



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**



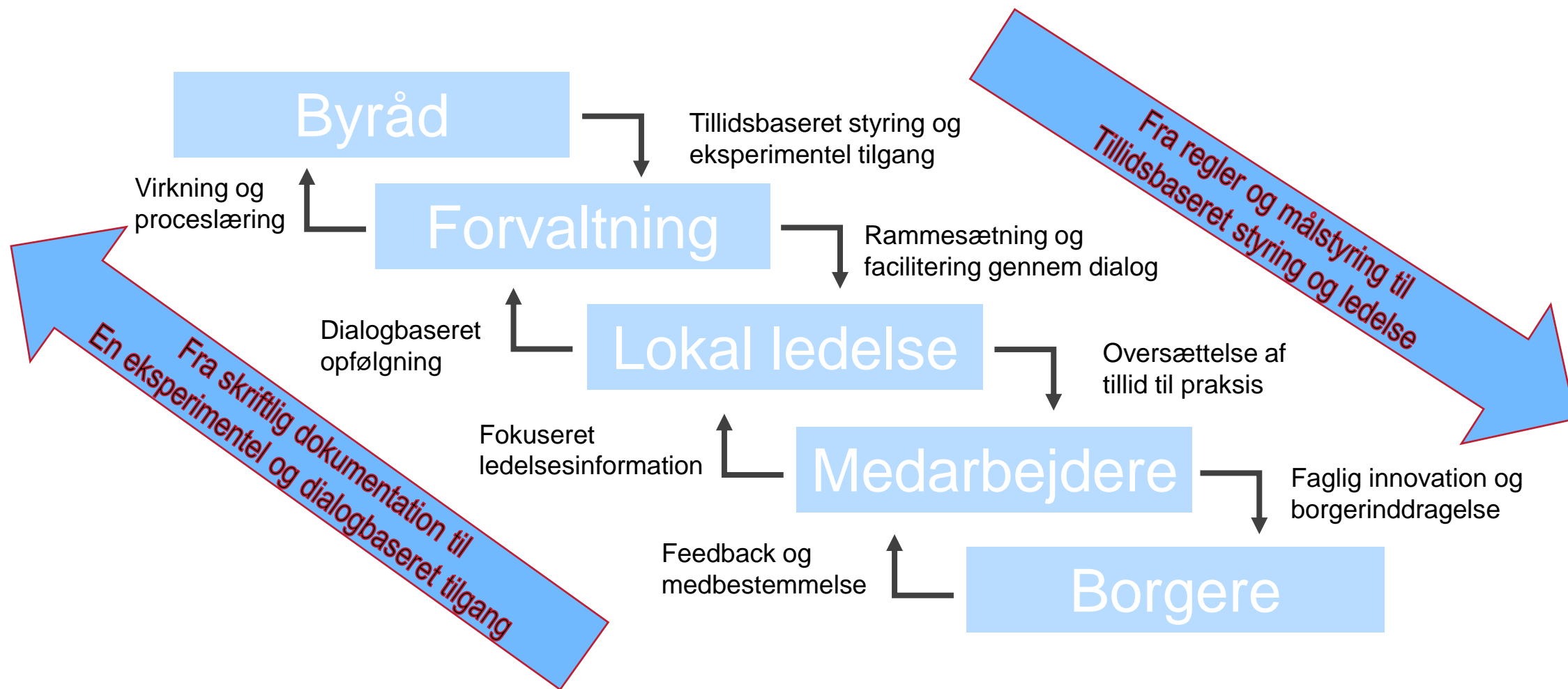
# Agenda

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

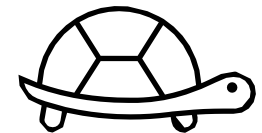
## Intentioner:

