

Forankringen af en innovationsdagsorden.
Opfattelsen, spredningen og forankringen af Odense Kom-
munes velfærdsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd'

Foråret 2015

Dan Bonde Nielsen
og
Trine Ringkjær Rasmussen

Kommunalpolitiske Studier
Nr. 31/2015

Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
1. Indledning.....	4
2. Udviklingen af innovationsdagsordenen	7
3. Kommunikationen af velfærdsdagsordenen.....	9
3.1. Intern kommunikation.....	9
3.2. Ekstern kommunikation.....	17
4. 'Ny virkelighed – Ny velfærd': kendskab, forankring og forståelse.....	21
5. Opfattelser af innovations- og velfærdsdagsordenen.....	30
6. Afslutning.....	33
Om undersøgelsen	35
Bilag 1: Gennemgang af avisartikler om 'Ny virkelighed – Ny velfærd'	36

Forord

I løbet af de senere år er begrebet innovation blevet et gennemgående fænomen i den offentlige sektor. I 2007 gennemførtes Strukturreformen og i den efterfølgende periode har landets kommuner arbejdet med at sikre og effektivisere driften, men har samtidig arbejdet for at sikre den fortsatte udvikling af kommunernes opgaver. Den økonomiske situation har imidlertid gjort, at effektiviseringer og fokus på driften ikke længere er nok for at sikre den fortsatte udvikling af den offentlige sektor. Dette har medført, at innovation er blevet et centralt begreb overalt i den offentlige sektor – ikke mindst i landets tredjestørste kommune, Odense Kommune.

I lighed med mange andre kommuner står Odense Kommune over for en række problemstillinger, der vil udfordre den måde, man hidtil har administreret opgaveløsningen. I et forsøg på at sikre den fortsatte udvikling har Odense Kommune valgt at fokusere målrettet på skabelsen af innovative løsninger.

I 2012 blev der etableret kontakt mellem Odense Kommune og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, vedrørende oprettelsen af et forskningsprojekt, der skulle sætte fokus på Odense Kommunes arbejde med innovation. Samlet set har projektet til formål at undersøge den måde, hvorpå der arbejdes med innovation i den offentlige sektor. I projektet anvendes Odense Kommune som en gennemgående case på en offentlig organisation, der meget målrettet har besluttet at arbejde med skabelsen af innovative løsninger.

Projektet forløber i flere faser og dækker over en række forskellige delprojekter. En del af projektets formål har blandt andet været at dokumentere og rekonstruere det hændelsesforløb, der førte til skabelsen af Odense Kommunes nye innovationsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Dette gøres gennem to delrapporter, hvoraf dette er den afsluttende. I denne delrapport rapporteres resultaterne af den måde, Odense Kommunes innovationsdagsorden er forankret i organisationen. Dette forløb afdækkes fra de indledende overvejelser i perioden omkring foråret 2011 og afdækker udviklingen frem til foråret 2013. I den første af disse delrapporter undersøges skabelsen og udviklingen af kommunens samlede velfærds- og innovationsdagsorden.

Denne rapport er baseret på indsamlede dokumenter fra Odense Kommune og på andre kilder, der har dokumenteret udviklingen af innovationsdagsordenen i kommunen. Herudover er der foretaget en lang række interview med centrale personer i kommunen omkring udviklingen af innovationsdagsordenen. Interviewene er foretaget af Trine Ringkjær Rasmussen, der ligeledes har udarbejdet det første udkast til rapporten. Herudover har

Trine Ringkjær Rasmussen, til denne rapport, udarbejdet en analyse af de avisartikler, der i den pågældende periode omtalte velfærdsdagsordenen 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Den endelige rapport er udarbejdet af Dan Bonde Nielsen.

1. Indledning

Odense Kommune og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, har sammen taget initiativ til et forskningsprojekt om velfærdsinnovation i det offentlige. Denne rapport er en del af dette forskningsprojekt. Projektet har til formål at undersøge offentlige organisationers arbejde med velfærdsinnovation og har Odense Kommune som sit primære omdrejningspunkt. I de senere år har landets kommuner været udsat for et markant økonomisk pres, hvor der stilles større krav til services, samtidig med at der er skabt forventninger om bedre og billigere ydelser. Dette har stillet landets kommuner i et dilemma mellem stigende efterspørgsel på den ene side og faldende ressourcer på den anden side. For at overkomme dette dilemma har en stor del af landets kommuner valgt at fokusere på skabelsen af innovative løsninger for derved at sikre den fortsatte udvikling af den offentlige sektor.

Innovation er dermed blevet et nøgleord i den offentlige sektor i disse år. Generelt kan man beskrive innovation som en proces, hvori ny viden implementeres eller anvendes på nye måder eller i en ny kontekst. Odense Kommune har i meget høj grad valgt at satse på innovation som løsningen på de udfordringer, kommunen står overfor i de kommende år. For at skabe en mere innovativ organisation, der kan levere serviceydelserne på en mere innovativ måde, har Odense Kommune skabt en samlet velfærds- og innovationsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. I denne dagsorden betragtes innovation som en overordnet strategi for udviklingen af kommunen i de kommende år.

1.1. Forskningsprojektet

I et samarbejde mellem Odense Kommune og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, er der blevet skabt et forskningsprojekt, der har til formål at undersøge offentlige organisationers arbejde med velfærdsinnovation. Projektet har Odense Kommune som sit udgangspunkt og afdækker gennem en række delprojekter forskellige aspekter af den måde, man griber arbejdet med velfærdsinnovation an i den offentlige sektor. Projektet blev påbegyndt i efteråret 2012 og løber i de kommende år og ledes af professor Kurt Klaudi Klausen, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.

Den første del af forskningsprojektet består af en undersøgelse af det historiske forløb vedrørende skabelsen, udviklingen og forankringen af velfærdsdagsordenen i dens første leveår. Ved at rekonstruere dette forløb opnår man central viden om den måde, man arbejder med innovation på i Odense Kommune, men samtidig også en mere generel ind-

sigt i det innovationsarbejde, der foregår i landets øvrige kommuner. Den historiske rekonstruktion består af to selvstændige delrapporter, der udarbejdes og udgives af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.

Baggrunden for samarbejdet mellem Odense Kommune og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, var, at Odense Kommune i juli 2011 vedtog den nye velfærdsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Et stigende forventningspres til de kommunale ydelser og services, den demografiske udvikling og de ændrede økonomiske vilkår havde givet anledning til formuleringen af den nye velfærdsdagsorden i Odense Kommune. De ændrede økonomiske vilkår betød, at Odense Kommune, sammen med langt de fleste af landets kommuner, var tvunget til at finde massive besparelser i kommunen. Allerede fra begyndelsen var politikerne i Odense Byråd enige om, at disse besparelser skulle findes gennem innovation, effektiviseringer og politiske prioriteringer. Oplægget 'Ny virkelighed – Ny velfærd' fra juli 2011 beskrev, hvordan man ønskede at ændre Odense Kommune og tilpasse sig de økonomiske vilkår for derved at sikre fremtidens velfærd. Den historiske gennemgang af skabelsen af innovationsdagsordenen er gengivet i den første af disse to delrapporter og udgivet af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.¹

Det er vigtigt at understrege, at 'Ny virkelighed – Ny velfærd' var udgangspunktet for en lang række forandringer i Odense Kommune, og at det er disse forandringer, som står i centrum for samarbejdet mellem Odense Kommune og Institut for Statskundskab. Ved at fokusere så markant på velfærdsinnovation har Odense Kommune bevæget sig ind på ukendt land, og i den forbindelse har kommunen ønsket at inddrage Institut for Statskundskab som kritisk sparringspartner. Formålet med samarbejdet er overordnet set at oparbejde viden om velfærdsinnovation og arbejdet med innovation og innovative processer. Det sker både til gavn for Odense Kommune, men samtidig vil afrapporteringerne fra projektet have en sådan form, at også andre kommuner, organisationer mv. vil kunne lære af erfaringerne fra Odense Kommune.

1.2. Formålet med rapporten

Formålet med denne rapport er at give et overblik over den forankring, velfærds- og innovationsdagsordenen fik i Odense Kommune i sine første leveår. Det undersøges derfor, hvordan kommunikationen har været af dagsordenen – internt såvel som eksternt. I tillæg

¹ Den første rapport er udgivet af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Nielsen, Dan Bonde & Trine Ringkjær Rasmussen (2015). Ny virkelighed – Ny velfærd. En velfærdsdagsorden skabes i Odense Kommunes. *Kommunalpolitiske Studier*, nr. 30, 2015.

hertil undersøges det, hvordan kendskabet til innovationsdagsordnen har udviklet sig. Endelig undersøges det, hvordan ledere og medarbejdere i kommunen opfatter den nye innovationsdagsorden i de første år. Rapporten er tidsmæssigt afgrænset til perioden fra skabelsen af 'Ny virkelighed – Ny velfærd' i juli 2011 frem til udgangen af 2013.

Formålet med denne rapport er dermed at give et overblik over den måde, velfærdsdagsordenen er forankret i kommunen, og dermed et billede af den måde man i kommunen har taget imod dagsordenen, samt hvilke holdninger der er til projektet.

1.3. Afslutning

I en lang række af landets kommuner er innovation blevet et nøgleord i forhold til at sikre den fortsatte udvikling af den offentlige sektor. Dette er ikke mindst tilfældet i Odense Kommune, der, gennem skabelsen af sin samlede innovations- og velfærdsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd', har skabt rammerne for udviklingen af en mere innovativ kommune.

For at dokumentere de forandringer, der er fundet sted i Odense Kommune, har man i samarbejde med Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, taget initiativ til et forskningsprojekt om velfærdsinnovation i det offentlige med Odense Kommune som sit primære omdrejningspunkt. Forskningsprojektet vil afdække flere forskellige aspekter af kommunens arbejde med innovation og indledes med en historisk rekonstruktion af forløbet omkring skabelsen og udviklingen af velfærdsdagsordenen. Det historiske forløb om skabelsen af dagsordenen er afdækket i en rapport, der ligeledes er udarbejdet og udgivet af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Nærværende rapport tager udgangspunkt i den forankring, der blev skabt af innovationsdagsordenen i de første leveår. Formålet med denne afdækning er at undersøge, i hvor høj grad velfærdsdagsordnen er blevet en aktiv del af kommunens daglige aktiviteter.

I den kommende tid vil forskningsprojektet undersøge flere forskellige vinkler af den måde, der arbejdes med velfærdsinnovation i den offentlige sektor samt i Odense Kommune.

2. Udviklingen af innovationsdagsordenen

I slutningen af 00'erne måtte Odense Kommune, i lighed med mange andre af landets kommuner, sande, at man i de kommende år stod overfor massive besparelser på de kommunale budgetter, samt at omfanget af disse besparelser var så stort, at også de store velfærdsområder ville blive ramt. Det førte til, at direktørgruppen i kommunen begyndte at diskutere, hvordan man på det generelle plan i kommunen skulle forholde sig til de forestående besparelser. I forlængelse heraf besluttede direktørgruppen i foråret 2011 at formulere et oplæg, hvori de redegjorde for de udfordringer, kommunen stod overfor, samt hvordan man ønskede at imødekomme disse udfordringer. Det endelige oplæg blev præsenteret i juli 2011 og blev omdrejningspunktet for den nye velfærdsdagsorden, 'Ny virkelighed – Ny velfærd' – eller blot 'NY-NY', som oplægget kaldes internt i kommunen.

2.1. Indholdet af 'Ny virkelighed – Ny velfærd'

I dette afsnit opsummeres indholdet af 'NY-NY'-oplægget, idet dette oplæg har fungeret som det primære omdrejningspunkt for kommunens nye velfærdsdagsorden. Som en del af oplægget definerede man de tre mest centrale udfordringer for Odense Kommune i de kommende år:

- Et begrænset økonomisk råderum
- Den demografiske udvikling
- Stigende efterspørgsel på en række kommunale kerneydelser

Som i mange andre kommuner har det begrænsede økonomiske råderum udviklet sig til at være et grundvilkår for mange af landets kommuner. Samtidig har den demografiske udvikling blandt andet betydet, at der fremover bliver færre hænder til at løfte opgaverne i kommunen. Endelig forventes efterspørgslen på flere kommunale kerneydelser at stige og ændre sig i retningen af mere differentierede indsatser og tilbud. Både kravene til og vilkårene for kommunen er altså blevet ændret.

Med afsæt i de nævnte udfordringer og kommunens vision afspejler 'NY-NY'-oplægget Odense Kommunes visioner for indretningen af fremtidens velfærdssamfund. Kommunen ønsker bl.a. at styrke og mobilisere civilsamfundets ressourcer til at løfte opgaver, som tidligere kun blev løst af kommunen. Fremtidssikringen af den kommunale vel-

færd indebærer med andre ord, at borgerne fremover skal spille en mere aktiv rolle og dermed bidrage til innovative løsninger på de udfordringer, kommunen står overfor. På det mere overordnede niveau udpeges der i oplægget tre indsatsområder, som man ønsker at fokusere på i udviklingen af fremtidens velfærdssamfund:

1. Samarbejde – giver frihed til at kunne
2. Forebyggelse frem for brandslukning
3. Fællesskaber – et rigere liv for alle

Den samlede innovations- og velfærdsdagsorden har haft stor betydning for den måde, Odense Kommune har organiseret strukturerne, men også for den måde man har valgt at organisere og levere serviceydelse i kommunen. Disse forandringer kan ses på en lang række områder, som er beskrevet i dybden i den første af de to delrapporter '*Ny virkelighed – Ny velfærd. En velfærdsdagsorden skabes i Odense Kommunes*, der ligeledes er udarbejdet og udgivet af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.²

² Den første rapport er udgivet af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Nielsen, Dan Bonde & Trine Ringkjær Rasmussen (2015). Ny virkelighed – Ny velfærd. En velfærdsdagsorden skabes i Odense Kommunes. *Kommunalpolitiske Studier*, nr. 30, 2015.

3. Kommunikationen af velfærdsdagsordenen

I dette afsnit fokuseres der på Odense Kommunes kommunikation af den nye dagsorden i perioden efter udarbejdelsen af 'NY-NY'. Afsnittet omhandler således den måde, kommunen har kommunikeret dagsordenen såvel internt som eksternt.

3.1. Intern kommunikation

Den interne kommunikation vedrørende Odense Kommunes nye velfærds- og innovationsstrategi har taget udgangspunkt i en samlet strategi for kommunikationen. Denne samlede strategi betegnes i kommunen som kommunikationsplatformen. I maj 2011 godkendte direktørgruppen kommunikationsafdelingens plan for formidlingen af 'NY-NY'. Denne plan indeholdte en række mål for kommunikationen.

Baggrunden for formuleringen af kommunikationsplatformen var først og fremmest, at få ledere og medarbejdere i Odense Kommune til at forstå og handle ud fra den virkelighed, der kendetegnede den offentlige sektor. I forlængelse heraf var kommunikationsplatformen desuden en oplagt mulighed for, at direktørgruppen kunne angribe kommunikationsopgaverne mere strategisk og prioritere, vinkle og målrette kommunikationen.

