

# Erfaringer fra kommunernes frisættelse

Ulf Hjelmar, professor mso, VIVE

Folketingets Indenrigsudvalg, 5. december 2023

**VIVE**

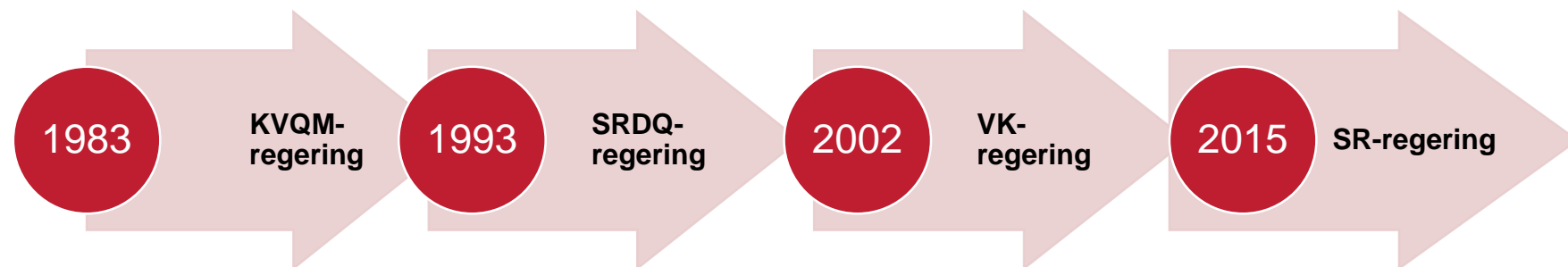


# Agenda

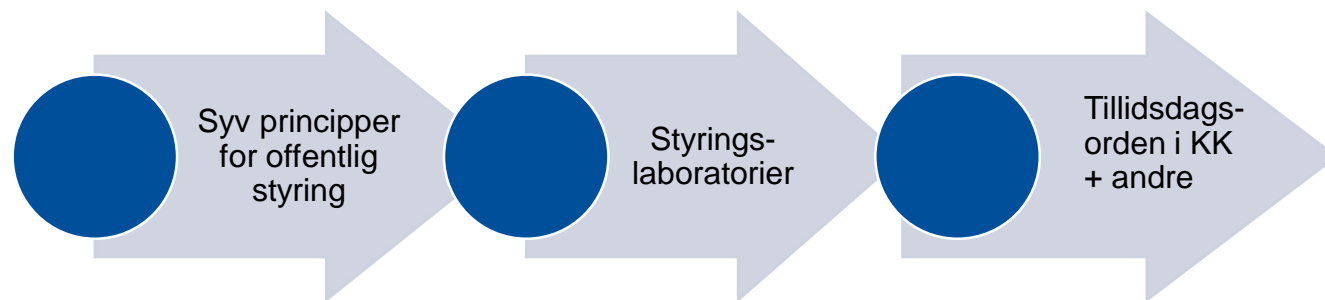
- Hvordan kan vi forstå frisættelsen?
- Problemer og muligheder i frisættelsen



## Moderniseringsprogrammer (1983-2015)



## Tillidsreform (2012-2015)



HOVEDRAPPORT  
SLUTEVALUERING AF  
FRIKOMMUNEORDNINGEN



# Frikommuneforsøg, 2016-20

## Resultater af **børnefrikommuneforsøget**

- > Mere tid med familien
- > Kortere sagsforløb
- > Børnene er mere involveret
- > Mere tilfredse medarbejdere
- > En kulturændring!
  
- > Lovmæssige ændringer: Indgår i ny Barnets Lov, 1.4. 2023: "Barnets Plan"

## Resultater af forsøg med **Én plan**

- > Bedre samarbejde med borgeren
- > Øget beskæftigelse og uddannelse
- > Stabile driftsudgifter
- > En kulturændring!
  
