

Hanne Louise Søgaard Jensen og Martin Williams Strandby Afbureaukratisering af det børnesociale arbejde i tre frikommuner – en casebaseret analyse og diskussion

Denne artikel analyserer og diskuterer en case, hvor afbureaukratisering lykkes – et frikommuneforsøg på det specialiserede børnesociale område, hvor tre danske kommuner fra 2017-2020 har erstattet procesregler i serviceloven med nyudviklede socialfaglige arbejdsgange. Analysen tager udgangspunkt i *regelfritagelser*, *medarbejdermotivation* samt *ledelsesfokus* og viser, på baggrund af kvantitative spørgeskemadata og kvalitative interviewdata, hvordan de tre forhold hver især er kommet til udtryk i denne ”afbureaukratiseringssucces”. Endvidere diskuterer vi forholdet mellem disse tre komponenter og argumenterer for, at regelfritagelserne er en væsentlig katalysator for en forandringsproces, hvor kommunerne via motiverede medarbejdere og et solidt ledelsesfokus nytænker deres arbejdsgange, men at regelfritagelserne ikke i sig selv skaber forandrede arbejdsgange. De største afbureaukratiserende forandringer sker via lokale forandringsprocesser initieret af de lovmæssige undtagelser, og især ledelsesfokus ser ud til at spille en afgørende rolle.

Nøgleord: bureaukrati, innovation, frikommuneforsøg, udsatte børn, sagsbehandling

Forskere, praktikere, faglige organisationer og politikere har gennem mange år kritiseret det, der opleves som unødigt bureaukratiske arbejdsgange i offentlige institutioner (Andersen og Pedersen, 2014; Andersen et al., 2012; Thygesen, 2012; Finansministeriet, 2018). Kritikken går blandt andet på oplevelser af, at overflødige krav, kontrol og regler tager tid fra kerneopgaverne i de offentlige institutioner og derfor udgør et benspænd i opgaveløsningen for de offentligt ansatte. I stedet ønskes styringskoncepter, der giver medarbejderne et større råderum i opgaveløsningen og minimerer styring, der opfattes som meningsløs, hvilket forventes at optimere driften og derigennem frigøre ressourcer til at levere kerneydelserne i de offentlige institutioner. Trods dette politiske og forskningsmæssige fokus giver afbureaukratisering i offentlige institutioner fortsat store udfordringer. De vedvarende afbureaukratiseringsreformer kan i sig selv tolkes som et tegn på, at de slagkraftige resultater udebliver (Bentzen, 2020). Dette tydeliggør, at afbureaukratisering er en kompliceret opgave, og at resultater på området kalder på opmærksomhed.

Generelt er der en tendens til en negativitetsbias i forskningen inden for politik, forvaltning og public service. Dette betyder, at de fleste studier afdækker problemer, herunder problemer ved bureaukrati, frem for løsninger på disse problemer (Douglas et al., 2021).

En ny strømning er dog opstået med øget opmærksomhed på at afdække de faktorer og mekanismer, der muliggør høj performance i offentlig problemløsning og levering af public service. Artiklen skriver sig ind i denne strømning ved at belyse en afbureaukratiseringssucces. I børnefrikommuneforsøget ”Børn som vores vigtigste ressource”¹ lykkes tre kommuner i høj grad med at omlægge det børnesociale arbejde til det, der beskrives som mindre bureaukratiske arbejds gange med bedre resultater for både medarbejdere og borgere til følge. Blandt andet omlægges rådgivernes arbejde fra primært administration til tættere og hyppigere dialog med familierne, ligesom sagsbehandlingstiden ser ud til at forkortes, ændringer som, baseret på socialforskning, bidrager til bedre sagsbehandling og positive udfald i borgernes liv (Damiani-Taraba et al., 2017; Bekaert et al., 2021; Cheng og Lo, 2016; Xu, Ahn og Brigt, 2017; Gladstone et al., 2012).

Formålet med artiklen er at forstå den succesfulde afbureaukratisering i børnefrikommuneforsøget ud fra litteraturen om afbureaukratisering og bidrage til den videre diskussion på feltet. Artiklen skriver sig dermed ind i litteraturen om, *hvordan* institutioner kan afbureaukratisere. Vi benytter en abduktiv analysestrategi (Campos, 2011),² idet vi bevidst tager udgangspunkt i en succesfuld empirisk case,³ og derfra ”går baglæns”. Vi bruger vores viden fra casen til at udvælge tre overordnede forklaringstyper – regelfritagelser, medarbejdermotivation og ledelsesfokus – som hver især forventes at have indflydelse på afbureaukratiseringen, og samtidig diskutere og vurdere sammenhængen mellem de forskellige teoretiske forklaringer.

Artiklen har følgende struktur. Først gennemgås litteraturen om ”effektiv styring”, herunder teorier om *red tape* og *green tape* samt teori om medarbejdermotivation og -tillid. Dernæst præsenterer vi casestudiet af de tre kommuner og det empiriske datamateriale. Artiklen analyserer, hvordan afbureaukratiseringen er kommet til udtryk, og diskuterer i forlængelse heraf det interne forhold mellem de tre forskellige forklaringstyper.

Effektiv styring

Kernen i børnefrikommuneforsøget er, ligesom i de øvrige frikommuneforsøg, et ønske om regelforenkling og nytænkning af opgaveløsningen, hvilket har rødder i antibureaukratiske tilgange og forskning i *red tape* (Askim, Hjelm og Pedersen, 2018). Indledningsvis er det værd at bemærke, at betydningen af

bureaukrati og afbureaukratisering ikke er entydig i hverken litteraturen eller den politiske debat. I denne artikel anvendes bureaukrati i overensstemmelse med blandt andre Bozeman (1993) som et begreb for styring gennem regler, love eller kontrol.

Den hyppige kritik af bureaukrati har medført, at bureaukratisering i den politiske debat typisk fremstår som et negativt ladet begreb, mens afbureaukratisering fremstår positivt ladet. Det er imidlertid væsentligt at have for øje, at bureaukratiet på mange måder er rygraden i den offentlige forvaltning, og at det er svært at forestille sig en velfungerende offentlig sektor uden de bureaukratiske strukturer (Olsen, 2005; Bentzen, 2020). Ofte er det hverken muligt eller ønskværdigt at fjerne styring af hensyn til at håndtere risici og sikre vigtige værdier som retssikkerhed og ligebehandling (Bentzen, 2020: 113). Derfor er det ikke et mål i sig selv at fjerne bureaukratisk styring, men i stedet at reducere dysfunktionelle former for bureaukratisk styring. En ofte brugt terminologi er beskrivelsen af regler som byrdefuld red tape eller som meningsfuld green tape (Bozeman, 1993; DeHart-Davis, 2017).

