

Til
Kommunalbestyrelsen

Dokumenttype
Kommunespecifik rapport

Dato
Oktober 2016

FREDERICIA KOMMUNE EVALUERING AF FRI- KOMMUNEORDNINGEN



**FREDERICIA KOMMUNE
EVALUERING AF FRIKOMMUNEORDNINGEN**

INDHOLD

1.	Indledning	1
2.	Forsøg i Fredericia kommune	4
3.	Resultater fra forsøgene	7

1. INDLEDNING

KL og Økonomi- og Indenrigsministeriet har bedt Rambøll Management Consulting og BDO Consulting (herefter RMC-BDO) om at gennemføre en evaluering af frikommuneordningen.

Formålet med den samlede evalueringen er at samle op på erfaringerne fra frikommuneordningen ift. indhold, proces, rammer og resultater. Resultaterne skal ses i forhold til ordningens formål, som er:

- Et opgør med unødigt bureaukrati overalt i den kommunale sektor
- Tillid til de offentlige medarbejdere
- Mere råderum og indflydelse til kommunale politikere og ledere.

Evalueringen gennemføres som to delundersøgelser. I 2014 blev der gennemført en midtvejsevaluering af frikommuneordningen. I foråret/sommeren 2016 gennemføres slutevalueringen. Både midtvejsevalueringen og slutevalueringen afrapporteres i særskilte rapporter.

Denne rapport er en kommunespecifik rapport, der skal formidle resultaterne af kommunens deltagelse i frikommuneordningen i forhold til frikommuneordningens overordnede formål, kommunens eget overordnede formål med at være med i frikommuneordningen, samt de enkelte forsøgs egne formål.

1.1 Kort om frikommuneordningen

I forbindelse med finanslovsaftalen for 2011 besluttede den daværende regering at gennemføre forsøg med frikommuner. De senere regeringer har videreført forsøget med den ambition, at erfaringerne kan bidrage til den generelle reform af den offentlige sektor med fokus på tillid, faglighed, ledelse og afbureaukratisering¹. Frikommuneprojektets mål om at sætte kommunerne mere fri og fjerne uhensigtsmæssige regler og bindinger for lokalpolitikere, ledere og medarbejdere skal ses i sammenhæng med regeringens tillidsreform².

I alt ni kommuner er udvalgt til frikommuneordningen, der foregår fra den 1. januar 2012 til den 1. juli 2017³. De medvirkende kommuner er Fredensborg, Fredericia, Fredericia/Gladsaxe (fælles ansøgning), Odense, Odsherred, Vejle, Vesthimmerland og Viborg. Kommunerne har i fire ansøgningsrunder indsendt konkrete ansøgninger om forsøg på en række forskellige områder. Derudover har frikommunerne og ministerierne i samarbejde skabt en række forsøgstemaer for at udvikle flere tværgående forsøg på centrale, kommunale velfærdsområder, som frikommunerne også kunne søge om at udføre.

Evalueringens konklusioner formidles med udgangspunkt i nedenstående temaer.



¹ Økonomi- og Indenrigsministeriet <http://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/frikommuneforsog-og-udfordringsret/frikommuneforsog.aspx>.

² Økonomi- og Indenrigsministeriet: <http://oim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/jun/ny-aftale-om-principper-for-samarbejde-om-moderisering-af-den-offentlige-sektor.aspx>.

³ Som et led i økonomiaftalen for 2015 vil regeringen i efteråret 2014 fremsætte lovforslag om at forlænge perioden for frikommuneforsøget frem til den 1. juli 2017. Med en forlængelse kan alle igangsatte forsøg fortsætte, mens frikommunerne i foråret 2016 evaluerer forsøgene, og regeringen og Folketinget efterfølgende beslutter, hvilke forsøg der skal føre til lovændringer, som kan komme alle 98 kommuner til gavn.

For en uddybende beskrivelse henvises til midtvejsevalueringen og slutevalueringen, som er tilgængelig på: www.sim.dk.

1.2 Datagrundlag

Denne kommunerapport bygger primært på indsamlet data i forbindelse med slutevalueringen af frikommuneordningen i sommeren 2016, men også til dels på data fra midtvejsevalueringen i 2014. Her er indsamlet spørgeskemabesvarelser fra forsøgsansvarlige, ansvarlige i forvaltninger og decentrale ledere og medarbejdere i kommunen. Derudover er der afholdt et kommunebesøg, hvor der er gennemført interview med frikommunekoordinatoren i kommunen. I forbindelse med kommunebesøget er der afholdt en workshop som dels satte fokus på kommunens samlede resultater af frikommuneforsøget, samt udvalgte forsøg med særlig høj målopfyldelse/potentiale. Endelig er der foretaget en gennemgang og kodning af kommunens egne evalueringer af frikommuneforsøg.

1.3 Fredericias Kommunes mål med deltagelse i frikommuneordningen

Fredericia Kommunes overordnede mål med at deltage i frikommuneforsøget har været at være en foregangskommune, som er kendt for at gå nye veje på velfærdsområderne. Fredericia Kommune har tidligere arbejdet med innovation motiveret af arbejdskraftsudfordringer i kommunen. Med dét udgangspunkt har kommunen fokus på udvikling af borgerrettede serviceydelser, reduktion af unødvendig procesregler, og anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger. Konkret har Fredericia Kommune i 2008 udformet projektet *Fredericia Former Fremtiden*, som har til formål at sikre eksistensen af velfærdsydelser og holde efterspørgslen efter disse på status quo. På den baggrund har kommunen formuleret følgende specifikke forsøgstemaer; *Længst muligt i eget liv*, *Ud af ledighed – Ind i arbejdsfællesskabet*, *Mere end mig selv*, *Ikke mer' end du behøver*, *Fra Nordsøgas til Fredericia Gas*.

