



Velfærdsaftale

Rebild sætter dagtilbuddene fri

Nyhedsbrev #13. August 2025.

I denne særudgave kan du læse om:

1. Evaluering af kommunal frisættelse: Hvad har Velfærdsaftalen betydet?
2. Kvalitetssamtaler om frisættelse: De vigtigste erkendelser fra dagtilbuddene
3. Refleksioner fra forvaltningen: Hvad har vi lært - og hvad nu?
4. Teoretiske perspektiver:
 - Frisættelsens fem spor - et sprog om frisættelse.
 - Frisættelse ændrer styring og ledelse - om betydningen i styringskæden.

Velfærdsaftalen er afsluttet - og hvad nu?

I maj 2021 indgik regeringen Velfærdsaftalen med dagtilbudsområdet i Rebild Kommune. Aftalen er officielt ophørt den 31. juli 2025. Med velfærdsaftalen har dagtilbuddene i mere end tre år været frisat fra en række statslige og kommunale regler. I perioden er der udgivet 12 nyhedsbreve om arbejdet med frisættelse. Dette nyhedsbrev er nr. 13 og det sidste i rækken – en særudgave, der markerer afslutningen på velfærdsaftalen. Samtidig peger det fremad og giver inspiration til det fortsatte arbejde med frisættelse – både i Rebild Kommune og andre steder.

TUSIND TAK!

Den største tak og anerkendelse skal lyde til alle, der har været en del af rejsen med Velfærdsaftalen. En særlig tak til børn, forældre, medarbejdere, ledere og politikere.

Lene Hvilsom Larsen, Chef for Børn og Unge



Evaluering af kommunal frisættelse

- Hvad har velfærdsaftalen betydet?

Den 4. februar 2025 offentliggjorde Vive slutevaluering af velfærdsaftaler 2021-2024. Rapporten kaster lys over virkningerne af regeringens frisættelsesforsøg i syv kommuner inden for dagtilbud, folkeskole og ældreområdet. I det følgende fremhæves hovedresultater på dagtilbudsområdet, samlet for Rebild og Helsingør Kommuner.

Større fagligt råderum og forbedret mulighed for at levere høj kvalitet

- De adspurgte medarbejdere på dagtilbudsområdet, som har arbejdet aktivt med frisættelsen, oplever et større fagligt råderum.
- 73 % af medarbejderne oplever, at frihedsforsøget 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har forbedret deres muligheder for at levere en høj faglig kvalitet i deres arbejde.

Børnene i centrum

- 80 % af medarbejderne oplever 'i meget høj grad' eller 'i høj grad', at børnenes situation og behov er kommet mere i fokus i det daglige arbejde.

Forbedret trivsel og arbejdsglæde

- 73 % af medarbejderne vurderer 'i meget høj grad' eller 'høj grad', at frihedsforsøget har forbedret deres trivsel.
- Interviewede forældre udtaler, at velfærdsaftalerne bidrager til større engagement, motivation og arbejdsglæde blandt personalet.
- Over halvdelen af de adspurgte ledere vurderer, at forsøget tilsvarende har øget deres trivsel.

"Under frisættelsen har vi haft bedre mulighed for selv at bidrage til pædagogisk udvikling, dykke ned i vores faglighed og tage afsæt i fællesskabet og børnenes aktuelle behov. Det har for mig betydet mere arbejdsro og fordybelse - en gevinst for vores arbejdsmiljø, den pædagogiske praksis og børnene".

Pernille Hanghøj Pedersen, pædagog Børnehaven Tuen

Spændende og kompleks ledelsesopgave - et styrket ledersamarbejde

- De adspurgte ledere vurderer ledelsesopgaven under velfærdsaftalen både spændende og motiverende, men også vanskelig og mere kompleks.
- Samtidig ses en markant stigning i andelen af ledere, som oplever at have fået et styrket samarbejde med deres lederkollegaer.

Tillidsbaseret kultur

- 60 % af lederne i dagtilbud angiver, at de 'i meget høj grad' eller 'høj grad' vurderer, at der er skabt en anden og mere tillidsbaseret samarbejdskultur på tværs af dagtilbud, forvaltning og politikere.

