



Hvad er frisættelse – og virker det?

Ulf Hjelmar, selvstændig konsulent (tidligere professor mso, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd)

Indledning¹

Den offentlige sektor er under et stigende pres for at udvikle og levere velfærdsløsninger af høj kvalitet samtidig med, at man oplever problemer med finansiering af velfærd og rekruttering af kernemedarbejdere. Udgifter og krav til offentlig service øges, mens der er begrænset opbakning til tilsvarende at øge indtægterne gennem skatteudskrivelse. Det er derfor i stigende grad nødvendigt at finde nye – og effektive - løsninger for leveringen af velfærd, som kan fremme kvalitetsudvikling, og som samtidig lever op til borgernes forventninger om offentlig service.

En del af denne politiske dagsorden har været at afbureaukratisere den offentlige sektor og dermed frigøre ressourcer, som tidligere har været bundet op på arbejde med unødige regler og dokumentationskrav. Dette fremgår af de forskellige moderniseringsprogrammer, som er blevet fremlagt af skiftende regeringer fra 1980'erne og frem til i dag.

Denne politiske dagsorden står stadig centralt. SVM-regeringen (2022-) har i regeringsgrundlaget fra december 2022 lagt op til ”den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie” (Regeringen 2022). Regeringen har på det grundlag fremlagt reformforslag på folkeskoleområdet, beskæftigelsesområdet og på ældreområdet. Samtidig ses det af regeringens 2030-plan, at lokal frisættelse vil stå centralt i reforminitiativer i den offentlige sektor i de kommende år.

Der mangler dog en sammenhængende forståelse af, hvordan lokal frisættelse nærmere skal forstås. I den første del af dette notat vil jeg give et bud på en sådan forståelse.






Det næste spørgsmål, der melder sig, er, om frisættelse egentlig virker? I Danmark har vi 12 års erfaringer med frikommuneforsøg, velfærdsaftaler m.m. Det giver et godt grundlag for at kunne pege på, om frisættelse virker, hvordan frisættelse virker, og for hvem frisættelse virker. I den anden del af notatet vil jeg kort formidle denne viden.

¹ Notatet er primært baseret på to kapitler (kapitel 1 og 2), som jeg har skrevet i en antologi om frisættelse, der udkom i 2025 (Mellon 2025).



De fem spor i frisættelsen

Følgende fem spor eller kernelementer har været gennemgående i de nationale frisættelsesprogrammer de seneste 12 år.² Nedenstående figur oplister de fem kernelementer med stikord, der knytter sig til elementerne:

	Færre regler Fritagelser fra regler der anses som blokerende for lokale mere meningsfulde arbejdsgange og et øget fagligt fokus
	Mindre dokumentation Fritagelser fra krav om skriftlig information til beslutningstagere og et øget fagligt fokus på mening i dokumentationen
	Fra detailmål til formål Der styres efter færre detailmål. Målene knyttes til overordnede værdier, og der ses en mindre tæt resultatopfølgning
	Tillidsbaseret kultur Frisættelsen åbner op for innovation, nye lokale samarbejdsformer og et øget fokus på faglighed
	Eksperimentel tilgang Fokus på lokal idégenerering og midlertidige forsøg. Forsøgene evalueres, og de permanentgøres evt. gennem generelle lovændringer

Det fremgår, at der i alle programmer har der indgået en frisættelse fra regler, forsøg på mindre dokumentation, initiativer omkring mindre målstyring, et ønske om en mere tillidsbaseret kultur og en eksperimentel tilgang. Der har været en større eller mindre vægtning af kernelementerne i de forskellige frisættelsesforsøg, men der er klare tegn på disse fem gennemgående spor i måden, som den lokale frisættelse er blevet italesat og implementeret på.

I det følgende vil hver af de fem spor i frisættelsen blive nærmere gennemgået.

² Analysen baserer sig på en vidensopsamling med udgangspunkt i ni politiske dokumenter om forsøgsprogrammernes formål og tyve nationale evalueringer af den specifikke implementering af programmerne (Hjelmar og Pedersen 2024).