Af et notat fra 10. maj 2011, brugt på et møde i direktørgruppen, fremgår det, at kommunikationsplatformen skulle danne rammen om direktørgruppens kommunikation og sikre sammenhæng i de fælles udmeldinger. Det gjaldt ikke kun i forhold til 'NY-NY', men også for kommunikationen omkring budgetter, organisationsændringer, frikommuneordningen mv.

Platformen blev udformet på baggrund af 'NY-NY' samt input fra direktørgruppen og består af fire dele:

1. Grundfortælling
2. Hovedbudskaber
3. Målgruppeafgrænsning
4. Effektmål for kommunikationen

3.1.1. Grundfortællingen og hovedbudskaber

Ifølge kommunikationsplatformen bør 'NY-NY', som udgangspunkt, udgøre grundfortællingen for direktørgruppens kommunikation. Der er tale om en dynamisk fortælling i fuld

udvikling, men de centrale hovedbudskaber bør forblive de samme over en længere periode for at sikre sammenhæng og gennemslagskraft.

De tre indsatsområder bestod på dette tidspunkt af rehabilitering, forebyggelse og fællesskaber, mens radikal innovation, helhedstænkning og nye ledelsesstandarder beskrives som metoder. Af kommunikationsplatformen fremgår det, at målgruppen er afgørende for, om der bør fokuseres på overordnede emner - indsatsområderne - eller metoderne:

Tabel 3.1. Kommunikationsplatformens målgrupper og indhold

<i>Målgruppe</i>	<i>Indhold i kommunikationen</i>	
Strategisk lederforum	Metoderne	Radikal innovation Helhedstænkning Ny ledelsesstandard
Ledere (niveau 3-5)	Målene	Rehabilitering Forebyggelse Fællesskaber

Kilde: Odense Kommune

Som det fremgår af tabellen, udgør lederne udenfor strategisk lederforum målgruppen for kommunikationen vedrørende hovedbudskaberne, og derfor er det vigtigt, at budskaberne er tilpasset denne gruppe. For at sikre dette testede man hovedbudskaberne på en udvalgt gruppe ledere (6 ledere fra niveau 3 og 4). Resultaterne af denne test blev fremlagt mundtligt af direktionsassistenten på mødet i direktørgruppen, men der er formuleret et notat, som samler op på erfaringerne med de tre indsatsområder på baggrund af fokusgruppeinterviewene. Af denne opsamling fremgår det bl.a., at lederne var meget positive over at være blevet inddraget. Dertil kommer, at hovedbudskaberne generelt blev godt modtaget. Fokusgruppeinterviewene blev også anvendt til at få en pejling af ledernes opfattelse af forskellige kommunikationskanaler.

3.1.2. Målgruppeafgrænsning

I den nedenstående tabel er de centrale målgrupper for den interne kommunikation identificeret. Der er tale om de målgrupper, direktørgruppen fandt, var de mest relevante.

Tabel 3.2. Målgrupperne for kommunikationen

Målgruppe for kommunikation	Fordi ...
Institutionsledere	Institutionslederne skal eksekvere de igangsatte handlinger. De skal desuden være i stand til at formidle mål og retning over for egne medarbejdere og gå i dialog med borgerne om forventningsafstemningen
Kontorchefer	Kontorcheferne skal være klædt godt på over for egne ledere og i forhold til at omsætte visionerne til handling
Strategisk Lederforum	Strategisk lederforum skal være i stand til at udvikle metoderne, omsætte visionerne til handlinger på et strategisk niveau samt tydeligt og klart formidle budskaberne til egne ledere
Relevante konsulenter og projektledere	Konsulenter og projektledere, der arbejder med tværgående strategiske projekter, er bedre rustet til at løse opgaverne, når de har et højt kendskab til visioner, mål og retning
Borgere	Det er nødvendigt at forventningsafstemme fremtidens serviceniveau med borgerne
Presse	Vi skal fortælle borgerne (via pressen) om de gode initiativer, der sættes i gang, og hvordan velfærdsprioriteringerne udmøntes
Samarbejdspartnere	Samarbejdspartnere kan lettere agere medspillere, når de kender Odense Kommunes visioner og prioriteringer

Kilde: Odense Kommune

Medarbejderne er ikke nævnt som en selvstændig målgruppe i tabellen, idet man vurderer, at de vil orientere sig imod deres nærmeste ledere for at få information om retning og mål frem for løbende at forholde sig direkte til direktørgruppens beslutninger og budskaber. Givet at medarbejderne forventes at orientere sig om 'NY-NY' gennem lederne, er det selvfølgelig vigtigt, at lederne er rustede til at kommunikere direkte med medarbejderne.

3.1.3. Effektmål for Direktørgruppes kommunikation

I forbindelse med skabelsen af kommunikationsplatformen blev der opstillet en række effektmål for den interne kommunikation i kommunen. Effektmålene skal ses som effekten af direktørgruppens kommunikation.

Ved dataindsamlingens afslutning var der endnu ikke gennemført afsluttende effektmålinger på samtlige effektmål. Oversigten gengives alligevel, da den giver et indblik i de forventninger, man internt har haft i kommunen til kommunikationen af velfærdsdagsordenen.

Tabel 3.3. Effektmål for direktørgruppens kommunikation

Målgruppe	Effektmål
Strategisk lederforum	<p>Kommunikationsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 procent af lederne i Strategisk Lederforum oplever, at direktørgruppen kommunikerer som en samlet og enig ledelse. - 100 procent af lederne i Strategisk Lederforum oplever, at direktørgruppen lægger op til dialog i sin kommunikation. - 100 procent af lederne i Strategisk Lederforum mener, at direktørgruppen tydeligt og klart har formidlet mål og retning for Strategisk Lederforums arbejde. <p>Handlingsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 procent af Strategisk Lederforum indgår aktivt i processer, der understøtter 'NY-NY'. - 100 procent af Strategisk Lederforum har kommunikeret hovedbudskaberne i forhold til egne ledere.
Ledere, niveau 3 og 4	<p>Kommunikationsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 75 procent af niveau 3- og 4-lederne i Odense Kommune føler sig godt orienteret om rehabilitering, forebyggelse og fællesskaber - 75 procent af niveau 3- og 4-lederne i Odense Kommune føler sig i stand til at videreformidle information om rehabilitering, forebyggelse og fællesskaber til egne medarbejdere. - 100 procent af niveau 3- og 4-lederne har haft mulighed for at høre en af direktørgruppens medlemmer fortælle om 'NY-NY' mundtlig. <p>Handlingsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 75 procent af niveau 3- og 4-lederne formidler et eller flere af hovedbudskaberne til deres medarbejdere med jævne mellemrum. - 75 procent af niveau 3- og 4-lederne mener, at de nu arbejder efter mindst et af principperne i 'NY-NY'.
Kommunikationsnetværk	<p>Kommunikationsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90 procent af forvaltningernes kommunikationskonsulenter føler sig godt klædt på til at kunne anvende direktørgruppens kommunikationsplatform i tilrettelæggelsen af kommunikationen i egen forvaltning. <p>Handlingsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90 procent af forvaltningernes kommunikationskonsulenter har leveret mindst fem historier til OK! og til odense.dk, der understøtter hovedbudskaberne.

Kilde: Odense Kommune

3.1.4. Kommunikationsplan

På trods af at der i kommunikationsplatformen identificeres flere målgrupper for kommunikationen vedrørende 'NY-NY', nævner et andet notat fra 10. maj 2011, anvendt på det efterfølgende direktørgruppemøde d. 23. maj 2011, at første fase af en kommunikationsplan bør have til formål at udbrede kendskabet til 'NY-NY' blandt niveau 1-4-ledere i Odense Kommune og klæde lederne på til at fortælle om 'NY-NY'. Som allerede nævnt vurderede man, at medarbejderne ville orientere sig mod lederne for informationer om

retning og mål, og derfor er det naturligt, at lederne var genstand for den første kommunikation omkring 'NY-NY'. At kommunikationsindsatsen indledningsvist rettes mod lederne udelukker imidlertid ikke, at de øvrige aktørgrupper på sigt kan udgøre en målgruppe for kommunikationen af 'NY-NY'.

Mens kommunikationsplatformen i højere grad handlede om indholdet af kommunikationen omkring 'NY-NY' (budskaberne og metoderne), fokuserer kommunikationsplanen for 'NY-NY' snarere på processen omkring kommunikationen af 'NY-NY'. Altså hvilke initiativer man planlægger at iværksætte for at sprede kendskabet og ejerskabet i strategien. Den ovenfor omtalte kommunikationsplan giver et godt indtryk af de planlagte kommunikationsindsatser i de indledende faser. I et samarbejde med en kommunikationskonsulent i Odense Kommune er nedenstående tabel blevet konstrueret. Formålet med tabellen er at give et overblik over centrale kommunikationsindsatser i forhold til 'NY-NY', der blev afviklet frem til 2013.

Tabel 3.4. Udvalgte kommunikationsbegivenheder i Odense Kommune

2011	<ul style="list-style-type: none"> - Foråret: Renskrivning/korrektur af 1. version af 'NY-NY' - 16. maj: Kommunikationsafdelingen præsenterer kommunikationsplatformen, inkl. effektmål, hvilket direktørgruppen godkender - Juli: Kommunikationsafdelingen præsenterer kommunikationsplanen - Efterår: Temamøder starter - Efterår: Nyheder og film på OK! om de tre indsatsområder til alle medarbejdere - Ultimo November: Store lederdag - December: kampagne på OK! i forhold til ledere
2012	<ul style="list-style-type: none"> - Januar/februar: Direktørgruppen starter ledelsesstafetten - Forår: Kommunikationsafdelingen præsenterer videooplæg for direktørgruppen - Forår: Stjerneoplæg starter (6. stk.) - Forår: Temamøder fortsætter (5 stk.) - Forår: Ledernetværk starter - Juni: Der udskrives en innovationskonkurrence. Afdelinger kan beskrive innovative 'NY-NY'-løsninger, der har givet værdi, og vinde 5000 kr. til arbejdspladsen - Sommer: Redaktionsgruppen planlægger 'NY-NY'-magasin til medarbejdere - Sommer: Direktørgruppen engagerer Mandag Morgen til at afdække velfærdsdagsordenen - 27. august: Direktørgruppen beslutter, at der skal gennemføres fokusgruppeinterview blandt lederne i forvaltningerne for at kortlægge deres oplevelse af 'NY-NY'-kommunikationen - Efterår: Kommunikationsafdelingen gennemfører fokusgruppeinterviewene - Igennem hele 2012 arbejdes der med at formidle innovationssporene internt i kommunen - Efterår: Der etableres et innovations-site på medarbejderportalen, OK! - November: Der gennemføres et lederudviklingsforløb med 20 ledere, der har afsat i ledelsesgrundlaget "Ledelse i Udvikling" i samarbejde med Odense Symfoniorkester
2013	<ul style="list-style-type: none"> - Februar: Kommunikationsafdelingen præsenterer resultaterne af fokusgruppeinterviewene for direktørgruppen - Resultaterne følges op af aktivitets- og handleplan for 2013: kampagne, dialogmøder, inspiration og fokus

Kilde: Egen tilvirkning i samarbejde med Odense Kommune

I det nedenstående er tre begivenheder uddybet; Store lederdag, Fokusgruppeinterview, Medarbejderfokus og medarbejdergrundlag.

Store lederdag

En begivenhed i ovenstående skema, som bestemt bør fremhæves, er ”Store Lederdag”, der blev afholdt d. 28. november 2011, hvor alle Kommunens ledere var inviteret i Odense Congress Center. Hensigten med denne dag var først og fremmest at lancere det nye ledelsesgrundlag, Ledelse i Udvikling, samt herunder at skyde ledelsesstafetten i gang. Ledelsesstafetten fik en mindre optimal start, idet direktørgruppen blev forsinkede i deres arbejde. Processen kom derfor først i gang i begyndelsen af 2012, hvorefter den rullede med forskellig succes i de enkelte forvaltninger. Selvom det nye ledelsesgrundlag og ledelsesstafetten var det primære fokus på store lederdag, benyttede man også lejligheden til at kommunikere budskaberne i ’NY-NY’. Dermed kan dette arrangement altså tilskrives en rolle i forbindelse med udbredelsen af kendskabet til strategien. Generelt vurderes arrangementet som en stor succes af både deltagere og arrangører.

Fokusgruppeinterview

I forbindelse med et møde i direktørgruppen i august 2012, beslutter direktørgruppen, at der skulle gennemføres fokusgruppeinterview med kommunens ledere for derved at kortlægge deres oplevelse af kommunikationen bag ’NY-NY’, samt som opfølgning på de konkrete effektmål. Fokusgrupperne blev gennemført i efteråret 2012 og forelagt for direktørgruppen i foråret 2013. Der blev i alt gennemført fire interne fokusgrupper.³

Fokusgrupper gav en lang række informationer om det videre arbejde med velfærdsdagsordenen. De følgende fem punkter giver imidlertid et indblik i nogle af de konklusioner, der kunne drages vedrørende den fortsatte kommunikation efter fokusgrupperne. For det første blev det efterspurgt, at der blev delt flere succeshistorier internt i kommunen. Argumenter var, at dette ville skabe inspiration for de øvrige medarbejdere og ledere. For det andet var anbefalingen, at man skulle informere løbende, således at nye tiltag blev kommunikeret. For det tredje skulle man fokusere på mere konkrete eksempler på udfordringer, der var fundet løsninger på, herunder dokumentation for hvordan problemer var blevet løst. For det fjerde efterspørges mere klare udmeldinger, primært fra direktørgruppen. Vurderingen i fokusgrupperne var, at der var tale om en befriende kommunikations-

³ Hertil kommer et speciale, der afdækkede ledernes opfattelse i den resterende forvaltning.

form. Endelig skulle der fokuseres på at skabe anerkendelse af lokale indsatser i kommunen.

Herudover fremgår det af resultaterne af fokusgruppen, at der efter lidt opstartsvanskeligheder er skabt ejerskab blandt lederne i kommunen. Det fremgår af rapporten om fokusgrupperne, at: *"I første omgang blev Ny-Ny opfattet som et nyt besparelsesprojekt. Med tiden er opfattelsen blevet, at det er en nødvendig dagsorden godt hjulpet på vej af den nationale krisebevidsthed. Nu opleves Ny-Ny som en naturlig udvikling, som flere tror, ville være kommet uanset om byrådet havde besluttet det eller ej. For lederne er det vigtigt at fastholde fokus og ikke sætte for mange nye skibe i søen, inden effekten af de igangværende kan ses. Den ærlige kommunikation omkring Ny-Ny har bidraget til, at man har taget ejerskab til strategien."* (Rapport om resultaterne af fokusgrupperne).

Ifølge kommunikationsafdelingen viste interviewene imidlertid, at der var behov for en tydeligere sammenhæng mellem innovation og 'NY-NY', hvilket man vurderede kunne løses ved at relancere innovationssitet og 'NY-NY' på OK! (medarbejderportalen). Desuden foreslog de at iværksætte en kampagne, der to gange om måneden fremhævede lokale initiativer og historier for at eksemplificere sammenhængen. Under interviewene udtrykte lederne, at de blev inspirerede og fik et bedre helhedsperspektiv på opgaveløsningen, når de deltog i direktøroplæg og mødtes med andre ledere på tværs af forvaltningen. Dialogmøder blev derfor udpeget som et centralt indsatsområde for at imødekomme dette behov og bidrage til, at direktørgruppen, også fremover, blev oplevet som en samlet ledelse. Endelig foreslog kommunikationsafdelingen at intensivere omfanget af temamøder og stjerneoplæg, samt at supplere disse med fyraftensmøder om innovation for både ledere og medarbejdere. Hensigten med dette initiativ var at bevare fokus på 'NY-NY', Ledelse i Udvikling (det nye ledelsesgrundlag) og innovation som metode.

