

Samlet evaluering af den nye politiske arbejdsform i Gentofte kommune Slutrapport

Sørensen, Eva; Torfing, Jacob

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). *Samlet evaluering af den nye politiske arbejdsform i Gentofte kommune: Slutrapport*. Gentofte Kommune.

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.

SAMLET EVALUERING AF DEN NYE POLITISKE ARBEJDSFORM I GENTOFTE KOMMUNE

Evaluering af ny politisk arbejdsform i Gentofte Kommune

Slutrapport

22. november, 2016

Eva Sørensen og Jacob Torfing

Roskilde School of Governance

Roskilde Universitet

Kort resume

Dette er den fjerde og afsluttende rapport, som er udarbejdet i forbindelse med evalueringen af den nye politiske arbejdsform i Gentofte Kommune, som blev indført d. 1. august, 2015. Evaluering er gennemført i perioden fra september 2015 til november 2016, og skal danne grundlag for kommunalbestyrelsens beslutning om videreførelse og revision af den politiske arbejdsform.

Den første delrapport beskrev formålet med og indholdet af den nye politiske arbejdsform. Den anden delrapport opregnede de forhåbninger og bekymringer som politikere og embedsmænd i Gentofte havde i forhold til den nye politiske arbejdsform. Den tredje delrapport belyste med udgangspunkt i et følgestudie af to af de nye opgaveudvalg og en generel survey til alle deltagerne (både politikere, borgere og embedsmænd), i hvilken udstrækning forhåbningerne blev indfriet og bekymringerne imødegået.

I denne delrapport går vi et skridt videre, idet vi på baggrund af 16 interviews med en bred kreds af politikere og embedsmænd – og med vores tidligere interviews af borgerne og yderligere fire politikere i baghånden – evaluerer hele den nye politiske arbejdsform. Vi vil systematisk gennemgå processen i og omkring opgaveudvalgene, samt vurdere arbejdet i de stående udvalg og kommunalbestyrelsen med henblik på at identificere, hvad der fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt. Vi kigger først på § 17 stk. 4-udvalgene, som i Gentofte Kommune kaldes opgaveudvalg, derefter på de stående udvalg og til sidst på kommunalbestyrelsen.

Den tredje delrapport konkluderede, at de positive forventninger til opgaveudvalgene i væsentlig grad er blevet indfriet, idet der er kommet mere fokus på politikudvikling og skabt et tættere samspil med borgerne, som har vist sig at bidrage positivt til udviklingen af nye politiske løsninger. De fleste af bekymringerne er desuden blevet gjort til skamme. Den empiriske analyse identificerede imidlertid også en række udfordringer i forhold til fastholdelsen af borgernes deltagelse, politikernes rolle i opgaveudvalgene, det stigende tidsforbrug for en del af politikerne, politikernes oplevelse af embedsmændenes fremtrædende rolle som facilitatorer, og de nye politiske løsningers videre skæbne efter de er afleveret til kommunalbestyrelsen.

I denne delrapport ser vi nærmere på disse og andre udfordringer, og vi reflekterer desuden over mulighederne for at justere den nye politiske arbejdsform. Samtidig kigger vi nærmere på samspillet mellem opgaveudvalg, stående udvalg og kommunalbestyrelse, samt på den nye politiske arbejdsform i sin helhed.

Konklusionen bekræfter resultatet fra den tredje delrapport i den forstand, at den overvejende holdning blandt de interviewede politikere og embedsmænd er, at den nye politiske arbejdsform har været en succes. Mange peger imidlertid på behovet for forskellige justeringer. Det synes kun at være de to kommunalbestyrelsesmedlemmer fra hvert sit enmandsparti, som er i overvejende grad er kritiske overfor den nye politiske arbejdsform.

Her er det imidlertid værd at bemærke, at kritikken ikke er rettet mod selve opgaveudvalgene og den øgede dialog med borgerne om politikudvikling, men snarere mod konsekvenserne af hele den nye politiske arbejdsform for mindretalspolitikernes mulighed for at agere politisk på den måde, de ønsker at agere. Kritikken rækker dog ikke ved den kendsgerning, at et overvældende flertal af interviewpersoner – politikere, embedsmænd og borgere – er positive overfor videreførelsen af den nye politiske arbejdsform, om end der er flere, som mener, at der er behov for justeringer. Den positive vurdering, som fremkommer i vores interviews, bekræftes af tallene fra vores survey, hvor vi har spurgt alle politikerne og alle de borgere og embedsmænd, der har deltaget i opgaveudvalgene, hvad de mener om den nye politiske arbejdsform.

I slutningen af rapporten opsummerer vi nogle af de forslag til justeringer, som er fremkommet i dialogen med interviewpersonerne. De vigtigste idéer er opsummeret i en tekstboks.

Fakta om data og metode

Den afsluttende rapport # 4 er baseret på interviews med 10 politikere og 6 embedsmænd, der har alle medvirket til planlægning og afholdelse af møder i opgaveudvalg og stående udvalg. Politikerne er udvalgt sådan, at alle partier er repræsenteret. Embedsmændene er udvalgt sådan, at vi både får input fra fagdirektører, facilitatorer og andre administratorer, der har været involveret i betjeningen af opgaveudvalgene.

Vi trækker desuden på den survey, der lå til grund for analysen i delrapport # 3, idet vi nu også inddrager svarfordelingen på de spørgsmål, der vedrører de stående udvalg, kommunalbestyrelsen og hele den samlede model. Svarprocenterne for henholdsvis politikere, borgere og administratorer er 94 %, 82 % og 100 %, hvilket efter gængse standarder må betragtes som meget højt. I Opgørelsen af resultaterne er kategorierne 'delvis (u)enig', 'meget (u)enig' og 'fuldstændig (u)enig' slået sammen til ét procenttal. For yderligere oplysninger om surveyresultaterne se delrapport # 3 og vedlagte bilag.

Endelig har vi som en del af vores datamateriale rekvireret en oversigt over de arbejdsgrupper, som opgaveudvalgene har nedsat, så vi kunne se sammensætningen af disse.

Opgaveudvalgene

Generel vurdering

Den generelle vurdering af opgaveudvalgene er, at man er *'sluppet meget godt fra at slippe noget løs'*. En systematisk involvering af borgerne skaber i visse henseender nogle mere

ustyrliche processer, men den generelle vurdering er, at det alt i alt er gået godt, og at man er endt med at komme i havn med nogle gode og brugbare løsninger. Det gælder også selvom det på et tidspunkt undervejs virkede usikkert og uoverskueligt, og man drev rundt ude på havet uden at kunne se en klar retning og fremdrift. Kommunalbestyrelsen synes at have løbet en risiko ved at indføre en helt nyt og anderledes politisk arbejdsform, men eksperimentet er langt hen ad vejen lykkedes.

Flere interviewpersoner hæfter sig imidlertid ved den store variation mellem opgaveudvalgene. Nogle udvalg har fungeret bedre end andre, og de fleste synes, at det har fungeret bedst i de opgaveudvalg, hvor der ikke har været en alt for bundet opgave med fx at implementere en på forhånd given politik, men i stedet har været plads til at udvikle, eller revidere, en bestemt politik og måske lave nogle nye strategier og løsninger i respons til lokale problemer og udfordringer.

Det er ikke svært at finde positive vurderinger af opgaveudvalgene: *'For mig som politiker har det været meget givende at sidde i de nye opgaveudvalg. Det er meget sjovere end at side i vores stående udvalg. Det giver mere energi og inspiration, og er på mange måder et bedre fundament for at udvikle politik'*. En anden politiker formulerer sin positive vurdering således: *'Jeg synes det har været afsindigt positivt, at vi i integrationsudvalget har arbejdet sammen med folk udefra, som brænder for emnet. Det har givet rigtig meget. Det er præcis dér, hvor man får ladet batterierne op'*. Begge politikere understreger den energi og det engagement, som opstår i mødet mellem politikere og borgere, når de sammen skal takle et problem eller en udfordring.

En politiker fremhæver: *'at det har været en meget positiv oplevelse, og faktisk også overraskende, hvor enige folk har været i de udvalg, jeg har deltaget i, uanset politisk ståsted, og uanset om de er politikere eller borgere. Det har i den forstand været en meget uproblematisk proces forstået på den måde, at folk har været enige om, at det vi endte med, der var det rigtige'*. Der har ifølge dette udsagn været en positiv og konstruktiv proces i opgaveudvalgene. En anden politiker hæfter sig ved effekten på det lokale demokrati: *'For mig er det en demokratiseringsproces, som vi skal fortsætte med. Det eneste negative er, at pressen ikke rigtig skriver om alle de positive ting ved det'*. Denne interviewperson er altså som flere andre frustreret over, at pressen kun vil bringe negative og kritiske historier, og ikke fortæller om de gode løsninger, som er skabt gennem en aktiv involvering af borgerne.

Det er generelt svært for politikerne at pege på skuffelser og bekymringer i forhold til opgaveudvalgene, ud over at flere nævner, at processen nogle gange virker 'lidt tung', og at der er en risiko for, at det brede samarbejde mellem mange forskellige interessenter fører til løsninger baseret på den *'laveste fællesnævner'*, som ikke altid er særligt nyskabende. På den anden side *'kan vi ikke selv få alle ideerne her inde på rådhuset'*, tilføjes det.

Der er dog særligt to politikere, som generelt er meget kritiske overfor opgaveudvalgene. En af dem mener, at opgaveudvalgene er en syltekrukke, hvor man parkerer politiske

problemstillinger i årevis i stedet for at handle på dem som folkevalgte politikere. Denne kritik vidner om en stor tiltro til politikernes evne til at løse samfundsproblemer uden dialog med det omgivende samfund.

En anden kritisk politiker mener generelt, at borgerinddragelse er godt, men kritiserer, at borgerinddragelsen i opgaveudvalgene ikke er reel, fx når man beslutter at lukke dagplejen uden først at diskutere det i udvalget, der beskæftiger sig med pasning af de 0-6 årige. Opgaveudvalgene beskrives følgelig som *'rent skuespil'*. Den berettigede kritik rammer imidlertid ifølge vores efterretninger ved siden af, fordi ideen om at lukke dagplejen først opstod i budgetforhandlingerne i september, hvor opgaveudvalget lavede sin aflevering i august, og derfor ikke kunne diskutere sagen, da det var ophørt med at eksistere. Hvor om alting er, så foreslås det, i forlængelse af kritikken, at opgaveudvalgene hellere skulle være rammen om borgerbudgettering, hvor borgerne selv bestemmer, hvad de offentlige midler bruges til, helt uden om kommunen og politikerne. Det ville ifølge interviewpersonen have langt større værdi for borgerne. Kritikken vidner om en stærk tiltro til, at borgerne selv kan klare problemerne uden kommunens og den offentlige sektors medvirken.

Efter denne indledende analyse af de generelle vurderinger af opgaveudvalgene vil vi nu kigge nærmere på opgaveudvalgenes etablering, arbejde og bidrag.

Nedsættelse

Nedsættelsen af de første opgaveudvalg skete under stort tidspres, fordi man gerne ville hurtigt i gang. Forslagene til emner for opgaveudvalg blev udarbejdet af administrationen på baggrund af et seminar i kommunalbestyrelsen i april 2015. Emner for de nye opgaveudvalg blev til på baggrund af et seminar i kommunalbestyrelsen d. 8. august 2016, hvor politikerne kunne gå rundt til de forskellige opgaveområder og høre direktørerne fortælle om tendenser og udfordringer på områderne og på den baggrund diskutere ideer og forslag til nye opgaveudvalg. Diskussioner i de gamle opgaveudvalg har, sammen med udløb af eksisterende politikker og handlingsplaner, også været medvirkende til igangsættelse af nye opgaveudvalg. En række af forslagene kom til at indgå i den budgetaftale som fire af partierne indgik i efteråret 2015. En enkelt politiker giver i den forbindelse udtryk for sin frustration over, at et forslag om et særskilt opgaveudvalg om unges misbrugsproblemer ikke har nydt fremme. Det blevet skrevet op på en planche på seminaret, men ingen tog fat i det. Ifølge den pågældende politiker, fordi man ikke vil tage kontroversielle problemer op til behandling i opgaveudvalgene. En anden politiker foreslår, at de stående udvalg spiller en større rolle i udpegningen af emner til nye opgaveudvalg, sådan som det også oprindeligt var tænkt. Forslaget motiveres af ønsket om at styrke kommunalpolitikernes politiske lederskab. Andre politikere erkender, at forvaltningen ofte har et godt blik for, hvilke problemer der er behov for at tage fat i.

Kommissorium

Der synes også stadig at være et tidspres i forhold til udarbejdelse af kommissorierne, hvilket forklarer, hvorfor det fortsat er forvaltningen, der kommer med et forslag, som så efterfølgende diskuteres i de stående udvalg. Hvis det stående udvalg først skal brainstorme og diskutere, hvilke opgaveudvalg der skal nedsættes, og derefter skal lave kommissoriet, kan der med den nuværende mødekadence hurtigt gå meget lang tid.

Kommissorierne vurderes at være vigtige for at afgrænse og give retning til arbejdet i opgaveudvalgene. Det anbefales imidlertid flere gange, at de godt kan gøres mere enkle og simple. Hvis opgaven er formuleret meget abstrakt og virker kompliceret, opstår der nemt en følelse af: *'Hold da op kommer vi overhovedet i havn med det her?'*. Det er typisk i de situationer, der tilkaldes eksperter udefra for at få at bringe skibet sikkert i havn, og det er ikke tilfredsstillende, fortæller en politiker. Kommissoriet bør derfor formuleres så politikere og borgere selv, bistået af forvaltningen, kan fortolke og løse opgaven på tilfredsstillende vis.

De bedste kommissorier er dem, der på den ene side efterlyser noget mere præcist og konkret end en overordnet strategi, som let bliver meget *'fluffy'*, og på den anden side efterspørger noget mere generelt end en specifik løsning, som skaber forventning om, at den så også realiseres i overmorgen, understreger en politiker. Dermed italesættes behovet for at finde en middelvej mellem det meget generelle og det meget konkrete i formuleringen af opgaveudvalgenes kommissorier.

Enkelte politikere mener, at det er vigtigt, at kommissorierne ikke bliver for styrende, og at der er skal være plads til at processen og diskussionen udvikler sig i en ny retning: *'Der har jeg en oplevelse af nogle politikere gerne vil styre processen meget stramt, sådan at man i hvert fald ikke går ud over kommissoriet. Men nogle gange kan der være en dynamik i samspillet med borgerne, hvor det er helt naturligt, at man ryger et eller andet sted hen i diskussionen, som man ikke lige havde forudset, da vi lavede kommissoriet. Der oplever jeg, at nogle politikere er for bange for at slippe kontrollen, og se hvor det bærer hen'*. Dilemmaet er her, at en stram styring ud fra kommissoriet kan kvæle evnen til at tænke ud af boksen og udvikle innovative løsninger, som måske er betinget af, at problemopfattelsen reformuleres, samtidig med at der også er behov for at fokusere på en afgrænset problemstilling. I sidste ende handler det om politisk mod til at lade diskussionen køre, hvis der er en positiv dynamik, og så bringe processen tilbage på sporet, når der er behov for det.

Udpegning

De fleste politikere er godt tilfredse med udpegningen af politikere til opgaveudvalgene efter den D'Hondtske metode, der på samme måde som ved besættelsen af pladser i de stående udvalg beregner antallet ud fra forholdstal. Nogle af de mindre partier udenfor flertals-

gruppen klager dog over, at metoden favoriserer flertalsgruppen og de større partier, og én af politikerne har været i tvivl om, hvorvidt vedkommendes parti ville blive repræsenteret i de nye opgaveudvalg. Den regel, som kommunalbestyrelsen har besluttet at følge i Gentofte, siger, at når et nyt opgaveudvalg skal nedsættes, så anvendes den D'Hondtske metode ikke på det nye udvalg isoleret, men i stedet for på det nye samlede antal opgaveudvalg (antallet af allerede eksisterende opgaveudvalg + det nye opgaveudvalg). Hvor mange pladser de små partier uden for flertalsgruppen får på basis af denne regel, afhænger imidlertid af, om de to partier er i valgforbund med hinanden eller ej. Det betyder aktuelt, at hvis de to små partier udenfor flertalsgruppen fortsat er i valgforbund med hinanden, så vil valgforbundet i forbindelse med nedsættelsen af det næste udvalg allerede have det antal pladser, som det har krav på, om end den indbyrdes fordeling af pladserne mellem de to små partier vil være så skæv, at den ene ikke aktuelt vil være repræsenteret i noget opgaveudvalg, mens det andet parti har tre pladser. Hvis de to partier går hver til sit – her efter at Liberal Alliance er blevet til De Nye Borgerlige – vil det ene parti have de pladser, det skal have, mens det andet parti vil have ret til at få en ny plads. Uanset, hvordan den D'Hondtske metode anvendes (og her anvendes den på en måde der er til gunst for de små partier udenfor flertalsgruppen), så favoriserer metoden flertalsgruppen og de store partier (ligesom det er tilfældet med besættelsen af pladserne i de stående udvalg). Derfor foretrækker den ene oppositionspolitikere, at 'vigtige sager' ikke henlægges til opgaveudvalg, men diskuteres i den samlede Kommunalbestyrelse. Her vurderes muligheden for at få indflydelse nemlig at være at være størst.

Der synes at være generel tilfredshed med udpegningen af borgere ud fra de kompetenceprofiler, der beskrives i kommissoriet for opgaveudvalgene. Det sikrer en god bredde og samlet helhed i kompetencerne. Politikerne har kunnet pege på de lokale stemmer, som de gerne ville høre, og det har været med til at hindre, at det bare var de ressourcestærke borgere, og dem der kom først til mølle, som kommer med i opgaveudvalgene. Der har også givet en stor forskellighed på tværs af opgaveudvalgene. I nogle udvalg er det primært almindelige borgere, der har været med, mens deltagerne i andre udvalg er borgere, der kommer fra forskellige foreninger og organisationer. *'Jeg synes, det er lykkedes rigtig godt at sikre, at opgaven sætter holdet'*, fortæller en embedsmand. Det er formålet med opgaveudvalget, der er afgørende for, hvilke borgere, der udpeges.

Det synes ifølge flere interviewpersoner at høre til sjældenhederne, at partierne skeler til partitilhørsforhold, når de udpeger borgere til opgaveudvalgene. *'Det har aldrig været meningen, at det er partisoldater, der skal sidde der'*, fortæller en politiker. *'For så ville vi jo slet ikke få noget ud af, for de ville jo blot rette sig efter, hvad deres respektive kommunalbestyrelsesmedlemmer nu mener'*.

En enkelt politiker mener dog, at der eksempler på personer, der kom med i opgaveudvalgene, fordi de gerne ville varetage deres egne økonomiske interesser i samspillet med kommunen. Hvordan muligheden for at drage økonomisk fordel af

deltagelsen i opgaveudvalget opstår, og hvordan det eventuelt skulle kunne påvirke kommunalpolitikernes udpegning af borgerdeltagerne er imidlertid svær at gennemskue.

De fleste borgere har tilsyneladende befundet sig godt i opgaveudvalgene. Nogen skulle dog lige i gang og mange var i starten lidt usikre på opgaven. Der har dog været et eksempel på, at et parti, som skulle finde en borger, der matchede en bestemt kompetenceprofil, udpegede en person, som ikke helt forstod, hvorfor vedkommende var blevet udpeget, og hvad vedkommende forventedes at skulle bidrage med. Det skabte lidt problemer i udvalget, som dog blev løst hen ad vejen.

Embedsmændene er i udgangspunktet ikke udpegede som medlemmer af opgaveudvalgene, men der er typisk 3-4 fra administrationen tilstede på møderne, som bidrager med facilitering og ekspertise om lovgivning mv. Nogle politikere efterlyser imidlertid en bedre mulighed for at komme i dialog med medarbejdere fra kommunens forskellige institutioner, som ofte ved en masse om problemerne i praksis. En politiker foreslår, at de enten inviteres som gæster til møderne eller inddrages via arbejdsgrupperne. Alternativt kan der arrangeres institutionsbesøg, hvor opgaveudvalget kommer ud og kan stille spørgsmål direkte til medarbejderne i frontlinjen. Det fungerede fint i skolereform-udvalget.

Forberedelse og facilitering

Forberedelsen af møderne i opgaveudvalgene har været meget tidskrævende for administrationen, bl.a. fordi det var noget nyt og uprøvet at arrangere den slags møder. I perioder har det taget op til 80 % af facilitatorernes tid. Vores survey viser, at 67 % af administratorerne har brugt mere en 5 timer på forberedelse pr. møde. Det lyder af meget, men som en administrator gør opmærksom på, så skulle arbejdet med at udvikle nye politikker og løsninger, jo alligevel have været gjort, så måske er det ikke noget ekstraarbejde.

I forbindelse med mødeforberedelsen bliver der først sendt en dagsorden til mødet, men da borgerne kan have svært ved at se, hvad der skal ske på mødet alene ud fra en dagsorden, så sendes der også ofte noget supplerende materiale, som kan hjælpe dem med at indstille tankerne på det, der skal diskuteres.

Der holdes derefter et formøde mellem facilitatoren, fagdirektøren og det politiske formandskab. Her er der ofte gode drøftelser af, hvordan det går i udvalget, og hvor arbejdet er på vej hen. Drøftelserne fører endda nogle gange til, at det politiske formandskab sætter foden ned i forhold til indholdsmæssige forslag fra administrationen, som politikerne er uenige i, eller ikke mener, at der er politisk dækning for.

Formødet fører til udarbejdelse af en detaljeret drejebog, som tjener til at sikre, at alle bliver hørt, inddrages i diskussionerne og føler sig godt tilpas, samtidig med at der er en vis

fremdrift. Efter mødet bliver der udsendt en beslutningsprotokol og i de fleste tilfælde også andre former for dokumentation i form af slides, fotos af plancher, tegninger mv. Protokollen er offentlig tilgængelig, men begrænser sig til procesbeslutninger, hvilket kan gøre svært for udenforstående borgere og politikere at se, hvilke indholdsmæssige diskussioner, der har været i opgaveudvalget.

Flere administratorer refererer til den store usikkerhed om den administrative betjening af opgaveudvalgene, som der var i begyndelsen. Det er én ting at skrive indstillinger til et stående udvalg og en anden at lave en dagsorden, der stimulerer en god og konstruktiv debat og fører til nytænkning og innovation.

Usikkerheden omkring, hvordan møderne skulle faciliteres, førte i sin tid til, at der blev etableret et netværk for erfaringsudveksling og gensidig inspiration mellem facilitatorerne. Det gav mulighed for, at de kunne trække på hinandens kompetencer og metodekendskab. Faktisk blev der skabt tre netværk i administrationen: et facilitatornetværk, et netværk for procesansvarlige og et netværk omkring Politikerportalen. Derudover eksisterede der allerede et netværk for dagsordensredaktører.

I forhold til mødeledelsen, så har det varieret lidt, hvorvidt det har været en medarbejder med særlige faciliteringskompetencer, direktøren på det pågældende forvaltningsområde eller det politiske formandskab der primært har stået for mødeledelsen. En typisk model synes dog at have været: at formandsskabet har budt velkommen, indledt, opsummeret og afsluttet mødet; at direktøren har budt ind undervejs med faglig viden og information; og at facilitatoren har styret processen med udgangspunkt i drejebogen. Der udtrykkes generelt tilfredshed med denne model, fordi den giver plads til, at politikerne kan deltage på lige fod med de andre deltagere, og fordi forvaltningsdirektøren ikke altid har de nødvendige faciliteringskompetencer.

Flere embedsmænd nævner vigtigheden af, at der fra starten etableres et fælles vidensniveau, og skabes en stemning, der får *'alle til at føle sig velkomne og trygge, giver dem lyst til at være med, og skaber en fælles forståelse af, hvad rammen er, og hvorfor de forskellige deltagere er indbudt'*. Deltagerne skal klædes på både på det første møde og undervejs, så de har en fælles vidensbasis at tale ud fra. Vores survey viser, at 96 % af administratorerne, 95 % af borgerne og 82 % af politikerne mener, at det hurtigt lykkedes at skabe et godt og fælles udgangspunkt for debatten baseret på relevant viden og information. Det fremhæves i den forbindelse som værende vigtigt, at det tydeligt signaleres, at deltagerne har mulighed for at forme såvel processen som resultatet, så de ikke føler sig som statister eller som et alibi for at kommunen gør, som den ellers ville have gjort. Deltagerne skal se, føle og mærke, at de kan gøre en forskel.

Senere i processen handler mødefaciliteringen ifølge flere interviewpersoner mere om at give plads til alle (bl.a. gennem gruppearbejde med skiftende deltagerkreds) og skabe aktiv deltagelse, som kan bidrage til fælles læring og skabelsen af et fælles ejerskab til problemer

og løsninger blandt deltagerne. Vores survey viser, at 85 % af administratorerne ser det som deres opgave at skabe god dialog mellem borgere og politikere.