Spor 1: Færre regler

I centrum af de seneste års programmer med lokal frisættelse har været en ambition om at mindske antallet af regler. Det gælder både nationale regler, kommunale regler og lokale regler på den enkelte institution. Gennem en sådan frisættelse fra regler er ønsket at frigive mere tid til en mindre standardiseret indsats og mere nærvær med borgeren.

Frisættelse fra regler er typisk blevet politisk koblet til et opgør med det unødige bureaukrati. Med det unødige bureaukrati menes en form for bureaukrati, der har overskredet sit oprindelige formål og resulteret i et overdrevet regelstyre, som karakteriseres som meningsløst.

En central del af baggrunden for at ville fjerne unødige regler og bureaukrati er, at reglerne ses som ”bøvlede”. Hermed menes, at reglerne har nogle utilsigtede konsekvenser, der rækker ud over, hvad formålet med reglerne egentlig var. ”Bøvlet” består i, at reglerne skaber unødvendigt merarbejde, som tager tid væk fra hovedformålet med arbejdet – ofte beskrevet om ”kerneopgaven” (Regeringen 2018).

I forhold til de unødvendige regler har udgangspunktet i de forskellige frisættelsesforsøg været, at det har været op til de enkelte medarbejdere og lokale ledere at pege på regler, som med fordel kunne fjernes. Der er dog nogle regelsæt i forhold til grundlov, EU-lovgivning og borgernes grundlæggende retssikkerhed, som ikke kan fraviges. Det har eksempelvis været en afgørende præmis for forsøgene, at borgernes rettigheder ikke måtte udfordres, hvis fritagelserne skulle accepteres af de nationale myndigheder. Forsøgene måtte ikke stille borgerne dårligere, end de er stillet efter gældende regler, ligesom regler, der forringer borgernes retssikkerhed ikke kunne indgå i forsøgene.

Det specifikke formål med regelfritagelserne har først og fremmest været at åbne op for mere meningsfulde arbejds gange og et øget fagligt frirum for medarbejderne.

Spor 2: Mindre dokumentation

Programmerne med lokal frisættelse indeholder et ønske om at reducere og målrette dokumentationspraksis i kommunerne. Dokumentation forstås her som indsamling og klassificering af informationsmateriale.

Dokumentation er et væsentligt element i både klassisk bureaukratisk styring og New Public Management, fordi disse styringsformer i høj grad baserer sig på formaliserede relationer og procedurer. Her fungerer dokumentationen som kommunikationsvej opad i styringskæden og på tværs af styringskæden. I bureaukratiet informerer dokumentationen om, hvorvidt regler og procedurer overholdes, mens det i New Public Management i højere grad skal belyse produktivitet og resultater.

Fokus i frisættelsesforsøgene har været på at minimere den oplevede dokumentationsbyrde og skabe større mening i dokumentationsarbejdet. Dette kan gøres på flere forskellige måder.

Der har været gennemført forsøg på at minimere dokumentationen (særlig frikommuneforsøg I og II) og forsøg på at fokusere dokumentationsarbejdet omkring den nødvendige og meningsfulde dokumentation (særlig forsøg omkring tillidsreform, friinstitutioner og velfærdsaftaler). I frikommuneforsøg II ses eksempler på forsøg med borgerrettet



dokumentation (dokumentationsarbejde med direkte involvering af borgere) og i forsøg med velfærdsaftaler ses eksempler på mindre skriftlig dokumentation og flere mundtlige tilbagemeldinger til beslutningstagere.

Ud over at frigive tid medfører ændringerne ses også forsøg på en omlægning af dokumentationens funktion. Fra at have et systeminternt sigte omlægges dokumentationen til i højere grad at skulle give værdi til borgeren. Ved at inddrage borgeren i processen og formulere dokumentationen i deres eget sprog, kan dokumentationen skabe mening, læring og struktur hos borgeren.

Spor 3: Fra detailmål til formål

En del af de seneste års programmer med lokal frisættelse har været ønsket om at mindske den centrale målstyring og åbne op for et større lokalt råderum. Med central målstyring menes, at institutioner styres ud fra specifikke mål, der bruges som grundlag og retningsanvisning for arbejdstilrettelæggelse og ressourceallokering.

Detailmål koblet op på incitament er typisk blevet forbundet med New Public Management. Centralt i New Public Management er at opstille mål for offentlige institutioners arbejde, der er målbare. Institutionerne gives høj autonomi, idet deres præstation i afgøres ud fra målopfyldelse frem for overholdelse af centrale regler.