Af rapporten om fokusgrupperne fremgår det endvidere, at lederne oplever 'NY-NY' som en meget integreret del af de øvrige strategier og tiltag. Det er imidlertid ikke klart, om lederne her henviser til de strategier og tiltag, man har formuleret og sat i gang i forvaltningerne, eller om der snarere er tale om mere overordnede strategier og tiltag. Denne distinktion er væsentlig, fordi førstnævnte peger i retningen af, at 'NY-NY' er forankret i forvaltningerne, mens sidstnævnte indikerer, at der stadig er lang vej inden strategien kan forventes at være forankret i forvaltningerne. Endelig giver lederne udtryk for, at de har oplevet kommunikationen omkring 'NY-NY' som mere ærlig og direkte, hvilket har styrket deres ejerskabsfølelse over for strategien. Med afsæt i rapporten lader det altså til, at lederne har kendskab til strategien og føler et vist ejerskab for den, mens det er mere tvivlsomt, om de mener strategien er forankret i forvaltningerne eller ej.

I forhold til medarbejdernes kendskab til 'NY-NY' har man ikke bedt lederne om at vurdere dette forhold, men det fremgår af rapporten, at lederne oplever det som en udfordring at videreformidle 'NY-NY' til medarbejderne. På den baggrund kan det ikke udelukkes, at kendskabet til 'NY-NY' måske er mindre udtalt blandt medarbejderne. I rapporten oplistes der imidlertid tre motivationsstrategier, som lederne anvender for at involvere medarbejderne i forhold til 'NY-NY' – 'Vær med eller blev hægtet af', 'Få indflydelse' og 'Gør en forskel for borgerne'. Motivationsstrategier kan ses som et udtryk for, at lederne arbejder med at få medarbejderne til at tage 'NY-NY' til sig og agere på baggrund af strategien på trods af udfordringerne med at videreformidle 'NY-NY'. Dertil kommer, at et vist kendskab til strategien er påkrævet, for at medarbejdere kan tage ejerskab over for den og agere på baggrund af den. Opsummerende lyder vurderingen på baggrund af fokusgruppeinterviewene, at både ledere og medarbejdere har kendskab til 'NY-NY', samt at der arbejdes på, at også medarbejderne skal tage ejerskab til strategien og lade den være styrende for deres handlinger.

Medarbejderfokus og medarbejdergrundlag

Af den samlede kommunikationsoversigt er det interessant at lægge mærke til, hvordan medarbejderne i løbet af 2012 begynder at udgøre en målgruppe for kommunikationen af 'NY-NY'. Der begynder bl.a. at komme nyheder om strategien på medarbejderportalen, og der bliver udgivet et temamagasin om 'NY-NY', som kort skitserer baggrunden for og indholdet i strategien. I magasinet lyder det, at der ikke er råd til det samme som tidligere, og at borgerne derfor ikke nødvendigvis skal have, hvad de har ret til, men derimod hvad de har behov for. Innovation og helhedstænkning nævnes desuden som de to overordnede metoder, der skal understøtte arbejdet med de tre indsatsområder: samarbejde, forebyggelse og fællesskab.

I 2013 udarbejdes et medarbejdergrundlag, "Sammen om Udvikling", der beskriver, hvordan medarbejderne forventes at agere i forhold til 'NY-NY'. Medarbejdergrundlaget er med andre ord medarbejdernes pendant til det nye ledelsesgrundlag fra 2011, "Ledelse i Udvikling". Ifølge medarbejdergrundlaget er det nødvendigt at gå nye veje og skabe nye muligheder for, at kommunen kan blive bedre. Det skal ske ved 1) at skabe udviklende arbejdspladser med høj social kapital, og 2) at medarbejderne går i dialog med hinanden og borgerne for i fællesskab at udvikle nye velfærdsydelser.

3.2. Ekstern kommunikation

I ovenstående del er der blevet fokuseret på, hvordan kommunen har anvendt forskellige kommunikationsstrategier for at sprede kendskabet til 'NY-NY' internt i den kommunale organisation, dvs. blandt ledere og medarbejdere. I dette afsnit ser vi nærmere på kommunikationen i forhold til de eksterne aktører, herunder borgerne i Odense Kommune, eventuelle samarbejdspartnere samt øvrige aktører.

3.2.1. Borgere

Kommunen har flere forskellige kommunikationskanaler i forbindelse med kommunikationen til borgerne. Dette afsnit vil gennemgå nogle af de kanaler, som Odense Kommune har anvendt i deres kommunikation. Kommunen har eksempelvis benyttet medierne (primært de lokale medier) til at nå borgerne og orientere dem om strategiske initiativer. Herudover har man valgt at producere brochurer/flyers mv., der blev husstandsomdelt til borgerne. Endelig arrangerede kommunen borgermøder, hvor man drøftede nye initiativer. Alle disse metoder har været anvendt af Odense Kommune for at kommunikere budskabet om 'NY-NY' til borgerne.

Medierne

Som en del af denne afrapportering om 'Ny virkelighed – Ny velfærd' i medierne har den ene af rapportens forfattere udarbejdet en analyse af omtalen af 'NY-NY' i de skrevne medier. Denne analyse tager sit udgangspunkt i en søgning i databasen Infomedia vedrørende artikler med temaet 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Analysen kan ses i bilag, hvor fremgangsmåden ligeledes beskrives.

Det første forhold, der skal kommenteres, er antallet af artikler i de trykte medier. Kommunens velfærdsinnovationsdagsorden optræder relativt få gange (26 i den vedlagte analyse). Der er dermed ikke tale om en omfattende eksponering igennem medierne.

For det andet forekommer artiklerne om 'NY-NY' i delanalysen hovedsageligt i de regionale medier. Det kan virke naturligt, idet borgere, foreninger, erhvervsliv mv. i kommunen må forventes at have størst interesse for strategien, da de påvirkes af den. Dertil kommer, at de regionale medier i høj grad må forventes at forholde sig til de tiltag mv., der har betydning for borgerne i det pågældende område.

Endelig indeholder artiklerne både positive og negative vinkler. Blandt de negative vinkler nævnes den nye strategi som en regulær sparreøvelse, mens de positive vinkler, der

hovedsageligt påpeges af kommunen selv, fremhæver nødvendigheden af udviklingen, samt de muligheder der ligger i velfærdsdagsordnen.

Afslutningsvist må man dog også konstatere, at til trods for, at strategien kun nævnes direkte relativt få gange, er der et større antal artikler, der beskæftiger sig med udviklingen i Odense Kommune, og derved indirekte med velfærdsinnovationsdagsordnen. Eksempler herpå er historier, der omhandler nogle af de forandringer, der sker på velfærdsområderne eller i de enkelte forvaltninger. Denne type historier er der et større antal af i de trykte medier.

Formålet med ovenstående analyse har været at give et overblik over de artikler, der direkte omhandler den samlede velfærdsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd', da det kan give et indblik i kommunikationen af den nye velfærds- og innovationsstrategi. Når man ser på medieomtalen af selve strategien, er der ingen grund til at tro, at borgerne i Odense Kommune har kendskab til den. Diskuterer man derimod kendskabet til de konkrete forandringer, der er sket i kølvandet på den samlede velfærdsdagsorden, vil kendskabet hos kommunens borgere formodentligt være langt større.

Brochurer og flyers

I ovenstående blev det belyst, i hvilket omfang Odense Kommune har anvendt de trykte medier til at orientere om og udbrede kendskabet til 'NY-NY'. En anden måde, hvorpå Odense Kommune har forsøgt at orientere borgerne og udbrede kendskabet til 'NY-NY', er gennem udarbejdelsen af relevante brochurer/flyers. Mere konkret har Odense Kommune produceret to brochurer: "Odense - fra dansk by til dansk storby" og "Sammen om velfærd", hvor man udnytter lejligheden til at orientere borgerne om 'NY-NY'. Formålet med dette afsnit er at se nærmere på disse to brochurer.

"Odense - fra dansk by til dansk storby"

Denne folder, der blev husstandsomdelt til de odenseanske borgere i maj 2013, indeholder reelt ikke nogle direkte informationer om 'NY-NY'. Fokus er i stedet på en række byggeprojekter, som skal være med til at gøre Odense til en moderne dansk storby: Campus Odense, havnen, Viva, Thomas B. Thriges gade, nyt universitetshospital og letbanen. Alle projekter er imidlertid centrale i forhold til 'NY-NY', fordi de skal være med til at skabe vækst i byen og på den måde bidrage til den fremtidige velfærd.

”Sammen om velfærd”

Denne folder er del af en kampagne med samme titel, hvor formålet dels er at orientere borgerne om ’NY-NY’ og få dem til at indse, at fremtidens velfærd vil have en anden form, end den vi kender i dag, og dels at få engageret borgerne i diskussionen af udformningen af fremtidens velfærd. Koblingen til ’NY-NY’ er med andre ord meget mere tydelig i denne folder, og det er især aspektet, der handler om borgerne som medskabere af den nye velfærd, der er i fokus. I folderen oplistes bl.a. en række spørgsmål om kommunens velfærd, som man ønsker, at borgerne skal forholde sig til. Det gælder for eksempel spørgsmål vedrørende ledige, skolen, børn, ældre og kronisk syge, samt handicappede og socialt udsatte.

Borgermøde

En sidste metode, som man også har anvendt til at udbrede kendskabet til ’NY-NY’ blandt borgerne i Odense Kommune, er borgermøder. Kommunen valgte blandt andet at afslutte kampagnen ”Sammen om velfærd” med et inspirationsmøde i Odense Congress Center i juni 2013. Mødet varede tre timer og ca. 175 borgere deltog.

3.2.2. Samarbejdspartnere

Foruden borgerne er kommunens samarbejdspartnere også identificeret som en relevant ekstern målgruppe for kommunikationen af ’NY-NY’ i kommunikationsplatformen. Samarbejdspartnerne kan lettere agere medspillere, når de kender kommunens visioner og prioriteringer. Ifølge interviewene i kommunen er forvaltningerne ansvarlige for kommunikationen til de relevante samarbejdspartnere. Det samme gør sig desuden gældende for kommunikationen rettet mod borgerne og pressen. Denne del af kommunikationsstrategien er man dog, ifølge interviewene i kommunen, først påbegyndt i starten af 2013, og derfor er forvaltningernes strategier i forhold til eksterne samarbejdspartner ikke en del af denne rapport.

3.2.3. Andre aktører

Endelig har kommunen også interesse i at kommunikere ’NY-NY’ ud til andre kommuner, organisationer mv., der har interesse for innovation og velfærd. Derved skabes der grundlag for erfaringsudveksling, samtidig med at kommunen kan brande sig som en af frontløberne inden for arbejdet med innovation og udvikling i en kommunal kontekst.

Den uafhængige tænketank, Mandag Morgen, kan karakteriseres som en interessant aktør inden for velfærdsinnovation. Siden 2010 har de årligt afholdt en stor konference i

København, Velfærdens Innovationsdag, hvor forskellige aktører samles til en diskussion af både udfordringer og muligheder ved arbejdet med innovation på velfærdområdet. Op til konferencen i 2013 havde Mandag Morgen og Odense Kommune indgået et samarbejde, hvor førstnævnte, i en publikation med overskriften ”På vej mod fremtidens Odense”, beskrev tankerne bag og det indledende arbejdet med ’NY-NY’. Der blev herudover plads til et par eksempler på, hvordan kommunen har grebet udvalgte opgaver an på en ny måde. På konferencen i 2013 deltog Odense Kommune med en workshop, hvor bl.a. administrerende direktør i ÆHF, Helene Bækmark deltog. På workshoppen diskuterede man blandt andet, hvordan relationen mellem borgere og kommune skal se ud i fremtiden, samt hvordan man får 17.000 kommunalt ansatte til at støtte op om den udvikling.

For at styrke sin position som en af frontløberne på innovationsområdet afholdte Odense Kommune en stor konference i december 2013, der fokuserer på praktiske erfaringer med innovationsarbejdet. Deltagerne var hovedsageligt praktikere fra den offentlige sektor. Den ambitiøse hensigt bag dette arrangement var, at der skal være tale om en gentagende begivenhed, som kan overtage den rolle, Velfærdens Innovationsdag, med Mandag Morgen i spidsen, hidtil har spillet. Dertil kommer, at Odense Kommune pr. 1. oktober indtrådte i ejerkredsen bag MindLab. Der er tale om en tværoffentlig udviklingsenhed⁴, som involverer borgere og virksomheder i arbejdet med at skabe nye løsninger, der giver værdi for samfundet. ”Vi er ikke i tvivl om, at borgerdialog og medarbejderinddragelse er alfa omega, hvis vi skal lykkes med at nytænke velfærd. Og det skal vi. Vi kan ikke bare sidde på rådhuset og tænke tanker. Vi skal ud og prøve tingene af. Vi er nødt til at gå nye veje og turde gøre tingene anderledes i Odense. Og når man mere eller mindre bygger skibet, mens man sejler, så er det altså godt at være ombord med de dygtigste i faget. Og det kommer vi nu. Det er jeg virkelig glad for”: sagde Stadsdirektør Jørgen Clausen om samarbejdet (jf. pressemeddelelse om samarbejdet).

⁴ Foruden Odense Kommune er MindLab ejet af tre ministerier: Erhvervs- og Vækstministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Undervisningsministeriet, men de samarbejder også med Økonomi- og Indenrigsministeriet.

4. 'Ny virkelighed – Ny velfærd': kendskab, forankring og forståelse

I dette afsnit diskuteres kendskabet og forankringen af velfærdsdagsordenen. Med udgangspunkt i tre forskellige kilder vil forholdene blive diskuteret. For det første anvendes oplysninger fra kommunens gennemførte fokusgrupper. Som tidligere omtalt gennemførte Odense Kommune i forbindelse med kommunikationsplanen et antal fokusgrupper, og resultaterne fra disse fokusgrupper vil indgå i dette afsnit. For det andet inddrages resultaterne fra den såkaldte netværksanalyse blandt kommunens medarbejdere og ledere. Omkring 1.500 af kommunens ledere og medarbejdere besvarede et spørgeskema, der blandt andet indeholdte spørgsmål om den nye dagsorden. Endelig er der i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport gennemført interview med ledere og medarbejdere i kommunens forvaltninger, der ligeledes vil blive anvendt.

4.1. Fokusgruppeinterview

Som tidligere beskrevet besluttede direktørgruppen i august 2012 at gennemføre fokusgruppeinterview blandt lederne i forvaltningerne for derved at kortlægge deres oplevelse af kommunikationen omkring 'NY-NY'. Herunder skulle fokusgrupperne ligeledes fungere som opfølgning på de opstillede effektmål for kommunikationsindsatsen, der blev vedtaget i maj 2011. Interviewene blev gennemført i efteråret 2012, og resultatet blev fremlagt for direktørgruppen i februar 2013. Ledernes betragtninger vedrørende de enkelte forvaltninger er for omfattende at gengive her, men de generelle konklusioner af analysen er opstillet i nedenstående tabel.

