

Slutevaluering af Forsøg med Opgaveudvalg i Svelvik kommune

Sørensen, Eva; Torfing, Jacob

Publication date:
2019

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). *Slutevaluering af Forsøg med Opgaveudvalg i Svelvik kommune*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Slutevaluering af Forsøg med Opgaveudvalg i Svelvik Kommune

Eva Sørensen og Jacob Torfing

Roskilde Universitet

Udarbejdet på opdrag af Svelvik Kommune i maj 2019

1. Sammendrag

Slutrapporten evaluerer et forsøg med opgaveudvalg i Svelvik Kommune i perioden 2017-18. Opgaveudvalg er midlertidige og tematisk afgrænsede udvalg, der bringer folkevalgte politikere og indbyggere sammen i dialogbaseret politikudvikling. Opgaveudvalgene nedsættes af kommunestyret på baggrund af et skriftligt mandat, og de udarbejder på baggrund af grundige diskussioner en slutrapport, som har til formål at rådgive kommunestyret om behovet for vedtagelse og implementering af nye politiske løsninger og tiltag.

Midtvejsevalueringen af de tre første opgaveudvalg konkluderer, at Svelvik Kommune har gennemført et vellykket eksperiment, der har skabt en ny politisk arbejdsform, som vækker begejstring hos både politikere, indbyggere og administratorer. Politikerne oplever, at de er mere involveret i politikudvikling end tidligere, at de arbejder mere helhedsorienteret, og at magtbalancen i forhold til administrationen er tippet til politikernes fordel. Politikerne vurderer endvidere, at opgaveudvalgene bidrager til at tilvejebringe et bedre politisk beslutningsgrundlag, stimulere gensidig læring og skabe større ejerskab til nye løsninger. Indbyggerne oplever, at de bliver hørt og set i højere grad end tidligere, og at de har fået reel indflydelse på udformningen af nye politiske tiltag og løsninger. Endelig oplever administratorerne, at politikernes ansvarlighed omkring de politiske beslutninger er vokset, og at administrationen får udstukket nogle klarere pejlemærker for sin indsats. Alle parter synes således at vinde på etablering af opgaveudvalg.

Midtvejsevalueringen konkluderer endvidere, at opgaveudvalgene styrker lokaldemokratiet ved at skabe øget politisk deltagelse, dialog og legitimitet. Involvering af og dialog med indbyggerne er vigtig i en tid, hvor borgerne bliver stadig mere kompetente og har stigende politisk selvtilid, og derfor forventer en mere aktiv og direkte indflydelse, end det repræsentative demokrati normalt giver mulighed for. Behovet for involvering og dialog vokser desuden med kommunestørrelsen, og bliver mere akut i nye sammenlagte kommuner, som alt andet lige øger afstanden mellem folkevalgte og indbyggere.

Slutevalueringen har særligt analyseret erfaringerne med de to sidste opgaveudvalg, der blev nedsat i våren 2018. Selvom disse erfaringer i det store hele bekræfter konklusionerne fra midtvejsevalueringen, så viser analysen, at de to sidste opgaveudvalg løber ind i lidt flere vanskeligheder end de første tre opgaveudvalg: i det ene udvalg med fremmødet blandt indbyggerrepræsentanterne og i det andet med at få kommunestyret til at tage positivt imod udvalgets anbefalinger. Begge problemer har svækket udvalgenes ellers positive effekt.

Analysen peger også på andre vanskeligheder i forhold til at sikre en bred rekruttering og sammensætning af opgaveudvalgene, at formulere et mandat der skaber engagement og klare rammer for opgaveløsningen, og at etablere en konstruktiv samtale mellem politikere og indbyggere, hvor begge parter byder ind med erfaringer, holdninger og ideer. I tilgift har forsøget med ekstern facilitering af opgaveudvalgene ikke været en entydig gevinst.

Analysen viser alt i alt, at de to sidste opgaveudvalg har været præget af markante problemer, som imidlertid i nogen grad forklares ud fra de svære betingelser for de to sidste opgaveudvalg, som har fungeret i en periode, hvor kommunen er ved at lukke ned, og både politikere og administratorer har blikket rettet mod den nye kommune.

Slutteligt skal det understreges, at problemerne i og omkring de to sidste opgaveudvalg på ingen måde ændrer politikernes, indbyggernes og administratorernes positive vurdering af forsøget med opgaveudvalg. Problemerne opfattes som vigtige input til læring og fremtidig forbedring af det institutionelle design og de processer, der kendetegner opgaveudvalgene. Konceptet er generelt godt og velfungerende, men kan optimeres på baggrund af de indhøstede erfaringer.

2. Indledning

Svelvik Kommune har som en del af forberedelserne til kommunesammenslåningen afprøvet en ny politisk arbejdsform, hvor politikerne arbejder med politikudvikling i et tæt samarbejde med et udvalg af borgere og faciliteret af administrative medarbejdere. Formålet har dels været at styrke de folkevalgtes politiske lederskab ved at sikre dem et dialogbaseret input til forståelse af lokale problemer og udfordringer, udvikling af og skabelse af et bredt ejerskab til politiske løsninger, og dels været at give borgene en stemme både nu og i fremtiden ved at skabe et bæredygtigt forum for dialog mellem folkevalgte politikere og lokale indbyggere. Tanken har således været at opgaveudvalg kan medvirke til at mindske afstanden mellem politikere og borgere i Nye Drammen Kommune.

Den første del af afprøvningen fandt sted i våren 2017, hvor der blev etableret tre opgaveudvalg om henholdsvis "omdømme", "velfærdsteknologi" og "friluftsliv". Alle disse tre opgaveudvalg var genstand for en forskningsbaseret midtvejsevaluering, som blev færdiggjort i efteråret og præsenteret for kommunestyret i august 2017. Evalueringsrapporten kommer med en række anbefalinger til mindre justeringer i næste runde af opgaveudvalg.

Anden del af afprøvningen fandt sted i våren 2018, hvor der blev nedsat to nye opgaveudvalg om "byhus" og "ungdom i Svelvik". Der blev gennemført en intern evaluering af arbejdet i disse udvalg i efteråret 2018. Et forskersteam bestående af Eva Sørensen og Jacob Torfing fra Roskilde Universitet blev i sommeren 2018 anmodet om at lave en slutevaluering af erfaringerne med opgaveudvalg med særlig vægt på erfaringerne med de to sidste opgaveudvalg, hvor det på flere punkter var besluttet at eksperimentere lidt mere, både gennem forsøg med ekstern facilitering og med en drejning af udvalgenes fokus væk fra nye konkrete tiltag og over mod et mere visionært udviklingsarbejde.

Indeværende slutrapport har til hensigt at opsummere hovedpunkterne fra midtvejsrapporten og evaluere erfaringerne med de to sidste opgaveudvalg med henblik på at vurdere om konklusionerne fra midtvejsrapporten holder, eller bør ændres eller nuanceres. Rapporten kommer frem til en samlet konklusion om forsøget med opgaveudvalg, og præsenterer til sidst en række anbefalinger til det fremtidige arbejde med opgaveudvalg i Nye Drammen Kommune og andre interesserede kommuner.

Rapporten bygger på tre datakilder:

- Dokumentstudier som opfatter skriftlige mandater, mødeindkaldelser, mødepapirer, referater, slutrapport, samt avisartikler.
- Interview med 4 administratorer, 7 politikere og 8 borgere. Alle interview blev gennemført i februar og marts 2019. Nogle interview blev gennemført som fokusgruppeinterview, mens andre blev gennemført som enkeltinterviews. Det lykkedes desværre kun at interviewe de to unge fra ungeudvalget, som var aktive hele vejen igennem. Det giver naturligvis en vis skævhed og en manglende indsigt i, hvorfor de andre unge ikke deltog.
- Mini-survey blandt administratorer, politikere og borgere – i alt 18 besvarelser. Grundet de begrænsede antal besvarelser har vi valgt ikke at bringe procentfordelinger på svarene, men kun vurdere om der er klar støtte til konklusionerne fra den kvalitative analyse.

Da opgaveudvalgenes arbejde var afsluttet før vi modtog vores opdrag om at evaluere arbejdet har det ikke været muligt at foretage observation af møderne i de to opgaveudvalg.

3. Baggrunden for forsøg med opgaveudvalg i Svelvik Kommune

Inspirationen til forsøg med opgaveudvalg i Svelvik kom fra lignende forsøg i Gentofte Kommune i Danmark, som har haft betydelig succes med at flytte tyngdepunktet i de folkevalgte politikeres arbejde fra sagsbehandling i faste udvalg til dialogbaseret politikudvikling i opgaveudvalg. Det er dog ikke kun gode erfaringer fra Gentofte og ønsket om at lade sig inspirere af andre kommuner, som har motiveret forsøget med opgaveudvalg i Svelvik. Der er også en række vigtige lokale drivkræfter for forsøget med opgaveudvalg.

Midtvejsrapporten giver på baggrund af analysen fra interviews gennemført i februar og maj 2017 et billede af de centrale drivkræfter bag etableringen af opgaveudvalg i Svelvik:

- I et samfund, der ændrer sig hurtigt og uforudsigeligt, er det ikke nok at justere den politiske kurs hvert 4. år i forbindelse med kommunalvalget. Der er behov for løbende input fra lokalbefolkningen for at sikre, at problemer og udfordringer fanges op, og at løsningerne stemmer overens med indbyggernes ønsker og behov.
- Efter en periode med fokus på dårlig økonomi og nedskæringer havde politikerne behov for at fokusere på politikudvikling, så de kunne gøre en forskel for lokalsamfundet, og efter en periode med manglende tillid mellem politik og administration var der desuden behov for at arbejde sammen og i fællesskab bidrage til tillidsbaseret politikskabelse.
- Efter en tid med stram administrativ styring af beslutningsprocesserne, som skabte en oplevelse af, at politikudviklingen primært fandt sted i administrativt regi, var der behov for at skabe plads til at politikerne kunne arbejde med en helhedsorienteret politikudvikling i tæt samspil med borgere og administration.
- I kølvandet på en række politiske konflikter om skolelukning, der gik på kryds og tværs af partierne, var der skabt et nyt grundlag for pragmatisk samarbejde om nye fælles løsninger, der gør det bedre at bo og leve i Svelvik.
- Oplevelsen af, at indbyggerne har mange ressourcer, kompetencer og ideer, som kan bidrage til at forbedre og forstærke den offentlige indsats, skabte grobund for udvikling af en ny form for politisk organisering, der gør indbyggerne til medspillere frem for modspillere i den demokratiske udvikling af lokalsamfundet.
- Den forestående kommunesammenslåning skabte bekymring for, at indbyggerne i Svelvik vil blive glemt og overset i en ny større og måske mere bureaukratisk styret kommune, som ikke på samme måde som Svelvik værdsætter input fra borgerne.