- > 2018: Lov om én plan + indgår i arbejdet med HOI-loven (2024)

# Velfærdsaftaler

På dagtilbuds-, folkeskole-, og ældreområdet i syv kommuner fra 2021-2025:

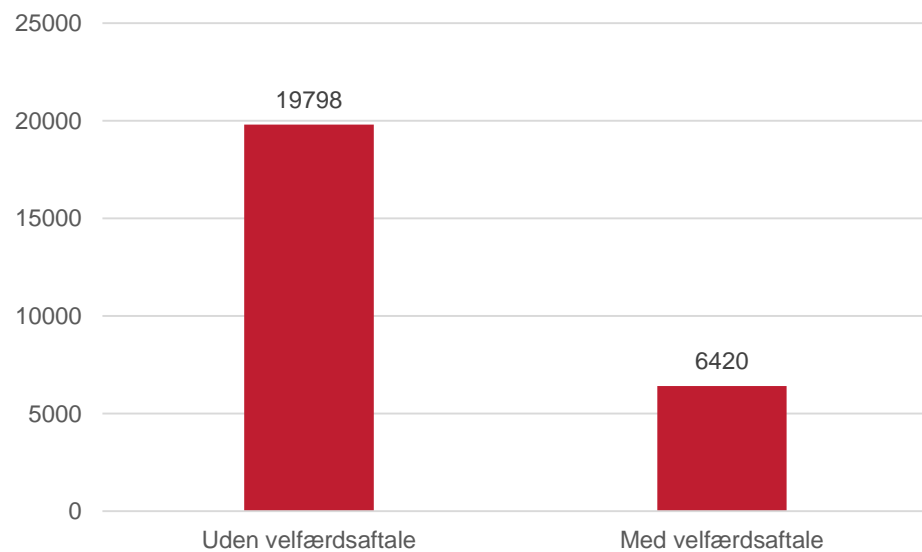
Frisættelse fra regler, større fagligt råderum, nærvær til borgeren og medarbejderinddragelse.

VIVE udfører midtvejsevaluering (2023) og slutevaluering (ultimo 2024).

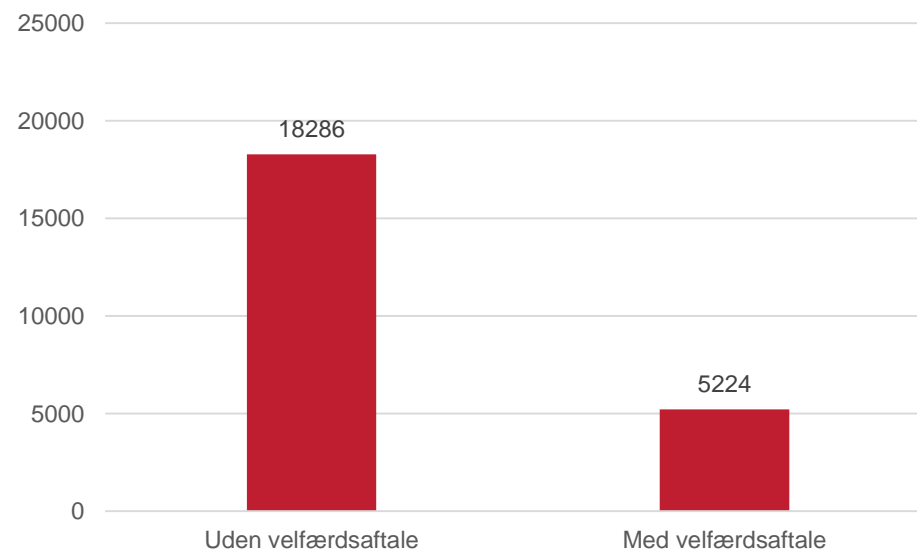
**VIVE**



# Ændring i lovgivning



**Folkeskole**



**Dagtilbud**

# Folkeskolen §§§

Reduktion af skoledagens længde (§14, §16)

Afvigelse fra minimumstimetallet i fagene (§16)

Sammenlægning af flere fag til ét fag og oprettelse af nye fag (§5)

Faglighed som styrende for klassedeling (§25)

Mindre skriftlighed: Elevplaner og kvalitetsrapporter (§13, §40)

Ikke frisat fra afgangsprøver i nuværende form



# Tilstødende lovkomplekser - dagtilbud







## Frisættelse 2.0

**Kendte elementer fra velfærdsaftalerne:** Frisættelse fra regler, fagligt råderum, borgeren i centrum og medarbejderinddragelse.