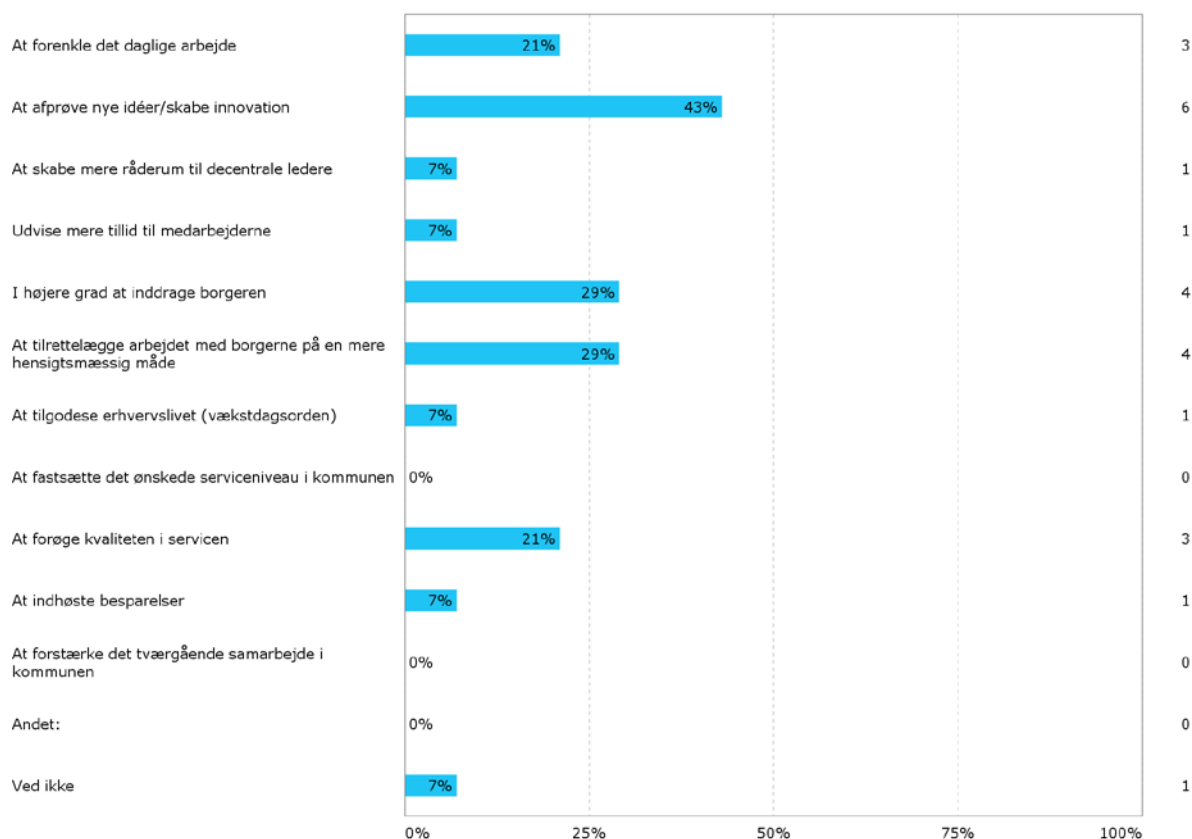
Fredericia kommunes forsøgstemaer i den oprindelige ansøgning

Tema	Beskrivelse	Eksempler på forsøgsansøgninger
Længst muligt i eget liv	Større inddragelse af borgeren i egen pleje ved hjælp af forebyggelse, rehabilitering og teknologi med målet om ressourcestærke ældre.	Differentierede muligheder for afvikling af forebyggende hjemmebesøg til borgere fra 75 år
Ud af ledighed – ind i arbejdsfællesskabet	Afbureaukratisering af sagsbehandling. Målet er at sætte fokus på at udnytte borgernes ressourcer, hvad enten dette er at sikre arbejde til ledige eller sikre, at ledige med færre muligheder for at indgå på arbejdsmarkedet bidrager til samfundet på anden vis.	Seniorjob i private virksomheder
Mere end mig selv	Formålet er at opbygge en stærk frivillig og kommunalt uafhængig indsats, hvor borgerne tager medansvar for løsningen af velfærdsopgaver.	
Ikke mer' end du behøver	En mere målrettet indsats over for borgeren, hvor borgeren kun modtager det niveau af serviceydelser, som matcher behovet. Fokus skyldes et ønske om at forhindre overproduktion af velfærdsydelser.	Vederlagsfri fysioterapi – en koordineret og sammenhængende indsats til anden lovgivning på træningsområdet
Fra Nordsøgas til Fredericia Gas	En bedre udnyttelse af spildevand og husholdningsaffald med formålet om ressourcebesparelser på energi og ikke mindst arbejdskraft i affaldshåndteringen.	

1.4 Det primære formål for kommunens forsøg

Denne rapport har bl.a. et fokus på kommunens resultater i forhold til kommunens egne formål med igangsatte forsøg. Nedenfor er vist de forsøgsansvarlige for kommunens forsøg angivelse af, hvad de primære formål med kommunens forsøg har været. De har haft mulighed for at angive tre formål.