I artiklen trækker vi på forskningstraditionen, der fokuserer på sammenhængen mellem medarbejdermotivation og styring der opleves som værende kontrollerende frem for understøttende (Deci og Ryan, 1985; Frey, 1997; Andersen, Kristensen og Pedersen, 2011). Den daglige udførelse af service i den offentlige sektor udføres af de fagprofessionelle, hvorfor deres engagement og motivation for arbejdet er central for den offentlige sektors funktion (Produktivitetskommissionen, 2014).

Et centralt resultat i denne forskning er, at styringsredskaber motiverer medarbejderne, når det eller de mål, som institutionen arbejder efter, er i overensstemmelse med de faglige værdier, som er vigtige for medarbejderne (Thuesen, Bille og Pedersen, 2017). Er målene ikke direkte fagligt orienterede mod at gøre noget godt for borgerne, men i højere grad orienterede mod effektivitetshensyn eller kontrol af medarbejderne, kan målene virke demotiverende for medarbejderne, hvilket kan påvirke leverancen af offentlige serviceydelser negativt (Frey, 1997; Andersen, Kristensen og Pedersen, 2011; Sørensen, 2013; Thuesen, Bille og Pedersen, 2017). Samtidig peger flere studier på, at færre proceskrav og et større fagligt råderum hos medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet virker motiverende (Hjelmar, Bjørnholt og Christiansen, 2016; Hjelmar og Ejersbo, 2019; Holm-Petersen, 2019). Derudover viser forskning i medarbejdermotivation, at offentligt ansatte foretrækker organisatoriske ændringer, der er begrundet i fagprofessionelle normer. Effektiv implementering af nye velfærdsløsninger fordres, når velfærdsløsninger er fagligt funderede og derved afspejler de offentligt ansattes fagprofessionelle normer (Andersen og Jakobsen, 2017).

Nyere dansk forskning har imidlertid også indikeret, at det ikke er tilstrækkeligt at fjerne proceskrav og derved tilbyde medarbejderne øget autonomi (Bentzen, 2019, 2020). Bentzen viser, at medarbejdernes tillid til deres leder og til de institutionelle rammer er væsentlige for, om medarbejderne også anvender deres faglige autonomi til at forbedre den offentlige service. I litteraturen om offentlig innovation fremgår det ligeledes, at tillid – i form af strukturer der støtter medarbejdernes risikovillighed – er centralt for innovation (Hjelmar, 2021). Bentzen (2019) argumenterer for, at når styring fjernes eller transformeres, og medarbejderne gives mere autonomi, så kræver det relationel tillid at absorbere den risiko, som medarbejderne får indlejret i deres arbejde. Når der er større individuelle rammer for, hvordan man løser sine opgaver, er der ligeledes større risiko for at begå fejl, som alene kan tilbageføres til en selv som medarbejder. Medarbejdere, som både har et strukturelt råderum i deres arbejde og tillid til deres ledere, er mere tilbøjelige til at anvende den øgede autonomi i deres arbejde (Bentzen, 2019, 2020).

Forskning i effektiv styring peger således på, at ikke kun meningsfulde regler/love (green tape) men også medarbejdermotivation samt medarbejdernes tillid til regler og ledere har positiv betydning for leveringen af offentlige serviceydelser. Artiklen tager udgangspunkt i tre forhold, som trækker på indsigter fra litteraturen om effektiv styring, og som vi vurderer, er bedst i stand til at forklare casen: regelfritagelser, medarbejdermotivation og ledelsesfokus.

Casestudie og datagrundlag

Casestudie

Analysen tager udgangspunkt i frikommuneforsøget på børneområdet, der er gennemført parallelt i tre kommuner fra 2017-2020. Omlægningen består overordnet set af to hovedelementer. For det første er kommunerne fritaget fra bestemte paragraffer i serviceloven. Det gælder blandt andet den ressourcetrækkende § 50-undersøgelse, i kommunalt arbejdsprog omtalt som ”den børnefaglige undersøgelse”, der af mange aktører beskrives som unødigt omfattende, og som dokumenteret volder kommunerne problemer med sagsfrister og indhold (Ankestyrelsen, 2021: 19-26, 2011: 18-35; Dansk Socialrådgiverforening, 2015; Montes de Oca og Villumsen, 2022: 24; Svendsen, 2015).

Frikommunerne fritages for:

- Procesreglerne omkring afholdelse af børnesamtaler forud for, at der træffes afgørelser omkring barnet (jf. § 48 i serviceloven)
- Procesreglerne om en børnefaglig undersøgelse, der indebærer en række procedurekrav til indhold, form og tidsplan (jf. § 50 i serviceloven)

- En række procedurer vedr. forældrehandleplan (jf. § 54, stk. 2, pkt. 3 i serviceloven)
- Beskrivelse af formålet med støtten (jf. § 140, stk. 1 og 3-7 i serviceloven)
- Procesregler omkring tilbagemelding til underretter (jf. § 155 b, stk. 2 i serviceloven)

Ud fra dette nye lovmæssige grundlag arbejder kommunerne med at udvikle nye og mere relationskabende måder at tilgå det sociale arbejde med familierne, præget af frihed og fleksibilitet i det sociale arbejde. Disse arbejdsformer er godkendt af ressortministeriet inden forsøgsstart.

Datagrundlag

Undersøgelsen baseres på samme originale datamateriale som evalueringen af børnefrikommuneforsøget⁴; en gentaget spørgeskemaundersøgelse blandt alle socialrådgivere i frikommuneforsøget, gentagne interviews med centrale aktører i processen samt manuelle registreringer af i alt 227 tilfældigt udvalgte sager i undersøgelsesperioden.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført over to runder i 2019 og 2020 for at følge udviklingen i arbejdsgangene. Det styrker troværdigheden af konklusionerne, at hele populationen af socialrådgivere er inviteret til spørgeskemaundersøgelsen, som har en svarprocent på 75 pct. (42 besvarelser) i 2019 og 76 pct. (45 besvarelser) i 2020.

Der er gennemført 37 kvalitative interviews med centrale, kommunale aktører på forskellige niveauer og familier med en børnesag i samme tidsperiode i løbet af foråret 2019 og foråret 2020. Der er gennemført individuelle interview med ledere af familieafdelingerne, udvalgte samarbejdspartnere (typisk skole- eller dagtilbudsledere), kommunale projektledere for forsøget samt børn og forældre. Derudover er der gennemført fokusgruppeinterview med socialrådgivere i frikommuneforsøget i 2019. Se oversigt i tabel 1.