Det er dog ikke let at give alle den plads, de gerne vil have. En facilitator fortæller, at det på et tidspunkt har været nødvendigt at skære en politiker og en direktør af i deres lange udredninger for at overholde mødetiden. Succeskriteriet i det pågældende opgaveudvalg har således ifølge den pågældende facilitator været at slutte præcist efter 2 timer, sådan som mødet var berammet til. Der er imidlertid ikke nogen grund til at begrænse politikernes taletid, da 82 % af borgerne er uenige i, at politikerne talte rigtig meget, og at der var for lidt tid til, at borgerne kunne komme til orde.

Vores survey viser, at 50 % af politikere mener, at embedsmændene fylder for meget på møderne i opgaveudvalgene, og gjorde, at der var for lidt plads til dialogen med borgerne. En af politikerne oplever, at de bliver kastet rundt fra gruppediskussion til gruppediskussion uden tid til fælles fordybelse. En anden politiker mener, at de administrative facilitatorer er *'uundværlige, vildt dygtige og meget professionelle, men generelt fylder for meget. Alt for meget'*. Vurderingen afhænger imidlertid af opgaveudvalget, idet faciliteringen i andre udvalg opleves som fleksibel i forhold til at sikre plads til debatter, som der er godt gang i. Der er desuden et dilemma, eftersom borgerne giver udtryk for, at de er glade for den facilitering, som politikerne synes, der er for meget af. Løsningen kunne her være, at borgerne holdt et formøde med facilitatoren inden politikerne kom til det ordinære møde. Det ville ifølge en politiker hjælpe til, at det var politikerne, der skulle stige på bussen, der kørte, fremfor at bussen hele tiden skal stoppe for at sikre at borgerne er med. Politikerne kan tilsyneladende godt undvære noget af den facilitering, der handler om at bringe borgerne up to speed.

En politiker forklarer oplevelsen af, at embedsmændene fylder for meget: *'Det kan godt være irriterende, at embedsmændene styrer møderne. Det er man slet ikke vant til, hvis man er en gammel politiker. Men det er faktisk godt at have én til at styre processen, som ikke selv er politisk involveret. Politikerne skal nok sige stop, hvis de oplever, at der er noget indholdsmæssigt, som de ikke vil være med til'*. Den professionelle administrative facilitering er altså okay, så længe den kun retter sig mod processen og overlader den politiske styring til politikerne.

Generelt fylder fagfolkene ikke særlig meget, men også her er der undtagelser: *'Jeg oplevede at der var en direktør, som havde mange ideer og visioner og tog rigtig meget ejerskab, men som glemte at det ikke er ham der skal lave det politiske indhold. Han kan komme med et udkast, men så har vi altså lov at diskutere det og ændre i det. Det er ikke ham der skal bestemme. Det var lidt svært for ham'*. Både facilitatorerne og fagfolkene fylder altså nogle gange for meget.

Og det er forkert, siger en administrator: *'Det skal helst ikke skal være sådan, at vores facilitering og indlæg fylder så meget på møderne, at det hindrer borgerne og politikerne i at tale sammen'*. Det præciseres dog umiddelbart efter, at *'den administrative facilitering*

egentlig fungerer rigtig fint. Det er udelukkende et spørgsmål om, hvor meget man skruer op og ned for den'. Den udlægning bekræftes af en politiker, der mener, at der skal være en balance mellem processtyring, som facilitatoren tager sig af, og så den indholdsmæssige debat, hvor politikere og borgere skal på banen.

En af grundene til, at den administrative facilitering er så vigtig, er, at det politiske formandskab ikke sætter sig for bordenden og styrer mødet i opgaveudvalget på samme måde som de gør i de stående udvalg. Når politikerne ikke har tænkt sig at styre, må der være nogle andre, der må tage styringen. For som en af administratorerne siger: *'der er behov for at tænke over, hvad sker der, hvis vi sætter det her på dagsordenen, hvilken dynamik sætter det i gang på mødet, og hvordan får vi det drejet i den rigtige retning'*. Det er i høj grad de spørgsmål facilitatoren forholder sig til.

Den administrative facilitering er, som flere påpeger, meget vigtig, for at skabe dialog og fremdrift, men den må ikke fylde for meget. Der er samtidig enighed om, at det politiske formandskab og de andre politikere gerne må træde lidt mere frem og være mere med til at sætte retningen og bestemme indholdet.

Til sidst skal det nævnes, at en enkelt politiker rejser kritik af, at borgerne ikke inddrages mere i styringen og planlægningen af opgaveudvalgenes arbejde. Arbejdet i udvalget opleves som alt for styret, og borgerne risikerer at blive gidsler i en proces, som de ikke har indflydelse på. Borgerne har ikke givet udtryk for en sådan opfattelse i de interviews, vi har foretaget, og virker generelt glade for de faciliterede processen. Derfor kan man imidlertid godt forsøge at involvere borgerne mere i planlægningen, end man gør i dag. Det vil styrke deres ejerskab til både proces og resultat.

Arbejdsform, herunder anvendelse af institutionsbesøg, camps, arbejdsgrupper mv.

Opgaveudvalgene kan selv bestemme, hvornår og hvordan de vil mødes, men de fleste har holdt sig til de på forhånd afsatte tidsrum til at holde deres møder. Der er generelt meget få forsøg på at bryde med ideen om et 2-timers møde på rådhuset, men faktisk er der intet til hinder for, at man holder et langt møde om lørdagen ude på en skole eller en virksomhed i stedet for de næste to planlagte møder. Der er således en uudnyttet fleksibilitet, som man kan overveje at gøre mere brug af i fremtiden, når det passer ind og der er stemning for det. Det kan således tænkes, at nogle borgere vil føle sig mere på hjemmebane uden for rådhuset.

Der er imidlertid en del opgaveudvalg, som har holdt camps (fx opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune), været institutionsbesøg (fx opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte) og lavet høringer (fx opgaveudvalget for Trafik – Sikkerhed i Byen). Der er også mange opgaveudvalg, som har inviteret gæster på møderne. Nedsættelse af arbejdsgrupper er også temmelig udbredt. Kun 2 ud af 11 opgaveudvalg har ikke haft nedsat arbejdsgrupper undervejs i forløbet.

Politikerne har ikke generelt noget i mod arbejdsgrupperne, men flere har undret sig meget over, at de i flere tilfælde har fået at vide, at det ikke var mening, at de skulle være med i disse arbejdsgrupper. Nogen mener, at det er en klar fejl, fordi det hindrer dem i at lave politikudvikling på et kvalificeret grundlag, hvis de går glip af de input, de kan få via arbejdsgrupperne. Flere politikere fortæller, at de i protest har insisteret på at være med, hvis de syntes, det var relevant.

En enkelt politiker mener ligefrem, at arbejdsgrupperne bevidst bruges til at trække medarbejderne fra administrationen ind i arbejdet og dermed sikre, at det er administrationens ideer frem for borgernes og politikernes, der kommer til at præge arbejdet i opgaveudvalget. En analyse af arbejdsgruppernes sammensætning viser imidlertid, at alle arbejdsgrupperne havde deltagelse af nogle af borgerne fra opgaveudvalget. En stor del af arbejdsgrupperne har også haft deltagere, der ikke sad i opgaveudvalget, som medlemmer, men disse eksterne deltagere kommer både fra lokalsamfundet (typisk fra relevante foreninger og organisationer) og fra den kommunale forvaltning. Mindst 7 af 25 arbejdsgrupper har desuden haft politikere som deltagere (6 arbejdsgrupper uoplyst). Formålet med at nedsætte arbejdsgrupper varierer desuden en hel del. Nogle arbejdsgrupper har til formål at diskutere og afklare et særligt aspekt af en større diskussion, hvorefter der meldes tilbage til opgaveudvalget. Andre har karakter af 'crowdsourcing', idet de søger at høste viden og ideer fra eksterne parter. Endelig er der nogle, der har form af 'fact finding missions', eftersom der er tale om et målrettet forsøg på at indsamle information eller afdække konkrete forhold i lokalsamfundet. Arbejdsgrupperne fremlægger deres resultater for opgaveudvalget, som så beslutter, hvad de vil gøre med inputtet. Der synes således ikke at være dækning for forestillingen om, at der er tale om administrative ekspertgrupper, som via deres indspil kan styre opgaveudvalgene.

I opgaveudvalget for Integration af flygtninge blev der eksempelvis nedsat 2 arbejdsgrupper, som hver mødtes 3 gange 2 timer. Det politiske formandskab kom og bød velkommen og satte rammen, men gik så igen for at give arbejdsgruppen arbejdsro. De medlemmer af opgaveudvalget, der havde lyst, kunne deltage, og der var desuden udpeget nogle kommunale medarbejdere med særlig viden om området. Ideen med arbejdsgrupperne var at give plads til at særligt interesserede kunne diskutere et specifikt emne og så rapportere tilbage til opgaveudvalget. Det blev alt i alt betragtet som en vellykket proces.

Der er eksempler på, at politikerne har sagt klart fra overfor ideer og forslag, der er fremkommet i arbejdsgrupperne. På et formøde til et opgaveudvalgsmøde blev det således diskuteret, *'hvordan de kunne komme med en udmelding fra politisk hold om, at det her var no go'*, fortæller en af de administrative ledere. Så selv om politikerne ikke er specielt stærkt repræsenteret i arbejdsgrupperne, betyder det således ikke, at det er arbejdsgrupperne, der sætter dagsordenen.

Borgerrollen

Der har været en del fravær blandt deltagerne fra borgergruppen, specielt i de udvalg, hvor de deltagende borger ikke har været vant til at gå til møder og deltage i udviklingsprocesser. Den observation bekræftes af vores observation fra opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte og opgaveudvalget Ungepolitik i Gentofte Kommune. Begge steder manglede der ofte nogle af de unge til møderne. Dem, der dukkede op, deltog til gengæld meget aktivt. God facilitering og spændende møder, hvor alle føler sig velkomne og deltager aktivt er helt afgørende for at sikre et godt fremmøde, men man skal nok ikke gøre sig forhåbning om at unge, der flyver og farer rundt i et travlt ungdomsliv, og desuden ikke har erfaringer med den slags møder og beslutningsprocesser, kan fastholdes hele vejen igennem. Dog kunne man her overveje at brede diskussionerne om spørgsmål vedrørende unge ud på de lokale skoler og gymnasier.

Politikerne oplever ellers generelt, at borgerne har bidraget meget aktivt, og de vurderer, at borgerne går der fra med et langt større ejerskab til de politiske løsninger og bærer ideerne fra opgaveudvalget med videre ud, der hvor de færdes, hvilket skaber synlighed omkring kommunalbestyrelsens arbejde. En politiker oplever borgerdeltagelsen således: *'Borgerne har været superpositive, sådan næsten overstrømmende. Der er faktisk kun et sted, hvor vi fik lidt kritik, og det var i skolereformudvalget, som var lidt anderledes og for os politikere mest var en intern diskussionsklub, som havde eksisteret i lang tid før borgerne kom med'*. Dette problem er der allerede taget hånd om, eftersom det er aftalt at ændre Opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte til et Advisory Board, sådan som det også var tidligere.

Borgerne selv er meget positive overfor deres medvirken i opgaveudvalgene. Vores survey viser, at 90 % af dem oplevede, at politikerne var meget lydhøre og 85 % er enige i, at der var gode muligheder for at give politikerne respons på nye forslag og ideer. Endelig siger 92 %, at det har været spændende at deltage, og de gerne vil deltage en anden gang. Det bekræftes i vores interviews, hvor flere unge uden politisk erfaring siger, at den positive oplevelse ved at være med i opgaveudvalget gør, at de gerne senere hen vil være med i noget lignende. Dette må siges at være bemærkelsesværdigt, idet unge normal ikke har nogen særlig interesse for kommunalpolitiske anliggender.

Politikerrollen

Der synes at have været betydelig usikkerhed omkring politikerrollen i opgaveudvalgene. En politiker forklarer det således: *'Jeg synes, at det har været svært at finde ud af, hvad min rolle er som politiker, fordi man pludselig inviterer nogen ind for, at de skal give deres mening til kende. Så ved du ikke rigtig, hvor meget du kan tillade dig at fylde uden at dominere billedet. Det er jo ikke meningen. Så den balancegang er svær'*. Usikkerheden opstår også i forhold til, hvordan man som politiker siger fra overfor borgere, der kommer

med et forslag, som politisk set er fuldstændig skævt, og hvordan man omvendt insisterer på, at en anden borgers forslag, som man synes er fremragende, kommer med i slutproduktet. Politikerne vil gerne på banen, men er bange for at fylde for meget.

Meget tyder imidlertid på, at politikerne i deres bestræbelse på ikke at fylde for meget, ender med at fylde for lidt. Politikerne beskrives således generelt som meget tilbageholdende i diskussionerne i opgaveudvalgene. De lytter og stiller spørgsmål, men det er sjældent, at de prøver deres egne holdninger og synspunkter af. Det skyldes ifølge flere interviewpersoner, at politikerne flere gange har fået at vide af embedsmændene, at de skal lytte og sørge for, at det først og fremmest er borgerne, der kommer til orde. Formandsskabet fylder normalt lidt mere, og er med til at sætte rammerne for diskussionen på møderne, men også politikerne fra formandsskabet glemmer ofte at gå i dialog med borgerene med udgangspunkt i deres politiske holdninger.

Når politikerne er tilbageholdende, skyldes det, at de er meget optaget af ikke at være alt for politikeragtige og komme til at bestemme for meget, vurderer en administrator. Det er fint, at de lægger partikasketterne fra sig på møderne, men der er en risiko for, at de bliver lidt for tilbageholdende, og derfor ikke er med til at præge og kvalificere debatten med deres holdninger, hvilket betyder, at borgerne ikke rigtig kan se, hvor politikerne står, og hvad de egentlig mener. Vores survey viser således, at 37 % af borgerne mener, at det er lidt vanskeligt at finde ud af, hvad politikerne synes om de emner, de diskuterer. Det hæmmer den politiske debat.

Der er dog også nogle politikere, som forsøger at komme på banen med deres holdninger: *'Jeg ser det som min opgave at lytte og kommentere, men også at bruge de input jeg får til at formulere et budskab eller en politik'*, fortæller en politiker. Flere vil egentlig gerne på banen med deres synspunkter, men mange holder sig tilbage.

En administrator mener, at det handler om at finde balancen: *'At tale borgerne ihjel er dumt. Slet ikke at sige noget som politiker er også dumt. Der er dog en bane inde i midten, som vi skal blive bedre til at bruge, men det kræver noget øvelse og noget træning'*.

Som en af interviewpersonerne formulerer det, så skal det politiske formandskab som minimum påtage sig værtsrollen, som handler om at sætte dagsordenen og definere rammen. Det er vigtigt for legitimiteten, at de som folkevalgte og formænd for udvalget spiller værtsrolle. De andre politikere skal imidlertid også på banen. Et eksempel på, hvor det lykkes rigtig godt, var i slutningen af opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune, hvor alle pludselig begyndte at diskutere frit og energisk med hinanden uden at nogen kom til at dominere. Det skabte en masse energi og blev oplevet som positivt.

En anden usikkerhed omkring politikerrollen handler om, hvad samskabt politik gør ved valgkampen. Der synes imidlertid ikke at være bekymringer i forhold til om den nye politiske arbejdsform, hvor flere politikere og løsninger skabes sammen med borgerne og på tværs af partierne, efterfølgende vil gøre det vanskeligt at markere sig i valgkampen. En politiker

fortæller, at det sådan set bare er rart, at flere kender dem, og at de er blevet mere synlige i kraft af opgaveudvalgene. Politikeren tilføjer, at det i virkeligheden mere handler om at skabe en god kontakt med vælgerne, end om at stå frem med bestemte mærkesager. Derfor er det ikke så vigtigt at profilere sig skarpt på denne ene eller anden sag, som man er fælles om at løse i Kommunalbestyrelsen på baggrund af indspil fra opgaveudvalgene. Deltagelsen i opgaveudvalgene gør også, at man som politiker bliver bedre rustet til den debat, som man får med borgerne i valgkampen.

Administratorrollen

Administratorerne spiller ikke kun en vigtig rolle som facilitatorer og formidlere af faglige viden. Det er også ofte dem der på baggrund af diskussioner og overvejelser i opgaveudvalget skriver udkast til politikker, handlingsplaner, målsætninger mv. som så rettes til gennem yderligere diskussioner i opgaveudvalget. Her har administrationen en betydelig indflydelse, men afsættet er som sagt diskussionerne i udvalget og deltagerne i opgaveudvalget har mulighed for at lægge til og trække fra, hvilket vi også har hørt mange eksempler på, at de gør.

Fagcheferne fra rådhusforvaltningen er mindre synlige i opgaveudvalgene end facilitatorerne, men de spiller en vigtig rolle i forhold til at give fagligt input til diskussionen, afklare eksisterende politikker og strategier og fortolke, hvad man ifølge loven må og ikke må i kommunen. Der synes generelt at være tilfredshed blandt politikerne med forvaltningens rolle.

En af interviewpersonerne efterlyser imidlertid en tættere kobling mellem opgaveudvalgene og relevante administrative medarbejdere, som kan fortælle, hvad problemerne er helt ude i frontlinjen. Hvis der blev dannet en form for 'administrativ backinggruppe' bestående af relevante medarbejdere, der fulgte med i opgaveudvalgets arbejde, ville der både blive skabt et praksisnært input til udvalgets arbejde og et større ejerskab til de nye løsninger blandt de medarbejdere, der har ansvaret for implementeringen.

Dialog og læring

Bekymringen for om man kunne sætte borgere og politikere, der ikke tidligere havde beskæftiget sig med emnet, sammen for at udvikle ny politik synes at være gjort til skamme. Det vurderes af flere, at det er gået hurtigt for deltagerne med at sætte sig ind i det grundlæggende og skabe et fælles udgangspunkt for diskussion. Som en af interviewpersonerne siger: *'Det har vist sig, at man godt kan diskutere fornuftigt og have holdninger, også selvom man ikke ved alt. Det er imponerende, hvor hurtigt de er gået til biddet og gået i gang med at udvikle løsninger'*. Arbejdet med at klæde deltagerne på allerede ved det første møde synes at være helt afgørende.

Der har også på forhånd været bekymring for om borgerne ville kunne komme ind på rådshuset og deltage på lige fod med de folkevalgte politikere, men også det synes at være gået fint. En af interviewpersonerne mener: *'Det er gået meget gnidningsfrit med at få borgere og politikere til at indgå som ligeværdige parter. Ofte har det faktisk været svært at se, hvem der var hvem, så som samarbejdsform har det været en succes'*. Flere andre er enige i, at det ofte var svært at se, hvem der var borgere, og hvem der var politikere.

Der synes også generelt at have været meget få konflikter i opgaveudvalgene. Deltagerne i opgaveudvalget har respekteret og givet plads til hinanden, og de har været gode til ikke at sidde og forsvare deres egen lille interesse: *'Jeg har ikke hørt nogen sige: 'Det der kan jeg ikke acceptere', og der har ikke været noget med mindretalsudtalelser og sådan noget (...) processen har vist sig at skabe en generel konsensus'*, observerer en administrator.

Dialogen og dynamikken i opgaveudvalgene opleves af flere interviewpersoner som værende meget personafhængig. Der er således nogle opgaveudvalg, hvor diskussionen og processen glider, fordi det er en god kemi mellem deltagere, og de går godt i spænd med hinanden, og så er der andre udvalg, hvor det går mere trægt, fordi deltagergruppen måske ikke har den rigtige sammensætning og den rigtige energi. Det kan man kun i et vist omfang tage højde for i bemanningen, da man jo ikke kender alle borgerne.

Generelt synes der at være en god stemning og et godt samarbejde i opgaveudvalgene: *'Jeg synes egentlig, at vi har været gode til at lytte til hinanden i udvalgene og ligesom sige: "Hvad er det i virkeligheden, du mener?" og "Nåh, det kan jeg da godt se" – det er noget, vi savner andre steder'*. Her fremhæves det gode samarbejdsklima i opgaveudvalgene i modsætning til det mere konfliktfyldte samarbejde i Kommunalbestyrelsen.

Samarbejdet synes også at have skabt vigtig læring for alle parter. Det har især været input fra brugere, borgere, lokale institutioner og lokale interessenter, som har skabt ny læring for politikere og administratorer. Som eksempel kan nævnes den stærke oplevelse, som deltagerne i Opgaveudvalget for Integration af flygtninge fik, da de fik mulighed for at snakke med flygtninge, der lige var ankommet til Danmark, og hørte hvad deres situation, håb og forventninger var. Det skabte et meget konkret udgangspunkt for udviklingen af integrationsindsatsen.

Politikudvikling

Der er ingen garanti for at gode og konstruktive samarbejdsprocesser skaber gode og vigtige resultater. Det synes imidlertid heldigvis at være tilfældet her. Vores survey viser således, at 60 % af politikerne mener, at de er blevet klogere på, hvad problemerne og udfordringerne på det pågældende område er. 53 % af dem siger, at de har fået nye ideer til mulige løsninger, og 48 % melder, at opgaveudvalget har bidraget til at udvikle gode og brugbare løsninger, som ellers ikke ville have været udviklet på møderne i Kommunalbestyrelsen eller i de stående udvalg.

En embedsmand vurderer udbyttet således: *'Jeg hører både borgere og politikere sige, at de oplever, at kvaliteten af de nye forslag er blevet bedre, og der er blevet en kortere vej til handling. Politikerne siger klart, at det aldrig var blevet udviklet sådan en ungepolitik, hvis ikke den var blevet lavet sammen med de unge, og resultatet ser også helt anderledes ud. Det endte med at blive sådan en folder, der er nem at gå til, og det var fordi de unge sagde, at det ikke kan nytte noget, hvis man skal læse 50 sider, for at finde ud af, hvad ungepolitikken går ud på. Så har det ingen effekt. Der er også flere gode eksempler på at implementeringen er sket meget hurtigere, end det ellers ville have været tilfældet. Det er helt tydeligt på integrationsområdet, hvor der blev implementeret efter den første måned'.*

Kontrasten til denne positive vurdering af resultatet er Opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte, der af flere nævnes som et udvalg, hvor det har været svært at skabe klare og synlige resultater, fordi det mere handlede om implementering af en ovenfra givet lovgivning end om udvikling af nye politiske løsninger. Også her blev der imidlertid skabt nye forståelser af problemer og udfordringer på skoleområdet, og politikerne oplevede, at deres viden om området blev kraftigt forøget og at deres forståelse af implementeringsproblemerne blev mere nuanceret.

Den mest kritiske kommentar til resultatet af opgaveudvalgenes arbejde kommer fra en politiker, der mener, at konklusionerne i opgaveudvalgene nogle gange er for tynde, og ligger for tæt op ad det, som i forvejen var den foretrukne løsning i administrationen. Her mere end antydes det, at opgaveudvalgene er forvaltningens forlængede arm.

Der er imidlertid flere politikere, som er enige i, at det langt fra er alt, hvad der kommer fra opgaveudvalgene, som er nyt og banebrydende i forhold til, hvad Kommunalbestyrelsen ville have noget frem til. En politiker formulerer det således: *'Jeg siger hver gang, at det resultat kunne vi da godt selv være kommet frem til, men det ville bare ikke have været så godt, så velunderbygget og have bygget på en så dyb forståelse. Så i den forstand er processen super god'.* Det er med andre ord ikke nødvendigvis graden af innovation, der er afgørende, men i høj grad også kvalitet og forankringen af løsningerne, som er den store gevinst.

En af administratorerne synes at være enig i, at ikke alle forslagene fra opgaveudvalgene er lige nyskabende: *'Hvis jeg skal være lidt fræk, så tror jeg, at de politikker, vi laver i opgaveudvalgene, dem kunne vi sagtens have fundet på selv i forvaltningen. Det giver imidlertid en helt anden legitimitet, når de er udviklet i opgaveudvalgene. Og faktisk så skaber opgaveudvalgene også nogle gange nogle helt nye initiativer, som vi bestemt ikke kunne have fundet på selv. Når du sætter forskellige folk ind i et rum og snakken går på kryds og tværs, så skaber det altså nye ideer'.* Der produceres således for det meste nogle knap så nyskabende, men til gengæld mere legitime løsninger, der så af og til suppleres af mere banebrydende ideer og forslag. En politiker er helt enig: *'Jeg vil sige, at 90 % af det der kommer ud af det, giver ikke så meget nyt, men de sidste 10 % er nogle rigtig gode nye ideer'.*

Et eksempel på en meget håndgribelig nyskabelse var den hurtige placering af flygtninge i arbejdspraktik i IKEA, som blev kombineret med sprogundervisning på arbejdspladsen organiseret af den kommunale sprogskole. Det var ikke set før, og ifølge én af interviewpersonerne, så ville den nye indsats på integrationsområdet *'aldrig have set dagens lys, hvis ikke vi havde haft et § 17, stk. 4. udvalg, hvor virksomheder, skoler, integrationsråd og en masse andre satte sig sammen og sagde: 'Hvordan løser vi det her?'*.

