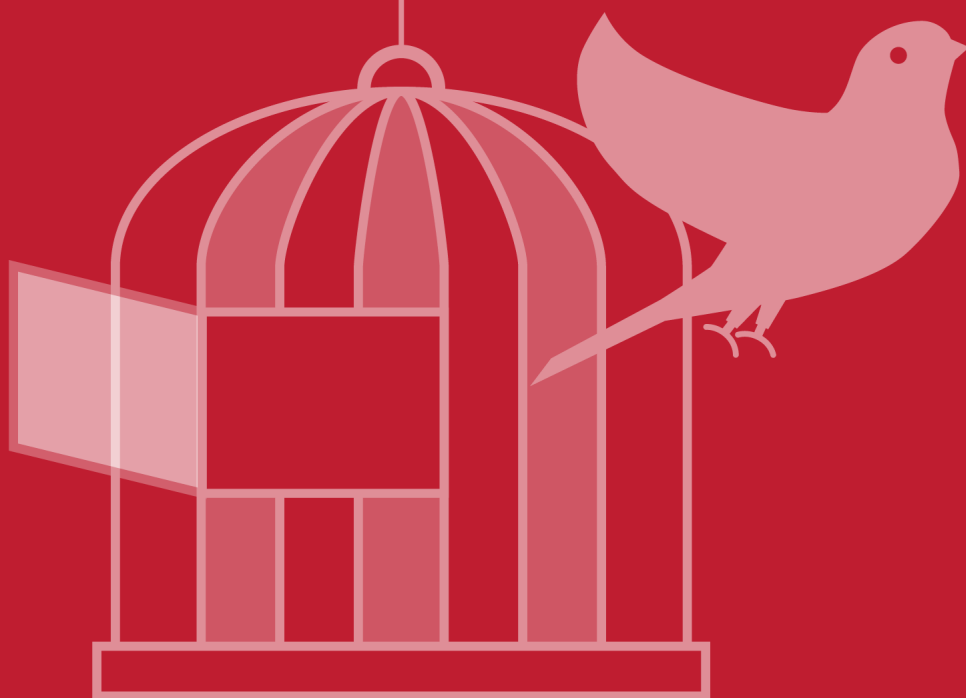


Et fremadrettet blik på lokal frisættelse – ændringer i styring og ledelse

Notat



*Et fremadrettet blik på lokal frisættelse – ændringer i styring og ledelse
– Notat*

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-466-3

Projekt: 303012

Finansiering: VIVE

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Dette notat er anden del af et samlet projekt, der ser nærmere på erfaringerne med lokal frisættelse. Den første del af projektet tog udgangspunkt i erfaringerne fra de forsøgsprogrammer, der de seneste godt 10 år har været gennemført i Danmark med fokus på afbureaukratisering og øget fagligt råderum til velfærdsmedarbejdere tæt på borgeren. På baggrund af dette projekt blev der identificeret fem gennemgående spor i de lokale frisættelsesprogrammer: arbejdet med 1) færre regler, 2) mindre dokumentation, 3) detailmål til formål, 4) tillidsbaseret kultur og 5) en eksperimentel tilgang (Hjelmar & Pedersen, 2024).

Dette notat går i dybden med aktuelle erfaringer med ændringer i styring og ledelse som følge af lokal frisættelse og præsenterer samtidig en metode til at få et tværgående overblik over arbejdet med lokal frisættelse i den kommunale velfærdssektor. Notatet bygger på interviews med kommunale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere samt en mindre pilottest blandt ledere på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet.

Arbejdet med notatet er finansieret af VIVEs midler til forskning og analyser inden for Indenrigs- og Sundhedsministeriets særlige strategiske temaer.

Notatet er udarbejdet af professor MSO Ulf Hjelmar og senioranalytiker Lars Bo Pedersen. Det er kvalitetssikret ved hhv. et internt og et eksternt review af eksperter på området.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	5
1 Indledning	7
1.1 Baggrund	7
1.2 Formål med undersøgelsen	8
1.3 Anvendte metoder	9
2 Et dybdegående blik på styring og ledelse	11
2.1 Politikerrollen under en lokal frisættelse	11
2.2 Forvaltningens rolle under en lokal frisættelse	15
2.3 Lederrollen under en lokal frisættelse	18
2.4 Medarbejdernes rolle under en lokal frisættelse	22
2.5 En model for styring og ledelse under en lokal frisættelse	25
3 Et tværgående blik på lokal frisættelse	29
3.1 Metodiske valg i forhold til et tværgående måleværktøj	29
3.2 Forskelle i implementering og prioritering på tværs af velfærdsområder	34
3.3 Arbejdet med færre regler	37
3.4 Arbejdet med mindre dokumentation	38
3.5 Arbejdet med at gå fra detailmål til formål	40
3.6 Arbejdet med mere tillidsbaseret kultur	42
3.7 Arbejdet med mere innovation og en eksperimentel tilgang	44
3.8 Opsamling: Potentialer og begrænsninger ved metoden	46
4 Konklusion	49
4.1 Ændringer i styring og ledelse under lokal frisættelse	49
4.2 En metode til at få et overblik over arbejdet med lokal frisættelse	51
Litteratur	53
Bilag 1 Spørgeskema	55

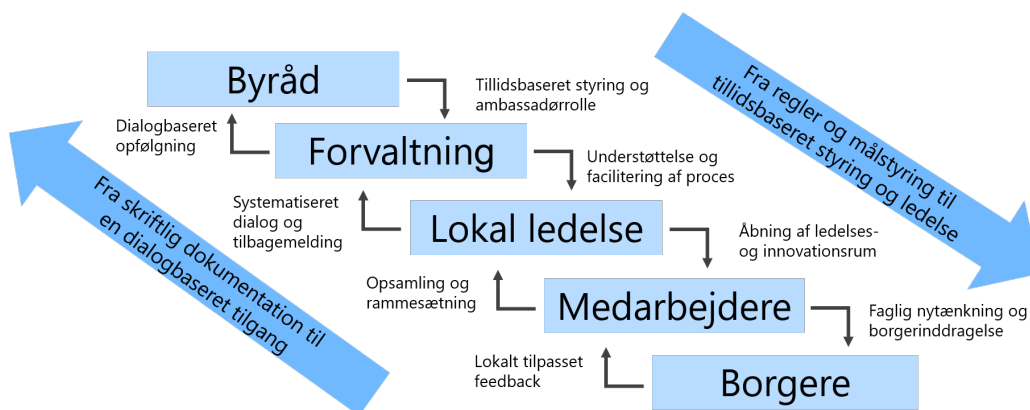
Hovedresultater

VIVE har i en nylig publikation dokumenteret, at arbejdet med lokal frisættelse under velfærdsaftalerne (2021-24) har udvist et potentiale til at udvikle den offentlige service på centrale velfærdsområder, herunder et potentiale til at skabe en mere fleksibel form for styring og ledelse i kommunerne (Hjelmar m.fl., 2023; Hjelmar m.fl., 2025).

I en anden publikation har VIVE dokumenteret, at arbejdet med en lokal frisættelse følger fem grundlæggende spor: et arbejde med regler, dokumentation, målstyring, tillidsbaseret kultur og en eksperimentel tilgang (Hjelmar & Pedersen, 2024).

Dette notat har to formål. For det første er formålet at skabe en mere dybdegående forståelse af, hvordan frisættelse ændrer på den lokale styring og ledelse. For det andet er formålet at udvikle en metode til at få et overblik over, hvor langt man er kommet med frisættelsen i den offentlige sektor (i de fem grundlæggende spor), og hvordan man skal prioritere arbejdet med frisættelsen fremadrettet.

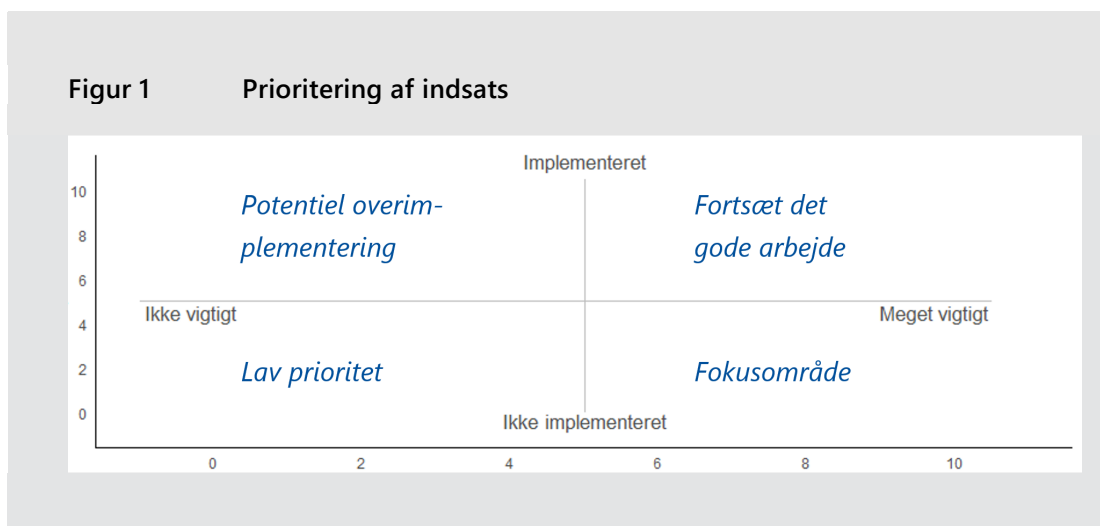
I forhold til det første formål har vi på baggrund af i alt 28 interviews med lokale politikere, repræsentanter fra den kommunale forvaltning, lokale ledere og medarbejdere i syv forsøgskommuner udviklet følgende model:



Kilde: VIVE.

Modellen illustrerer, at der er sket en bevægelse henimod en ny form for styring og ledelse under arbejdet med lokal frisættelse. På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses en overordnet bevægelse fra regler og målstyring til en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse. På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen ses en overordnet bevægelse fra skriftlig dokumentation til en mere dialogbaseret tilbagemelding fra lokale institutioner og tilbud.

I forhold til det andet formål har vi gennemført en pilottest af en survey med to grundlæggende dimensioner, som på tværs af forskellige velfærdsområder skal kunne belyse, hvor man med fordel kan prioritere sine indsats. De to dimensioner er for det første, hvad der vurderes som vigtigt i arbejdet med frisættelse, og for det andet, hvor langt man vurderer, man er nået i arbejdet med implementeringen. Opsat i et koordinatsystem fremkommer følgende figur:



Anm.: Figur inspireret af Van Ryzin og Immerwahr, 2007.

Kilde: VIVE.

Fakta om undersøgelsen

Notatet bygger på to typer af data:

- Kvalitative interviews med kommunale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere fra syv foregangskommuner i den lokale frisættelse. Disse interviews belyser, hvordan styring og ledelse ændres under en lokal frisættelse. Der er gennemført 28 interviews.
- En mindre survey gennemført blandt lokale ledere på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet. Denne survey er en test af spørgsmål, som kan belyse, hvor langt man er kommet med den lokale frisættelse i syv foregangskommuner, og hvilke elementer af frisættelsen som lederne anser som de vigtigste. Der indgår svar fra 33 ledere.

Pilottesten af metoden viser, at det er muligt med denne metode at tilvejebringe et tværgående overblik over arbejdet med lokal frisættelse på tværs af velfærdsområder. Samtidig konkluderes det, at hvis denne metode skal anvendes i det videre arbejde med lokal frisættelse, skal den suppleres med opfølgende metoder, der kan udfolde og nuancere resultaterne af den foreslåede tværgående survey.

1 Indledning

1.1 Baggrund

I den første del af dette projekt omkring erfaringer med lokal frisættelse så vi nærmere på de seneste 12 års erfaringer med lokal frisættelse, sådan som de er kommet til udtryk i de mest centrale forsøgsprogrammer på området: tillidsreformen (2012-15), frikommuneforsøg I (2012-15), frikommuneforsøg II (2016-20), forsøg med friinstitutioner (2018-21) og senest velfærdsaftalerne på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet (2021-24) (Hjelmar & Pedersen, 2024).

På baggrund af gennemgangen af erfaringerne med lokal frisættelse udarbejdede vi i notatet en typologi for frisættelse for dermed at få en bedre forståelse for, hvad der konkret menes med lokal frisættelse i en aktuel dansk kontekst. Fem kerneelementer – eller spor – gik igen på tværs af forsøgsprogrammerne som illustreret i denne figur:



Det blev i notatet konkluderet, at der har været en større eller mindre vægtning af kerneelementerne i de forskellige forsøgsprogrammer, men at der i alle programmer er indgået en frisættelse fra regler, forsøg på mindre dokumentation, initiativer omkring mindre målstyring, et ønske om en mere tillidsbaseret kultur og en eksperimentel tilgang.

1.2 Formål med undersøgelsen

Formålet med denne undersøgelse er at bygge videre på den første del af projektet og anlægge et mere fremadrettet blik på den lokale frisættelse. Der er særligt to forhold, som er blevet efterspurgt i debatten på området. For det første efterspørges en mere dybdegående forståelse af, hvordan frisættelse ændrer på den lokale styring og ledelse, da en sådan ændring antages at have en mere varig karakter (Hjelmar m.fl., 2023; Hjelmar m.fl., 2025; Johnsen & Svare, 2024; Siverbo, 2023). For det andet efterspørges et klarere overblik over, hvor langt man er kommet med frisættelsen i den offentlige sektor (DFØ-notat, 2023; Kommunernes Landsforening m.fl., 2023).

I forlængelse af dette er formuleret to undersøgelsesspørgsmål.

Det første undersøgelsesspørgsmål, som notatet søger at give et svar på, er følgende:

- Hvordan oplever aktører i kommuner, som har arbejdet intensivt med lokal frisættelse, at frisættelsen har ændret på den lokale styring og ledelse?

Baggrunden for dette undersøgelsesspørgsmål er, at en nylig evaluering på området har konkluderet, at ændringer i den lokale styring og ledelse er en af de mest markante resultater af frisættelsen, og det derfor synes væsentligt i et fremadrettet perspektiv at få belyst dette forhold mere dybdegående (Hjelmar m.fl., 2025).

Det fremgik også af denne evaluering, at de ændringer i den lokale styring og ledelse, som frisættelsen medførte, berørte hele den kommunale styrings- og ledelseskæde. Det betyder, at for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmålet er det nødvendigt at inddrage oplevelsen af ændringer i styring og ledelse hos både lokale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere. Dette undersøgelsesspørgsmål behandles i Kapitel 2 i notatet.

Det andet undersøgelsesspørgsmål, som indgår i notatet, er følgende:

- Hvordan kan et spørgeskema designes, som på tværs af velfærdsområder kan belyse, hvor langt man er kommet i den lokale frisættelse og hvilke elementer i den lokale frisættelse, som det er vigtigst at arbejde med fremadrettet?

Dette udgør et metodisk udviklingsarbejde, som muliggør en senere gennemførelse af en bred og tværgående undersøgelse af lokal frisættelse på tværs af den offentlige velfærdssektor. Resultaterne fra spørgeskemaet bruges som illustration af metodens anvendelighed og skal fortolkes med stor forsigtighed, da undersøgelsen er baseret på få respondenter. Undersøgelsesspørgsmålet er behandlet i Kapitel 3 i notatet.

1.3 Anvendte metoder

Til belysning af hhv. undersøgelsesspørgsmål 1 og 2 er der i notatet brugt forskellige metoder. Disse metoder gennemgås kort i det følgende.

Metode til belysning af undersøgelsesspørgsmål 1

Dette undersøgelsesspørgsmål drejer sig om at belyse, hvordan de centrale aktører i kommuner, som har arbejdet intensivt med lokal frisættelse, oplever, at frisættelsen har ændret på den lokale styring og ledelse.

Vi har her taget udgangspunkt i de syv kommuner, som har indgået velfærdsaftaler med regeringen og dermed aktivt har arbejdet med lokal frisættelse fra 2021-2024 (Hjelmar m.fl., 2025). De centrale aktører i kommunerne har vi defineret som hhv. lokale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere.

Der er blevet gennemført i alt 28 interviews. I hver af de syv kommuner er der gennemført interviews med hhv. lokale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere. Interviewene er blevet gennemført i august-september 2024.

Interviewene er foretaget med semistrukturerede interviewguides med generiske spørgsmål på tværs af hvert enkelt velfærdsområde (dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet). Et centralt tema i interviewene var ændringer i lokal styring og ledelse som følge af den lokale frisættelse. Interviewene har været af 45-75 minutters varighed og er foregået fysisk i den pågældende kommune.

Interviewene er indledningsvis kodet i overordnede temaer. Temaet omkring ændringer i lokal styring og ledelse er efterfølgende kondenseret til analytiske pointer. I udvælgelsen af citater til notatet er der lagt vægt på at finde illustrative citater, der kan fremhæve mere generelle analytiske pointer. En sådan generel pointe trækker typisk på flere forskellige aktørers udsagn og kondenserer dermed ofte en mere generel oplevelse hos de forskellige respondentgrupper. Steds- og personhenførbare oplysninger og citathenvisninger er generelt søgt anonymiseret.

Metode til belysning af undersøgelsesspørgsmål 2

Vi har haft tre grundlæggende metodiske overvejelser i forhold til at designe et spørgeskema, som på tværs af velfærdsområder kan belyse, hvor langt man er kommet i den lokale frisættelse og hvilke elementer i den lokale frisættelse, som det er vigtigst at arbejde med fremadrettet.