Der er således både samfundsmæssige, politiske, administrative og demokratiske grunde til at lave forsøg med dialogbaseret politikudvikling i opgaveudvalg. Etablering af opgaveudvalg er en politisk institutionel nyskabelse (innovation), som er affødt af vigtige samfundsforandringer, samt af behovet for at styrke det politiske lederskab, forbedre lokaldemokratiet og sikre indbyggerne i Svelvik en stemme i den nye og større kommune. Beslutningen om etablering af opgaveudvalg havde opbakning fra alle partier i kommunestyret, og har siden haft stor politisk og administrativ bevågenhed.

4. Design af opgaveudvalg

Kommunestyret er det øverste politiske organ i Svelvik Kommune. Det består af 25 medlemmer fordelt på 6 politiske partier: AP (7), H (6), De uafhængige (5), SP (3), FrP (3) og V (1). Ordføreren er fra Højre, mens viceordføreren er fra Arbejderpartiet.

Formandskabet er et proportionalt sammensat politisk udvalg, der fungerer som sagsforberedende organ med indstillingsret over for kommunestyret. Formandsskabet har desuden en selvstændig beslutningskompetence på nogle nærmere afgrænsede områder.

I tilgift til formandsskabet er der tre øvrige faste sagsforberedende udvalg, som dækker "Opvækst og uddannelse", "Helse, omsorg og social" og "Kultur og byudvikling". Der er 7 medlemmer i hvert af disse udvalg, som er rekrutteret fra kommunestyret baseret på proportionalitet. For at skabe tid til arbejdet i de nye opgaveudvalg er mødefrekvensen i de faste udvalg reduceret.

I juni 2016 vedtog kommunestyret enstemmigt at etablere forsøg med opgaveudvalg. Opgaveudvalgene er midlertidige, tematisk orienteret og rådgivende. De har typisk 5 politikere og 10 borgere som medlemmer, og de understøttes af administrative facilitatorer. De er tænkt som en mødeplads, hvor politikere og borgere i fællesskab kan kortlægge problemer og udfordringer, samskabe løsninger og gøre sig overvejelser om disses gennemførelse. anbefalingerne fra opgaveudvalgene skal dog i sidste ende vedtages politisk af kommunestyret og gennemføres af administrationen.

Forud for igangsættelsen af forsøget med opgaveudvalg havde kommunestyret i "Politisk platform for ny kommune" fra maj 2016 forpligtet sig til at udvikle og teste nye nærdemokratiske løsninger, som kunne bidrage til at styrke politikernes dialog med lokalbefolkningen i den nye kommune i Drammensregionen.

De 5 politikere i opgaveudvalget er udvalgt blandt kommunestyrets medlemmer eller medlemmerne af de faste udvalg. Udvælgelsen sker i valgkomiteen på baggrund af kommunalpolitikernes ønsker, interesse og motivation. De 10 indbyggere udvælges på baggrund af de kompetenceprofiler, der er beskrevet i opgaveudvalgenes mandat. Kompetenceprofilerne beskriver, hvilke lokale stemmer, som politikerne tænker, at det vil være formålstjenligt at modtage input fra og have dialog med. Formulering af kompetenceprofilerne bidrager desuden til at sikre en bred sammensætning af opgaveudvalgene. Kandidaterne til pladserne reserveret til indbyggerne findes gennem åben annoncering suppleret med direkte forespørgsler og opfordringer. Formelt set er det de 5 politikere i opgaveudvalget, som udvælger indbygger-repræsentanterne. I praksis spiller de administrative facilitatorer dog en stor rolle i rekrutteringen.

De administrative facilitatorer er ikke medlemmer af opgaveudvalgene, men spiller en vigtig rolle med at bistå den politiske formand og næstformand for opgaveudvalget med indkaldelse, forberedelse, afviklingen og opsamling på udvalgets møder.

Opgaveudvalgenes arbejde tager udgangspunkt i et skriftligt mandat, som beskriver opgaveudvalgets baggrund og formål. Mandatet fastlægger også opgaveudvalgets opgaver, sammensætning og arbejdsform. Mandatet angiver også en overordnet tidsplan for arbejdet.

Udvalget afholder sine møder fordelt hen over en tidsperiode på omkring 6 måneder. Tid, sted og arbejds måde besluttet af det enkelte udvalg.

Opgaveudvalgene laver til sidst en fælles slutrapport med anbefalinger, som overrækkes til forvaltningen og kommunestyret. Anbefalingerne sagsbehandles først af rådmanden inden den politiske behandling i det

faste politiske udvalg og kommunestyret. Der er således en relativ lang beslutningsproces, efter at opgaveudvalget har afleveret sin slutrapport.

Opgaveudvalgene kan undervejs i deres arbejde inddrage flere lokale indbyggere og lokale organisationer ved at invitere gæster på møderne eller tage ud og opsøge bestemte befolkningsgrupper og snakke med folk på gaden. De kan også tage på ekskursioner for at få inspiration til arbejdet. I nogle tilfælde pålægger mandatet opgaveudvalg at inddrage en større del af lokalbefolkningen i diskussionerne for at skabe større folkelig forankring.

5. Hovedkonklusioner fra midtvejsrapporten

Forud for etableringen af de første opgaveudvalg var der mange positive forventninger, men også en række bekymringer. De positive forventninger handlede om styrkelsen af det politiske lederskab, frugtbart samspil med indbyggerne, udvikling af innovative løsninger med større ejerskab, og generel forbedring af lokaldemokratiet. Bekymringerne gik på, at det ville blive svært at rekruttere nok borgere, at det ville være vanskeligt at nå frem til fælles løsninger, at opgaveudvalgene ville generere store uindfrie forventninger hos borgerne, at de udviklede forslag ikke ville blive realiseret i praksis, at politikernes tidsforbrug ville eksplodere, og at den administrative belastning ville blive for stor.

Midtvejsrapporten konkluderer imidlertid, at stort set alle de positive forventninger blev indfriet i den første runde af opgaveudvalg, samt at kun enkelte bekymringerne viste sig delvist at holde stik. Der var i et enkelt tilfælde problemer med at fylde opgaveudvalget op med indbygger-repræsentanter, den lange beslutningsproces efter afleveringen af opgaveudvalgenes slutrapport gjorde det svært for indbyggerne at se det umiddelbare resultat af deres arbejde, og den administrative belastning af enkelte personer i administrationen havde for nogens vedkommende været ganske stor og krævende, bl.a. fordi ansvaret faldt på ganske få skuldre.

Midtvejsrapporten viser, at der både blandt politikere og indbyggere var stor tilfredshed med arbejdet i opgaveudvalgene. Et overvældende flertal mener således, at opgaveudvalgene har bidraget til at skabe øget bevidsthed om lokale problemer og udfordringer, og bidraget til at definere og udvikle løsninger på disse problemer. Opgaveudvalgene har således været en god ramme for samskabt politik.

Midtvejsrapporten opregner desuden følgende positive effekter på det politiske lederskab:

- Arbejdet i opgaveudvalgene har betydet, at politikudvikling er kommet til at fylde mere i de folkevalgtes politiske arbejde. Det har skabt et nyt politisk handlerum, og bidraget til, at "politikerne har fået hånden på rattet". Politikerne bruger således mere tid og flere kræfter på at udvikle nye politiske løsninger, som administrationen efterfølgende skal implementere, frem for primært at godkende beslutningsforslag udarbejdet af administrationen.
- Opgaveudvalgene ændrer den måde, der arbejdes på politisk. Det sker for det første ved, at det politiske arbejde bliver mere fokuseret og engageret, idet der arbejdes med at udvikle svar på centrale problemstillinger, og arbejdet går langt mere i dybden med sagen. For det andet sker det ved, at de partipolitiske diskussioner mellem position og opposition træder i baggrunden, fordi politikere nu arbejder sammen med borgerne om at finde fælles løsninger på lokale problemer og udfordringer.

- Opgaveudvalgene bringer ny viden ind i de politiske beslutningsprocesser. Der er således eksempler på, at problemer og udfordringer forstås på en ny og anderledes måde, og at nye ønsker og behov kommer til udtryk i og med dialogen med borgerne. Det sikrer, at politikerne bruger tid og kræfter på at løse de "rigtige" problemer frem for de problemer, som de umiddelbart tror eksisterer.
- Borgernes medvirken i politikdiskussionerne i opgaveudvalgene skaber bedre og i nogen grad også nyskabende løsninger, samt større ejerskab og legitimitet omkring de foreslåede løsninger, hvilket bidrager til at reducere modstanden mod den senere implementering.
- Politikere og administratorer er enige om, at der er kommet mere fokus på resultater og effekter. Det er afgørende, at indbyggerne kan se, at det nytter at være med i arbejdet i opgaveudvalgene, og derfor har der fra politisk og administrativ side været øget fokus på udvikling og gennemførelse af nye politiske beslutninger.
- Den politiske handlekraft er forøget, fordi politikerne tager mere ansvar for udviklingen af nye løsninger og giver administrationen klarere pejlemærker for iværksættelse af politikken. Borgerne har desuden fået et andet om mere nuanceret billede af politikerne og deres komplekse politiske arbejdsbetingelser. Endelig vækkes interessen for at deltage politisk og stille op til kommunestyret hos nogle af indbyggerne, i og med at de faktisk oplever, at det er interessant at være med til at gøre en forskel for lokalsamfundet.
- Sidst men ikke mindst er nærdemokratiet blevet styrket gennem øget deltagelse, lokal debat og folkelig forankring af nye beslutninger. Opgaveudvalgene tilvejebringer en ny kanal for politisk deltagelse for en bred vifte af relevante og berørte parter.

Sluttelig vil vi nævne andre vigtige konklusioner fra midtvejsrapporten. Den første er, at kvaliteten og omfanget af den administrative facilitering er helt afgørende for opgaveudvalgenes succes. Den anden er, at kommunikationen mellem politikerne i opgaveudvalget og deres politiske kollegaer i kommunestyret er vigtig for at skabe politisk ejerskab til de nye samskabte løsninger mellem opgaveudvalg og kommunestyre. Den tredje er, at der undervejs skal sikres en løbende dialog med administrationen, som efterfølgende skal arbejde med implementeringen, så og så den har forståelse og ejerskab til løsningerne.

Hovedkonklusionen i midtvejsrapporten er, at etableringen af opgaveudvalg i Svelvik Kommune har været et vellykket eksperiment. Man er lykkedes med at prøve en ny politisk arbejds- og organiseringsform, som gør, at politikerne oplever at være mere involveret i politikudvikling, at beslutningernes kvalitet er blevet større, og at den demokratiske forankring af lokalpolitikken er forstærket.