Kvalitative data er samlet set stærkest på myndighedssiden, i og med at der både er gennemført fokusgruppeinterviews og en spørgeskemaundersøgelse blandt socialrådgiverne samt interviews blandt lederne af familieafdelingerne og familieafdelingernes samarbejdspartnere. Interviews med borgere og samarbejdspartnere anvendes primært til at underbygge de positive vurderinger fra de enheder (familieafdelinger), som undergår omlægningen, idet artiklens fokus er på deres interne forandringsprocesser.

De 227 tilfældigt⁵ udvalgte sager fordeler sig i tre grupper; 75 sager inden forsøgets start, 75 sager ét år inde i forsøget og 87 sager ca. to år inde i forsøget. Registreringen af hver enkelt sag er foretaget af kommunerne selv ud fra et fast-

Table 1: Oversigt over informantgrupper i datagrundlaget til evalueringen og denne artikel

Informantgruppe	Antal interviewpersoner	
	2019	2020
Ledere af børne-/familieafdelinger	6	5
Samarbejdspartnere	5	5
Projektledere	0	3
Socialrådgivere	16	0
Forældre	4	10
Børn	2	1

lagt skema og indeholder blandt andet optællinger af antal ændringer undervejs i sagerne, omfanget og typen af kontakt mellem socialrådgiver og familie samt registrering af sagsbehandlingstiden.

Derudover er det værd at bemærke, at studier af afbureaukratisering ofte stopper på policyniveau og ved intentioner om afbureaukratisering uden at følge op på den efterfølgende udvikling (Douglas et al., 2021). Det er en fordel, at datagrundlaget for denne undersøgelse rummer retrospektive forklaringer på, *hvad* kommunerne har gjort, og *hvordan* det virkede i en afbureaukratiserings-kontekst.

Analyse: metoder til afbureaukratisering – fra dokumentation til relation

Regelfritagelser

Det første skridt i forandringen fra dokumentation til relation handler om at lette det, der opfattes som dokumentationsbyrden. Spørgeskemaundersøgelsen i 2020 viser, at 67 pct. af socialrådgiverne oplever, at de med de nye arbejds-gange bruger mindre eller meget mindre tid på dokumentation og registrering, mens 18 pct. oplever at bruge den samme tid som før. Samtidig er der tegn på, at den frigjorte tid er blevet brugt sammen med barnet/den unge og familien. I 2020 svarer 60 pct. af socialrådgiverne, at de har fået mere tid med barnet/den unge, og 74 pct. at de har fået mere tid med familien. De kvalitative interviews understøtter dette billede af, at der bruges mindre tid på administration og mere tid med borgerne. Optællingen af de 227 udvalgte sager i forsøget underbygger tendensen med klare tegn på, at familiernes ventetid forkortes. Eksempelvis er det gennemsnitlige antal dage, fra der træffes beslutning i sagen, til der iværksættes en foranstaltning/indsats, forkortet fra 34 til 22 dage. Når foranstaltningerne/indsatserne iværksættes, ser det ligeledes ud til, at der sker

færre skift efterfølgende, hvilket *kan* tolkes som et tegn på, at der træffes bedre afgørelser fra start.

Socialrådgiverne og lederne af familieafdelingerne fortæller i interviewene, at især ændringerne omkring den ressourcerelevende og langvarige § 50-undersøgelse har været mærkbar, da den i mange sager er erstattet af korte afklaringsnotater.

Derudover har det været en kæmpe fremmer for os, at de slap for § 50-undersøgelsen. Den måde hvorpå § 50-undersøgelsen er udformet i sin helhed: at man ligesom slap for, at man skulle lave den i alle sager. Igen, det her med at behandle alle sager som højrisikosager, frem for at behandle sager ud fra det niveau de nu er på. Vi laver stadigvæk grundige § 50-undersøgelser i nogle af vores svære, komplekse sager. Det tror jeg bestemt har været fremmende [red: for omlægningen af arbejdsgangene] (leder af familieafdeling).

Som det fremgår af citatet, handler regelforenklingen således ikke om at afskaffe § 50-undersøgelserne, men om at begrænse dem til de sager, hvor de har et klart formål, så de ikke bliver et unødigt ressourcerelevende benspænd for hurtigt at igangsætte mindre foranstaltninger. I overensstemmelse med logikken i red tape-teori (fx DeHart-Davis, 2009) fjernes reglen således ikke ukritisk, men gøres mere smidig. Rigiditeten i loven transformeres, således at den enkelte socialrådgiver får større autonomi til selv at vurdere undersøgelsesbehovet, hvorfor arbejdsgangen opleves som mere meningsfuld af socialrådgiverne. Der er lignende oplevelser med de øvrige regelfritagelser (eksempelvis afholdelse af børnesamtalen efter § 48), men ingen der har så stor selvstændig betydning for frigørelsen af tid som § 50-undersøgelsen.

Samarbejdspartnere i kommunerne (eksempelvis skoleledere og dagtilbudsledere) beskriver samstemmende, hvordan de ikke i samme grad skal vente på resultatet af en § 50-undersøgelse. De har også bemærket, at socialrådgiverne skal bruge mindre tid på dokumentation, og at familieafdelingerne generelt er mere tilgængelige. Det har den virkning, at samarbejdspartnere oftere kontakter en rådgiver og derved har fået en tættere relation og et bedre tværfagligt samarbejde.

Selvom regelforenklingerne virker ved blandt andet at frigøre ressourcer til nytænkning, er tidsfrigørelsen forbundet med regelforenklinger ikke alene tilstrækkelig til at skabe nye arbejdsgange, hvor socialrådgiverne opbygger en stærkere relation med borgerne. Den ene af de tre frikommuner havde i 2016, forud for børnefrikommuneforsøget, sænket sagstallet i rådgivernes sagsstammer⁶ med forventningen om, at den frigjorte tid ville forbedre socialrådgivernes

relation til og samarbejde med familierne. Kommunen oplevede dog, at resultaterne udeblev, og rådgivernes arbejde stadig var præget af ”frygtelig mange fejl i deres sager, de havde ikke tid, og de var altid helt blege” (leder af familieafdeling). I kommunen tolkes dette som et udtryk for, at øgede ressourcer ikke i sig selv ændrer måden, hvorpå socialrådgiverne tilgår familierne.

Lederen i en af de to andre kommuner fortæller, at de har stået famlende, efter de har fået nye muligheder. Mere tid med borgeren skaber ikke nødvendigvis bedre resultater. Kommunen har derfor måttet stille sig selv spørgsmålet, hvordan man bedst udnytter rollen som socialrådgiver, når man har fået muligheden for at have en tættere relation. Der er ikke nogen tradition for, hvordan dette konkret gøres, og derfor er kommunen i gang med at ”opbygge en ny faglig tradition for at udnytte netop det at møde børnene – høre, lytte, hvad siger de?” (leder af familieafdeling).