Den første grundlæggende overvejelse har været at bygge videre på den første del af dette projekt, hvor vi fandt fem kerneelementer – eller spor – som gik igen på tværs af

de seneste års frisættelsesprogrammer (Hjelmar & Pedersen, 2024). Der er grund til at antage, at disse kerneelementer (og underliggende delområder) er kendetegnende for måden, som man arbejder med lokal frisættelse på, og et spørgeskema derfor skal bygges op omkring disse kerneelementer.

Den anden grundlæggende overvejelse har været at designe spørgeskemaet på en måde, så det bliver muligt på tværs af velfærdsområder direkte at kunne sammenligne, hvor langt man oplever, at man er kommet med frisættelsen, og hvor vigtigt man vurderer de forskellige elementer af frisættelsen er. For at kunne gøre dette har vi prioriteret at have to grundlæggende dimensioner i spørgeskemaet (grad af implementering og grad af vigtighed), som bliver brugt til belysning af alle kerneelementer (og de underliggende delområder).

Den tredje grundlæggende overvejelse har været at teste spørgeskemaet på lokale ledere, som aktivt har arbejdet med lokal frisættelse, og som arbejder på forskellige velfærdsområder. Dette vil give os en mulighed for at få kvalificerede svar og kommentarer på spørgeskemaet fra ledere på tværs af den offentlige velfærdssektor.

Spørgeskemaet, som vi har udviklet, fremgår af Bilag 1. Spørgsmålene var i første omgang direkte udledt af de kerneelementer i lokal frisættelse (og underliggende delområder), som fremgik af det første notat i projektet (Hjelmar & Pedersen, 2024). På baggrund af kommentarer fra respondenterne er spørgeskemaet efterfølgende blevet rettet til, så spørgsmålene er blevet nemmere og mere meningsfulde at svare på.

Spørgeskemaet er blevet udsendt til i alt 120 lokale ledere på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet. Respondenterne er ledere i de syv kommuner, som har indgået velfærdsaftaler med regeringen og dermed aktivt har arbejdet med lokal frisættelse fra 2021-2024. Der er indkommet i alt 33 svar svarende til en besvarelsesprocent på 27,5 %.

De to grundlæggende dimensioner i spørgeskemaet (grad af implementering og grad af vigtighed) gør det muligt at lave sammenligninger af, hvor langt man oplever, at man er kommet med frisættelsen, og hvor vigtigt man vurderer de forskellige elementer af frisættelsen er. Eksempler på en fremstilling af sådanne sammenligninger indgår i notatet og er inspireret af tidligere forskning på området (Van Ryzin & Immerwahr, 2007; Moynihan, 2008).

2 Et dybdegående blik på styring og ledelse

I dette kapitel vil vi belyse, hvordan de centrale aktører i kommuner, som har arbejdet intensivt med lokal frisættelse, oplever, at frisættelsen har ændret på den lokale styring og ledelse. De centrale aktører i kommunerne har vi defineret som hhv. lokale politikere, forvaltning, lokale ledere og medarbejdere.

På baggrund af interviews med disse aktører vil vi i det følgende gennemgå, hvordan hver enkelt aktør har oplevet styring og ledelse under en lokal frisættelse. Afslutningsvis i kapitlet vil vi præsentere en samlet model for styring og ledelse under en lokal frisættelse.

2.1 Politikerrollen under en lokal frisættelse

Kommunalbestyrelsen – og de lokalt valgte politikere – har ansvar for at lede og prioritere den lokale velfærd og udvikle kommunen til at kunne indfri opsatte mål og visioner. Det er op til den enkelte kommunalbestyrelse inden for rammerne af den kommunale styringslov at organisere det politiske arbejde og sikre et godt samspil med forvaltning, kommunale institutioner og tilbud samt kommunens borgere, foreninger og erhvervsliv (Indenrigs- og Boligministeriet & KL, 2022).

Flere af borgmestrene gav i interviewene udtryk for, at politisk styring og ledelse under en lokal frisættelse indebærer nogle centrale værdier, som udstikker en ny form for retning. En borgmester udtrykte det på følgende måde:

Tillid og dialog står centralt

Overordnet fremgår det af interviewene med de lokale politikere, at de oplever, at de under en lokal frisættelse har bevæget sig væk fra en central mål- og regelstyring og i højere grad baserer den politiske styring på en tillid til, at det lokale niveau kan løfte et større ansvar. Som politiker indebærer det, at man skal være tydelig omkring denne grundlæggende værdi.

Samtidig fremgår det, at tilbagemeldinger fra det lokale niveau til politikerne i højere grad er baseret på dialog frem for skriftlig dokumentation.

Jeg er meget imod topstyring og centralisering (...) Beslutningskraften skal ud lokalt. Og der skal tages et større lokalt ansvar (...) Det er den største tillids-erklæring, du kan give, og det synes jeg, at man kan mærke på medarbejdere og ledelsen. (Borgmester, kommune 4)

Den lokale frisættelse italesættes i flere interviews som en frisættelse fra central topstyring, herunder en stram styring ud fra regler, detailmål og dokumentationskrav. Dette omtales som en ny form for kommunal styring, hvor der skal skrues ned for central topstyring og skrues op for den lokale beslutningskraft i den kommunale organisation.

Som lokal politiker under en frisættelse fremhæves det, at man skal være bannerfører eller ambassadør for frisættelsen. Politikerne skal bakke op omkring frisættelsen og skabe et stærkt narrativ i hele organisationen:

Vi skal være den der positive ambassadør, have det narrativ, at det er faktisk godt, fordi det er til, hvad kan man sige, til gavn for borgerne på den lange bane. (Borgmester, kommune 3)

Vi har bakket politisk rigtig godt op. Vi ønsker faglighed ude i vores institutioner, og det kan de mærke, altså den tillid og opbakning til faglighed. (Udvalgsformand, kommune 2)

Flere af politikerne fremhævede, at frisættelsesdagsordenen betyder, at man som politiker skal slippe tøjlerne lidt og koncentrere sig om det overordnede strategiske ansvar, som det bl.a. fremgår her:

Vi skal kigge mere på det strategiske og have tillid til, at administrationen sammen med deres hele organisation, ledere og mellemledere kan finde ud af at håndtere de daglige problemer. (Udvalgsformand, kommune 2)

Tillid blev af politikerne gentagende gange fremhævet som en central værdi i den kommunale styring og ledelse under en frisættelse. Hermed menes en grundlæggende tro på, at tillid som værdi i organisationen kan sikre, at der er rum for at træffe beslutninger på forskellige niveauer i organisationen, og at relevant styringsinformation gives til de ansvarlige politikere, selvom der ikke er stramme regelsæt og dokumentationskrav.

En udvalgsformand beskrev ledelsesopgaven under en lokal frisættelse som "tillidsledelse":

Hvis man som medarbejder tænker, gør jeg nu noget, jeg ikke må, så er der mange ting, der dør. Og det kan man jo gøre op med, ved at man har en tillidsledelse. At man hele vejen ned igennem systemet har en tillid til, at medarbejderne løser opgaver bedst muligt for borgerne. Så kan man jo gøre rigtig mange ting (Udvalgsformand, kommune 4)

Dette indebærer også, at politikerne skal insistere på, at problemer i første omgang skal søges løst lokalt frem for at blive lagt op til politikerne:

Vi har insisteret på, at opgaven skal løses lokalt. Ofte har der ikke været en lokal dialog, inden den ryger i udvalg. Så har vi måttet give bolden tilbage og give dem besked på, at udvalget står til rådighed, hvis der er behov for det – efter en lokal dialog. (Udvalgsformand, kommune 3)

Dette eksempel illustrerer tydeligt, at man politisk har taget stilling til sin rolle som politisk udvalg under en lokal frisættelse, og at denne rolle adskiller sig fra den tidligere rolle som udvalg.

Det ses også af interviewene, at de lokale politikere oplever det som en ny form for lokal ledelsesopgave, som ikke alle lokale ledere nødvendigvis mestrer:

Der har også været frustrationer. Der er nogle, der trives i frihed, og nogle, der ikke gør. Nogle ledere har haft svært ved at arbejde med tillidsbaseret ledelse. (Udvalgsformand, kommune 3)

Det fremgår også af interviewene, at politikerne i mindre grad efterspørger skriftlig dokumentation fra de lokale institutioner og tilbud og i højere grad efterspørger en mere dialogbaseret tilbagemelding fra det lokale niveau.

Vi kender til de udfordringer, der er. Dem kender vi også, selvom vi ikke noterer dem nede på et dokument. Det er jo den dialog, vi så har med dem. Der fortæller de jo også, hvad der går dårligt. (Borgmester, kommune 4)

Den tættere dialog mellem politikere og decentrale ledere betyder også ifølge flere af politikerne, at de i højere grad hører om lokale problemer, før de vokser sig for store. Institutionerne og tilbuddene tør "råbe om hjælp". En række af de lokale politikere fremhæver, at der med frisættelsen er opstået en anden og mere reel dialog med de lokale institutioner og tilbud – også fordi man i nogle af kommunerne har ændret på formen for udvalgmøderne:

Det foregår nu på en mere reel måde. Det andet med, at nu kommer man på det der årlige, vi kalder det næsten tilsynsbesøg, det bliver måske også sådan lidt, så hører vi om alle solstrålehistorierne. (Borgmester, kommune 2)

Vi har gjort meget ud af at holde udvalgmøderne ude på institutionerne, vi er ude og får en rundvisning og spørger ind til deres prøvehandling. Så du kan roligt sige, at det har fyldt rigtig meget i vores udvalgsarbejde. (Udvalgsformand, kommune 7)

De lokale politikere har med den nye arbejdsform fået mere føling med, hvad der foregår i de enkelte institutioner og tilbud, og det fremhæves som vigtigt for rollen som lokalpolitiker:

Vi har hænder i maskinrummet, vi ved, hvad vi snakker om. Ikke bare at sige: "Vi har en vision". Vi ved netop via vores mange besøg, via vores samtaler og via vores drøftelser i udvalget faktisk nogenlunde, hvad der foregår lokalt (...) Du kan ikke udstede retningslinjer om noget, du ikke ved noget om. Så bliver du bare en brik i et spil, "forvaltningen indstiller sådan og sådan". Det er jo ikke en mistillid til forvaltningen, det er dybest set, hvad det handler om som politiker: et bindeled mellem mennesker, som oplever dagligdagen med kommunen. Der skal man pinedød have noget jordforbindelse. (Udvalgsformand, kommune 7)

I forhold til politikernes rolle til forvaltningen fremhæves også i interviewene, at det har ændret på arbejdsformen:

Man kan bare mærke det igen den anden vej, at de virkelig værdsætter, at udvalget arbejder med dem i stedet for, at vi hele tiden sidder og graver i nogle småtterier og er negative, som vi måske gjorde lidt mere tidligere. (Udvalgsformand, kommune 3)

Det fremgår dog også af interviewene, at der er en usikkerhed omkring politikerrollen under en lokal frisættelse:

Man skal være villig til at tro på, at de fagprofessionelle nok skal ordne det her. Og her er tusind kroner-spørgsmålet i det her: Hvis man som politiker løser på reglerne, færre regler, og man styrer efter bredere mål. Så kan der også ske flere fejl. Er det så stadigvæk os som politikere, der sidder på toppen af kransekagen? Har vi den nødvendige styringsinformation? (Udvalgsformand, kommune 1)

2.2 Forvaltningens rolle under en lokal frisættelse

Kommunerne har typisk organiseret sig i et såkaldt udvalgsstyre, hvor der til hvert politisk udvalg (børn- og ungeudvalg etc.) er tilknyttet en forvaltning (børn- og ungeforvaltning etc.), som behandler de forskellige kommunale sager, sikrer lovmedholdelighed og tager initiativ til at bringe sager op i det politiske udvalg eller i kommunalbestyrelsen (Indenrigs- og Boligministeriet & KL, 2022).

Det fremgår tydeligt af de forskellige interviews med forvaltningen i forsøgskommunerne, at den lokale frisættelse har ændret ved forvaltningens rolle i styrings- og ledelseskæden. En forvaltningschef udtrykker det på følgende måde:

Mindre kontrol, topstyring og dokumentation

Overordnet fremgår det af interviewene med repræsentanter fra forvaltningen, at de under en lokal frisættelse har bevæget sig væk fra kontrol og topstyring og i højere grad søger et mere ligeværdigt samarbejde ved at fokusere på centrale temaer og understøtte det lokale niveau i arbejdet med at implementere forskellige initiativer under de enkelte temaer.

Det fremgår samtidig, at de i mindre grad kræver skriftlig dokumentation fra det lokale niveau og i højere grad lægger op til en systematiseret dialog og tilbagemelding om proces og opnåede resultater.

Noget af det, som jeg har været optaget af, det er at sige, men hvad fordrer det så af ledelseskæden? Altså, hvad betyder det for det politiske niveau, det forvaltningsmæssige niveau? Hvor er det forvaltningsmæssige rum så? Hvad er det for en ny rolle, vi skal indtage, og hvordan får vi håndteret det? (...) Man bliver nødt til at have skabt nogle systemer, hvor man godt kan lede politisk ind i det her uden at styre alting og give en retning, som man også forvaltningsmæssigt kan omsætte i noget. Det gælder i forhold til at vælge nogle temaer, der kan arbejdes med og få understøttet det, faciliteret det og stille krav omkring det.

(Forvaltningschef, kommune 3)

Det fremgår tydeligt, at en lokal frisættelse har givet anledning til at nytænke forvaltningens rolle. Den politiske beslutning om at give mere ansvar til de lokale institutioner og tilbud, og understregningen af at tillid skal være en bærende værdi i styringen og ledelsen af kommunen, betyder, at forvaltningen skal have "skabt nogle nye systemer", som det fremgår af ovenstående interview.

Dette indebærer bl.a., at samarbejdet mellem forvaltningen og de lokale institutioner og tilbud forandres. Det ses som et mere ligeværdigt samarbejde:

Det er et mere ligeværdigt samarbejde. Vores ledere har opfattet frisættelsen som en tillidserklæring. At nu kommer vi ikke og beder dem om en masse. Altså, nu er det noget, der i højere grad gror nedefra. Og deres ideer er lige så gyldige som vores. (Forvaltningschef, kommune 1)

Dette italesættes i flere af forsøgskommunerne som en fortløbende læringsproces. Det er nødvendigt med et løbende og vedholdende fokus fra forvaltningens side, hvis den nye kultur og de nye styringsmekanismer skal slå igennem i kommunen:

Altså, var den gamle styringslogik ikke god, hvad kan den nye styringslogik så? Den kan noget, men den kan ikke det hele. Og den kommer ikke af sig selv. Man skal hele tiden holde gang i motoren i forhold til, hvordan vores system kan være med til at løse løbende opgaver og udfordringer. (Forvaltningschef, kommune 4)

Vi har fra starten af italesat, at det er en lang lærings- og kulturrejse. Vi vil hellere sige: "hvis der er noget, i synes, der giver mening, så gør det". Hvis det giver en modsat effekt, jamen så har vi lært af det. Så gør vi noget andet. (Forvaltningschef, kommune 6)

Det fremgik af flere interviews, at forvaltningen under en lokal frisættelse i højere grad end tidligere får rollen som *faciliterende coach* i forhold til lokale ledere af institutioner og tilbud. Dette indebærer bl.a., at initiativretten i høj grad skal komme fra de lokale institutioner og tilbud. Mål og udviklingstiltag skal diskuteres i fællesskab, fremgår det af flere interviews, men forvaltningen skal have en mere tilbagetrukket og procesfaciliterende rolle end tidligere:

Frisættelse er også en ledelsesreform. For forvaltningen betyder det i min optik, at vi skal være langt mere procesfaciliterende. At modne de gode processer og villigheden til at gøre noget derude. Altså skabe den der motivation og begejstring, som bærer frisættelsen. (Forvaltningschef, kommune 4)

Det har været en god læring i forvaltningen i ikke at skulle bebyrde driften med et projekt-helvede og en masse gode ideer. Det er nemt at få gode ideer, når man er langt fra virkeligheden. Vi er sikkert blevet bedre til at skåne dem for alt det unødvendige. (Forvaltningschef, kommune 6)

Det sidste citat fremhæver en væsentlig læring, der går på tværs af flere af forsøgskommunerne. Denne læring er, at det har været en gennemgående positiv oplevelse i de lokale institutioner og tilbud at få en projektpause og dermed mere ro til at fokusere på egne lokale udviklingsprojekter:

Meldingen fra politikerne og forvaltningen var, at de næste 3 år lader vi jer faktisk få fred. Fordi vi kunne godt kommet med en masse store projekter. Men det har vi ikke gjort, og det har givet områderne ro på en fantastisk måde. I stedet for, at vi kom og sagde: "Nu skal i lige arbejde med sygefravær". (Forvaltningschef, kommune 6)

Det handler i høj grad for forvaltningen om at understøtte de lokale ledere i forhold til deres egen lokale dagsorden og deres egen ledelsesopgave:

Så der er både noget understøttelse herfra og sådan lidt at massere ind, at det vil måske være meget godt. Men samtidig, hvis lederen så vælger at sige, at jeg vil hellere gøre det på en anden måde, eller mine medarbejdere kalder på noget andet: Så er det det, man gør. (Forvaltningschef, kommune 1)

Og den kultur, man har for hvad ens administrative apparat laver, har ændret sig. Det er da ikke en hemmelighed, at vores sekretariat over de her 3 år har drejet sig rigtig meget fra betjening opad til politikerne til at være meget mere understøttende nedad til vores lokale niveau. (Forvaltningschef, kommune 7)

Samtidig fremgår det af flere interviews, at de nye tegn på en forandret form for styring og ledelse ikke erstatter den tidligere styrings- og ledelsesform. Det er et punkt, hvor den gamle styrings- og ledelseslogik tydeligt træder frem:

Tilliden har jo også en kant, kan man sige. Når økonomien den rasler derud af. Så kan vi ikke bare sige, at det finder du bare ud af. Fordi vi er jo gensidigt afhængige. Så træder den gamle styringslogik jo for alvor ind. (Forvaltningschef, kommune 4)

Samtidig fremgår det, at det i flere af forsøgskommunerne opleves som en vanskelig øvelse at finde den rette balance mellem på den ene side en øget lokal frihed og på den anden side en fælles retning på det givne velfærdsområde. I nogle tilfælde har det resulteret i, at man som forvaltning har måttet justere på styringen undervejs:

Så vi har faktisk også oplevet nogle steder, hvor at man måske ikke har formået helt at få sat de rette rammer, og så er det ... sådan lidt laissez-faire. Og

så har vi lige pludselig brug for at trække den anden vej og sige: Okay, der er faktisk også noget, vi skal, noget vi er forpligtet på.