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



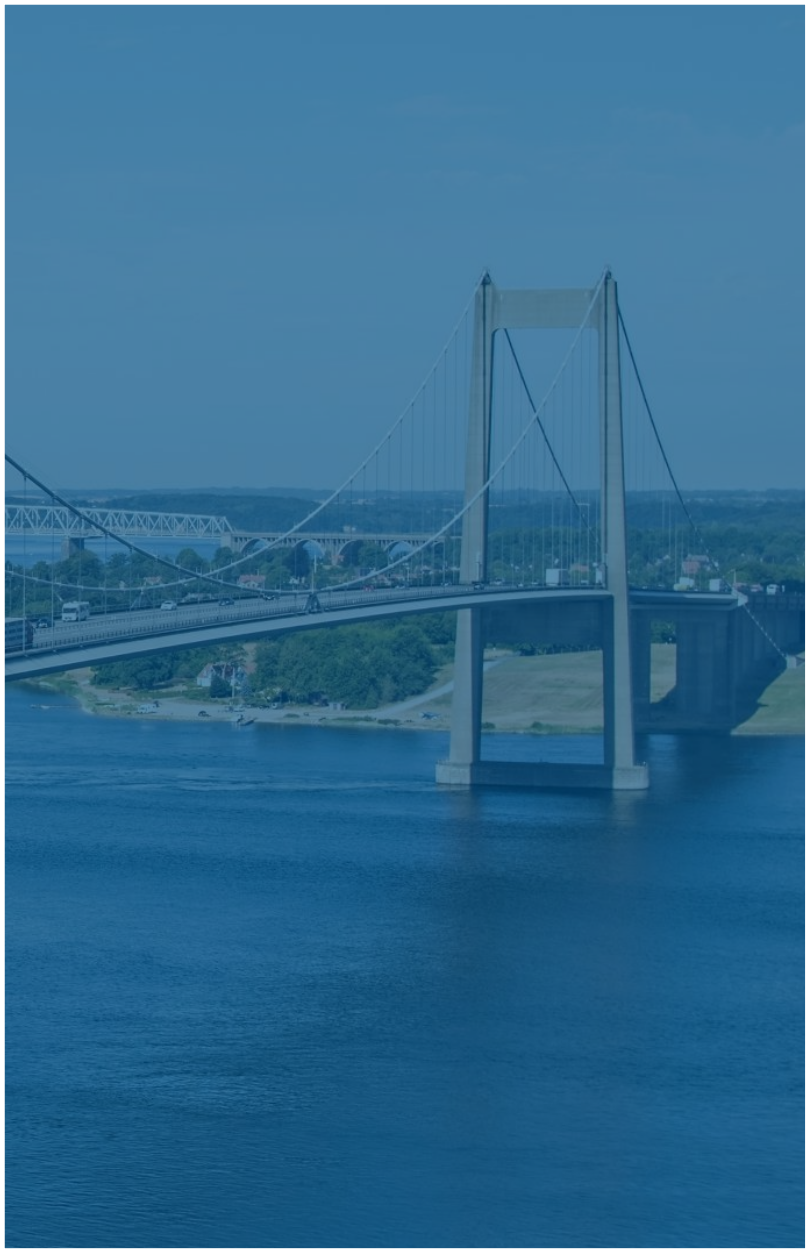
# ***Hvordan gør vi?***

- 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

**RUC**

# FRISÆTTELSE:

Kært barn har mange navne....

"Tillid  
"

"Forenkli  
ng"

"Afbureaukratiser  
ing"

"Væk med  
bøvlet"

"Decentraliseri  
ng"



# 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 fug*

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 beslutningskompetence
  - 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

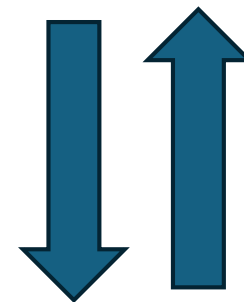




# FRISÆTTELSENS VINKLER

## **FRISAT AF HVEM?**

- CHRISTIANSBORG?
- KOMMUNEN?
- ARBEJDSPLADSEN?



SELVPÅFØR  
T 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.



# 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*

Grønningen 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*

Grønningen 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!

ANDERS SENECA



## Kerneopgaven i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*

Grønningen 1

**FRISÆTTELSE FORPLIGTER!**

..OG FORUDSÆTTER KONKRET  
KERNEOPGAVE

ANDERS SENECA



Kerneopgaven  
i krise

*Bliv konkret og spar på kræfterne*

Grønningen 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