**Nye elementer:** Et øget frit valg, selvstyrende institutioner og fastlæggelse af få centrale mål.

# Tilbagerulninger

## Udbredelse af velfærdsaftaler, juni 2022:

- Bred opbakning bag aftalen
- Velfærdsaftaler på enten dagtilbuds-, folkeskole- eller ældreområdet
- Udmøntning af aftalen i 2023, gældende i 3 år

## Frikommuner på beskæftigelsesområdet, juni 2022:

- Halvdelen af kommunerne søgte!
- Hillerød, Greve, Silkeborg og Aabenraa Kommuner
- Konkrete model skal forhandles, gældende i 3 år, fra 1.7. 2023

# Initiativer 2023/2024

## Folkeskole - Frihed og fordybelse, okt. 2023:

- Kortere skoledag
- Tovoksen ordning
- Minimumstal i historie
- Lokal selvbestemmelse

## Ny ældrelov – feb. 2024?:

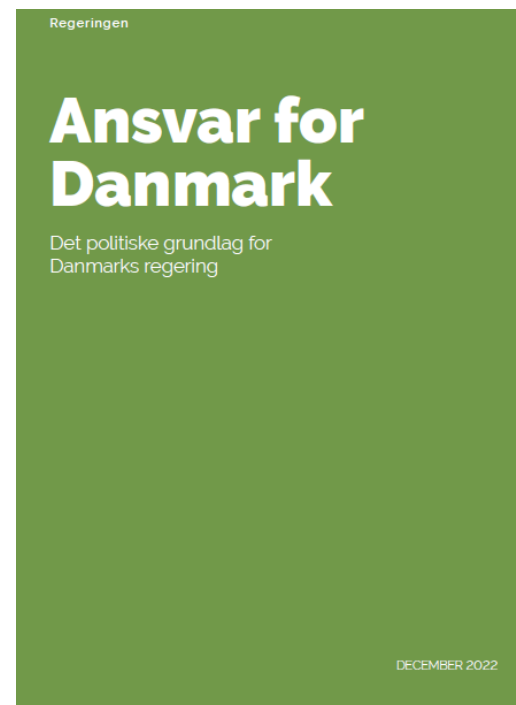
- Ændret visitation?
- Ændret tilsyn?
- Øget valgfrihed?
- Lokal ledelsesfrihed?



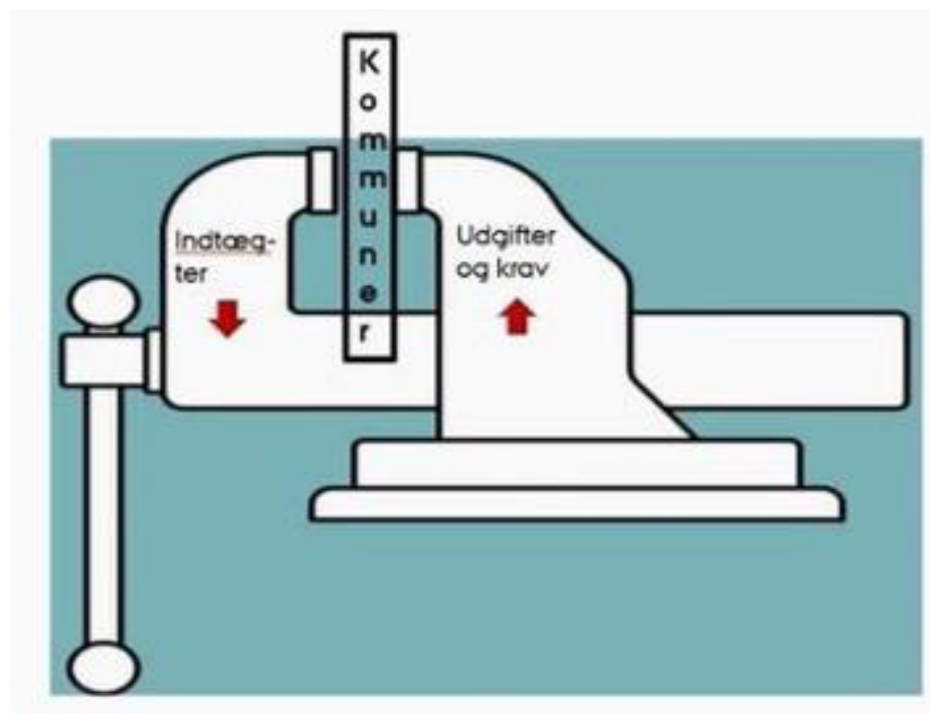
# Rødt, blå – eller violet?