6. Opdatering af hovedkonklusioner

Midtvejsevalueringen blev desværre afsluttet før slutrapporterne officielt var blevet afleveret til kommunestyret og den efterfølgende sagsbehandling, vedtagelse og implementering var gennemført. Der er derfor grund til at foretage en kort opdatering af midtvejsevalueringens hovedkonklusioner.

I relation til sagsbehandlingen opstod, der efterfølgende en række problemer. For det første viste det sig at være svært for den administrator, der havde været med til at facilitere processen i opgaveudvalget, og som

derfor havde et vist ejerskab til anbefalingerne, at medvirke i den efterfølgende "objektive" sagsbehandling. For det andet viste det sig, at nogle af anbefalingerne, der handlede om at understøttede bestemte lokale aktiviteter og aktører, kom på kant med kravet om, at alle aktører skal behandles lige og ingen skal favoriseres. Endelig var der et problem i forhold til handlerummet sagsbehandlingen, eftersom det er vanskeligt at forestille sig, at rådmanden skal indstille, at et forslag udarbejdet af politikere og indbyggere i fællesskab forkastes.

Der var tilsyneladende ikke nogen komplikationer i forhold til den politiske vedtagelse af tiltag og indsatser affødt af anbefalinger fra opgaveudvalgene. Der blev dog fra politisk hold efterlyst en klarere markering i slutrapporterne af graden af enighed om opgaveudvalgenes forskellige anbefalinger. Det er vigtigt for politikerne at vide, om der er bred enighed om et forslag, eller det blot er et forslag stillet af nogle enkelte deltagere i opgaveudvalget.

De første tre opgaveudvalg førte til en masse konkrete forslag om nye tiltag og indsatser, som det har kostet kommunen ca. 15 mio. kr. at gennemføre. Især opgaveudvalget for friluftsliv har haft succes med at få realiseret sine forslag. Det samme gælder for så vidt også omdømmeudvalget. Nogle af de unge, vi har snakket med, genkender eksempelvis, at der er stillet bænke op, hvor de kan hænge ud. Samskabelse af løsninger i opgaveudvalgene har således ført til "add on" løsninger, som i et vist omfang har været med til at øge kommunens udgifter. For at undgå dette, fik de nye opgaveudvalg opgaver, der i højere grad handler om politikudvikling.

7. De nye opgaveudvalg i 2018

a. Kort præsentation af de to sidste opgaveudvalg

Efter de første tre opgaveudvalg var afsluttet og evalueret, besluttede Kommunestyret i Svelvik at nedsætte nogle nye opgaveudvalg. I først omgang var det planen at etablere tre nye udvalg, men grundet det store arbejde med at forberede den kommende kommunesammenslåning endte det med, at man vedtog kun at etablere to nye opgaveudvalg: "Ungdom i Svelvik mod 2020" (herefter Ungeudvalget) og "Byhus i Svelvik" (herefter Byhusudvalget). De to udvalg blev nedsat for en periode på 7 måneder med start 1. januar 2018.

Ungeudvalget:

Af mandatet for ungeudvalget fremgår det, at formålet med opgaveudvalget var at få viden om, hvordan ungdommen selv mener, det er at være ung i Svelvik, og hvad der er vigtig for dem i lyset af, at Svelvik bliver en del af Nye Drammen Kommune fra 2020. Endvidere var det formålet, at få kundskab om, hvordan ungdommen aktivt kan bidrage til at gøre Svelvik til et godt sted at vokse op.

Udvalget fik til opgave at kortlægge, hvordan det er at være ung i Svelvik, hvad der er vigtigt for unge, og hvordan unge kan bidrage til at gøre Svelvik til et godt sted. Endvidere fik ungeudvalget til opgave at formulere politiske målsætninger og satsningsområder, som kunne danne grundlag for tiltag, som bygger på ungdommens synspunkter og vilje til at deltage i at udvikle Svelvik til et godt sted at vokse op.

Af ungeudvalgets mandat fremgår det endvidere, at ungeudvalget skulle sammensættes, så man sikrede en bred involvering af unge med forskellige interesser, nationalitet, kultur, køn og livssyn. Udvalget skulle

bestå af 5 medlemmer fra kommunestyret og de faste udvalg og 10 indbyggere mellem 13 og 25 år og minimum 5 af disse skulle være mellem 13 og 18 år. 1 indbygger skulle have anden nationalitet, 2 skulle have erfaring fra elevråd, Ungdommens Kommunestyre eller et andet tillidshverv, 1 skulle have erfaring med uorganiserede aktiviteter og 1 anden erfaring fra organiserede aktiviteter. Endelig skulle 1 have nedsat funktionsevne, 3 gå på videregående skole, erhvervsskole og studiespecialiserende linje, og 1 skulle have valgt ikke at gå på videregående skole.

Mandatet understreger, at opgaveudvalget selv kunne beslutte sin arbejdsform, men at der skulle indgå en studietur. Ligeledes skulle udvalget holde kontakt med målgruppen undervejs i arbejdsprocessen, herunder med naturlige samarbejdspartnere som Ungdommens Kommunestyre og elevrådene på skolerne.

Undervejs skulle udvalget udarbejde 2 undervejsrapporter. Efter at arbejdet var afsluttet skulle udvalgets anbefalinger afleveres til formandskabet, og efter rådmandens sagsbehandling ville forslaget blive fremsendt til kommunestyret til endelig behandling. Udvalget fik 50.000 kr. til sit arbejde.

Byhusudvalget:

Mandatet for byhusudvalget tager udgangspunkt i kommunestyrets beslutning om at flytte offentlige publikumsrettede tjenester til centrum af Svelvik, og samlokalisere disse tjenester med en række frivillige foreninger. Til dette formål skal der bygges en ny arena, "Byhus Svelvik", som vil kunne bidrage til at skabe et attraktivt og levende centrum, bedre kommunal service, mere forudsigbarhed for kultur- og foreningsliv, og et stærkere lokaldemokrati. Der peges endvidere på, at man er i gang med at lave et mulighedsstudie, som skal beskrive indhold, samlokalisering og driftsform for det nye byhus.

Formålet med byhusudvalget er ifølge mandatet at bidrage til at byhuset Svelvik bliver en attraktiv mødeplads. Det skal bl.a. ske ved at fungere som referencegruppe for projektet og give tilbagemeldinger, komme med indspil og ideer. Byhusudvalget skal endvidere sikre forankringen af projektet i Svelviksamfundet og komme med ideer og indspil til spændende og alternative sambrugsløsninger.

Byhusudvalgets opgave er at bidrage til, at Byhuset Svelvik bliver en attraktiv mødeplads, og at det er forankret i lokalsamfundet. Opgaveudvalget skal desuden give tilbagemeldinger på forslag til indhold, hente inspiration til nye sambrugsløsninger ved at se på gode eksempler fra andre kommuner, og komme med ideer og forslag til hvad som kan samlokaliseres, og hvordan dette kan gøres.

Ifølge mandatet skulle udvalget bestå af 5 medlemmer af kommunestyret og de faste udvalg og 10 indbyggere med følgende kompetenceprofiler: 2 medlemmer med interesse for at skabe en arena som vil give god kommunal service og være bindeled mellem indbyggere og Nye Drammen, 1 medlem med interesse for at skabe en attraktiv mødeplads mellem kommune, erhvervsliv og frivillige, 1 medlem der vil skabe en ny arena og nye måder at samskabe på indenfor kultur og frivillighed, 2 medlemmer med interesse for at skabe aktiviteter og oplevelser for ungdom i centrum (heraf en mellem 13-25), 2 medlemmer med interesse for at skabe en ny lokaldemokratisk arena som stimulerer til engagement, dialog og involvering (heraf en mellem 13-25), 1 medlem med erfaring fra at skabe engagement blandt folk, og 1 medlem over 65 år med interesse for at skabe en attraktiv arena for ældre.

Hvad angår byhusudvalgets arbejdsform, så anmoder mandatet om, at der arrangeres foredrag og præsentationer, der kan øge iderigdommen, og at der organiseres studieture, så udvalget kan få inspiration udefra. Endvidere skal man sikre forankring i lokalsamfundet gennem involvering af indbyggere, erhvervsliv og foreninger på forskellige måder, som udvalget selv beslutter. Udvalget bedes også om at gennemføre

kreative værksteder med det formål at udarbejde tre forskellige ideskitser, som følger projektets videre forstudie/forprojektfasen. Endelig opfordres byhusudvalget til at vælge kreative strategier for forankring som kan skabe positiv opmærksomhed omkring projektet. Det anføres, at det kan være relevant at invitere Svelvik Næringsråd, Kinogårdens venner og Svelvik Musikforening til at komme med indspil til mulighedsstudiet.

Byhusudvalget bedes om at udarbejde 2 undervejsrapporter til kommunestyret. Efter endt arbejde skal udvalgets slutrapport overrækkes til kultur- og byudviklingsudvalget. Rapporten vil efterfølgende blive sagsbehandlet af rådmanden, før den fremlægges til politisk behandling i kultur- og byudviklingsudvalget og kommunestyret.

b. Ændret design af de to sidste opgaveudvalg

På baggrund af erfaringerne fra de første 3 opgaveudvalg, som er sammenfattet i midtvejsrapporten, besluttede kommunestyret og administrationen, at foretage nogle ændringer i forbindelse med etablering af de to nye opgaveudvalg. De erfaringsbaserede ønsker om designændringer, der kommer til udtryk i mandaterne for ungeudvalget og byhusudvalget er opregnet nedenfor:

- Opgaveudvalgene skulle være politikforberedende fremfor at lægge op til realiseringen af konkrete tiltag. De skulle udarbejde forslag og indspil til politikudvikling.
- Mandaterne skulle være så tydelige som muligt omkring opgaveudvalgenes opgave, arbejdsform, sammensætning og rammevilkår.
- Der skulle være mere tid til at rekruttere relevante borgere end i den første runde af opgaveudvalg.
- Der skulle gøres så meget som muligt for at sikre en grundig og kompetent facilitering af arbejdet i opgaveudvalgene, og i den forbindelse skulle man prøve sig frem med inddragelse af eksterne facilitatorer.
- Der skulle gøres noget mere for at sikre opgaveudvalgenes forankring blandt indbyggerne i Svelvik for at styrke beslutningsgrundlagets politiske legitimitet.

c. Deltagernes vurdering af mandatet for de to sidste opgaveudvalg

Både i ungeudvalget og byhusudvalget har der været en del utilfredshed med mandatet. På trods af, at det var en udtalt ambition fra kommunestyrets og administrationens side, at rammerne for opgaveudvalgene var så tydelige og konkrete som muligt, oplevede både de deltagende politikere, borgere og administratorer, at mandaterne var uklare.