(Forvaltningschef, kommune 2)

I flere interviews fremhæves det, at forvaltningens rolle i forhold til at sikre en ordentlig tilbagemelding fra de lokale institutioner og tilbud til forvaltningen og politikerne også har været en udfordring. Dette fremhæves bl.a. i dette interview:

Det er ikke nok, at vi fremlægger noget på udvalgsmøder, og så har politikerne tillid til os, og vi har tillid til de lokale ledere, og så går det jo godt nok. Vi er nødt til at have nogle systemer, der tager vare på det og hjælper processen i gang. Og det synes jeg ikke, vi har fundet.

(Forvaltningschef, kommune 3)

Ambitionen er at finde et system, der betrykker det politiske system i, hvad kvaliteten er på de forskellige velfærdsområder, og hvor kontrol, målopfyldelse og udvidede dokumentationskrav ikke er bærende.

2.3 Lederrollen under en lokal frisættelse

Dette afsnit bygger på interviews med ledere af dagtilbud, folkeskoler og institutioner og tilbud på ældreområdet (hjemmepleje, plejecentre m.m.). Som leder på disse områder er man først og fremmest styret af den overordnede politik på området og forvaltningens implementering af politikken.

De lokale ledere har generelt oplevet, at der er sket en høj grad af frisættelse af de lokale institutioner og tilbud, og det har haft væsentlig betydning for deres ledelsesrolle:

Vores ledelse har, så langt man nu kunne inden for lovgivningsrammer, givet os frie tøjler og haft stor tillid til den faglige kunnen, vi

Friere ledelsesrammer og fokus på at skabe en fælles retning

Overordnet fremgår det af interviewene med de lokale ledere, at deres rolle som ledere har ændret sig under frisættelsen. Lederne oplever, at de har fået friere rammer, og at de har søgt at inddrage medarbejderne i det øgede ledelsesrum og søgt at fremme nytænkning og innovation blandt medarbejderne.

Samtidig fremgår det, at lederne under frisættelsen har fået en større opgave i form af at rammesætte og samle op på lokale udviklingstiltag for dermed at skabe en fælles retning i organisationen.

nu har. Så jeg har ikke følt, at vi er gået og blevet kontrolleret eller styret. De har givet os så frie rammer, som man overhovedet kunne strække det til. (Lokal leder, kommune 4)

Det fremgår af flere af interviewene med ledere af lokale institutioner og tilbud, at det har været en udfordrende ledelsesopgave. Lokale ledere har haft til opgave at oversætte overordnede værdier omkring tillid og samarbejde til konkret praksis i deres lokale organisation.

Som lokal leder har man kun haft en overordnet rammesætning af ledelsesopgaven at gå ud fra, og udfyldningen af rammen har skullet ske i en dialog med både forvaltning og de lokale medarbejdere. Denne oversættelses- og dialogbaserede proces er kompleks at styre og indgå i for lokale ledere. En måde at italesætte frisættelsen på har i flere af forsøgskommunerne været, at man talte om "frihed *til* noget" ikke "frihed *fra* noget":

Vi talte jo rigtig meget om frihed til og ikke frihed fra. Vi skal bruge friheden til noget mere. Så hele bevægelsen på at sige, at det skulle løfte vores faglighed. Og det med at sætte nogle spor ud i forhold til at bruge medarbejdernes kompetencer bedre. (Forvaltningschef, kommune 4)

Flere ledere italesatte denne proces som et spørgsmål om at justere ting i organisationen og have nogle gode faglige diskussioner med medarbejderne. Typisk har man i disse tilfælde haft nogle igangværende udviklingsaktiviteter, og så har frisættelsen givet yderligere muligheder for at skubbe på den igangværende udvikling på den enkelte institution/tilbud. Andre ledere gik mere radikalt til værks og igangsatte drømmeprocesser m.m. blandt medarbejderne for også at få de mere "vilde ideer" frem. Fælles for langt de fleste ledere var dog, at de opfattede ledelsesopgaven under en lokal frisættelse som anderledes end tidligere:

Så skal man jo lede på en anden måde. Man skal lede medarbejdere og iscenesætte den samtale, der vil sikre, at man får skubbet det den vej. Så på den måde, ja, har det været en god anledning til at tænke ledelse på en anden måde. (Lokal leder, kommune 4)

Det kræver som leder, at man stoler på, at medarbejderne kan og vil tage udfordringen. Og jeg har ikke "smidt lederkortet" mange gange. Det vigtige er at holde gryden i kog. (Lokal leder, kommune 3)

Man skal hele tiden være i det der loop mellem nytænkning og overblik. Og særlig nytænkningen har jeg også været bevidst om: At den ikke blev dræbt på grund af strukturerne. (Lokal leder, kommune 1)

Vigtigheden i at få engageret medarbejderne i arbejdet med frisættelsen fremhæves også. Det understreges, at det er medarbejderne, der er tæt på borgerne/eleverne/børnene, og det derfor er vigtigt at trække på deres erfaringer og ideer i en lokal udviklingsproces:

Det er ikke altid ledelsen, der er close på alting. Det er faktisk medarbejderne, der er mest close på nogle af de ting, man arbejder med. Så det er dem, der skal i spil. (Lokal leder, kommune 2)

En borgmester understregede, hvor central rollen som leder for en institution eller tilbud i kommunen er under en lokal frisættelse:

Det her stiller enormt store krav til god ledelse. Stærke ledere. At du selv slipper din faglighed fri. Og begynder selv at få nogle tanker, visioner og drømme. Hvis du ikke har en leder, der omfavner den her frisættelse, jamen så ryger det på gulvet. (Borgmester, kommune 1)

Denne pointe om vigtigheden af lokal ledelse under en frisættelse understreges også fra mange andre sider i den kommunale organisation. Det er det lokale niveau, der får tildelt et større styrings- og ledelsesmæssigt ansvar, og det er den lokale leder, der i første omgang skal løfte dette ansvar.

En helt central opgave for de lokale ledere er at skabe en klar retning:

Den enkelte leder skal have gjort op med sig selv, hvor vi er på vej hen. For ellers så bliver det jo bare umuligt at skabe følgeskab. Ellers ved medarbejderne jo ikke, hvor du er på vej hen. Så når der ikke er den der lovpakke, der lægger kursen, så skal man jo løbe sin egen kurs. (Forvaltningschef, kommune 4)

Der skal på den enkelte institution eller det enkelte tilbud skabes ejerskab til frisættelsen som styrings- og ledelsesform, som det bl.a. fremgår af følgende citat:

De skal have ejerskab for det, og det vil sige, at det kræver rigtig god ledelse. Der er nogen, der lige har set, det er nok sådan, vi motiverer vores medarbejdere, både i form af en fastholdelsesstrategi, men også i forhold til, at det her kan være en løftestang for udvikling. (Borgmester, kommune 2)

Det fremgår også, at der er forskel på, hvilke forudsætninger den enkelte lokale leder har i forhold til at kunne løfte ledelsesopgaven:

Hvis man er en relativt ny og uerfaren leder, jamen så har man selvfølgelig ikke så meget i rygsækken. Der har man nok mere brug for nogle faste rammer i forhold til, hvordan man skal tilgå det her. Mens dem, der har masser i rygsækken og en god erfaring, de kunne godt tænke sig at være knap så styret. (Forvaltningschef, kommune 2)

Det ses også i flere af forsøgskommunerne, at en systematiseret dialog mellem de lokale ledere er blevet mere central. Der er opstået nogle ledelsesnetværk, hvor der også fra forvaltningens side er lagt noget beslutningskraft ind i:

Refleksionen og dialogen mellem de lokale ledere er der skruet væsentligt op for. Og også i de mødeformer, vi har sat op. Altså vi har for eksempel ikke haft netværksmøder tidligere. Det er noget, der er kommet med frisættelsen. (Forvaltningschef, kommune 4)

En central ledelsesopgave har også været lokalt at samle op på de mange forskellige udviklingsaktiviteter, der er sat i gang under den lokale frisættelse, og skabe en fælles retning i organisationen. Det beskrives som en kompleks og tidskrævende opgave:

Mange udviklingstiltag kører derude, og det skal vi selvfølgelig dyrke på en anden måde end før. Men det skal være et æbletræ, hvor vi plukker efter, hvor er vi henne nu, og hvad vi har behov for. Jeg synes virkelig, det er komplekst. (Lokal leder, kommune 7)

Basis skal være på plads, før man rent faktisk kan begynde at arbejde ind i sådan noget her. Vi er rigtig mange i ledergruppen, som har haft både to eller tre fuldtidsstillinger for at dække ind, og så er der ikke tid til leg. (Lokal leder, kommune 5)

En central erfaring er altså, at man fra ledelsens side lægger op til at sætte en række lokale udviklingsaktiviteter i gang, og det i forlængelse heraf bliver en helt central ledelsesopgave også at samle op og rammesætte de forskellige udviklingstiltag.

Tilbagemeldinger til forvaltningen og politikerne omkring status på arbejdet i den lokale institution eller det lokale tilbud har også i mange tilfælde fået en anden form under den lokale frisættelse. Frem for at lave mere formelle og skriftlige tilbagemeldinger har man prioriteret en mere uformel og mundtlig form for tilbagemelding:

Vi har i hvert fald drøftet rigtig meget det der med, hvad er egentlig betydningsfuld ledelsesinformation? Altså, hvad har man brug for at vide som politiker, for at man ved, vi er på rette vej? (...) Har personalet noget, som de gerne vil bringe videre til topledelsen? Uden, at man skal rundt om forskellige

instanser. Hvis de har et eller andet, der fylder, jamen så bliver det også bragt videre. (Lokal leder, kommune 2)

Vi har jo ikke skullet sende alle mulige evalueringer og alt muligt ind. Forvaltningen er kommet ud til os, og vi har lavet de her interviewrunder. Det, tænker jeg, har virkelig været givende i forhold til min ledelse, at det er den måde, vi har arbejdet på. (Lokal leder, kommune 2)

2.4 Medarbejdernes rolle under en lokal frisættelse

Medarbejderne i de kommunale dagtilbud, folkeskoler samt institutioner og tilbud på ældreområdet har først og fremmest været styret af den lokale ledelse og de gældende lokale aftaler/politikker og lokale organer (MED-system m.m.).

Medarbejderne har generelt taget godt imod den øgede medarbejderinddragelse, som lokale ledere typisk har prioriteret som en del af den lokale frisættelse. Særligt fremhæver medarbejderne, at faglige beslutninger og diskussioner opleves som mere vedkommende for det daglige arbejde:

Nytænkning, inddragelse og feedback

Det fremgår af interviewene med medarbejderne, at de oplever, at de i højere grad er blevet inddraget i det lokale udviklingsarbejde, og at der er blevet mere rum for faglig nytænkning og borgerinddragelse.

Samtidig fremgår det, at det i højere grad har været op til medarbejderne at vurdere, hvilken form for tilbagemelding til ledelsen omkring udviklingsaktiviteterne der lokalt giver mest mening.

Vi har styringsgrupper, hvor medarbejdere mødes på tværs af institutioner og vidensdelere og sparrer med hinanden. Det gør, at det bliver levende og får lov til at leve i organisationen frem for noget, der bliver truffet på lederniveau. Det kommer ned. (Medarbejder, kommune 2)

En generel oplevelse blandt medarbejderne er, at de med den lokale frisættelse er blevet opfordret af deres leder til at tænke nyt og tænke stort. Medarbejderne er blevet opfordret til at gentænke arbejdsgange og servicetilbud til borgerne, og det oplever mange medarbejdere som en åbning af deres faglige handlerum:

*Jeg kan simpelthen ikke huske, at der er blevet sagt: "Nej det kan vi ikke."
Hver eneste gang er der blevet sagt: "Det lyder så spændende, gå videre med det." Alt har været muligt, og alt har været tilladt.
(Medarbejder, kommune 4)*

*Vi skal huske at blive ved med at tænke kreativt. Jeg tror ikke, folk er så bange
for længere at lave forandringer, fordi det fører noget godt med sig oftest, og
ellers kan man altid gå tilbage. (Medarbejder, kommune 4)*

Det fremgår også af interviewene, at der er nogle markante forskelle mellem medarbejderne i forhold til, hvordan de har oplevet den lokale frisættelse. Nogle medarbejdere har taget godt imod opfordringen til at nytænke arbejdsgange og servicetilbud og drømme stort, mens andre medarbejdere har oplevet det som en for løs proces:

Det skabte en motivation blandt os medarbejdere, fordi vi lige pludselig fik lov til at drømme. Og det var også med til at skabe et lidt mere kritisk syn på, hvordan vi har gjort hidtil, og åbne op for, at der er andre måder, man kan gøre det på. (Medarbejder, kommune 3)

Så det der med at drømme vildt, det synes jeg, at jeg faktisk har rigtig svært ved, når jeg ved, at jeg gerne vil kende rammen for det der drømmeri. (Medarbejder, kommune 3)

Jeg savnede virkelig noget initiativ fra vores ledelse. At de var dem, der gik foran. Vi har manglet det der lokomotiv, dem som tog styring og sagde: "Nu skal vi den her vej". (Medarbejder, kommune 4)

Det ses også af interviewene, at mange medarbejdere oplever et ekstra pres i forhold til at være nytænkende i forhold til sit arbejde, og at det kan være en udfordring, når der ikke bliver afsat ekstra ressourcer til det:

*Det er også økonomien i det. Altså vi får lov til at være frie, men der kommer ikke nogen ekstra pose penge med til at gøre nogle ting. Det skulle vi gøre inden for det budget, vi har i forvejen. Det, synes jeg, har været rigtig ærgerligt.
(Medarbejder, kommune 4)*

Jeg tænker bare, at velfærdsaftalen har druknet lidt i, at vi har en dårlig økonomi. Og vi har rekrutteringsproblemer, og vi har sindssygt mange ældre, som har brug for vores hjælp. (Medarbejder, kommune 5)

Mange medarbejdere fremhæver dog, at den lokale frisættelse har ført til et større fokus på den enkelte borgers behov og situation. Samtidig fremhæves det, at

borgerne/børnene er blevet mere involveret end tidligere i udviklingen og tilrettelæggelsen af de forskellige velfærdsindsatser og tilbud:

Det bedste er, at man er kommet lidt væk fra det ydelsesorienterede, og at der er mere fokus på den hele borger. Der er tillid til den faglighed, som vi som medarbejdere har med os, når vi kommer ud, og som vi på mange måder kan sætte i spil, hvis vi får lov. (Medarbejder, kommune 6)

Vi prøvede faktisk at vende det lidt på hovedet. I stedet for at det blev topstyret, så blev det sendt ud til eleverne, så de fik mulighed for at spille ind med, hvad er det, I godt kunne tænke jer? Så vi har haft eleverne meget mere inde i processen og udviklingen af undervisningen, end vi har haft tidligere. (Medarbejder, kommune 3)

I interviewene fremhæver flere medarbejdere også, at dokumentation og tilbagemeldinger til ledelsen har ændret form efter den lokale frisættelse. Det har i højere grad været op til medarbejderne at vurdere, hvordan det giver mest mening at dokumentere resultaterne af arbejdet:

Jeg har været modstander af, at jeg skal lave de der bestemte test. Som nogen siger, at jeg skal lave, men som egentlig ikke passer til den undervisning, som jeg har. Det giver meget mere mening, at vi selv har kunnet vælge nogle test, som passer til mine elever. (Medarbejder, kommune 4)

Men nu synes jeg bare, at processen hen imod målet har været meget mere lærerig og givende. I stedet for, at man bare skal vinge det af i systemet, som man har lavet inden for det sidste halve år. (Medarbejder, kommune 2)