Det fremgår af de forskellige forsøg med lokal frisættelse, at målstyring grundlæggende er blevet fastholdt som en central styringsmekanisme. Det fremgår dog også, at der har været en ambition om at have færre og mere overordnede (for)mål frem for specifikke detailmål.

Der indgår altså her en væsentlig skelnen mellem mål og formål. *Mål* kan ses som indikatorer, der kan bruges til så entydigt som muligt at vurdere målopfyldelse. Dette kan være fx budgetoverholdelse, produktivitetsmål og brugertilfredhedsmål. *Formål* kan ses som et mere overordnet ønske om eller formulering af, hvad der skal fremmes i den offentlige serviceproduktion. Dette kan være øget effektivitet, øget kvalitet eller en forbedret borgeroplevelse.

Det fremgår af erfaringerne fra frisættelsesforsøgene, at der er en strategisk vigtig opgave i forhold til at skabe opbakning til gældende mål/formål for organisationen. Mål/formål skal give mening i dagligdagen for de involverede aktører, før de opleves som havende har en værdi. Værdien består i, at de reelt virker koordinerende for aktiviteter og ressourcer, og at der følges op på de fastsatte mål/formål.

Erfaringerne viser endvidere, at opfølgningen på mål/formål kan have en lidt anden karakter under en lokal frisættelse. Målopfølgningen kan være mere dialogbaseret end normalt, hvilket kræver et tættere og mere forpligtende samspil med det politiske og administrative niveau i organisationen.



Spor 4: Tillidsbaseret kultur

En gennemgående målsætning i programmerne med lokal frisættelse har været at afprøve nye principper for styring og ledelse. Sådanne principper kan potentielt reducere centralisering og incitamentener og i stedet åbne for nye samarbejdsformer og værdier, herunder i særdeleshed tillid og værdien af lokale innovative tiltag baseret på medarbejdernes faglighed.

Det står centralt i de forskellige frisættelsesprogrammer, at der er behov for en større agilitet i en omskiftelig virkelighed, som fordrer øget innovation og tilpasningsdygtighed. Desuden betones også nødvendigheden af at sikre mere motiverede medarbejdere, der i højere grad er responsive i forhold til lokale behov og dermed sikrer en bedre opgaveløsning.

Et vigtigt skridt i en kulturforandringsproces er, at nye værdier og ansvarsfordeling faktisk forplanter sig i en ny daglig arbejdskultur blandt medarbejderne. Det kan både være den konkrete arbejdsgang, prioriteringen af opgaver, samarbejdet med kolleger og relationen til borgeren.

Erfaringerne peger imidlertid på, at gennemgribende kulturændring er en vanskelig proces. Den er afhængig af et dedikeret politisk lederskab og er sårbar over for lederskifte. Derfor kræver kulturændringer i en organisation stærke signaler fra hele styringskæden. Det er med til at sikre klarhed blandt medarbejderne om organisationens værdier og kontinuitet i tilfælde af lederskift. Et eksempel på dette er opgøret med den såkaldte ”nulfejlskultur” – hvor ledelsen giver et klart signal på alle niveauer om, at det er i orden at begå fejl, bare man lærer af dem.

Erfaringerne fra forsøgene med lokal frisættelse, peger også på, at lederen spiller en helt central rolle som fortolker og oversætter af den ny tillidsbaserede kultur til praksis. Det er lederen der italesætter, hvad de nye værdier konkret betyder for medarbejdernes arbejdsgang og skaber rammerne for, at medarbejderne kan efterleve dem.

Spor 5: Eksperimentel tilgang

I frisættelsesforsøgene har udgangspunktet været, at udvalgte kommuner eller institutioner har fået nogle unikke frihedsgrader i form af regelfritagelser. Samtidig har der været en forpligtelse til at evaluere forsøgene, så nationale og kommunale myndigheder får dokumentation for, hvad der kom ud af forsøgene.