Ungeudvalget:

En politiker i ungeudvalget synes, at "mandatet var uldent og opgaven ikke håndgribelig nok. Hvad er det, du som ung savner i Svelvik? Måske ved du ikke, om du savner noget. Det som man let kommer til at diskutere er hyppigheden af busafgange til Drammen osv. Men du behøver ikke at have et opgaveudvalg for at finde ud af det. Det er jo en oplagt ting". Politikeren oplevede også, at det var uklart, hvad udvalget

egentlig skulle med de svar, som de unge kom med på de forskellige spørgsmål: "Og hvad skal man så med den kundskab? Hvad skal den bruges til? Det var måske lidt uklart".

En af de unge i udvalget synes, at det var underligt, at man alene var interesseret i at høre, hvad unge tænkte, og at der ikke skulle udarbejde konkrete planer og tiltag: "Der var bare diskussioner, og det meste af det vi diskuterede gjorde vi ikke noget med. Politikerne ville finde ud af, hvad vi og andre unge, som ikke var med, ville". For hende var det vigtigere, at få noget til at ske.

En anden politiker i ungeudvalget fandt, at mandatet ikke i tilstrækkelig grad instruerede udvalget i, hvordan man kan arbejde med unge: "Mandatet styrede os ikke nok i retning af, hvilke virkemidler vi kunne bruge til at få frem, det vi egentlig ville. Og jeg tror simpelthen, at arbejdsformen burde have været tydeligere i mandatet, fordi formen var en vigtig succesfaktor. Mandatet har været diskuteret en masse, men vi er nok ikke dygtige nok til det. Men vi er jo nybegyndere endnu".

En administrator savnede, at mandatet skabte klarhed over, om man kunne supplere opgaveudvalget med nye medlemmer undervejs, når nogle hoppede fra, og om det i givet fald skulle godkendes af kommunestyret.

Der var også flere politikere og administratorer, der pegede på, at ville have været godt, hvis man havde involveret de unge i at formulere mandatet, så det kom til at handle om ting, som interesserer de unge. Det er en vigtig pointe, eftersom mandatet mangler en brændende platform, og det er uklart hvad politikerne og de unge skal skabe sammen. De unge skal blot give input til politikerne og kommunen, og ikke være med til at skabe nye løsninger.

Nogle politikere mener, at det kunne have været en god ting, hvis man havde justeret mandatet undervejs – eventuelt i forbindelse med midtvejsevalueringen. Det ville have været relevant, eftersom det på det tidspunkt var klart, at udvalget ikke fungerede efter hensigten.

Byhusudvalget:

Også i byhusudvalget var der utilfredshed med mandatet. En indbygger "lurer på om mandatet har været lidt for dårligt (...). Jeg ved, at der er flere, som oplevede det på samme måde". En af de helt store udfordringer var, at det blev oplevet som meget vanskeligt at udvikle ideer og visioner for et byhus uden kende rammerne og gøre sig overvejelser om lokalisering og økonomi. En indbygger fortæller: "Vi kom jo hele tiden ind på dette med lokalisering, som mandatet sagde, at vi ikke skulle sige noget om. Men det blev på en måde umuligt ikke at mene noget om det (...), og der var også en anden ting. Vi snakkede om økonomi undervejs, hvor vi spurgte politikerne om, hvor stort det er muligt at tænke, og hvad man har råd til, og her var på samme måde som med lokaliseringen, at økonomi ikke var en del af mandatet".

En politiker fra byhusudvalget er enig i, at det var vanskeligt for udvalget ikke at have en økonomisk ramme: "En af de ting, som var forkert, var jo på en måde, at økonomien i det ikke var en del af mandatet. Der var ikke nogen rammer for det i forhold til udvalget, og det var jo på en måde dumt".

En administrator mener, at politikernes hensigt med at holde lokalisering og økonomi uden for mandatet var at give opgaveudvalget et større handlerum. Det utilsigtede resultat blev dog ifølge stort set alle de udvalgsmedlemmer, som er blevet interviewet, at manglen på klare rammer skabte stor usikkerhed. Undervejs fik det politikerne til at bede udvalget om at tage stilling til beliggenheden, men det afviste

udvalget med den begrundelse, at det ikke fremgik af mandatet: "Der står ikke i mandatet, at vi skal mene noget om det, så det vil vi ikke mene noget om".

Det, at udvalget ikke skulle medtænke lokalisering og økonomi, blev ikke nemmere af, at der faktisk var afsat et beløb til projektet i kommuneplanen, og at det var en udbredt opfattelse af, at huset kun kunne komme til at ligge et bestemt sted, fordi der kun var plads til et byhus et sted i centrum af Svelvik. En borger siger: "Vi vidste jo alle, hvor det hus ville komme til at ligge". Alligevel kunne man ikke tage udgangspunkt i dette sted, når man ideudviklede. At der ikke var en økonomisk ramme betød desuden, at mange deltagere oplevede, at man brugte energi på at bygge luftkasteller, som var helt urealistiske, fordi man et eller andet sted godt vidste, at kommunen ikke havde råd til det.

Ifølge en indbygger gik manglen på klare rammer ud over kvaliteten af det som udvalget endte med at levere til kommunestyret: "Politikerne havde fået bedre hjælp, hvis de havde sat nogle rammer. (...) Det kan godt være, at det ville gøre opgaven lidt mere krævende, hvis man havde haft en fast placering og en økonomisk ramme for projektet. Men jeg oplevede, at det var et vældigt ressourcestærkt opgaveudvalg med mange kompetencer, som kunne have kommet med nogle vældig gode forslag til løsninger – også med denne type rammer". Netop fordi medlemmerne af byhusudvalget havde så mange kompetencer, kunne det ifølge en anden borger have givet god mening at udvide mandatet undervejs: "Jeg tænker, at man godt kunne have justeret mandatet. Man kunne have set, at dette er en gruppe, som faktisk kan svare på mere end vi troede, eller som kan give os bedre råd, end vi troede. Vi burde måske også have bedt om et tillægsmandat, eller hvordan man nu kunne gøre det formelt". En sådan justering af mandatet kunne måske have fundet sted i forbindelse med en undervejs-evaluering.

d. Rekruttering, deltagelse og proces i de to sidste opgaveudvalg

Omkring rekrutteringen til de to nye opgaveudvalg fremgår det, at politikerne tøvede lidt med at melde sig. Kommunestyret var lige blevet færdig med den første runde opgaveudvalg, og sammenslåningen af Svelvik med Drammen kommune var godt undervejs, så mange politikere havde allerede deres tanker andre steder. En politiker fortæller: "Jeg tror nok, at det var sådan, at nogle politikere var lidt vel forsynet med deltagelse [i opgaveudvalg]. Derfor var engagementet måske ikke helt i top". Mens nogle politikere blev bedt om at melde sig, så var der dog også nogle, der meldte sig frivilligt, fordi de havde lyst til at deltage. Med en politikers ord: "Nogle blev peget ud, mens andre havde lyst. Jeg følte selv, at jeg måtte og burde være med, fordi jeg slap sidste gang". Der var således for nogen mere pligt end reelt engagement, der drev deltagelsen.

Ungeudvalget:

Det var i særlig grad vanskeligt at rekruttere politikere til ungeudvalget, bl.a. fordi mange var usikre på opgaven. Hvordan arbejder man sammen med unge, og hvad skal man helt præcist bruge udvalget til? Det viste sig at være tilsvarende svært at rekruttere unge. En politiker fortæller: "Vi startede jo med en fin rekruttering af unge. Jeg var med to unge ude på ungdomsskolen. Vi havde (...) annoncer og gjorde forskellige ting. Men det fængede nok ikke så vældigt meget [blandt de unge], så det var svært. Men vi fik jo skrabet 10 stykker sammen. Samtidig var der også en god blanding [af unge med forskellige baggrunde] blandt dem vi rekrutterede".

Det var også svært at få de politikere og unge, der havde meldt sig til at deltage på møderne. Det viste sig allerede tydeligt på første møde, hvor en del politikere og en del unge udeblev. En administrator fortæller: "Vi har fra start haft ganske store udfordringer med fremmødet i dette opgaveudvalg. På det første møde kom der 5 unge og 2 politikere". At der kun kom to politikere, plus en der kom lidt senere, sendte ifølge flere interviewpersoner et signal til de unge, at politikere måske ikke tog arbejdet alvorligt.

Mens politikernes deltagelse svingede fra møde til møde med en opadgående tendens, så var der en del unge, der aldrig mødte op, og mange der faldt fra undervejs, så der blev færre og færre. En af de unge som fortsatte med at møde op forklarer: "De unge der deltog i første møde var nok nysgerrige i starten, og så fandt de ud af, at det ikke var noget for dem, og så blev der mindre og mindre af os".

En politiker mener, at den aftagende deltagelse blandt de unge skyldes, at man ikke havde gjort nok for at tilrettelægge arbejdsformen på en måde, der passer til unge mennesker: "Vi aftalte at mødes i et kedeligt møderum på tidspunkter, der ikke passer til unge mennesker, men som passer til os selv. Jeg tror, at vi burde have valgt en anden type arena. Vi kunne have valgt snapchat møder, og hvis en ung ikke kunne komme, fordi han var til svømning, så kunne vi have taget derhen og set ham svømmetræne og oplevet, hvordan det var". Flere andre interviewpersoner er enige i at man skulle have arbejdet på en anden måde, ligesom man eksempelvis havde gjort i omdømmeudvalget, hvor holdt møder alle mulige steder og på forskellige måder.

Frafaldet undervejs betød, at kun 3 unge fra 8. klasse på ungdomsskolen deltog i de sidste udvalgsmøder. En politiker siger: "Selv om de var fantastisk flinke og engagerede, så kan tre 15-årige jo ikke sidde og være meningsbærende for alle unge i Svelvik". Der blev undervejs gjort en del for at inddrage andre unge i arbejdet. De unge fra udvalget interviewede andre unge fra ungdomsskolen, og der var planlagt et gæstebud, som dog ikke blev til noget.

På trods af det dalende fremmøde blandt de unge, oplevede de deltagende politikere, at dialogen med de unge som både god og givende. En af dem siger: "På de få møder i starten, hvor der mødte flest unge op, synes jeg, at det var en vældig god dialog, og jeg ved, at vi politikere har lagt vægt på at lytte til de unge". De unge oplevede da også, at politikere var oprigtig interesserede i, hvad de og andre unge i Svelvik tænkte, og hvad der betød noget for dem. De forstod dog ikke helt, hvorfor man ikke inddrog Ungdommens Kommunestyre mere i arbejdet, sådan som mandatet foreslår. En af dem siger: "Vi havde jo samme mål som Ungdommens Kommunestyre. Vi forstod ikke helt, hvorfor vi behøvede at være der, når der allerede var et bedre og mere anerkendt sted". Det havde været oplagt og ganske let at inddrage de unge fra Ungdommens Kommunestyre i arbejdet.

