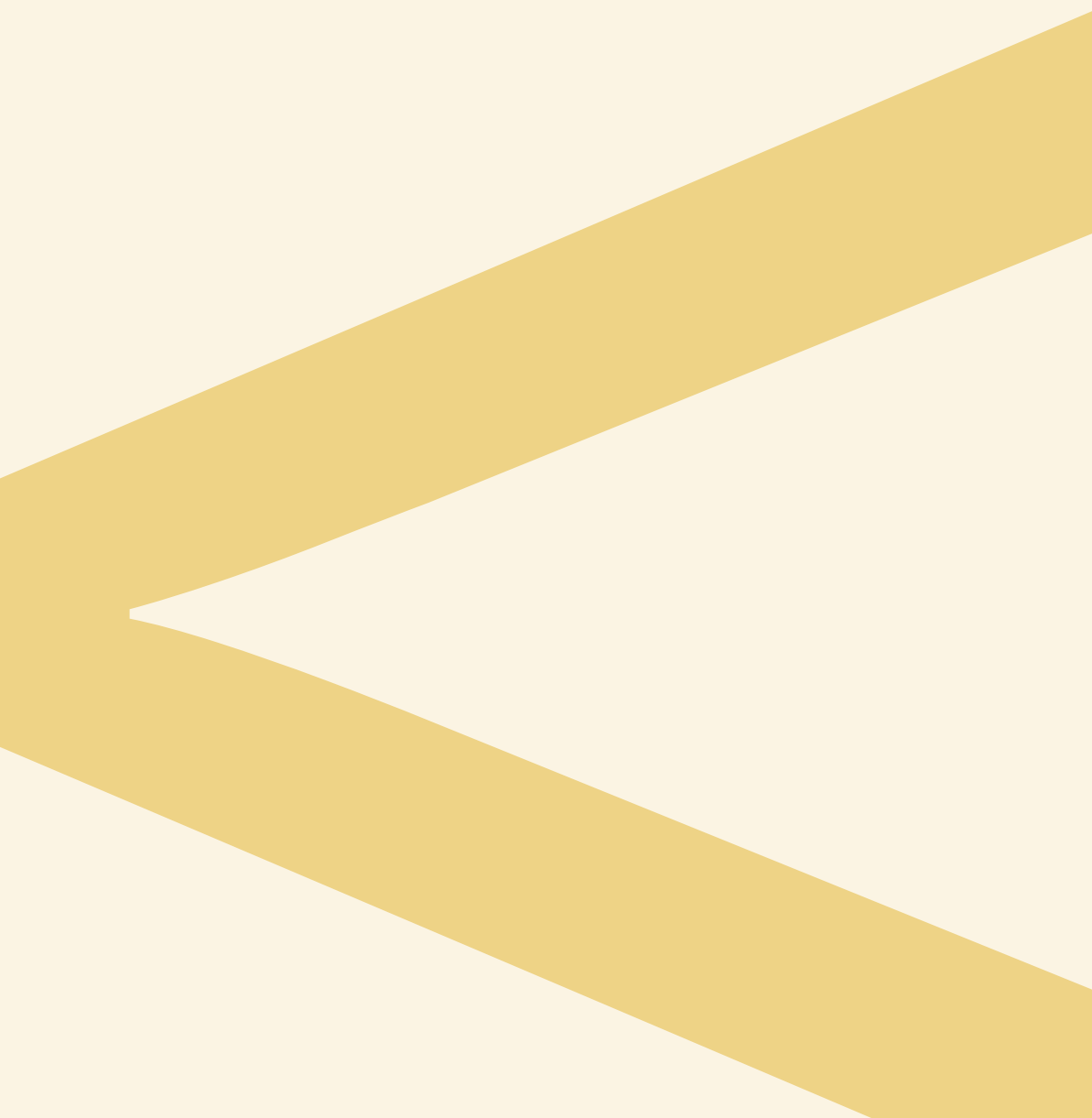
(iii) Implementeringsfase: Sammenkæde afgørende aktører og alliancer, der er nødvendige for at gennemføre de valgte typer af løsninger. I dag kan det være svært at afgøre, hvilke aktører der skal ombord i implementeringen. Ofte ender vi med "Tordenskjolds soldater". *Model for Vilde Problemer* sikrer, at vi har blik for størstedelen af aktørerne – og kan identificere, om der er afgørende aktører, som sidder med en bremse eller motor, der kan forværre eller styrke implementeringen. Og som beslutningstagere derfor skal adressere.

