



FOLKETINGET

# Åben høring om kommunernes frisættelse: Hvor langt er vi?

**Indenrigsudvalget**

22. oktober kl. 15-17

Proviansalen



FOLKETINGET

# Velkomst

Theresa Berg Andersen (SF),  
Formand for Indenrigsudvalget

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget



FOLKETINGET

# Ulf Hjelmar

## Professor mso, VIVE

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget

# Erfaringer med kommunernes frisættelse

Ulf Hjelmar, professor mso, VIVE

Indenrigsudvalgets høring: Kommunernes frisættelse – hvor langt er vi?

22. oktober 2024

**VIVE**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD

**VIVE**



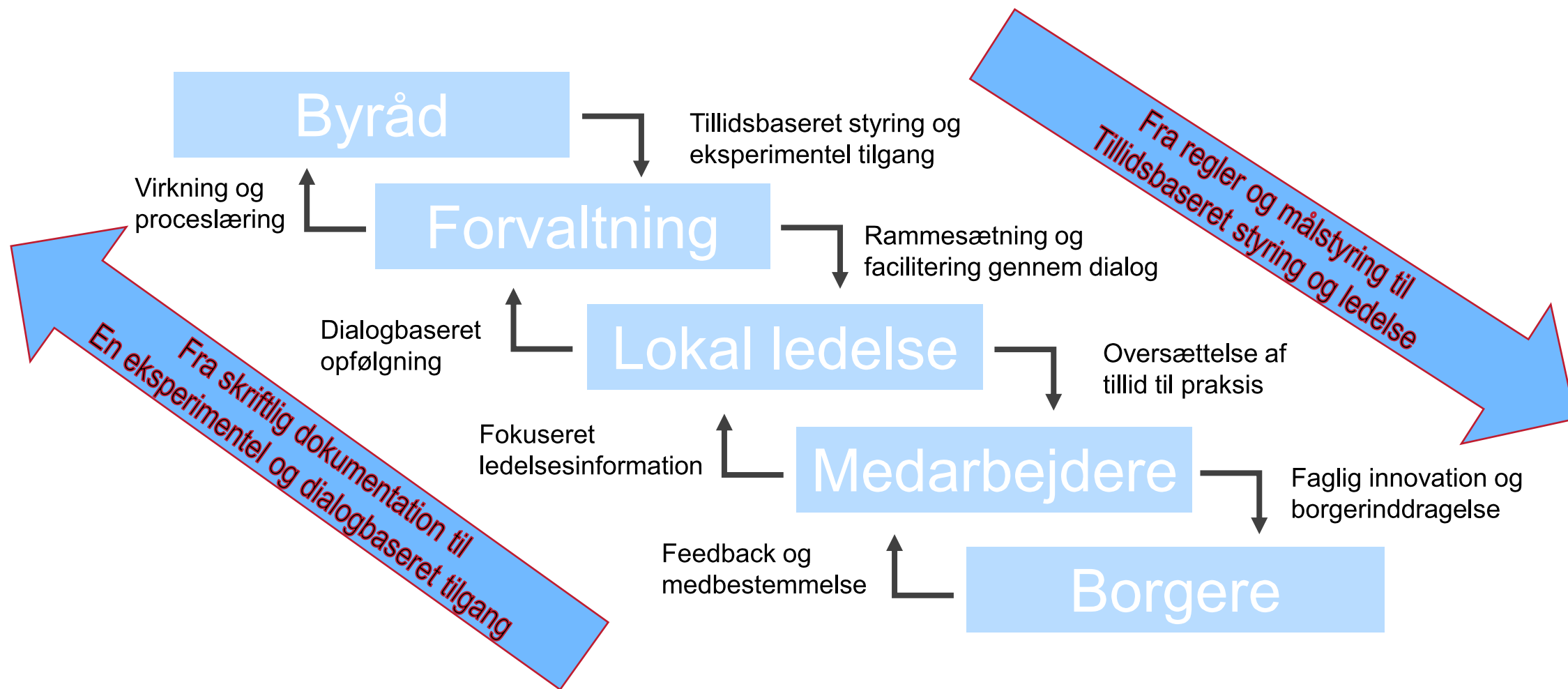
# Agenda

1. Kommunal frisættelse – hvad er det?
2. Hvor er den kommunal frisættelse lykkedes?
3. Hvor er den ikke lykkedes?

# Frisættelsens fem spor – i fem reformer

	<b>Tillidsreform 2012-15</b> (S-R-SF-regering)	<b>Frikommuneforsøg I 2012-2015</b> (S-R-SF-regering)	<b>Frikommuneforsøg II 2016-2020</b> (V-regering)	<b>Friinstitutioner 2018-2022</b> (V-LA-K-regering)	<b>Velfærdsaftaler 2021-24</b> (S-regering)