Et andet eksempel på et konkret og nyskabende initiativ, som er skabt via opgaveudvalg er en lokal supermarkedsejer, der virkelig er blevet tændt af sundhedsdagsordenen, og nu vil invitere kommunen, folkeskoleelever og borgere med i nogle forløb omkring sund mad. Det viser, at der virkelig er nogle ildsjæle derude, som virkelig bliver tændt, siger en politiker.

Udarbejdelsen af en handlingsplan for trafikområdet, der var ledsaget af et konkret og prioriteret idekatalog, nævnes også som et eksempel på et meget anvendeligt resultat, idet politikerne efterfølgende vil kunne tage stilling til, hvad de vil gå videre med og skyde penge i. Trafikhandlingsplanen er også nyskabende, fordi den fokuserer langt mere på adfærdsregulering baseret på 'nudging' end på at lave dyre trafikomlægninger og infrastrukturprojekter. En politiker fortæller desuden begejstret om, hvordan man i opgaveudvalget fandt ud af, hvordan trafikløsninger både kan skabe forskønnelse af bymiljøet, sikrere trafik og øget folkesundhed og dermed gavne flere målsætninger på samme tid.

Andre gevinster

Opgaveudvalgene skaber ikke nødvendigvis løsninger, men kan i stedet for medvirke til at udvikle nye politiske dagsordener, som man kan arbejde videre med senere hen. En politiker fortæller eksempelvis, hvordan diskussionerne i et opgaveudvalg har været med til at åbne øjnene overfor problemet forbundet med at sætte flygtningebørn i særlige modtagelsesklasser, hvor de bliver ved med at tale deres eget sprog i stedet for at sprede dem ud, så de lærer dansk og hurtigt bliver integreret.

En anden gevinst ved opgaveudvalgene er, at implementeringen bliver bedre, fordi brugerne er med i processen og kan fortælle, hvad hvilke løsninger, som virker i praksis, og hvordan de bedst udformes i praksis. Der er også eksempler på, at borgerdeltagerne i opgaveudvalgene bidrager positivt til implementeringen, enten i forhold til at sprede budskaber (ungeområdet), lave nye understøttende indsatser (supermarkedet Meny) eller medvirke direkte i frembringelsen af nye løsninger (IKEA). En politiker forklarer: *'Borgerne får mere ejerskab ved at deltage i opgaveudvalgene, og de får lyst til at løfte det ud og få implementeret løsningerne. Der er mange, som er villige til at være med til at implementere de her ting, og det er utroligt vigtigt for, at tingene lykkes'*. En anden politiker mener, at borgerne gennem deres deltagelse i opgaveudvalgene også har fået en større fornemmelse

for, hvad en kommune rent faktisk kan, samt en forståelse for kompleksiteten i opgaverne, og for hvordan forskellige områder spiller sammen i en helhed.

Der er også en positiv gevinst i forhold til at fremme den politiske interesse hos borgerne. Vores interviews med borgerne viser, at deltagerne i opgaveudvalgene får lyst til at engagere sig i kommunens anliggender, og måske endda bliver inspireret til at gå ind i politik. Det samme indtryk har en politiker, der fortæller: *'Jeg tror næsten, at vi laver 10 nye små politikere ud af det hver gang. Det er sgu' da spændende'*. En anden politiker bekræfter denne dynamik, og beretter, at medlemmerne i opgaveudvalget er begyndt at kommunikere og netværke med hinanden på kryds og tværs med henblik på at samskabe nye løsninger indenfor deres område.

Den sidste gevinst er, at der er langt flere kommunalbestyrelsesmedlemmer, der kommer i spil og er med til at lave politik via opgaveudvalgene. Flere politikere og embedsmænd vurderer, at der tidligere kun var lidt mere end en håndfuld politikere i Kommunalbestyrelsen, der virkelig var aktive. Nu er der mange flere, der byder ind, og er med til at udvikle de kommunale løsninger.

De politiske forslags videre skæbne

Deltagerne i opgaveudvalget for Integration af flygtninge har efterfølgende henvendt sig personligt for at høre, hvad der sker med opgaveudvalgets politiske forslag, og de har foreslået, at udvalget skal mødes igen. De virker meget tændte og vil gerne følge de forslag, de har været med til at udvikle, og vil gerne arbejde videre med udviklingen af nye løsninger. De har foreløbigt fået at vide, at opgaveudvalget er nedlagt. Det er imidlertid synd at skubbe aktive og velmenende borgere fra sig, og der er derfor behov for at reflektere over, hvordan borgerne kan følge med i det videre arbejde og måske på en eller anden måde bidrage til indsatsen. Eksempelvis kunne man forestille sig en afrapportering på kommunens hjemmeside, evt. 100 dage efter afleveringen til Kommunalbestyrelsen.

Flere politikere understreger behovet for, at de via de stående udvalg holder øje med implementeringen af de strategier, løsninger og tiltag, som opgaveudvalgene er med til at udvikle. Omvendt understreger administratorerne behovet for, at politikerne afstemmer de løsninger, som opgaveudvalgene kommer frem til med de administrative ressourcer, som er til rådighed, så der rent faktisk er mulighed for at få løsningerne implementeret. Der er en risiko for en overbebyrdelse af administrationen, hvis man permanent har 10-12 opgaveudvalg, der alle stiller nye store faciliterings- og implementeringskrav til administrationen. Det vil kunne give en betydelig knaphed på tid og ressourcer, siger en politiker.

En enkelt politiker mener, at opgaveudvalgene kun laver uforpligtende hensigtserklæringer, som slet ikke arbejdes ind i budgettet, og derfor ikke får nogen konsekvenser. Andre

fremhæver ungepolitikken som et eksempel på det modsatte, idet budgetflertallet har udmøntet en stor del af ungepolitikken i det netop indgåede budgetforlig.

Implementeringen af beslutninger baseret på indspil fra opgaveudvalgene er utrolig vigtig, idet en manglende implementering vil være voldsom demotiverende set i et borgerperspektiv. Med henblik på at sikre den efterfølgende implementering kunne man måske fremover fokusere mere på implementeringen allerede i kommissoriet og opgaveudvalget. Man kunne i kommissoriet lægge op til, at opgaveudvalget reflekterer over implementeringen, og man kunne endda allerede i opgaveudvalget opstille nogle mulige effektmål for gennemførelsen. Det vil gøre det nemt at holde øje med, om man efterfølgende er på rette vej, og når i mål med de nye løsninger. Opgaveudvalget kunne også overveje, hvordan borgerne kan bidrage til implementeringen efter, at opgaveudvalget er ophørt med at eksistere. Nogle af de unge fra opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune kunne således fungere som ambassadører for den nye ungepolitik, sådan som der stort set allerede har været tilfældet i praksis. Der er mange borgere, der brænder for sagen, lige når de har afleveret til Kommunalbestyrelsen, så her er der bestemt et potentiale for at mobilisere borgernes ressourcer i implementeringen.

De stående udvalg

Generel vurdering

Nogle mener, at der mangler de gode politiske diskussioner, som tidligere fandt sted i de stående udvalg, da der var mere tid. Savnet anføres at være specielt stort, fordi der ikke er nogen særlig politisk diskussion mellem politikerne i opgaveudvalgene, hvor borgerne jo er til stede, ligesom der er en meget begrænset diskussion i forbindelse med opgaveudvalgenes aflevering til Kommunalbestyrelsen. Som vi skal se, er der dog andre, der mener, at der ofte har været gode politiske diskussioner i de stående udvalg om arbejdet i opgaveudvalgene, og de kan blive bedre, hvis der skabes plads til dem på mødet. Diskussionerne er vigtige, fordi de er en del af den nye rolle, som de stående udvalg har i forhold til den strategiske overvågning af ressortområdet. Meget tyder imidlertid på, at det ikke er denne opgave, der dominerer arbejdet i de stående udvalg, i hvert fald ikke i dem alle sammen. Der synes således at være et stykke vej endnu før den nye arbejdsform er fuldt implementeret i de stående udvalg. Vurderingen er, at de stående udvalg skal have mere tid til at finde deres form, og at man samtidig skal overveje at give plads til en større fleksibilitet i mødekadencen, hvis forskellen mellem områderne taler for det. Behov for at justere indhold og arbejdsform i de stående udvalg bekræftes af vores survey, der viser, at 60 % af politikerne er uenige i, at de stående udvalg har fungeret godt med det nuværende fokus og det antal møder, der er nu.

Administrativ betjening

En af administratorene fortæller, at der er stor forskel på den administrative betjening af opgaveudvalg og stående udvalg. Hvor der er meget fokus på processtyring i opgaveudvalgene, så er der til gengæld meget fokus på det faglige input i de stående udvalg. En af de andre administratorer ser imidlertid en interessant tendens til, at fagfagligheden og procesfagligheden blandes i både opgaveudvalgene og de stående udvalg. Der er nemlig også i de stående udvalg et stigende krav om at skrive oplæg, der er diskuterende fremfor indstillende. Det er derigennem den politiske diskussion af indsatsen stimuleres.

Strategisk overvågning af ressortområdet

Det er meningen, at de færre og kortere møder i de stående udvalg skal bruges til at få et strategisk overblik over indsatsen inden for hele ressortområdet med henblik på at kunne vurdere, hvor der er behov for at kigge indsatsen mere efter i sømmene, lave nye retningslinjer for administrationens arbejde og måske udvikle nye politikker og tiltag gennem nedsættelse af et opgaveudvalg. For at skabe plads til den strategiske overvågning er det umiddelbare forvaltningsansvar og økonomistyringen er delegeret til økonomiudvalget og den samlede Kommunalbestyrelse.

Ifølge flere politikere og administratorer går det imidlertid ikke lige godt med omstillingsprocessen alle steder. Man er i hvert fald ikke i mål endnu i alle de stående udvalg. Kvartalsrapporten, som både rummer beskrivelser og nøgletal for de forskellige indsatser og udviklingen i økonomien, skulle gerne give udvalgsmedlemmerne et godt overblik over ressortområdet. Her har der dog ganske naturligt været lidt opstartsproblemer i forhold til at finde ud af, hvad kvartalsrapporten egentlig skulle indeholde, og hvordan det skulle sættes op. Nu er der dog rimelig tilfredshed med både indhold og form. Kvartalsrapporten sætter gang i nogle politiske drøftelser, som evt. kan føre til, at man i udvalget beslutter at dykke længere ned i et bestemt indsatsområde. *'Det lykkes også af og til i Socialudvalget at få en god diskussion, men det er svært at få tid til de fremadrettede politiske diskussioner, og flere af politikerne vil stadigvæk gerne dybt ned i bestemte sager'*, fortæller en embedsmand. En politiker hævder, at den største tidsrøver er, at der særligt er én anden politiker, *'der kommer med 40 spørgsmål til hvert møde, der fylder det hele, så der ikke er tid til de politiske og strategiske diskussioner'*. En anden politiker nævner de løbende diskussioner af fusioner, udbud, driftsaftaler mv. som vigtige tidsrøvere, der betyder, at der er ganske lidt tid til den strategiske overvågning. Det er kort sagt stadig de administrative og mere eller mindre 'ufarlige' efterretningssager, der fylder, frem for de strategiske og politiske diskussioner om, hvordan det går på de forskellige områder, og hvad der er behov for rent udviklingsmæssigt. En politiker formulerer det således: *'De stående udvalg er lidt en punkteret ballon'*. De fungerer med andre ord ikke helt efter hensigten.

Alligevel mener en af politikerne rent faktisk, at der er flere politiske diskussioner i de stående udvalg i dag, end der var tidligere. Pladsen skabes fx ved at gå fra udarbejdelse af kvalitetsstandards til udfærdigelse af principper for administrationens udarbejdelse af kvalitetsstandards og ved at lave principper for uddeling af frivillighedsmidler efter § 18 i stedet for selv at sidde og sagsbehandle ansøgninger. Fortsætter man af det spor, vil der givetvis blive endnu mere tid til politiske diskussioner af udviklingen indenfor ressortområdet.

Der er imidlertid forskel på de stående udvalg. I Teknik- og Miljøudvalget fungerer det ifølge flere interviewpersoner fint med at få taget de mere politisk-strategiske debatter om, hvordan det går på området ud fra kvartalsrapporten. Politikerne vurderes generelt at have nydt at få mere plads til at diskutere politik fremfor at sidde med bevillingssager. Kun en enkelt politiker har efterlyst flere møder og mere konkret sagsbehandling.

Fra Kultur-, Unge- og Fritidsudvalget rapporteres det også, at der har været god plads til diskussioner af, hvor området befinder sig og bevæger sig henad. Bevillingssager fylder meget lidt, og har det har givet rum til andre og mere fremadrettede politiske diskussioner, fx om hvordan borgerne får bedre adgang til kommunens kultur- og idrætsfaciliteter.

Forskellen mellem udvalgene illustreres af følgende politikercitat: *'Det går godt i det ene udvalg, jeg sidder i, men i det andet udvalg er der stadig mange udfordringer, og der er ikke lavet meget om. Der sidder man stadig med 200 siders bilag og snakker om bilag A, side 5, linje 8'.*

Der er med andre ord plads til forbedring, hvilket kræver, at man stille og roligt får diskuteret og afklaret, hvad der er de stående udvalgs opgave, og hvordan de bedst kan varetage denne. En administrator konkluderer: *'Vi skal nok blive tydeligere på, hvad de stående udvalg skal. De skal jo ikke sidde og behandle sager og politikudvikle, men kigge ud over deres område, og se hvordan det går, og hvis der er noget, der ikke går, hvad skal der så gøres (...) Vi skal gøre op med forestillingen om, at politikerne skal side og administrere og have dem til at lave politik. Politikerne skal have adgang til relevant information, men de skal ikke bruge deres tid på at diskutere sygefravær i skolerne'.*

Hvis det er det, der er opgaven, så er spørgsmålet, hvordan man får skabt mere fokus på den strategiske overvågning i de stående udvalg. Fra administrationens side anføres det, at det kræver øvelse at formulere dagsordener og spørgsmål til møderne, der stimulerer politisk debat om, hvordan det går med indsatsen på forskellige dele af ressortområdet. Dialogen mellem administrationen og politikerne er vigtig for at udvikle måden det gøres på. Der er også brug for erfaringsudveksling på tværs.

En ting der dog synes at være lykkedes, er at komme bedre rundt og få belyst alle dele af ressortområdet i de stående udvalg. Det lykkes tilsyneladende meget godt takket været årshjulet og mødeplanlægningen.

Udarbejdelse af retningslinjer

I nogle stående udvalg er der en betydelig usikkerhed om, hvorvidt de skal arbejde med at udvikle nye politikker eller de blot skal lave nye politiske retningslinjer for den administrative forvaltning, når den ene eller den anden part skønner, at der er behov for det. Ifølge en embedsmand er der ikke tid og overskud på møderne til at udvikle ny politik, og det er sjældent, at man kommer til det med at udvikle nye retningslinjer for administrationen. Så hvis det er det sidste, der er meningen, så er det ikke sådan, det fungerer i praksis. Der er tilsyneladende behov for at få gennemgået, hvad det er de stående udvalg rent faktisk laver og holde det op mod nogle klare retningslinjer for, hvad man politisk mener, de skal lave.

Enkeltsager

Der er delte meninger om, hvorvidt politikerne stadig ønsker at bringe enkeltsager op i udvalgsarbejdet. Nogle mener, at der ikke er specielt fokus på enkeltsager i andre udvalg end Socialudvalget. Andre mener, at mange politikere stadig efterlyser at komme mere i dybden med konkrete sager, og bestemt ikke har aflært sig deres gamle måde at være politikere på, hvor der var meget fokus på den administrative sagsbehandling. Vores survey viser, at 48 % af politikerne savner detaljerede diskussioner af konkrete sager. En politiker fortæller, at han savner noget mere information om konkrete sager, som det er muligt at følge op på næste møde, og på den måde få kontinuitet i udvalgsarbejdet.

Der har været bekymring for om delegeringen af ansvaret for den umiddelbare forvaltning og økonomiansvaret til bl.a. Økonomiudvalget ville føre til en eksplosion af enkeltsager. Flere mener, at der som ventet er kommet en del flere enkeltsager i økonomiudvalget, men samtidig understreger de, at økonomiudvalget bestemt ikke er ved at drukne i sager. Møderne er stadig korte og effektive, og varer sjældent mere end en time. Der er endda nogle, der mener, at møderne i økonomiudvalget er bedre end før. Der er en oplevelse af at der i Økonomiudvalget er en god diskussion, og man sidder ikke bare og hakker punkterne af.

En af udfordringerne ved, at en række sager er flyttet væk fra de stående udvalg, er, at det kræver mere forberedelse. Medlemmerne af Økonomiudvalget kan ikke forlade sig på deres partikammeraters vurdering fra behandlingen i de stående udvalg, men skal selv sætte sig ind i sagerne og konferere med deres partigruppe. Det er dog relativ få gange, at der er kommet den type sager op.

Mødefrekvensens betydning for sagsflowet i forvaltningen

Nogle administratorer vurderer, at der ofte er situationer, hvor det ville have været rart for forvaltningen med en hurtigere politisk respons fra politikerne i det stående udvalg, end den

de får nu. Det gælder særligt i forhold til ansøgninger med korte frister og sager, der pludselig popper op. Der er endda eksempler på, at stående udvalg har holdt ekstraordinære møder for at klare sagerne, selvom det ikke er vel set. Andre siger, at de ikke har hørt om eksempler på, at forvaltningens arbejde og sagsflowet har lidt under, at der er færre møder i de stående udvalg. De stående udvalg er lettet for en række administrative opgaver og økonomisager, og virkeligt presserende sager kan om nødvendigt sendes til Økonomiudvalget, understreges det. Der vurderes dog i forhold til nogle stående udvalg, at være et behov for flere møder end de kvartalsvise møder, der er nu: *'Hvis de menige medlemmer kunne få lov at bestemme, så skulle der nok skrues en lille smule op for nogle af de stående udvalg, samtidig med at man beholdt opgaveudvalgene'*, fortæller en af administratorerne. På tilsvarende vis foreslår en politiker, at der skal være 6 møder om året i Socialudvalget, så man har tid til at behandle sager vedrørende puljeansøgere, som skal have grønt lys politisk.

Løsningen kunne være at skabe en øget fleksibilitet, så ikke alle stående udvalg har helt den samme mødefrekvens. Hvorfor skal eksempelvis Kultur-, Unge- og Fritidsudvalget med et lille budget på 130 mio. kr. mødes ligeså tit som Børn- og Skoleudvalget, som har et budget på 1,6 mia. kr., spørger én af politikerne. Flere andre politikere nævner behovet for mere fleksibilitet i mødekadencen. Spørgsmålet er imidlertid, hvad de ekstra møder skal bruges til. Hvis udgangspunktet er, at de stående udvalg skal fokusere på den strategiske overvågning, samt på udviklingen og justeringen af de politiske retningslinjer for forvaltningens arbejde fremfor at ned i de enkelte sager, så er det svært at se, hvorfor nogle udvalg skal mødes mere og oftere end andre udvalg. Opgaven er i bund og grund den samme, omend områderne har forskellig størrelse.

Diskussion af og tilbagemelding på forslag og indspil fra opgaveudvalg

Der er referater og afrapportering fra de relevante opgaveudvalg på hvert møde i de stående udvalg. Det er ifølge politikerne meget vigtigt med denne afrapportering, da det typisk ikke er alle medlemmerne af det stående udvalg, der sidder i de opgaveudvalg, som ligger inden for det stående udvalgs ressortområde. Det nuværende afrapporteringssystem dækker imidlertid ikke behovet for tværgående vidensdeling mellem politikerne i de forskellige opgaveudvalg. Vores survey viser således, at 70 % af politikerne mener, at de ikke får nok at vide undervejs om hvad, der foregår i opgaveudvalg de ikke selv er med i.

Afrapporteringen fra opgaveudvalgene sker både skriftligt og mundtligt, og det kan både være politikerne og inviterede borgere fra opgaveudvalget, som orienterer om udvalgets arbejde. Afrapporteringen fungerer sådan set fint, eftersom den giver et godt indblik i det pågældende opgaveudvalgsarbejde. Spørgsmålet er bare, hvor meget politisk diskussion og tilbagemelding afrapporteringen rent faktisk afstedkommer. Her er der meget forskellige opfattelser blandt politikerne.

I den ene ende er der én politiker, der oplever: *'at tiden er så presset med andre ting, så den dialog, der burde være i det stående udvalg, om det der sker i § 17, stk. 4 udvalgene, stort set ikke eksisterer, og det er jo ærgerligt'*. En administrator bekræfter et stykke hen ad vejen den observation: *'De løbende kvartalsvise afrapporteringer til de stående udvalg fører ikke rigtig til noget, og der blev faktisk rejst et vigtigt spørgsmål af en af politikerne: "Hvornår får vi lejlighed til at komme ind og diskutere politik på det her område?"'*. Og der fik vedkommende så at vide, at det altså nu var opgaveudvalget, som arbejdede med det'. I dette konkrete tilfælde blev der altså lukket ned for den politiske debat med henvisning til, at politikudviklingen nu foregik i opgaveudvalget. Dermed blev muligheden for at give en politisk tilbagemelding elimineret.

En politiker fra et andet udvalg har en helt anden oplevelse: *'Jeg synes, der var en god og interessant debat i det stående udvalg, efter at opgaveudvalget havde været og præsenteret det, de havde lavet, men der blev ikke gjort indsigelser eller ændret ved slutproduktet'*. Forklaringen på det sidste er ifølge den pågældende politiker, at der ikke var noget politisk kontroversielt i det. Det kontroversielle var blevet luget ud i opgaveudvalget undervejs: Dels af politikerne, som på et tidspunkt faktisk gik ind og gjorde opmærksom på, at man skulle holde sig inden for lovens rammer, og dels af embedsmændene, der hele tiden forsøger at anticipere, hvad der vil være politisk opbakning til i kommunalbestyrelsen.

Hvis opgaveudvalgene i fremtiden – som nogle taler om – kommer til at gå mere på tværs af forvaltningsområderne og de stående udvalg, kan der være behov for at nytænke de stående udvalgs mulighed for at give feedback til opgaveudvalgene undervejs i processen. Opgaveudvalgene kunne således afrapportere samlet til flere relevante stående udvalg på én gang, eller måske endda til alle interesserede politikere fra kommunalbestyrelsen på et tidspunkt midtvejs i opgaveudvalgets arbejde. Det kunne både tjene til at give politikerne information om arbejdet i opgaveudvalget og en kærkommen mulighed for at diskutere arbejdet politisk, og evt. justere kommissoriet, hvis der er behov for det. Det vil tjene til at sikre en bred politisk forankring af diskussionerne i opgaveudvalget i hele kommunalbestyrelsen.

Her er det imidlertid vigtigt, at borgerne i opgaveudvalget ikke føler, at politikerne laver skyggespil ved at sidde og afgøre tingene uden for opgaveudvalget. Der skal således findes en balance mellem på den ene side at give kommunalbestyrelsen mulighed for at få indsigt i og diskutere, hvad der sker i opgaveudvalget, og på den anden side at undgå at undergrave opgaveudvalgets arbejde ved hele tiden at ville udstikke en ny kurs. Opgaven for kommunalbestyrelsen er med andre ord at 'regulere opgaveudvalgets selv-regulering', dels ved hjælp af kommissoriet og dels ved hjælp af nogle få, tydelige tilbagemeldinger til opgaveudvalget.

Opfølgning på implementering af politiske løsninger initieret af opgaveudvalg

Her er holdningen hos flere politikere og embedsmænd, at det er de stående udvalg, som skal sørge for og holde øje med, at politikerne og forslagene fra opgaveudvalgene bliver implementeret, og hvis der er noget, der ikke kan lade sig gøre, så må de finde ud af, hvad problemet er, hvad der kan gøres ved det.

Det umiddelbare ansvar for implementeringen ligger naturligvis hos administrationen, og flere af administratorerne mener, at man faktisk allerede er kommet ret langt med implementeringen af det, der foreløbig er kommet fra opgaveudvalgene. Der er desuden aftryk af alle fire afleveringer i budgetforliget for 2017-18. Så partierne bag budgetaftalen har også taget ansvar for implementeringen.

På sigt kan der dog komme pres på implementeringen, hvis der er 10-12 afleveringer om året. Her kan det måske hjælpe, at man via kommissoriet beder opgaveudvalgene om at arbejde med prioriteringer og gøre sig overvejelser om implementeringen, sådan at forventningerne ikke bliver for høje. Det lykkes ifølge flere interviewpersoner rigtig godt i opgaveudvalget Trafik – sikker i byen.

Hvordan borgerne i kommunen, og måske specielt borgerne fra opgaveudvalgene, kan holde sig orienteret om, hvordan det går med implementeringen er på nuværende tidspunkt uafklaret. Der nævnes noget om, at de kan følge med i, hvad der sker via hjemmesiden, men der er ikke nogle konkrete bud på, hvordan der eventuelt kan skabes en større gennemsigtighed i forhold til implementeringen af de forslag og løsninger, borgerne har været med til at udvikle.