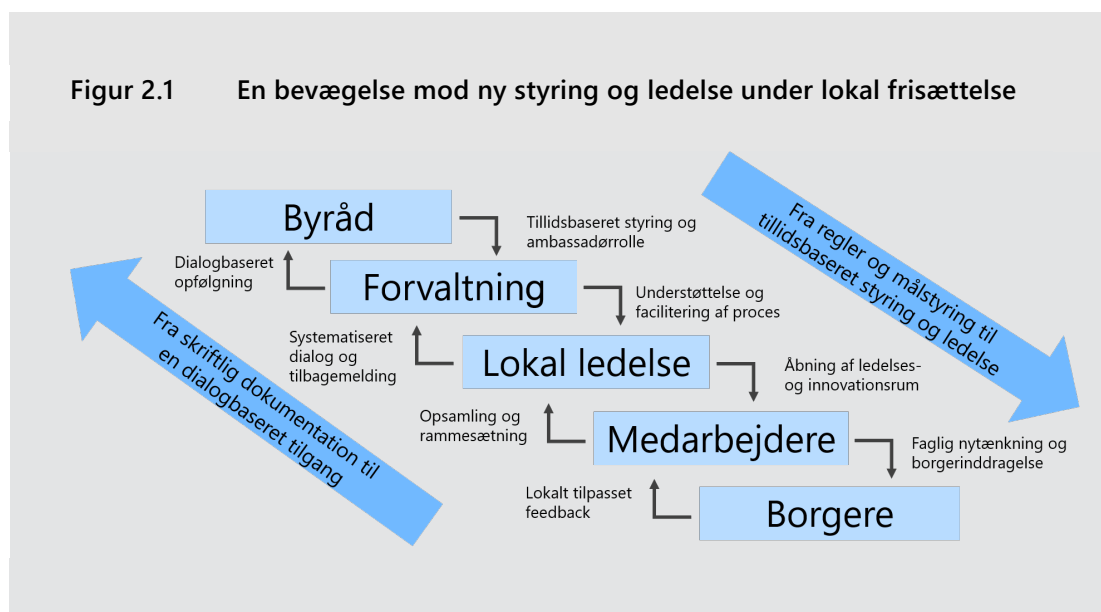
Typisk har medarbejderne og de lokale ledere prioriteret at minimere og målrette den skriftlige dokumentation og i højere grad prioritere mundtlige refleksioner om kvaliteten i arbejdet:

Vi har faktisk sorteret alle de spørgsmål fra, som gik på personale, som var mere af arbejdsmiljømæssig karakter. Det giver meget mere mening, at vi kun skal skrive det her, fordi nu kan jeg se, hvem der skal bruge det. (Medarbejder, kommune 5)

Vi har haft nogle virkelig gode diskussioner i vores hus. Hvad er kvaliteten så, hvordan er det, vi vil udvikle? Så jeg oplever, at alle er med. Der bliver mere refleksion i dagligdagen: Fordi det er lidt mere levende. Fordi det ikke er helt så stift som tidligere. (Medarbejder, kommune 2)

2.5 En model for styring og ledelse under en lokal frisættelse

På baggrund af den foregående gennemgang kan der opsættes en form for model, som sammenfatter de mest markante elementer i forhold til styring og ledelse under lokal frisættelse. Denne model er skitseret i Figur 2.1.



Kilde: VIVE.

Ud fra denne model er der navnlig tre pointer, som står frem:

- Forsøg med lokal frisættelse viser tegn på, at arbejdet med frisættelsen samlet set kan resultere i nye dynamikker i den kommunale styrings- og ledelsestrappe. Der ses en overordnet bevægelse fra regler og målstyring til en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse. Samtidig ses også en overordnet bevægelse fra skriftlig dokumentation til en mere dialogbaseret tilbagemelding fra lokale institutioner og tilbud.
- Styring og ledelse under en lokal frisættelse ændrer ved dynamikkerne i alle led af den kommunale styrings- og ledelsestrappe. Det gælder forholdet mellem byråd og forvaltning, forholdet mellem forvaltning og den lokale ledelse på institutioner og tilbud, forholdet mellem den lokale ledelse og medarbejderne samt forholdet mellem medarbejderne og borgerne.
- Den nye styrings- og ledelsesdynamik erstatter ikke eksisterende styrings- og ledelsesdoktriner (fx bureaukrati og 'New Public Management' (NPM)), men den tilpasser kommunal styring og ledelse til nye krav om fleksibilitet m.m.

I det følgende vil disse tre pointer blive uddybet.

En bevægelse fra regler, målstyring og dokumentationskrav til en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse

På "forsiden" af styrings- og ledelsestrappen (til højre for kasserne i Figur 2.1) ses en ny form for dynamik. Hvor styring og ledelse ud fra den dominerende styrings- og ledelsesform i kommunerne lægger vægt på regler og detailmål, så ses der under den lokale frisættelse tegn på en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse.

På "bagsiden" af styrings- og ledelsestrappen (til venstre for kasserne i Figur 2.1) ses også en ny form for dynamik. I den fremherskende styrings- og ledelsesform i kommunerne er fokus på skriftlig dokumentation i forhold til overholdelse af regler og opnåelse af mål. Under lokal frisættelse ses tegn på, at der i højere grad lægges vægt på dialog og mundtlig feedback.

Denne dynamik er ifølge vores interviews i høj grad båret af en tro på tillid som en grundlæggende værdi på tværs af styrings- og ledelsesrelationer i den kommunale organisation. Med "tillid" menes en tro på, at løsninger skabes bedst tæt på borgeren, og at det kommunale styrings- og ledelsessystem skal skabe plads til et større fagligt råderum for de medarbejdere og ledere, der arbejder med borgerne i det daglige. Samtidig indebærer troen på tillid som bærende værdi også, at der i det kommunale system løses for kontrolmekanismer (skriftlige dokumentationskrav m.m.), der tager tid og fokus væk fra det daglige arbejde med borgeren.

Dynamikker i de forskellige led af den kommunale styrings- og ledelsestrappe under en lokal frisættelse

Forholdet mellem *byråd* og *forvaltning* ændres under en lokal frisættelse ifølge vores interviews med kommunale politikere og ansatte i den kommunale forvaltning.

På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses tegn på, at der politisk fokuseres på en mere tillidsbaseret form for styring, hvor kommunale politikere søger at fremme denne dagsorden ved at påtage sig en form for ambassadørrolle. Med den lokale frisættelse italesættes en ny form for kommunal styring, hvor der skal skrues ned for central topstyring og skrues op for den lokale beslutningskraft i den kommunale organisation. Dette kræver, at man som politiker står tydeligt frem som bannerfører eller ambassadør for frisættelsen som en bærende værdi i forhold til forvaltningen og i forhold til hele den kommunale organisation.

På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen ses tegn på en mere dialogbaseret opfølgning fra forvaltningens side til byrådet. Dette indebærer en tro på, at relevant styringsinformation gives til de ansvarlige politikere, selvom der ikke er stramme regelsæt og dokumentationskrav. Samtidig fremgår det, at politikerne i mindre grad efterspørger skriftlig dokumentation fra de lokale institutioner og tilbud og i højere grad

efterspørger en mere dialogbaseret tilbagemelding fra det lokale niveau, hvilket forvaltningen kan facilitere.

Forholdet mellem *forvaltning og den lokale ledelse* på kommunale institutioner og tilbud ændres også under en lokal frisættelse.

På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses det, at forvaltningens rolle under en lokal frisættelse i højere grad bliver at understøtte ledelsen på kommunens institutioner og tilbud og facilitere en proces, som styrker det lokale ledelsesniveau. Den politiske beslutning om at give mere ansvar til det lokale niveau, og understregningen af at tillid skal være en bærende værdi i styringen og ledelsen af kommunen, medfører, at initiativretten i højere grad flyttes fra forvaltningen til de lokale institutioner og tilbud. Mål og udviklingstiltag skal diskuteres i fællesskab, og forvaltningen skal have en mere tilbagetrukket og procesfaciliterende rolle end tidligere.

På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen er det forvaltningens opgave under en lokal frisættelse at sikre en systematiseret dialog og tilbagemelding fra det lokale niveau, så det politiske niveau orienteres om, hvad kvaliteten er på de forskellige velfærdsområder, og give det politiske niveau mulighed for at vurdere, hvad man politisk kan gøre for at styre velfærdsudviklingen. I denne form for tilbagemelding er det ønsket, at kontrol, præcis målopfyldelse og udvidede dokumentationskrav ikke skal være bærende, og at en større nærhed og kendskab til det lokale niveau i højere grad skal være bærende.

Forholdet mellem *den lokale ledelse og medarbejderne* på kommunale institutioner og tilbud undergår også en forandring under en lokal frisættelse.

På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses det, at ledelsesopgaven i højere grad får et fokus på at åbne ledelses- og innovationsrummet i forhold til medarbejderne. Lederne fremhævede typisk vigtigheden i at få engageret medarbejderne i arbejdet med at udvikle servicetilbuddene. Det er medarbejderne, der er tæt på borgerne, og det virker derfor oplagt for lederne at inddrage deres erfaringer og ideer i en lokal udviklingsproces. Denne ledelsesopgave er helt central i en lokal frisættelse. Det er det lokale niveau, der får tildelt et større styrings- og ledelsesmæssigt ansvar, og det er den lokale leder, der i første omgang skal løfte dette ansvar.

På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen ses det, at ledelsen får en hel central opgave i forhold til samle op og rammesætte de lokale udviklingsaktiviteter under en lokal frisættelse. Medarbejderne efterspørger en sammenhæng mellem de forskellige udviklingstiltag, og det er ledelsens opgave at tilrettelægge en proces for det. Samtidig ses det, at tilbagemeldinger til forvaltningen og politikerne omkring status på arbejdet i den lokale institution eller tilbud i mange tilfælde har fået en anden form under den lokale frisættelse. Frem for at lave mere formelle og skriftlige tilbagemeldinger har man prioriteret en mere uformel og mundtlig form for tilbagemelding.

Endelig er forholdet mellem *medarbejderne og borgerne* også påvirket af arbejdet med en lokal frisættelse.

På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses det, at der under en lokal frisættelse er et forøget fokus på faglig nytænkning og øget borgerinddragelse. Medarbejderne er blevet opfordret til at gentænke arbejdsgange og servicetilbud til borgerne, og det oplever mange medarbejdere som en åbning af deres faglige handlerum i forhold til borgeren. Samtidig fremhæves det, at den lokale frisættelse har ført til et større fokus på den enkelte borgers behov og situation, og at borgerne er blevet mere involveret end tidligere i udviklingen og tilrettelæggelsen af de forskellige velfærdsindsatser og tilbud.

På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen ses det, at tilbagemeldinger til ledelsen og det kommunale system i højere grad sker i form af en lokalt tilpasset form for feedback. Frem for at følge centrale dokumentationskrav har det under en lokal frisættelse i højere grad været op til medarbejderne at vurdere, hvordan det giver mest mening at dokumentere resultaterne af arbejdet. Typisk har medarbejderne og de lokale ledere prioriteret at minimere og målrette den skriftlige dokumentation og i højere grad prioritere mundtlige refleksioner om kvaliteten i arbejdet.

En tilpasning af kommunal styring og ledelse til nye krav om fleksibilitet m.m.

De nye dynamikker i den kommunale styring og ledelse erstatter ikke den eksisterende styrings- og ledelsesdoktrin i kommunerne. Under en lokal frisættelse tilpasses en række elementer fra den eksisterende form for styring og ledelse i kommunerne, og det åbner op for en mere fleksibel form for styring og ledelse (Hjelmar & Jakobsen, 2021).

Fra politisk side i kommunerne fremhæves det, at det er nødvendigt at løsne op for en stram central styring og åbne op for et større lokalt råderum for at kunne imødekomme borgernes behov. Det giver en større lokal fleksibilitet og et større rum for faglighed.

Det fremgår dog af interviewene, at der er punkter, hvor den gamle styrings- og ledelseslogik stadigvæk træder frem på bekostning af den nye og mere tillidsbaserede form for styring og ledelse. Dette beskrives som, at "tilliden har en kant", og den kant nås, når den bl.a. støder på den kommunale økonomi og begrænsede kommunale ressourcer.

Det er også vigtigt at fremhæve, at bevægelsen henimod en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse i de undersøgte kommuner ikke er lige tydelig i alle dele af den kommunale organisation. Det ses bl.a. i den nationale evaluering af arbejdet med velfærdsaftaler (2021-24), at det kun er mellem 25-50 % af medarbejderne på forsøgsområderne, der aktivt har arbejdet med elementerne i frisættelsen (Hjelmar m.fl., 2025).

3 Et tværgående blik på lokal frisættelse

3.1 Metodiske valg i forhold til et tværgående måleværktøj

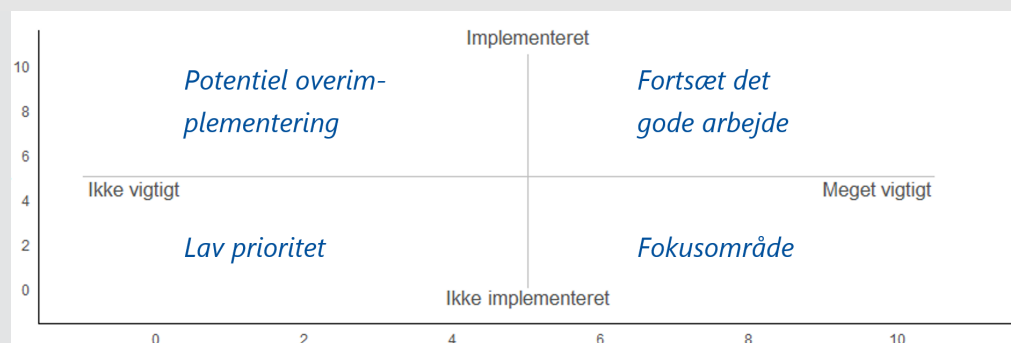
Det overordnede formål med at udvikle et tværgående måleværktøj på området er at få en metode til at foretage en temperaturmåling på frisættelsen i den offentlige sektor. Med det forstås både, hvor langt man er kommet med frisættelsen i den offentlige sektor allerede, og hvad der navnlig er væsentligt at prioritere i det videre arbejde med lokal frisættelse.

Et væsentligt hensyn i forhold til en sådan metode er, at metoden skal kunne bruges til at analysere en udvikling på området. Dermed er det oplagt at gøre brug af en survey byggende på typer af spørgsmål, der kan gentages, og man på den baggrund kan analysere, om besvarelserne af spørgsmålene ændrer sig over tid.

Vi bygger i det følgende på 'importance-performance'-analyse (Van Ryzin & Immerwahr, 2007). Den grundlæggende idé med denne form for analyse er, at to grundlæggende dimensioner på tværs af forskellige områder skal kunne belyse, hvor man med fordel bør prioritere sine indsatser. De to parametre er, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt (importance), og hvor man på forskellige områder præsterer godt, og hvor man præsterer mindre godt (performance).

Forhold, der enten er mindre vigtige eller allerede fungerer godt, har lav prioritet, mens forhold, der er vigtige og fungerer dårligt, har høj prioritet. Vi har tilpasset dette grundlæggende metodiske design således, at den ene dimension måler frisættelse i stedet for performance. Den anden dimension måler, hvor vigtigt arbejdet med frisættelse er på forskellige områder. Tanken med det tilpassede design er dermed at kunne pege på, hvor fremtidige frisættelsesindsatser kunne fokuseres. Dette illustreres i Figur 3.1.

Figur 3.1 Prioritering af indsats



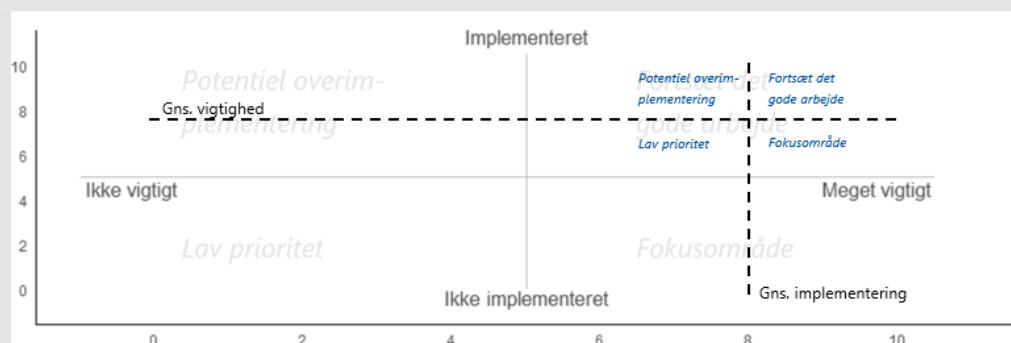
Anm.: Figur inspireret af Van Ryzin og Immerwahr, 2007.

Kilde: VIVE.

Figuren viser et koordinatsystem, hvor den horisontale akse udtrykker vigtighed, og den vertikale akse udtrykker graden af implementering (af frisættelse). De fire beskrivelser i figurens felter hjælper os med at fortolke, hvordan vi skal forholde os til en indsats, alt efter hvor i diagrammet den ligger. Ligger den i nederste venstre hjørne, er indsatsen ikke implementeret og vurderes til ikke at være vigtig, hvorfor den har lav prioritet. Ligger en indsats i øverste venstre hjørne, er indsatsen i høj grad blevet implementeret, men fordi indsatsens fokus ikke vurderes som vigtigt, er der risiko for, at den er blevet over-implementeret. Ligger en indsats i figurens øverste højre hjørne, er indsatsens fokusområde vigtigt at arbejde med, men den er også i høj grad allerede blevet implementeret. Derfor bør det eksisterende arbejde fortsættes. Endelig er indsatsen, der falder i figurens nederste højre hjørne, vigtige at arbejde med, og samtidig er indsatsen i lav grad blevet implementeret. De indsatsen bør derfor vurderes som de vigtigste at arbejde med og er det væsentligste fokusområde. De fire felter skal ikke ses som gensidigt udelukkende kategorier, men som idealtyper, som indsatsen i større eller mindre grad kan fortolkes ud fra (Van Ryzin & Immerwahr, 2007).