Dialogen på møderne var nogle gange lidt træg. Der var meget få unge, som ikke altid sagde så meget, og nærmest skulle interviewes. Samtidig oplevede de unge, at politikere var meget tilbageholdende og ikke slet ikke kom med nogen bud på, hvad de synes der kunne gøres for de unge i Svelvik.

På baggrund af de knap så positive erfaringer konkluderer en af de deltagende politikere, at "vi politikere må tage ansvaret for, at det ikke fungerede". Der manglede engagement, og mandatet var for uldent, og så er der brug for en grundig debat i kommunestyret om, hvilke temaer, der egner sig til opgaveudvalg". Det fungerede i hvert fald ikke særlig godt at nedsætte et opgaveudvalg, som alene havde til opgave at skaffe information om de unges oplevelser, ønsker og lyst til at engagere sig. Udvalgets opgave og arbejdsform skabte ikke noget engagement, men derimod faldende deltagelse, træf dialog og i sidste ende konklusioner med begrænset legitimitet.

Byhusudvalget:

Det var noget nemmere at rekruttere politikere og indbyggere til byhusudvalget, end det var til ungeudvalget. Ser vi først på politikernes baggrund for at deltage, så var den dog noget blandet. Nogle havde meldt sig af lyst, mens andre havde fået tildelt opgaven. Ifølge en politiker blev politikerne i udvalget fundet ved: "at vi havde en gennemgang i vores gruppe med, hvem som var interesserede i de forskellige udvalg, og vi fik vel lov til at være med i det som interesserede os". En anden politiker siger: "Jeg var måske ikke den som havde det mest glødende engagement for sagen, men det var den opgave jeg fik tildelt". Der var også politikere, som både var drevet af lyst og pligt: "Jeg havde vældigt lyst til at være med i byhuset, for jeg følte at det var noget, jeg ville arbejde med. Så det baserede sig nok lidt på interesse, samtidig med at det blev lidt sådan, at man blev peget ud: "Nu må du tage det job".

Borgerne var til gengæld alle sammen stærkt motiveret for at deltage. Der var en del, der meldte sig selv, og en del som blev fundet ved, at administrationen ringede rundt og opfordrede nogle til at stille op. Der var også indbyggere, som fik andre til at melde sig. Nogle lokale foreninger optaget af at få folk ind, som kunne varetage deres interesser i udvalget. En indbygger, som fik plads i udvalget, vurderer, at det lykkedes at få samlet en stærk og engageret gruppe deltagere, hvor alle var drevet af lyst og interesse. Hun savnede dog lidt flere unge: "Vi havde jo en ung, men det var måske mest det, jeg savnede, at have flere unge – det var jo en vigtig målgruppe". På samme måde blev der også efterlyst indbygger-repræsentanter fra børnefamilier.

Det, at mange af indbyggerne i byhusudvalget var så vældig motiverede satte ifølge en indbygger sit tydelige præg på udvalgsarbejdet: "Vi var fælles om at have et stærkt engagement i sagen. Der var ikke nogen, som var kommet ind på grund af tilfældigheder. Der var flere, som repræsenterede foreninger (...). Jeg tror, at alle på en måde opfattede, at her havde de en mulighed for at bidrage til noget, som ville blive bedre, end det som var før".

Det store engagement viste sig bl.a. ved, at der var en vældig høj deltagelsesfrekvens blandt indbyggerne på møderne. En politiker beretter: "Vi havde jo masser af engagerede mennesker, som var i gang hele tiden. Vi havde ikke et problem med, at folk ikke dukkede op". Mens indbyggerne var meget aktive i udvalgsarbejdet, spillede politikerne imidlertid en tilbagetrukket rolle. Man mødte op, men deltog ikke aktivt i debatten. Denne rolle begrundes af en politiker med, at politikerne havde fået besked på, at holde sig tilbage. En anden politiker fortæller, at de havde fået at vide, at de "skulle holde lidt igen som politikere, og at det var indbyggerne som skulle udtale sig". En anden politiker havde "hørt flere sige, at det skulle være indbyggerrelateret, og at politikerne skulle komme ind efterfølgende". For en indbygger i udvalget betød politikernes tavshed, at hun "næsten ikke husker, hvem politikerne i udvalget var ud over formanden. De sagde næsten aldrig noget. De var nærmest bare observatører".

Politikernes tilbagetrukne og lyttende rolle gav ifølge flere af politikerne problemer som arbejdet skred frem: "Indbyggerne de kender os jo og ved at vi har meninger, og når vi bare sidder tavse, så bliver der den der stemning, hvor indbyggerne lurer på: hvorfor siger de ikke noget? Det begynder at bevæge sig ind i rummet". Indbyggerne i udvalget oplevede, at politikernes passive rolle gjorde det utydeligt, hvad det var Kommunestyret og politikerne ville med udvalgsarbejdet. Erfaringerne fra byhusudvalget har fået en politiker i udvalget til at genoverveje sin rolle: "Jeg havde tænkt at her skal være frihed. Her skal vi diskutere og ikke begynde at sætte begrænsninger set fra kommunestyret. Men efterfølgende ser han "at

det nok har været et savn for indbyggerne side at politikerne vi blev så passive og utydelige og ikke klarede at fortælle, at det er sådan vi egentlig tænker". Erfaringerne fra arbejdet i byhusudvalget har med andre ord fået ham til at overveje, hvad det egentlig er for en rolle politikere skal spille i opgaveudvalg.

Som angivet i mandatet havde byhusudvalget fået til opgave, at inddrage og komme i dialog med så mange indbyggere i Svelvik som muligt, og udvalget brugte mange ressourcer og meget energi på denne opgave. Man afholdt gæstebud, og serverede kaffe og boller i busser, ved færgen og andre steder i byen for at komme i kontakt med folk. Der blev også etableret et bylab med forskellige arrangementer, og man var på besøg på plejehjem mv. En administrator fortæller: "Det gik vældig godt med at inddrage de øvrige indbyggere. Man brugte meget tid på at finde ud af, hvad for nogle metoder man ville bruge". Ikke bare indbyggerne men også politikerne i udvalget var meget aktivt involveret i dette arbejde. Nogle indbyggere synes dog, at denne del af arbejdet tog meget tid, og at der ikke kom så meget ud af det: "Vi tænkte egentlig vældig ens, så man fik bare bekræftet, hvad man vidste". Fordi man ville høre så mange som muligt, gik der meget tid med at snakke, og det betød, at man sent kom i gang med at omsætte ideer og tanker til løsninger.

Der var i det hele taget mange borgere, der oplevende arbejdet i udvalget som meget omstændeligt: "Var det ikke dette vi forholdt os til på forrige møde". En politiker havde det på samme måde: "Jeg synes, at vi brugte for lang tid på at sondere rundt, før vi begyndte at konkretisere. Jeg er optaget af at gå lige på målet. Men vi brugte 3-4 møder på at sonderet. Og folk sidder og klør sig i håret, og lurer på, hvor vi kommer hen nu – skal vi ikke snart begynde at diskutere". Ligesom i ungeudvalget var der blandt medlemmerne et stort behov for at skabe noget, spore fremdrift og få noget til at ske.

Oplevelsen af manglende fremdrift blev forstærket af at der hele tiden kom nye aktører ind i debatten, som gjorde at man ligesom skulle starte lidt forfra med det hele. Flere deltagere oplever således, at der var for meget gentagelse undervejs.

I den sidste fase, hvor man begyndte at arbejde med, hvilke aktiviteter, der skulle være i byhuset opstod der nogle spændinger, hvoraf nogle var mellem indbyggere i og uden for udvalget, og andre handlede om, hvorvidt der overhovedet ville komme noget ud af arbejdet. Hvad angår spændingerne mellem indbyggerne, så fortæller en politiker: "Man havde valgt at involvere en del af kulturmenneskene i Svelvik, som ikke nødvendigvis var repræsentative for hele kulturlivet. Og da nogle af de andre kom med i processen gav det en del konflikt i kulturlivet. For nogle ønskede vældig fast at bygge et nyt byhus i centrum, mens andre ville bevare samfundshuset og udbygge eksisterende faciliteter. Man diskuterede også problemer med parkeringspladser i centrum, for nogle i erhvervslivet var jo bekymrede for, at man skulle fylde alle parkeringspladserne, som var forbeholdt kunderne, med besøgende til byhuset".

Uroen omkring, hvorvidt det hele ville blive til noget, handlede meget om økonomi, idet det kom frem, at der ikke var afsat ret mange penge til projektet. Undervejs-afrapporteringerne kunne have gjort det klart, om der var mangel på sammenhæng mellem udvalgets planer og økonomi og mulige lokaliseringer, men hverken formandskabet eller kommunestyret som helhed stillede spørgsmål eller korrigerede retningen ved de lejligheder, hvor politikerne i udvalget fremlagde de foreløbige tanker og planer for dem.

Det store engagement, den store og vedvarende deltagelse og de udadvendte aktiviteter skabte dog alt i alt en god proces og et fælles bud på, hvad et byhus i Svelvik kunne indeholde. Frem til afleveringen af slutrapporten var der tilsyneladende stor tilfredshed med arbejdet i byhusudvalget.

e. Politisk ledelse og administrativ/ekstern facilitering af de to sidste opgaveudvalg

Begge opgaveudvalg havde fået udpeget en politisk leder og vice-leder. Der var desuden en eller flere administrative facilitatorer, som enten var fra kommunen eller fra en ekstern aktør. Den politiske og administrative ledelse og facilitering skulle skabe en god dialog og sikre fremdrift i arbejdet.

Ungeudvalget:

Der var et godt samspil mellem den politiske ledelse af ungeudvalget og den eksternt rekrutterede facilitatoren, som i fællesskab planlagde og afviklede møderne. Typisk var det den politiske leder, der bød velkommen på møderne, opsummerede konklusioner og sagde tak for i dag, mens der så ind imellem var en administrativt faciliteret proces.

I ungeudvalget blev der gjort brug af en professionel facilitator fra konsulentfirmaet Tinker. Det skyldtes dels ønsket om at prøve noget nyt og dels den begrænsede faciliteringskompetence i administrationen. Den eksterne facilitator fra Tinker kendte ikke de unge, som var rekrutteret af en administrator, som ikke længere var med i processen, men havde fået andre opgaver og efterfølgende blev overflyttet til Nye Drammen Kommune. Manglen på personligt kendskab til de unge gjorde det svært at fastholde deres engagement. Den eksterne facilitator var ellers en dygtig facilitator og brugte mange gode og spændende metoder, om end det var svært at gennemføre planlagte aktiviteter med de meget få deltagere.