Tabel 4.1. Resultaterne af fokusgrupperne

Overordnet spørgsmål	Konklusion
Hvordan og hvornår hørte du første gang om 'NY-NY'?	Der er en tendens til, at lederne ikke kan huske, hvad det startede med. De oplever 'NY-NY' som meget integreret i øvrige strategier og tiltag. Samtidig peger flere på, at 'NY-NY' lægger sig op ad den generelle samfundstendens og derfor har virket som en naturlig udvikling af denne. En del har læst om 'NY-NY' på medarbejderportalen. Nogen nævner også, at det er godt, at strategien ikke blot har ligget som et stykke papir, men har fået liv ved at blive drøftet i diverse fora fra starten af.
Oplevelsen af kommunikationen omkring 'NY-NY'?	Kommunikationen om 'NY-NY' opleves mere ærlig og direkte end tidligere kommunikation om strategier og budgetter. Den dialogbaserede tilgang har været god og motiverende.
Formidling af intentionerne i 'NY-NY' til medarbejderne?	Lederne har i vid udstrækning gennemgået de informationer om 'NY-NY', der er kommet, med medarbejderne. Det opleves dog som en løbende udfordring at videreformidle 'NY-NY' til medarbejderne, så det bliver relevant for den enkelte.
Viden om nye strategier?	Som udgangspunkt vil alle gerne læse om nye tiltag, men nærmest entydigt bliver det fremhævet, at en efterfølgende dialog er afgørende vigtig. De fleste vil gerne høre om visioner og strategier direkte fra direktørerne ved en mundtlig fremlæggelse, da det engagement, man får med mundtligt, betyder meget for den videre formidling. Dialog i mindre ledergrupper fremhæves også som meget værdifulde. Det opleves generelt som noget nyt og positivt, at direktørgruppen samlet melder ud "skulder ved skulder".
Ledernes motivering af medarbejderne?	Lederne føler, det er nemmere at motivere medarbejderne, når initiativerne bliver konkrete. Flere konkrete eksempler og historier efterspørges derfor generelt. Der er visse steder nået et mætningspunkt i forhold til at tale om 'NY-NY' som strategi. Det opleves derfor som vigtigt med en konkret forankring, når medarbejderne skal involveres. 'NY-NY' kan tendere til at blive brugt som et "trumfkort", hvis bare et tiltag kan stemples som "NY-NY". Lederne anvender følgende motivationsstrategier over for medarbejderne 1) Vær med eller bliv hængt af. 2) Få indflydelse. 3) Gør en forskel for borgerne. Det er dog svært for en del at skelne mellem besparelser, effektstyring og innovation. Lederne vil også gerne involveres i processer, der vedrører 'NY-NY' og kunne godt tænke sig et større fokus fra topledelsen på, hvad det er de arbejder med.
Ledernes rolle i forhold til 'NY-NY'?	Blandt lederne er der enighed om, at de har en væsentlig rolle i forhold til at realisere 'NY-NY'. De ser i høj grad kommunikationsrollen som vigtig – det at videreformidle intentionerne til medarbejderne og konkretisere, hvad det betyder for den enkelte arbejdsplads, er en stor og vigtig, men også vanskelig opgave.
Opfattelsen af 'NY-NY' før og nu?	I første omgang blev 'NY-NY' opfattet som et nyt besparelsesprojekt. Nu opleves 'NY-NY' som en naturlig udvikling, godt hjulpet på vej af den nationale krisebevidsthed, som flere tror, ville være kommet uanset om byrådet havde besluttet det eller ej. For lederne er det vigtigt at fastholde fokus og ikke sætte for mange nye skibe i søen, inden effekten af de igangværende initiativer kan ses.
Hvilke dele af 'NY-NY' giver mest værdi?	Det er "Sammenhængskraft og det tværgående samarbejde", der både i egen afdeling og på tværs af kommunen giver størst værdi for lederne. Nogle giver udtryk for, at de mener, at 'NY-NY' har været med til at bane vejen for mindre silotænkning. En mindre gruppe har sværere ved at få øje på, at strategien giver konkret værdi lige for deres hverdag.

Kilde: Odense Kommune

Det er interessant i denne sammenhæng, at lederne ikke kan huske, hvornår og hvordan de første gang hørte om 'NY-NY'. Dog tyder noget på, at medarbejderportalen, dialogmøder med direktørerne og andre ledere, samt Store Lederdag har spillet en rolle med henblik på udbredelsen af kendskabet til 'NY-NY' i forhold til lederne. Det er desuden også interessant, at lederne oplever kommunikationen vedrørende 'NY-NY' som mere ærlig og direkte end tidligere tiltag, samt at dette angiveligt har resulteret i, at lederne har taget ejerskab til strategien.

Af konklusionerne fremgår det videre, at lederne i vid udstrækning har gennemgået informationer om 'NY-NY' med medarbejderne og forsøgt at gøre denne information relevant for den enkelte medarbejder, selvom dette ikke har været let. Denne vurdering giver umiddelbart anledning til en forventning om, at medarbejderne har kendskab til 'NY-NY'. I et senere afsnit vendes der tilbage til ledernes opfattelse af dagsordenen, men det er relevant at bide mærke i, at den tilsyneladende har ændret sig fra at betragte 'NY-NY' som et besparellesprojekt til snarere at se 'NY-NY' som en nødvendig og naturlig udvikling. Dertil kommer, at flere af lederne vurderer, at udviklingen med 'NY-NY' ville være kommet uafhængigt af strategiens formulering.

I forbindelse med fokusgruppeinterviewene har man ikke spurgt direkte ind til kendskabet af velfærdsdagsordenen. Lederne giver dog udtryk for, at de har fået information om 'NY-NY' via medarbejderportalen, dialogmøder med direktørerne og andre ledere, samt på store lederdag. Dertil kommer, at lederne jo også har været målgruppen for direktørgruppens kommunikation. Samlet kan lederne derfor forventes at have et solidt kendskab til 'NY-NY'.

4.2. Netværksanalysen

Foruden fokusgruppeinterviewene har direktørgruppen taget initiativ til en anden undersøgelse, der ligeledes beskæftiger sig med 'NY-NY'. Undersøgelsen kaldes i kommunen Netværksanalysen og blev gennemført i tidsrummet fra den 21. september til den 2. oktober 2012. Formålet var som udgangspunkt ikke at opnå specifik viden om 'NY-NY', men derimod at kortlægge, hvordan forvaltningerne arbejder sammen med henblik på at optimere samarbejdet. Analysen er alligevel relevant, fordi den indeholder tre spørgsmål, der relaterer sig til 'NY-NY':

- *Spørgsmål 7: En del af min funktion består i at arbejde med udviklingsprojekter, kvalitetsudvikling, løbende tilpasning og effektivisering, eller lignende? (Angiv: ja/nej)*

- *Spørgsmål 9: Jeg oplever, at det er en del af mine arbejdsopgaver at deltage i realiseringen af Ny virkelighed – ny velfærd? (Angiv: ja/nej)*
- *Spørgsmål 10: Prøv med dine egne ord at beskrive, hvad du forstår ved "Ny virkelighed – ny velfærd"? (Du kan bruge op til 50 ord)*

Ca. 1.500 ledere og medarbejdere modtog spørgeskemaet. For forvaltningernes vedkommende lå svarprocenten på omkring 80 %. Svarprocenten var 100 % for direktørernes vedkommende, 97 % for afdelingscheferne, 93 % for kontorcheferne, 85 % for andre chefer, og endelig var svarprocenten for medarbejdere 78 %. Svarprocenten falder, jo længere ned i hierarkiet man kommer, hvilket er forventeligt, da antallet af adspurgte medarbejdere stiger, jo længere nede i hierarkiet vi befinder os.

I nedenstående tabel er resultaterne vedrørende et af spørgsmålene omhandlende 'NY-NY' vist. Af tabellen fremgår det, at der i gennemsnit er over to tredjedele af de medvirkende medarbejdere/ledere, der anser det som en del af deres arbejdsopgave at tage del i realiseringen af 'NY-NY'. Det må alt andet lige siges, at være et højt tal blot halvandet år efter, at strategien for alvor har taget form med formuleringen af 'NY-NY' som velfærdsdagsorden. For at få en umiddelbar vurdering af tallenes validitet er resultaterne inddraget i de interview, der er foretaget i kommunen. Dette uddybes i et senere afsnit.

Tabel 4.2. Resultater af netværksanalysen, spørgsmål 9

Forvaltning	Andel der svarer "ja" på spørgsmålet
Borgmesterforvaltningen, BMF	60%
By- og Kulturforvaltningen, BKF	74%
Børn- og Ungeforvaltningen, BUF	71%
Ældre- og Handicapforvaltningen, ÆHF	73%
Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, SAF	62%
Gennemsnit	68%

Kilde: Netværksanalysen, spørgsmål 9.

Spørgsmål: *Jeg oplever, at det er en del af mine arbejdsopgaver at deltage i realiseringen af Ny virkelighed – ny velfærd? Angiv: ja/nej*

Resultaterne i tabellen tyder alt andet lige på en hurtig og yderst effektiv implementering. Strategien lader med andre ord til at være rimelig velforankret i den kommunale organisation. Årsagen til den relativt lave andel positive svar i Borgmesterforvaltningen skyldes formodentlig, at der i denne forvaltning er relativt færre opgaver, der direkte knytter sig til selve realiseringen af velfærdsdagsordenen.

Ser vi på spørgsmål 7, hvor ledere og medarbejdere bliver bedt om at vurdere, hvorvidt det at arbejde med udviklingsprojekter, kvalitetsudvikling, løbende tilpasning og effektivisering eller lignende er en del af deres funktion, er der kun 31 %, der svarer ja til spørgsmålet. Det er interessant, fordi disse elementer spiller en væsentlig rolle i 'NY-NY'-regi. Af 'NY-NY'-oplægget fremgår det eksempelvis, at den nye relation til borgerne forudsætter en højere grad af kreativitet, effektivisering og kvalitet. Dertil kommer, at selvom fokus er på radikal innovation, så vil arbejdet med løbende tilpasninger utvivlsomt også være nødvendigt. Den store forskel, med hensyn til besvarelsen af disse to spørgsmål (7 og 9), kan rejse spørgsmål om, hvorvidt netværksanalysen er udtryk for et retvisende billede, eller om ledere og medarbejdere måske har svaret for positivt på spørgsmål 9. Overfor dette argument kan man indvende, at den store forskel i besvarelsen af de to spørgsmål måske snarere skyldes, at hverken ledere eller medarbejdere forbinder 'NY-NY' med de arbejdsopgaver, der fremgår af spørgsmål 7. Der er ingen tvivl om, at arbejdet med 'NY-NY' også indebærer andre opgaver end dem, der fremgår af spørgsmål 7, men de nævnte arbejdsopgaver er, som antydnet i ovenstående, helt centrale for at lykkedes med 'NY-NY', hvorfor det virker misvisende, når så mange ledere og medarbejdere angiver, at de oplever, at de er en del af realiseringen af 'NY-NY' uden også samtidig at svare ja til, at arbejdsopgaver, der er helt centrale for 'NY-NY', indgår i deres funktion.

Endelig blev medarbejderne og lederne bedt om at beskrive 'Ny virkelighed – Ny velfærd' med deres egne ord (spørgsmål 10). Ved at se på resultaterne af dette spørgsmål får man endvidere et godt indblik i de holdninger, der er til indholdet af dagsordenen blandt besvarelsene. Kommunen har forsøgt at opsummere svarene fra netværksanalysen i nedenstående figur. Figuren viser de ord, der blev brugt mest hyppigt til at beskrive velfærdsdagsordenen.

over forankring, spredningen, forståelsen og kendskabet til velfærdsdagsordenen. Interviewene og fremgangsmåden er uddybet i et særskilt afsnit i rapporten.

Ved at gennemføre selvstændige interview i kommunen er det ambitionen at bidrage til forståelsen af kommunens velfærdsdagsorden, men samtidig er formålet at udfordre de oplysningerne, man får gennem netværksanalysen og kommunens gennemførte fokusgrupper. Resultaterne fra såvel netværksanalysen som fokusgrupper har derfor også dannet baggrund for temaerne i interviewene, og sammenholdt med resultaterne fra interviewene i de efterfølgende afsnit.

I det efterfølgende vil der blive taget udgangspunkt i fem forskellige forhold vedrørende den forankring, 'Ny virkelighed – Ny velfærd' har fået i kommunen. For det første vil interviewpersonernes opfattelse af kendskabet til dagsordenen blive behandlet. For det andet fokuseres der på den kommunikation, der har været af dagsordenen, set fra interviewpersonernes side. For det tredje vil der blive fokuseret på omfanget og vigtigheden af de forandringer, 'NY-NY' har medført i de fem forvaltninger. For det fjerde vil der blive knyttet nogle kommentarer til den konkrete forankring af velfærdsdagsordenen i kommunen. Endelig vil det, for det femte, blive diskuteret, hvorvidt der er skabt en forståelse i kommunen for vigtigheden af den samlede innovations- og velfærdsdagsorden.

I interviewene er de enkelte personer uenige om kendskabet til 'NY-NY' i kommunen. Mens nogle mener, at ikke alle i kommunen har kendskab til projektet, er andre af den opfattelse, at det gennemsyrrer hele den måde, kommunen fungerer på, og at der derfor er et stort kendskab til 'NY-NY'. Man kan dog argumentere for, at kendskabet formodentlig er forskelligt på tværs af forvaltningerne, men især på forskellige organisatoriske niveauer. Hertil kommer, at man blandt interviewpersonerne ikke er i tvivl om spørgsmålet vedrørende kendskabet til 'NY-NY' udenfor kommunen. Her er opfattelsen, at kendskabet nærmest ikke er eksisterende.

For det andet er kommunikationen i forbindelse med spredningen af velfærdsdagsordenen blevet diskuteret i interviewene. Generelt lader der til at være en usikkerhed i forhold til, hvilke kommunikationskanaler der har været de vigtigste i spredningen af budskaberne. Generelt fremhæves de formelle ledelsesniveauer (herunder også direktørernes kommunikation) som værende centrale. Flere interviewpersoner har været opmærksomme på, at det har været muligt at indhente information gennem medarbejderportalen, men den direkte kommunikation har været en vigtigere kilde til information. Der er imidlertid også utilfredshed blandt interviewpersonerne i forbindelse med den indledende kommunikation

om innovationsdagsordenen. Hos flere af personerne er vurderingen, at kommunikationen ikke har været tydelig nok, hvilket har medført en svagere opbakning til projektet. Kommunikationen var i starten for overordnet og for diffus, og de enkelte modtagere kunne derfor ikke forstå projektet i forhold til deres konkrete kontekst. Fremadrettet er det vurderingen i interviewene, at kommunikationen bør opretholdes på et højt niveau for dermed at sikre opbakningen og den fortsatte fremdrift i projektet.

For det tredje er omfanget af forandringerne som følge af 'NY-NY' blevet diskuteret i interviewene. Igen kan der konstateres forskellige opfattelser blandt interviewpersonerne. På den ene side opfattes 'NY-NY' som en ganske markant forandring af det eksisterende som nedenstående citat illustrerer:

”Det er ikke alle, der helt har forstået det paradigmeskifte, vi er i. Det er ikke af ond vilje, men det er simpelthen fordi, det er meget voldsommere end nogle sådan helt forstår (...) Jeg tror, at den mentale proces er vi slet ikke nået til endnu.”