Kommunalbestyrelsen

Enkeltsager

På samme måde som med økonomiudvalget, var der nogle politikere, der frygtede, at der ville komme mange flere enkeltsager i kommunalbestyrelsen, fordi der ikke var plads til dem i de stående udvalg, som nu skal have et mere strategisk overvågende sigte. Det er imidlertid ikke sket. De fleste vurderer, at der måske er kommet lidt flere enkeltsager, men ikke mange flere, og det varierer desuden fra møde til møde, hvilket fremgår af længden på dagsordener.

Modtagelse af politiske forslag fra opgaveudvalg

Eftersom der ikke må deltage andre end kommunalbestyrelsesmedlemmerne på kommunalbestyrelsesmøderne, laver opgaveudvalgene deres aflevering, hvor de fremlægger deres forslag og indspil, på et møde umiddelbart før et ordinært kommunalbestyrelsesmøde. Det er ofte eksterne aktører, der præsenterer indspillet fra

udvalget. Der var fx to piger fra opgaveudvalget for Ungepolitik for Gentofte kommune, der præsenterede ungepolitikken.

Opgaveudvalgene er kun rådgivende og den formelle kompetence til at godkende, forkaste eller justere indspil fra opgaveudvalget ligger i kommunalbestyrelsen. Når opgaveudvalgene fremlægger deres forslag og indspil, er der som regel en begrænset diskussion i kommunalbestyrelsen og indspillet godkendes efterfølgende på det ordinære kommunalbestyrelsesmøde. Der er tilsyneladende ingen, der ønsker at problematisere de forslag og indspil, der kommer fra opgaveudvalgene. Det skyldes flere ting. For det første er det kontroversielle og politisk uspiselige blevet pillet ud undervej. For det andet er det en generel opfattelse, at en politisk afvisning af resultatet af opgaveudvalgets arbejde ville lægge gift ud for opgaveudvalgenes arbejde i fremtiden, og gøre det meget svært at få borgerne til at engagere sig i et nyt opgaveudvalg. For det tredje opfattes det som 'farligt' at åbne en politisk diskussion om en samlet pakke, der allerede er skabt enighed om. Endelig anføres det, at kommissoriet jo undervejs har spillet en væsentlig rolle med hensyn til at kridte banen op for opgaveudvalgets arbejde og definere det målområde, som resultatet helst skal lande indenfor.

Der er således gode forklaringer på den manglende politiske debat i kølvandet på opgaveudvalgenes afleveringer. Der er ikke desto mindre flere politikere, der ærgrer sig over fraværet af politisk diskussion om opgaveudvalgenes indspil i kommunalbestyrelsen. En politiker siger således: *'Når opgaveudvalget har besluttet noget, og vi skal diskutere det i kommunalbestyrelsen, ja så kan vi næsten ikke andet end at godkende det. Men vi burde tage diskussionen, for det er jo lige præcis der, hvor vi har grundlaget for en ordentlig politisk diskussion'*. I erkendelse af, at det er svært at tage den store diskussion i kommunalbestyrelsen, foreslås det, at der sikres tid til en ordentlig politisk diskussion af afleveringen i de stående udvalg før kommunalbestyrelsesmødet. Det vil i hvert fald sikre, at der er taget ordentlig politisk stilling til indspillet, og det vil gøre det mere acceptabelt, at modtagelsen i kommunalbestyrelsen bliver mere ceremoniel.

Generelt er vurderingen, at politikerne har været ret begejstrede for de første fire afleveringer fra opgaveudvalgene. Det har derfor ifølge flere politikere ikke været tale om at man bare har godkendt indspillet bare for at virke venlige og imødekommende over for opgaveudvalget. Det har været ærligt ment, at man var begejstret for forslagene.

Det skal dog bemærkes, at det ifølge de tilgængelige referater fra stående udvalgs- og kommunalbestyrelsesmøder er sket, at enkelte kommunalbestyrelsesmedlemmer har taget forbehold eller har stemt mod forslag, der oprindeligt kom fra opgaveudvalgene.

Vidensgrundlag i kommunalbestyrelsen

Vidensgrundlaget i kommunalbestyrelsen vurderes generelt at være blevet forbedret, fordi kommunalbestyrelsesmedlemmerne gennem deres deltagelse i de forskellige opgaveudvalg

får indsigt i en masse nye og mere tværgående områder og problemstillinger, hvor de var meget fokuseret på deres stående udvalgs ressortområde. Det er alt andet lige med til at kvalificere kommunalbestyrelsens beslutninger.

Politisk debat i kommunalbestyrelsen

På grund af den sparsomme debat om opgaveudvalgenes afleveringer, er det svært at se, at den nye politiske arbejdsform har påvirket den måde, kommunalbestyrelsen fungerer på. Møderne i kommunalbestyrelsen vurderes at være ligeså fyldte med politiske drillerier og konflikter, som de plejer at være. Som en politiker beskriver det: *'Man sidder bare og tænker: "hvor er det irriterende at sidde her", og man håber på, at pressen ikke møder op, så kommunalbestyrelsesmøderne går så hurtigt som muligt'*. Det må siges at være ærgerligt, hvis flertallet har det sådan, for så får man ikke den fælles politiske diskussion mellem politikerne, som vælgerne forventer og demokratiet skal leve af.

Embedsmænd med erfaring fra andre kommuner finder det påfaldende, at der er så få politiske diskussioner i kommunalbestyrelsen, men tilskriver det den særlige politiske konstellation og den politiske debatkultur, der er udviklet, som mest handler om drillerier og skænderier. Til sammenligning er der flere, der mener, at diskussionerne i opgaveudvalgene og de stående udvalg har meget mere kvalitet, og hjælper politikerne til at udvikle fælles løsninger. Temaseminarer med gruppearbejde evt. med afsæt i problemstillinger, der er kommet frem i diskussionerne i opgaveudvalget, kan måske være med til at skabe en bedre debatkultur præget af gensidig respekt for, at alle er stillet op og blevet valgt for at medvirke til at skabe bedre forhold for borgerne i Gentofte Kommune, hvad det så end indebærer. Vores survey viser, at 60 % af politikerne mener, at temamøder i kommunalbestyrelse er et godt supplement til opgaveudvalgene, fordi de skaber plads til en fokuseret og konstruktiv politisk debat mellem kommunalpolitikere.

Den samlede model

Samlet set

Den samlede vurdering af den nye politiske arbejdsform er for flertallet af de interviewede politikere og administratorer positiv. Det bekræftes af vores survey, som også viser, at borgerne er meget positive over for deltagelsen i de nye opgaveudvalg.

Vi har tidligere nævnt en række gevinster ved den nye politiske arbejdsform, men vil her supplere med to overordnede bemærkninger. En politiker hæfter sig således ved følgende gevinst: *'Vi er som politikere meget mere med i processen med at udvikle politik, end vi var*

før, hvor vi bare fik et bilag fra administrationen, og så skulle vi sige ja eller nej, og måske rette et par kommaer. Før fik vi bare slutproduktet og så ingenting før det, men nu er vi med i hele processen på en lang række områder'. Dette synes at være en udbredt holdning, idet 60 % af politikerne ifølge vores survey er enige i at opgaveudvalgene har styrket kommunalpolitikernes fokus på og evne til at udvikle politik.

Den anden overordnede gevinst udtrykkes således: 'Med den nye arbejdsform bliver vi som politikere mere proaktive. Vi bliver mere strategiske og politiske og langt mindre sagsbehandlingsagtige, og det var jo meget det, som det handlede om før, da vi bare mødtes en gang om måneden, og forholdt os til forslag fra administrationen. Det ny system er helt sikkert sjovere end det gamle, for jeg tror ikke, at der er mange, der går ind i politik for at blive oversagsbehandlere eller bare bruge deres tid på at kontrollere forvaltningen, selvom det skal vi selvfølgelig også'.

Det er disse to overordnede gevinster, der går igen i vores interviews med politikere og administratorer. Der rejses dog også forskellige former for kritik. De fleste kritikpunkter handler imidlertid om mindre justeringer. Kun nogle enkelte politikere stiller for alvor spørgsmålstejn ved den nye politiske arbejdsform, og deres kritik synes tydeligvis at bunde i en dyb mistillid til det politiske flertal generelt og administrationen i særdeleshed.

I tilgift kunne vi nævne, at når vi spørger politikerne om, hvor de synes, at de bruger deres sparsomme tid som politikere bedst, så siger de fleste, at det er i opgaveudvalgene og i de stående udvalg. I den forstand har den nye model, der er baseret på en systematisk brug af § 17, stk. 4-udvalg i form af de nye opgaveudvalg, samt en reform af de stående udvalgs rolle og funktion, været en klar succes.

Mulighed for at få information om konkrete sager og økonomi

En mulig akilleshæl for den nye politiske arbejdsform vedrører muligheden for at få tilstrækkelig information om konkrete sager og økonomi til, at man som kommunalpolitiker kan vurdere den politiske og administrative indsats, og komme med forslag til ændringer. De politiske og administrative processer og resultater kan ifølge sagens natur aldrig blive fuldstændige gennemsigtige, men en vis mængde information og viden er nødvendig for, at oppositionen kan udøve politisk kontrol og formulere alternative ideer og forslag.

I forhold til dette spørgsmål mener særligt to politikere, at det er et stort problem, at det er så svært at få svar på spørgsmål om konkrete sager og økonomiske dispositioner, hvilke de mener skyldtes, at der nu er færre og kortere møder i de stående udvalg, hvor man har adgang til at udspørge administrationen. Problemet er specielt stort for de kommunalbestyrelsesmedlemmer, der ikke sidder i Økonomiudvalget. En politiker fra et af de små oppositionspartier oplever således at være sat uden for indflydelse, fordi beslutninger om administration og økonomi er flyttet til Økonomiudvalget, hvor ikke alle har sæde, og hvorfra man kun kan få oplysninger gennem referaterne.

Problemet med den manglende adgang til viden og information om sager og økonomi bunder ifølge en anden oppositionspolitikere i, at der er alt for mange opgaveudvalg. Det er med andre ord den nye politiske arbejdsform, der er problemet: *'Jeg er modstander af hele den politiske struktur, som vi har her i kommunen, hvor der er alt for mange § 17, stk. 4 udvalg [hvilket er med til at begrænse den tid, der er til rådighed i de stående udvalg]. Jeg er ikke modstander af § 17, stk. 4 udvalgene, som jo giver mulighed for at få dialog med borgerne'*, siger den pågældende politiker.

Der var meningen, at den nye digitale Politikerportal skulle øge politikernes mulighed for at få information og viden på en nem og overskuelig måde, men Politikerportalen kritiseres for at være forvirrende og svær at finde rundt i. Økonomiudvalget er eksempelvis ikke anført under stående udvalg, referaterne er ikke placeret i kronologisk rækkefølge, og der mangler generelt oplysninger. De store ambitioner synes ikke helt at være blevet opfyldt. Den anvendes heller ikke særlig meget af politikerne, hvilket skyldes, at der fortsat er to parallelle systemer, og at mange derfor vælger at få oplysningerne på den måde, de er vant til. Det foreslås i forlængelse heraf at overføre alt til Politikerportalen og nedsætte en gruppe bestående af administration og politikere, som kan gøre Politikerportalen til et ordentligt arbejdsredskab.

Politikerportalen fungerer imidlertid tilsyneladende fint i forhold til at kunne stille skriftlige spørgsmål til forvaltningen, og give alle andre adgang til svarene. Et enkelt parti har således stillet omkring 250 spørgsmål, hvilket er en betydelig belastning for administrationen. Det er imidlertid vigtigt at kunne få svar på centrale spørgsmål. Problemet er ifølge flere interviewpersoner bare, at det virker som om, at mange af svarene ikke rigtig bruges til noget, og at det er meget få andre politikere, der går ind og kigger på svarene.

Problemet med en overbebyrdelse af administrationen er også, at adgangen til administrationen bliver mere restriktiv, hvilket er til skade for den samlede kommunalbestyrelse. Der er mange kommuner, hvor politikerne ikke har direkte adgang til at besøge institutioner og henvende sig til embedsmænd, men det er et kollektivt gode for kommunalbestyrelsen, når adgangen er mere lempelig. Det kræver imidlertid at adgangen bruges med måde og at samspillet er baseret på gensidig tillid.

Mulighed for konstruktiv politisk debat med plads til at markere uenigheder

Den anden mulige akilleshæl vedrører muligheden for at skabe rum for en konstruktiv politisk debat. Det er et kernepunkt i det repræsentative demokrati, at afstemninger og flertalsafgørelser skal baseres på en grundig politisk debat, hvor det er muligt at markere politiske uenigheder, og i fællesskab udøve politisk ledelse uafhængigt af administrationen og borgerne.

Behovet for og efterspørgsel efter rum for konstruktiv politisk debat kommer klart frem i vores interviews. En politiker formulerer det meget præcist: *'Vi har brug for et forum for*

politisk diskussion af de ting, der bliver besluttet i opgaveudvalgene. Jeg går 100 % ind for borgerinddragelse via opgaveudvalgene, men det ændrer ikke ved, at jeg har et politisk ledelsesansvar og mine egen klare meninger om de ting, der bliver lavet. Dem må jeg have mulighed for at diskutere med de andre politikere, og så må vi hver især stå til ansvar over for vælgerne ved næste valg'. Klarere kan det næsten ikke siges.

Det er imidlertid ikke let at finde rum til en god og konstruktiv politisk dialog. For som en politiker understreger: *'Du kan ikke have en diskussion mellem politikerne på et opgaveudvalgsmøde. Vi kan jo ikke stå og diskutere politik med hinanden, når borgerne er til stede. Det ville bestemt ikke virke særlig godt'*. Der er naturligvis masser af politisk debat i opgaveudvalgene, som både involverer borgerne og politikerne, men det er en anden form for debat, end den debat politikerne fra de forskellige partier kan have med hinanden i deres eget regi. Vores analyse viser, at debatten i de stående udvalg i bedste fald er ujævn og i værste fald meget sparsom. Så heller ikke dér er rummet for politisk debat til stede i det ønskede omfang. Sidst men ikke mindst viser det sig, at der heller ikke er nogen synderlig politisk debat i kommunalbestyrelsen i forbindelse med opgaveudvalgenes afleveringer. Den fælles politiske debat har således trange kår. Dermed ikke sagt at det var bedre før. Vi har ikke grundlag for at vurdere om der var mere eller mindre politisk debat tidligere. Vi kan blot konstatere, at der er plads til forbedring.

I forlængelse heraf ville det måske være en god ide at have en fælles diskussion i kommunalbestyrelsen af opgaveudvalgenes arbejde sådan omtrent midtvejs i deres funktionsperiode, hvor man som politiker kan have brug for at høre, hvad der sker, diskuterer det indbyrdes og give en tilbagemelding, som opgaveudvalget på det tidspunkt vil have gode muligheder for at tage ad notam. Tilbagemeldingen kan både handle om at give støtte og opbakning, videregive inspiration og ideer, og forsøge at justere kursen med udgangspunkt i det oprindelige kommissorie.

Politikernes tidsforbrug

En af målsætningerne med den nye politiske arbejdsform var at holde tidsforbruget nogenlunde på det oprindelige niveau. Møderne i opgaveudvalgene skulle kompenseres af de færre og kortere møder i de stående udvalg.

Den målsætning er kun delvist indfriet, idet 77 % af politikerne er enige i, at de nye opgaveudvalg samlet set har ført til et større tidsforbrug. Hvor meget tidsforbruget er forøget afhænger imidlertid i høj grad af, hvor mange opgaveudvalg man har siddet i, og hvilken rolle man spiller i disse udvalg. En politiker forklarer det således: *'Jeg har siddet i fire opgaveudvalg, og det var i overkanten rent tidsmæssigt. Nu sidder jeg kun i to opgaveudvalg og kommer også til at sidde i to udvalg fremover, og der bruger jeg ikke meget mere tid på det end før. Det er nogenlunde det samme'*.

En af præmisserne for denne vurdering er, at møderne i opgaveudvalgene holdes på to timer, sådan som det har været hidtil. Det er der også flere der værdsætter, fordi man kan regne med det og lægge det ind i kalenderen.

En løsning på problemet med det stigende tidsforbrug kan enten være at holde det samlede antal opgaveudvalg på det nuværende leje med 8 opgaveudvalg ad gangen, samtidig med at man spreder formandsposterne for udvalgene ud til flere forskellige kommunalbestyrelsesmedlemmer. Alternativt kunne man holde færre møder i opgaveudvalgene, men det vil måske gå ud over kontinuiteten og dialogen og skabe et endnu større tidspres, end der er nu. Endelig kunne man reducere antallet af politikere i opgaveudvalgene, men risikoen vil her være, at borgene vil føle, at politikerne ikke rigtig tager arbejdet alvorligt og ikke gider være med, samt at den videnskæssige opkvalificering af politikerne og deres politiske ejerskab til de nye løsninger vil være begrænset.

Mulige justeringer og udviklingsmuligheder

Der er undervejs på baggrund af forslag fra og i dialog med interviewpersonerne fremkommet en række ideer til justeringer, som er samlet nedenfor i uprioriteret rækkefølge. De i alt 20 ideer til justeringer har alene status af forslag til nærmere overvejelse. Vores anbefaling er således, at kommunalbestyrelsen bringer ideerne, samt vores konklusioner, med ind i sine drøftelser af den nye politiske arbejdsform.

Vores råd er her, at man ikke laver alle de foreslåede justeringer på én gang og i fuld skala, men starter med at lave 5-7 justeringer, der styrker opgaveudvalgene som et åbent og tværgående forum for politikudvikling; afklarer de stående udvalgs rolle og sikrer tid til den politisk-strategiske overvågning; fremmer den tværgående vidensdeling i forhold til opgaveudvalgenes arbejde; og sikrer rum for politisk diskussion i forbindelse med opstart af og afleveringer fra opgaveudvalgene. Samtidig kan man så overveje at igangsætte en række mindre eksperimenter med nye tiltag og justeringer, som man evaluerer grundigt før de i tilfælde af en positiv evaluering opskaleres og gøres til en del af den nye politiske arbejdsform. Det vil givetvis lade nogle ideer tilbage, som ikke forfølges yderligere i den nærmeste fremtid. Innovationsforskningen peger imidlertid på vigtigheden af, at perioder med store og vellykkede forandringer efterfølges af perioder med konsolidering og mindre justeringer.

Katalog over ideer til justeringer:

1. Opgaveudvalgene kunne være rammen for igangsættelse af forsøg med borgerbudgettering, hvor borgerne selv bestemmer, hvad offentlige midler skal bruges til inden for et givet område
2. De stående udvalg kunne spille en større rolle, både enkeltvis og på tværs, i formuleringen af ideer og kommissorier til nye opgaveudvalg, hvilket vil bidrage til at styrke den politiske ledelseskapaçitet

3. Vigtigt at arbejde med formuleringen af kommissorierne, så de ikke efterspørger nogle meget generelle, overordnede og abstrakte løsninger, som er svære at tumle for opgaveudvalgene, men heller ikke bliver alt for konkret rettede mod at lave eller implementere en bestemt løsning
4. God ide at overveje, hvor fleksibelt man kan tolke et kommissorium, så det ikke bliver en hæmsko for nytænkning og innovation, men samtidig fungerer som rettesnor
5. Der er en uudnyttet fleksibilitet til at holde møderne i opgaveudvalgene andre steder og på forskellige måder og til at variere længden og frekvensen af møderne
6. Der efterlyses en model for, hvordan opgaveudvalgene kan komme i dialog med og få input fra frontlinjemedarbejderne, enten ved at invitere dem til nogle møder, tage ud på institutionsbesøg eller etablerer en backinggruppe af medarbejdere, som følger opgaveudvalgets arbejde, hvilket vil øge medarbejdernes ejerskab til de nye løsninger i implementeringsfasen
7. I forhold til faciliteringen er det vigtigt at sikre, at faciliteringen bidrager til en god dialog og fremdrift, uden at den fylder for meget og bliver for tung. Drejebogen skal være fleksibel og må ikke styre for meget, så man oplever at skulle igennem et væld af processer uden plads til fordybelse. Det kunne desuden være en god ide, at facilitatorerne af og til mødtes alene med borgerne for at klæde dem på inden for områder, hvor politikerne allerede er velinformerede
8. Det er vigtigt at skabe plads til, at borgerne inddrages i styringen af opgaveudvalgene i forhold til mødeform, planlægning mv.
9. Det er vigtigt at sikre politikerne adgang til alle de arbejdsgrupper, der nedsættes i forbindelse med opgaveudvalgene
10. Det kunne overvejes om nogle af de borgergrupper, der er svære at involvere og fastholde i opgaveudvalgene, kan nås på andre måder fx via diskussioner ude på skolerne eller ved hjælp af det man i Norge kalder 'gæstebud', hvor 2-3 borgere bedes om at være værter for en middag, hvor nogle kommunale spørgsmål diskuteres, og der efterfølgende sendes et referat af diskussionen eller en budbringer til et udvalg under Kommunalbestyrelsen
11. Politikerne må gerne komme mere på banen ved at se deres deltagelse i opgaveudvalgene som en proces, der handler om i starten at lytte, derefter at stille spørgsmål og senere at formulere og teste ideer og synspunkter, som andre kan spille bold op af. Erfaringsudveksling indenfor og på tværs af partigrupperne, hvor man i fællesskab diskuterer udfordringerne for politikerne i samspillet med borgerne er en oplagt ide
12. For at styrke implementeringen af nye forslag kunne man via kommissorierne bede opgaveudvalgene om at reflektere over gennemførelsen af deres forslag og evt. i den forbindelse overveje borgernes rolle heri
13. Det kunne være en ide at udvikle andre dialogfora end opgaveudvalgene og fx lave nogle mindre tænketanke om vigtige emner, der måske kommer frem i diskussionerne i opgaveudvalgene, men som måske ligger uden for kommissoriet
14. I forhold til de stående udvalg kan man overveje en mere fleksibel mødekadence, hvis man skønner det er nødvendigt i forhold til opgaverne, men der er dog samtidig behov for at afklare udvalgenes

rolle og diskutere, hvordan der sikres tid til de mere politisk-strategiske diskussioner med udgangspunkt i kvartalsrapporten og rapporterne fra opgaveudvalgene

15. Der er behov for at finde ud af, hvordan de stående udvalg eller alternativt alle interesserede i Kommunalbestyrelsen undervejs kan få informationer om arbejdet i opgaveudvalgenes og gennem en konstruktiv politisk diskussion forholde sig til det foreløbige arbejde og give politisk feedback til opgaveudvalget uden at det opgaveudvalgets status og kompetence undergraves
16. I erkendelse af at det er svært at tage en større politisk diskussion af opgaveudvalgenes afleveringer i Kommunalbestyrelsen er det vigtigt at give tid til at afleveringerne diskuteres i de stående udvalg, så der skabes plads til en ordentlig politisk debat af det, som kommunalbestyrelsen senere ender med at vedtage. Dette er essentielt for udøvelsen af politisk ledelse
17. Der efterlyses idéer til, hvordan borgerne generelt og deltagerne i opgaveudvalgene senere hen kan følge med i implementeringen af de forslag og løsninger, som borgerne har været med til at udvikle
18. Idéer til at skabe et bedre politisk debatklime i kommunalbestyrelsen kunne fx være afholdelse af temaseminarer med gruppearbejde og fælles plenum om udviklingsorienterede opgaver, hvor politisk konfrontation afløses af en fælles søgning efter løsninger
19. Der er forslag om, at alle information skal deles via Politikerportalen, og at en arbejdsgruppe bestående af politikere og administratorer gennemgår Politikerportalen med henblik på at optimere struktur, søgemuligheder og design
20. Der er behov for at begrænse stigningen i politikernes tidsforbrug, hvilket fx kunne ske ved ikke at spænde buen for hårdt ved at have flere end det nuværende antal opgaveudvalg på én og samme tid og samtidig sprede formandskaberne for opgaveudvalgene mere ud

Konklusion

Vi har i denne rapport foretaget en kritisk gennemgang af den nye politiske arbejdsform i Gentofte Kommune, som i dag må betegnes som den mest gennemgribende, ambitiøse og modige omlægning af en dansk kommunalbestyrelses måde at arbejde på.

Vores grundlæggende vurdering er, at det langt hen ad vejen er lykkedes at skabe en arbejdsform, der realiserer den fælles målsætning om at fokusere mere på politikudvikling og involvere borgerne mere aktivt i den kommunale politikudvikling, herunder afdækningen problemer, udfordringer og muligheder og udviklingen af nye visioner, idéer og løsningsforslag. Borgerne spiller desuden en rolle i implementeringen af nye løsninger, omend dette kan udvikles yderligere. Der skabes kort sagt mere politikinnovation, og politikerne er kommet tættere på borgerne.

Hovedparten af politikerne og stort set alle borgere og administratorer mener, at den nye politiske arbejdsform er en succes, og vores analyse leder til samme resultat. Stort set alle de positive forventninger er blevet indfriet, og hovedparten af de bange anelser er gjort til skamme. Alligevel må vi konkludere, at der også er en række udfordringer, som kalder på

større eller mindre justeringer. Kataloget med foreslående justeringer er angivet i det foregående afsnit.