Rapporten viser på tværs af kommunerne, at frisættelsen har udviklet en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse, der opleves positiv og ønskes fastholdt. Derudover har velfærdsaftalen været anledningen til at nytænke velfærdsområderne på alle niveauer; lokalt, forvaltning og politisk. Der har også været udfordringer i perioden; som lederskift, at kunne lykkes med børn i udsatte positioner, rekruttering af uddannede medarbejdere og en presset økonomi.

Fakta om VIVE's slutevaluering

VIVE har evalueret regeringens velfærdsaftaler fra 2021-2025 i syv kommuner:

- Dagtilbud: Helsingør og Rebild
- Folkeskole: Esbjerg og Holbæk
- Ældreområdet: Langeland, Middelfart og Viborg

Evalueringen bygger på før- og efter spørgeskemaer, interviews med forvaltning, politikere, ledere i dagtilbud, medarbejdere og forældre samt beskrivelser og registerdata. Rebild Kommune havde en høj svarprocent på 73% i spørgeskemaundersøgelsen.

- [Læs lokal pressemeddelelse udsendt i forbindelse med evalueringen her](#)

- [Læs evalueringsrapporten fra Vive her](#)



Kvalitetssamtaler om frisættelse

- De vigtigste erkendelser fra dagtilbuddene

Evalueringen af velfærdsaftalen dannede afsæt for nyligt afholdte kvalitets- og udviklingssamtaler mellem forvaltning og dagtilbud ([Læs mere om samtaleformen i nyhedsbrev nr. 10](#)). Denne gang tre længere samtaler om betydningen af frisættelse - en i hvert dagtilbudsområde. Der var omkring 18 deltagere i hver, herunder ledere, medarbejdere, forældre og forvaltning.

Af samtalerne fremkommer en række fælles temaer og erfaringer, som har formet arbejdet med kvalitet under velfærdsaftalen - og giver et godt billede af, hvad dagtilbuddene har lært, og hvordan frisættelse omsættes i praksis på tværs af dagtilbuddene:

Frihed er ikke fravær af rammer, men en ny fælles forpligtelse

Frisættelse handler ikke om at 'må alt' eller slippe kontrollen fuldstændigt, men om at have de rette rammer at fylde indhold og faglighed i. Frisættelse er en invitation til at tænke sig om på ny,

definere og forpligte sig til 'de rette bånd', for med frihed følger ansvar. Det kræver et fælles sprog, klare rammer og et stærkt fællesskab. Frihed opstår, når man har hinandens ryg, og man forpligter sig til at sætte hinanden fri. Behovet for kontrol defineres som faglig opfølgning, dialog og fælles refleksion for at sikre kvalitet.

Tillid som fundament for frisættelse af faglighed og dømmekraft

Frisættelse bygger på en grundlæggende tillid til medarbejdernes faglighed og professionelle dømmekraft. I stedet for detailmål og topstyring giver denne tillid medarbejderne et større råderum og ansvar for at handle, tænke nyt og træffe selvstændige beslutninger, der i højere grad tager afsæt i den aktuelle børnegruppe og børnenes behov. Denne frihed forpligter medarbejdere og ledere til, at fagligheden sættes i spil, og at der reflekteres over og spørges 'forstyrrende' ind til de faglige og pædagogiske valg for at sikre kvalitet, undgå stilstand eller selvbekræftelse.

Faciliterende ledelse

En frisættende leder faciliterer og understøtter medarbejderne i at udfolde deres faglighed og professionelle dømmekraft. Det indebærer at give slip på kontrol og have tillid til, at medarbejderne kan og vil løfte opgaven. Det handler om at skabe de rette rammer for udvikling af kvalitet og sætte de 'rette bånd' for hver enkelt medarbejder; at træde frem og tilbage som en elastik og skabe rum for refleksion, faglig sparring og undren frem for at give færdige løsninger eller svar.



Frisættelse skærper fokus på kvalitet frem for formalia

Frisættelse skærper fokus på kvalitet i kerneopgaven - ikke styret af fx læreplaner, tests eller unødigt dokumentation. Det muliggør en pædagogisk praksis, som i højere grad tilrettelægges med afsæt i det, som har betydning for børnegruppens aktuelle behov - og giver en mere organisk tilgang til udvikling og evaluering af kvalitet i hverdagen. Der dokumenteres ikke for dokumentationen eller eksterntes skyld, men for at udvikle egen praksis og skabe værdi for børnene.