(iv) Feedback-fase: Modellen skaber løbende 'loops' fra fronten, der gør det muligt helt tæt at følge implementeringen af indsatser. På den måde bliver vi klogere undervejs og afdækker, om der er behov for at tilpasse. Modellen giver altså et kontinuerligt billede af, hvordan praktikerne – der er i gang med at gennemføre (lov)ændringer på skoler, plejehjem, hospitaler, virksomheder eller et helt femte sted – ændrer forståelser og handlinger over tid. I dag skal beslutningstagere ofte vente år på at få en effektmåling eller evaluering, der udsiger en dom. *Model for Vilde Problemer* erstatter dog langt fra den eksisterende viden og forskning. Den er rettere et dynamisk supplement, som er anvendeligt undervejs, mens kampene kæmpes i implementeringen.

ATLAS

Når Videnshav, Kompas og Navigation er på plads, kan vi kigge i modellens Atlas efter en relevant rute. Over tid, når modellen bliver skarpere, er det nemlig muligt at matche særlige typer af vilde problemer med særlige typer af policy-værktøjer: Har klimakrisen brug for klimapartnerskaber? Har trivselskrisen brug for en trivselskommission? Og har beskæftigelsesindsatsen brug for en skattereform? Med et Atlas kan vi komme tættere på at anbefale en vej gennem kompleksitet.

Samlet set giver modellen en fælles ramme for at finde vej i det moderne samfunds vidtforvredne vildnis af love, forvaltningsniveauer og interesser. Alt dette kan gøres på de fleste ressortområder samt både nationalt, regionalt og lokalt, da modellen er fleksibel og ressourcelet.







3. Kritik

Har modellen taget højde for alt?

Det korte svar er: Nej. Den berømte britiske statistiker George E. P. Box har frit oversat sagt følgende:

"Alle modeller er forkerte, men nogle af dem er brugbare."

Sådan er det naturligvis også for *Model for Vilde Problemer*. Den vil aldrig præcist kunne afdække et problems kompleksitet og anvise den helt præcise kurs for at løse det. Alligevel står det klart allerede i modellens testfase, at dialogen med mulige brugere af den i ministerier, kommuner og organisationer ser den som meget *brugbar*.

Vi hører imidlertid følgende fire spørgsmål, når folk møder modellen første gang. Her er svarene på dem:

1) Hvordan kan modellen være klogere end fageksperter?

Modellen er langt fra klogere end eksperter – eller praktikere for den sags skyld. Men den samler eksisterende viden, og gør det løbende, så der er et friskt billede fra frontlinjen. Fageksperter kan så bruge modellen som et redskab, ligesom en læge kan få modeldata over, hvilke operationer eller indgreb, som folk, der er tætteste på problemet, anser for relevante, når de står over for et kompliceret sygdomsbillede. Model for Vilde Problemer er altså i sit udgangspunkt deskriptiv, men kan over tid blive præsriptiv.

2) Hvad er der galt med den viden, der allerede findes?

Der er intet galt med den eksisterende viden. Tværtimod. Modellen leverer snarere et supplement, som ofte vil være mere dynamisk end de data-kilder, der normalt træffes beslutninger ud fra, såsom rapporter, forskning eller evalueringer. Model for Vilde Problemer er således stærkest til at levere 'snap-shots' om, hvad der sker lige nu i implementeringen, mens forskning og evaluering kan afspille hele 'filmen' ved at dokumentere hvilke effekter, der rent faktisk kom ud af indsatserne.

3) Hvordan sikrer I kvalitetsdata?

Respondenter udvælges i tæt samarbejde med opdragsgiver og fageksperter. Lad os kigge på et eksempel. Er temaet overvægt blandt børn, så kunne de relevante respondenter være et 'implementerings-community' bestående af skolelærere, pædagoger, læger, civilsamfund eller embedsmænd i kommuner. Man kunne indvende, at data-kvaliteten kommer i fare – for vil disse mennesker ikke blot svare ud fra deres egne snævre interesser? Vores oplevelse er omvendt, at når man spørger fagpersoner i felten om et fagligt spørgsmål, så svarer de mestendels ud fra deres faglighed. Og dermed ikke ud fra, hvad de mener ideologisk, eller hvad deres fagforening måtte sige. Respondenterne svarer - som vi kan vurdere det baseret på flere test-kørsler - ud fra de erfaringer, de har med problemet. Lige nu og her. Når det er sagt, så er vi hele tiden på jagt efter at forbedre data og fjerne støj i data. Den øvelse stopper aldrig.