Dykker vi ned i de enkelte dele, så vurderer vi, at opgaveudvalgene alt i alt er en klar succes. Der er givetvis plads til forbedringer, men det vigtige er, at alle deltagerne lovpriser det nye interaktive forum for politikudvikling. Der er en god dialog i opgaveudvalgene baseret på gensidig respekt og læring, og de fælles anstrengelser fører til mere legitime løsninger med større ejerskab, samt af og til også til nyskabende og banebrydende indsatser.

Det er kun delvist lykkedes at hindre en stigning i det samlede tidsforbrug. De fleste oplever, at den nye politiske arbejdsform er mere tidskrævende, men hvor meget mere det er, varierer. Politikere, der enten har siddet i 3-4 opgaveudvalg på samme tid eller haft flere formandskaber på samme tid, har oplevet en større stigning i tidsforbruget, end de andre politikere, som kun har oplevet en mindre eller slet ingen stigning.

Ændringerne i de stående udvalgs rolle og funktion er kun delvist lykkedes. Der holdes færre og kortere møder, og diskussionerne med udgangspunkt i kvartalsrapporten styrker det politisk-strategiske overblik og fører mange steder til gode diskussioner af særlige indsatser, samt nogle gange til udvikling af nye retningslinjer for administrationens arbejde. Det er imidlertid ikke lykkedes at eliminere den traditionelle sagsbehandling over hele linjen. Vanens magt er stor, og politikerne efterspørger stadig detaljerede diskussioner om konkrete sager, selvom der ikke nødvendigvis er særlig meget politik i det. Vi har her lyttet os frem til tre forskellige scenarier for de stående udvalgs fremtid.

Scenarie 1: de stående udvalg nedlægges, og der findes andre fora, der kan varetage behovet for strategisk overvågning og udvikling af politiske retningslinjer.

Fordelen er, at tidsbruget nedsættes, men bagdelen er, at der er stort behov for at holde øje med og diskutere udviklingen på de forskellige ressortområder, og administrationen har brug for politikernes indspil på forskellige områder. Desuden er det værd at bemærke, at 83 % af politikerne er uenige i, at de stående udvalg helt bør afskaffes for at give mere plads til arbejdet i opgaveudvalgene.

Scenarie 2: der afholdes flere og måske også længere møder i de stående udvalg (eller i hvert fald i nogen af dem), og man bruger mere tid til at diskutere konkrete sager.

Fordelen er, at man imødekommer ønsket fra en række politikere om at komme ned i detaljerne på konkrete sager, men bagdelen er, at tidsforbruget vil stige, at de stående udvalg ender som hverken fugl eller fisk, og at der givetvis vil være en tendens til at sagerne – som altid er dejligt konkrete og nemme at gå til – vil fortrænge den politisk-strategiske overvågning og politikudvikling.

Scenarie 3: man holder fast i de stående udvalgs nye rolle og funktion, og giver dem mere tid til at 'finde sig selv'. For at understøtte processen foretages der en grundig analyse af,

hvad hvert af de stående udvalg rent faktisk laver og bruger deres tid på. Analysens resultater sammenholdes med de formulerede målsætninger for de stående udvalgs arbejde, og der laves på den baggrund forslag til, hvordan der skabes bedre plads til mere strategiske og politiske diskussioner, hvilket eventuelt kan ske ved, at der etableres en 'best practice' for, hvordan strategisk overvågning fører til udvælgelse og diskussion af særlige indsatsområder, hvor man kommer godt i dybden med problemerne og finder gode politiske løsninger.

Fordelen er, at man fastholder visionen om, at politikere skal lave politik og ikke administration, samtidig med at det klargøres, at en del af den strategiske overvågning faktisk handler om at dykke ned i konkrete problemstillinger, og finde ud af, hvad man skal gøre ved dem. Bagdelen er, at det vil koste en del kræfter at finde den hårfine grænse og balance mellem de administrative opgaver, som administrationen skal varetage, og de politiske opgaver, som politikerne skal tage sig af.

Det sidste element er kommunalbestyrelsen, hvor der efter alt at dømme ikke er sket de store forandringer. Der synes imidlertid at være et uudnyttet potentiale for med udgangspunkt i afrapporteringer og afleveringer fra opgaveudvalgene at skabe en god og konstruktiv politisk debat med fælles fokus men plads til forskelligheder, evt. i form af temaseminarer.

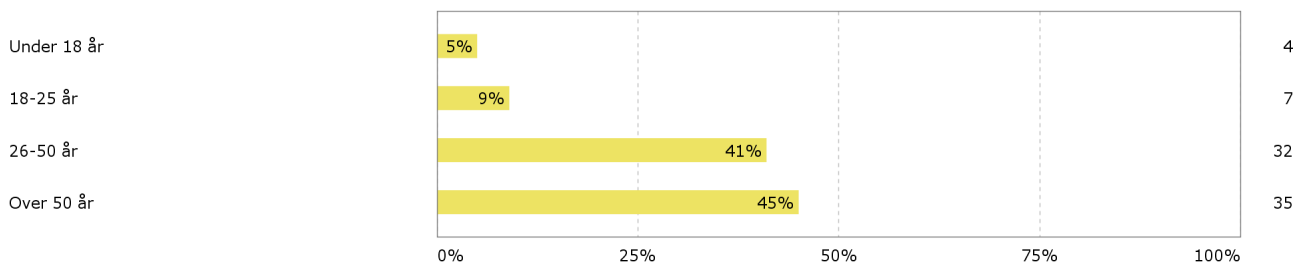
De to største udfordringer handler, som tidligere anført, om vidensdeling og politisk debat. Vi mener, at det er afgørende for den nye politiske arbejdsforms fremtidige udvikling, at den tværgående vidensdeling mellem politikerne fra forskellige opgaveudvalg, mellem politikere i og uden for økonomiudvalget og mellem administration og politikere forbedres. På samme måde er det afgørende, at skabe gode og robuste rum for konstruktiv politisk debat mellem politikerne, gerne med udgangspunkt i de afrapporteringer, forslag og indspil, der kommer fra opgaveudvalgene.

BILAG 1: **BORGERNES SVAR PÅ SPØRGESKEMA**

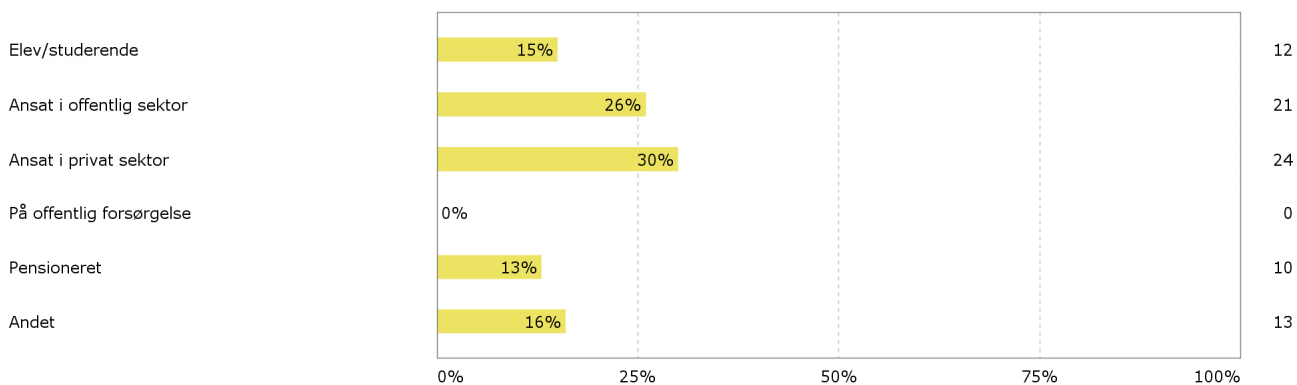
Spørgeskemaet til deltagende borgere blev sendt til alle borgere, der deltog i et igangværende opgaveudvalg eller havde deltaget i et afsluttet opgaveudvalg i perioden september 2015-juni 2016.

95 borgere modtog spørgeskemaet og 78 svarede, hvilket giver en svarprocent på 82 %.

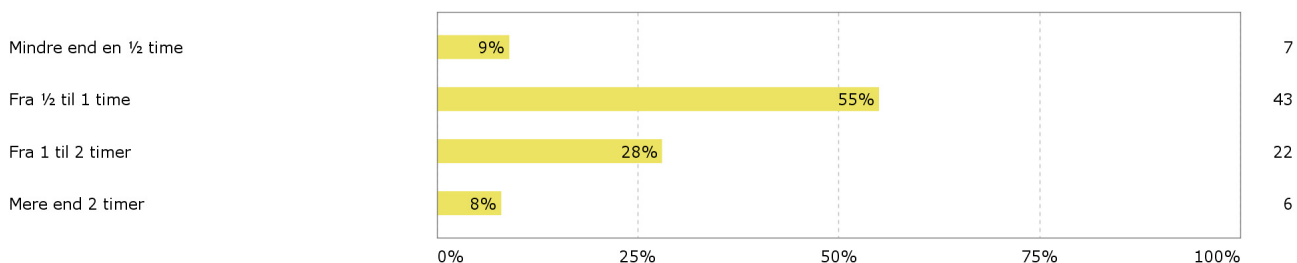
HVAD ER DIN ALDER?



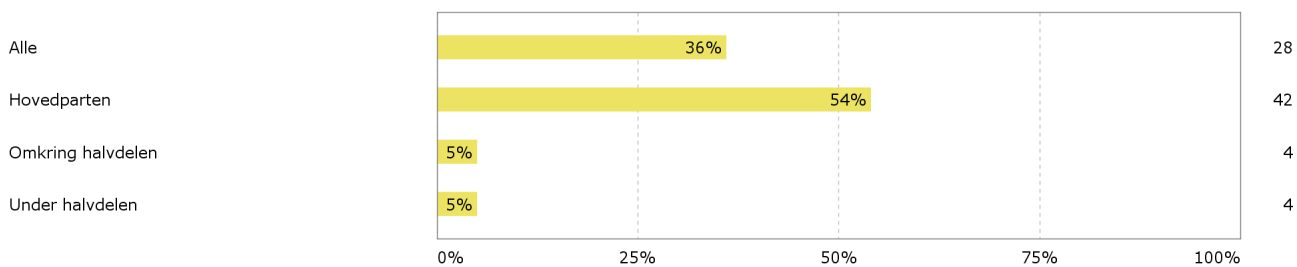
HVAD ER DIN BESKÆFTIGELSE?



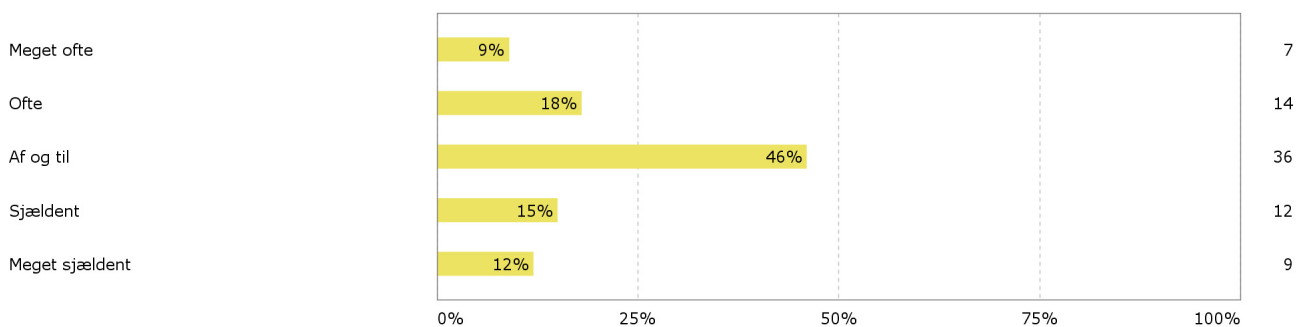
HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNIT BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I OPGAUEUDVALGET?



HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

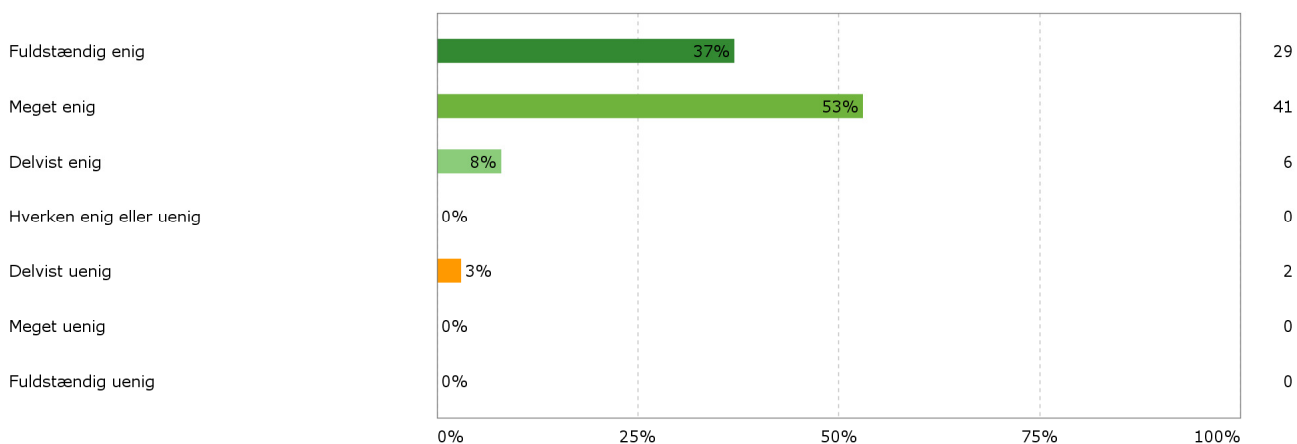


HVOR OFTE HAR DU FORUD FOR MØDERNE SØGT INSPIRATION TIL ARBEJDET HOS ANDRE, DER IKKE VAR INVOLVEREDE I ARBEJDET I UDVALGET?

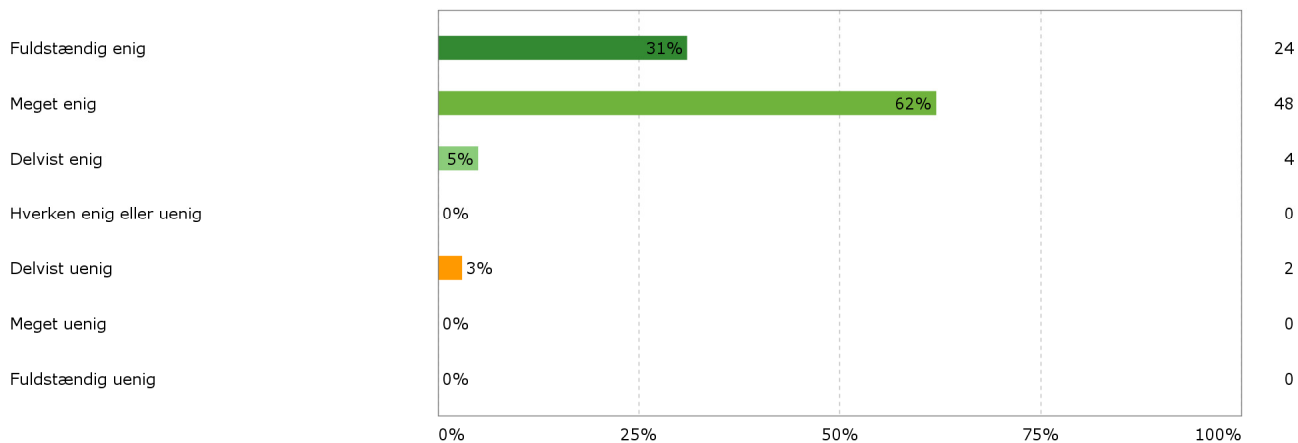


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU OPLEVEDE/OPLEVER SAMSPILLET MED POLITIKERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

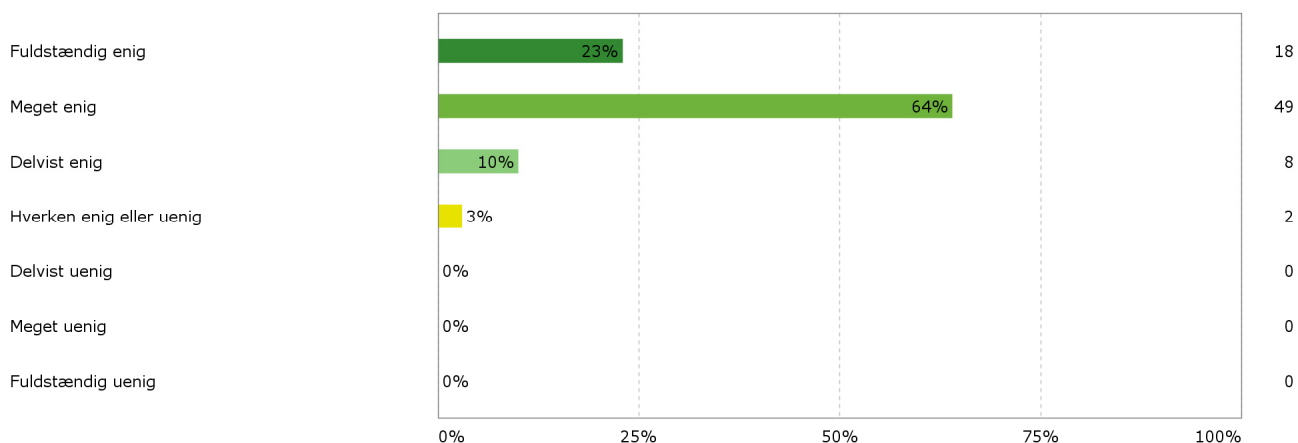
DIALOGEN MELLEM BORGERE OG POLITIKERE VAR RIGTIG GOD, OG MAN LYTTEDE TIL HINANDEN



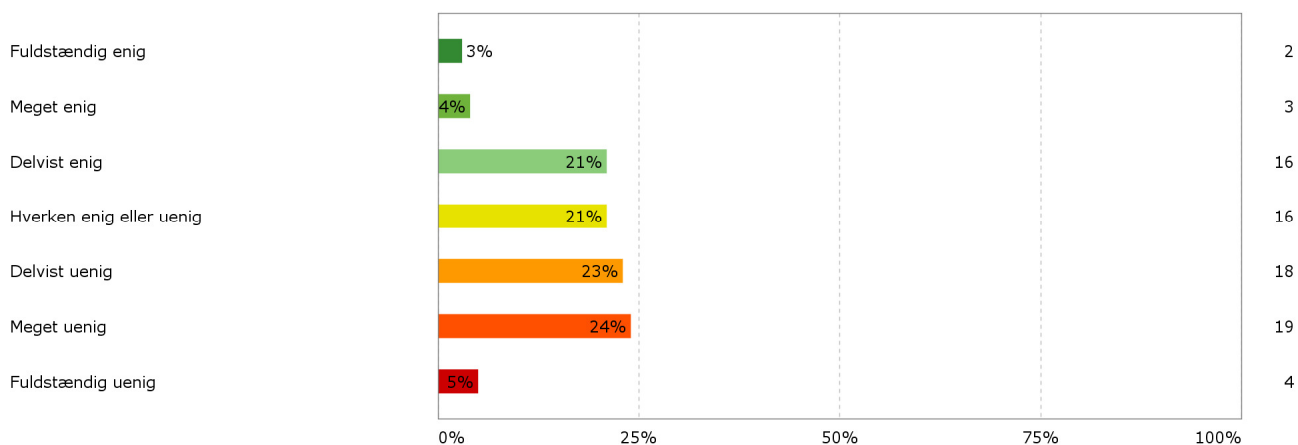
DER VAR STOR VILJE TIL AT FORSTÅ HINANDENS PERSPEKTIVER, ERFARINGER OG OPFATTELSESR OG UDVIKLE NYE PROBLEMFORSTÅELSER



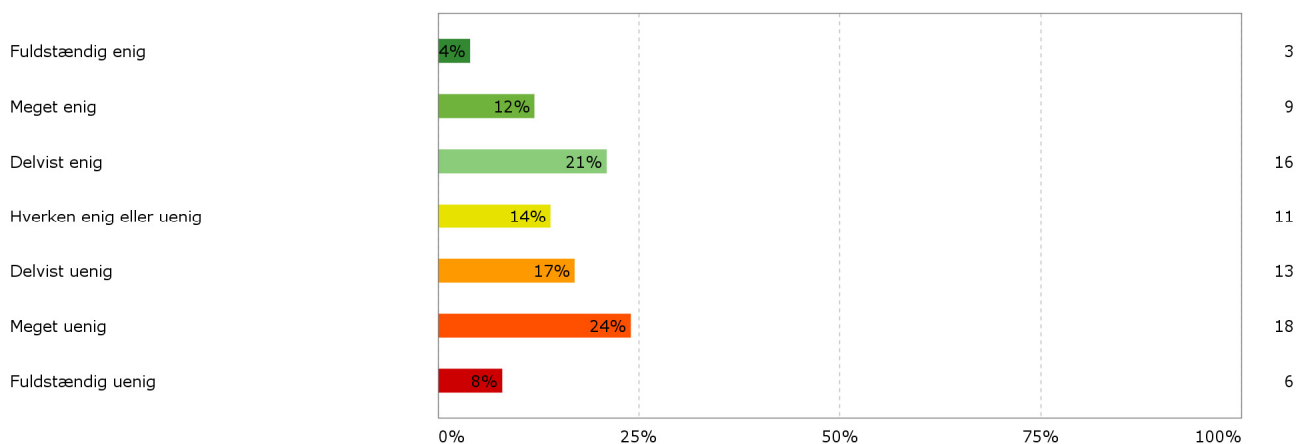
BÅDE BORGERE OG POLITIKERE BLEV KLOGERE PÅ PROBLEMSTILLINGEN UNDERVEJS



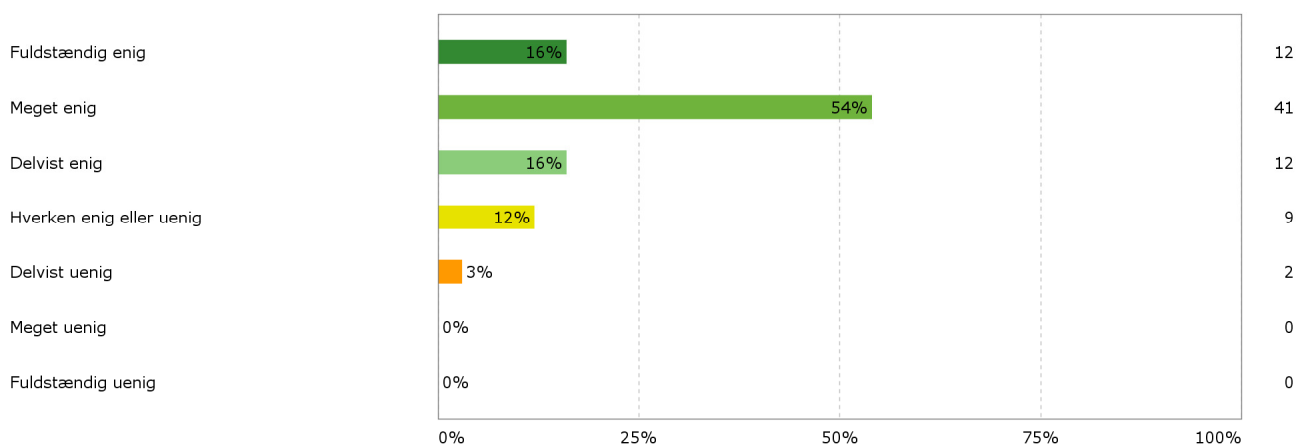
NÅR DER BLEV STILLET KRITISKE SPØRGSMÅL TIL DEN GÆLDENDE POLITIK, GIK POLITIKERNE I FORSVARSPOSITION



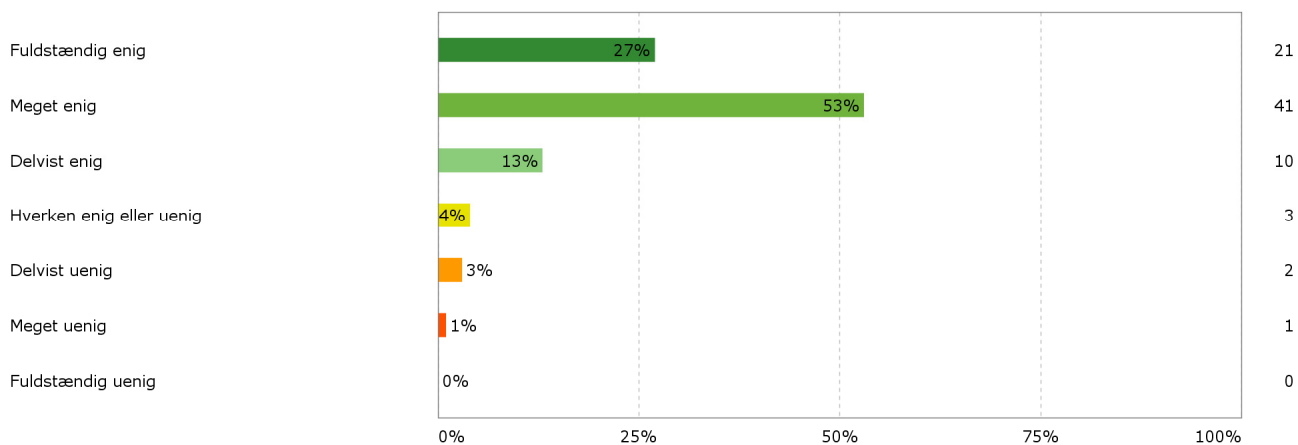
DET VAR LIDT VANSKELIGT AT FINDE UD AF, HVAD POLITIKERNE SYNES OM DE EMNER, VI DISKUTEREDE