Samtidig illustrerer citatet, at implementeringen af velfærdsdagsordenen formodentlig ikke er helt på plads endnu, hvilket ligeledes uddybes nedenfor. Det samlede projekt kan derfor ses som en ganske omfattende forandring af den måde, kommunen hidtil har fungeret. Samtidig anses det som et meget centralt projekt for de formelle ledelsesniveauer i kommunen – ikke mindst de øverste niveauer i kommunen.

På den anden side er der også flere af interviewpersonerne, der er skeptiske i forhold til omfanget af forandringerne. Her karakteriseres det dels som endnu et forandringsprojekt (ét af mange), der har til formål at finjustere de eksisterende strukturer. Andre igen opfatter snarere, at der er meget store forskelle i det omfang, der opleves i kommunens enkelte enheder. Vurderingen er her, at mens nogle vil opleve forandringerne meget direkte, vil andre nærmere opleve 'NY-NY' som en mindre ændring.

For det fjerde har der været fokuseret på den egentlige forankring af velfærdsdagsordenen i kommunen. Generelt er det indtrykket i interviewene, at forankringen af velfærdsdagsordenen i høj grad er et resultat af enkeltindviders organisatoriske placering. Den enkelte medarbejders (eller leders) placering i kommunen, i de enkelte forvaltninger og på organisatoriske niveauer har særdeles stor betydning for den forankring, der er skabt af dagsordenen. Mens det er klart for nogle, at 'NY-NY' gennemsyrrer organisationen, jf. ovenfor, er andre mere usikre. Nogle mener endda, at projektet ikke er internaliseret i medarbejderne, men at det aldrig bliver muligt med en forandring af denne størrelse. Nogen påvirkes i høj grad i

deres dagligdag af den samlede dagsorden, mens andre ikke oplever det som en direkte påvirkning. Derfor vil forankringen af dagsordenen også opleves forskelligt på tværs af kommunen. Endelig nævnes det decentrale niveau i forhold til forankringen. Her vurderer man, at det kan være meget vanskeligt at skabe forankring på det decentrale niveau. Dette forhold går ligeledes igen, når man diskuterer forståelsen for velfærdsdagsordenen i interviewene. For at skabe forandringer i organisationer er det centralt, at der skabes en forståelse i organisationen for, at der er tale om en vigtig og nødvendig forandring.

Generelt er meningene om forståelsen for forandringen delte. På den ene side giver interviewpersoner udtryk for en klar organisatorisk forståelse, idet vurderingen er, at det ikke kunne være anderledes – der var behov for denne forandring. Omvendt argumentere flere for, at der skulle have været skabt en bedre forståelse, eksempelvis gennem bedre og mere direkte kommunikation og velfærdsdagsordenen.

I forhold til de decentrale niveauer i kommunen er forståelsen ligeledes helt central. Flere af interviewpersonerne vurderer, at forståelsen for forandringen ikke har været markant på de decentrale niveauer i kommunen. Én interviewperson opsummerer det i forhold til de decentrale niveauer i kommunen:

”(den største udfordring, red.) er, at vi får ’Ny virkelighed – Ny velfærd’ til at blive en tænkning også ude blandt vores medarbejdere – ude decentralt. Der mener jeg stadigvæk, at der er et slid. Nu kan man sige, at hos vores decentrale ledere er det blevet en måde at tænke på efterhånden, men jeg tænker, der er altså et skridt ud til vores medarbejdere til at få forståelsen for, at det her er simpelthen en præmis. Det bliver vi simpelthen nødt til at arbejde med. Jeg tænker, det er vores største udfordring: det at få forståelsen for, hvad er alternativet rent faktisk.”

En anden interviewperson beskriver det på denne måde:

”De 3 elementer (de tre indsatsområder i ’NY-NY’, red.), de er jo med i alt, hvad vi skriver og gør hele tiden i hvert fald herindefra (i forvaltningen, red.). Så er det måske mindre og mindre, når vi kommer længere ud i organisationen.”

Der lader dermed til at være store forskelle i den forståelse, medarbejdere og ledere i kommunen har for vigtigheden af ’Ny virkelighed – Ny velfærd’. Som nævnt skyldes flere af disse forskellige opfattelser formodentlig de organisatoriske tilhørsforhold – både på tværs af forvaltningerne og på tværs af de organisatoriske niveauer. Gennem interviewene i kommunen er der imidlertid skabt et indblik i den måde, man opfatter blandt andet kendskabet, kommunikationen og forankringen af kommunens velfærdsdagsorden.

5. Opfattelser af innovations- og velfærdsdagsordenen

I dette afsnit bliver der fokuseret på de opfattelser ledere og medarbejdere i Odense Kommune har af den samlede innovations- og velfærdsstrategi 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Ved at gennemføre interview i kommunen blandt medarbejdere og ledere er det formålet at skabe et mere nuanceret billede af de opfattelser, der hersker i organisationen.

Efter gennemførelsen af interviewene i kommunen er det blevet klart, at der eksisterer en lang række forskellige opfattelser af kommunens velfærds- og innovationsdagsorden. For at skabe overblik over disse forskellige opfattelser er det forsøgt at opsamle disse i nedenstående skema. Formålet med skemaet er således at skabe et overblik. Det er derfor også valgt at lave en meget grov opdeling mellem interviewpersonernes svar. De generelle opfattelser af 'NY-NY' er derfor kategoriseret i henholdsvis positive træk ved velfærdsdagsordenen (og implementeringen af den), samt i de mulige udfordringer der kan observeres hos interviewpersonerne. Endelig er interviewpersonerne adskilt i henholdsvis ledere og medarbejdere.

Tabel 5.1. Oversigt over interviewpersonernes opfattelser af velfærdsdagsordenen

	Ledere	Medarbejdere
Positive træk	<ul style="list-style-type: none"> - 'NY-NY' har sat ramme og retning for udviklingen i kommunen - 'NY-NY' er nødvendig - Logiske tiltag - Mere tværgående og helhedsorienteret perspektiv - Strategien giver mening - Genoplivning af velfærdsstaten - Fra mere velfærd til bedre velfærd 	<ul style="list-style-type: none"> - 'NY-NY' vil medføre mere tilfredse borgere i kraft af større borgerinvolvering (borgerne er i centrum) - Kloge besparelser - Rigtigt sigte, alle vil gerne kunne klare sig selv - Det er blevet lettere at gå til ledelsen med sine ideer - Fokus på effekt frem for proces - Forbedret kvalitet - Ensretning - Lokalt råderum
Udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> - Udfordring med en topstyret proces - Politikerne tager ikke i tilstrækkelig grad hensyn til helheden - Politikerne skal melde klarere ud vedrørende prioriteringer 	<ul style="list-style-type: none"> - Forandringerne foregår i et for højt tempo - Jobusikkerhed - Svært at gennemskue, hvad det betyder for den enkelte medarbejder - Overlades borgerne for meget til sig selv? - Tidspres - Mindre udfordrende arbejde - Serviceforringelser - Klemte fagligheder - Manglende ressourcer til udviklingsarbejdet - Bedre og billigere er svært

Oversigten i ovenstående tabel viser således, at der eksisterer mange forskellige opfattelser af 'Ny virkelighed – Ny velfærd', samt at disse opfattelser er forskellige hos henholdsvis ledere og medarbejderne i interviewgruppen.

Som tidligere nævnt lader der til at være skabt en vis forståelse i kommunen for vigtigheden og rigtigheden bag velfærdsdagsordenen. Det er imidlertid også tydeligt, at denne forståelse ikke deles af alle i kommunen. Det er naturligt nok, at der i en kommune med over 15.000 medarbejdere vil være kritiske røster i forhold til så omfattende en forandring. Omvendt må man i kommunen tage disse udfordringer alvorligt i det videre arbejde.

Tabellen viser ligeledes, at medarbejderne i overvejende grad er positive overfor 'NY-NY' og de muligheder for ændringer, der følger i kølvandet på strategien. Dertil kommer, at medarbejderne betragter 'NY-NY' som et nødvendigt initiativ særligt foranlediget af den økonomiske situation i Kommunen. Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at der ikke er udfordringer forbundet med realiseringen af 'NY-NY'. En udfordring lader til at være et *mismatch* mellem ambition og ressourcer. Det er specielt medarbejderne i organisationens yderste led, som føler, at de har svært ved at leve op til målsætningerne i 'NY-NY', fordi det ofte skal ske inden for de eksisterende rammer. Disse medarbejdere oplever at blive mødt med en forventning om udvikling af nye ressourcebesparende initiativer, uden at de får tildelt ressourcer til dette arbejde. Dertil kommer, at det ofte er enormt svært at udvikle løsninger, der både er billigere og bedre.

En anden udfordring er, at medarbejderne, ved at handle i overensstemmelse med 'NY-NY', nogle steder er medvirkende til at gøre dem selv overflødige. Ifølge respondenterne betyder dette imidlertid ikke, at medarbejderne undlader at følge 'NY-NY'. De kan nemlig godt se meningen med at agere på en ny måde. Konsekvensen er dog, at medarbejderne visse steder i organisationen må leve med en relativ stor jobusikkerhed, som ikke er fordrende for opbakningen til 'NY-NY'.

Endnu en udfordring ved 'NY-NY' er, at den i princippet sætter alt i spil. Det medfører stor usikkerhed for både borgere og medarbejdere, og det kan være rigtig hårdt for alle parter at agere i det felt. Ifølge medarbejderne er det tidsmæssige perspektiv også en stor udfordring.

Af interviewene er det imidlertid også tydeligt, at der også eksisterer en stor del positive billeder af velfærdsdagsordenen. Såvel medarbejdere som ledere har erkendt vigtigheden af velfærdsdagsordenen og de positive gevinster, der (potentielt) kan vise sig af dette arbejde. I den nedenstående tabel er der udvalgt en række citater fra interviewene, der kan illustrere interviewpersonernes opfattelser af 'Ny virkelighed – Ny velfærd'.

Tabel 5.2. Udvalgte citater fra interviewene

	Ledere	Medarbejdere
Positive træk	<p>"Jeg synes, det er godt, at man har fået talt sig ud over effektiviseringsdagsordenen og sparreredagsordenen, selvom du jo også kan sige, det rummes jo i det her."</p> <p>"Jeg synes, det er sjovere at arbejde under denne her overskrift. Jeg synes faktisk, det er blevet godt kommunikeret."</p> <p>"Medarbejderne er rigtig gode til at arbejde ind i den nye måde, for de kan godt se, at vi skal arbejde på en anden måde, og mange af dem de over sig på at arbejde smartere, for det giver mening for dem."</p> <p>"Jamen det er jo den bedste måde, man egentlig kan lave en besparelse på... at omstrukturere sit arbejde så man udnytter de ressourcer, der er til rådighed på den bedst mulige måde. Det har alle jo interesse i..."</p> <p>"Vi arbejder med det samme, som vi hele tiden har gjort, vi arbejder bare på en anderledes måde. Så hvis du går ind og spørger: 'har I oplevet besparelser'? Nej, det har vi ikke."</p>	<p>"Jeg synes, der er meget anerkendelse og også gode tanker om at gøre det på en lidt mere intelligent og god måde."</p> <p>"Jeg er positivt over, at det er kommet dertil, og jeg tror bestemt, der kan være nogle muligheder i det. Jeg tror, som jeg har været inde på, at man skal styrke kommunikationen og sørge for at rigtig mange på nogenlunde samme tid får en fælles platform, og at det ligesom bliver italesat..."</p> <p>"... lige først da jeg hørte om det, da tænkte jeg også: Nå okay. Det er en sparreovelse, som så bedder noget lidt andet. Så kom jeg ret hurtigt til at tænke på, at det er jo også en rigtig glimrende mulighed."</p> <p>"Jeg ser det som nogle rigtig gode forandringer. Selvfølgelig giver det noget turbulens, og selvfølgelig vil nogle synes det er en god idé, og andre synes det er en skidt idé. Nogle vil blive meget påvirkede og andre ikke. Men i mine øjne er det en rigtig vej, vi har fat i. Det er det sku."</p> <p>"Jeg synes faktisk også bare i ordene ny virkelighed, ny velfærd... det er godt sat sammen. Der er den økonomiske dagsorden og den velfærds-mæssige dagsorden... Jeg kan rigtig godt lide tanken om, at man et eller andet sted centralt overst i kommunen siger: 'Det er det her, vi vil. Det er det her, vi tror på.' Så jeg synes egentlig, den er ambitiøs, og jeg synes, det er en flot ambition at have."</p>
Udfordringer	<p>"... da det startede, var jeg bekymret for endnu en ny indsats, som så gik over i løbet af kort tid. Ikke fordi jeg ikke havde den samfunds-mæssige forståelse af nødvendigheden af det, men fordi der har været mange tiltag i Odense"</p> <p>"... det skulle gerne betyde, at vi i langt højere grad vil få et helikopterperspektiv på de opgaver, vi samlet set løser i Odense Kommune."</p> <p>"Det er jo sådan almindeligt kendt, vi er en stor kommune, og vi er opdelt i nogle forvaltninger. Og evnen til at arbejde på tværs og evnen til at se helheder i opgaveløsninger har ikke været tilstrækkeligt dagsordensat. Og det mener jeg, at det her kan være med til at gøre."</p> <p>"Det er selvfølgelig en udfordring at skulle tænke så meget anderledes (end man tidligere har gjort, red.), og det er også udfordrende at være i en topstyret proces. For de (medarbejderne, red.) har altid været vant til små processer."</p>	<p>"Jeg borer dem give udtryk for, at vi skal da bare have det bedste ud af det, når nu det er, som det er. Men folk er da sådan lidt: 'men hvad skal der ske med deres arbejde?'"</p> <p>"Jeg synes, det har været meget svært og meget stort. Meget svært at finde hoved og hale i, hvad det helt konkret ville komme til at betyde for mig."</p> <p>"Altså, når du siger det der Ny virkelighed, Ny velfærd, altså for mig er det bare ord. Strategien og alt det der, det er så langt væk. Jeg tænker bare, hvad det her handler om for mig."</p> <p>"... ledelsen har sagt, at ny virkelighed – ny velfærd betyder, at vi skal forringe vores service. Det bryder jeg mig selvfølgelig ikke om"</p> <p>"Der er rigtig meget bureaukrati tilknyttet stadigvæk..."</p> <p>"Ny virkelighed – Ny velfærd er et rimelig stort og omfattende stykke udviklingsværktøj, som kommer oven i de andre opgaver, som ikke er blevet færre, og jeg må ærligt erkende, at jeg ikke får last alt det materiale, der er omkring det."</p> <p>"Der kunne det være meget rart, at de erfaringer vi har gjort os tidligere, at de blev respekteret, for det er ikke alle områder, hvor det er gået lige godt... så kan man godt blive lidt skuffet over organisationen... Det er nok det, der har været mest irriterende i den her proces."</p> <p>"Det handler om økonomi, mere end det måske handler om indhold."</p>

6. Afslutning

I lighed med mange af landets øvrige kommuner har Odense Kommune valgt at prioritere innovation højt i disse år. I Odense Kommune har man i meget høj grad forpligtet sig på arbejdet med innovation. I kommunen anses innovation som én af løsninger på en række problemstillinger, der møder kommunerne i disse år, heriblandt en stigende efterspørgsel efter kommunale ydelser, samtidig med faldende ressourcer.