4) Kan vi træffe beslutninger baseret på AI?

At modellen er AI-baseret, betyder kort sagt, at den er i stand til at opsamle store mængder af data og behandle det på nye måder. I dette tilfælde kommer data ofte fra praktikere tæt på et problem. Når vi anvender AI, sidder der eksempelvis ingen mennesker og udskriver interviews og indholdskoder. Til gengæld har vi lavet en model med en kode, som er skarp i at se sammenhænge mellem praktikernes udsagn og så pulje disse udsagn i vidensklynger og se, hvordan de forandrer sig over tid. Modellen bliver hele tiden bedre, men allerede nu ser den mønstre på tværs, som i flere tilfælde formentlig ville tage lang tid for fageksperter at fritskrabe.

Det er afgørende at slå fast, at modellen ikke træffer beslutninger. Derimod beskriver den situationer. Og med tiden vil den foreslå – i et Atlas – hvilke samarbejder, organisations-former eller værktøjer, som skønnes anvendelige baseret på forskning og erfaringer fra praksis. Dermed foreslår modellen eksempelvis ikke, om skatten skal sættes op eller ned. I det lys er det op til politikere, fageksperter og organisationsfolk at handle på baggrund af de indsigter, som modellen bringer frem.





4. Fremtid

Hvilke potentialer er der for modellen?

Modellen vil udvikle sig løbende, når den kommer igennem flere kørsler og AI-drevne processer. Men allerede nu står det klart, at der er mange potentialer i horisonten. Vi taler om potentialer, der dels handler om *borgerne* og potentialer der dels handler om *beslutningstagerne*.

Borgerne er naturligvis centrale for den videre udvikling. Lige nu fokuserer modellen på praktikerne, men hvad med brugerne som ofte skal ændre adfærd eller opnå goder på baggrund af nye initiativer? I den næste udvikling af *Model for Vilde Problemer* vil vi også 'føde' modellen med brugernes løbende oplevelse. Det kan gøres i forskellige formater. En måde er at man beder et repræsentativt udsnit om at indtale en besked på deres telefon om oplevelser med en reform, lov eller indsats. Brugernes indsigter bliver så omsat ved hjælp af text-as-data metoder, der visualiseres kvantitativt, så vi kan følge mange brugeres oplevelser – på eksempelvis plejehjem eller skoler. I det lys kan vi se, om de løbende mærker en forandring. Her er der selvfølgelig begrænsninger på hvilke brugergrupper, der vil kunne inddrages, da børn på 3 år eller personer med demens vil have sværere ved at medvirke i modellens eksisterende format.

Beslutningstagerne er vitale for at modellen anvendes. Der er potentialer i at koble modellen endnu mere op på implementering af lovgivning for at følge udviklingen tæt og justere kursen i mødet med virkelighedens kompleksitet. Man vil eksempelvis kunne 'fodre' modellen med eksisterende forskning, ekspertviden eller lovgivninger. Det vil gøre modellen endnu mere robust, hvis den skal fungere som løbende sparrings-partner for beslutningstagere.

Samlet set er mulighederne mangfoldige. Det vigtige er blot, at vi er kritiske over for, hvilke data-kilder der anvendes. Ikke alle kilder har kvalitet nok, eller er uafhængige nok til at informere beslutninger.

Og så er vi tilbage på jobcenteret med Ditte, hvor vi begyndte denne pixi. Det helt store potentiale for *Model for Vilde Problemer* er, at den over tid evner at kombinere løbende indsigter fra praktikere med forskning – samt ikke mindst Ditte og andre brugeres oplevelser. Det kan lyde som science fiction. Imidlertid kan teknologien måske bringes os derhen med årene, men det giver kun mening, hvis vi gør det på en ansvarlig og etisk måde.