Regelfritagelser som ressourcefrigørende motor er altså ikke tilstrækkeligt til at forstå afbureaukratiseringen. I de følgende to afsnit præsenteres det, hvordan medarbejdermotivation og et fast ledelsesfokus har betydning for at ændre arbejdsgangene i familieafdelingerne.

Medarbejdermotivation

I datakilderne fremgår høj medarbejdermotivation som en afgørende faktor for at lykkes med at skabe de nye arbejds gange, særligt når medarbejderne selv høres. I spørgeskemaundersøgelsen fra 2019 er medarbejdernes motivation for at arbejde med de nye metoder og arbejds gange det enkeltstående implementeringsforhold, som vurderes mest positivt. Det gælder både deres egen motivation såvel som vurderingen af deres kollegaers motivation – over 90 pct. er ”meget enige” eller ”enige” heri (og størstedelen heraf er ”meget enige”). Til sammenligning mener kun 45 pct., at der er tilstrækkelig tid i dagligdagen til arbejdet.

I interviewene med både ledere og rådgivere beskrives det som en central faktor, at ændringerne er meningsfulde for alle, der arbejder med området. Det er meningsfuldt for både ledere og rådgivere at konvertere tid fra at udarbejde undersøgelser, der opleves som værende for systemets skyld, til at bruge mere tid sammen med familierne. I fokusgruppeinterviewene med rådgiverne bliver det flere gange italesat, at rådgiverne oplever en stor positiv forandring i deres arbejdsliv, som har øget deres motivation for arbejdet. Rådgivere, som har arbejdet med området i mange år, beskriver det som at komme tilbage til den måde, man var socialrådgiver på for mange år siden, hvor man i højere grad ”brugte sig selv” og sin faglighed. Flere af rådgiverne forklarer, at de oplever en stor faglig tilfredsstillelse i at bringe sig selv mere i spil og at have et større rum

for det faglige skøn. Som følgende citat eksemplificerer, handler de ændrede arbejdsgange, der opleves motiverende for socialrådgiverne, blandt andet om, at der hurtigere kan foranstalles i sagerne, når proceskravene er mindre omfattende. Det betyder, at der hurtigere kan igangsættes en hjælp til børnene og deres familier:

Jeg har klart mærket noget motivation ind i arbejdet igen, fordi tingene ikke bliver helt så omstændelige, og fordi at man får sin faglighed tilbage ... det er rigtig rart, at du ikke skal undersøge alt muligt, som ikke er nødvendigt, men at man sammen med familien kan være nysgerrige på, hvad er det, der bliver svært, eller hvad er det, der fungerer – og så ret hurtigt få den sendt videre til noget visitation og noget opstart og foranstaltning. Så jeg oplever helt klart rigtig meget positivt i det her frikommuneforsøg i forhold til at få noget mere ejerskab og tillid fra det overordnede system omkring min faglighed, og det passer mig rigtig udmærket (socialrådgiver).

En anden del af de ændrede arbejdsgange handler om relationen til familierne. Der arbejdes i højere grad relationsbaseret, hvor socialrådgiverne leverer rådgivning på måder, der matcher behovet hos børn og familier. Eksempelvis gøres dette ved at erstatte et mere formelt møde på kommunen med en *walk and talk*, hvor forældrene føler sig mere trygge ved at dele familiens udfordringer med socialrådgiveren.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 75 pct. af socialrådgiverne ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” oplever, at tiden brugt med barnet/den unge fører til en positiv udvikling i familiens udfordringer, mens 18 pct. oplever, at dette i nogen grad er tilfældet. Der er således bred opbakning til de nye metoder i forhold til at hjælpe barnet/den unge og familien. Relationen forbedres ligeledes, fordi kommunikationen til og med familierne bliver bedre som en konsekvens af de nye metoder og arbejdsgange: ”Det er en kæmpe fordel, at forældrene ved, hvad der skrives, og hvorfor det skrives. Det er et meget stærkt instrument og en kæmpe fordel for afbureaukratiseringen” (socialrådgiver).

Ledelsesfokus

At forandre måden, hvorpå familieafdelingerne tilgår familierne, kræver et fast og konsekvent ledelsesfokus, ifølge både lederne i familieafdelingerne og deres rådgivere. Spørgeskemaundersøgelsen blandt rådgiverne i 2019 viser, at ledelse var et af de implementeringsparametre, der blev vurderet mest positivt. 55 pct. var ”overvejende enige”, og 33 pct. ”meget enige” i, at de drøfter arbejdet med de nye metoder og arbejdsgange med nærmeste leder. Dette ledelsesfokus hand-

ler om, at ledelsen går forrest og viser den faglige retning. Det handler også om, at ledelsen har medarbejdernes ryg, når en del af det administrative stillads fjernes omkring medarbejderne. Endelig er det vigtigt, at ledelsen prioriterer en kompetencemæssig opkvalificering, der gør medarbejderne i stand til at stå stærkere i deres faglighed.

Lederne af familieafdelingerne fortæller, at det vigtigste for at lykkes med omlægningen af arbejdsgangene er, at ledelsen går forrest ved at vise retningen for medarbejderne og ved at prioritere en tæt ledelsesopfølgning. En leder fortæller: "I princippet er det såre simpelt, men det er bare i realiteten rigtig svært. Det er at sætte rammen og så ledelsesopfølgning. ... Noget af det nemmeste er, at vende tilbage til det, man kender. Hvis det her det skal lykkes, så skal man holde fast, og man skal holde fast gennem længere tid" (leder af familieafdeling). Lederne uddyber, at det ikke alene handler om at træffe beslutningen, men det handler også om at synliggøre beslutningen over for medarbejderne og at skabe en fortælling til dem, der gør, at de køber ind på beslutningen:

Du er simpelthen nødt til at beslutte dig for ledelsesmæssigt: Jeg vil det her. Jeg vil have, at vores sager skal løses på en særlig måde, og så skal du give det, det ledelsesfokus. Fordi medarbejderne gør det ikke af sig selv. De gør det, de plejer, det der er deres *comfort zone*, og det de synes er god sagsbehandling. Selvfølgelig er det vigtigt at lave meningskabelse for dem, men ledelse på alle niveauer og alle arenaer hvor man taler, at det er det her, man vil. Sikre sig at man har givet historierne. Forklare: Hvad er det, vi skal her? Hvorfor skal vi det? Hvilken betydning har det for jer som medarbejdere, men i høj grad også for de børn I arbejder med? Det er altafgørende (leder af familieafdeling).