I tilfælde, hvor spredningen ikke er stor, og observationerne fx primært fordeler sig inden for samme kvadrant i diagrammet, kan deres relative fordeling snarere end den absolute fordeling anvendes til at foretage en tilsvarende prioritering i forhold til de to overordnede dimensioner. Her kan gennemsnitslinjer synliggøre den relative fordeling. Figur 3.2 illustrerer, hvordan dette kunne se ud i tilfælde, hvor observationerne primært fordeler sig i øverste højre kvadrant:

Figur 3.2 Gennemsnitslinjer og relativ fordeling



Kilde: VIVE.

Det er en forudsætning for en surveys anvendelighed, at frisættelsesbegrebet meningsfuldt kan indfanges af en surveys indikatorer. Disse indikatorer eller kerneelementer blev udviklet i første del af dette projekt (Hjelmar & Pedersen, 2024).

Terminologien blev udviklet på baggrund af en gennemgang af et omfattende evalueringmateriale om danske frisættelsesforsøg. Terminologien består grundlæggende af de fem kerneelementer, der blev præsenteret i afsnit 1.1. For hver af de fem kerneelementer udviklede vi fire indikatorer. Boks 3.1 viser de fire indikatorer for kerneelementet *Færre regler*. Indikatorerne for de øvrige fire kerneelementer kan findes i notatet fra første del af dette projekt (Hjelmar & Pedersen, 2024).

På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er, at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet, og 10 er, at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

- Jeres arbejde med at fjerne unødige regler og fokusere på de regler, der understøtter kvalitet, effektivitet og inddragelse
- Jeres arbejde med at fjerne bøvlede regler, der skaber unødvendigt merarbejde, som tager tid væk fra kerneopgaven
- Jeres arbejde med at skabe øget koordination mellem regelsæt i forhold til de borgere/børn, der har behov for at modtage ydelser eller indsatser fra flere forskellige lovgivninger og forvaltningsområder
- Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til frisættelse fra regler og skabe mere meningsfulde rammer for det daglige arbejde.

På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt, og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du, jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

- Jeres arbejde med at fjerne unødige regler og fokusere på de regler, der understøtter kvalitet, effektivitet og inddragelse
- Jeres arbejde med at fjerne bøvlede regler, der skaber unødvendigt merarbejde, som tager tid væk fra kerneopgaven
- Jeres arbejde med at skabe øget koordination mellem regelsæt i forhold til de borgere/børn, der har behov for at modtage ydelser eller indsatser fra flere forskellige lovgivninger og forvaltningsområder
- Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til frisættelse fra regler og skabe mere meningsfulde rammer for det daglige arbejde.

Hver respondent blev i vores survey bedt om at vurdere, hvor langt de var nået med frisættelsen for hver indikator, og dernæst hvor vigtigt dette arbejde er. For hvert spørgsmål var der mulighed for, at respondenterne kunne afgive et åbent uddybende svar (se også afsnit 1.3).

Forventningen er, at surveyen vil kunne give et tværgående billede af, hvor langt man er nået med implementeringen af frisættelse på forskellige områder, og hvor vigtigt kerneaktører i denne implementering vurderer, at arbejdet er.

Den tværgående survey blev testet blandt en række ledere på ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet med det formål at give et indtryk af, hvilken type information skemaet vil kunne indsamle, og hvilket overblik denne data ville kunne give, hvis den blev indsamlet i større skala. De tre velfærdsområder sammenlignes inden for hver af de fem spor. Sammenligningerne illustrerer, hvordan survey-strukturen kan give et tværgående blik på frisættelse i den offentlige sektor.

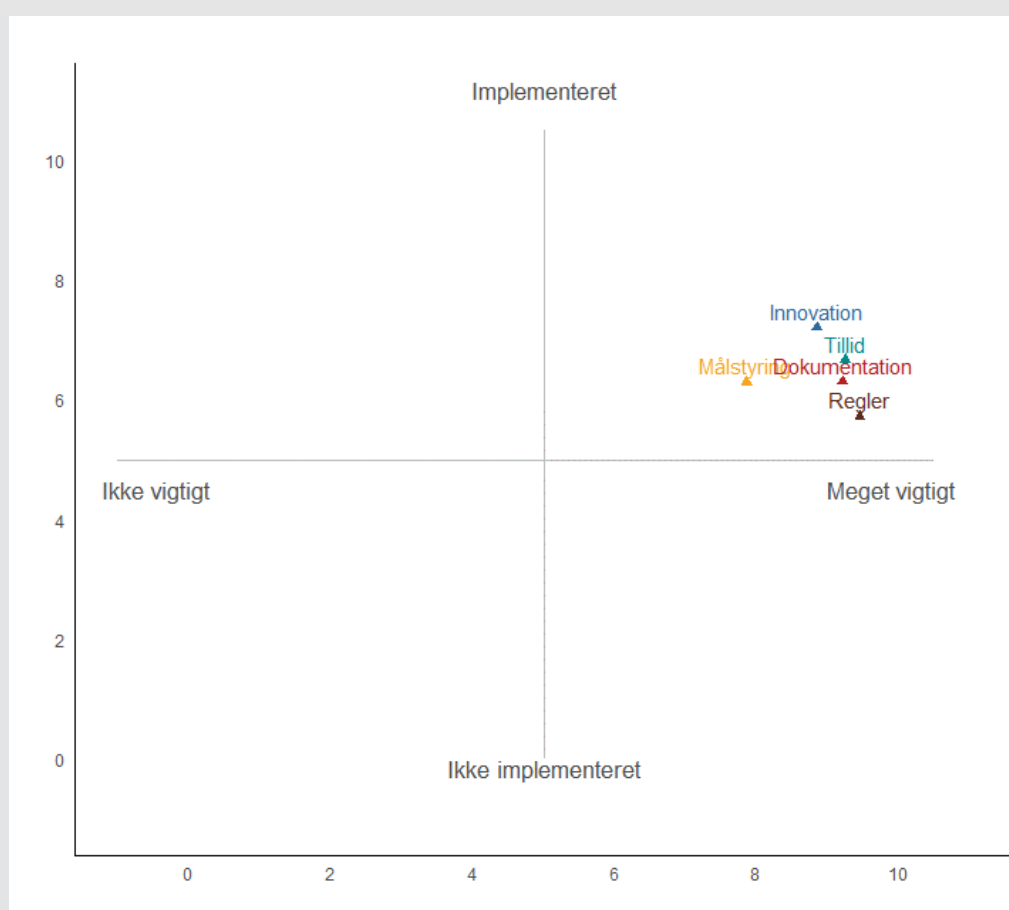
Det er væsentligt at holde sig bevidst, at der blot er tale om at illustrere survey-redskabets potentiale, og at resultaterne ikke i sig selv er repræsentative. Der er tale om en gruppe respondenter, der har sagt ja til at deltage i en undersøgelse af frisættelse, og de arbejder alle i kommuner, der i særligt grad var udvalgt til at arbejde med frisættelse. Respondentgruppen som helhed må derfor forventes at være i den høje ende i forhold til implementeringsgrad og vurderet vigtighed snarere end at være en repræsentativ gruppe.

Indikatorerne for hvert spor er blevet samlet i indeks, der skal afspejle det bagvedliggende kerneelement (spor) i frisættelsen.

3.2 Forskelle i implementering og prioritering på tværs af velfærdsområder

I de følgende figurer har vi samlet gennemsnitsværdien for hvert af de fem kerneelementer fordelt på hvert af de tre velfærdsområder. Figurerne illustrerer de overordnede forskelle, der er mellem velfærdsområderne, og hvordan disse fordeler sig forskelligt på de tre områder.

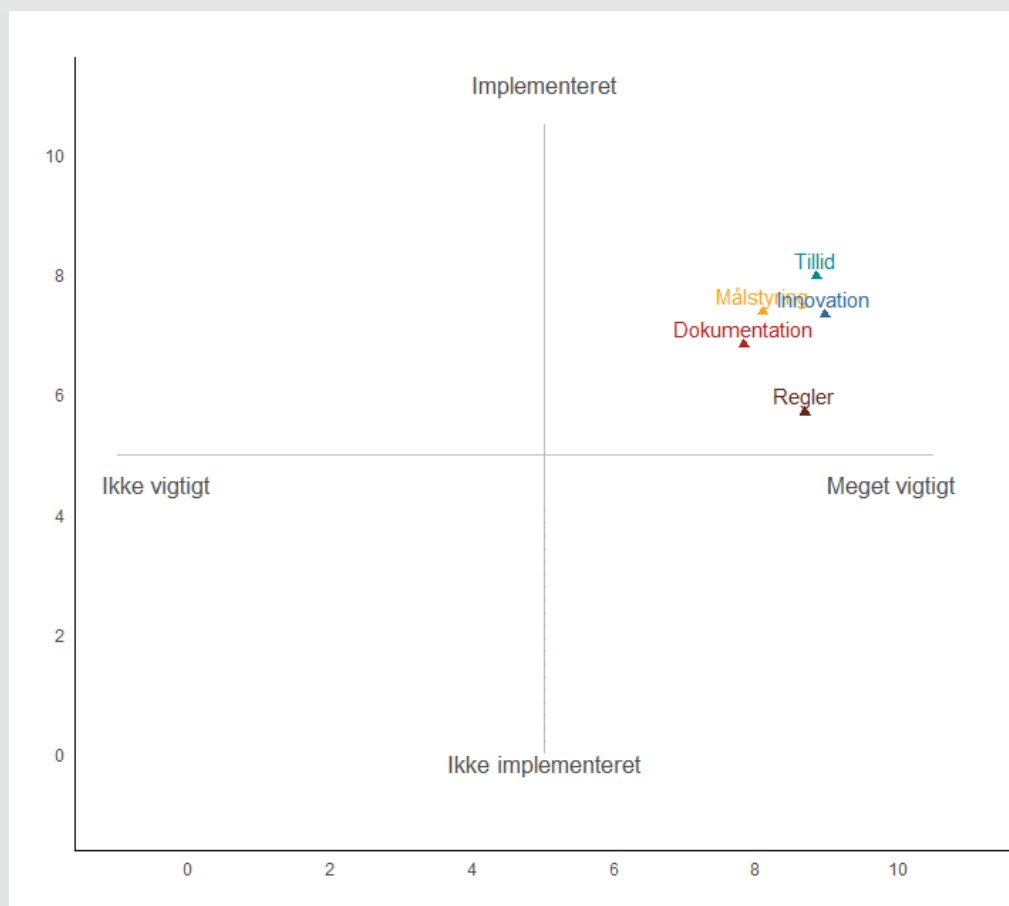
Figur 3.3 Gennemsnit for de fem kerneelementer – Dagtilbudsområdet



Anm.: N = 10.

Kilde: VIVE.

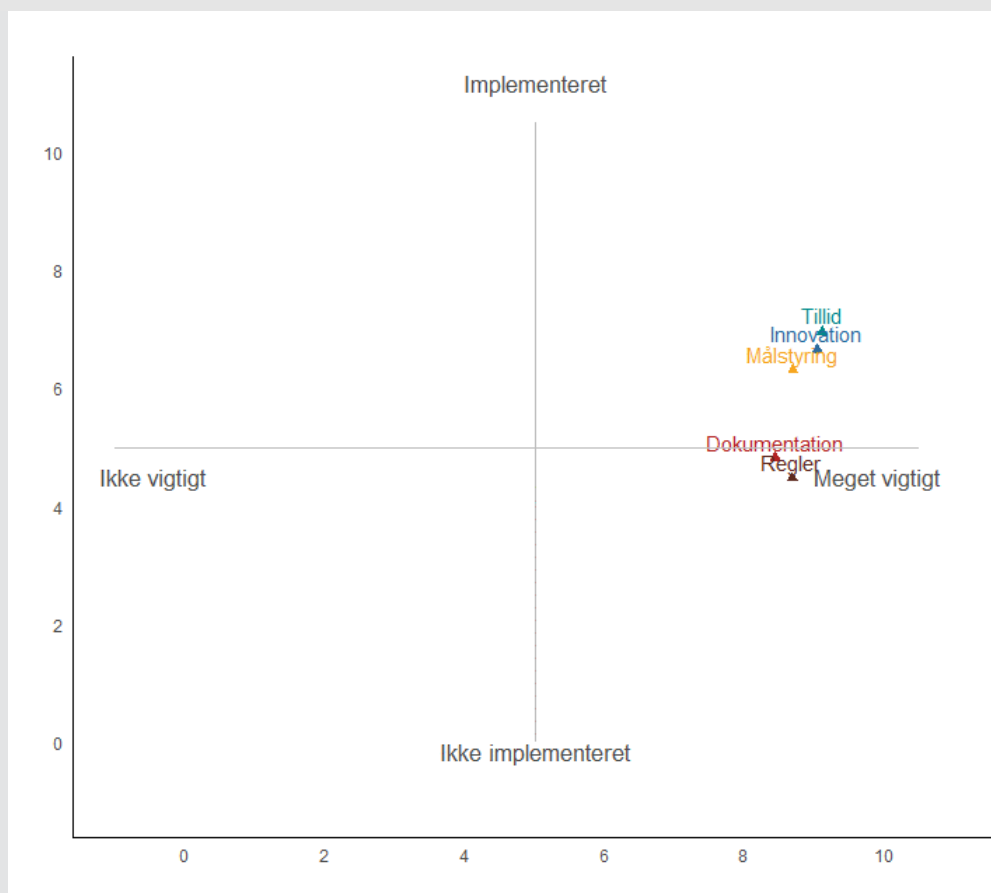
Figur 3.4 Gennemsnit for de fem kerneelementer – Skoleområdet



Anm.: N = 11.

Kilde: VIVE.

Figur 3.5 Gennemsnit for de fem kerneelementer – Ældreområdet



Anm.: N = 12.

Kilde: VIVE.

Overordnet set klumper gennemsnittene for de fem kerneelementer sig sammen i øverste højre del af figuren som forventet. Dermed vurderes alle kerneelementer i overvejende grad at være vigtige at arbejde med, og det vurderes, at de i forholdsvis høj grad er implementeret. I performance-importance-frameworket ville der på alle tre områder altså være tale om blot at fortsætte det gode arbejde, og de ville ikke være fokusområder.

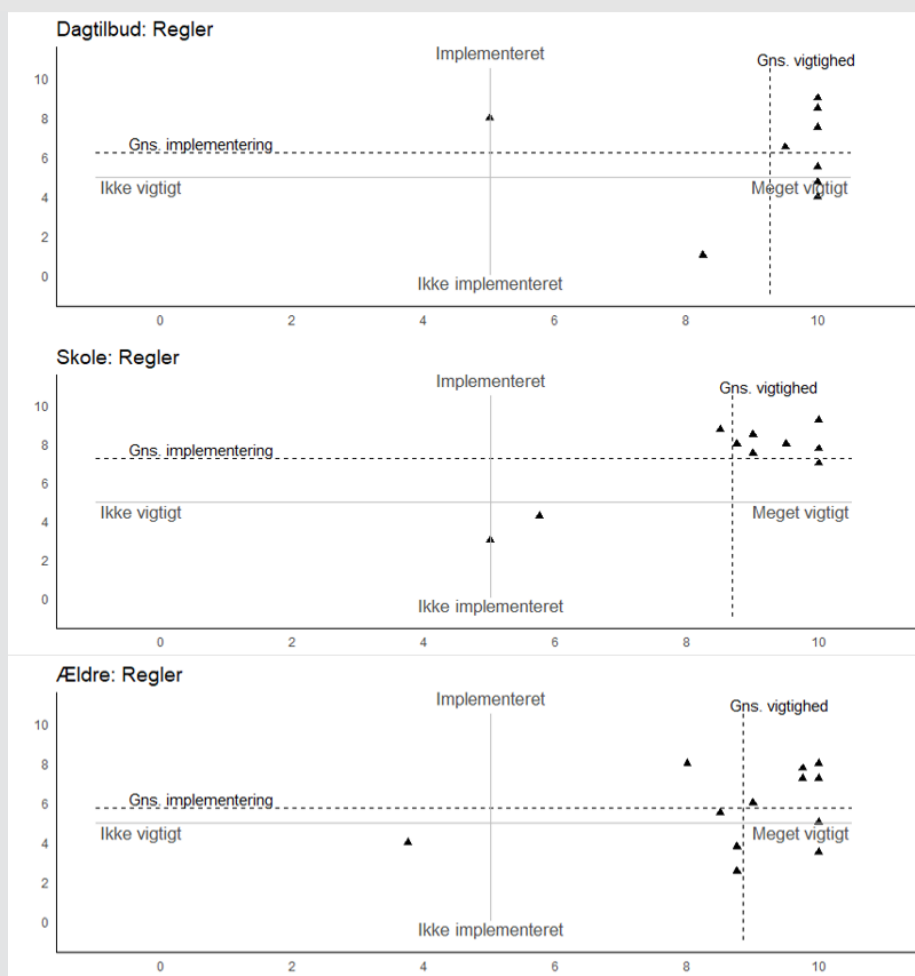
Der er dog også interessante forskelle mellem områderne. Eksempelvis vurderes frisættelse fra regler og dokumentation at være implementeret i betydeligt mindre grad på ældreområdet end i de tre andre kerneelementer. Dette kunne indikere, at de to kerneelementer i højere grad end de andre bør være et fokus for frisættelsen på ældreområdet. Generelt er forskellene dog ganske små, og grundet de få observationer skal man være meget forsigtig med at fortolke data. Diagrammerne tjener dog til at illustrere, hvordan modellen ville kunne anvendes til at prioritere arbejdet med de fem kerneelementer på tværs af velfærdsområder, hvis den blev baseret på en større og mere repræsentativ gruppe af respondenter.