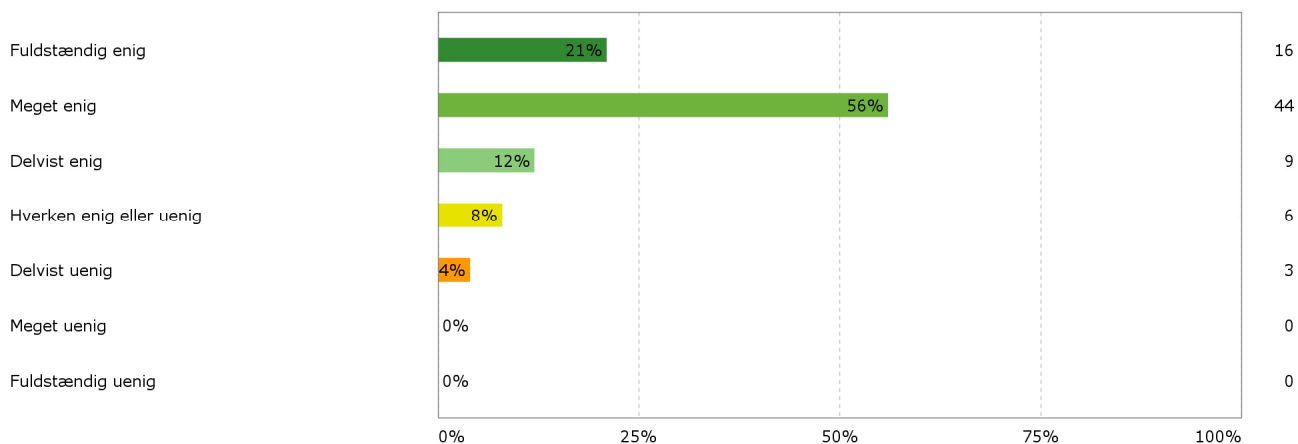
DER VAR GOD MULIGHED FOR AT GIVE POLITIKERNE RESPONS PÅ DERES FORSLAG OG IDEER



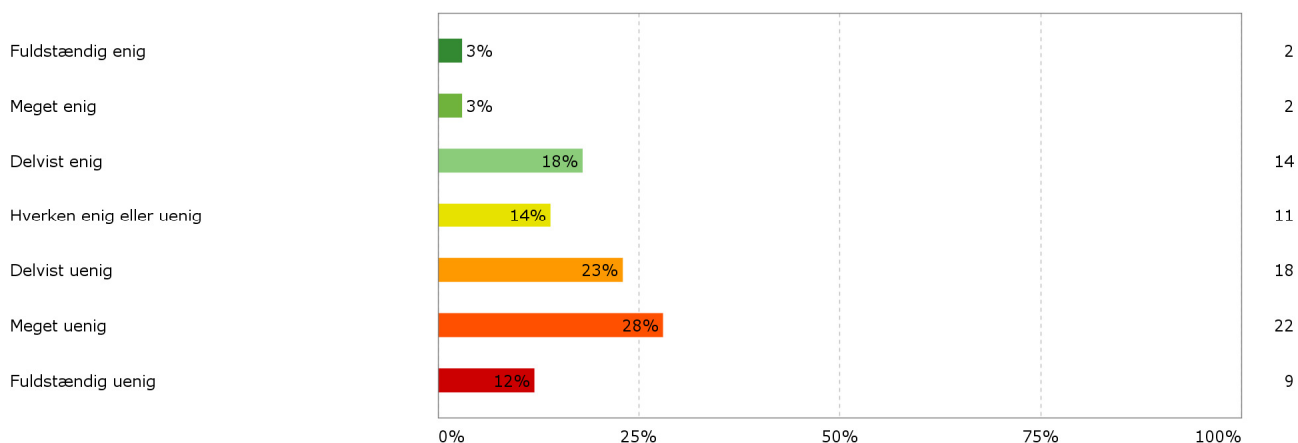
DER VAR MASSER AF PLADS TIL, AT OGSÅ VI BORGERE KUNNE KOMME MED FORSLAG OG IDEER TIL NYE POLITIKKER OG MÅDER AT LØSE PROBLEMERNE PÅ



POLITIKERNE VAR MEGET LYDHØRE OVER FOR BORGERNES IDEER OG FORSLAG

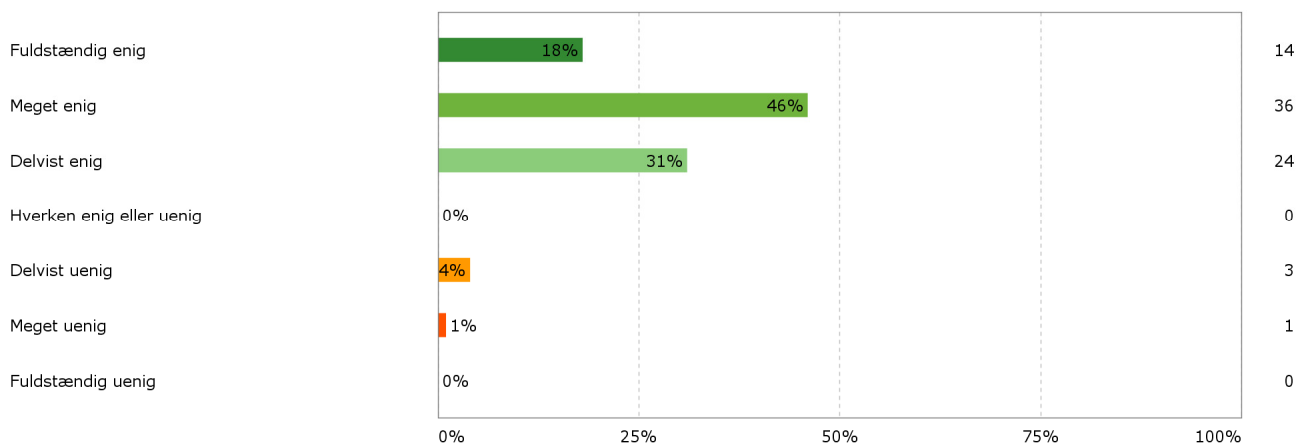


DISKUSSIONEN BLEV LIDT FOR TEKNISK NOGLE GANGE

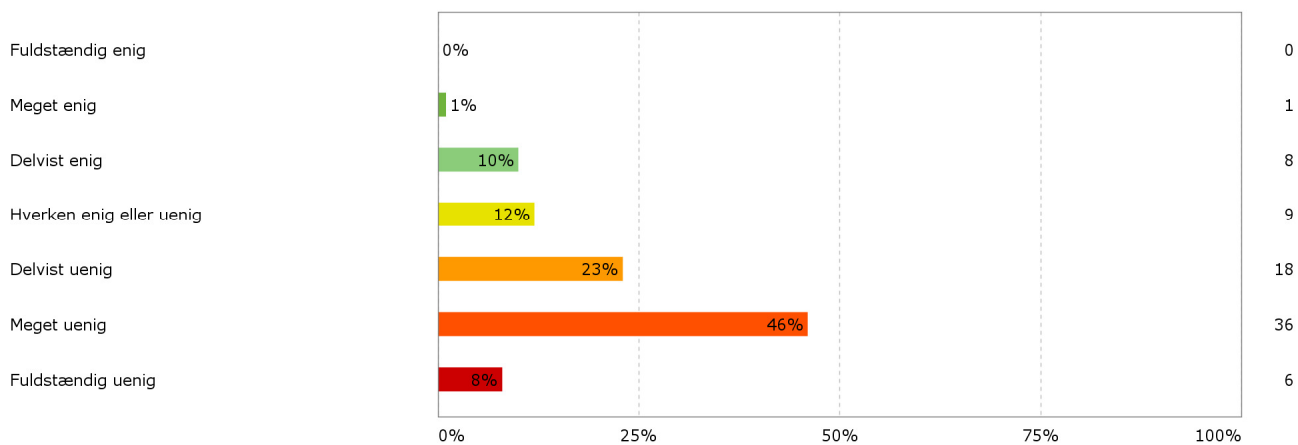


VI ER INTERESSEREDE I, HVORDAN DU HAR OPLEVET/OPLEVER ARBEJDET I UDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

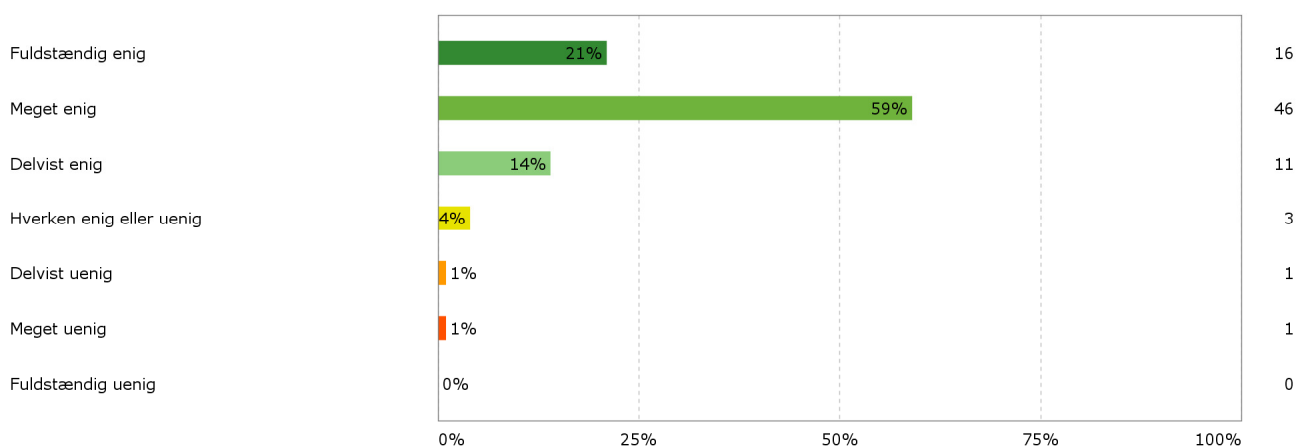
VI FIK HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UD GANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



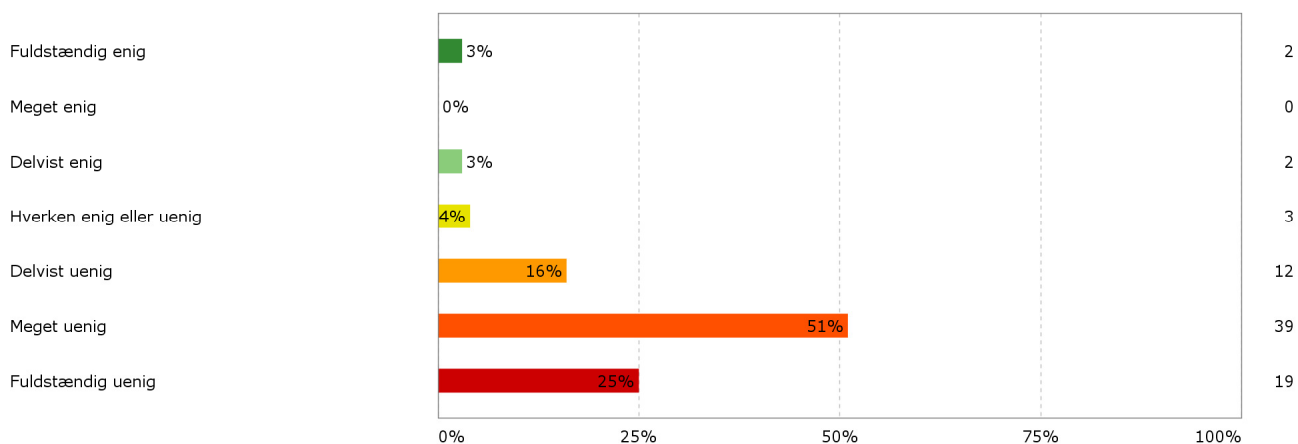
DER VAR MEST TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG FØRTE TIL NOGET



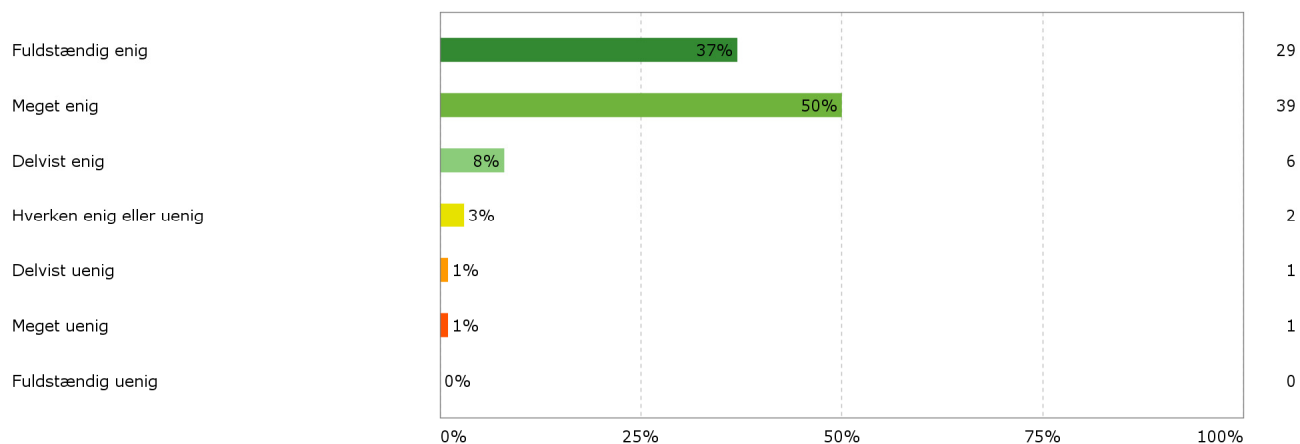
VI ARBEJDEDE PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BORGERNE I GENTOFTE KOMMUNE



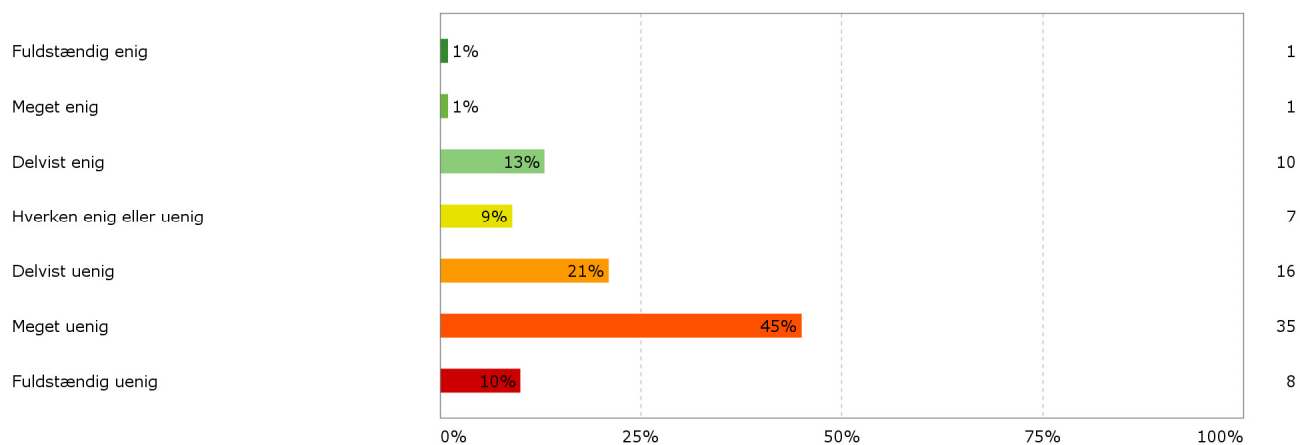
DER VAR MANGE KONFLIKTER, OG DET VAR SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



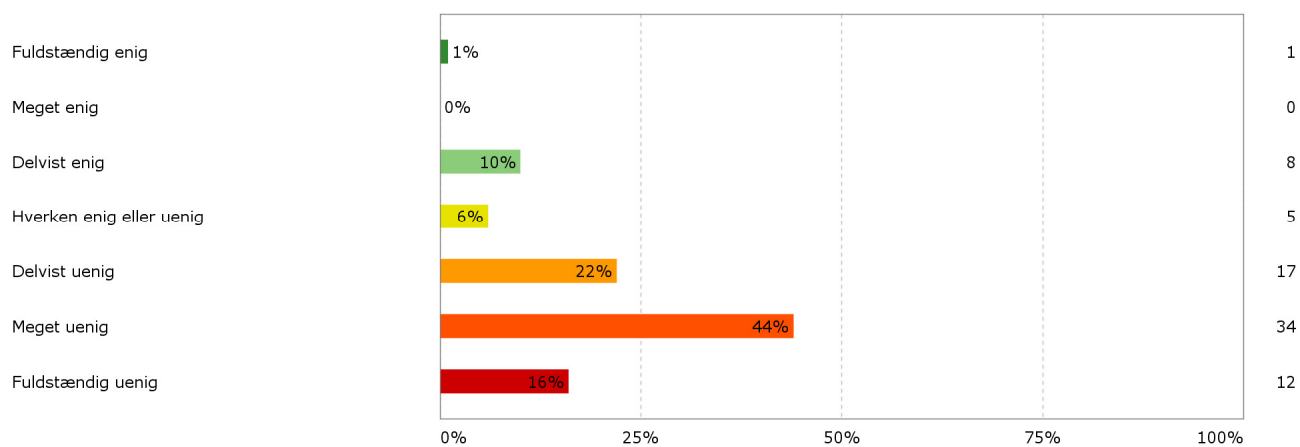
DER VAR PLADS TIL, AT ALLE KUNNE KOMME TIL ORDRE



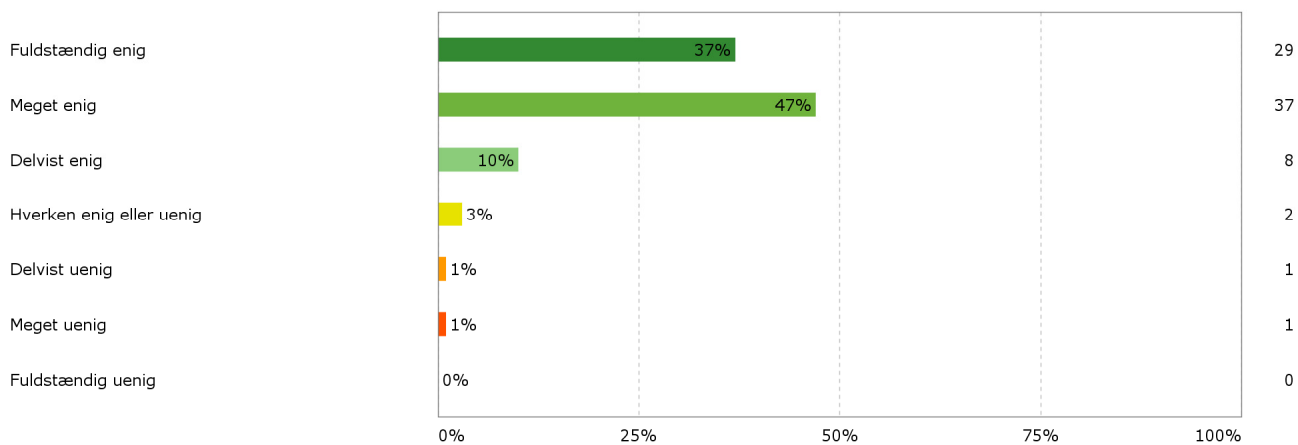
ADMINISTRATIONEN BRUGTE MEGET TID PÅ AT INFORMERE, OG DER VAR IKKE SÅ MEGET TID TIL DEBAT



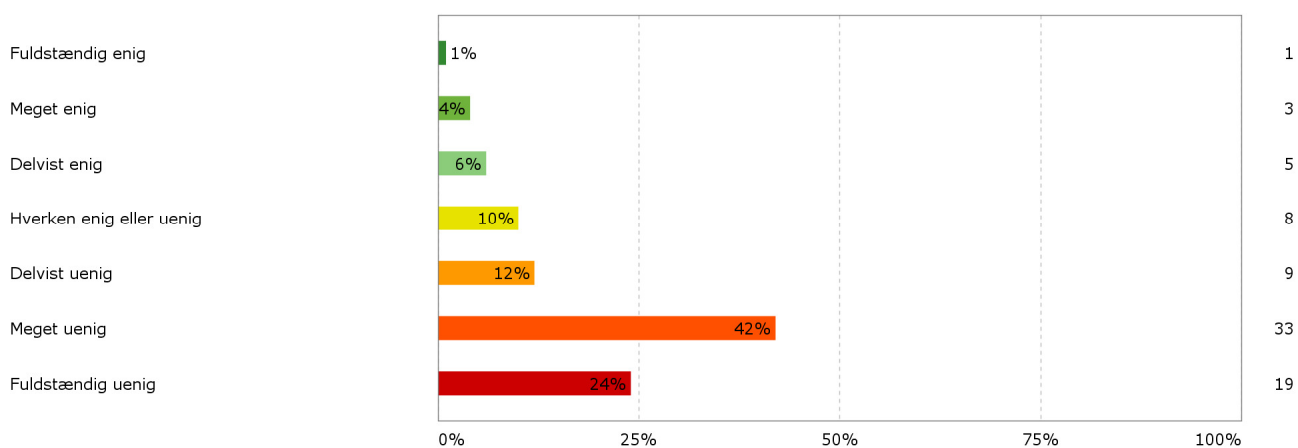
POLITIKERNE TALTE RIGTIG MEGET, OG DER VAR FOR LIDT TID TIL, AT BORGERNE KUNNE KOMME TIL ORDRE



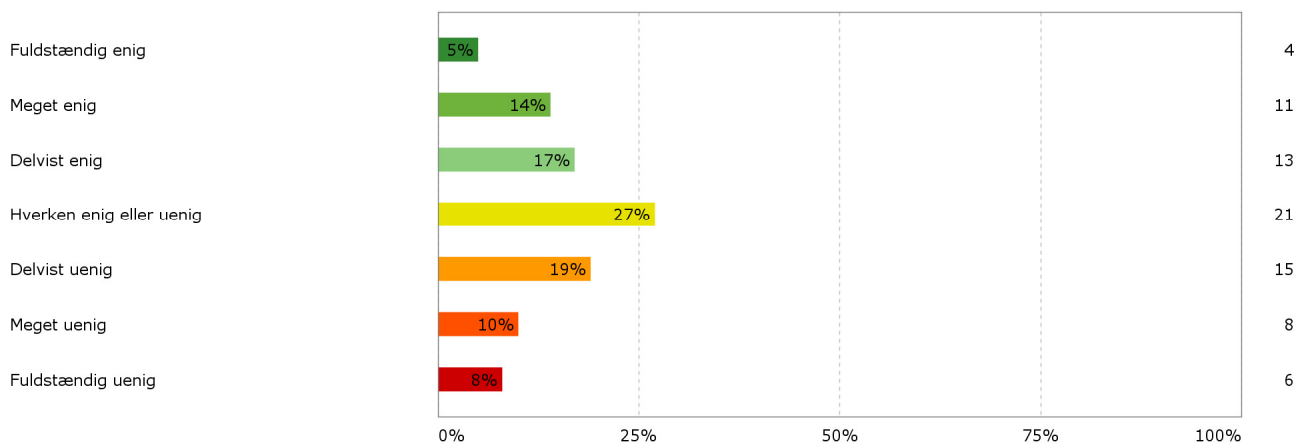
MØDERNE VAR PLANLAGT OG BLEV GENNEMFØRT PÅ EN MÅDE, DER BÅDE SIKREDE FREMDRIFT OG EN GOD OG KONSTRUKTIV DIALOG MELLEM DELTAGERNE