At indtræde i den nye rolle som den opsøgende socialrådgiver er ikke uden risici. Lederne fortæller, at de i begyndelsen skulle overbevise deres medarbejdere om, at de som socialrådgivere var i stand til at håndtere øget autonomi i deres arbejde. Gennem mange år havde socialrådgivernes rolle først og fremmest været som sagsbehandler. En stor del af de nye arbejds gange handlede også om at være rådgiver for – og sammen med – familien. Ikke alle socialrådgivere følte sig i starten af forsøget tilstrækkeligt klædt på til at indtræde i en mere opsøgende og pædagogisk rolle over for familierne med mindre faste rammer. En af lederne fortæller:

Når vi sagde til dem [socialrådgiverne]: "Vi vil gerne have, at I bruger mere tid sammen med familierne ... Så svarede de altid: "Det kan vi ikke, vi er jo ikke familiebehandlere." ... De var jo blevet tudet ørene fuldt om, at deres opgave

det jo er at sidde og have rettidig og juridisk ret. Men min oplevelse er, at den har de virkelig taget til sig nu – langt hen ad vejen (leder af familieafdeling).

Lederne har haft fokus på at have medarbejdernes ryg for at give dem modet til at agere på nye måder. En leder beskriver, at der nødvendigvis vil ske fejl, når man bevæger sig ud på ny grund, men at medarbejderne med den rette ledelsesopbakning i ryggen tør at bevæge sig derud alligevel. ”Når man tager chancer, er der også større risiko for, at man kan blive udstillet i en fejlbehandling. Hvis man står alene med den som medarbejder, så tror jeg nogle gange, at modet kan svigte, og dér skal man stå på mål for dem som leder” (leder af familieafdeling).

Erfaringen hos lederen i citatet er i overensstemmelse med Bentzen (2020), som viser, at medarbejdere har optimale betingelser for at acceptere større autonomi i deres arbejde, når de oplever høj institutionel tillid i form af tillid til reglerne og har høj interaktionstillid til deres ledere. Når medarbejdere oplever at have deres ledelse i ryggen, er de mere tilbøjelige til at turde acceptere øget ansvar og autonomi i deres arbejde.

Det omvendte er også tilfældet. Særligt én af de tre kommuner vurderes at være kommet mindre langt med omlægningen, særligt i begyndelsen af forsøgsperioden. Socialrådgiverne i denne kommune peger særligt på mangelfuld faglig ledelse som udslagsgivende: ”Hver gang der kommer en ny kollega ind, så har det været en bremsning, det kan vi se på data. Det har været en ulempe ... Vi er meget selvkørende, og der kunne godt være noget mere socialfaglig opbakning” (socialrådgiver).

Ud over at have ledelsen i ryggen beskrives det ligeledes som gunstigt i forhold til at tage imod øget autonomi, at ledelsen har prioriteret den kompetencemæssige opkvalificering af medarbejderne, fx i forhold til konkrete inddragelsesmetoder af borgerne og nye sagsbehandlingsprocedurer (eksempelvis journalisering):

Det kræver en opkvalificering af medarbejdere, fordi vi fjerner jo også et stil-lads og en struktur omkring dem, som er tryghedsskabende, og som på en eller anden måde får anerkendelse i vores organisationer. Når man fjerner den, så efterlader man dem i sådan et ingenmandsland. De har nogle kompetencer, de kan bruge, men det kræver også, at man omkring dem som ledelse opkvalificerer dem og sørger for, at de har det her nødvendige rygstød til at agere på en anden måde (leder af familieafdeling).

Opkvalificeringen har varieret lokalt i de tre kommuner, men har ofte har bestået af flere hele dage på kurser, hvilket er suppleret med løbende intern tid på eksempelvis afdelingsmøder. En så omfattende prioritering kan opfattes som et yderligere lag af krav til medarbejderen, som en form for fagligt bureaukrati. Årsagen til, at hverken medarbejdere eller ledelse har oplevet det sådan, vurderer vi, skal findes i den konkrete socialfaglige retning, som arbejdet med de nye metoder og arbejds gange er drejet hen imod.

Diskussion og konklusion

Vores analyse viser, hvordan regelfritagelser, ledelsesfokus og medarbejdermotivation er væsentlige elementer i forståelsen af den effektive afbureaukratisering i de tre frikommuner. I det følgende diskuterer vi forholdet mellem de tre komponenter, og vi forsøger at tegne et billede af deres interne forhold.

Regelfritagelserne – hvor blandt andet § 50-undersøgelsen begrænses til sager, hvor de har et klart formål – har frigivet ressourcer til at bruge mere tid sammen med familierne. I overensstemmelse med logikken i red tape-teori (fx DeHart-Davis, 2009) fjernes regler og love således ikke ukritisk, men gøres mere smidige, hvilket fremmer effektiv styring. Resultaterne pegede endvidere på, at regelfritagelser alene ikke er tilstrækkelige til at forbedre kvaliteten af den udøvede service.

I alle tre frikommuner fremhæves lovændringerne som et centralt startskud for at igangsætte nytænkning i arbejds gangene. Ledere fra alle tre kommuner pointerer samtidig, at de retrospektivt kan se, at regelfritagelserne ikke er tilstrækkelige til at ændre arbejds gangene. Ligeledes pointerer lederne fra alle tre kommuner, at kommunerne vil søge at beholde de nye arbejds gange, hvis regelfritagelserne ophører.

Det er interessant, at lovændringerne fremhæves som væsentlige forklaringer på den effektive afbureaukratisering, samtidig med at alle tre kommuner undervejs i frikommuneforsøget har udtænkt løsninger på, hvordan de hver især kan fortsætte med de nye arbejds gange, hvis regelfritagelserne ophører. Det tyder på, at regelfritagelserne ikke i sig selv er nødvendige for de nye arbejds gange, men har en essentiel funktion i forhold til at nå til det punkt, hvor kommunerne nytænker deres arbejds gange. Regelfritagelserne er en nødvendig men utilstrækkelig betingelse.

Vi har igennem den sidste tid luret, at det her kan vi godt fortsætte med, selvom det ikke bliver til lov. Vi har set en vej. Så kan man sige: Hvordan fanden havde vi ikke fundet den før? Men det havde vi altså ikke. Der skulle noget andet til (leder af familieafdeling).

Den samme retrospektive erkendelsesproces fremhæves blandt andet i evalueringen af frikommuneforsøget om Én plan (Holm-Petersen et al., 2021), som viser, at fritagelserne i frikommuneforsøget kun er en del af det, der er vigtigt, når man skal organisere en indsats anderledes. Det handler i lige så høj grad om at tillade sig selv at tænke anderledes og at frigøre sig fra nogle af de bindinger, som umiddelbart ser ud til at være lovgivning, men viser sig at være et spørgsmål om kultur.