Figur 1: Hvad er det primære formål for forsøget? (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige)



Som det fremgår af figur 1, så er de tre dominerende formål, at afprøve nye idéer/skabe innovation (43 pct.), i højere grad at inddrage borgeren (29 pct.) samt at tilrettelægge arbejdet med borgeren på en mere hensigtsmæssig måde (29 pct.). I kontrast til dette har kun 7 pct. angivet, at formålet har været at udvide mere tillid til medarbejderne på trods af at dette er et af de overordnede formål med frikommuneordningen.

2. FORSØG I FREDERICIA KOMMUNE

2.1 Overblik over gennemførte forsøg i Fredericia Kommune

Der er igangsat 16 forsøg i Fredericia Kommune.

Igangsatte forsøg er forsøg, hvor kommunen har fået godkendelsen og har iværksat arbejdet med forsøget på tidspunktet for midtvejsevalueringen eller senere. Her tages ikke hensyn til, hvorvidt kommunen har benyttet dispensationen i det daglige arbejde.

2.2 Eksempler på succesfulde forsøg

I forbindelse med de gennemførte workshop i kommunen er der blevet afdækket følgende vurdering fra kommunens ledelse og medarbejdere, når det kommer til Fredericia Kommunes erfaringer og målopfyldelse i forbindelse med frikommuneforsøget.

Om den samlede målopnåelse med frikommuneordningen beskriver kommunen selv, at der i kommunen ikke har været et stort fokus på målopnåelse ift. afbureaukratisering, øget tillid og øget råderum, men der er i langt højere grad er fokus på målopnåelse vedrørende effektivisering og bedre udnyttelse af ressourcerne. Indenfor disse områder vurderer kommunen selv at have leveret moderat gode resultater, når det kommer til de igangsatte projekter. Således hæfter kommune sig ved, at man i de igangsatte projekter har formået at skabe anvendelige resultater i forhold til styrket kvalitet i kerneydelsen og forbedret ressourceudnyttelse.

I forhold til **målopnåelsen for de enkelte projekter**, så fremhæver Fredericia Kommune selv, at man generelt set ikke har formået at sætte klare mål for sine projekter. Kommunen vurderer dog det til trods, at hovedparten af de aktive projekter generelt set har været en succesfulde ift projekterne formål. Det er ikke ensbetydende med, at man har opnået alle målene, men at nogle af målene er delvist opfyldt – hvorfor kommunen "kun" har vurderet at målopnåelsen til primært at ligge i et spænd mellem i høj grad" og "I nogen grad".

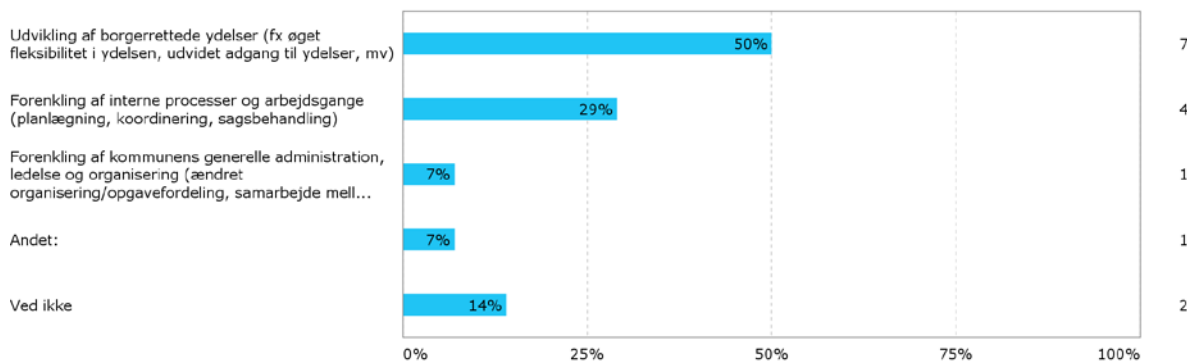
Fredericia Kommune fremhæver selv følgende projekter, som konkrete eksempler på projekter med positive resultater:

- Med **forsøget omkring forebyggende hjemmebesøg** har Fredericia Kommune fokuseret på, at skabe mulighed for at kommunen kan udvikle de forebyggende hjemmebesøg, så de bedre matcher målgruppens behov. Fredericia Kommunen vurderer selv, at man igennem forsøget er lykkedes med at tilbyde flere borgere en forebyggende indsats ved at skabe et differentieret tilbud, og det fremhæves især, at projektet har formået at etablere nye veje og metoder til at gennemføre forebyggende indsatser overfor ældre borgere.
- I forbindelse med **forsøget omkring informeret samtykke i tandplejen og sundhedplejen** så har kommunen både skabt bedre rammer for en effektiv ressourceudnyttelse, opnået bedre forældretilfredshed ved kun at efterspørge samtykke én gang, samt har kunne gøre en indsats for de børn, som tidligere havde glemt eller hvor hjemmet ikke formåede at få udfyldt samtykkeerklæringer til tiden. Helt konkret indebærer det informerede samtykke, at man nu kan tilrettelægge en hel arbejdsdag på en skole. Der er ikke nogen børn som kommer til at falde ud eller blive tilsidesat på grund af manglende samtykke. Og det giver mere produktivitet, da man kan tage en hel klasse af gangen. Samtidigt forbedres ressourceudnyttelsen ved, at man nu "blot" ved udeblivelser kan hente andre børn ind, og derved undgå huller og spildtid. Fremadrettet forventer kommunen at kunne realisere en produktivitetstgevinst i de kommende år gennem en mere effektiv drift. En forudsætning er dog, at den informerede samtykke fremadrettet foregår elektronisk, hvilket har været en udfordring i forbindelse med afprøvningen.
- I forhold til **forsøget med vedlagsfri fysioterapi** var fokus på at styrke kvaliteten og skabe bedre synergi mellem de indsatser borgerne modtager. Formålet med projektet har været at identificere muligheder for hvordan kommune, fysioterapi og praktiserende læge kan spille bedre sammen. Kommunen peger selv på, at forsøget har tydeliggjort styringsmuligheder indenfor området, og bidraget til at etablere rammer for en mere hensigtsmæssigt samarbejde mellem kommune, fysioterapeuter og praktiserende læger. Kommunen vurderer at man er nået langt med at styrke kvaliteten og skabe bedre synergi mellem de indsatser borgerne modtager. Projektet har konkret bidraget til, at der er kommet et andet mind-set om vedlagsfri fysioterapi. Konkret er borgerens målsætning blevet gjort tydelig, og der er skabt et øget fokus på effekt af behandling

2.3 Processen med frikommuneforsøgene

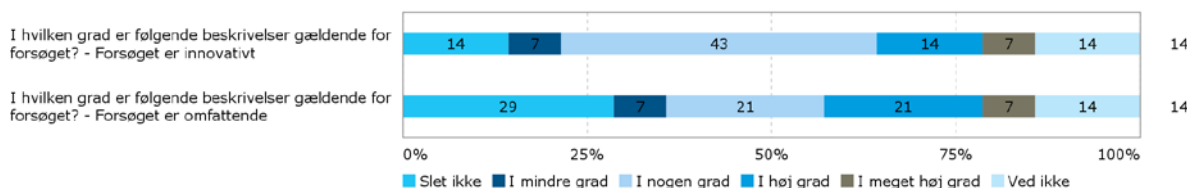
I det følgende beskrives de forsøgsansvarliges vurderinger af, hvordan forsøgene er blevet implementeret. Figur 2.1 viser inden for hvilke temaer, der er søgt om fritagelse. Særligt to temaer er dominerende her. 50 pct. omhandler udvikling af borgerrettede ydelser, mens 29 pct. af forsøgene handler om forenkling af interne processer og arbejdsgange.

Figur 2.1: Inden for hvilke af følgende temaer er der søgt om fritagelse? (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige)



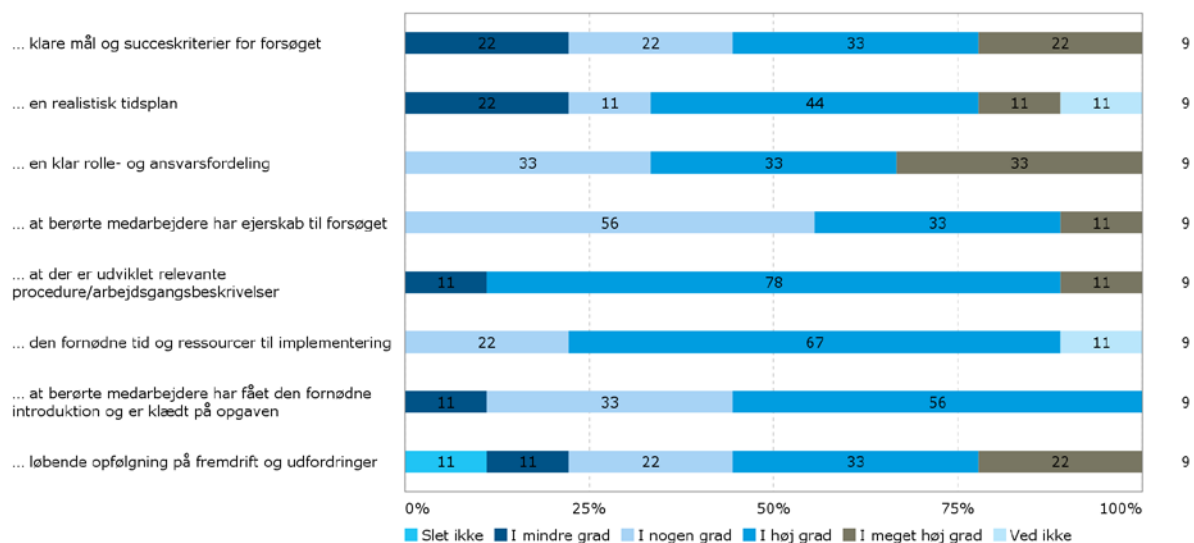
Figur 2.2 viser de forsøgsansvarliges vurdering af forsøgets grad af henholdsvis innovation og omfang. Der tegner sig et blandet billede i forhold til vurderingen af innovation. 21 pct. af de forsøgsansvarlige vurderer, at forsøget i høj grad, eller meget høj grad er innovativt, imod tilsvarende 21 pct., der mener, at forsøget i mindre grad eller slet ikke er innovative. I forhold til, om forsøget er omfattende, er en lille overvægt uenige. 36 pct. vurderer, at forsøget slet ikke, eller i mindre grad er omfattende, mens 29 pct. vurderer, at forsøget er omfattende.