## Øjnene der ser:

- Liberalisme: Personlig frihed og afgrænset statsmagt
- Demokratisk socialisme: Positiv frihed i fællesskab



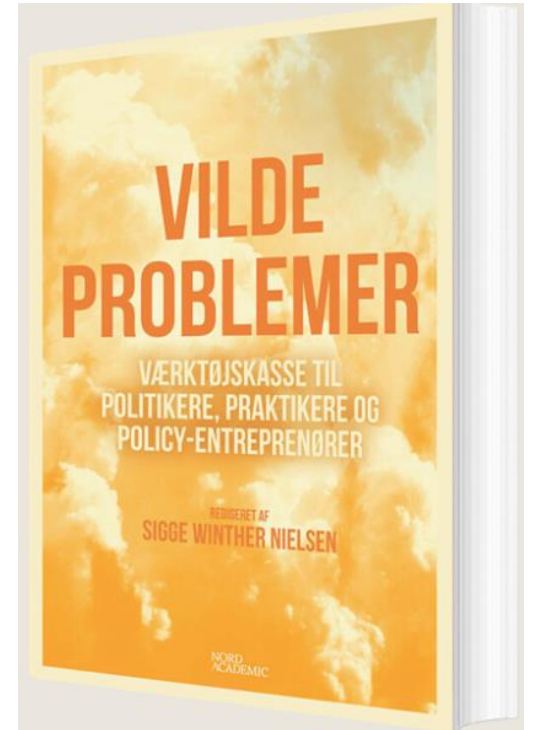
# Hvorfor frisættelse – problemer og muligheder?



# Et vildt problem!

**Problemerne bliver vildere mens løsningerne bliver tammere:**

- Systemforandring – kræver mere horisontal organisering
- Politiske entreprenører: Brændende platform og mulighed
- Fælles mission – og tillidsfuldt samarbejde