Dette kan karakteriseres som en eksperimenterende tilgang til udvikling af de offentlige tilbud, herunder udvikling af den offentlige styring og ledelse. Hermed menes, at ”eksperimentet” står centralt i reformtiltagene: Rammerne for en offentlig indsats afprøves i mindre skala, tiltaget evalueres, og afslutningsvis tages der på baggrund af evalueringsresultatet stilling til om de afprøvede rammer skal udbredes i stor skala gennem generelle lovændringer.

Denne eksperimentelle tilgang kan ses en del af styringstankegangen i forsøgene omkring lokal frisættelse. Idéen er, at den eksperimentelle tilgang skal gøre kommunerne som helhed mere tilpasningsdygtige, og gøre den offentlige sektor i stand til i højere grad at trække på sin innovative kapacitet. Innovationskapaciteten udnyttes lokalt til at udvikle nye idéer, idéerne testes lokalt, evalueres og spredes derefter, hvor det vurderes relevant (Hjelmar og Jakobsen 2021).



Virksomheder af frisættelse

Det næste spørgsmål, som jeg vil tage op, er, for hvem frisættelse virker, og hvordan frisættelse virker på hvert enkelt område.

Jeg skelner i det følgende mellem virksomheder på tre forskellige niveauer: Virksomheder på borgerniveau, virksomheder for medarbejdere og ledere samt virksomheder på måden en kommune styres på. Den følgende fremstilling bygger primært på erfaringerne med velfærdsaftalerne, som er det mest vidtgående nationale frisættelsesforsøg.

Virksomheder for borgere/elever/børn

Der kan på baggrund af arbejdet med velfærdsaftaler ikke aflæses direkte og markante effekter i forhold til borgerne generelt.

En væsentlig del af forklaringen på dette er, at der er en række øvrige forhold udover elementerne i velfærdsaftalerne, som har haft en betydning for borgerne/eleverne/børnene. Særlig fire forhold trækkes frem af kommunerne: Den kommunale økonomi, strukturelle ændringer på det enkelte velfærdsområde, lederskift og rekrutteringsproblemer.

På dagtilbudsområdet nævnes hyppige lederskift, rekruttering af uddannede medarbejdere og kommunal økonomi nævnes som markante udfordringer. På folkeskoleområdet nævnes navnlig udfordringer med kommunal økonomi, skolestrukturændringer og lederskift. På ældreområdet nævnes særlig udfordringer med kommunal økonomi, lederskift og rekruttering af medarbejdere.

Det kan dog konkluderes, at frisættelsen har *et potentiale* til at kunne løfte kvaliteten, navnlig for specifikke grupper af elever og borgere.

Potentialet ses på folkeskoleområdet mest markant i forhold til elever med lav motivation i undervisningen - som ikke nødvendigvis er i udsatte positioner - og hvor det vurderes, at de i særlig høj grad trives med kortere skoledage, tovoksen ordninger og mere praksisrettet undervisning. Flere elever fremhæver, at den kortere skoledag har skabt en bedre sammenhæng mellem skole og fritid, hvilket har øget deres motivation for at komme i skole, samt givet dem mere overskud til fritidsaktiviteter.

På ældreområdet ses potentialet mest tydeligt i forhold til borgere, der kan have gavn af andre indsatser/aktiviteter end de vanlige og med fokus på borgerens samlede livskvalitet. Et eksempel på dette er et forsøg i en kommunes hjemmepleje, hvor de har arbejdet med at give hver hjemmeplejegruppe 10 timer om ugen til indsatser, der ligger udover kommunens indsatskatalog. Ændringen har, ifølge både medarbejdere og ledere, gjort en stor positiv forskel for borgere og medarbejdere ved, at en del medarbejdere nu tør tænke anderledes ud fra en faglig vurdering af borgers dagsaktuelle ønsker og behov.

På dagtilbudsområdet oplever ledere og medarbejdere generelt en relativ høj grad af kvalitet i tilbuddene både før og efter frisættelsesforsøget. I løbet af forsøgsperioden har medarbejderne



dog oplevet en mindre negativ ændring i kvaliteten for børnene. Det kan, ifølge medarbejdere og ledere i kommunerne, navnlig hænge sammen med udfordringer med rekruttering af pædagoguddannet personale.