Figur 2.2: I hvilken grad er følgende beskrivelser gældende for forsøget? (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige).



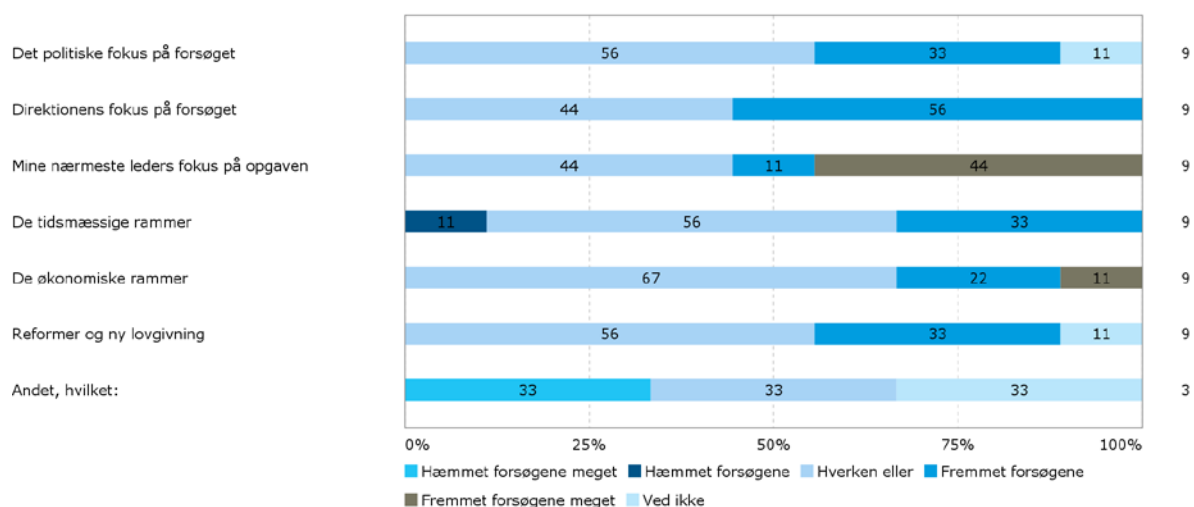
Figur 2.3 udtrykker de forsøgsansvarliges vurdering af forskellige faktorer i implementeringsprocessen. Generelt vurderer de forsøgsansvarlige implementeringsprocessen meget positivt på hovedparten af parametrene. Eksempelvis vurderer 89 pct. i høj grad, eller i meget høj grad, at der er udviklet relevante procedurer/arbejdsgangsbeskrivelser og 67 pct. mener i høj grad, at der har været den fornødne tid og de fornødne ressourcer til implementeringen. Hovedparten af de forsøgsansvarlige er ligeledes enige i, at forsøget har haft en klar rolle- og ansvarsfordeling samt klare mål og succeskriterier. 55 pct. vurderer, at forsøget i høj eller i meget høj grad har haft klare mål og succeskriterier og 66 pct. vurderer, at forsøget i høj eller i meget høj grad har haft en klar rolle- og ansvarsfordeling. Den faktor, der har fået den laveste vurdering blandt de forsøgsansvarlige er spørgsmålet om, hvorvidt implementeringsprocessen har været karakteriseret ved en løbende opfølgning på fremdrift og resultater. 22 pct. af de forsøgsansvarlige vurderer, at dette i mindre grad eller slet ikke har været tilfældet. Dette er dog i mod 55 pct., der mener, at dette i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet. Alt i alt vurderer de forsøgsansvarlige således implementeringsprocessen positivt på de opstillede parametre.

Figur 2.3: I hvilken grad vurderer du, at implementeringsprocessen har været karakteriseret ved (Kilde: Forsøgsansvarlige)



Endeligt beskriver figur 2.4 nedenfor de forsøgsansvarliges vurdering af, om forskellige forhold har fremmet eller hæmmet arbejdet med frikommuneforsøgene. Det ses, at særligt den nærmeste leders, samt direktionens fokus på opgaven har haft positiv betydning for arbejdet med forsøgene. 56 pct. af de forsøgsansvarlige vurderer, at direktionens fokus på forsøget har fremmet forsøgene, og 55 pct. vurderer, at den nærmeste leders fokus på forsøget enten har fremmet, eller fremmet forsøgene meget. Generelt er svarkategorien "hverken eller" gennemgående (33-67 pct.) i de forsøgsansvarliges besvarelse, og mange af de oplyste forhold synes derfor at have haft hverken en positiv eller negativ betydning for arbejdet med forsøgene. Endeligt vurderer 33 pct. af de forsøgsansvarlige, at "Andet" har hæmmet forsøgene meget.

Figur 2.4: I hvilken grad har disse forhold fremmet eller hæmmet arbejdet med frikommuneforsøgene? (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige)



3. RESULTATER FRA FORSØGENE

3.1 Resultater ift. frikommuneordningens overordnede resultater

I dette afsnit sættes kommunens resultater op i forhold til de overoverordnede formål med frikommuneforsøget, som derfor gengives indledningsvist.