# Stort fortolkningsrum!

## FRISÆTTELSESDISKURS SOM GRUNDLAG FOR LEDELSE

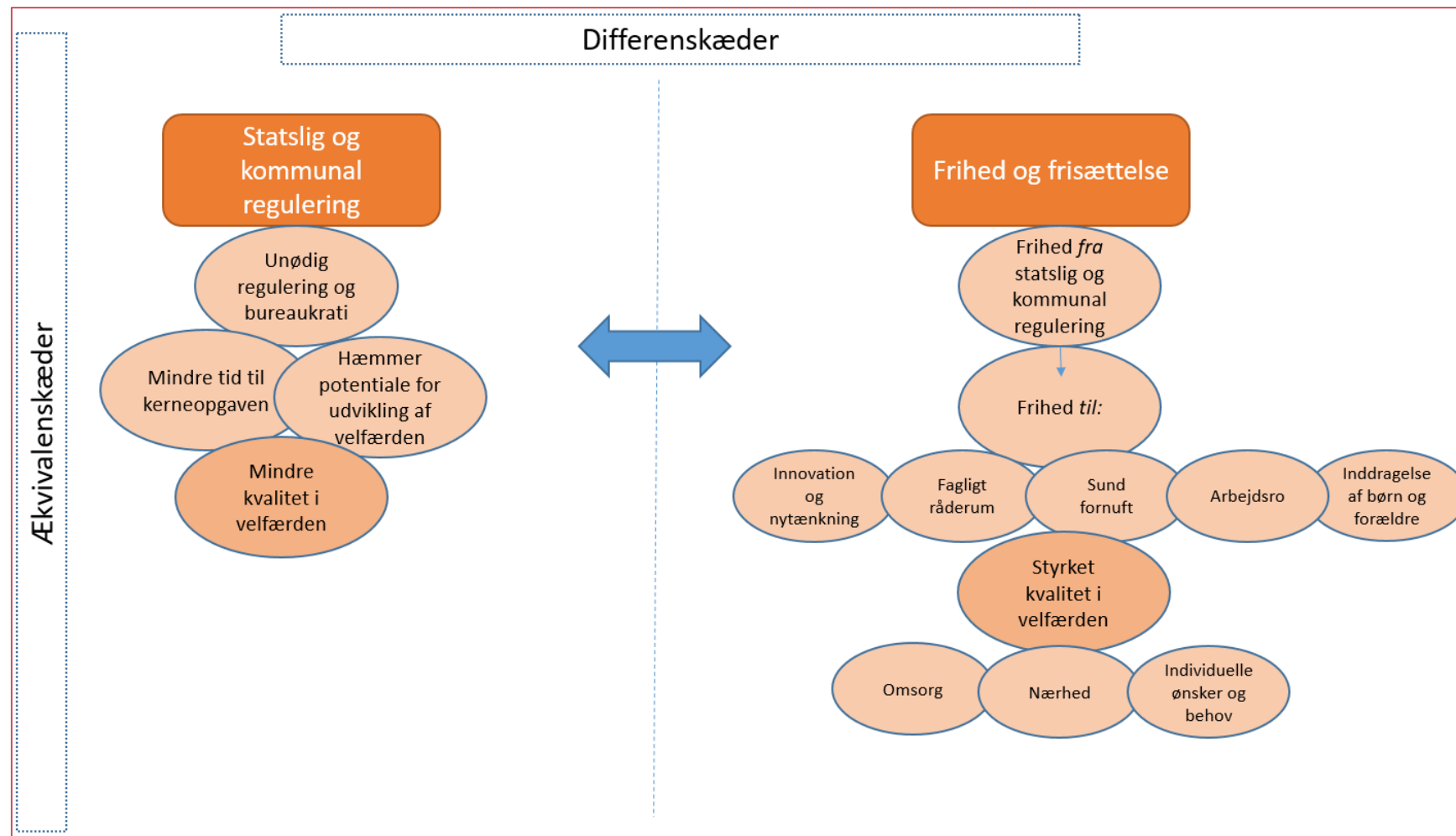
– FOLKESKOLEN SOM CASE

Publiceret: 30. november 2023

Af: Sarah Richardt Schoop og Ulf Hjelmar

### ABSTRACT

I 2021 blev der indgået velfærdsaftaler med Esbjerg og Holbæk Kommuner på folkeskoleområdet, og det udgør det hidtil mest ambitiøse forsøg i Danmark på at frisætte folkeskolen fra statslige og kommunale regler. Samtidig har de to kommuner forpligtet sig til at give skolerne større faglig frihed til at tilrettelægge deres skoletilbud. Det fremgår af artiklen, at frisættelsesdiskursen udgør en overordnet, men stærk fortælling om styrings- og ledelsesmæssige problemer og løsninger, som er blevet meget positivt modtaget på skolerne. Samtidig fremgår det af analysen, at den lokale ledelse spiller en meget central rolle i oversættelsen fra diskurs til praksis. Der peges i artiklen på, at det gør oversættelsen lettere, hvis man som leder i første omgang kan koble frisættelsesaktiviteterne til allerede eksisterende udviklingsaktiviteter. Samtidig peges der på særligt to potentialer i frisættelsen: Øget medarbejdermotivation og tilrettelæggelse af skoledagen ud fra lokale elevgrupperes behov. Erfaringerne er dog foreløbige, og det gør det vanskeligt som leder at operere på dette felt.