Dette dilemma har medført, at Odense Kommune i 2011 skabte en fælles innovations- og velfærdsdagsorden for hele kommunen med navnet 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Formålet med denne dagsorden var at ændre den måde, kommunen fungerede, og dermed inddrage innovation som en aktiv del af den fortsatte udvikling af kommunen.

I 2012 tog kommunen sammen med Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, initiativ til et forskningsprojekt om velfærdsinnovation i den offentlige sektor. Forskningsprojektet har Odense Kommune som sit primære omdrejningspunkt, men har generelt til formål at undersøge den måde, der arbejdes med velfærdsinnovation i det offentlige i disse år. Som en del af forskningsprojektet har Institut for Statskundskab udarbejdet en historisk rekonstruktion af forløbet vedrørende skabelsen af velfærdsdagsordenen samt en analyse af den forankring, der blev skabt i dagsordenens første leveår. Denne historiske rekonstruktion har resulteret i to rapporter, hvoraf den nærværende rapport er den afsluttende. I den første rapport blev skabelsen og udviklingen af selve velfærdsdagsordenen 'Ny virkelighed – Ny velfærd' undersøgt, mens denne rapport har taget udgangspunkt i den forankring af Odense Kommunes velfærds- og innovationsdagsordenen. Forankringen er interessant, idet en stærk forankring er centralt i forhold til at omsætte dagsordenen til daglig praksis.

For at undersøge dette er der taget udgangspunkt i tre overordnede områder. For det første blev det undersøgt, hvordan Odense Kommune har kommunikeret dagsordenen – internt såvel som eksternt. For det andet blev det undersøgt, hvordan forankringen så ud i kommunen. Hertil blev der anvendt tre forskellige kilder; fokusgruppeinterview foretaget af kommunen selv, en netværksanalyse blandt ca. 1.300 medarbejdere og ledere i kommunen, og endelig gennem dybdegående interview med medarbejdere og ledere i kommunen. For det tredje blev det afslutningsvist undersøgt, hvilke opfattelser af velfærdsdagsordenen der var til stede i kommunen. Analysen viste, at der eksisterede mange forskellige opfattelser af velfærds- og innovationsdagsordenen, og at der stadig eksisterer en række udfordringer i forhold til at sikre en stærkere forankring af kommunens velfærdsdagsorden. Analyserne af

medarbejdernes og ledernes opfattelse viste imidlertid, at der blandt disse grupper var skabt en relativ god forståelse for vigtigheden af selve dagsordenen.

I de kommende år bliver det en central udfordring for Odense Kommune at sikre den fortsatte forankring af kommunens velfærdsdagsorden for derigennem at sikre, at innovation kan blive en kilde til fortsat udvikling i og af kommunen.

Om undersøgelsen

Denne rapport baseres på flere forskellige kilder. For det første baseres rapporten på interne dokumenter fra Odense Kommune, heriblandt mødedagsordener og referater. Herudover har vi fået adgang til kommunens interne netværksanalyse samt til resultaterne af de gennemførte fokusgrupper. Det har desværre ikke været muligt at få rå data fra disse kilder, og de er derfor forbundet med en vis usikkerhed. For at validere resultaterne fra disse kilder er konklusionerne fra henholdsvis netværksanalysen som fokusgrupperne inddraget i vores egne interview i kommunen. Disse interview er omtalt nedenfor. Da en del af de interne dokumenter er fortrolige, vedlægges der ikke en oversigt over disse. En sådan oversigt kan rekvireres efter aftale med forfatterne.

Herudover er der i forbindelse med den historiske rekonstruktion af forløbet og forankringen i Odense Kommune gennemført en række interview i kommunen. I alt 33 interview er gennemført i løbet af 2013. Interviewpersonerne er medarbejdere og ledere fra samtlige kommunens fem forvaltninger, og personerne er anonymiseret i rapporten. De konkrete interview blev foretaget som semistrukturerede interview.

Analyserne af interviewene i denne rapport er udarbejdet gennem meningskondensering af interviewpersonernes svar. Interviewene er transskriberet og er derefter gennemgået med henblik på at skabe overblik over udsagnene.

Endelig er der i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport blevet gennemført en analyse af relevante avisartikler vedrørende velfærdsdagsordenen 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Denne analyse er foretaget af Trine Ringkjær Rasmussen og er uddybet i rapportens bilag.

Bilag

Bilag 1: Gennemgang af avisartikler om 'Ny virkelighed – Ny velfærd'

Af: Trine Ringkjær Rasmussen

Indledning:

For at kunne udtale mig om den borgerrettede kommunikation vedrørende 'NY-NY' i de skrevne medier har jeg gennemført en søgning via Infomedia, hvor jeg både søgte på landsdækkende og regionale artikler indeholdende "Ny Virkelighed – Ny Velfærd" i perioden 3. januar 2011 til 9. oktober 2013. Min forventning var i den forbindelse, at der ville være en klar overvægt af artikler om 'NY-NY' i de regionale medier, men jeg synes samtidig, det var interessant at undersøge, om og i hvilket omfang strategien optrådte i nationale medier. Søgningen resulterede i 26 relevante hits, heraf to fra nationale medier, mens de øvrige artikler alle optrådte i Fyns Stiftstidende. I de nedenstående tabeller har jeg oplistet de relevante artikler, først de nationale og siden de regionale, i kronologisk rækkefølge (de ældste først). Jeg har forsøgt at gengive skribenternes hovedpointer under indhold, hvorefter jeg har vurderet, hvorvidt artiklerne er udtryk for en positiv, negativ eller neutral opfattelse af 'NY-NY'.

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
<p>Dårlig ledelse koster mere end penge 21. februar 2013 3. sektion, Berlingske Business Magazin, Berlingske Tidende</p>	<p>Mikael Lindholm, stifter, Innovation Inside</p>	<p><i>Dårlig ledelse koster dig dyrt. Men priserne er højere end som så. Tag fx Odense, der betegnes som en af frontløberne i den kommunale verden. Takket være god ledelse har kommunen i løbet af to år realiseret besparelser på 30 % af socialudgifterne, mens tilfredsbeden blandt borgerne og virksomhederne stiger. Hvorfor? Fordi kommunen har valgt en ny måde at arbejde på, som kaldes "Ny Virkelighed – Ny Velfærd".</i></p> <p><i>Den nye virkelighed handler om, at de i kommunen i 2009 opdagede et hul i de kommende års budgetter på 450 mio. kr. Knapthed er nytænkningens moder. Så med den brændende platform blev det nødvendigt at finde på en ny måde at drive kommunen på. Vejen til den nye velfærd sammenfatter kommunens borgmester, Anker Boye, sådan: "Er der noget vi gør, som ikke har betydning for borgeren eller virksomheden, så skal vi ikke længere gøre det." Ledere i private virksomheder vil genkende den metode som Business Proces Reengineering, BPR. Definer kerneopgaverne og skær resten fra. Anker Boye bør fremhæves og hyldes som et eksempel til efterfølgelse i landets øvrige 97 kommuner. Det store spørgsmål er blot: "Hvorfor tog det 20 år at lære af det private erhvervsliv?" Hvorfor skulle der sættes milliarder af skattekrone på alt mulig andet end kommunens kerneopgaver? Erfaringerne fra Odense har vist, at BPR virker i de kommunale servicekoncerner.</i></p>	<p>Positiv</p>
<p>Velfærd i Odense 27. juni 2013, Morgenavisen Jyllandsposten (Debatsektionen)</p>	<p>Sissel Bjerrum Fossat, postdoc, SDU, borger i Odense</p>	<p><i>I disse dage står velfærd til debat i Odense Kommune. Der er ikke flere penge i kassen. "Ny virkelighed – Ny velfærd" hedder det flot på nysprog. Anført af den socialdemokratiske borgmester, Anker Boye, skal kommunens borgere vænne sig til, at der er nye liberale boller på suppen. For nylig lod det fra stadsdirektøren: »Vi prøver at se på, at velfærdssamfundet i virkeligheden har fået folk til at fralægge sig ansvaret. Hvis jeg har et problem, så kommer kommunen og løser det for mig. Den fratagelse af ansvar er noget, vi gennem de seneste år har oplevet snige sig ind.« Denne ansvarsfralæggelse vil kommunen nu bekæmpe. Et af de områder, der står over for kraftige besparelser, er børnepasningen. I Odense Kommune er normeringen allerede meget lav, og med de nye spareplaner får de få pædagoger bånderne endnu mere fulde af endnu yngre børn og specialbørn, der skal inkluderes i børnehaverne. Den ekstra pose penge, som regeringen har givet kommunen for at øge kvaliteten på børnepasningsområdet, bliver blot sparet væk og brugt på at lukke andre huller i budgettet (ældreboliger, snerydning etc.). Det er meget svært at se, hvordan børnenes tarv skal kunne sikres under så pressede forhold. Der er grænser for, hvor tyndt et lag pasning, man kan tillade sig at smøre ud over vores små medborgere.</i></p> <p><i>Odense Kommune bør derfor tage sin del af ansvaret for børnene på sig og melde klart ud, at man ikke længere på forsvarlig vis kan klare pasningen af børnene, mens forældrene er på arbejde. For at sikre en ordentlig, forsvarlig kvalitet i dagtilbuddene er der ingen vej uden om kortere åbningstider, flere lukkedage og flere private alternativer.</i></p>	<p>Negativ</p>

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
"Ny velfærd" for færre penge. 5. juni 2011, Fyns Stiftstidende	Avisen	<i>Odense Kommune er i gang med over 4-5 år at reducere driftsudgifterne med 1,2 mia. kr. Det skal ske ved at gøre tingene smartere, lave fælles indkøb, skære i administrationen og bede borgere klare flere ting over nettet. På trods af disse besparelser er der dog stadig problemer med at rejse pengene til nogle af de investeringer, der skal føre Odense fremad. I de kommende år mangler Odense 100 mio. kr. om året på anlægsbudgettet. Disse penge havde man håbet at skaffe gennem salget af fjernvarmeselskabet, men det lykkedes ikke, og derfor må man nu ty til plan B. Denne plan indeholder bl.a. forskellige initiativer, som mindsker tilgangen af folk på overførselsindkomster. Desuden skal frikommuneforsøgene kaste besparelser af sig. Det samme skal en skarpere sundhedsindsats, hvorigennem sygefraværet kan nedbringes. OK vil gerne ændre på hvad-har-jeg-krav-på-indstillingen og i stedet se på det enkelte menneskes behov i helhed. Der skal appelleres til folks ressourcer og understøttes, hvor der kan, i stedet for bare at udbetale penge og ydelser. Man ønsker ikke, at OK skal spare sig ud af en presset kommunal økonomi, men omprioritere, investere, finde nye løsninger og inddrage borgerne mere. Det kan være svært at vurdere, hvor mange millioner der kan findes på disse forslag, men embedsmændene er blevet bedt om at komme med et forslag efter sommerferien, der viser, hvordan OK kan spare 100 mio. kr. over de næste 4 år.</i>	Neutral
Odenses "Nye Virkelighed" 24. juni 2011, Fyns Stiftstidende	Lis Andreasen, borger i Odense	<i>Det sidste byrådsmøde før ferien blev langt, men også med interessante indlæg. Punktet to på dagsordenen, "Ny virkelighed - ny velfærd - Odense som frikommune", tog lang tid. Borgmesteren måtte tænde for mange mikrofoner, og indlæggene var lange. Civilsamfundet har altid haft min store interesse, og nu opfordres der til, at borgerne skal være medskabere, partnere, når fremtidens opgaver skal løses. Dagsordenteksten til punktet lægger virkelig op til samarbejde på tværs. Lige vand på min mølle. Men så er det lige jeg tænker. Det betyder jo også, at når en stor gruppe borgere engagerer sig, så skal de tages alvorligt. Har man tænkt på det? Eller forbliver det bare ord?</i>	Neutral
Økonomien er svært at overskue 4. sep. 2011, Fyns Stiftstidende	Avisen	<i>De sidste rammebesparelser, der blev vedtaget sidste år, er endnu ikke ført ud i livet, inden der kommer krav om at finde nye penge. På tirsdag skal Børn- og Ungeudvalget godkende besparelser for i alt 61 millioner kroner. Det er nedskæringer, som mange af de berørte hylér og skriger over, og de får virkning fra nytår og fremefter. Har de millioner så noget med den nuværende budgetlægning at gøre? Nej, ikke en pind. Besparelserne stammer fra sidste år ved samme tid, hvor "ny virkelighed" var lig med krav om i alt 720 millioner kroners budgetforbedringer - et pænere ord for nedskæringer - over fire år. I løbet af få uger kastes der nye økonomiske krav om nedskæringer i hovedet på Børn- og Ungeudvalget og alle andre politiske udvalg. I alt skal der fra 2012 til 2015 findes nye 583 millioner kroner i det, der nu hedder "Ny virkelighed - ny velfærd". Hvordan skal de penge så skaffes? Nogleordene hedder digitalisering og effektivisering. Odenseanerne er nødt til i stedet for at sige "hvad har jeg ret til" at sige "hvad har jeg brug for".</i>	Neutral
Odenses nye veje 18. sep. 2011, Fyns Stiftstidende	Avisen	<i>Det er skiftetid. Den sætning blev sagt af Odenses borgmester, Anker Boye, da han rundede budgetdebatten af i onsdags, og det kommer måske bag på mange i Odense. Ikke desto mindre er situationen den, at kommunen fattes penge. Og det i en tid, hvor der er planlagt ambitiøse investeringer for op mod 18 milliarder kroner over de næste 10 år. De fleste af de penge kommer udefra, men mange af investeringerne fører også lokale, kommunefinansierede investeringer med sig, og de penge skal Odense selv skaffe. Det er imidlertid en svær øvelse både at træde på speederen og bremsen på samme tid. Især når bunden tydeligt kan ses i kommunekassen. Derfor er det skiftetid. Odense må gå nye veje med færre ansatte og indskrænkninger i serviceniveauet, omend så nønsomt som muligt. Det er italesat med begrebet "Ny Virkelighed - Ny Velfærd." Allerede med budgettet sidste år blev der taget hul på de nye tider. Men de stramninger og effektiviseringer var ikke nok. Det er nødvendigt at stramme yderligere op, og det bliver også opskriften de næste år - trods en ny regering. Odenseanerne skal derfor vænne sig til, at en lang række områder nu skal redefineres og omprioriteres. Kommunen vil i tæt samarbejde med borgerne definere, hvad vi har brug for af service - ikke nødvendigvis hvad vi har krav på. Det gøres ikke fra den ene dag til den anden. Men vi kan lige så godt vænne os til det: Der er ikke råd til det, der var engang.</i>	Neutral