Frikommuneforsøgets formål er at sikre:

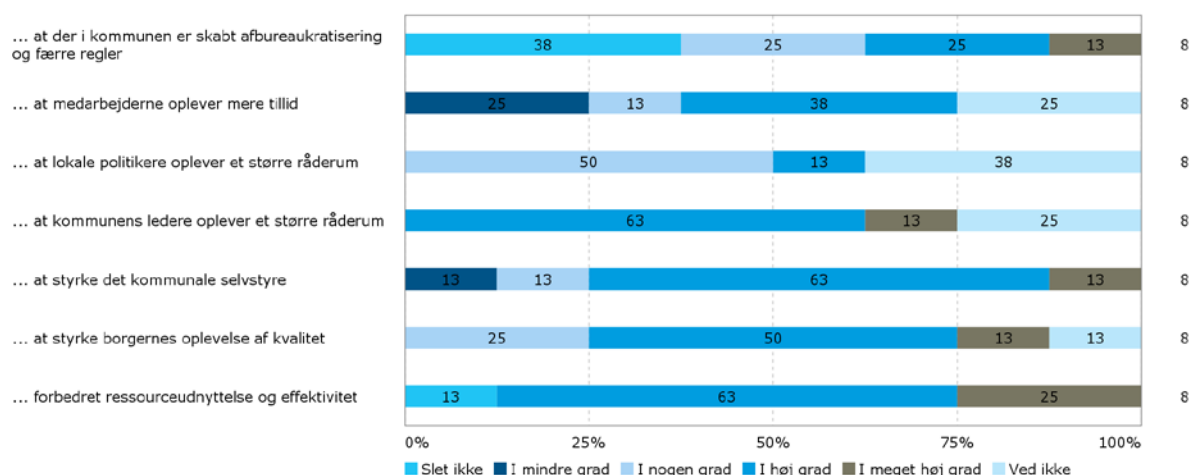
- Et opgør med unødigt bureaukrati overalt i den kommunale sektor.
- Tillid til de offentlige medarbejdere.
- Mere råderum og indflydelse til kommunale politikere og ledere.

Formålet med frikommuneforsøget er således via ændret regulering for kommunen at afprøve nye og innovative metoder, arbejdsgange eller indsatser, der kan forbedre kvaliteten af den kommunale service, øge det lokale selvstyre, forbedre ressourceudnyttelsen i kommunerne og/eller øge effektiviteten i den kommunale opgaveløsning⁴. I dette afsnit vil der derudover også holdes et blik for sidegevinster som forsøget har medført i forbindelse med forsøgene i kommunen.

Figur 3.1 viser de forsøgsansvarliges vurdering af, i hvilken grad forsøgene har bidraget til frikommuneforsøgets formål. Generelt vurderer de forsøgsansvarlige, at forsøget i høj grad har bidraget til en lang række af de erklærede formål. Eksempelvis vurderer 88 pct., at forsøget i høj grad, eller i meget høj grad har bidraget til forbedret ressourceudnyttelse og effektivitet i kommunen. Ligeledes vurderer 76 pct., at forsøget i høj grad, eller i meget høj grad har styrket det kommunale selvstyre samt bidraget til at kommunens ledere oplever et større råderum.

Den faktor, de forsøgsansvarlige har vurderet lavest er, hvorvidt forsøget bidrager til at skabe afbureaukratisering og færre regler; 38 pct. vurderer, at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Med til historien hører dog, at tilsvarende 38 pct., vurderer, at dette i høj grad eller i meget høj grad er opfyldt. Selv dén faktor, der har fået den laveste vurdering, har altså også fået tilsvarende positive tilkendegivelse.

Figur 3.1: I hvilken grad vurderer du, at forsøget bidrager til... (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige)

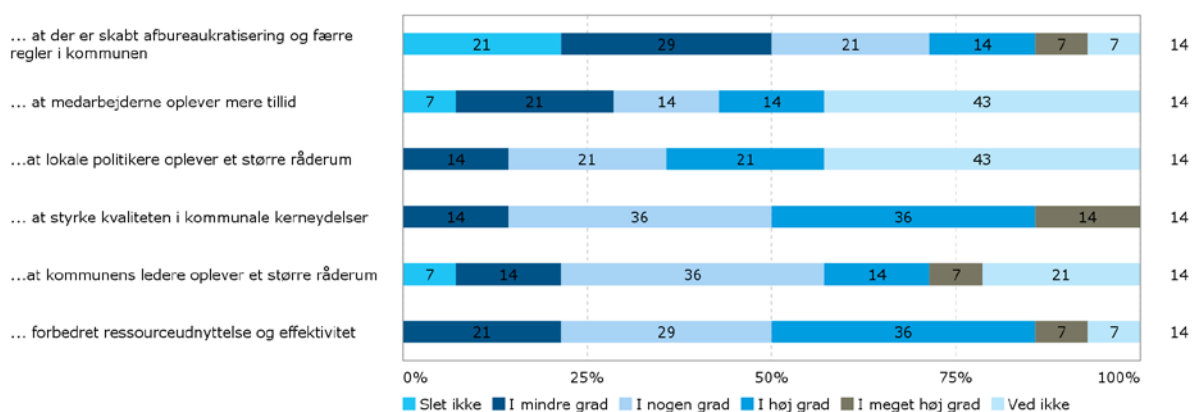


Som det fremgår af figur 3.2 nedenfor, vurderer medarbejdere og decentrale ledere, at forsøgene har bidraget til deres formål på nogle parametre, mens billedet er mere tvetydigt på andre parametre. De er mest enige i, at forsøgene har bidraget til henholdsvis at styrke kvaliteten i de kommunale kerneydelser samt en forbedret ressourceudnyttelse og effektivitet. 50 pct. af

⁴ Formålet som beskrevet i Lov om frikommuner af 18. juni 2012.