Generelt er det kendetegnene for frikommuneforsøg, at der er fokus på innovative tiltag, hvor kommunerne får rum til at eksperimentere med ny praksis (Askim, Hjelmar og Pedersen, 2018). Børnefrikommuneforsøgets regelfritagelser er ikke et *quick fix*, men skal nærmere forstås som en ramme, der skaber rum til at udvikle nye og bedre arbejdsgange, organiseringer og rolleforståelser.

De nye arbejdsgange handler om at gøre proceskravene mere smidige og at arbejde mere relationsbaseret med familierne. Disse ændringer i arbejdsgange opfattes som meningsfulde for alle, der arbejder med området i forsøgskommunerne. Dette stemmer overens med tidligere studier, som viser, at styringsredskaber motiverer medarbejdere, når de mål, der arbejdes efter, er begrundet i fagprofessionelle normer og i overensstemmelse med de faglige værdier, som er vigtige for medarbejderne (Frey, 1997; Andersen, Kristensen og Pedersen, 2011; Sørensen, 2013; Thuesen, Bille og Pedersen, 2017; Andersen og Jakobsen, 2017).

Især blandt rådgiverne er der en meget stor opbakning til at konvertere tid fra at udarbejde fx børnefaglige undersøgelser til at bruge mere tid sammen med børnene og familierne. Socialrådgiverne motiveres af færre proceskrav og et større fagligt råderum – et mønster om også ses i frikommuneforsøg på andre fagområder (Hjelmar, Bjørnholt og Christiansen, 2016; Hjelmar og Ejersbo, 2019.)

Analysen viser også, at et konsekvent ledelsesfokus er afgørende for at forandre måden, familieafdelingerne tilgår familierne på. Dette handler om, at ledelsen viser den faglige retning, har medarbejdernes ryg og prioriterer kompetencemæssig opkvalificering. Dermed støtter resultaterne op om Bentzen (2020), der viser, at ikke alene tillid til de eksisterende regler, men også tillid til lederne har betydning for, om medarbejderne lykkes med at anvende nyvunden faglig autonomi i deres arbejde.

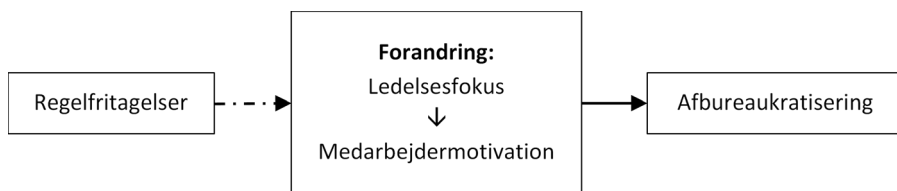
Forsøget er gennemført sideløbende i tre kommuner, som i vid udstrækning kommer med enslydende forklaringer på succeser og udfordringer, og som altså udtrykker den samme forandringslogik. Derfor behandler vi i artiklen også forsøget som én samlet case. Der er dog forskelle i, hvor godt de tre kommuner lykkes. Og netop heri ligger måske nøglen til at give den bedste samlede for-

klaring på afbureaukratiseringen, idet forskellen særligt kommer til udtryk ledelsesmæssigt. Der er en oplevet mærkbar forskel mellem kommunerne i ledelsens faglige tilstedeværelse og retningsanvisninger og ledelsesarbejdet direkte orienteret imod at sikre rammerne for, at rådgiverne kan arbejde effektivt og borgerorienteret. Vi ser ikke den samme forskel i medarbejdernes motivation eller opbakning til hverken forsøget som helhed eller de konkrete initiativer derunder. Det ser ud til i høj grad at være forskellige ledelsestilgange, der har ført til forskelle i den interne forandringsproces efter regelfritagelsen. Det er dog væsentligt at slå fast, at det fortsat må betegnes som gradforskelle og ikke typeforskelle. Der er fortsat tale om så ensartede processer og erfaringer, at vi vurderer, at de tre kommuner kan forstås som én case. Det er de samme forandringslogikker, der gør sig gældende på tværs af de tre kommuner, men med forskellig styrke.

Resultaterne i dette casestudie viser samlet set, at effektiv styring ikke alene skabes via fjernelsen af regler og love (red tape), men skal ses i sammenhæng med udvikling af meningsfulde kulturer for arbejdsgangene i kommunerne. Regelfritagelserne kan forstås som en frigørende faktor – en katalysator – der udløser en proces, hvor ledelsesfokus er en væsentlig faktor i forhold til at afgøre, i hvilken grad potentialet forbundet med medarbejdernes fagligt funderede motivation indfries, og der leveres bedre service til borgerne.

Kommunale procedurer og selvpåført bureaukrati er en væsentlig del af det oplevede bureaukrati. § 50-undersøgelsen eksemplificerer pointen om, at reglerne ikke nødvendigvis i sig selv er red tape. Det er de alene, *hvis* de automatisk skal bruges hver gang. Og kravet om det kommer ikke fra national lovgivning, men fra kommunale arbejds gange og rolleforståelser. Nedenstående figur opsummerer vores forståelse af forholdet mellem de tre komponenter i den succesfulde afbureaukratisering.

Figur 1: Model for afbureaukratisering med regelfritagelser som katalysator for forandring



Et studie af et lignende forsøg angiver den konkrete ledelsesadfærd som en mulig forklaring på de forskelle, der observeres i det forsøg (Loon og Jakobsen, 2022). Studiets hypotese er, at læringsorienterede ledere har mere succes end ressource- og resultatorienterede ledere. Det kan delvis bruges til at understøtte vores vurdering af, at ledelsen ser ud til at have en væsentlig rolle i udnyttelsen af de muligheder, der ligger i et frikommuneforsøg. Det bekræfter resultaterne i denne artikel, hvor de mest succesfulde kommuner i børnefrikommuneforsøget netop har fokuseret på forbedringer af arbejdsgangene og samarbejdet eksternt frem for på de manglende ressourcer (et fællesvilkår for alle tre kommuner).

Artiklens metoder og datakilder er på ingen måder definitivt udtømmende og urokelige, men trianguleringen af repræsentativ bredde i form af spørgeskemaer, kvalitativ dybde i form af interviews med forskellige typer aktører – herunder de diakrone nedslag på begge fronter – samt registreringer af ”objektive” sagsdata giver samlet set et grundigt indblik i processerne. Om noget så står artiklens resultater stærkt metodisk, fordi de ikke alene ser på policy og intentioner, men også dækker den egentlige afbureaukratiseringsproces derefter samt effekterne deraf (Douglas et al., 2021). Artiklen kan i højere grad kritiseres for den analytiske tilgang og for den tolkning, vi lægger ned over et frikommuneforsøg. Den kritik uddybes i det nedenstående.