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
Navnligt 3. dec. 2011, Fyns Stiftstidende	Avisen	<i>1000 ledere i OK var forleden samlet i OCC til lederdag. Det er kommunens nye strategi kaldet "Ny Virkelighed – Ny Velfærd", som det handlede om.</i>	Neutral
Odense skrotter ældrecafeer 3. feb. 2012, Fyns Stiftstidende	Ulla Rosenfeldt, formand, Kost & Ernæringsforbundet, Region Syddanmark	<i>Ældre- og Handicapudvalgets beslutning om at lukke en række ældrecafeer har resulteret i utilfredse borgere og ansatte. Cafeerne blev i sin tid oprettet med ønske om at integrere lokalsamfundet i plejecentrenes dagligdag og for at forebygge alders isolation. I Odense tages der udgangspunkt i Ny virkelighed – Ny velfærd, der vægter rehabilitering, frivillighed, inddragelse af perspektiverne i civilsamfundet og selv bærende lokalsamfund. Er det mon meningen, at de kostfaglige, der afskediges, skal gå ind og fortsætte de opgaver, de løste for kommunen som ansat, men nu bare som frivillig - uden løn? Og hvad med borgerne? De 88 der kom og købte et måltid i cafeerne hver dag? Hvor skal de gå hen, når cafeen er lukket? Det er med stor bekymring på de ansattes vegne, jeg ser Ny virkelighed - Ny velfærd i møde.</i>	Negativ
Forandringer glider lettere ned hos de ældre 19. feb. 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	<i>Børn, unge og ældre er de grupper af borgere, der tegner sig for den største post på OK's budget. Sådan er det også alle andre steder. Derfor er det også her, der især er penge at finde, når der skal spares på budgetterne. Og der skal spares i disse år pga. krisen. I Odense og alle andre steder. Denne grundlæggende præmis glemmes ofte i debatten. Men det bliver den ikke mindre rigtig af. Odenses politikere har faktisk været på forkant og har for længe linceret begrebet "Ny Virkelighed – Ny Velfærd". Som betyder "Færre Penge – Ændret Velfærd". Nogen vil endda mene "Mindre" i stedet for "Ændret" velfærd. Men om "Ændret" bliver "Mindre" afhænger helt af, hvor dygtige politikerne er til at forandre, effektivisere og finde nye løsninger. Der er fuld fart på omstillingen på ældreområdet, hvor rådmand, Jane Jegind (v) fra den første dag har proklameret, at der skal tænkes anderledes og nyt for at få de færre penge til at gøre så god gevinst som muligt. OK har bl.a. besluttet at tvinge de ældre til at købe en robotstøvsuger, så de selv kan gøre rent. Robotstøvsugeren er blot en lille del af det store arbejde, som på embedsmandssprog skal give de ældre "forbedret mestringsevne i eget hjem". Meget af nytænkningen på ældreområdet går på at gøre de ældre i stand til at klare flere opgaver selv. Og det bliver godt modtaget derude i virkeligheden, for hvem vil ikke helst klare sig selv, hvis det er muligt? Med ansættelsen af to ledende embedsmænd er ÆHF godt rustet til de nye udfordringer. De to kommer fra en af de kommuner, der er længst fremme på området, Fredericia. På skoleområdet har fyringen af 86 lærere fået maksimal bevågenhed, og Skolerådsformand, Stina Willumsen (SF) har nærmest fået alle lærere og en god del forældre på nakken. Selvom vindene blæser meget forskelligt for de to rådmand, er de i gang med samme øvelse: at få så meget som muligt ud af de færre penge, der er til rådighed. Jane Jegind har dog været bedre til at sælge budskabet om nye tider end Stina Willumsen</i>	Neutral
Det er en drømme- stilling 2. marts 2012, Fyns Stiftstidende	Stefan Birkebjerg Andersen	<i>Stefan Birkebjerg Andersen tiltræder pr. 1. april 2012 stillingen som administrerende direktør i By- og kulturforvaltningen (kommer fra en topstilling i Kolding Kommune). Stefan Birkebjerg Andersen udtaler, at han er privilegeret over at få lov til at være med til at transformere Odense. Kommunerne er i disse år under pres. Med "Ny virkelighed – Ny Velfærd" er Odense en af de kommuner, der er allerlængst fremme med at finde nye løsninger. Samtidig er Odense også i gang med en fysisk transformation af dimensioner.</i>	Positiv
Får man ikke ridser i lakken, har man ikke gjort det or- dentligt 5. marts 2012, Fyns Stiftstidende	Jimmi Streit, administrerende direktør i Børn- og Ungeforvaltningen	<i>"Ny Virkelighed - Ny velfærd er en meget spændende tilgang". Sådan lyder ordene om den odenseanske måde at sikre velfærd for færre kroner. "Den er ny, ikke så traditionel, og matcher meget godt den usikre tid, vi er i. Den fortæller, at vi ikke finder morgendagens løsninger i bakspejlet, og at den kendte ledelsesmæssige værktøjskasse ikke slår til. Der skal i stedet tænkes kreativt og anderledes." "Der er stadigvæk mange penge i det offentlige, og vi har et solidt velfærdssamfund, selvom vi lever i en tid, hvor der skal rettes til. Det handler om at få det bedste ud af pengene. At tænke intelligent og anderledes på tværs af systemer og forvaltninger og inddrage borgere og samarbejdspartnere på nye måder."</i>	Positiv

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
5200 kr. pr. borger forsvinder 3. juni 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	OK beskærer den daglige drift med 1 mia. kr. over en fireårig periode. De seneste år har mottoet været "Ny virkelighed – Ny Velfærd", og det gælder stadig. Ifølge borgmesteren vil politikerne og embedsmændene have et billede af borgeren foran sig, når de forsøger at minimere konsekvenserne af de kommende besparelser. Kommunen vil se på, hvad man kan gøre anderledes og bedre, og ifølge borgmesteren er det måske meget godt, at man efter mange gode år ruskes lidt i skindet. På trods af at OK har den laveste skatteprocent på Fyn, ønsker man ikke at hæve skatten og pålægge de arbejdsløse ekstra skatteudgifter. Dertil kommer, at man gerne vil gøre OK attraktiv for erhvervslivet. Der er i stedet budgetteret med store besparelser i form af mindre sygefravær, rationaliseringer i administrationen, færre ansatte og fælles indkøb. Måske kan der også spares penge ved at tænke anderledes – både i OK og ift. alle de regler, som pålægges af staten	Neutral
Derfor spares der igen - igen 20. juni 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	Odense er i gang med en længere omstillingsproces under overskriften "Ny Virkelighed – Ny Velfærd", der over en årrække betyder, at der barberes i alt 1 mia. kr. af den årlige drift, heraf 250 mio. kr. i 2013. Målet er, at det ikke skal ske ved grønthøstermetoden, men ved rationaliseringer og nytænkning. I forlængelse heraf har OK taget initiativ til at samle forskellige, herunder også frivillige organisationer til et møde om besparelser. Den positive forklaring på dette initiativ går på, at kommunen ønsker at inddrage borgerne i arbejdet med at finde nye løsninger. En mere negativ udlægning handler om at gøre borgerne klart, at de fremover skal klare sig selv i meget større omfang og bidrage til at få hverdagen til at fungere. For 10 år siden blev der i et budgetår skåret 252 mio. kr. via grønthøstermetoden. Ved den lejlighed havde man arrangeret et stort borgermøde på Rådhuset, hvor borgerne kunne stille spørgsmål til politikerne. Siden da har borgerne ikke været taget lige så konkret med på råd, og nogle medarbejdergrupper mener heller ikke, at de er blevet spurgt i tide. I år har man til gengæld ret tidligt meldt ud, hvilke udfordringer OK har i forbindelse med næste års budget. Byrådet håber på den baggrund, at borgerne vil benytte dialogmødet til at komme med forslag og ideer, der kan arbejdes videre på. Ideerne samles i et katalog, som borgmesteren og rådmændene skal diskutere d. 6. august og arbejde videre med frem til første behandling af budgettet d. 19. sep. Byrådet har givet hinanden hånden på, at det er en fælles opgave at finde de 250 mio. kr. på tværs af kommunen.	Neutral
16 procent flere medlemmer i EL 30. juni 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	EL vil kæmpe mod velfærdsbesparelser, begrebet Odense Ny Virkelighed – Ny Velfærd skal kasseres.	Negativ

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
Fred og enighed – og så lige Vollsmose 20. sep. 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	<p><i>Sjældent, måske aldrig, har den frie debat om næste års budget været præget af så stor enighed som under onsdagens førstebehandling af kommunens husholdningsbudget for 2013 og årene frem.</i></p> <p><i>Tim Vermund, Socialdemokraternes politiske ordfører: "Vi bliver nødt til at arbejde anderledes, for der er ikke de samme midler nu som før. Det skal være sådan, at folk kommer rejsende til Odense for at se det her innovation og synergi. Netop innovation er et nøgleord i det budget, som det efter tallene at domme ikke kan tage mange timer at lave forlig om i dag."</i></p> <p><i>Lars Chr. Lillebølt (V): "Vi kan vælge at lave nye, bedre og billigere løsninger eller smøre leverpostegen tyndere ud på brodet. Vi vælger det første og udfordrer den måde, vi driver kommune på."</i></p>	Neutral
Økonomien er gennemtygget 17. sep. 2012, Fyns Stiftstidende	Avisen	<p><i>I månedsvis har først embedsmænd og siden politikere arbejdet med tallene og de politiske intentioner til budget 2013. Dette arbejde kulminerer i denne uge. I aften har borgmester Anker Boye (S) indkaldt partierne til separate drøftelser. Her forsøger han at danne sig et sidste indtryk af, hvad partierne gerne vil. Onsdag er der maratonmøde i byrådet, hvor ordførerne fortæller om partiernes bøde ønsker. Torsdag er der politiske forhandlinger for lukkede døre. Her fremlægger borgmesteren - sekunderet af stadsdirektøren og andre embedsfolk - et udkast til en forligstekst. Udkastet forhandles bag lukkede døre og i de enkelte partier, inden det typisk munder ud i et forlig, hvor normalt alle partier – minus Enhedslisten - er med.</i></p> <p><i>Odenses økonomi er som andre kommuners under pres. Der skal i denne omgang findes i alt 250 millioner kroner for at få tingene til at hænge sammen. Mange af pengene skal findes ved nytænkning - eller innovation, som det hedder på 2012-sprog. Der vil dog også forekomme rå besparelser med fyringer og nedskæringer i service til følge.</i></p> <p><i>Det er ikke første gang, der skæres ned. Over de seneste år er der skåret cirka en milliard kroner ud af de omkring 11 milliarder kroner, det koster at drive Odense Kommune. Og det er næppe heller sidste gang, der sker besparelser: Kommuner i almindelighed – og Odense i særdeleshed – er ramt af stigende arbejdsløshed på grund af det, mange kalder en krise, men som måske i virkeligheden "bare" er en ny tilstand, som alle skal vænne sig til.</i></p> <p><i>I de seneste år har Odense sat en ny dagsorden, hvor forandring - ny virkelighed, ny velfærd - er kodeordet. De færreste embedsmænd og politikere forsøger at skjule, at der også vil ske rå besparelser og fyringer, men mantraet om at løse opgaver på nye, smartere og omkostningsbesparende måder messes igen og igen.</i></p>	Neutral
De tre vigtigste emner ved valget i 2013 20. nov. 2012, Fyns Stiftstidende	Politikerne	<p><i>Jane Jørgind: Vi skal skabe løsninger til det næste velfærdssamfund, og det skal gøres bedre og billigere</i></p> <p><i>Anker Boye: Vi skal prioritere vores stadigvæk færre ressourcer til størst mulig gavn for borgere og virksomheder. Ny Virkelighed – Ny Velfærd</i></p> <p><i>Steen Møller: Omstilling af velfærdssamfundet. Vi skal finde nye måder at løse udfordringerne på – for færre penge samtidig med fokus på kerneopgaverne: børnepasning, folkeskole og ældrepleje.</i></p>	Neutral
Odense har slået en sekser 16. marts 2013, Fyns Stiftstidende	Anker Boye, Borgmester (S)	<p><i>Odense er i dette tiår ved at skifte identitet - fra industrisamfund til videns- og servicesamfund. Denne omdannelse falder sammen med en krisetilstand, som har gjort livet sværere for os alle. Samtidig er der taget store beslutninger på landsplan fx udbygning af sygehusene for 40 milliarder, hvoraf Odense får del i knap syv til nyt OUH. Ny teknologi har desuden gjort det nemmere og billigere at anlægge letbaner, og her er Odense med i den overordnede plan, der skal give København, Aarhus, Odense og Aalborg letbaner. Der er også overordnede beslutninger om at styrke universiteterne, og det nyder vi godt af med SDU-udvidelse og masser af nye studenterboliger, ja, et helt nyt kollegium til 400 millioner kroner fra Mærsk-fonden. I alt skal der investeres for 20-25 milliarder kroner i Odense inden for de næste 10 år, hvoraf Odense selv bidrager med 2 mio. kr. Det er en gylden chance for Odense, og det skal vi have det maksimale ud af.</i></p>	Positiv