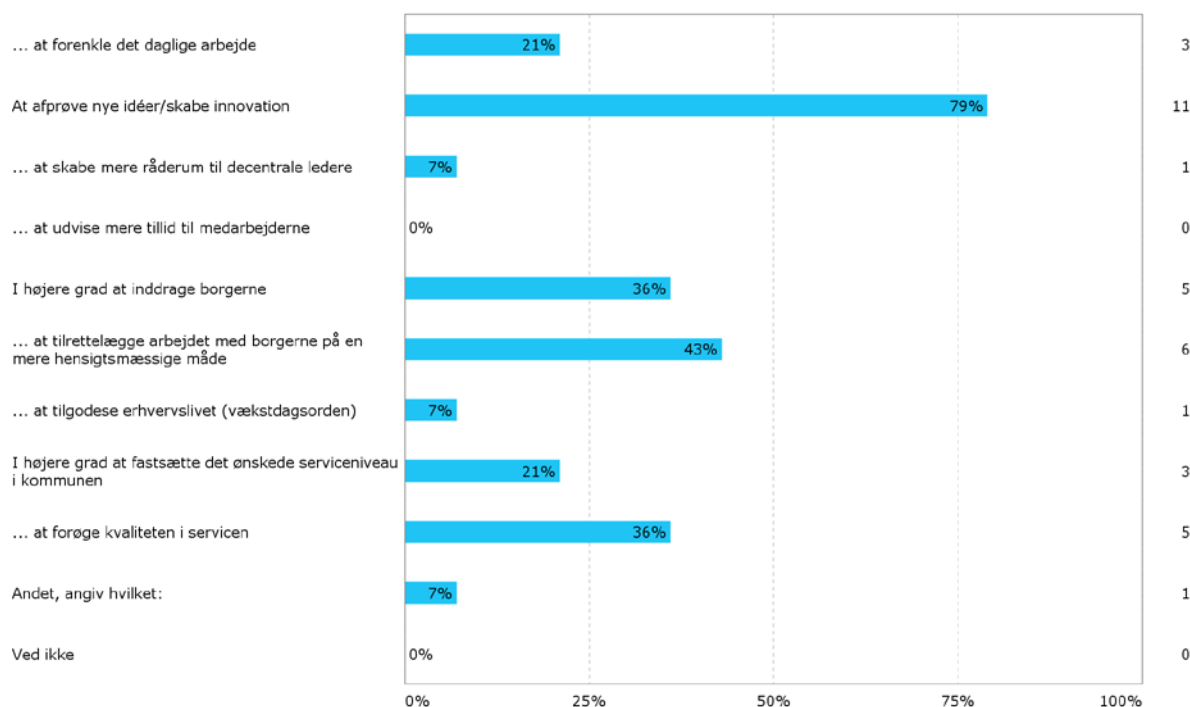
medarbejderne og de decentrale ledere vurderer, at forsøgene i høj grad, eller i meget høj grad har styrket kvaliteten i de kommunale kerneydelser. Tilsvarende mener 43 pct., at forsøgene i høj grad, eller i meget høj grad har forbedret ressourcudnyttelse og effektivitet. På to spørgsmål er der en høj "ved ikke"-svarrate. 43 pct. svarer "ved ikke" vedrørende, om medarbejderne oplever en større tillid som følge af forsøget samt om politikere oplever et større råderum. Denne "ved ikke"-tendens på disse spørgsmål var også at spore hos de forsøgsansvarlige i figur 3.1 (dog ikke helt så tydeligt). Dette indikerer, at medarbejderne har svært ved at tage stilling til, om tilliden til medarbejderne er styrket samt hvorledes politikernes råderum påvirkes. Den faktor, medarbejderne og de decentrale ledere vurderer lavest er, om der er skabt afbureaukratisering og færre regler. 50 pct. vurderer, at forsøget i lav grad eller slet ikke bidrager til afbureaukratisering og færre regler. Det parameter, medarbejderne og de decentrale ledere er mest splittede på er, hvorvidt kommunens ledere oplever et større råderum. 21 pct. vurderer, at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet, mens de tilsvarende 21 pct. vurderer, at dette i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet.

Figur 3.2: I hvilken grad vurderer du, at forsøget bidrager til... (Kilde: Survey med medarbejdere og decentrale ledere)



Figur 3.3 viser medarbejdere og de decentrale lederes vurdering af de vigtigste resultater af, at kommunen har været frikommune (de har maksimalt kunne udvælge tre resultater). De fire vigtigste resultater er ifølge medarbejderne og decentrale ledere at; afprøve nye idéer/skabe innovation (79 pct.), at tilrettelægge arbejdet med borgeren på en mere hensigtsmæssig måde (43 pct.), i højere grad at inddrage borgeren (36 pct.) samt at forøge kvaliteten i servicen (36 pct.).

