



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



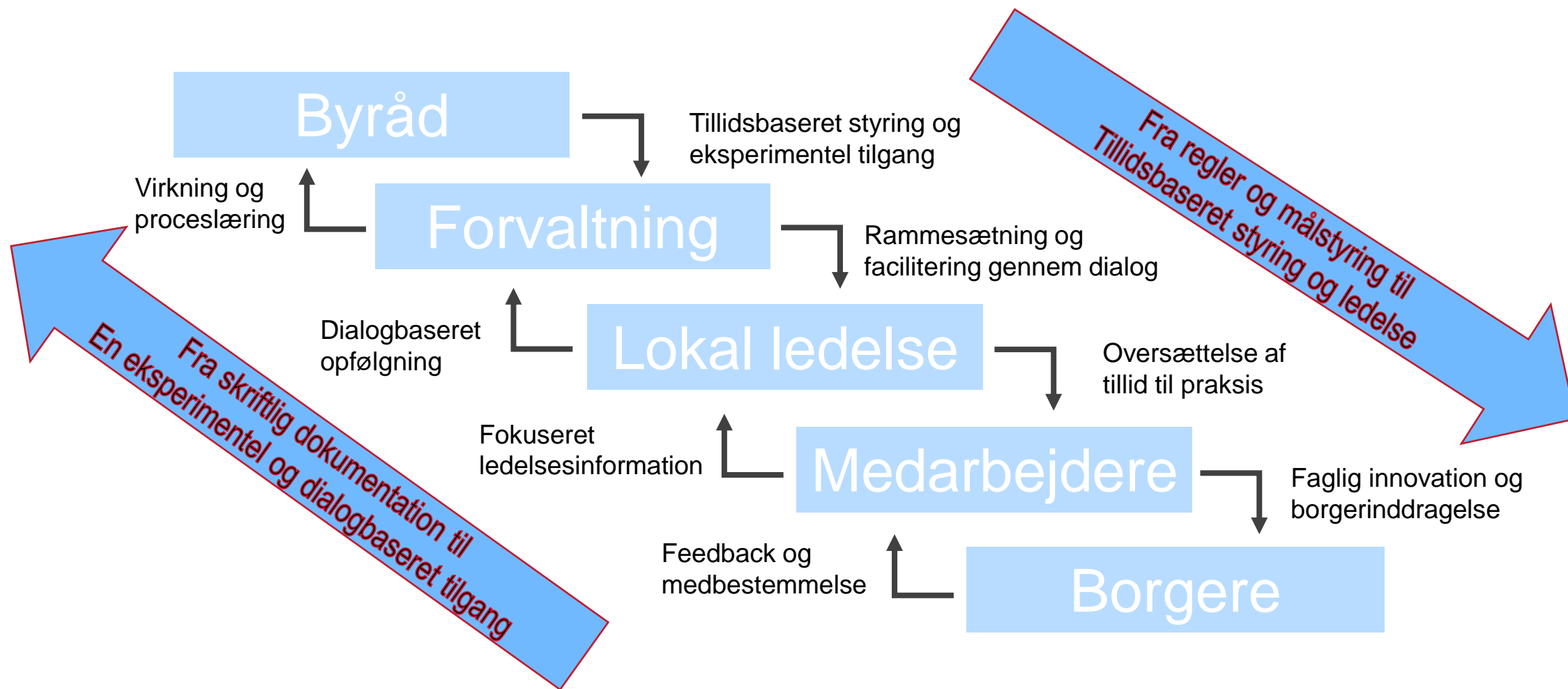
Agenda

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

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

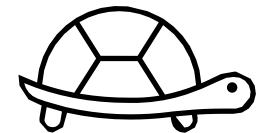
Intentioner:

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



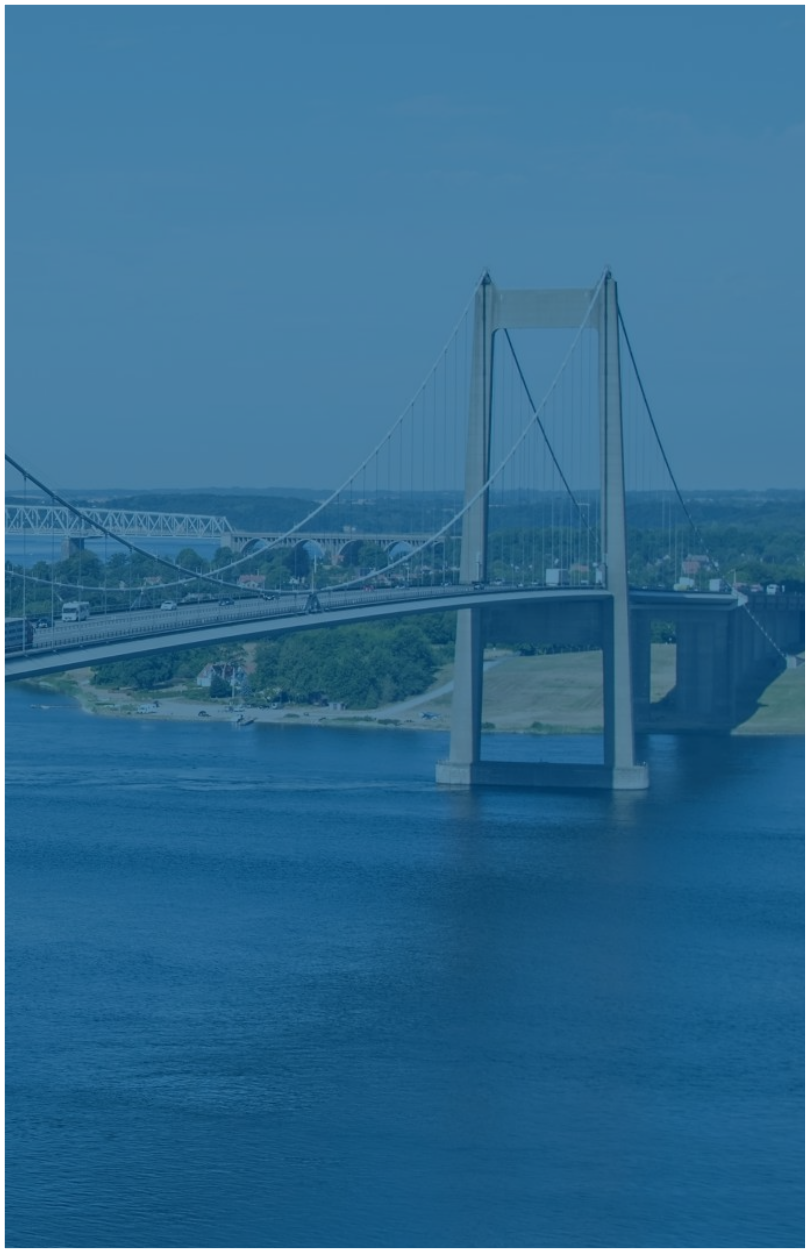
Hvordan gør vi?

- 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

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)

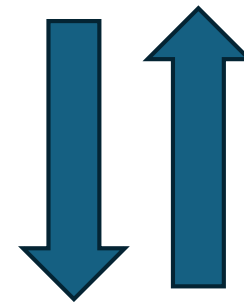
FRISÆTTELSE og STYRING



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