Forældreinddragelse på nye måder

Frisættelse giver anledning til dialoger og fælles refleksion om udvikling af kvalitet, herunder også med forældre. Forældre inddrages på nye måder og i fora, som muliggør, at de bidrager der, hvor de kan og ønsker det.

Frisættelse er en kulturel og kontinuerlig proces

Frisættelse kan ikke 'vinges af' som et afsluttet projekt. Det er en kulturel forandring og et mindset, der kræver politisk og ledelsesmæssig prioritering, vedholdenhed og kontinuerlig opmærksomhed. Frihed kan ikke tages for givet.

Hvad har vi lært - og hvad nu?

- Refleksioner fra forvaltningen

Interessen for arbejdet med velfærdsaftalen har været stor - og som forsøgskommune har vi undervejs delt vores erkendelser og erfaringer. Senest har vi bidraget med et kapitel til antologien 'Frisættelse - hvad har vi lært og hvad nu?' af ledelsesforsker Karsten Mellon (Djøf, 2025). Som afslutning på kapitlet 'Frihed er at være bundet af de rette bånd' opsummeres vores læring og erkendelser under velfærdsaftalen set fra et forvaltningsperspektiv. Afsnittet gengives her:

"Frisættelse er for os blevet en processuel tilgang til praksis og ledelse, som vi kontinuerligt skal minde hinanden om, turde have mod til at udfordre og skabe øvebaner for at gøre. Det letteste og ofte mest trygge for os mennesker er at ty til 'plejer', og den fælde kan vi alle ryge i, særligt når det går stærkt, hvis vi bliver utrygge eller reagerer med autopiloten, ofte også ubevidst. Vi har derfor brug for fællesskabet til at udfordre os og konstant skubbe til båndene, så vi bliver ved med at tænke os om på ny. Derfor er det også vores erfaring, at det kræver ledelsesmæssigt fokus og vedholdenhed - eller det, vi med filosofien kalder tålemod.

Velfærdsaftalen og den særlige forståelse af frihed har været vores anledning til at sætte 'plejer'-kulturen under lup og genbesøge lovgivning, kommunale strategier, egne arbejdsgange, rutiner m.v. og sætte fagligheden og den professionelle dømmekraft fri til at tænke os om på ny med øje for fællesskabets, organisationens og børnenes bedste.

Velfærdsaftalens udløbsdato er undervejs blevet udskudt til den 31. juli 2025. Det har ikke været afgørende for os. Ret tidligt i aftaleperioden besluttede vi os for, at vi ikke ville tilgå eller tale om velfærdsaftalen som et projekt med en udløbsdato. At arbejde frisættende har ingen slutdato. Frihed eller frisættelse er ikke alene målet, men en tilgang til udvikling af kvalitet for borgerne. Vi tror derfor ikke på, at vi nogensinde kommer i mål.

Velfærdsaftalen er blevet det, 'vi gør' på dagtilbudsområdet, og nu er vi i gang med at brede det ud på skoleområdet og i hele Rebild Kommune, hvor byrådet har indgået en fælleskommunal aftale om frisættelse (2023). Den er nu vores fælles katalysator for at arbejde frisættende og innovativt på alle niveauer og fagområder - og vi øver os fortsat".

Kapitlet findes i sin fulde form i nedenstående bog, hvor du kan læse mere om en frihedsforståelse, der igangsætter en organisatorisk forandringsproces, om hvordan vi er gået fra traditionel tænkning til at tænke om på ny, om frisættende ledelse og strategiske dialoger om formålsopfyldelse samt forudsætninger og potentialer i en frisættelse.

[Antologien danner også afsæt for en konference på Christiansborg den 26. september 2025 - læs mere her](#)



Velfærdsaftalen slutter - og hvad nu?