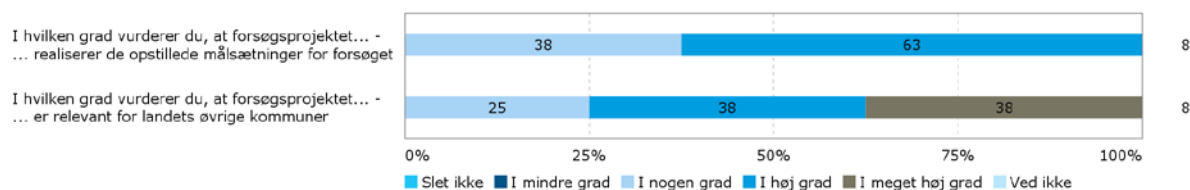
Figur 3.3: Hvad er efter din vurdering de vigtigste resultater af at være frikommune? Frikommuneordningen har bidraget til... (Kilde: Survey med medarbejdere og decentrale ledere)



Afslutningsvist behandles de forsøgsansvarliges, medarbejders og de decentrale ledere vurdering af forsøgene i forhold til de opstillede målsætninger for de specifikke forsøg samt betydningen af at være med i frikommuneordningen generelt.

Som det fremgår af figur 3.4, så har de forsøgsansvarlige generelt en positiv vurdering af kommunens forsøgsprojekt. 63 pct. vurderer, at forsøgsprojektet i høj eller i meget høj grad har realiseret de opstillede målsætninger og 76 pct. vurderer, at forsøgsprojekterne i høj grad eller meget høj grad er relevante for landets øvrige kommuner.

Figur 3.4: I hvilken grad vurderer du, at forsøgsprojektet... (Kilde: Survey med forsøgsansvarlige)

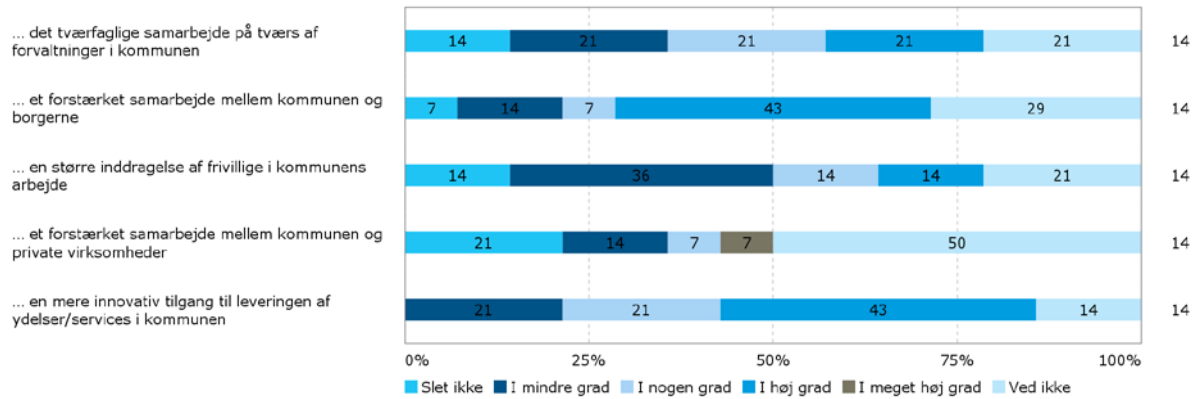


Figur 3.5 viser medarbejdernes og de forsøgsansvarliges generelle oplevelse af at være med i frikommuneordningen. Generelt har flere haft svært ved at tage stilling til betydningen af ordningen – 14-50 pct. har svaret 'ved ikke'. Derudover er der flere, der ikke tillægger det den store betydning. 21-50 pct. vurderer det slet ikke eller i mindre grad har haft betydning på de opstillede parametre.

Ifølge medarbejdere og decentrale ledere har frikommuneordningen på et generelt niveau haft størst betydning for en mere innovativ tilgang til levering af ydelser/services i kommunen samt et forstærket samarbejde mellem kommune og borgere. 43 pct. oplever, at frikommuneordningen i høj grad har haft betydning henholdsvis for en mere innovation tilgang til ydelses/service-leveringen samt et forstærket samarbejde mellem kommune og borgere. Tilsvarende oplever medarbejdere og decentrale ledere, at ordningen har haft mindst betydning for følgende tre områder: En større inddragelse af frivillige i kommunens arbejde (50 pct.), det tværfaglige samarbejde på

tværs af forvaltninger (35 pct.) samt et forstærket samarbejde mellem kommunen og private virksomheder (35 pct.).

Figur 3.5: Hvordan oplever du betydningen af frikommuneordningen i kommunen generelt?
(Kilde: Survey med medarbejdere og decentrale ledere)



Der er desuden foretaget en survey-undersøgelse vedrørende frikommuneordningens betydning for medarbejderne. Da kun to respondenter har besvaret dette spørgsmål, vurderes dette perspektiv ikke meningsfuldt at inddrage i evalueringen.

Endeligt viser figur 3.7 de decentrales leders vurdering af frikommuneordningens betydning for dem. Overordnet set er der flest negative vurderinger af frikommuneordningen på de opstillede parametre. Dét parameter, de decentrale ledere er mest uenige i er, at ordningen har mindsket deres arbejdspress. 57 pct. mener, at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Dernæst er 28-29 pct. uenige i følgende fire parametre: at ordningen har forenklet rammerne for de decentrale leders hverdag, at ordningen har givet de decentrale ledere mulighed for at vise større tillid til medarbejderne, at ordningen har givet større tillid til de decentrale ledere som leder samt at ordningen har frigivet økonomiske ressourcer. Dé to parametre, de decentrale ledere er mest positive overfor er, at ordningen har givet større råderum i den daglige ledelse samt at ordningen har givet større råderum i min faglighed og faglige ledelse. 28 pct. er i høj grad eller i meget høj grad enige i disse to spørgsmål.