Det fremgår også, at en bredere implementering af velfærdsaftalerne – hvor flere medarbejdere arbejdede med velfærdsaftalerne - ville kunne løfte kvaliteten mere markant. Dette potentiale er mest tydeligt på folkeskole- og ældreområdet. Medarbejdere på folkeskole- og ældreområdet som har arbejdet med velfærdsaftalerne, har en oplevelse af, at der er sket et kvalitetsløft i forsøgsperioden. Hvis flere medarbejdere ville arbejde med velfærdsaftalerne, så tilsiger resultaterne, at det ville have en afsmittende effekt på den generelle oplevelse af kvalitet for eleverne/borgerne.

Virkninger af frisættelse for medarbejdere og lokale ledere

I forhold til *medarbejderne* ses ikke markante og generelle ændringer i trivsel på tværs af de tre forskellige velfærdsområder i forsøgsperioden. På mere afgrænsede områder ses dog positive resultater og potentialer i arbejdet med velfærdsaftaler.

På ældreområdet oplever medarbejderne en øget generel trivsel, og der er klare indikationer på, at det kan henføres til arbejdet med velfærdsaftalerne. Den positive udvikling i trivsel blandt medarbejderne er således primært drevet af de medarbejdere, der aktivt har arbejdet med velfærdsaftalerne i forsøgsperioden.

Medarbejderne på ældreområdet fremhæver særlig en øget fleksibilitet, et øget fagligt råderum og tidsbesparende arbejdsgange. Et eksempel på dette er forsøget med fleksible arbejdstider, som har givet en bedre ressourceudnyttelse og ledt til større medarbejdertilfredshed.

På folkeskoleområdet ses ikke nogen markante ændringer i medarbejdertrivsel i forsøgsperioden. I forhold til sygefravær og job-afgange/opsigelser kan man ikke aflæse markante ændringer i perioden. Det er dog markant, at der blandt de medarbejdere, som aktivt har arbejdet med velfærdsaftalerne, er en øget oplevelse af trivsel – det slår blot ikke igennem i forhold til den generelle trivsel for hele medarbejdergruppen.

På dagtilbudsområdet ses tilsvarende heller ikke nogen markante ændringer i medarbejdertrivsel i forsøgsperioden. Det fremgår, at medarbejderne er tilfredse med inddragelsen i arbejdet med velfærdsaftalerne, og at de også oplever en øget faglig frihed, hvilket virker motiverende for medarbejderne. Samtidig er der dog en række faktorer, der ikke virker fremmende for trivslen, herunder navnlig omfanget af ressourcer og tid til opgaven.

I forhold til *de lokale ledere* ses heller ikke markante og generelle ændringer i trivsel på tværs af de tre forskellige velfærdsområder i forsøgsperioden. Tilsvarende som på medarbejderområdet ses der dog resultater og potentialer inden for mere afgrænsede områder. Bemærkelsesværdigt er det, at udviklingen i trivsel for ledere ikke følger samme mønster som er gældende for medarbejderområdet.



På folkeskoleområdet oplever de lokale ledere en øget trivsel – hvilket ikke gjaldt for medarbejderne på området. Lokale ledere på folkeskoleområdet fremhæver, at velfærdsaftalerne giver mulighed for at nytænke skolens tilbud, og det opleves som fremmede for lederens trivsel.

Omvendt fremhæver ledere på ældreområdet, at ledelsesopgaven under en kommunal frisættelse er vanskelig og omfangsrig, hvilket ikke generelt opleves som fremmede for deres trivsel. Dette er ikke sammenfaldende med udviklingen i trivsel for medarbejderne på området. Medarbejderne på ældreområdet oplevede en øget trivsel i forsøgsperioden, hvilket altså ikke gælder for de lokale ledere af plejecentre, hjemmepleje, træningscentre m.v.

De lokale ledere på ældreområdet har haft en stor ledelsesopgave i forhold til at understøtte medarbejdernes ideer, løsninger og faglige stillingtagen. Derudover har det været en stor ledelsesopgave at formidle indholdet af velfærdsaftalen til medarbejderne, herunder at afstemme medarbejdernes forventninger til frisættelsen.