Et andet problem i forhold til den eksterne facilitering var, at den ikke rigtig havde nogen kobling til administrationen. Den manglende kobling betød, at der hverken blev videregivet information om udviklingen i opgaveudvalget til administrationen eller givet råd og vejledning fra administrationen til udvalget.

Et tredje problem var, at den eksterne facilitator ikke havde samme føling med den politiske stemning i kommunen som en administrativ facilitator ville have haft. Det betød, at de politiske ledere af udvalget måtte tage et stort ansvar for færdiggørelsen og gennemskrivningen af slutrapporten. En af de politiske ledere bemærker i forlængelse af dette, at politikere ikke bør have nogen som helst faciliteringskompetencer for at lede et opgaveudvalg. En vis portion social intelligens og politisk tæft bør være nok.

Havde der været en administrativ facilitator fra kommunen som supplement til den eksterne facilitator kunne denne ifølge nogle af interviewpersonerne have hjulpet de politiske ledere til at få samlet de politiske repræsentanter i udvalget om en slagplan for at engagere de unge og eventuelt bede om en ændring af mandatet. En administrativ facilitator kunne også have bragt nyttig viden ind i processen. Der er således ikke udelt begejstring for ekstern facilitering, hvis denne står alene og ikke suppleres af administrativ facilitering fra kommunes side.

Byhusudvalget:

Den politiske ledelse og den administrative facilitering af byhusudvalget supplerede hinanden godt, men den administrative facilitering fyldte ifølge både indbyggere og politikere mest på møderne og i processen som helhed.

Den administrative facilitering vurderes af opgaveudvalgets deltagere som værende utrolig vigtig, og som vigtigere end den politiske ledelse. Den administrative facilitator kender politikerne og indbyggerne, og kan medvirke til at bygge bro mellem de to grupper. Samtidig har den administrative facilitator styr på mandatet og historikken i udvalget i forhold til, hvad der er vedtaget, og hvad der aftalt som det næste skridt. Det skaber klarhed og fremdrift, og bidrager til at holde processen i sporet.

Den administrative facilitator havde også med en masse kundskab og indholdsmæssige ideer, der var relevante for udvalgets arbejde, men de kom ikke i spil, fordi det netop var meningen, at den administrative facilitator skulle holde lav profil i de indholdsmæssige diskussioner.

Den eksterne facilitering af workshoppen om tjenesteinnovation ramte lidt ved siden af målgruppen, og blev oplevet som bortkastet tid. Det var, som tidligere anført, en meget ressourcestærk gruppe med masser af erfaring og kundskab.

Den eksterne facilitering, som Signalarkitekter stod for i den sidste del af processen, bidrog til afklaring, konceptualisering og prioritering i den sidste fase, men flere interviewpersoner mener, at det havde været godt, at de havde været med i processen helt fra starten. Flere oplevede det som om, at man startede lidt forfra med diskussionerne, da Signalarkitekter kom på banen. Der er også kritik af, at de kom med nogle ideer og forslag udefra, i stedet for at tage udgangspunkt i diskussionerne i udvalget og de lokale behov. Endelig savnede nogle af deltagerne en klarere kobling mellem arkitekternes mulighedsstudie og opgaveudvalgets arbejde og en højere grad af medvirken i udformningen af slutrapporten.

Som noget helt nyt gjorde byhusudvalget forsøg med at lade en indbygger lede et af møderne, hvilket satte gang i en fin diskussion af vigtigheden af ikke at "dræbe hinandens ideer". Det var en god diskussion at have tidligt i processen.

f. Resultatet af arbejdet i de sidste to opgaveudvalg og den videre proces

Begge opgaveudvalg formåede via den fokuserede og faciliterede dialogproces at nå frem til et resultat, som blev sammenfattet i en rapport til kommunestyret. Som vi skal se skabte udvalgenes anbefalinger efterfølgende forskellige politiske dynamikker.

Ungeudvalget:

I forhold til resultatet af processen, så mener de unge selv, at politikerne på nogle punkter blev overraskede og lærte noget nyt gennem dialogen med de unge og det input, der kom fra diskussionerne ude i skoleklasserne. Denne vurdering bekræftes af udvalgets facilitator: "Vi fik en del samtaler på tværs, hvor særligt politikerne, men også de unge, blev lidt overrasket". Der er dog enighed blandt deltagerne i udvalget om, at innovationshøjden var lav, og at man ikke kom så langt i arbejdet. Der var planlagt nogle studieture, der skulle have været med til at åbne deltageres øjne for helt andre muligheder og perspektiver, men de blev ikke til noget.

Der blevet lavet en slutrapport, som ikke synes ikke at være blevet brugt til noget som helst. De unge, som deltog i ungeudvalget, mener ikke, at noget af det der blev diskuteret i opgaveudvalget eller som stod i slutrapporten har ført til nye tiltag. Der blev eksempelvis diskuteret kollektiv trafik, men her er der ikke sket noget. Der er heller ikke taget initiativ til at forberede eller vedtage en nye ungepolitik.

Problemet var, at der i slutfasen kun var 2-3 15 årige unge fra samme skole, der var aktive i opgaveudvalget, hvilket gjorde, at der ikke var meget legitimitet omkring beslutningerne. Udvalget var i det hele taget på det tidspunkt så desillusioneret, at det ifølge flere af politikerne mest handlede om at skrive en kort slutrapport og få opgaveudvalget lukket ned, så man kunne komme videre.

Den negative oplevelse af processen må imidlertid ifølge en af politikerne ikke overskygge det faktum, at der fremkom nyttig information og nyttige indspil i ungeudvalget, og at nogle af anbefalingerne i slutrapporten har gode muligheder for at blive gennemført og faktisk er ved at blive til noget.

Byhusudvalget:

De fleste deltagere synes, at slutrapporten, som opsummerede resultaterne af byhusudvalgets arbejde, var god og dækkende, selvom vores fokusgruppe interview viser, at der er lidt uenighed om, hvad der egentlig var konklusionen. Enkelte udvalgsmedlemmer mener desuden, at kompromisset omkring placering af tjenester i byhuset ikke rigtig kom frem i slutrapporten. Ideen var at skabe plads til, at indbyggere efter behov kunne mødes med kommunale medarbejdere i byhuset vedrørende spørgsmål om tjenester, men at der ikke nødvendigvis skulle indrettes kontorpladser til medarbejdere fra tjenesteproduktionen.

En ad administratorene kommer med denne positive opsummering af byhusudvalgets arbejde: "Resultatet af arbejdet i byhusudvalget fremstår som vældig godt, både med hensyn til forankring i befolkningen, det brede ejerskab og udnyttelsen af ressourcerne i gruppen. (...) Jeg synes de kom frem til et resultat, som er anderledes, end det vi i administrationen ville have kommet frem til. Der var mindre fokus på kontorpladser til tjenester og mere fokus på at skabe en lokal mødeplads og mere nærdemokrati". Der er flere udtalelser fra deltagerne i opgaveudvalget, som støtter op om denne vurdering.

Selvom planen for etablering af byhus har ligget fast siden 2012, blev der alligevel efter afleveringen af byhusudvalgets slutrapport skabt politisk usikkerhed omkring byhusets fremtid. En af forklaringerne på dette går på, at der opstod en magtkamp internt i positionen, hvor et af partierne havde behov for at lave en selvstændig markering af sine synspunkter omkring byhuset, som bl.a. gik på samlokalisering af publikumsrettede tjenester. Det politiske spil, som var muliggjort af den lange beslutningsproces efter afleveringen af byhusudvalgets slutrapport, førte til nedsættelse af et nyt politikerudvalg i kommunestyret, som skulle genoverveje hele spørgsmålet om samlokalisering. Det opfattede indbyggerne i byhusudvalget som en total underkendelse af deres arbejde, hvilket har fået flere til at erklære: "at de aldrig mere vil deltage i et opgaveudvalg". Samme holdning findes hos enkelte politikere. I det mindste burde politikerne i det nye politikerudvalg have inviteret deltagerne i byhusudvalget til et dialogmøde for at afklare udvalgets indstilling. "Når de en gang har besluttet at åbne op og involvere indbyggerne, så kan de ikke bare lukke døren igen og holde indbyggerne ude", siger en af indbyggerne.

Det politiske efterspil kom også i nogen grad til at handle om, hvorvidt der var råd til at bygge et nyt byhus i centrum. I lokalpressen florerer pludselig en historien om at et nyt byhus vil koste 100 mio. kr., hvilket langt overstiger det beløb på 50 mio. kr., som hidtidigt var blevet nævnt undervejs i processen, og som er afsat i kommuneplanen. Flere lokale kulturorganisationer krævede desuden, at samfundshuset blev bevaret. Det mente flere indbyggerrepræsentanterne i byhusudvalget var helt fint, da man i Svelvik så bare ville have to tæt forbundne byhuse. Andre anførte imidlertid, at frasalg af samfundshuset ville være nødvendigt for at finansiere byhuset. Uden dette frasalg ville der kun være råd til en uambitiøs istandsættelse af Kinogården/SBV. Der er dog også folk, som mener, at det slet ikke giver mening at snakke om prisen for og finansieringen af byhuset, før der var skabt enighed om, hvad byhuset skal indeholde, hvordan det skal se ud, og hvor det skal ligge.

Forventningen fra de fleste deltagere i byhusudvalget er, at der nu blot kommer en minimalistisk byhusløsning med istandsættelse og udvidelse af eksisterende faciliteter, og ikke noget nybygget byhus i stil

med det, som er beskrevet i opgaveudvalgets slutrapport. Flere deltagere giver udtryk for stor skuffelse over et sådant resultat.

g. Ny læring fra de to sidste opgaveudvalg

På nogle helt konkrete punkter har de to sidste udvalg skabt ny og nyttig læring:

Ungeudvalget:

Det første læringspunkt er, at det kan være en god ide, at involvere indbyggerne i udformningen af mandatet eller i hvert fald give dem mulighed for at give input til opgavebeskrivelsen. Det er utrolig vigtigt at mandatet skaber engagement hos indbyggerne og lyst til at være med. Hvis de har mulighed for at kommentere på mandatet eller får indflydelse på opgaveformuleringen inden mandatet er endeligt fastlagt, øges sandsynligheden for, at mandatet stiller en opgave, som indbyggerne gerne vil være med til at løse, og som føler at de kan bidrage til at løse.

Det andet læringspunkt er, at det er afgørende at tage højde for indbyggernes forudsætninger når formen og indholdet af arbejdet i opgaveudvalget planlægges. Nogle indbyggere er mødevante og sidder gerne til lange diskussionsmøder på rådhuset, mens andre måske skal tages med på en byvandring eller besøge forskellige steder i byen, som man så kan tale om og vurdere i et større perspektiv.