# Danmark som foregangsland

**Norge:** Tillidsreform, forsøgslov, forsøgshjemler, frikommuneforsøg fra 2024

**Sverige:** Tillidsudredning, forsøgslovgivning, forslag om frikommuneforsøg fra 2024/2025

**VIVE**

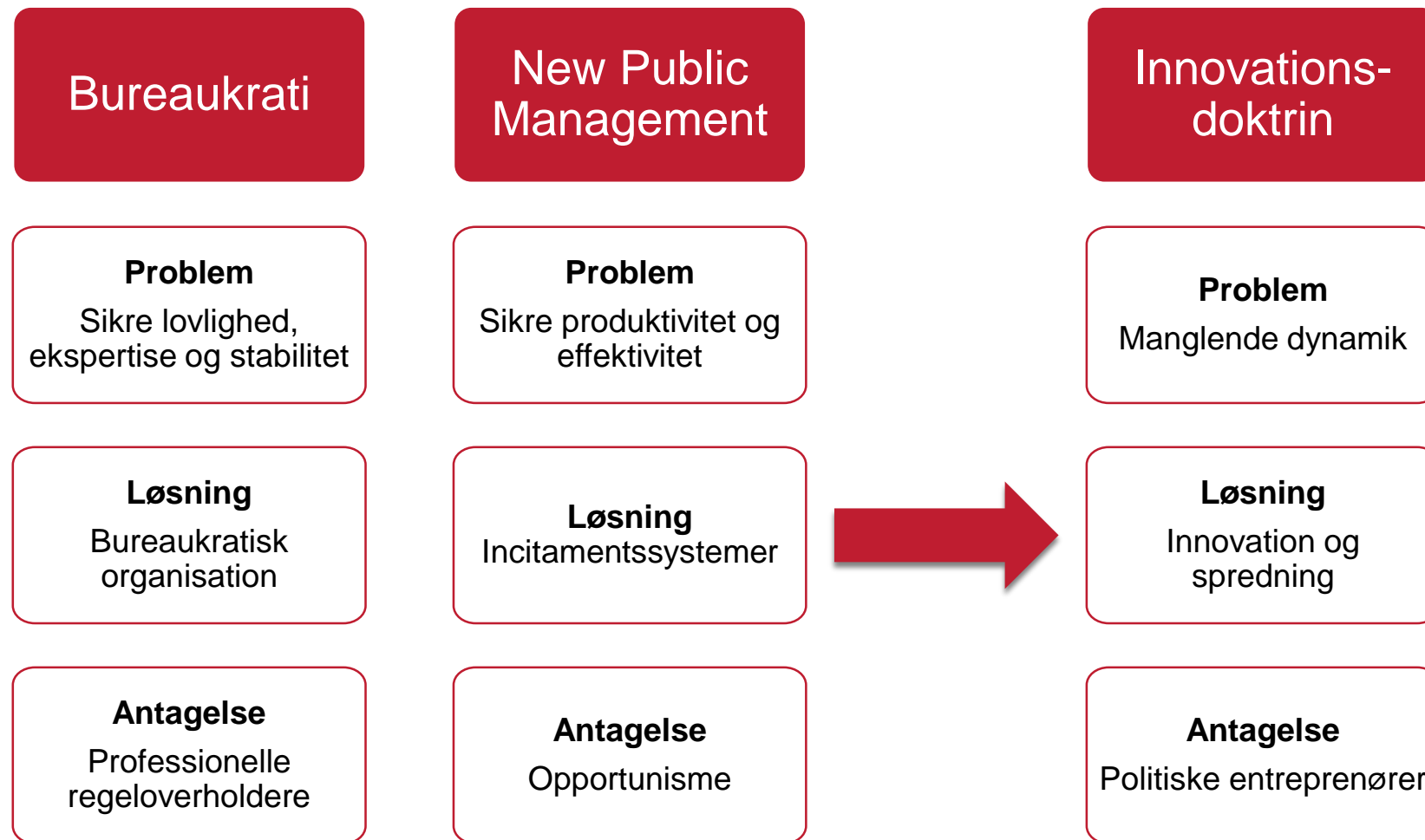


Ulf Hjelmar og Mads Leth Jakobsen  
Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin

Der er en lang dansk og nordisk tradition for frikommuneforsøg, hvor kommuner får undtagelser fra lovgivningen, så de kan eksperimentere med nye velfærds løsninger. På trods af et stort samfundsmæssigt fokus på fænomenet er der et behov for at kvalificere de styringsdoktriner, som beslutningstagere kan bruge til at udvikle og evaluere frikommuneforsøg. Gennem en analyse af frikommuneidéen og de danske frikommuneforsøgs udvikling og indhold identificeres styrker og svagheder i de historisk mest centrale styringsdoktriner – bureaukrati, New Public Management og New Public Governance. Disse doktriner giver imidlertid ikke et fuldt dækkende grundlag for at forstå frikommuneforsøgenes innovative kerne og de styringsmuligheder, der knytter sig hertil. I artiklen introduceres derfor en supplerende innovationsdoktrin, der direkte kan adressere centrale elementer i innovationsprocesser centreret omkring entreprenørskab og spredning inden for en statslig rammesætning af lokale innovative eksperimenter.