Det er et bevidst valg, at vi har ”bundlet” de tre kommuner og behandlet dem under et, som én samlet case. Der vil altid være forskelle mellem kommuner/enheder/grupper, og det er et legitimt spørgsmål, om vores analyse overser vigtige forklaringer, som betinges af de detaljerede forskelle mellem kommunerne. Valget at se på det som én case er dog foretaget på baggrund af viden og data om hver af de tre kommuner i forlængelse af den abduktive analysestrategi; det tager udgangspunkt i, at kommunernes forandringslogik er påfaldende *ens* på tværs. Såfremt dette ikke er tilfældet i andre processer og studier deraf, vil det formentlig være relevant at søge at maksimere forskellene mellem inkluderede kommuner/enheder/grupper og systematisk samle op på disse forskelle – gerne i displays.

Selve forsøgs konteksten kan også problematiseres, særligt angående valget af kommuner. For det første er de tre kommuner ikke tilfældigt udvalgte, men har selv ansøgt det daværende indenrigsministerium om deltagelse i forsøget, og kommunerne var i vid udstrækning ”forandringsparate”, inden forsøget formelt gik i gang. Sådant en udvælgelsesproces har helt åbenbare konsekvenser for generaliserbarheden af resultaterne, idet vi ikke ved, hvordan afbureaukratiseringen havde set ud i det kontrafaktiske eksempel, hvor andre kommuner tilfældigt var inkluderet i forsøget – eller om den overhovedet havde fundet sted. Her kan erfaringerne fra en af de tre kommuner tjene som et fornuftigt korrektiv til

denne kritik: Kommunen opdagede (som gengivet i analysen), at ressourcerne ikke var nok til i sig selv at drive udviklingen. Men de oplevede også, at forsøget for alvor tog fart, da der skete en ledelsesrokade og -udskiftning. Kommunen var måske nok forandringsvillig, men ikke fuldt ud forandringsparat, hvilket taler for, at der ikke var unikke forudsætninger til stede i netop disse kommuner, som skulle gøre dem til helt særegne arenaer for afbureaukratisering. Til gengæld kan netop villigheden være påvirket af udvælgelseskonteksten, idet det kan tænkes, at kommunerne i højere grad var villige til netop at foretage de af og til svære valg, som har været nødvendige for at skabe forandringerne. Det kan derfor ikke udelukkes, at kommunerne på den måde har været mere parate, end den gennemsnitlige kommune ville have været, og derfor har opnået mere end vil kunne forventes i andre tilfælde.

For det andet varierer de tre kommuner internt angående baggrundsforhold som socioøkonomi, størrelse og geografi. De repræsenterer dog samlet set et typisk kommunebillede, og forskellene behøver derfor ikke kompromittere generaliserbarheden. Om noget, så taler de ensartede forandringslogikker i endnu højere grad for resultaternes gyldighed og generaliserbarhed ud fra logikken, at det sker *på tværs af tre forskellige kommuner*. Samlet set vurderer vi derfor, at resultaterne i artiklen ville kunne genfindes i andre kommuner, blot ikke i samme grad. Det begrænser sig ikke snævert til disse tre udvalgte kommuner, men har bred relevans for afbureaukratisering i den offentlige sektor.

Et andet forhold ved forsøgskonteksten vedrører valget af paragraffer, som kommunerne blev fritaget for. De udvalgte fritagelser skete ikke tilfældigt, men var udtryk for en forudgående udvælgelse og deliberation. Såfremt resultaterne af forsøget er udtryk for et godt forarbejde i valget af fritagelser, vil det helt naturligt have betydning i andre processer og forsøg, hvis valget af fritagelser foregår ad hoc, begrænset, symbolsk, forhandlet m.m. Til det bør det dog nævnes, at kommunerne giver udtryk for flere andre fritagelser, som de også havde ønsket i dette forsøg, men som ikke blev imødekommet. I den forstand har fritagelserne også i dette forsøg været forhandlede, og resultaterne skyldes altså ikke alene, at kommunerne rent ud "fik deres vilje" angående fritagelserne.

Vil artiklens resultater kunne genfindes i andre sammenhænge? Og hvad er læren til næste afbureaukratiseringsbølge? Først og fremmest at de valg, som træffes af de lokale aktører på mikroniveau – den faglig/administrative ledelse – har stor betydning for afbureaukratiseringens forløb og videre effekter. Derfor bør det faglige samspil mellem ledelse og medarbejdere være i fokus. Det er sandsynligt, at en tilfældigt udvalgt kommune ikke vil have samme engagement, som de tre deltagende kommuner i forsøget har. Et helt andet forhold angår politikområdet. Det er uvist, om afbureaukratisering vil kunne

forstås ud fra samme logik på andre (service)områder, herunder områder med mindre red tape, mindre politisk og mediemæssigt fokus på fejlfinding og deraf følgende behov for risikohåndtering. Det er muligt, at de logikker og processer, som er afdækket her, er særegent udbredte på området for udsatte børn. Det er også muligt, at det er så generelle mekanismer, at de vil kunne genfindes i den offentlige sektor bredt set. Fremtidige studier af afbureaukratisering kan inddrage – og evt. videreudvikle – den forståelse af afbureaukratisering, som denne artikel lægger frem. Et interessant forhold, der kunne belyses, er, hvorvidt regler har en konstitutiv effekt i en periode, men derefter kan (eller bør?) fjernes igen. Spørgsmålene kunne i forlængelse heraf kredse om, hvor længe en sådan ”solnedgangsklausul” har behov for at etablere sig, og hvad der i givet fald modererer dette forhold.

Noter

1. Det er formelt set to separate forsøg, men i både evalueringen og i denne artikel behandles de under et, da de forskellige forsøgsrammer ikke har nogen betydning for forståelsen af omlægningen. De tre kommuner har eksempelvis indgået i et ligeværdigt tredelt samarbejde og udarbejdet en fælles titel for forsøget.
2. Bemærk at der er en videnskabsfilosofisk debat om forskellene mellem abduktion og *inference to the best explanation* (IBE). Brugen af abduktion i denne artikel omfatter såvel valget af teorier og hypoteser som den efterfølgende vurdering af dem.
3. Det kan også beskrives som at vælge på den afhængige variabel, hvilket i dette tilfælde er en legitim strategi (Douglas et al., 2021: 444).
4. Evalueringens fulde datamateriale og metodebeskrivelse, herunder spørgeskemaer, kan ses i slutevalueringen (eksempelvis side 17-20 samt bilag 3, 4 og 5): <https://www.vive.dk/media/pure/15787/5195512>. Ligeså kan midtvejsevalueringen, der har et særskilt implementeringsfokus (eksempelvis side 15-17, kapitel 7 og bilag 3 og 4): <https://www.vive.dk/media/pure/14345/3465798>.
5. Sagerne er udvalgt efter en fastlagt protokol og derfor ikke simpelt tilfældigt udvalgt i statistisk forstand.
6. ”Sagsstammen” refererer til det antal familier og børn/unge, som sagsbehandleren er ansvarlig myndighedssagsbehandler for.