Det tredje læringspunkt er, at det kan være en god ide at supplere en erfaren professionel ekstern facilitator med en administrativ facilitator fra kommunen, som kan mobilisere den lokale erfaring, historik, kundskab og politiske tæft, som findes i den kommunale administration.

Byhusudvalg:

Det første læringspunkter er her, at det er vigtigt, at man i rekrutteringen af indbyggere til opgaveudvalg sikrer, at alle væsentlige interesser er repræsenteret i opgaveudvalget, så der ikke er nogen uden for, som kan have interesse i at forsøge at obstruere udvalgets arbejde, fordi de er usikre på resultatet. Det er ofte bedre at inkludere potentielle veto-aktører, end at ekskludere dem, hvilket skaber risiko for sabotage.

Et andet positivt læringspunkt er, at det fungerer godt, når man via mandatet beder et opgaveudvalg om at arbejde med at skabe lokal forankring af diskussionerne i udvalget. Det giver både et bredere kundskabsfundament for diskussionerne og styrker nærdemokratiet. Desuden er borgere ofte bedre til at nå ud til andre borgere, end både politikerne og administrationen.

Et tredje læringspunkt er, at man bør overveje, hvordan deltagerne i opgaveudvalg kan inddrages senere hen i processen, når nye tiltag og løsninger skal diskuteres og realiseres. Indbyggerne får både en ny ekspertise og et stort engagement gennem deltagelse i opgaveudvalg, som kommunen med fordel kan trække på senere hen. Det kunne således være nyttigt, at indbyggerrepræsentanterne har lejlighed til at mødes med kommunestyret for at diskutere indholdet af slutrapporten og det videre arbejde med realisering af anbefalingerne. Det kan bidrage til at udrydde misforståelser og mobilisere ressourcer i realiseringsfasen.

Et sidste læringspunkt er, at det er vigtigt, at der er mere dialog mellem kommunestyre og opgaveudvalg undervejs, så der kan skabes en vis grad 'alignment' i forhold til udvalgets anbefalinger, så risikoen for, at opgaveudvalgets anbefalinger efterfølgende underkendes af kommunestyret, mindskes.

h. Sammenligning af de to sidste opgaveudvalg

I både ungeudvalget og byhusudvalget lykkes det for så vidt at samle politikere og indbyggere i en vel-faciliteret tematisk diskussion af vigtige lokale problemstillinger, som fører frem til en række anbefalinger, som kommunestyret i sidste ende kan tage stilling til.

Der er desuden to positive lighedspunkter mellem de to opgaveudvalg. I begge udvalg er der i bund og grund en veltilrettelagt, veludført og effektiv facilitering, om end der er problemer med at sikre stabilitet og med brugen af ekstern facilitering. Der gøres også i begge opgaveudvalg en fin indsats i forhold til at nå ud til en større gruppe indbyggere end dem, der er repræsenteret i opgaveudvalget. Det sikrer forankring og legitimitet.

Der er dog også nogle problemer, som går igen i de to opgaveudvalg. For det første er der problemer med at sikre bred rekruttering og sammensætning på indbyggerensiden, så politikerne får et varieret og alsidigt input. For det andet er der et uklart mandat, som ikke i tilstrækkelig grad formår at skabe engagement (ungeudvalget) og rammesætte opgaveløsningen (byhusudvalget). Her er der behov for mere erfaring og øvelse. For det tredje er der betydelige problemer med at skabe en ordentlig dialog mellem politikere og indbyggere, fordi politikerne tilsyneladende har besluttet sig til kun at lytte og ikke deltage aktivt i diskussionen. De dukker sig lidt og kommer ikke på banen med egne erfaringer, holdninger og ideer. Det er ellers noget borgerne efterlyser. De vil gerne kunne mærke politikerne. Sidst men ikke mindst har indbyggerne meget svært ved at se at der er kommet noget positivt ud af arbejdet i opgaveudvalgene, hvilket bl.a. skyldes mangel på kommunikation og tilbagemelding fra kommunestyret.

På trods af de mange lighedspunkter mellem de to sidste opgaveudvalg, så er der også nogle markante forskelle, som rummer nøglen til at forstå, hvad der skete.

Ungeudvalget har problemer med indbyggernes fremmøde som bliver mindre og mindre, og ender med at undergrave udvalgets arbejde og konklusioner, mens dette ikke er tilfældet i byhusudvalget, som har god deltagelse hele vejen i gennem og når frem til en klar og enig indstilling.

Byhusudvalgets anbefalinger giver anledning til et komplekst politisk efterspil, som fører til en ny politisk behandling af de spørgsmål som opgaveudvalget allerede havde behandlet, hvilket skaber stor utilfredshed hos byhusudvalgets medlemmer. Det er helt modsat ungeudvalget, hvor den politiske interesse for anbefalinger er meget begrænset.

8. Bekræftes konklusionerne fra midtvejsrapporten?

Selvom der er problemer på proces- og/eller resultatsiden er deltagerne stadig begejstret for opgaveudvalg som politisk og demokratisk innovation. Med enkelte undtagelser siger indbyggerne, at de gerne stiller op igen trods skuffelserne i de sidste to opgaveudvalg, specielt hvis der er reelle muligheder for at påvirke kommunens indsats via deltagelse i opgaveudvalget. Indbyggerne mener, at selve opgaveudvalg er et godt koncept, og at den nye arbejdsform bør fortsættes. En politiker mener, at "opgaveudvalgene skal videreudvikles og forsættes, fordi de bidrager til at binde politikerne og lokalsamfundet sammen. Der har været et lille "set-back" i forhold til første runde, men det betyder absolut ikke" at vi skal opgive ordningen med opgaveudvalg".

Konklusioner fra midtvejsrapporten bekræftes i det store hele af erfaringerne fra de sidste to opgaveudvalg.

Opgaveudvalgene har ifølge flere af administratorerne bidraget til, at politikerne har fået mere kontakt med indbyggerne, og de har været med til at styrke deres politiske ledelsesrolle, så det i højere grad er de folkevalgte, der er med til at lave de politiske strategier, og administrationen der gennemfører dem. En politiker udtrykker det således: "Det er vældig positivt at have dialog med borgere og brugere. Det gør os politikere mere bevidste om, hvem vi er der for, og hvor skoen trykker".

Tidligere kom politikerne først ind i selve den politiske beslutningsfase, men nu er de i højere grad med til at sættes dagsordenen og udforme de politiske løsninger, og de gør det i højere grad sammen med borgerne, som er med til at forberede og udvikle de politiske beslutninger. Det gør det alt andet lige mere interessant og spændende at være politiker, og samtidig med at administrationen får udstukket nogle klarere retningslinjer for sit arbejde. Resultaterne fra vores mini-survey understøtter denne konklusion.

På sigt bidrager opgaveudvalgene måske ligefrem til at skabe en ny arbejdsdeling mellem politik og administrationen, hvor politikerne slipper kontrollantrollen og tager mere ansvar for strategidelen af det politiske arbejde, og administrationen så til gengæld gør endnu mere for at bidrage til gennemførelsen af nye strategier og tiltag. Flere administratorer og nogle af politikerne giver på forskellig vis udtryk for denne opfattelse. Flere beretter dog, at det ikke er alle politikere, der har engageret sig i de nye opgaveudvalg. Der er nogen, der holdt sig lidt under radaren, og er fortsat med at arbejde på samme måde som tidligere.

Der er blandt interviewpersonerne en generel oplevelse af, at opgaveudvalgene bringer ny kundskab ind i den politiske beslutningsproces, så beslutningerne bliver bedre belyst og mere kvalificerede, men det er dog småt med eksempler på nytænkning og innovation. Dog kan det nævnes, at dagligstuetankegangen i forhold til byhuset var en nyskabelse, og et resultat af udvalgets inddragelse af forskellige indbyggere. Den beskedne innovationshøjde skyldes måske af de planlagte ekskursioner, som skulle have tilvejebragt ny inspiration udefra, aldrig blev gennemført på grund af praktiske problemer med at finde et tidspunkt, hvor alle kunne deltage. Det skal dog bemærkes, at flere af deltagerne betragter opgaveudvalgene som en politisk og demokratisk innovation, og at ByLab'n også opfattes som en innovation, som dog ikke fungerede optimalt med hensyn til bemanding og fremme af dialog mellem kommune og lokalbefolkning.

Der er også i de to sidste opgaveudvalg eksempler på nogle vigtige "politisk empowerment" effekter. Nogle af indbygger-repræsentanterne fortælles således, at der undervejs er sket det, at deltagerne har lagt deres særinteresser fra sig, og er begyndt at se sagen i et større helhedsperspektiv. Sådanne rolleskift er vigtige, fordi de er forudsætningen for udviklingen af den demokratiske samtale. To af deltagerne har ligefrem fået så meget smag for det politiske arbejde ved at være med i udvalgene, at de har besluttet sig for at gå ind i lokalpolitik og stille op til kommunalvalget. To af de unge fra ungeudvalget er desuden gået ind i Ungdommens Kommunestyret efter at have været med i ungeudvalget. Mange af de øvrige deltagere beretter, at de har lært meget af at være med opgaveudvalgene og fået øget forståelse for kompleksiteten i de politiske beslutninger. Det understøttes af svarene i vores mini-survey.

Flere af interviewpersonerne mener, at nærdemokratiet er blevet styrket af forsøget med opgaveudvalg. Det er bl.a. sket i kraft af, at deltagerne i opgaveudvalg ikke bare kan slænge deres ureflekterede holdninger ud i æteren, men tvinges til sætte sig ind i sagerne og arbejde konstruktivt på at finde fælles løsninger sammen med andre. Nærdemokratiet er også styrket gennem den brede folkelige deltagelse: "Det handler ikke kun om de 10 indbyggere, der var med i udvalget, for vi også ude og snakke med en hel

masse andre". Endelig har det stor demokratisk værdi, at der skabes dialog mellem politikerne og indbyggerne i løbet af valgperioden. Dog udviklede der sig lidt af et "modstandsdemokrati" i processen omkring byhuset, da nogle kulturforeninger blev bange for at samfundshuset skulle nedlægges i forbindelse med etablering af et nyt byhus. De lagde pres på kommunestyret for at bevare samfundshuset, øjensynligt selvom det kunne blive dødsstødet til det nye byhus. Det politiske efterspil har desuden skabt en risiko for en antidemokratisk reaktion hos indbyggerne, der for nogens vedkommende har oplevet, at de har spildt deres tid på involvering og samskabelse og skabt et resultat, som politikerne har valgt at se bort fra. Sådanne oplevelser kan på sigt mindske indbyggernes lyst til at engagere sig i lokaldemokratiet.