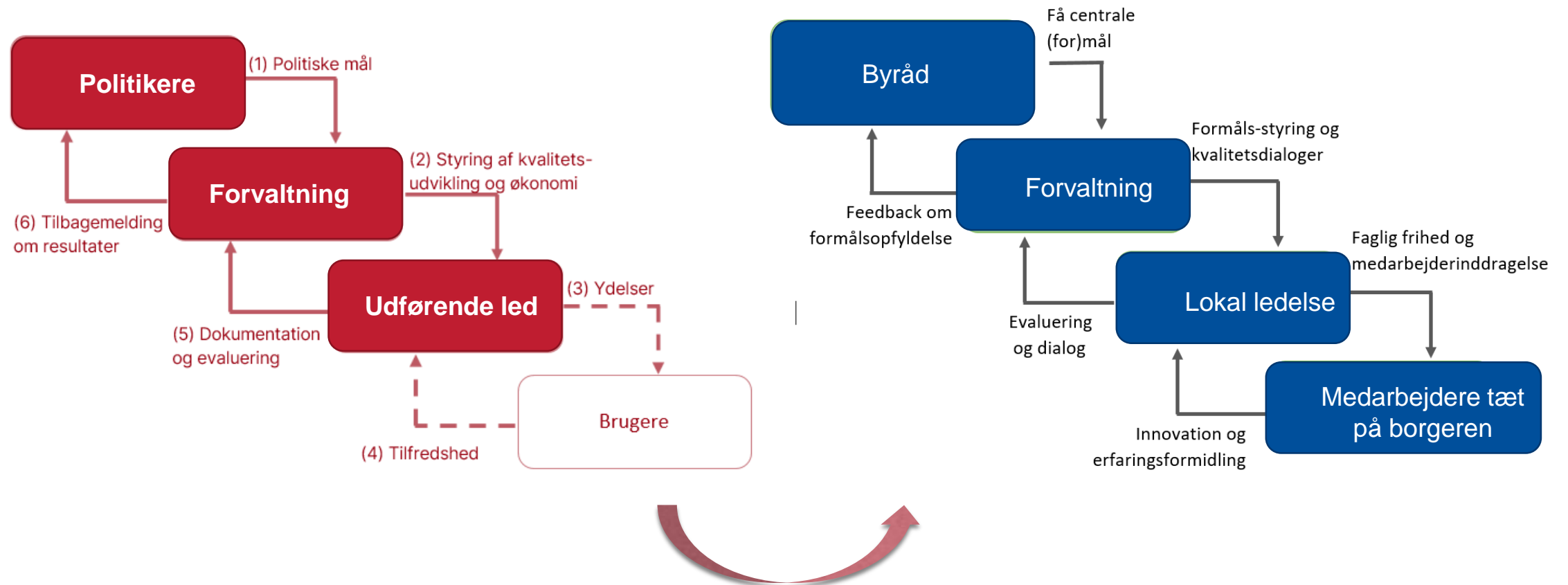
Nøgleord: forsøgsvirksomhed, reformer, bureaukrati, New Public Management, New Public Governance

# En anden form for styring





# Styrings- og ledelseskæden



# Virkninger – hvad kan man opnå?

- Mere **dynamik** i kommunen
- Øget **motivation blandt medarbejdere** (og moralsk stress?)
- Mulighed for at tilrettelægge arbejdet ud fra **borgernes behov**
- Ikke økonomiske **besparelser** på kort sigt

## Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler

Forsøg med frisættelse i syv kommuner på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-22



Indsæt billede med dimensionerne H: 10,5 cm x B: 18 cm

Lilf Hjelmar, Nanna Højgaard Lindeberg, Søren Kjær Foged, Julie Schou  
Nielsen, Sarah Richardt Schou og Amanda Bech

**VIVE**

**VIVE**

# Hvem sættes fri?

- Kommunen: Afbureaukratisering – og målstyring
- Institutionen: Decentralisering – og tillidsbaseret styring
- Borgerne: Frit valg – og konkurrencebaseret styring

4. december 2023 kl. 05:00

Debat

## Vive: Regeringens frisættelsesprojekt risikerer at spænde ben for sig selv

Regeringens planer om frisættelse i den offentlige sektor peger i forskellige styringsmæssige retninger. Hvis regeringen skal lykkes med at indfri ambitionerne, er det nødvendigt, at der sættes en tydelig retning for, hvordan den offentlige sektor skal sættes fri, skriver Ulrik Hvidman.



Da SVM-regeringens grundlag blev præsenteret i 2022, var det med ambitionen om en frisættelse af den offentlige sektor. Men regeringens frisættelsesplaner risikerer at modarbejde sig selv, skriver Ulrik Hvidman. Foto: Mads Claus Rasmussen/PCSA

**Ulrik Hvidman** Forsknings- og analysechef, Vive

Dette indlæg er alene udtryk for skribentens egen holdning. Alle indlæg hos Altinget skal overholde de presseetiske regler.

Igennem de seneste mange år har frisættelse af kommunerne stået højt på politikernes dagsorden. Forskellige forsøg er sat i søen med større eller mindre held. Regeringen har som seneste skud på stammen fremlagt en ambitiøs plan med reformprogrammet kaldet Velfærd 2.0, som senest er udfoldet i regeringens 2030-plan. Her er frisættelse igen et centralt tema.