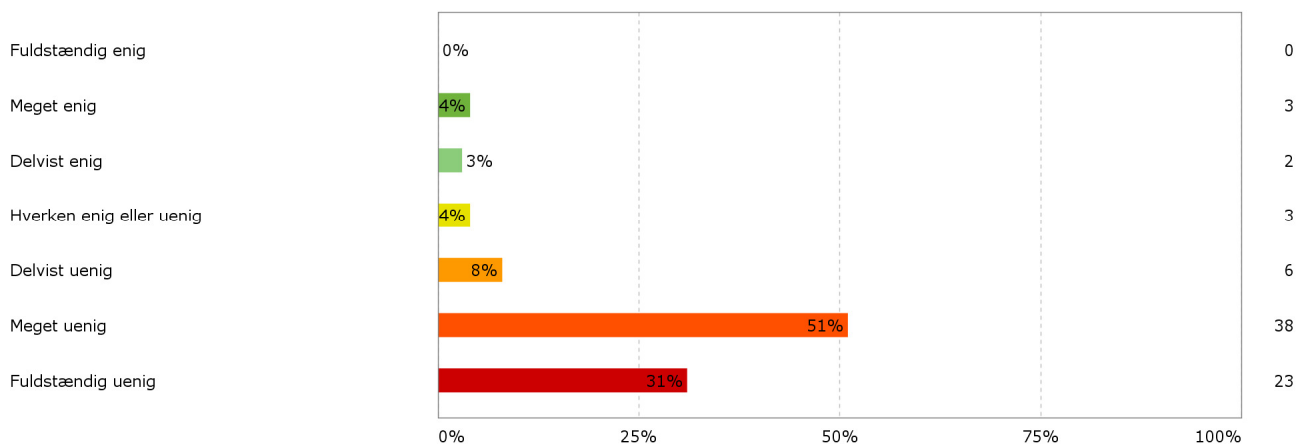
JEG SAD OFTE TILBAGE MED EN FØLELSE AF, AT DER VAR NOGET, SOM JEG IKKE FIK SAGT



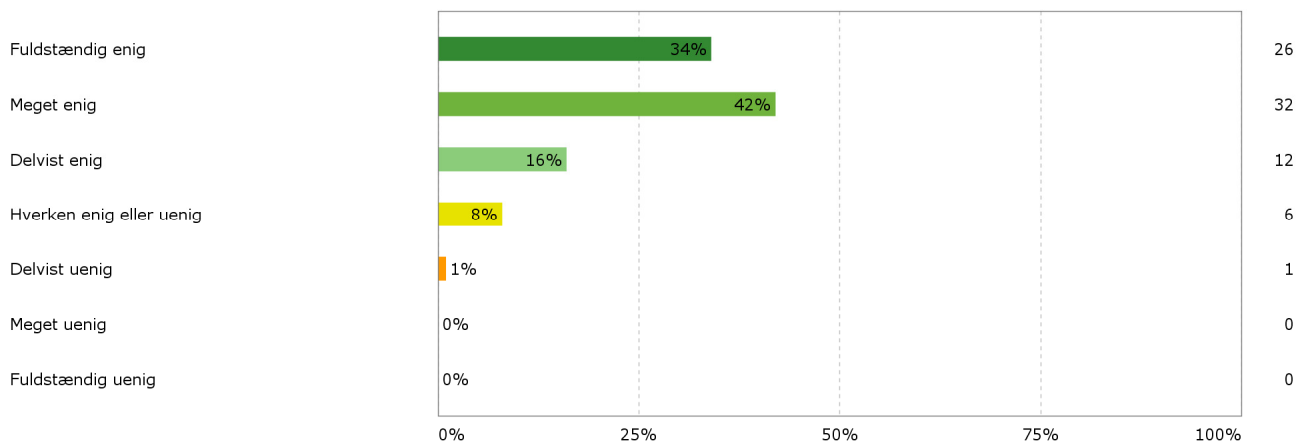
BORGERNE DOMINEREDE DEBATTEN OG POLITIKERNE LYTTED E MERE, END DE TALTE



JEG SYNES IKKE RIGTIG, AT FOLK LYTTEDE TIL HINANDEN

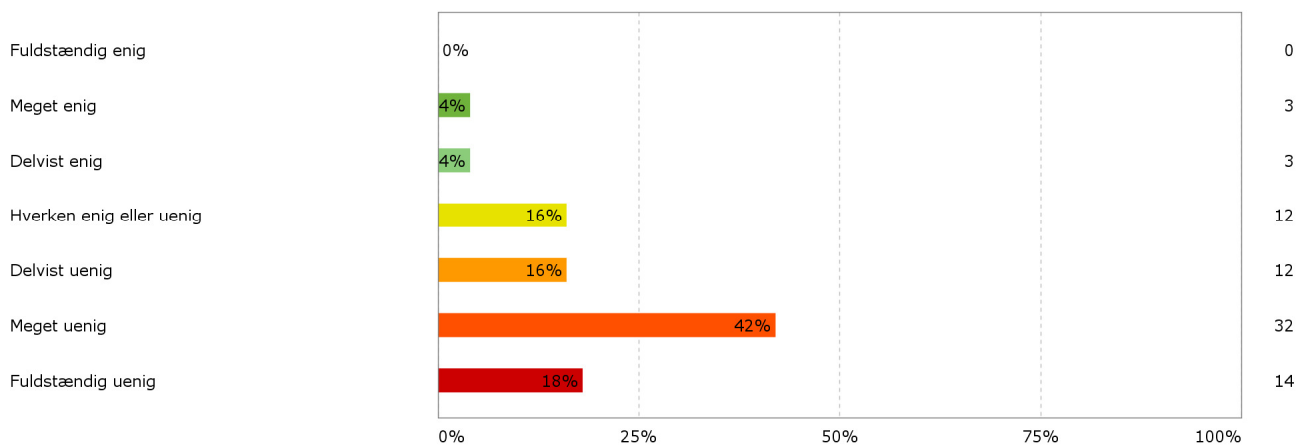


MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD DIALOG, SOM JEG HAR LÆRT MEGET AF AT DELTAGE I

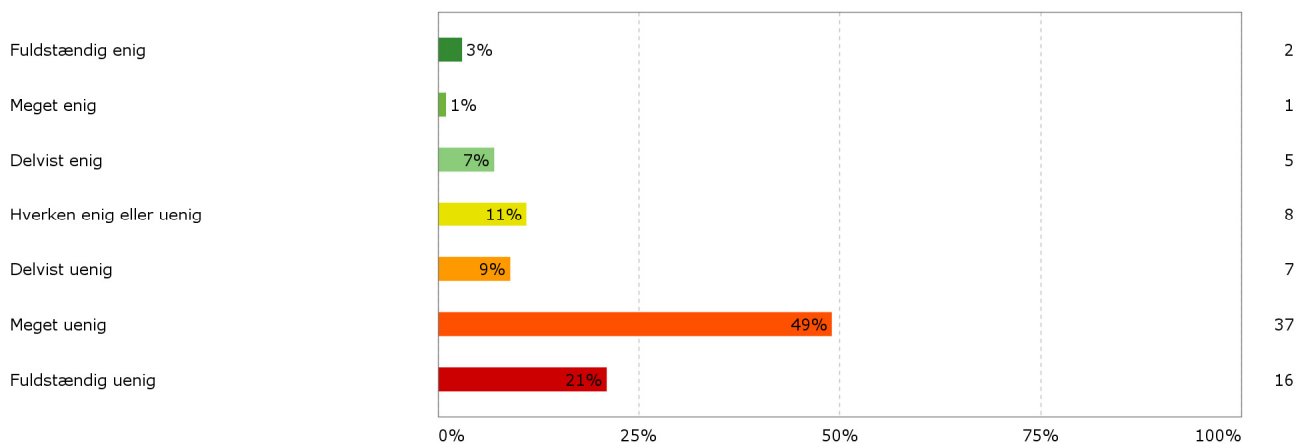


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTE DU INDTIL VIDERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGAUEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

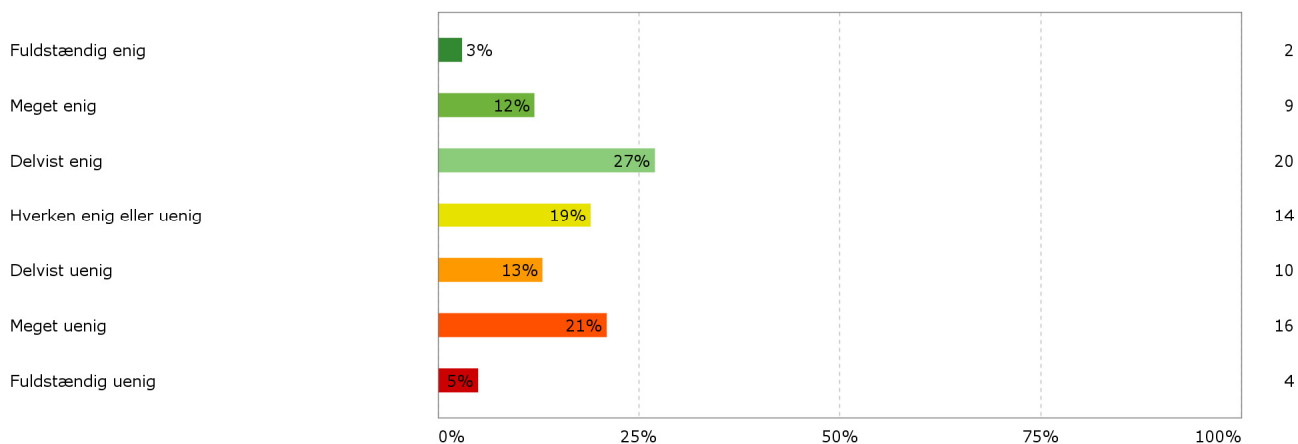
ARBEJDET I UDVALGET HAR VÆRET ALT FOR TIDSKRÆVENDE I FORHOLD TIL UDBYTTE



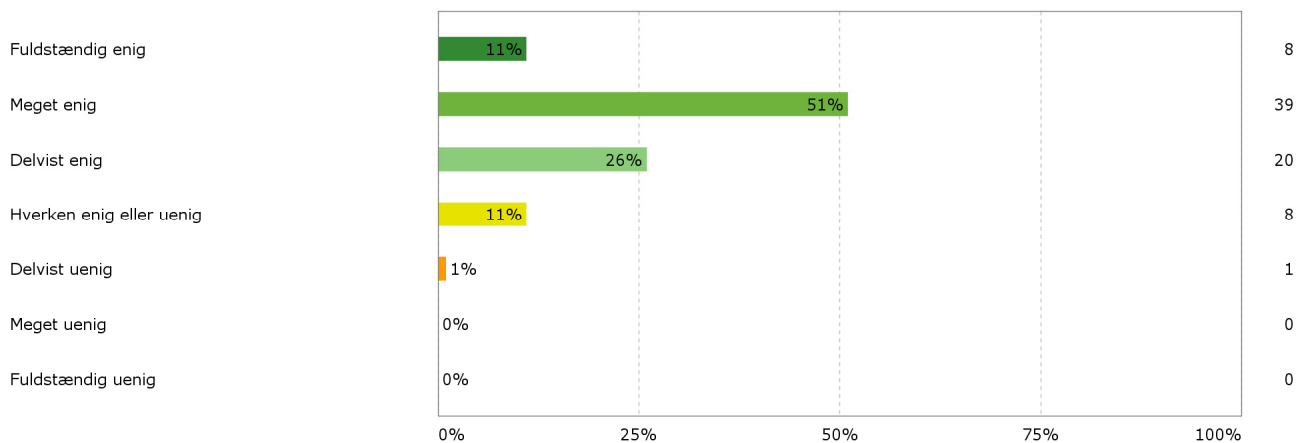
DET HAR VÆRET SVÆRT AT FØLGE MED I DISKUSSIONERNE, FORDI JEG IKKE HAR AL DEN RELEVANTE VIDEN



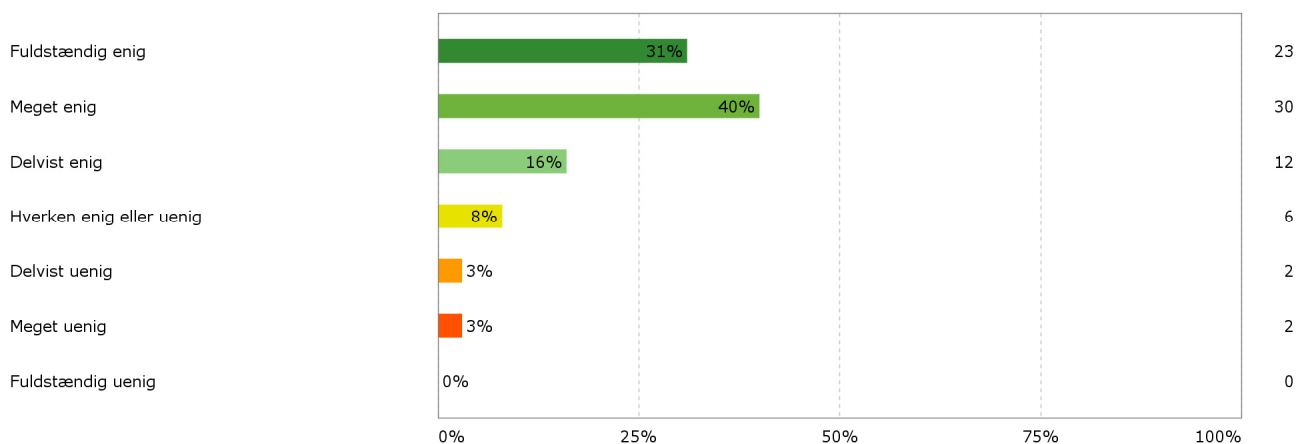
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR ÆNDRET MIN OPFATTELSE AF, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGER EGENTLIG ER



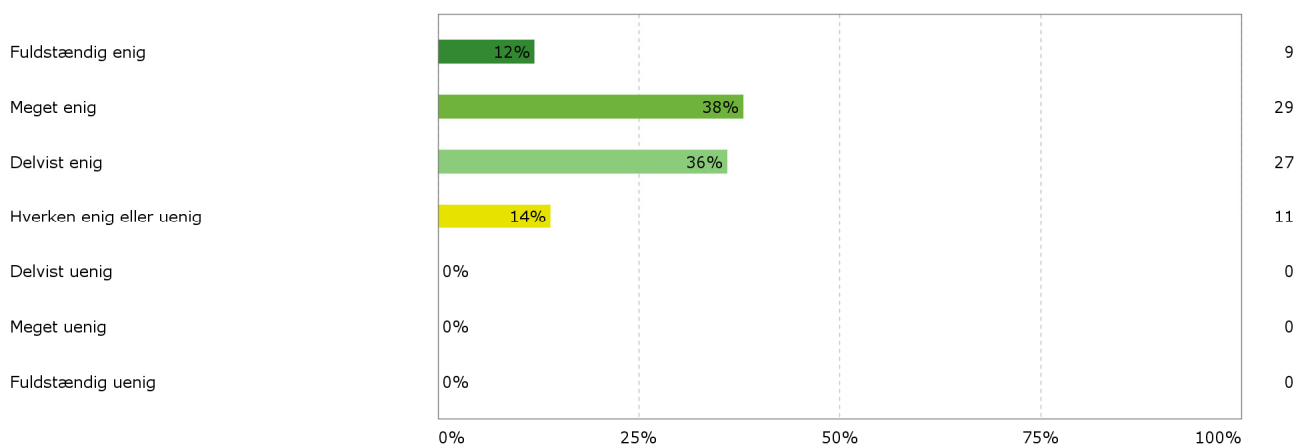
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE NOGLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



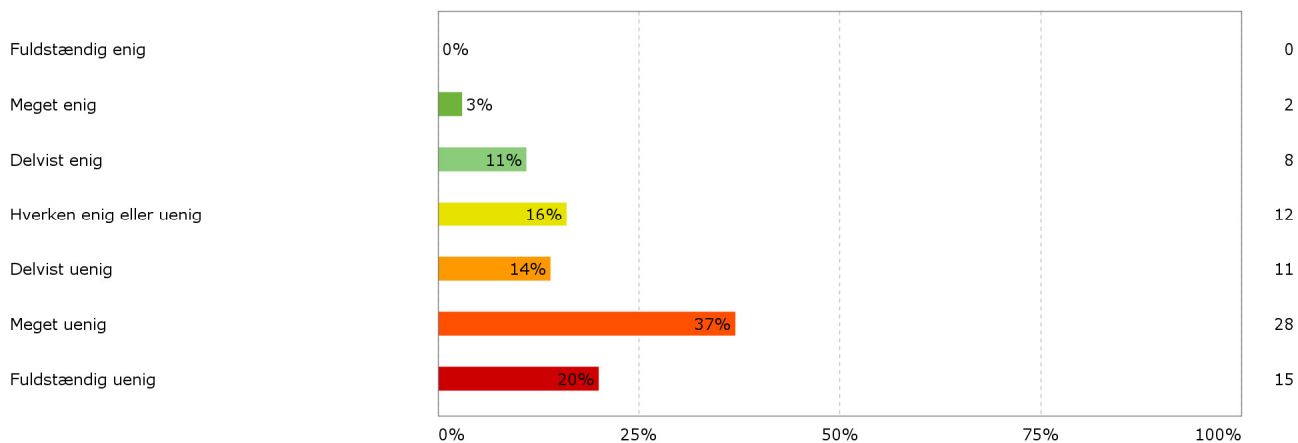
ARBEJDET I UDVALGET HAR GIVET MIG LYST TIL AT DELTAGE I ET OPGAVEUDVALG POLITISK ARBEJDE EN ANDEN GANG



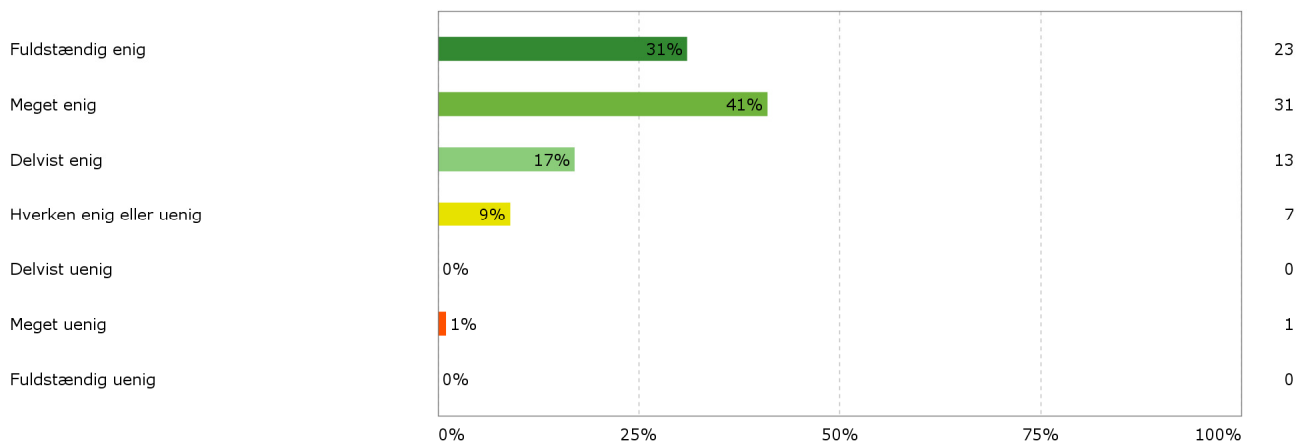
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR FØRST TIL UDVIKLINGEN AF IDEER OG LØSNINGER, SOM JEG TRO, VIL GØRE EN STOR FORSKEL PÅ OMRÅDET



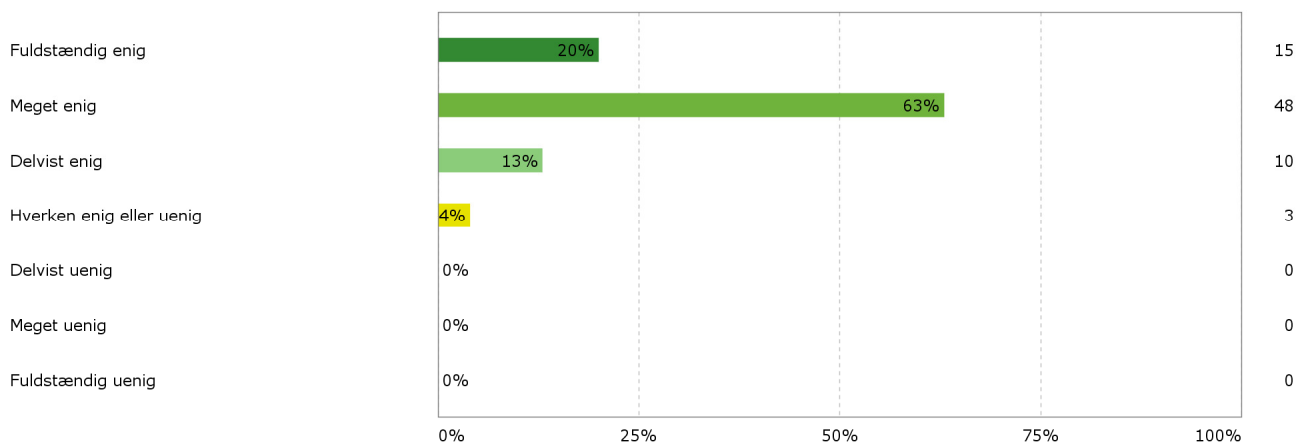
ARBEJDET I UDVALGET FØRTE IKKE RET MEGET NYT MED SIG



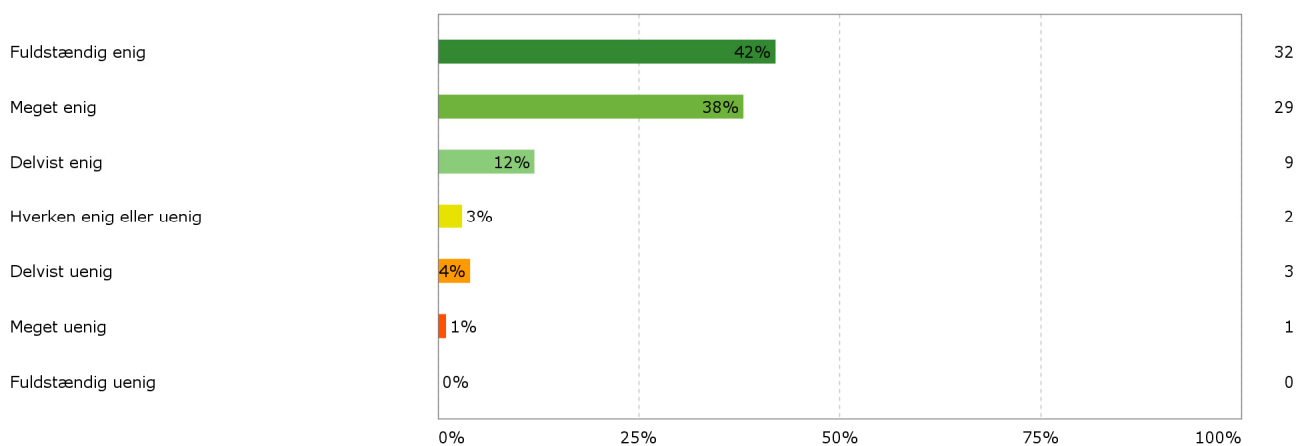
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET MIG LYST TIL AT BIDRAGE TIL AT LØSE DE PROBLEMSTILLINGER OG UDFORDRINGER, SOM GENTOFTE STÅR OVERFOR AT SKULLE LØSE



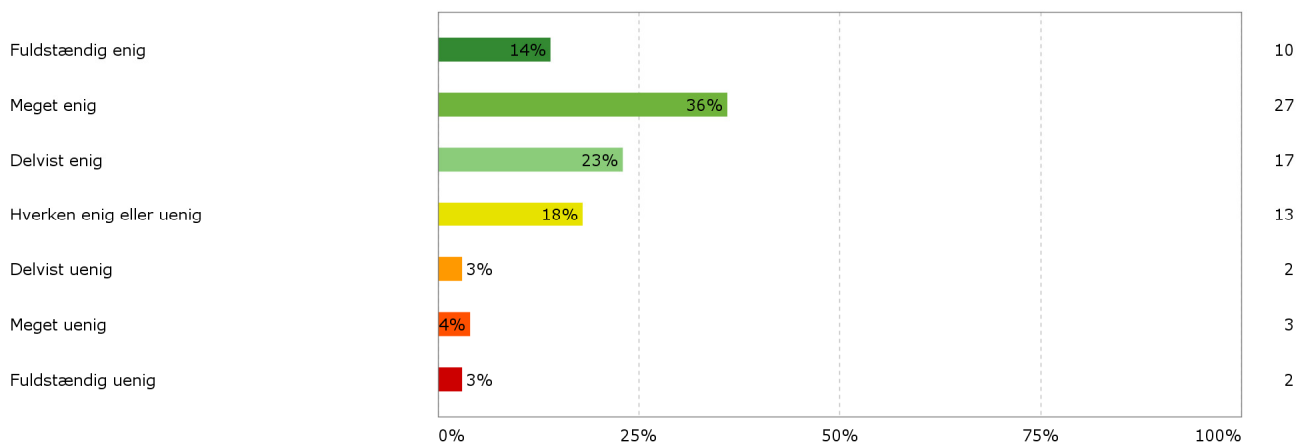
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER, AT BORGERNE HAR BIDRAGET MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER, END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