		<i>Vi er i gang med en masse tiltag, det vi kalder ny-ny, ny virkelighed – ny velfærd. Det betyder, at vi ikke har råd til alt som før, men skal gøre tingene smartere, billigere og helst bedre. Innovation er et nøgleord, og her er vi godt i gang, men vi skal vænne os til tanken om, at vi aldrig får råd til mere velfærd, end vi har i dag, vi skal snarere vænne os til, at vi får færre ressourcer. Det kan være svært at forstå, at vi skal spare og passe på pengene lige nu, når der venter fremgang lige om hjørnet, men det er vores vilkår, og her har vi også en stor opgave i at få det kommunikeret ordentligt ud.</i>	
Hvor er troværdigheden? 18. marts 2013, Fyns Stiftstidende	Rikke Johansen, TR og næstformand i MED på Kroggårdsskolen	<i>"Ny Virkelighed – Ny Velfærd" er blevet en del af alles virkelighed. Vi skal tænke smartere. Vi skal være innovative. Vi skal finde nye måder at effektivisere på. Politikerne giver ikke længere konkrete anvisninger til, hvorledes disse besparelser skal finde sted. Deres budgetlægning er blevet til en fortælling, hvor de fralægger sig ansvaret. Som skolelærer mærker man tydeligt den nye virkelighed. Kravene bliver større og økonomien mindre. I OK har man allerede sparet rigtig meget på skoleområdet, og præmissen om at skulle spare penge virker i virkelighedens verden svært foreneligt med så stortilet et udviklingsprojekt som "den Sammenhængende Skoledag". Derfor har MED-udvalget på Kroggårdsskolen skrevet et åbent brev til politikerne, hvor man forholder sig kritisk til det faktum, at man beder skolerne om at udvikle samtidig med, at man udsætter dem for store besparelser. Det vil resultere i kvalitetsforringelser og lærerne føler sig mere og mere presset. Hun undrer sig over, hvorfor politikerne ikke bare melder ærligt ud i forbindelse med budgetlægningen og siger til befolkningen, at besparelserne kommer til at resultere i kvalitetsforringelser. Det har alvorlige konsekvenser for troværdigheden, når politikerne ikke melder klart ud.</i>	Negativ
Den bold skal vi gribe 11. april 2013, Fyns Stiftstidende	Lars-Bo Rasmussen, formand for Fyns motorsport, Odense	<i>Børn- og Ungeudvalget i Odense Kommune arbejder med tanker om at inddrage frivillige/foreninger i et samarbejde med skolerne, hvem, hvad og hvor er dog stadig et åbent spørgsmål. Folkeskolen trænger måske til at blive bragt hen et sted, hvor ingen så den komme. Der er mange muligheder, men udsigten til, at der ikke er økonomi i det for foreningerne, får nok mange til at gå i "standby". Måske Ny Virkelighed – Ny Velfærd, som er kommunens tanke med projektet, slet ikke er vidtgående nok. Mange unge er ikke en del af fællesskabet, og det kan på sigt komme til at koste kommunen rigtig mange penge. OK bruger rigtig mange penge på unge, der ikke lige fik fulgt op på folkeskolen, men disse penge kunne anvendes mere hensigtsmæssigt ved fx at give de unge alternative succesoplevelser, der gør, at de accepteres og optages i fællesskabet, mens de stadigvæk går i folkeskole. Foreningslivet og kommunen fattes penge, men lad os sammen se, om vi ikke kan skabe et bedre Odense. Jeg synes, kommunen med planen om Ny Virkelighed – Ny Velfærd har givet bolden op, vi skal alle forsøge at gribe efter bedste evne.</i>	Positiv
Nu skal fremtiden ud til folket 14. maj 2013, Fyns Stiftstidende	Stadsdirektør, Jørgen Clausen	<i>Stadsdirektør, Jørgen Clausen, varslar, at folder om byudvikling, "Odense - fra dansk by til dansk storby", blot er første skridt i en mere offensiv kommunikationsstrategi fra OK's side, hvis formål er at skabe ejerskab hos borgerne. OK's hidtidige kommunikation med borgerne vedr. de kommende års store byudviklingsprojektet har ifølge stadsdirektøren ikke været god nok. Med kort over byen, grafikker og masser af tal forsøger folderen at skabe overblik over de mange projekter, der er i spil: boliger på havnen, letbane, nyt OUH, citycenter på slagterigrunden, Odins bro over kanalen, lukningen og omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade og et nyt musik- og teaterbus. Stadsdirektøren fastslår, at folderen er Borgmesterforvaltningens værk og ikke politisk bestillingsarbejde ifbm. den kommende valgkamp. Inden længe vil OK igen sende post ud til alle byens borgere. Til den tid kommer det til at handle om det store kommunale innovationsprogram, Ny Virkelighed - Ny Velfærd, der handler om, hvordan Odense skal forsøge at lave bedre service for færre penge i de kommende år. "Ny Virkelighed – Ny Velfærd" og de store byomdannelsesprojekter bliver de vigtigste temaer i kommunen de næste mange år. Derfor skal vi gøre noget særligt for, at budskabet når ud" siger stadsdirektøren.</i>	Positiv
Vi er nødt til at gøre noget 10. juni 2013, Fyns	Stadsdirektør, Jørgen	<i>Odense kører i 14 dage en velfærds-kampagne med overskriften "Vi har brug for dig". Vi vil ikke kaste ansvaret fra os, lyder det fra stadsdirektøren, men vi kan som kommune ikke løfte ansvaret på samme måde som tidligere. Derfor vil vi gerne i dialog med borgerne for at opnå en forståelse af, at vi ikke kan servicere alt. Det kommunale husholdningsbudget er under pres, og vi skal sammen med</i>	Positiv

Stiftstidende	Clausen	<i>borgerne skabe en ny velfærd. I løbet af de seneste år tre-fire år har vi sparet omkring 10 procent i den daglige drift og understreget, at vi er nødt til at omformulere velfærd og de tilbud, kommunen kan give. Det er det, vi kalder "ny virkelighed - ny velfærd". Kampagnen er altså endnu et forsøg på at fortælle odenseanerne, at vi er i klemme med økonomien, og at vi er nødt til at gøre noget. Under kampagnen kører kommunens campingvogn rundt og holder daglige temamøder. Dertil kommer en del aktivitet på de digitale platforme. Kampagnen slutes af med et stormøde 24. juni, hvor det ikke er politikere, der skal tegne og fortælle, men på deltagernes præmisser skal diskuteres, hvad de finder interessant.</i>	
Der er ikke lighedstegn mellem høje udgifter og høj service til borgerne 22. juni 2013, Fyns Stiftstidende	Stadsdirektør, Jørgen Clausen	<i>Kommunen har kørt en 14 dage lang informationskampagne, Sammen om Velfærd, hvor borgerne har mulighed for at komme med deres input ift. at skabe bedre velfærd. Velfærdssamfundet har fået folk til at fralægge sig ansvaret, og den udvikling ønsker man at gøre op med i OK. Velfærdsstaten har givet folk en stærk rettigedsopfattelse, som ikke harmonerer med den økonomiske situation. Specielt ikke i Odense, som er dårligere stillet rent økonomisk i sammenligning med andre kommuner, bl.a. fordi der er mange studerende, indtjeningen er lille, og der er mange arbejdsløse. For at modvirke den ubehagelige udvikling vil kommunen målrette arbejdet, så borgerne får den hjælp, der er nødvendig, for at de selv kan gøre noget. Det skal bl.a. ske ved at sikre, at borgerne er del af et fællesskab, da relationer har stor betydning for mennesker. Stærke, selvstændige borgere, der indgår i et fællesskab, er mindre tilbøjelige til at have brug for hjælp fra kommunen, og det er det, man ønsker at opnå. I forlængelse heraf er det vigtigt at slå fast, at nedskæringer ikke nødvendigvis er ensbetydende med forringelser, fordi man ønsker at genskabe velfærd. Jørgen Clausen kan godt forstå borgernes bekymring, da man ikke altid kan levere færdige løsninger, men det er nødvendigt, at der er plads til at udvikle og eksperimentere, og at man lærer undervejs. Dertil kommer, at højere udgifter ikke altid er lig med bedre service, og det skal man også huske på. Housing first nævnes som eksempel på en situation, hvor man har fået bedre velfærd for færre penge.</i>	Positiv
Sammen om velfærd 22. juli 2013, Fyns Stiftstidende	Steen Horst Branche- & næstformand, 3F Odense Transport	<i>"Sammen om velfærd" er overskriften på en ny husstandsomdelt pjeces, som her - midt i en krise- og sparetid - er masseproduceret og distribueret af Odense Kommune. I pjecen slynger man om sig med forblommede fraser som eksempelvis "Ny Virkelighed - Ny Velfærd", "radikal innovation" samt "helhedssyn og nye ledelsesstandarder". I virkeligheden dækker disse fine sloskeder over det faktum, at kommunen langsomt, men sikkert, er ved at omplante S-R-SF-regeringens EU-inspirerede velfærdsafviklende makroøkonomiske politik til det lokale mikroøkonomiske plan, hvilket naturligvis ikke mindst skyldes den omstændighed, at også Odense Kommune på det overordnede plan er underlagt regeringens økonomisk restriktive politik qua endnu en stram kommuneaftale mellem KL og Finansministeriet. Dertil kommer endvidere, at frikommuneforsøgene er blevet et redskab for Odense Kommune til at implementere de forringelser og den sænkning af standarden for kernevelværd, der nu markedsføres under overskriften: Ny virkelighed - Ny velfærd. Pjecen skal læses med de spidsfindige semantiske briller. Der lægges op til regulering af borgernes adfærd i forhold til forbrug af velfærd, og når man eksempelvis benytter ordet "udvikling", menes der i virkeligheden "afvikling". Det nævnes da også i forbifarten, at kommunen skal realisere besparelser, og det kan f. eks. ske ved at "mobilisere det civile samfunds ressourcer til at løfte opgaver, som i dag alene løses af kommunen. Summa summarum: Man forsøger, lidt vel smart, ved hjælp af mange positivt ladede ord at bibringe læseren af pjecen et indtryk af, at man, ved hjælp af mobilisering af borgernes endnu uudnyttede ressourcer (hvor de så end måtte være?) samt introduktion af lidt ny velfærdsteknologi, kan få mere og bedre velfærd for færre penge. Jeg tror, at der – akkurat som jeg - er adskillige andre borgere i Odense, der på ingen måde føler sig overbevist om, at man kan få en hel gris til den halve pris, og at Odense Kommune endvidere burde have brugt pengene til denne pjeces på et meget bedre formål.</i>	Negativ

Titel og dato	Afsender	Indhold	Opfattelse af 'NY-NY'
Ny virkelighed – mindre velfærd 18. sep. 2013, Fyns Stiftstidende	Anne-Mette K. Jensen, formand Odense Lærforening, på vegne af KOS (Kommunale Organisationers Samarbejde i Odense Kommune)	<i>Under sloganet "Ny Virkelighed - Ny Velfærd" forsøger Odense Kommune at sælge sit spare- og effektiviseringsfelttog som velfærdsforbedringer. I forordet til budgetoplægget for 2014 kammer det over, når man beskriver hovedsigtet som "velfærdsydelse, der vil hjælpe den enkelte mere" og taler om "en bieffekt" i form af mindre udgiftspres på de offentlige udgifter. Vi og vores medlemmer på arbejdspladserne samt - tør vi godt sige – de borgere, der er afhængige af velfærdsydelse, oplever det lige modsat: At hovedsagen er at spare penge, og at den kedelige bieffekt er klokkeklare velfærdsforringelser og mindre hjælp til den enkelte. Sådan må det være, når man i budgetoplægget for 2014 kalkulerer med besparelser på 300 mio. kr. stigende til 500 mio. kr. årligt de følgende tre år. Det er et problem, at spareplanerne i alt for høj grad bygger på tal i regneark frem for, hvad der kan lade sig gøre i den virkelige verden. Konsekvenserne er ikke undersøgt, og personalet, der ved, hvor skoen trykker, er ikke taget med på råd. En alvorlig knast i budgetforslaget er, at man åbenlyst regner frivilliges indsats ind i budgetterne. Der er ikke længere tale om, at frivillige kan bidrage med det "lille ekstra", der kan give ældre og handicappede lidt mere livskvalitet. I stedet kalkulerer man med at lade de frivilliges indsats erstatte det professionelle arbejde med og for borgerne. En farlig glidebane mod service- og kvalitetsforringelse. Og hvem kan i øvrigt vide, at den frivillige, der er der for borgeren i dag, også er der i morgen?</i>	Negativ
En trist sag for Odense 25. sep. 2013, Fyns Stiftstidende	Merete Helgens, Ældregerådets formand	<i>På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne er godt nok uddannede til den nye måde at drive hjemmepleje på, svarer ældrerådsformand Merete Helgens følgende: "Som i alle andre medarbejdergrupper er der forskel på det faglige niveau. Men når det gælder at skulle leve op til "Ny Virkelighed – Ny Velfærd", bør der nok generelt sættes ind med mere uddannelse, så alle medarbejdere føler sig godt rustet til opgaven.</i>	Neutral

1/1993	Poul Erik Mouritzen	Forskningsprogrammet om Det Kommunale Lederskab
2/1993	Lars Thore Jensen	De danske amter og internationaliseringen
3/1994	Charlotte Hedegaard & Mads Rieper	Det kommunale Lederskab. Udvælgelse af stikprøver
4/1994	Ulrik Kjær	Vælgerundersøgelse i fem danske kommuner 1993
5/1995	Poul Erik Mouritzen	A Comparative Research Project of Chief Executives in Local Government
6/1995	Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen & Ulrik Kjær	Svarfordelinger fra Undersøgelse af lokale valgkampe. (Partiforeningsenquete I)
7/1995	Morten Balle Hansen	Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation. En sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde
8/1996	Annie Gaardsted Frandsen, Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer der ikke genopstillede ved valget den 16. november 1993
9/1996	Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993
10/1996	Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993 i Blaabjerg, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg
11/1996	Andy Asquith & Eunan O'Halpin, Berveling & Ass., Katherine Burlen, Michael Goldsmith, Annick Agnier, Poul Erik Mouritzen, José Neves & Yves Paul Plees	The Associations of Local Government CEOs in Europe
12/1996	Lene Anderson, Rikke Berg, Poul Erik Mouritzen	Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer

13/1996	Lene Anderson, Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen, Mogens N. Pedersen	Undersøgelse af lokale lister og partiorganisationer i den kommunale hverdag. (Partiforeningsenquete II)
14/1996	Mogens N. Pedersen	Den kommunale ledergruppes kollektive profil: Nybrud eller blot tilpasning til nye tider?
15/1997	Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo	Demokrati, lederskab og politik i danske amter. Projektbeskrivelse
16/1997	Vibeke Normann Andersen, Rikke Berg & Roger Buch Jensen	Omstillingsbølger i det kommunale demokrati
17/1998	Roger Buch Jensen, Niels Ejersbo & Jan H. Hermansen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtsrådsmedlemmer
18/1998	Niels Ejersbo, Roger Buch Jensen & Kasper Møller Hansen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtslige embedsmænd
19/1998	Ulrik Kjær	Exit Polls
20/2000	Kasper Møller Hansen, Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo	Svarfordelinger fra Undersøgelsen Amtspolitik i Skandinavien - den danske del
21/2005	Anders Brøndum	Faglig bæredygtighed i fokus
22/2006	Ulrik Kjær	Én eller fem kommuner? Dokumentation af en undersøgelse omhandlende bornholmernes syn på kommunesammenlægning
23/2006	Morten Balle Hansen & Jeppe Eriksen	Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort
24/2008	Rikke Berg & Ulrik Kjær	Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse
25/2009	Morten Balle Hansen, Christine Pihlkjær Jensen & Jens Tannert Pedersen	Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger efteråret 2008
26/2009	Malene Thøgersen	Kommunalpolitikeres relationer til foreningslivet. Projektbeskrivelse og teknisk afrapportering af spørgeskemaundersøgelse oktober 2009

- | | | |
|---------|---|--|
| 27/2010 | Morten Balle Hansen, Jens Tannert Pedersen & Emil Thylin | Regeneration og strukturel forandring i de danske kommuners lederskab 1980 – 2008
Dokumentation af en undersøgelse baseret på kommunale årbøger |
| 28/2010 | Roger Buch, Ulrik Kjær & Niels Opstrup | Kommunalvalg 2005
Dokumentation af vælgerundersøgelse |
| 29/2011 | Kurt Klaudi Klausen, Johannes Michelsen & Dan Michael Nielsen | Kommunal ledelse på det decentrale niveau.
Spørgeskemaundersøgelse til traditionelle institutionsledere og nyere typer af ledere |
| 30/2015 | Dan Bonde Nielsen & Trine Ringkjær Rasmussen | Ny virkelighed – Ny velfærd
En velfærdsdagsorden skabes i Odense Kommune |



Dan Bonde Nielsen, cand.scient.pol., ph.d., er adjunkt ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Hans forskning omhandler bl.a. struktur- og styringsproblematikker, samt organiseringen af den offentlige sektor. Han arbejder på nuværende tidspunkt på et større forskningsprojekt om innovation i den offentlige sektor.



Trine Ringkjær Rasmussen, cand.scient.pol., var tidligere ansat som videnskabelig assistent ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, hvor hun var involveret i forskningsprojektet om innovation i den offentlige sektor. Hun er i dag ansat som konsulent i Dansk Industri, DI.

Yderligere information

Institut for Statskundskab
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
Syddansk Universitet
Campusvej 55
DK-5230 Odense M

Tel. 6550 1000
E-mail: politics@sam.sdu.dk