3.3 Arbejdet med færre regler

Figur 3.6. viser den gennemsnitlige svarfordeling i respondenternes vurdering af, hvor vigtigt arbejdet med færre regler er, og hvor langt de er kommet i implementeringen af arbejdet på hhv. dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet.

Figur 3.6 Implementering og vigtighed af arbejdet med færre regler

Indeks, hvor implementeringsgrad og vigtighed af færre regler er blevet vurderet af ledere på ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet.



Anm.: Dagtilbud: N = 11. Skole: N = 11.

Kilde: VIVE.

Det fremgår, at arbejdet med regler generelt vurderes at være vigtigt på tværs af alle tre områder. På dagtilbudsområdet tildeler tre fjerdedele af respondenterne arbejdet med færre regler maksimal vigtighed. Det ses også, at der er større forskel på, om de mener, området er implementeret. Det understøttes af respondenternes supplerende

kommentarer, hvor flere understreger, at de ikke er i mål med implementeringen, og at arbejdet med regler er en løbende proces, som man ikke kan komme helt i mål med. En respondent nævner også, at rammerne under velfærdsaftalerne ikke gav tilstrækkelig frihed fra regler.

På skoleområdet mener alle de respondenter, der vurderer, at arbejdet med færre regler er meget vigtigt, også at de er langt med implementeringen af denne dagsorden. Relativt set placerer alle disse observationer sig i eller omkring gennemsnitslinjernes øverste højre kvadrant. Begge gennemsnit trækkes ned at to respondenter, der både placerer sig lavt på vurderet vigtighed og på graden af implementering.

Fordelingen på ældreområdet er en anelse mere broget, særligt når det kommer til implementeringsgraden. Selvom den største gruppe af ledere på ældreområdet placerer sig i den øverste højre kvadrant, placerer en betydelig gruppe sig i højre nederste kvadrant (se også Figur 3.5). Flere skriver også, at det kan være vanskeligt at fjerne nogle regler, selvom man vurderer, at det er vigtigt. En respondent nævner, at de endnu ikke er kommet i mål med at udvikle nye rammer, der kan træde i stedet for reglerne.

3.4 Arbejdet med mindre dokumentation

Figur 3.7 giver en oversigt over svarfordelingen for arbejdet med mindre dokumentation.

På dagtilbudsområdet giver halvdelen af respondenterne arbejdet størst muligt vigtighed. Fordelingen ligner altså den for arbejdet med færre regler. Det ses også, at spredningen er større, når det kommer til implementeringsgraden, om end langt størstedelen falder i den øvre del af skalaen.

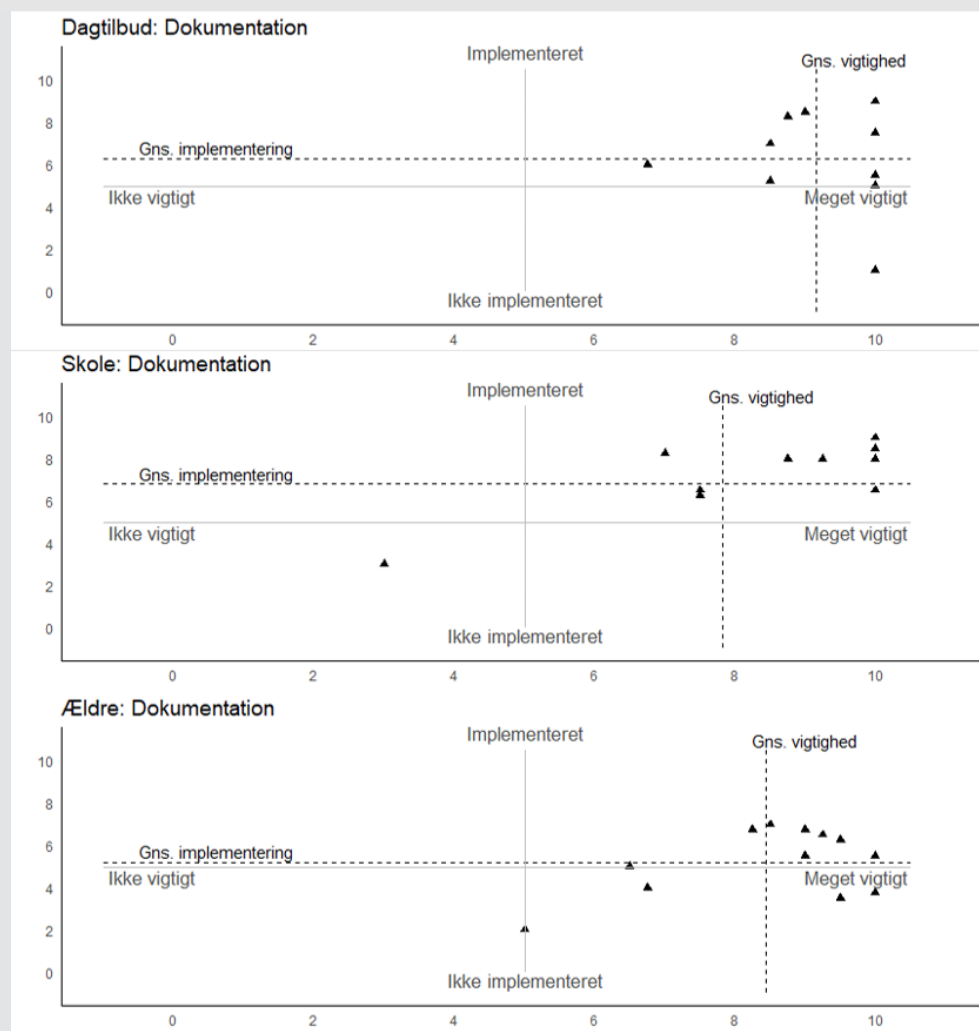
På skoleområdet er der en mindre spredning i ledernes vurdering af, i hvor høj grad arbejdet med mindre dokumentation er blevet implementeret. Generelt set vurderer skolelederne således i højere grad end på de andre velfærdsområder, at arbejdet med dokumentation er implementeret. Omvendt er der lidt større variation, når det kommer til deres vurdering af, hvor vigtigt arbejdet er, om end næsten alle svar ligger i den høje ende af skalaen. En skoleleder nævner i den forbindelse, at selvom det har været vanskeligt at reducere mængden af dokumentation i forsøget, så er de lykkedes med at skabe en bedre forbindelse mellem dokumentationen og det daglige arbejde.

Ældreområdet skiller sig ud ved, at respondenterne i mindre grad end på de andre velfærdsområder vurderer, at arbejdet med mindre dokumentation er implementeret. Arbejdet vurderes også på ældreområdet at være overvejende vigtigt, om end tendensen er mindre entydig. Disse forskelle mellem velfærdsområderne er afspejlet i

gennemsnitslinjerne. Linjen, der markerer den gennemsnitlige implementering, ligger således betydeligt lavere for ældreområdet end for de to andre områder. En leder beskriver, at det ikke er lykkedes at nedbringe dokumentationsbyrden betydeligt, fordi den politiske efterspørgsel efter ledelsesinformation er uændret.

Figur 3.7 Implementering og vigtighed af arbejdet med mindre dokumentation

Indeks, hvor implementeringsgrad og vigtighed af mindre dokumentation er blevet vurderet af ledere på ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet.



Anm.: Dagtilbud: N = 11. Skole: N = 11. Ældre: N = 12.

Kilde: VIVE.

3.5 Arbejdet med at gå fra detailmål til formål

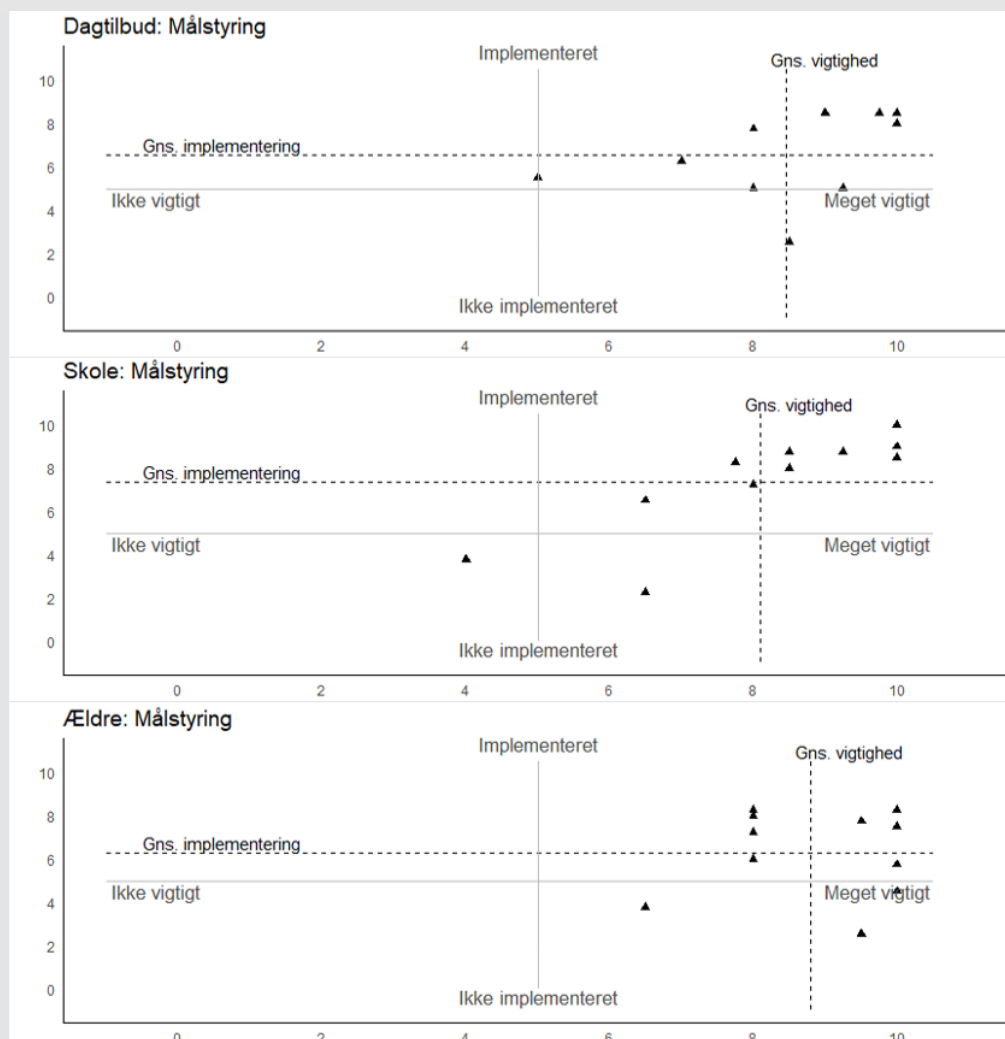
Overordnet set er både vurderingen af vigtighed og implementering af arbejdet med ny målstyring i den høje ende for langt de fleste respondenter på alle tre velfærdsområder. Det er også kendetegnende for alle tre områder, at den gennemsnitlige vurderede vigtighed er højere end den tilsvarende værdi for implementeringsgrad. Generelt placerer fire femtedele af respondenterne sig i den øvre højre kvadrant af plottet på alle tre velfærdsområder, hvilket indikerer, at arbejdet med at gå fra detailmål til formål i høj grad er implementeret og samtidig vurderes som vigtigt.

Vender vi os mod den relative fordeling i forhold til gennemsnitslinjerne, fordeler respondenterne på dagtilbuds- og ældreområdet sig nogenlunde ens i de fire kvadranter. Skoleområdet skiller sig ud ved at have en mere "lineær" fordeling, hvor vurderet vigtighed og implementering ser ud til at følges ad. Således ligger 10 ud af 11 observationer i øverste højre eller nederste venstre kvadrant. Denne lineære fordeling på skoleområdet tyder på, at de ledere, der synes, det er vigtigt at få arbejdet med mål implementeret, også gør det og omvendt. Tilsvarende er der en gruppe ledere på de andre velfærdsområder, der vurderer, at arbejdet er vigtigt, men ikke er lykkedes med at implementere det endnu.

Spredningen er nogenlunde den samme på de tre områder, hvor de fleste observationer klumper sig sammen i øverste højre hjørne med høj vigtighed og implementering, mens enkelte observationer ligger andre steder i diagrammet. Særligt på skoleområdet er et par af observationerne outliers i forhold til den generelle fordeling.

Figur 3.8 Implementering og vigtighed af anderledes målstyring

Indeks, hvor implementeringsgrad og vigtighed af anderledes målstyring er blevet vurderet af ledere på dagtilbuds-, skole- og ældreområdet.



Anm.: Dagtilbud: N = 11. Skole: N = 11. Ældre: N = 12.

Kilde: VIVE.

3.6 Arbejdet med mere tillidsbaseret kultur

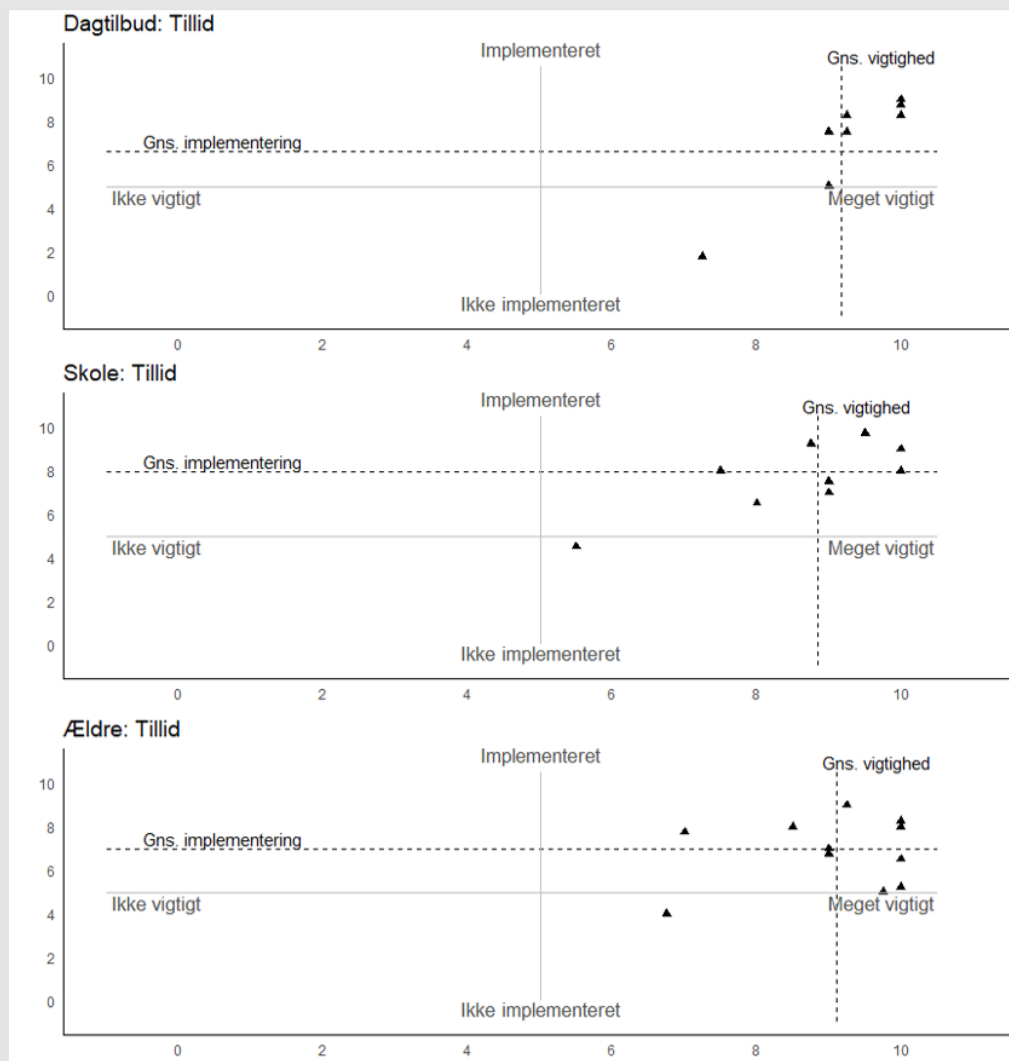
Alle tre områder ligger i den meget høje ende af skalaen i deres vurdering af, hvor vigtigt det er at arbejde med en mere tillidsbaseret kultur. I de uddybende kommentarer skriver ledere fra alle tre velfærdsområder også, at de opfatter arbejdet som meget vigtigt. Alle tre områder ligger også relativt højt på implementeringsgrad, om end skoleområdet ligger en anelse højere end de to øvrige velfærdsområder. I diagrammet kommer det på alle tre velfærdsområder til udtryk ved, at alle observationer med en enkelt undtagelse ligger i øverste højre kvadrant, hvilket indikerer at de bør fortsætte det gode arbejde.