9. Svære betingelser for opgaveudvalg i tiden før kommunesammenslåning?

På trods af den generelle bekræftelse af de positive hovedkonklusioner midtvejsrapporten var der klare problemer i forhold til de sidste to opgaveudvalg. Man lykkedes ikke med at få de unge engageret i ungeudvalget på grund af en række fejlgreb, og byhusudvalgets arbejde med en visionær ideudvikling uden afsæt i realiteterne. Sammenlignet med de overvejende positive erfaringer med de første tre opgaveudvalg kan der således spores en vis skuffelse over processen og resultatet af de to sidste opgaveudvalg.

Flere interviewpersoner peger imidlertid på de svære betingelser for de to sidste opgaveudvalg i den sidste periode frem til kommunesammenslåningen, som hovedårsagen til, at de to sidste opgaveudvalg fik en begrænset succes.

Som en politiker udtrykker det: "Vi nærmer os slutningen på en periode, vi nærmer os slutningen på en kommune, og vi nærmer os slutningen på mange folkevalgtes politiske karriere. Så der er en del slidtage og et manglende engagement, og det bærer hele processen præg af". Som også tidligere antydte, manglende flere af politikerne i opgaveudvalgene engagement. Nogen politikere kom med i opgaveudvalgene, fordi de havde lyst, mens andre blev udpeget af valgkomiteen, fordi de ikke var engageret inde i Drammen og ikke havde været med i første runde. Det manglende engagement blev bemærket af borgerne i udvalgene. En indbygger refererer ligefrem en politiker for at forklare, at politikerne var blevet udpeget uanset og de havde lyst til at være med eller ej. Det betragtede indbyggeren som en forkert prioritering. En politiker bekræfter denne udlægning: "Vi var nok her i anden omgang lidt mætte af opgaveudvalg, hvilket betød at vi ikke var engagerede nok i arbejdet"

Der var også faldende engagement på administrationssiden. En borger beretter, at det virkede som om "administrationen var ved at smuldre, fordi flere og flere folk blev hentet ind til nye opgaver i Drammen". Fraværet af erfarne administrative facilitatorer opfattes både af administratorerne selv og deltagerne i opgaveudvalgene som et stort problem, fordi dygtig ledelse og facilitering bidrager til at holde processen på sporet og hele tiden minde alle deltagerne om, hvad der er vedtaget, hvad diskussionen drejer sig om, og hvad næste skridt er.

Kombinationen af et begrænset politiske engagement og administratorer på vej væk skabte svære betingelser for opgaveudvalgene. Det er bestemt ikke utænkeligt at de unges fremmøde i ungeudvalget og efterspillet i byhussagen var falder anderledes positiv ud, hvis Svelvik ikke havde stået over for en stor og krævende kommunesammenslåning.

10. Behov for opgaveudvalg i Nye Drammen Kommune

Forsøget med opgaveudvalg i Svelvik ser ud til at bære frugter og sætte nye spor i den kommende Nye Drammen Kommune. Her er det nemlig besluttet at nedsætte et såkaldt "ide-udvalg", som skal bidrage til udarbejdelse af en ny digitaliseringsstrategi. Der er fem politikere i udvalget og omkring 8 indbyggere og foreløbig har der været afholdt to møder og et stort ide-værksted med 110 deltagere. Der har forudgående været arbejdet ganske meget med udformningen af mandatet, og det endte faktisk med, at opgaveudvalget selv formulerede sit mandat.

Opgaveudvalg kan være en velegnet metode til at binde det nye kommunestyre i Nye Drammen Kommune sammen med indbyggerne i de forskellige dele af kommunen og mindske afstanden mellem folkevalgte og befolkning. Opgaveudvalg giver desuden mulighed for at politikerne kan komme mere på banen i en administrativt styret kommune. Det er ganske vigtigt. For som en politiker udtaler: "det er ikke administrationen, der skal lave politik. Politikudformning er politikernes opgave".

Det er dog vigtigt ikke at lave opgaveudvalg bare for at gøre det. Man skal ikke lede efter emner til opgaveudvalg, men etablere opgaveudvalg når man netop står med et emne eller en sag, hvor der er behov for dialogbaseret politikudformning, fordi problemet er uklart, der mangler ideer til nye løsninger, og der er behov for at skabe et bredt ejerskab. Opgaveudvalg skal med andre ord bruges fleksibelt.

Forsøget med opgaveudvalg i Svelvik var lang tid om at modnes. Først var der øget dialog med indbyggerne omkring kommuneplanen og derefter ture til Danmark og diskussioner om perspektivet i at gøre forsøg med opgaveudvalg. Drammen har ikke været gennem den samme proces, og det bliver derfor nødvendigt at gå frem skridt for skridt og skabe gode og brugbare erfaringer med forsøg med dialogbaseret politikudformning i lille skala, før de nye politiske arbejdsformer opskaleres.

11. Samlet konklusion

Som beskrevet ovenfor har der været betydelig forskel på første og anden runde af opgaveudvalg i Svelvik Kommune. Anden runde har været præget af problemer i forhold til mandat, deltagelse og forankring af de anbefalede løsninger i kommunestyret, og ifølge nogle af deltagerne givet anledning til skuffelser. Betingelserne for den sidste runde af opgaveudvalg har imidlertid været svære, og tilgangen har desuden været mere eksperimenterende, hvilket har øget risikoen for at noget kunne gå galt, men også skabt ny og nyttig læring. Hovedkonklusionerne vedrørende selve konceptet og de afledte effekter holder imidlertid stadig, og potentialerne i at anvende opgaveudvalg i Nye Drammen Kommune med henblik på at skabe dialog med indbyggerne synes fortsat at være stort.

Den samlede konklusion på forsøget med opgaveudvalg i Svelvik er derfor, at det er lykket at lave et helhjertet eksperiment med nye politiske arbejdsformer, som andre og nye kommuner i Norge kan lære meget af. Opgaveudvalgene har alt i alt bidraget til at styrke de folkevalgte politikeres politiske lederskab ved at engagere dem mere i politikudformningen og kvalificere og forankre denne gennem tæt dialog med udvalgte borgerne og et bredt udsnit af lokalsamfundet. Opgaveudvalgene har samtidig været med til at styrke lokaldemokratiet ved både at bringe politikken ud til indbyggerne og indbyggerne ind i politikken. Politiske spørgsmål er blevet gjort til genstand for diskussion med borgerne, som samtidig har fået blik for de ofte vanskelige og komplekse betingelser, når forskellige hensyn skal afvejes, og der skal træffes svære politiske beslutninger.

Lad os afslutte med to citater, som klart udtrykker hovedgevinsten ved de nye opgaveudvalg, som Svelvik kommune har afprøvet.

”Opgaveudvalgene er en klar forbedring i forhold til tidligere, hvor vi politikere mest modtog og besluttede sager, der var foreslået af administrationen”

”Opgaveudvalgene hjælper til at politik og samfund nærmer sig hinanden mere end tidligere. Det sker i kraft af dialogen, den gensidige læring, den gode atmosfære og det venskab, der udvikles i opgaveudvalgene”.

Når der er lagt til og trukket fra står denne konklusion tilbage: dialogbaseret politikudformning i opgaveudvalg bidrager på afgørende vis til at styrke de folkevalgtes politiske lederskab og skabe et stærkere lokalt demokrati baseret på et repræsentativt demokrati, der giver god plads til involvering, dialog og samskabelse.

12. Råd om brug af opgaveudvalg i fremtiden

I tilgift til de konkrete læringspunkter anført ovenfor, vil vi afslutningsvist give nogle råd til norske kommuner, der har lyst til at forsøge sig med opgaveudvalg.

Snart hører Svelvik Kommune op med at eksistere, men andre kommuner – inklusiv Nye Drammen Kommune – kan med fordel gå videre af samme vej som Svelvik og forsøge at fremme dialogbaseret politikudformning i opgaveudvalg. Til disse kommuner har vi syv råd:

1. Begynd i det små med at få erfaring med forskellige former for borgerdeltagelse, og gør politikerne og administratorerne fortrolige med at deltage i konstruktive politik-relaterede diskussioner med borgere og lokalsamfund. Start derefter med et eller to opgaveudvalg, evaluer erfaringerne og ret til i næste runde, så det langsomt men sikkert kommer til at fungere bedre og bedre.
2. Sørg for at bruge tid på at formulere mandatet for opgaveudvalgene, så det skaber engagement og fører til konkrete resultater på problemer som opleves vigtige i form af beslutninger eller tiltag. Hvis mandatet viser sig ikke at fungere og understøtte en god og konstruktiv dialog i opgaveudvalget er det en god ide at revidere og forny mandatet undervejs, så præmisserne for debatten bliver klarere, og det bliver lettere for deltagerne i opgaveudvalget at se, hvad der skal komme ud af det.
3. Sæt ressourcer af til at uddanne og træne nogle dygtige administrative facilitatorer, som kan bistå med rekruttering, facilitere processen i og omkring opgaveudvalget og binde parterne sammen i et frugtbart samspil. Få de administrative facilitatorer og de politiske ledere af udvalgene til at afklare deres indbyrdes roller og aftale, hvordan de arbejder sammen og supplerer hinanden.
4. Det er vigtigt at arbejdsformen i opgaveudvalget passer på deltagergruppen. Vanlige møder på rådhuset passe fint til ressourcestærke borgere, som er trænede i den form for samspil, mens andre mødeformer med aktiv handling på forskellige lokaliteter ude i byen (byvandring, ekskursioner mv.) er en god ide i forhold til unge og andre grupper, der ikke er mødevante.
5. Hvis opgaveudvalg for alvor skal bidrage til at styrke de folkevalgtes politiske lederskab, er det vigtigt, at politikerne deltager aktivt i dialogen med borgerne med henblik på at samskabe fælles løsninger. Hvis de bare sidder tavst og lytter til borgernes ideer, og bagefter føler sig forpligtet til at

gennemføre dem, så kan opgaveudvalg ligefrem bidrage til at mindske politikernes indflydelse. Hvis politikerne ikke har antydning af hvordan stemningen er i kommunestyret er det også vanskeligt for medlemmerne at tænke det med i arbejdet, så man kan undgå at arbejdet er spildt. Hvis politikerne ikke deltager aktivt i debatten i opgaveudvalget kan borgerne heller ikke få indblik i de ofte komplekse betingelser for formulering og gennemførelse af politiske beslutninger.

6. Det er vigtigt, at borgerne i et opgaveudvalg er med til at fremlægge slutrapporten og dens anbefalinger for kommunestyret, så spørgsmål og eventuelle misforståelser af anbefalingerne kan afklares gennem dialog.
7. Der skal være klar kommunikation om, hvad kommunestyret mener om og bruger opgaveudvalgets anbefalinger til. Kommunikationen skal indbefatte begrundelse for at bruge en eller flere af de foreslåede løsninger og afvise andre løsninger. Derudover er en tak til indbyggerne for deres deltagelse og bidrag en god måde at afslutte forløbet på.