<b>Spor 1: Frisættelse fra regler</b>			Unødigt bureaukrati Fagligt fokus		Markant regelfritagelse Politisk opbakning
<b>Spor 2: Mindre målstyring</b>					
<b>Spor 3: Mindre dokumentation</b>					
<b>Spor 4: Tillidsbaseret kultur</b>					Nyt tværgående <u>mindset</u> Styring og ledelse
<b>Spor 5: Eksperimentel tilgang</b>			Mange kommuner Markante lovændringer		Få kommuner Markante lovændringer

# Tilpasning af kommunal styring og ledelse





FOLKETINGET

# Mette Arnth Vadsager

## Skoleleder, Holbæk Kommune

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget





FOLKETINGET

# Steen Vinderslev

## Kommunaldirektør, Middelfart Kommune

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget



# Erfaringer fra frisættelsen på ældreområdet i Middelfart Kommune

9. oktober 2024

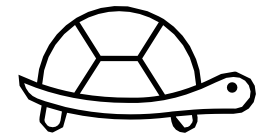
## Intentioner:

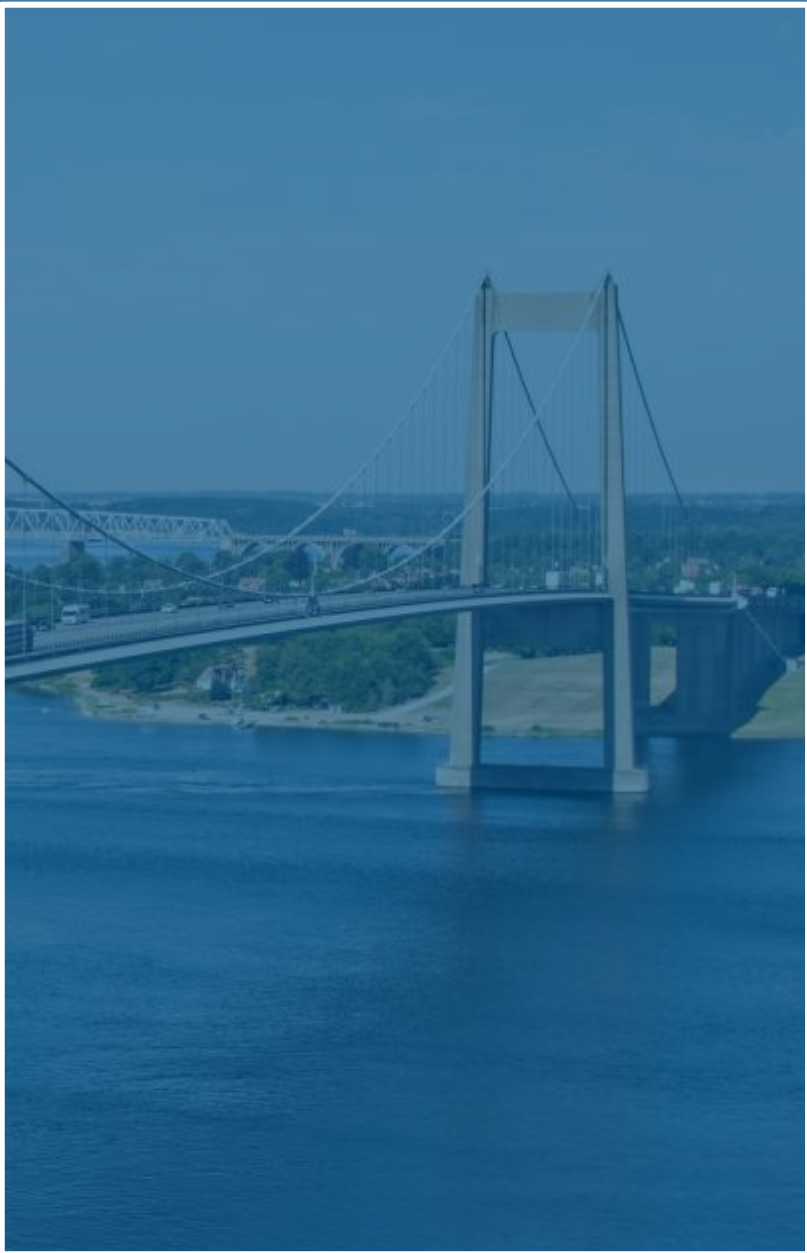
- **Mere selvbestemmelse for de ældre**
- **Større tillid til medarbejdere og ledelse (tilgivelse frem for tilladelse...)**
- **Samspil med de pårørende, de lokale fællesskaber og civilsamfundet**