Den relative fordeling inden for de to gennemsnitlinjer for dagtilbudsområdet er kendetegnet af, at næsten alle observationer ligger i eller tæt på øverste højre kvadrant. Både skole- og ældreområdet er kendetegnet af, at observationerne i højere grad fordeler sig i alle gennemsnitslinjernes kvadranter, om end de også på disse områder tenderer til at klumpe sig sammen i højre side af diagrammet (høj vigtighed).

Arbejdet med en mere tillidsbaseret kultur er altså i særlig grad karakteriseret ved, at der er konsensus om arbejdets vigtighed på tværs af de tre områder. Der er derfor ikke betydelig spredning, og svarene klumper sig i overvejende grad sammen. Som for de andre kerneelementer ligger et enkelt svar eller to mærkbart lavere end de andre. De ligger for dette kerneelement dog stadig i den øvre halvdel af skalaen i forhold til vurderingen af arbejdets vigtighed.

Figur 3.9 Implementering og vigtighed af tillidsbaseret kultur

Indeks, hvor implementeringsgrad og vigtighed af tillidsbaseret kultur er blevet vurderet af ledere på ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet.



Anm.: Dagtilbud: N = 11. Skole: N = 11. Ældre: N = 12.

Kilde: VIVE.

3.7 Arbejdet med mere innovation og en eksperimentel tilgang

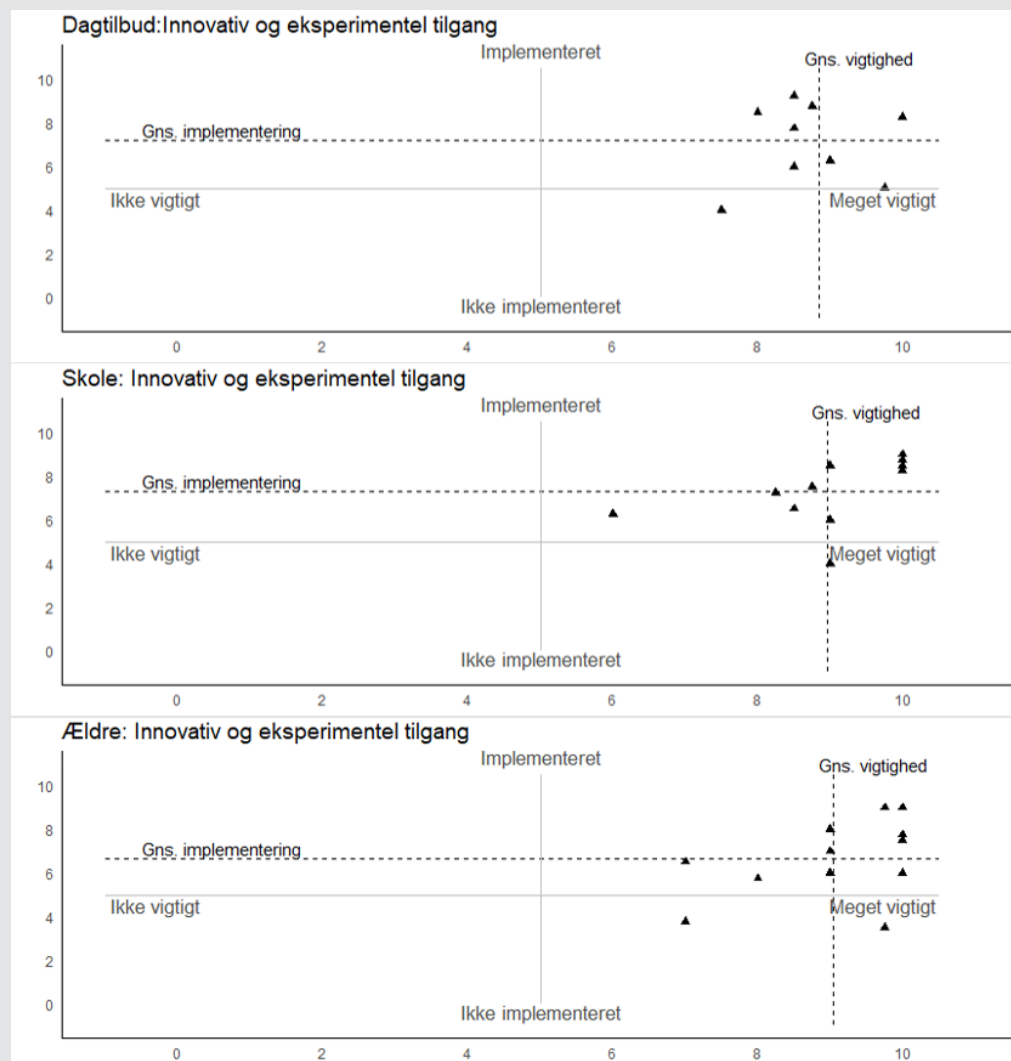
Figur 3.10 giver et overblik over svarfordelingen på de tre velfærdsområder i forhold til vurderingen af arbejdet med innovation og eksperimentel tilgang. Som ved de forrige kerneelementer vurderes arbejdet med innovation og eksperimentel tilgang generelt at være meget vigtig og i ganske høj grad implementeret. Observationerne fordeler sig således også her i overvejende grad i øverste højre kvadrant.

Gennemsnitlinjerne på alle tre områder ligger stort set samme sted på begge akser. På både skole- og ældreområderne har en relativt stor andel givet arbejdet med innovation og eksperimentel tilgang størst mulig vigtighed og vurderet, at det også i høj grad er implementeret. De øvrige svar ligger stadig i den høje ende af vurderet vigtighed, men fordeler sig omkring lidt lavere værdier. På dagtilbudsområdet er billedet en smule anderledes, idet svarene i højere grad samler sig om den gennemsnitlige værdi i vurderingen af arbejdets vigtighed.

Generelt uddyber flere, at de opfatter innovation som en vigtig og central del af frisættelsen. Flere af de ledere, der tildeler arbejdet høj vigtighed, men ligger lidt lavere i forhold til implementering, beskriver, at de har været udfordret af for mange initiativer, der blev afprøvet på én gang. Det har udfordret arbejdet med deres kerneopgave og forhindret en ordentlig opfølgning på igangsatte aktiviteter.

Figur 3.10 Implementering og vigtighed af innovation og eksperimentel tilgang

Indeks, hvor implementeringsgrad og vigtighed af innovation og eksperimentel tilgang er blevet vurderet af ledere på ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet.



Anm.: Dagtilbud: N = 10. Skole: N = 11. Ældre: N = 12.

Kilde: VIVE.

3.8 Opsamling: Potentialer og begrænsninger ved metoden

Formålet med gennemgangen af spørgeskemaundersøgelsens resultater har været at vise, hvilke spørgsmål den foreslåede metode ville være velegnet til at besvare, og hvordan resultaterne kan fremlægges på en overskuelig måde. Det understreges, at der har været tale om en forundersøgelse, som skal illustrere metodens anvendelighed, og at resultaterne bygger på et meget spinkelt datagrundlag, hvorfor de skal fortolkes med stor forsigtighed.

Gennemgangen har demonstreret, hvor metodens potentialer og begrænsninger ligger. Begge dele gennemgås i det følgende.

3.8.1 Metodens potentialer

Metodens helt centrale styrke er, at den har vist sig velegnet til at sammenligne frisættelse på tværs af meget forskellige velfærdsområder. Det rummer et potentiale ved at åbne muligheden for at afdække og sammenligne arbejdet med lokal frisættelse på tværs af den offentlige velfærdssektor. Potentialet ligger i at kunne kvalificere forskellige frisættelsesindsatser ved at belyse, hvilke dele af arbejdet med frisættelsen der har størst potentiale, og hvor implementeringsefterslæbet er størst.

Målet med spørgerammen i vores survey har været at kondensere arbejdet med frisættelsen til generiske elementer, der går på tværs af ellers forskellige frisættelsesindsatser i den offentlige sektor. Dette har været muligt at gøre, fordi de seneste 12 års frisættelsesforsøg har efterladt et omfattende erfaringsmateriale, som har kunnet bearbejdes analytisk og har kunnet omsættes til kerneelementer og indikatorer, der giver mening på tværs af ellers forskellige velfærdsområder.

Som beskrevet i afsnit 3.1 er hvert af de fem kerneelementer målt ved et indeks sammensat af fire indikatorer. Boks 3.1 gav et eksempel på dette. Hver af disse fire indikatorer skal fange underkomponenter af det enkelte kerneelement. Metoden ville således også kunne appliceres på hver af de fire underkomponenter.

Koordinatsystemet som analytisk ramme giver endvidere en række muligheder. Muligheden for at se på spredning samt gennemsnit giver nye dimensioner til analyse og sammenligningsgrundlag. Eksempelvis kan en analyse af spredningen af svar kaste lys over, om tilsvarende gennemsnit på tværs af to områder i virkeligheden dækker over meget forskellige forhold. Hvad der på et område kan være en relativt jævn spredning, kan på et andet være drevet af outliers eller flere grupperinger. En indsigt i spredningen kan således hjælpe i en vurdering af, om de fleste institutioner ligger på samme sted

som gennemsnittet, eller om gennemsnittet i virkeligheden drives af outliers eller flere grupperinger.

De åbne svar, som lederne har haft mulighed for at afgive ved hvert hovedspørgsmål, kan også give indikationer af mulige sammenhænge mellem vigtighed og implementering, som ikke direkte kommer til udtryk i de enkelte plots. Eksempelvis kan manglende implementering skyldes, at ledere ikke vurderer, at arbejdet er vigtigt at prioritere, eller det kan skyldes, at de har vanskeligt ved at implementere det, selvom det vurderes som vigtigt.

Slutteligt har vi forsøgt at illustrere, hvordan metoden kan give forskellige indsigter ved at kigge på den absolutte og den relative fordeling af svarene. Den absolutte fordeling giver et indtryk af, hvordan arbejdet med den lokale frisættelse overordnet vurderes, og hvor de generelle udfordringer vurderes at være etc. Denne analytiske metode kan imidlertid være vanskelig at anvende, hvis spredningen ikke er stor. Her kan den relative fordeling i forhold til gennemsnitslinjer give et mere indgående indtryk af arbejdet med et kerneelement, fx arbejdet med regler. Her kan metoden med gennemsnitslinjer anvendes til at give et indtryk af, hvordan forskellige typer af respondenter svarer i forhold til hinanden, og hvordan fokus i arbejdet kan variere mellem de forskellige grupper af respondenter.

3.8.2 Metodens begrænsninger

Vores survey har taget udgangspunkt i de lokale lederes vurdering af, hvor vigtigt forskellige elementer af arbejdet med frisættelse er, og hvor langt man er kommet med arbejdet. Ved at tage udgangspunkt i en enkelt gruppes perspektiv – de lokale ledere – er den sårbar for systematiske bias i deres holdninger og vurderinger. Lederne kan således have en anden holdning til arbejdet med frisættelse, end hvad der er tilfældet for andre grupper, fx borgere, medarbejdere, den kommunale forvaltning eller lokale politikere. Det er fx muligt, at lederne systematisk overvurderer, hvor langt man er nået med implementeringen, og at billedet ville se anderledes ud, hvis medarbejderne blev spurgt.

Dette udfordres yderligere af, at respondenter ikke altid er villige eller i stand til at beskrive deres sande prioriteringer, når de skal vurdere vigtighed (Van Ryzin og Immerwahr, 2007, s. 4). Det betyder, at metoden er sårbar over for ledere, der systematisk over- eller underrapporterer vigtigheden af et kernelement eller en indikator. Eksempelvis har det med nærværende undersøgelses respondentgruppe været vanskeligt at få vigtighedsskalalen til at fungere. Næsten alle respondenter tildelte en meget høj vigtighed til arbejdet med alle kernelementer. Den manglende variation gjorde det analytiske potentiale mindre. I fremtidige undersøgelser på området kan dette afhjælpes ved at tydeliggøre over for respondenterne, at ikke alt er lige vigtigt, og at respondenterne

skal søge at lave en relativ vurdering af hvert enkelt forhold og prøve at udnytte skalaen fuldt ud.

Det kan endvidere tænkes, at lederne har vanskeligt ved helt at adskille deres besvarelser af de to dimensioner. Hvis de fx har svaret, at et område er meget vigtigt, er der muligvis en risiko for, at dette påvirker deres vurdering af implementeringsgraden. Det kan skabe en følelse af, at hvis noget er vigtigt, burde man have implementeret det. En mulig tilpasning af metoden for at håndtere dette kunne være at dele dimensionerne op i to spørgeskemaer, således af den enkelte leder kun vurderer en dimension hver. En anden mulig tilpasning af metoden er, at lederne besvarer spørgsmålene omkring vigtighed, mens medarbejderne – der er tættere på den daglige drift – besvarer spørgsmålene omkring implementering.

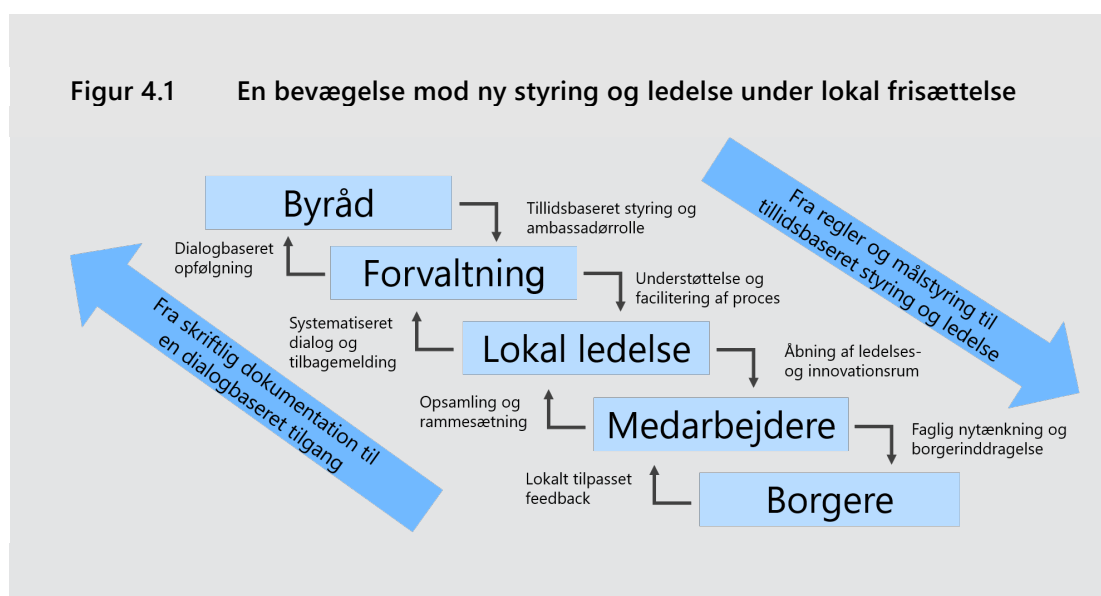
Metoden skal ikke ses som en endegyldig vurdering af arbejdet med frisættelse, men skal snarere ses som en central gruppes vurdering, der kan suppleres af andre vurderinger ud fra andre metoder. Den kan oplagt bruges som et indledende pejlemærke, der kan suppleres af opfølgende metoder, der kan udfolde og nuancere det tværgående overblik over arbejdet med lokal frisættelse, som den foreslåede metode kan give.

4 Konklusion

Dette notat har analyseret aktuelle erfaringer med ændringer i styring og ledelse som følge af lokal frisættelse og har samtidig præsenteret en metode til at få et tværgående overblik over arbejdet med lokal frisættelse i den kommunale velfærdssektor.

4.1 Ændringer i styring og ledelse under lokal frisættelse

I dette notat har vi undersøgt, hvordan aktører i kommuner, som har arbejdet intensivt med lokal frisættelse, oplever, at frisættelsen har ændret på den lokale styring og ledelse. På baggrund af i alt 28 interviews med lokale politikere, repræsentanter fra den kommunale forvaltning samt lokale ledere og medarbejdere i syv forsøgskommuner har vi opstillet følgende model:



Kilde: VIVE.

Modellen illustrerer, at der er sket en bevægelse henimod en ny form for styring og ledelse under arbejdet med lokal frisættelse. På forsiden af styrings- og ledelsestrappen ses en overordnet bevægelse fra regler og målstyring til en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse. På bagsiden af styrings- og ledelsestrappen ses en overordnet bevægelse fra skriftlig dokumentation til en mere dialogbaseret tilbagemelding fra lokale institutioner og tilbud.

Styring og ledelse under en lokal frisættelse ændrer ved dynamikkerne i alle led af den kommunale styrings- og ledelsestrappe. Det gælder forholdet mellem byråd og forvaltning, forholdet mellem forvaltning og den lokale ledelse på institutioner og tilbud, forholdet mellem den lokale ledelse og medarbejderne samt forholdet mellem medarbejderne og borgerne. Særligt central i denne model er nye muligheder for faglig nytænkning og borgerinddragelse blandt de medarbejdere, der arbejder tæt på borgerne. Dette kræver en åbning af ledelses- og innovationsrummet på den enkelte institution eller de enkelte tilbud, hvilket igen kræver en politisk opbakning og forvaltningsmæssig understøttelse. I forhold til tilbagemeldinger til forvaltningen og politikerne omkring status på arbejdet i den lokale institution eller tilbud ses en mere lokalt baseret og dialogbaseret opfølgning.

Det fremgik også af interviewene, at den nye styrings- og ledelsesdynamik ikke direkte erstatter eksisterende styrings- og ledelsesdoktriner (fx bureaukrati og 'New Public Management' (NPM)). Det fremhæves, at man snarere kan tale om en tilpasning af den kommunale styring og ledelse i forhold til øgede krav om fleksibilitet i leveringen af offentlig service.