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen (2011). Do documentation requirements reduce intrinsic motivation and increase worker absence?

- 11th Public Management Research Association Conference, The Maxwell School Of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, USA, 2.-4. juni.
- Andersen, Lotte Bøgh, Carsten Greve, Kurt Klaudi Clausen og Jacob Torfing (2012). *Forvaltningspolitisk debatoplæg: En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar*. https://polsci.ku.dk/forum/bibliotek/Debatoplæg_lang_version.pdf
- Andersen, Simon Calmar og Morten Jakobsen (2017). Policy positions of bureaucrats at the front lines: Are they susceptible to strategic communication? *Public Administration Review* 77 (1): 57-66.
- Ankestyrelsen (2011). *Ankestyrelsens praksisundersøgelser om Inddragelse af børn og forældre i sager om frivillige foranstaltninger*.
- Ankestyrelsen (2021). *Børnesagsbarometret 2021*.
- Askim, Jostein, Ulf Hjelm og Lene Holm Pedersen (2018). Turning innovation into evidence-based policies: Lessons learned from nordic free commune experiments. *Scandinavian Political Studies* 41: 288-308.
- Bekaert, S., E. Paavilainen, H. Schecke, A. Baldacchino, E. Jouet, L. Zabłocka-Żytka, B. Bachi, F. Bartoli, G. Carrá, R.M. Cioni, C. Crocamo og J.V. Appleton (2021). Family members' perspectives of child protection services, a metasynthesis of the literature. *Children and Youth Services Review* 128: 106094.
- Bentzen, Tina Øllgaard (2019). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations. *Journal of Trust Research* 9 (2): 185-202.
- Bentzen, Tina Øllgaard (2020). *Samskabt styring – Nye veje til afbureaukratisering*. Samfundslitteratur.
- Bozeman, Barry (1993). A theory of government "red tape". *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (3): 273-304.
- Bozeman, Barry og Mary Feeney (2011). *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research: A Prism for Public Administration Theory and Research*. New York: Routledge.
- Campos, Daniel G. (2011). On the distinction between Peirce's abduction and Lipton's inference to the best explanation. *Synthese* 180: 419-442.
- Cheng, Tyrone C. og Celia C. Lo (2016). Linking worker-parent working alliance to parent progress in child welfare: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review* 71: 10-16.
- Damiani-Taraba, Gissele, Gary Dumbrill, James Gladstone, Andrew Koster, Bruce Leslie og Michelle Charles (2017). The evolving relationship between casework skills, engagement, and positive case outcomes in child protection: A structural equation model. *Children and Youth Services Review* 79: 456-462.

- Dansk Socialrådgiverforening (2015). *Bureaukrati tynger børnearbejdet – men der er vej ud af det!* <https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/05/2015-11-17-Undersoegelse-BureaukratiTyngerBoernearbejdet.pdf>
- Deci, Edward og Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- DeHart-Davis, Leisha (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (2): 361-384.
- DeHart-Davis, Leisha (2017). *Creating Effective Rules in public sector Organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Douglas, Scott, Thomas Schillemans, Paul 't Hart, Chris Ansell, Lotte Bøgh Andersen, Matthew Flinders, Brian Head, Donald Moynihan, Tina Nabatchi, Janine O'Flynn, B. Guy Peters, Jos Raadschelders, Alessandro Sancino, Eva Sørensen og Jacob Torfing (2021). Rising to Ostrom's challenge: An invitation to walk on the bright side of politics, governance and public service. Draft version.
- Finansministeriet (2018). *Færre regler og mindre bureaukrati*. København
- Frey, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham and Brookfield: Edward Elgar Publishing.
- Gladstone, James, Gary C. Dumbrell, Bruce R. Leslie, Andrew Koster, Michelle D. Young og Afisi Ismaila (2012). Looking at engagement and outcome from the perspectives of child protection workers and parents. *Children and Youth Services Review* 34 (1): 112-118.
- Hjelmar, Ulf (2021). The institutionalization of public sector innovation. *Public Management Review* 23 (1): 53-69.
- Hjelmar, Ulf og Niels Ejersbo (2019). *Frikommuneforsøg 2016-2020. Status over forsøg*. København: VIVE
- Hjelmar, Ulf, Bente Bjørnholt og Anne Mehlsen Christiansen (2016). *Nye styre- og arbejdsformer som led i moderniseringen af den offentlige sektor*. København: KORA.
- Holm-Petersen, Christina, Alexandrina Schmidt, Rikke Povlsen, Emilie Hjermitzlev Jonsen og Mads Leth Jakobsen (2021). Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren. Slutevaluering af et frikommuneforsøg (2016-2020). VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Loon, Nina M. Van og Mads Leth Felsager Jakobsen (2022). Connecting the dots between performance management and red tape perceptions. *International Public Management Journal*.
- Montes de Oca, Lis og Anne Marie Villumsen (2022). At evaluere liv. *CEPRA-Striben* 29: 16–27.
- Olsen, Johan P. (2005). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1).

- Produktivitetskommissionen (2014). *Slutrapport. Det handler om velstand og velfærd*. København.
- Svendsen, I.M.L. (2015). Reglerne er gode nok – eller? – om proceskrav og tommelfingerregler i kommunernes almindelige tilsyn med børn og unge. Uden for nummer. *Tidsskrift for forskning og praksis i socialt arbejde* 30: 24-33.
- Sørensen, Ole Henning (2013). Direkte medarbejderindflydelse ved organisatorisk forandring: konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for arbejdsliv* 15 (1): 32-51.
- Thuesen, Frederik, Rebekka Bille og Mogens Jin Pedersen (2017). *Styring af den kommunale beskæftigelsesindsats: instrumenter, motivation og præstationer*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 17:11. København: SFI.
- Thygesen, Niels Thyge (2012). *Tillid giver verdensklasse – ti anbefalinger til en reform, der kan styrke og udvikle den offentlige sektor*. København: Offentligt ansattes organisationer.
- Xu, Yanfeng, Haksoon Ahn og Charlotte L. Bright (2017). Family involvement meetings: Engagement, facilitation, and child and family goals. *Children and Youth Services Review* 79: 37-43.