# ***Hvordan gør vi?***

- Ideer gribes af den nære leder
- Frihed til at prøve af og igangsætte
- Prøvehandlinger småt men godt
- Overblik og information
- Og nu i 2024 spredning af det der virker...
  
- ca. 600 medarbejdere inddraget
- ca. 75 prøvehandlinger fælles/lokale
  
- Kulturændringen er i gang...





## ***Og ikke mindst...***

- Det politiske niveau involveret og tæt på processen i hele perioden
- Ældrerådet ligeledes en aktiv medspiller
- Velfærdspanel til inspiration og sparring
- Borgermøder og temamøder eller blot en kop kaffe til interesserede borgere, der gerne vil vide mere

# Eksempler på prøvehandlinger I

## Hvordan bliver vi mere koordinerede i borgerens eget hjem?

- Frihed til hjemmeplejen – et antal timer om ugen
- Samarbejde med pårørende
- Modtagelse af borger efter udskrivelse

# Eksempler på prøvehandlinger II

## Hvordan kan kommune og civilsamfund i endnu højere grad samarbejde?

- Motionsfællesskab i frivilligt regi
- Opbygning af sociale fællesskaber
- Den konstante åbenhed overfor nye muligheder og samarbejdsformer



//

Frisættelse... Ikke som tryllestøv,  
men som den kulturforandring og  
metode – som skal danne grobund  
for Fremtidens Ældreliv...!





FOLKETINGET

# Pause

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget



FOLKETINGET

# Tina Øllgaard Bentzen

## Lektor, Roskilde Universitet

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget



# FRISÆTTELSE I KOMMUNERNE

Tina Øllgaard Bentzen, Ph.d. Lektor  
Roskilde Universitet  
Institut for samfund og Erhverv  
Tinaob@ruc.dk



# FRISÆTTELSE: Kært barn har mange navne....



"Tillid"

"Forenkling"

"Afbureaukratisering"

"Væk med  
bøvlet"

"Decentralisering"

# HVORFOR FRISÆTTELSE?

**Tillid på dagsordenen i næsten 9 ud af 10 kommuner (2021)**

## **Argumenter for at investere i frisættelse?**

1. Øge medarbejdermotivation (96%)
2. Spare resource brugt på kontrol (86%)
3. Øge innovation (76%)
4. Øge samskabelse med borgere (76%)
5. Effektiviserer problemløsning (60%)

Siverbo, S., Johansson, T., Bentzen, T., & Windsvold, M. (2023). On the diffusion and implementation of Trust-based management in Scandinavia: cross-country survey evidence. *International Journal of Public Sector Management*.



*"Det nytter ikke at åbne buret hvis ikke fuglen tør flyve"*

## HVORDAN FRISÆTTELSE?

- **STRUKTUR (Åbne buret -STYRING)**
- **KULTUR (Få fuglen på vingerne – LEDELSE)**

Bentzen, T.Ø. (2019). The birdcage is open but will the bird fly? The interplay between institutional and interactional trust in public organizations. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185–202.

# FRISÆTTELSE OG LEDELSE

- Frisættelse uden tillid til kan skabe stress eller modstand mod at "flyve ud af buret"
- **Tillidsbaseret ledelse** reducerer risikoen ved at sætte fri
  - Kompetenceudvikling
  - Nære/uformelle relationer
  - Opmuntring til at eksperimentere/ Læringsorienteret fokus på fejl
  - Uddelegering af beslutningkompetence
  - Involvering i beslutningsprocesser

Bentzen, Tina Øllgaard. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* (1.). Djøf / Jurist- og Økonomforbundet.

Bentzen, T.Ø. (2022). The tripod of trust: a multilevel approach to trustbased leadership in public organizations. *Public Management Review*.