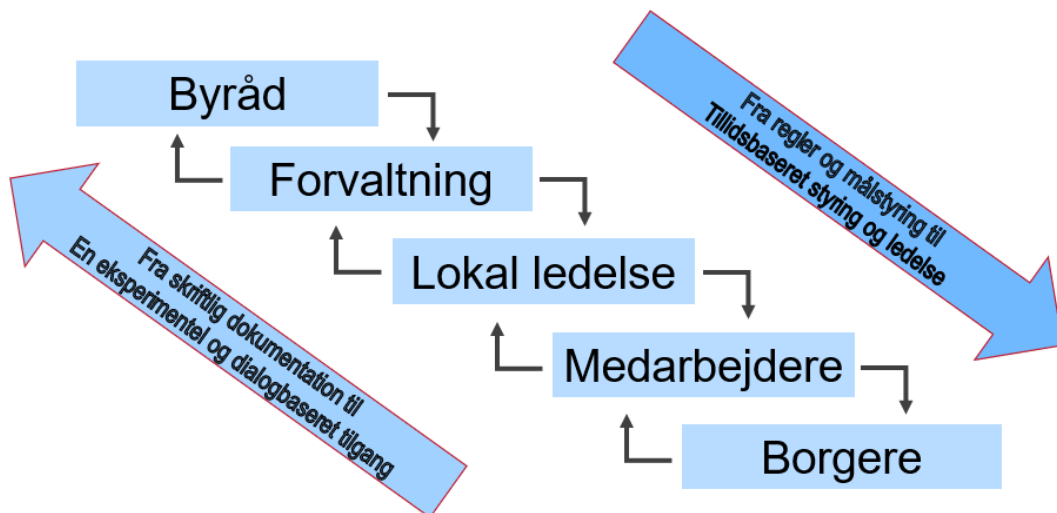
På dagtilbudsområdet ses ikke en udvikling i trivsel blandt de lokale ledere i forsøgsperioden. Dette gjaldt også for medarbejderne på dagtilbudsområdet. Dette skyldes en række faktorer, der ikke virker fremmede for trivslen, herunder navnlig omfanget af ressourcer og tid til opgaven.

Virkninger på organisationsniveau

På alle tre velfærdsområder lægger forsøgskommunerne vægt på, at der i forsøgsperioden har udviklet sig en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse i kommunerne, som generelt opleves som positiv, og som en ændring der ønskes fastholdt fremadrettet.

Det fremhæves af forsøgskommunerne, at aktørerne på tværs af styringskæden får andre roller under en frisættelse. Politikerne og forvaltningen beskriver, at de i mindre grad styrer efter regler og detaljerede mål, og at de har løsnet på dokumentationskrav. I følgende figur er denne overordnede bevægelse i styringskæden illustreret:

Fig. 2. En bevægelse mod en mere tillidsbaseret form for styring





De lokale politikere beskriver, at de har lagt mere ansvar ud til lokale institutioner og tilbud, og at de har tillid til, at man lokalt kan forvalte det ansvar. Forvaltningen beskriver, at den har en mere faciliterende rolle i forhold til de lokale institutioner og tilbud, og at den i højere grad baserer sig på mundtlige tilbagemeldinger frem for skriftlig dokumentation. De lokale ledere beskriver, at de har fået en ny ledelsesrolle, hvor fokus i højere grad end tidligere er på at skabe egne rammer for lokale udviklingsaktiviteter tilpasset den enkelte institutions behov.

Medarbejderne oplever, at de har fået større ansvar for at nytænke deres arbejds gange med udgangspunkt i det der giver mening lokalt i forhold til de borgere, elever eller børn, som de er tæt på i deres arbejde. Endelig er der eksempler på, at borgere i højere grad oplever, at de bliver inddraget i udviklingen af de enkelte velfærdstilbud.

Samlet set kan man tale om, at frisættelsen har demonstreret et væsentligt potentiale i forhold til at ændre ved nogle helt centrale organisatoriske forhold, nemlig den grundlæggende måde som kommuner styres og ledes efter.

Konklusion

Arbejdet med frisættelse giver os værdifuld viden om, hvad der kan komme ud af at arbejde ud af de fem spor, der er indeholdt i frisættelsen. Der har ikke tidligere i Danmark været gennemført et forsøg med frisættelse i den skala, som vi så omkring forsøget med velfærdsaftaler, og der har ikke tidligere foreligget viden om, hvad en frisættelse i den skala resulterer i.