- ⁱ Se for eksempel Danmarks Statistik for NEET-gruppen fra 2008 og frem (tabel NEET1) samt Regeringen. (1994). Fælles Fremtid. Lokaliseret d. 1. september, 2024 på: www.regeringen.dk/om-regeringen/tidligere-regeringsgrundlag/faelles-fremtid/
- ⁱⁱ www.dr.dk/lyd/special-radio/genstart/genstart-2023/genstart-ung-og-udenfor-11802350212
- ⁱⁱⁱ Reformkommissionen. (2021). Erkendt, forsøgt løst, uløst. Lokaliseret d. 30. maj, 2024 på: reformkommissionen.dk/media/24825/erkendt-forsoegt-loest-uloest_web-a.pdf
- ^{iv} Bak-Coleman, Joseph B. et. al. (2021). „Stewardship of global collective behavior“. *PNAS*, Vol. 118 No. 27
- Kania, John; Hanleybrown, Fay & Juster, Jenifer Splansky. (2014). „Essential Mindshifts for Collective Impact“. *Stanford Social Innovation Review*
- ^v Rittel, H.W.J. and Webber, M.M. (1973): „Dilemmas in a General Theory of Planning,“ *Policy Sciences*, 4(2), pp. 155–169
- ^{vi} Problemerne i dag er ‘i sig selv’ ikke nødvendigvis blevet mere kompliceret, men alt det vi har bygget op rundt om med love, regler, ressortområder, SoMe og højhastighedssamfund har gjort det sværere. Se for eksempel den videnskabelige litteratur: Head, Brian & Alford, John. (2015). “Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management”. *Administration & Society*, Vol. 47(6), pp. 711–739. Head. (2022). *Wicked Problems in Public Policy*. Palgrave Macmillan
- ^{vii} Herby, Jonas. (2024). Væsentlig del af regelmængden udspringer fra EU. Lokaliseret d. 1. september, 2024 på: cepos.dk/artikler/vaesentlig-del-af-regelmaengden-udspringer-fra-eu/
- ^{viii} Et stort antal nyere videnskabelige artikler bakker op om Rittel og Webbers analyse fra 1973 og påviser en stigning i kompleksitet, der gør det svært at implementere politik. Se for eksempel Greve, Carsten. (2019). *Løsninger i partnerskaber – offentlig-privat samarbejde*. Kbh.: Gyldendal
- ^{ix} Reformkommissionen. (2021). Erkendt, forsøgt løst, uløst. Lokaliseret d. 30. maj, 2024 på: reformkommissionen.dk/media/24825/erkendt-forsoegt-loest-uloest_web-a.pdf

- ^x INVI. (2024). „Flertal af danskerne tror ikke på fremtiden“
- ^{xi} Nielsen, S. W. (2021). *Entreprenørstaten. Hvorfor vælgerne ønsker forsvinder op i den blå luft – og hvordan vi fikser det*. Kbh.: Gads Forlag
- ^{xii} Eiiriksson, Birgitte Arent; Mihle, Anders & Børrum, Christine. (2024). Udfordringer i lovgivningsprocessen. Lokaliseret d. 1. september, 2024 på: justitia-int.org/wp-content/uploads/2024/07/Rapport_Udfordringer-i-lovgivningsprocessen_15072024.pdf
- ^{xiii} Pedersen, Helene Helboe. (2022). *Politiker: Dilemmaer i politisk repræsentation*. Kbh.: DJØF Forlag
- ^{xiv} Nathan, Ida. (2022). Politikere bruger mindre tid på lovforslag og mere tid på sociale medier. Lokaliseret d. 1. september, 2024 på: politiken.dk/danmark/art8536928/Politikere-bruger-mindre-tid-p%C3%A5-lovforslag-og-mere-tid-p%C3%A5-sociale-medier
- ^{xv} Se for eksempel: Andersen, Lotte Bøgh; Heinesen, Eskil & Pedersen, Lene Holm. (2014). „How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools?“. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 24, Issue 3, pp. Pages 651–671
- Boyd, Neil. (2024). *Public Service Motivation: Beyond the Boundary of Public Management*. NYC. Routledge
- ^{xvi} Se rapporten Model for Vilde Problemer, INVI 2024



Snaregade 10B,
1205 København

www.invi.nu



Tilmeld dig INVIs nyhedsbrev Vilde Problemer.
Vi skriver sjældent, men vigtigt.