## **FRISÆTTELSE SOM**

- *MODSÆTNING TIL KONTROL*  
(Fokus på at fjerne kontrol)
- *MENING MED KONTROL*  
(Fokus på at skabe ejerskab til kontrol)

**FRISÆTTELSE og STYRING**

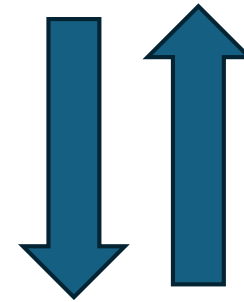




# FRISÆTTELSENS VINKLER

## FRISAT AF HVEM?

- CHRISTIANSBORG?
- KOMMUNEN?
- ARBEJDSPLADSEN?



SELVPÅFØRT  
STYRING

## FRISAT "FRA" ELLER "FRISAT" FRA?

- FRISÆTTELSE SOM FÆRRE BARRIERER?
- FRISÆTTELSE SOM NYE MULIGHEDER?

# FRISÆTTELSE NEDEFRA GENNEM SAMSKABT STYRING?

FRA:	TIL:
FÅ AKTØRER (MED MAGT)	ALLE BERØRTE AKTØRER
SEN INVOLVERING	TIDLIG INVOLVERING
BEGRÆNSET INVOLVERING	OMFATTENDE INVOLVERING
"RULLE UD" OPPE-FRA-OG NED	UDVIKLE NEDE-FRA-OG-OP

Bentzen, T.Ø. (2020). *Samskabt styring - nye veje til afbureaukratisering*. Samfundslitteratur.

Bentzen, Tina Øllgaard. (2021). Samskabt styring: potentialer og udfordringer. *Politica-Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 53(3), 261.

A black and white photograph of a small bird, possibly a sparrow, perched on a metal wire structure. The bird is facing right and has a soft, downy appearance. The background is dark and out of focus.

# TILLIDENS PARADOKSER

**TILLID – KONTROL**  
**PROFESSION – POLITIKER**  
**FLEKSIBILITET – LIGHED**  
**INKLUSION - EKSKLUSION**



# FRISÆTTELSE FREMADRETTET?

## MERE VIDEN OM:

- POLITIKERNES ROLLE I FRISÆTTELSE (nationalt og kommunalt)
- LOKALT INITIEREDE FRISÆTTELSESFORSØG  
(F.eks. forsøg m. Samskabt styring)
- POTENTIALER OG UDFORDRINGER VED AT SAMSKABE CENTRAL STYRING  
(f.eks. Tilsyn eller dokumentationssystemer)
- ULIGHED NÅR DER FRISÆTTES

**Tina Øllgaard Bentzen**, Ph.d. Lektor  
Roskilde Universitet  
Institut for samfund og Erhverv  
Tinaob@ruc.dk

<https://forskning.ruc.dk/en/persons/tinaob>



Roskilde Universitet



**TAK FOR ORDET!**



FOLKETINGET

# Anders Seneca

## Ledelsesekspert

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget

# HVORFOR FRISÆTTELSE?

OM FORUDSÆTNINGERNE FOR AT LYKKES  
MED FRISÆTTELSE I PRAKSIS

ANDERS SENECA

LEDELSESEKSPERT

FOLKETINGET D 22.10.24

ANDERS SENECA



Kerneopgaven  
i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*

Grundbogen 1



# Kerneopgaven i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*





NÅR VI FRISÆTTER

..FÅR VI **MERE AF DÉT,**

**VI HAR MINDRE BEHOV FOR!**

..HVIS IKKE KERNEOPGAVEN ER KONKRET!

HVIS VI FRISÆTTER ARBEJDSOPGAVERNE

..FORUDSÆTTER DET AT VI GØR DET MODSATTE IFT KERNEOPGAVEN!

ANDERS SENECA



Kerneopgaven  
i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*

Grundbogen 1

FRISÆTTELSE FORUDSÆTTER FOKUSSKIFT  
..FRA MEDARBEJDERENS INDSATS TIL  
EFFEKT HOS BORGEREN!

VI SKAL IKKE LAVE MERE FOR AT LYKKES BEDST MULIGT  
..HVIS KERNEOPGAVEN ER KONKRET!



**FRISÆTTELSE FORPLIGTER!**

..OG FORUDSÆTTER KONKRET  
KERNEOPGAVE

ANDERS SENECA



Kerneopgaven  
i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*

Grundbogen 1

TAK FOR ORDET!

INFO@ANDERSSENECA.DK





FOLKETINGET

# Paneldebat

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget



FOLKETINGET

# Afrunding

Theresa Berg Andersen (SF),  
Formand for Indenrigsudvalget

Åben høring om kommunernes frisættelse  
Indenrigsudvalget