Den 31. juli 2025 udløb velfærdsaftalen

Kommunens dagtilbud er derfor nu omfattet af almindelige love og regler pr. 1. august 2025 med undtagelse af minimumsnormeringer, som først gælder fra 1. januar 2026. Velfærdsaftalen har ført til nationale regelforenklinger i dagtilbudsloven gældende for alle kommuner vedr. Den styrkede pædagogiske læreplan og tilsynspraksis.

Frisættelse i Rebild Kommune fortsætter

Arbejdet med frisættelse fastholdes på tværs af alle kommunens fagområder. Baseret på de positive erfaringer med velfærdsaftalen vedtog Byrådet allerede i efteråret 2023 en fælleskommunal aftale om frisættelse. [Læs aftalen her.](#)

Et teoretisk perspektiv: Frisættelsens fem spor

- Et sprog om frisættelse

Hvad er frisættelse egentlig? Det er hverken enkelt at forklare eller forstå. Ulf Hjelmar, professor fra Vive har de seneste 12 år fulgt flere nationale frihedsforsøg, herunder velfærdsaftalerne. Han har identificeret fem kerneelementer, eller spor, der går igen på tværs af forsøgene. Disse kan kvalificere vores forståelse og måde at tale om frisættelse på:



Frisættelsens fem spor. Vive, Ulf Hjelmar (2025)

De fem spor er alle genkendelige i erfaringerne med velfærdsaftalen og kan understøtte det fortsatte arbejde med frisættelse og afbureaukratisering i Rebild Kommune. Hjelmars opsamling viser, at vi har brug for en bred forståelse af, hvad frisættelse er og betyder for praksis; at det handler om mere end afbureaukratisering. Det handler ikke kun om frihed *fra* noget, men også om frihed *til* at tænke om og udvikle.

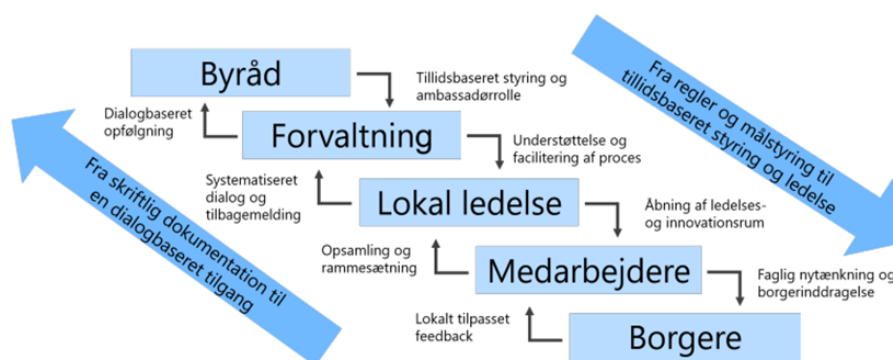
[Læs mere om de fem spor i Hjelmars notat her](#)



Et teoretisk perspektiv: Frisættelse ændrer styring og ledelse

- Om betydningen i styringskæden

Frisættelse er mere end et buzzword - og har vist sig at have en mærkbar betydning for den måde, vi styrer og leder på. Evaluering af velfærdsaftalerne viser, at frisættelse forandrer den kommunale styringskæde, fra politikere og forvaltning til lokale ledere og medarbejdere. Ulf Hjelm, professor fra Vive illustrerer det i sin model, hvor tillid og dialog rykker i centrum.



Ny form for styring og ledelse. Vive, Ulf Hjelm (2025)

Modellen viser, at frisættelse flytter fokus fra regler og detailmål til en mere tillidsbaseret form for styring og ledelse. Ansvar lægges ud lokalt og tilbagemeldinger sker gennem dialoger frem for skriftlig dokumentation. Forvaltningen får en mere faciliterende rolle, hvor de støtter den lokale ledelse og sammen reflekterer over kvalitet og nye tiltag. Tillid er den bærende værdi, der skal give plads til faglig frihed og løsninger tættest på borgerne. Denne bevægelse skruer op for den lokale beslutningskraft med målet at fremme inddragelse, nytænkning og innovation.

[Læs mere om de ændrede styringsdynamikker i Hjelmars notat her](#)

Du kan læse mere om Velfærdsaftalen [her](#).

#tillidskaberkvalitet #rebildsætterfri #fritogvildt #fritil