Det første man kan notere sig på baggrund af forsøget med velfærdsaftaler er, at der generelt er blevet taget godt imod ideen om frisættelse. På alle tre velfærdsområder har der været stor lokal aktivitet og en grundlæggende positiv stemning omkring frisættelsen. Det ses også, at op mod halvdelen af alle medarbejdere aktivt har arbejdet med elementerne i frisættelsen på dagtilbuds- og folkeskoleområdet – mens det på ældreområdet har været en lidt mindre andel.

Det andet man kan notere sig er, at arbejdet med frisættelsen i velfærdsaftalerne har ført til forskelligartede virkninger på de forskellige velfærdsområder, og at virkningerne slår mere igennem for nogle grupper af borgere/elever/børn end andre. Dette er ny viden. Med erfaringerne fra velfærdsaftalerne er vi blevet klogere på, hvordan vi kan bruge elementerne i frisættelsen bedst muligt i forhold til at skabe resultater for borgere/elever/børn.

På folkeskoleområdet ses de mest gennemgående og positive resultater af frisættelsen. Elever med lav motivation i undervisningen oplever øget trivsel, medarbejdere der aktivt har arbejdet med frisættelsen har fået øget trivsel, og skoleledere oplever tilsvarende øget trivsel. På ældreområdet ses positive resultater for nogle borgere og en øget trivsel generelt blandt medarbejderne, mens der på dagtilbudsområdet ikke ses markante virkninger af frisættelsen for hverken børn, medarbejdere eller lokale ledere.

Det bemærkes også, at regelfritagelserne har været mest markante på folkeskoleområdet – hvor der også ses de mest positive resultater. På dagtilbuds- og ældreområdet har regelfritagelserne



været mindre i omfang, og det øgede handlerum som resultat af regelfritagelserne har været tilsvarende mindre for medarbejdere og lokale ledere.

Det tredje man kan notere sig er, at på alle tre velfærdsområder og i alle syv forsøgskommuner har der været en bevægelse hen imod en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse. Dette er noget, som alle forsøgskommuner lægger vægt på som et væsentligt resultat af frisættelsen, og som noget der organisatorisk har forandret kommunens måde at arbejde på.

Litteraturliste

- Andersen, Lotte Bøgh m.fl. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bentzen, T.Ø. (2016). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer – i springet fra ambition til praksis*. Roskilde: Roskilde Universitet, Institut for Samfund og Globalisering.
- Grønnegård Christensen, Jørgen (2022). Frikommuner: Idéen der hverken vil dø eller slå an. *Politica* 54 (3), 223-33.
- Hjelmar, U., M.G. Kjer og N.B.G. Petersen (2020). *Redskaber til øget lokalt selvstyre i den offentlige sektor. En systematisk kortlægning af eksisterende viden fra Skandinavien*. København: VIVE.
- Hjelmar, U. og M.L.J. Jakobsen (2021). Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin. *Politica*, 53(3): 218-239.
- Hjelmar, U.; Søren Kjær Foged, Amanda Bech, Julie Schou Nicolajsen, Sarah Schoop og Nanna Høygaard Lindeberg (2023). *Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler. Forsøg med frisættelse i syv kommuner på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-22*. København: VIVE.
- Hjelmar, U. og L.B. Pedersen (2024). *Fem spor i lokal frisættelse. 12 års danske erfaringer*. København: VIVE.
- Hjelmar, U.; Nanna Høygaard Lindeberg, Søren Kjær Foged, Julie Schou Nicolajsen og Elias Kragh Marcussen (2025). *Kommunal frisættelse. Virkninger af velfærdsaftalerne på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-24*. København: VIVE.
- Mellon, K. (red.) (2025). *Frisættelse. Hvad har vi lært? Og hvad nu?* DJØF Forlag.
- Regeringen (2018). *Færre regler og mindre bureaukrati*. Finansministeriet.
- Regeringen (2022). *Ansvar for Danmark. Det politiske grundlag for Danmarks regering*. København.
- Regeringen (2024). *DK2030. Regeringen rustet til fremtiden*. København.
- Schoop, Sarah og Ulf Hjelmar (2023). Frisættelsesdiskurs som grundlag for ledelse – folkeskolen som case. *Lederliv*. Vol 4, 1-11.