Dette resultat er i høj grad i overensstemmelse med øvrige resultater fra undersøgelser af lokal frisættelse i en dansk kontekst (Bentzen, 2016, 2019; Vallentin & Thygesen 2017). Det er veletableret, at relationen mellem lokal leder og medarbejder er central i tillidsbaseret styring og ledelse (Bentzen, 2016; Bentzen, 2019; Vallentin & Thygesen, 2017; Torfing & Bentzen, 2022). Vores fund understøtter, at dette led i styrings- og ledelseskæden er helt centralt, men samtidig understreger vores resultater, at den samlede bevægelse fra regler og målstyring til tillidsbaseret styring og ledelse samt den overordnede bevægelse fra skriftlig dokumentation til en dialogbaseret tilgang opleves som en kulturændring – en ny form for mindset i den kommunale organisation. De syv forsøgskommuner under velfærdsaftalerne (2021-24) har dermed demonstreret, hvordan tillidsbaseret styring og ledelse kan forankres bredt i den kommunale organisation.

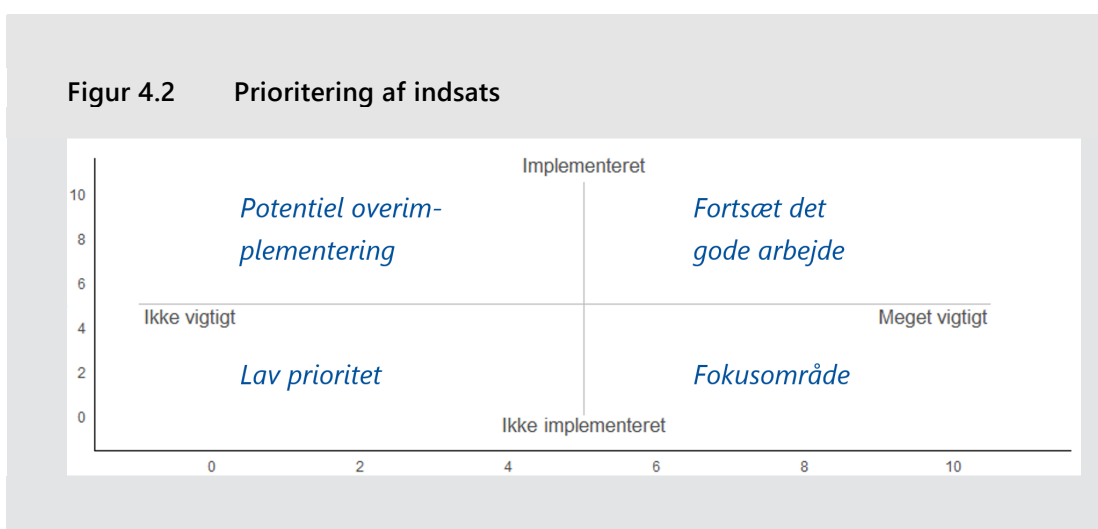
Den anvendte metode til at belyse ændringer i styring og ledelse under en lokal frisættelse har været velegnet til at forstå overordnede og tværgående tendenser i den kommunale organisation. Fremtidige undersøgelser på området kan med fordel kigge mere specifikt på de enkelte områder og med udgangspunkt i konkrete sagsforløb undersøge, hvilke nuancer og forskelle der er mellem velfærdsområder og lokale institutioner i styring og ledelse under en lokal frisættelse, og hvilke resultater de forskellige former for styring og ledelse fører til.

4.2 En metode til at få et overblik over arbejdet med lokal frisættelse

I forhold til det andet undersøgelsesspørgsmål har vi undersøgt, hvordan en survey kan designes, som på tværs af velfærdsområder kan give et overblik over arbejdet med lokal frisættelse.

Dette kan give et grundlag for at kunne gennemføre en bred og tværgående undersøgelse af lokal frisættelse på tværs af den offentlige velfærdssektor. Frisættelse af den offentlige sektor står centralt på den politiske dagsorden, og der synes derfor at være behov for at få et overblik over, hvor langt man er kommet i den lokale frisættelse, og hvilke elementer i den lokale frisættelse som det er vigtigst at arbejde med fremadrettet.

Vores forslag har været at gennemføre en survey blandt lokale ledere af institutioner og tilbud på forskellige velfærdsområder. Denne survey er blevet udviklet og pilottestet. Grundlaget for denne survey er to grundlæggende dimensioner, som på tværs af forskellige velfærdsområder skal kunne belyse, hvor man med fordel bør prioritere sine indsatser. De to dimensioner er, 1) hvad der vurderes som vigtigt i arbejdet med frisættelse, og 2) hvor langt man vurderer, man er nået i arbejdet med frisættelsen (graden af implementering). Opsat i et koordinatsystem fremkommer følgende figur:



Anm.: Figur inspireret af Van Ryzin og Immerwahr, 2007.

Kilde: VIVE.

Figuren viser et koordinatsystem, hvor den horisontale akse udtrykker vigtighed og den vertikale akse udtrykker graden af implementering (af frisættelse). De fire beskrivelser i figurens felter hjælper os med at fortolke, hvordan vi skal forholde os til en indsats, alt efter hvor i diagrammet den ligger. Eksempelvis er indsatser, der falder i figurens

nederste højre hjørne vigtige at arbejde med, og samtidig er indsatsen i lav grad blevet implementeret. De indsatser bør derfor vurderes som de vigtigste at arbejde med.

Metoden skal ikke ses som en endegyldig vurdering af arbejdet med frisættelse, men skal snarere ses som en central gruppes vurdering (de lokale lederes vurdering), der kan suppleres af andre vurderinger ud fra andre metoder. Metoden kan oplagt bruges som et indledende pejlemærke, der kan suppleres af opfølgende metoder, der kan udfolde og nuancere det tværgående overblik over arbejdet med lokal frisættelse, som den foreslåede metode kan give.

Metoden vil kunne suppleres af mere kvalitative metoder, herunder interviews og observationsstudier. Den tværgående kvantitative undersøgelse vil kunne fungere som en form for kompas i designet af en efterfølgende kvalitativ undersøgelse og guide en udvælgelse af særligt interessante cases eller forhold, der er vanskelige at forklare ud fra de kvantitative data. Det overordnede formål med en kvalitativ undersøgelse vil således være at supplere og nuancere fundene fra den tværgående undersøgelse.

Litteratur

- Bentzen, T. Ø. (2016). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer - i springet fra ambition til praksis*. Ph.d.-afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Bentzen, T. Ø. (2019). "The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations", *Journal of Trust Research*, 9(29): 185-202.
- DFØ-notat (2023). *Lærdommer fra arbeid med tillitsreform i skandinaviske land. Kunnskapsstatus* (DFØ-notat 2023:1). Oslo: Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.
- Hjelmar, U. & M. L. Jakobsen (2021). Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin. *Politica*, 53(3): 218-239.
- Hjelmar, U.; N. H. Lindeberg, S. K. Foged, J. S. Nicolajsen & A. Bech (2023). *Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Hjelmar, U. & L. B. Pedersen (2024). *Fem spor i lokal frisættelse – 12 års danske erfaringer*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Hjelmar, U.; N. H. Lindeberg, S. K. Foged, J. S. Nicolajsen & E. K. Marcussen (2025). *Kommunal frisættelse. Virkninger af velfærdsaftaler på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-2024*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Indenrigs- og Boligministeriet & KL (2022). *Det politiske arbejde i kommunalbestyrelse og udvalg*. København: KL.
- Johnsen, Å. & H. Svare (red). (2024). *Tillitsreformer og tillidsbaseret styring og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kommunernes Landsforening m.fl. (2023). *Fælles perspektiver på frisættelse*. København: DLF, HK Kommunal, BUPÆL, FOA, Dansk Socialrådgiverforening & KL.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management*. Georgetown University Press.

- Siverbo, S. (2023). *Tillitsbaserad styrning och ledning i kommuner och regioner. – Spridning, adoption och implementering* (KFI-rapport nr. 180). Göteborg: KFi – Kommunforskning i Västsverige, Göteborgs universitet.
- Torring, J. & T. Ø. Bentzen (2022). "The Danish control–trust balance in public governance", in A.H. Krogh; A. Agger & P. Triantafillou (Eds.), *Public Governance in Denmark*. Leeds: Emerald Publishing Limited, s. 111-129.
- Vallentin, S. & N. Thygesen, (2017). "Trust and control in public sector reform: complementarity and beyond", *Journal of Trust Research*, 7(2): 150-169.
- Van Ryzin, G. G. & S. Immerwahr (2007). Importance-Performance Analysis of Citizen Satisfaction Surveys. *Public Administration*, 85(1): 215-226.

Bilag 1 Spørgeskema

Arbejdet med regler

I det følgende spørger vi ind til jeres erfaringer med arbejdet med frisættelse fra regler og skabelsen af mere meningsfulde rammer for det daglige arbejde.

1. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet og 10 er at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde med at fjerne unødige regler og fokusere på de regler, der understøtter kvalitet, effektivitet og inddragelse
- b. Jeres arbejde med at fjerne bøvlede regler, der skaber unødvendigt merarbejde, som tager tid væk fra kerneopgaven
- c. Jeres arbejde med at skabe øget koordination mellem regelsæt i forhold til de borgere/børn, der har behov for at modtage ydelser eller indsatser fra flere forskellige lovgivninger og forvaltningsområder
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til frisættelse fra regler og skabe mere meningsfulde rammer for det daglige arbejde

I det følgende spørger vi ind til de samme forhold, men denne gang i forhold til, hvor vigtige du synes, at de forskellige forhold er.

2. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde med at fjerne unødige regler og fokusere på de regler, der understøtter kvalitet, effektivitet og inddragelse
- b. Jeres arbejde med at fjerne bøvlede regler, der skaber unødvendigt merarbejde, som tager tid væk fra kerneopgaven
- c. Jeres arbejde med at skabe øget koordination mellem regelsæt i forhold til de borgere/børn, der har behov for at modtage ydelser eller indsatser fra flere forskellige lovgivninger og forvaltningsområder
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til frisættelse fra regler og skabe mere meningsfulde rammer for det daglige arbejde

3. I det følgende har du mulighed for at kommentere på din besvarelse omkring arbejdet med regler, og hvorfor du har svaret, som du har gjort.

Arbejdet med målstyring

I det følgende spørger vi ind til jeres erfaringer med arbejdet med at få mindre central målstyring og i stedet styre efter mere værdibaserede og overordnede formål.

4. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet og 10 er at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde i kommunen med at få skabt færre og mere overordnede formål, der samtidig er retningsgivende for jeres daglige arbejde
- b. Jeres arbejde i kommunen med at få skabt en bred opbakning til de mere overordnede formål, så de reelt er styrende for jeres daglige arbejde
- c. Jeres arbejde i kommunen med at sikre den nødvendige opfølgning på de overordnede formål, så de reelt er styrende for jeres daglige arbejde
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at mindske den centrale målstyring og i stedet styre efter mere værdibaserede og overordnede formål

I det følgende spørger vi ind til de samme forhold, men denne gang i forhold til, hvor vigtige du synes, at de forskellige forhold er.

5. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde i kommunen med at få skabt færre og mere overordnede formål, der samtidig er retningsgivende for jeres daglige arbejde
- b. Jeres arbejde i kommunen med at få skabt en bred opbakning til de mere overordnede formål, så de reelt er styrende for jeres daglige arbejde

c. Jeres arbejde i kommunen med at sikre den nødvendige opfølgning på om de i kommunen opsatte overordnede formål reelt er styrende for jeres daglige arbejde

d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at mindske den centrale målstyring og i stedet styre efter mere værdibaserede og overordnede formål

6. I det følgende har du mulighed for at kommentere på din besvarelse omkring arbejdet med målstyring, og hvorfor du har svaret, som du har gjort.

Arbejdet med dokumentation

I det følgende spørger vi ind til jeres erfaringer med arbejdet med at reducere dokumentationsbyrden og omlægge dokumentationspraksis, så den i højere grad understøtter kerneopgaven.

7. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet og 10 er at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

a. Jeres arbejde med at reducere mængden af skriftlig ledelsesinformation og gøre den mere fleksibel og mere dialogorienteret

b. Jeres arbejde med at skabe en smidig dokumentationspraksis i koordineringen mellem medarbejdere, som samtidig formår at forebygge dobbeltarbejde og videnstab mellem medarbejderne

c. Jeres arbejde med at skabe en dokumentationspraksis, der direkte involverer borgeren, så selve arbejdet med dokumentation kan løfte borgerens oplevelse af kvalitet

d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at reducere dokumentationsbyrden og omlægge dokumentationspraksis, så den i højere grad understøtter kerneopgaven

I det følgende spørger vi ind til de samme forhold, men denne gang i forhold til, hvor vigtige du synes, at de forskellige forhold er.

8. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde med at reducere mængden af skriftlig ledelsesinformation og gøre den mere fleksibel og mere dialogorienteret
- b. Jeres arbejde med at skabe en smidig dokumentationspraksis i koordineringen mellem medarbejdere, som samtidig formår at forebygge dobbeltarbejde og videnstab mellem medarbejderne
- c. Jeres arbejde med at skabe en dokumentationspraksis, der direkte involverer borgeren/barnet, så selve arbejdet med dokumentation kan løfte borgerens/barnets oplevelse af kvalitet
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at reducere dokumentationsbyrden og omlægge dokumentationspraksis, så den i højere grad understøtter kerneopgaven

9. I det følgende har du mulighed for at kommentere på din besvarelse omkring arbejdet med dokumentation, og hvorfor du har svaret, som du har gjort.

Arbejdet med en tillidsbaseret kultur

I det følgende spørger vi ind til jeres erfaringer med arbejdet med at skabe en mere tillidsbaseret styrings- og ledelseskultur, hvor nye samarbejdsformer og værdier har erstattet unødigt bureaukrati og central målstyring.

10. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet og 10 er at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde i kommunen med en klar og vedholdende kommunikation om værdier og formål på tværs af styringslag i kommunen med det formål at ændre kulturen eller mindsettet i kommunen
- b. Jeres arbejde med at inddrage medarbejderne og give dem medejerskab i forhold til de nye værdier, der skal erstatte unødigt bureaukrati og central målstyring

c. Jeres arbejde med at skabe en daglig arbejdskultur blandt medarbejderne, hvor der i meget høj grad er plads til selvstændige faglige beslutninger

d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at skabe en mere tillidsbaseret styrings- og ledelseskultur, hvor nye samarbejdsformer og værdier har erstattet unødigt bureaukrati og central målstyring

I det følgende spørger vi ind til de samme forhold, men denne gang i forhold til, hvor vigtige du synes, at de forskellige forhold er.

11. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

a. Jeres arbejde i kommunen med en klar og vedholdende kommunikation om værdier og formål på tværs af styringslag i kommunen med det formål at ændre kulturen eller mindsettet i kommunen

b. Jeres arbejde med at inddrage medarbejderne og give dem medejerskab for de nye værdier, der skal erstatte unødigt bureaukrati og central målstyring

c. Jeres arbejde med at skabe en daglig arbejdskultur blandt medarbejderne, hvor der i meget høj grad er plads til selvstændige faglige beslutninger

d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at skabe en mere tillidsbaseret styrings- og ledelseskultur, hvor nye samarbejdsformer og værdier har erstattet unødigt bureaukrati og central målstyring

12. I det følgende har du mulighed for at kommentere på din besvarelse omkring arbejdet med en tillidsbaseret kultur, og hvorfor du har svaret, som du har gjort.

Arbejdet med en innovativ og eksperimentel tilgang

I det følgende spørger vi ind til jeres erfaringer med at arbejde med en innovativ og eksperimentel tilgang, hvor nye lokale indsatser løbende og systematisk afprøves og evalueres.

13. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er at I slet ikke er kommet i gang med arbejdet og 10 er at I er helt i mål med arbejdet, hvor langt er I kommet med jeres arbejde i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde med at sikre de bedst mulige rammer for, at medarbejderne kan arbejde på en innovativ og nytænkende måde
- b. Jeres arbejde med at følge op på nye lokale indsatser og lave gode evalueringer som grundlag for videre beslutninger
- c. Jeres arbejde med at skabe gode resultater og øget kvalitet på baggrund af nye lokale indsatser
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at arbejde med en innovativ og eksperimentel tilgang, hvor nye lokale indsatser løbende og systematisk afprøves og evalueres

I det følgende spørger vi ind til de samme forhold, men denne gang i forhold til, hvor vigtige du synes, at de forskellige forhold er.

14. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke vigtigt og 10 er særdeles vigtigt, hvor vigtigt synes du jeres arbejde er i forhold til følgende forhold:

- a. Jeres arbejde med at sikre de bedst mulige rammer for, at medarbejderne kan arbejde på en innovativ og nytænkende måde
- b. Jeres arbejde med at følge op på nye lokale indsatser og lave gode evalueringer som grundlag for videre beslutninger
- c. Jeres arbejde med at skabe gode resultater og øget kvalitet på baggrund af nye lokale indsatser
- d. Jeres overordnede arbejde alt i alt i forhold til at arbejde med en innovativ og eksperimentel tilgang, hvor nye lokale indsatser løbende og systematisk afprøves og evalueres

15. I det følgende har du mulighed for at kommentere på din besvarelse omkring arbejdet med en innovativ og eksperimentel tilgang, og hvorfor du har svaret, som du har gjort.