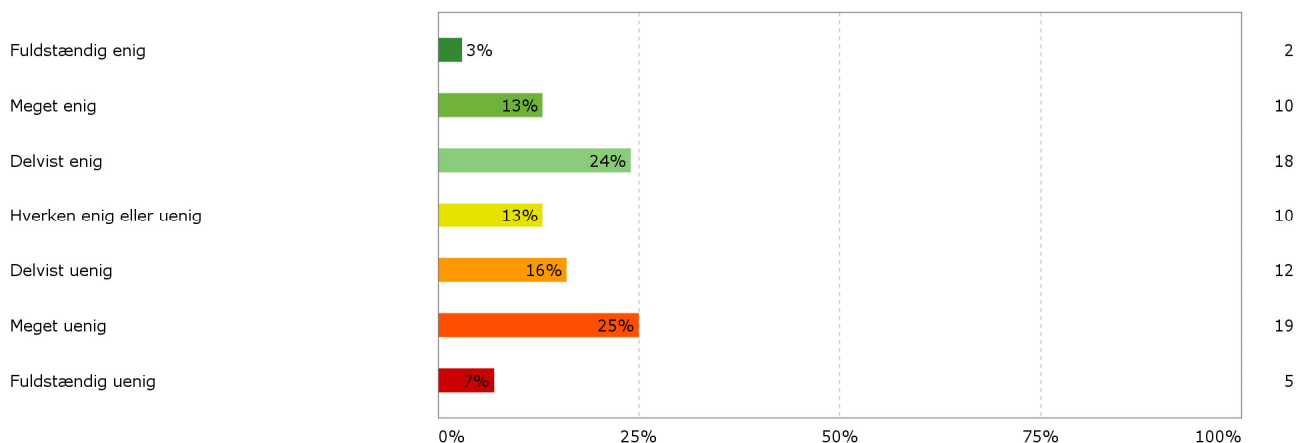
DET HAR VÆRET SPÆNDENDE AT VÆRE MED I OPGAVEUDVALGENE, OG JEG VILLE GERNE VÆRE MED EN ANDEN GANG



JEG HAR FÅET ET BEDRE KENDSKAB TIL, HVORDAN POLITISKE BESLUTNINGER BLIVER TIL

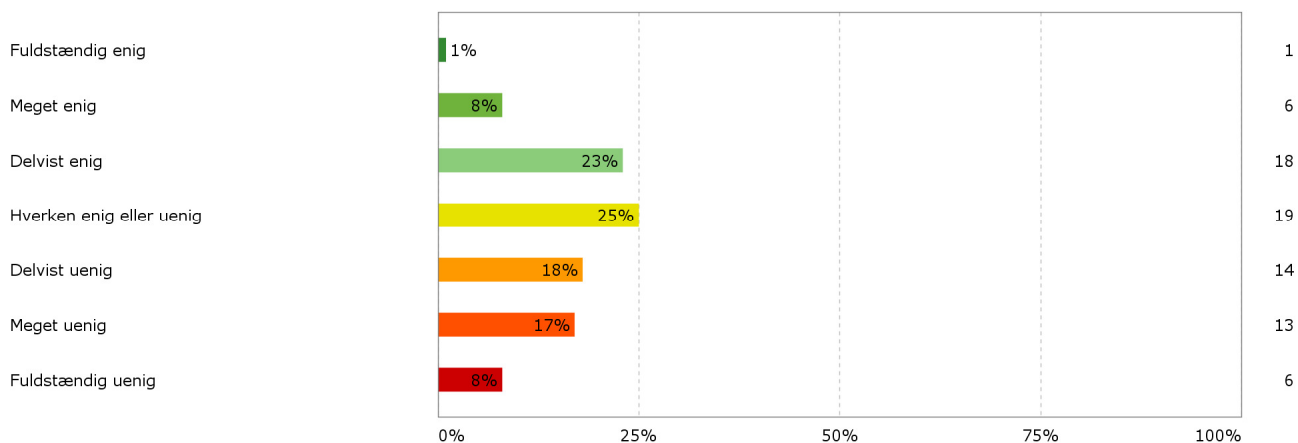


JEG ER USIKKER PÅ, OM OPGAVEUDVALGETS INDSTILLING FÅR INDFLYDELSE PÅ DE POLITISKE BESLUTNINGER I KOMMUNALBESTYRELSEN

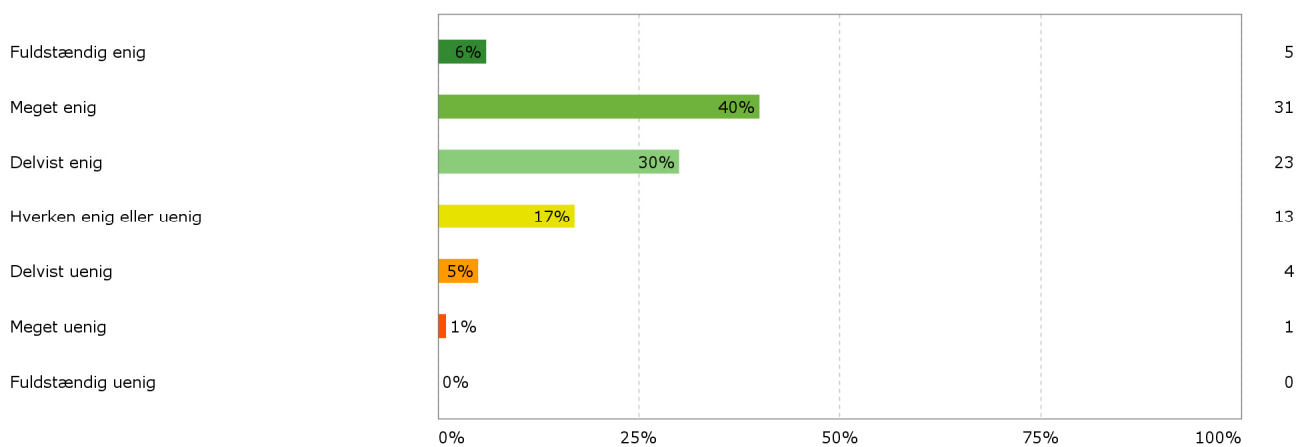


TIL SLUT SKAL VI BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

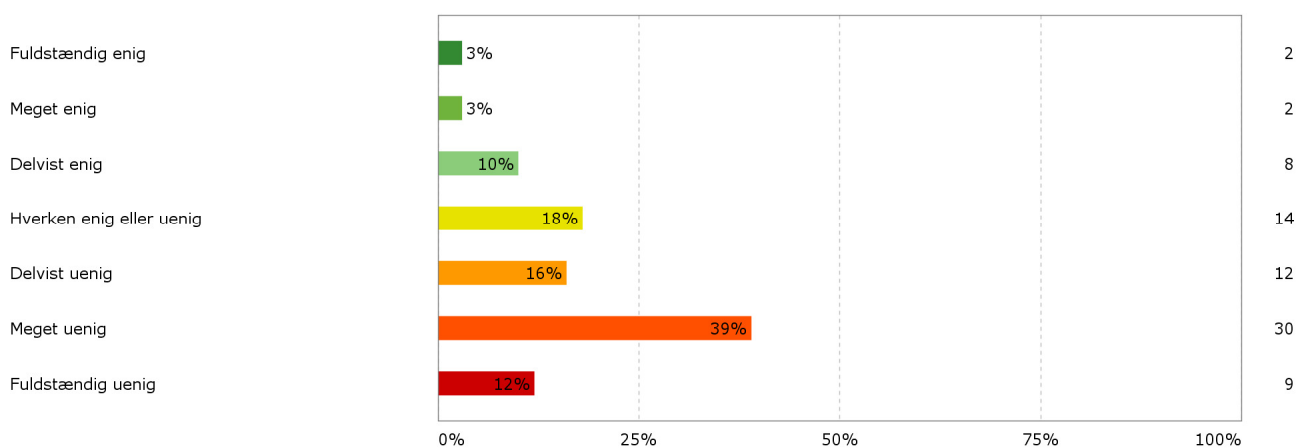
ARBEJDSFORMERNE KUNNE GODT VÆRE LIDT MERE EKSPERIMENTERENDE OG VARIEREDE OG KREATIVE



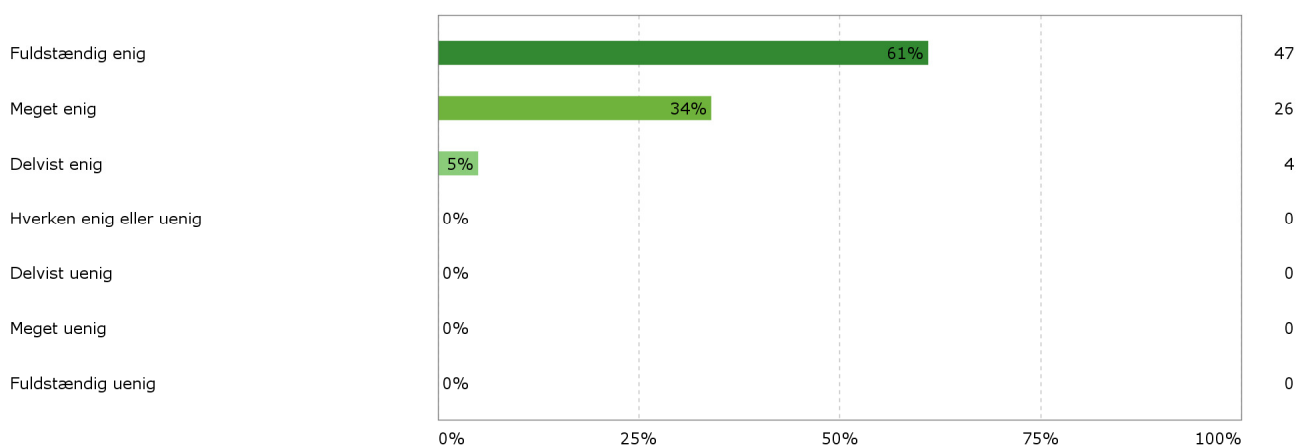
DER ER IKKE GRUND TIL AT ÆNDRE SÆRLIG MEGET I DEN MÅDE OPGAVEUDVALGENE FUNGERER PÅ



DER BLEV IKKE GJORT TILSTRÆKKELIGT I OPGAVEUDVALGET FOR AT GIVE EN STØRRE DEL AF BORGERNE MULIGHED FOR AT GIVE DERES BESYV MED



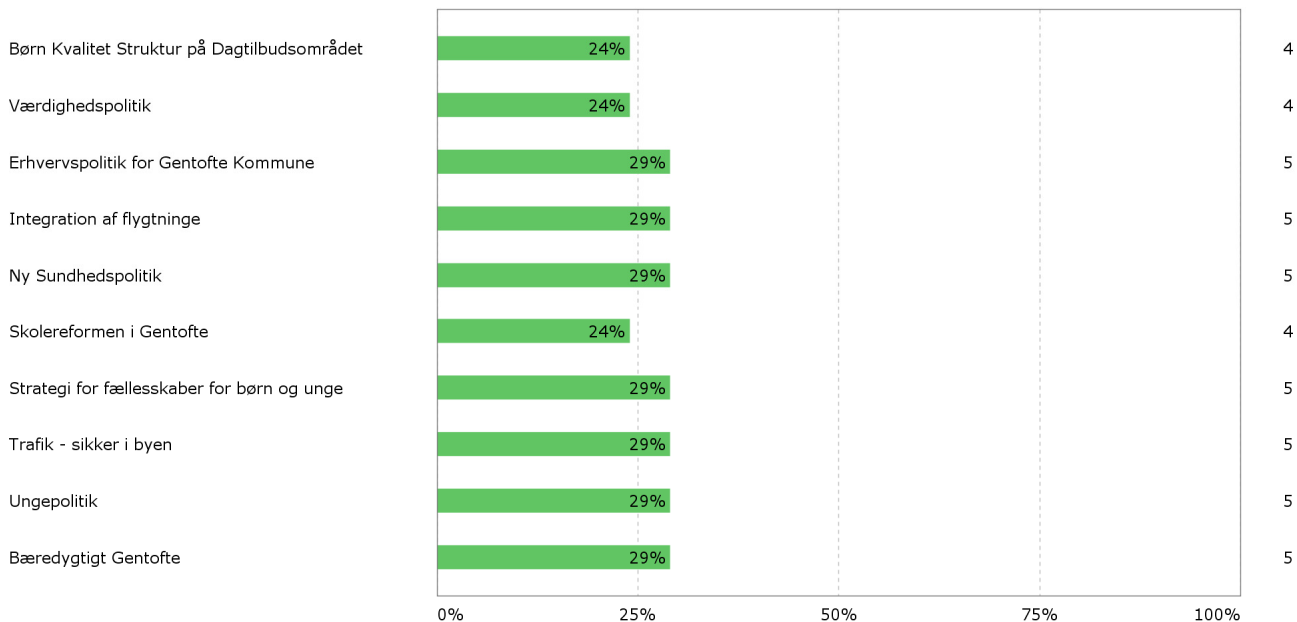
DET ER EN GOD IDE, AT BORGERE OG POLITIKERE SAMMEN SKABER LØSNINGER I DE NYE OPGAVEUDVALG



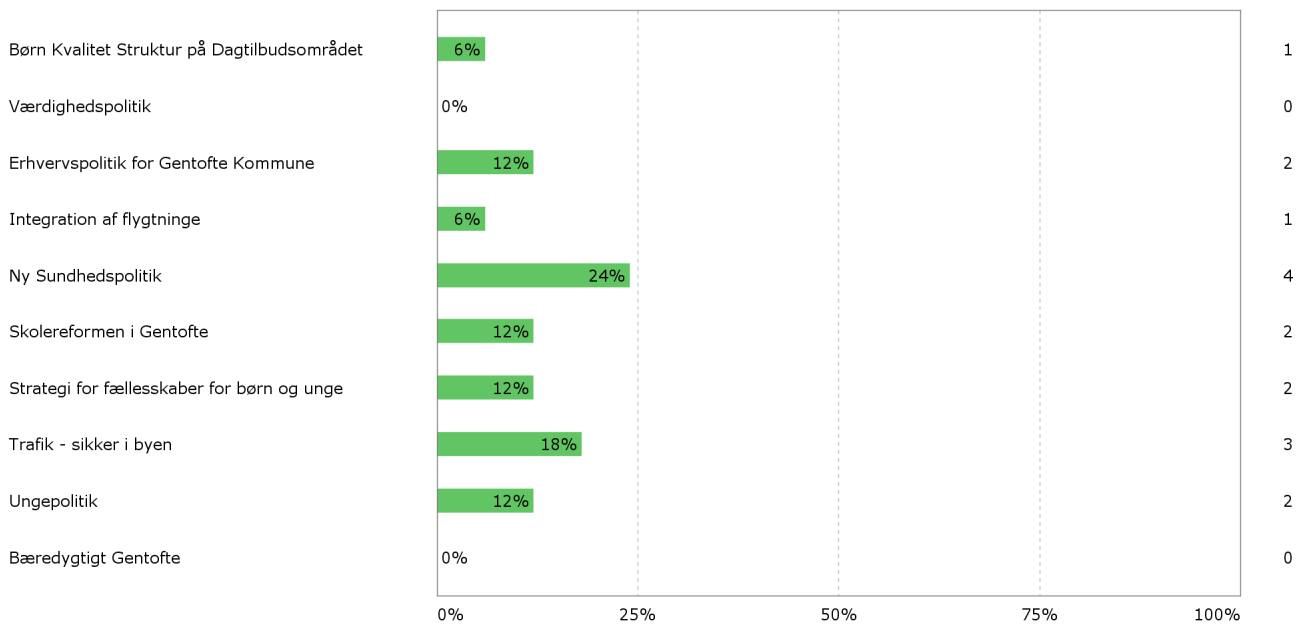
BILAG 2: POLITIKERNES SVAR PÅ SPØRGESKEMA

Alle medlemmer af kommunalbestyrelsen på nær borgmesteren har deltaget i opgaveudvalg og har fået spørgeskemaet. 17 af de 18 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 94 %.

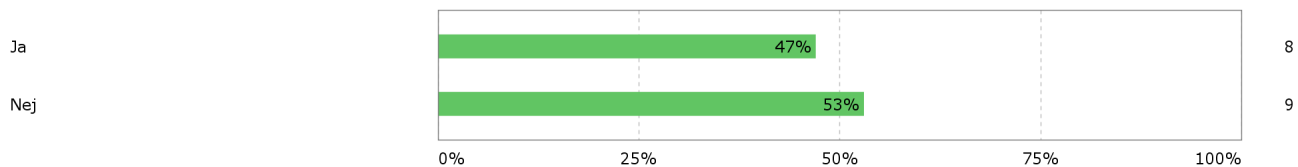
HVILKE OPGAVEUDVALG HAR DU DELTAGET I?



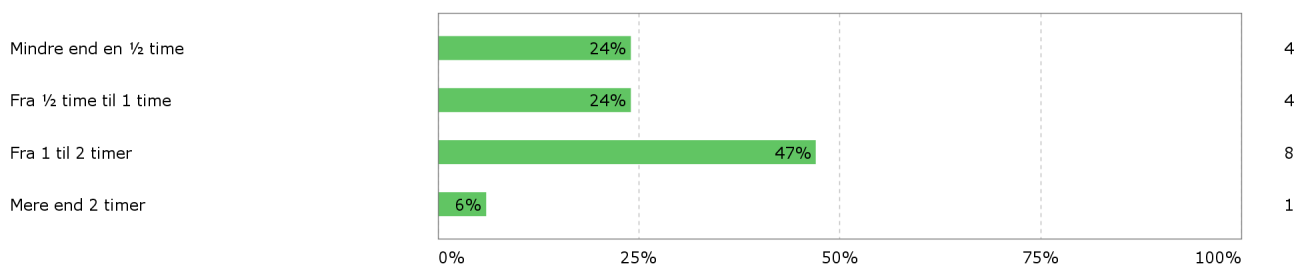
AF HENSYN TIL ANALYSEN VIL VI BEDE DIG OM KUN AT SVARE PÅ BAGGRUND AF DINE OPLEVELSER MED ÉT AF DE OPGAVEUDVALG, DU HAR DELTAGET I. HVILKET OPGAVEUDVALG LIGGER TIL GRUND FOR DIN BESVARELSE?



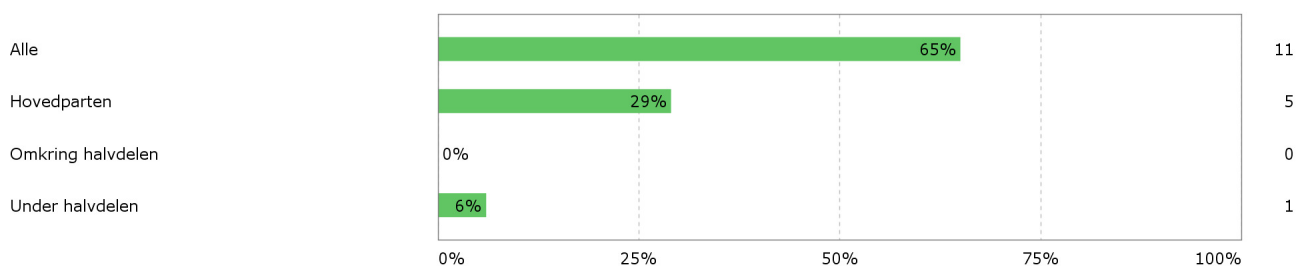
HAR DU VÆRET ENTEN FORMAND ELLER NÆSTFORMAND FOR DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSIT BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?

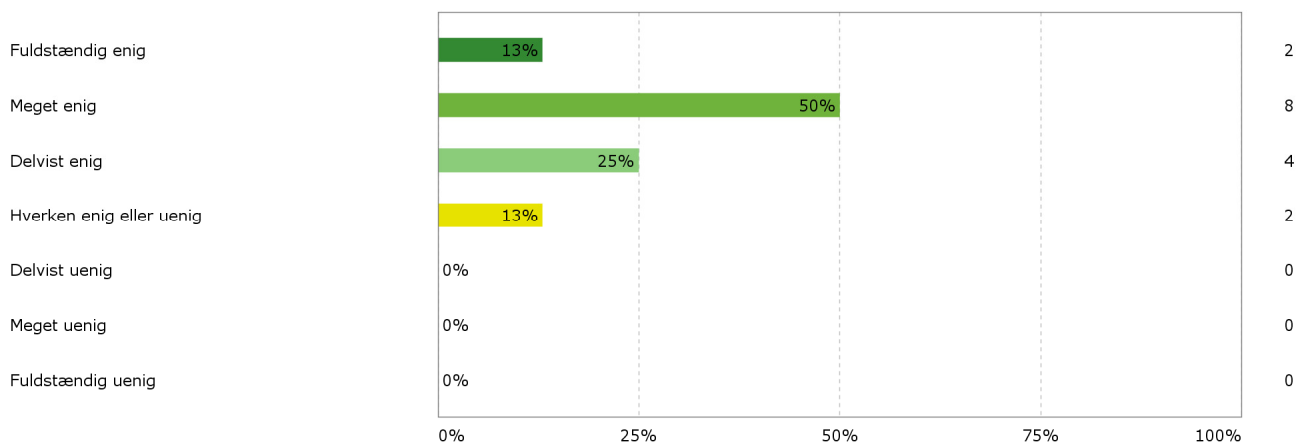


HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

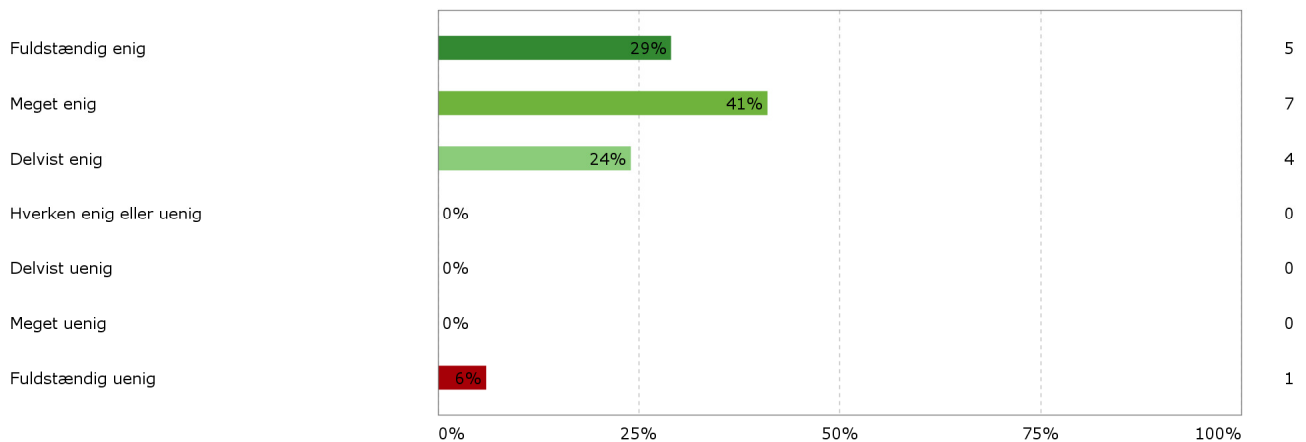


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPFATTET ELLER OPFATTER DIT SAMSPIL MED BORGERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

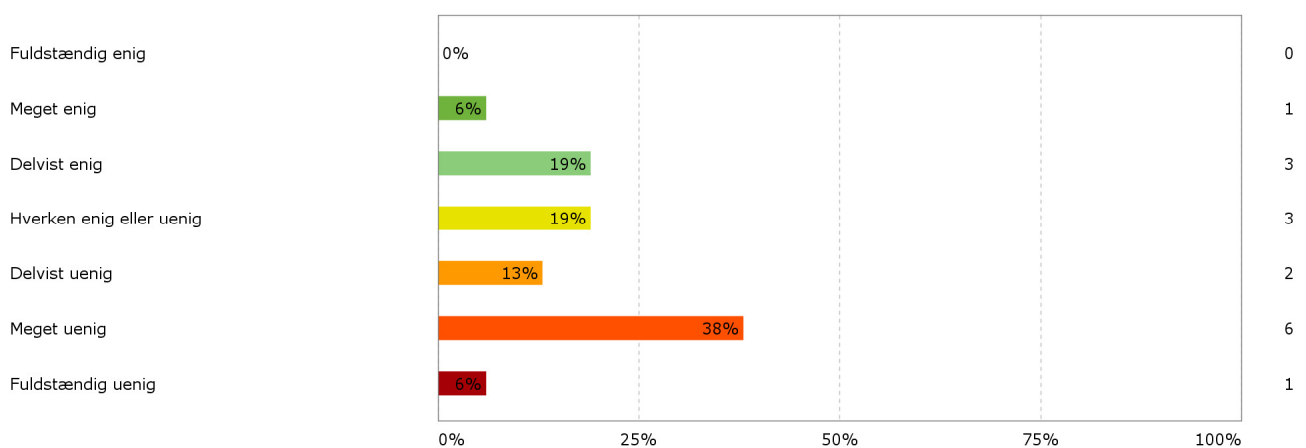
FOR MIG HANDLEDE DET MEGET OM AT LYTTE OG SUGE NYE INFORMATIONER OG IDEER TIL MIG



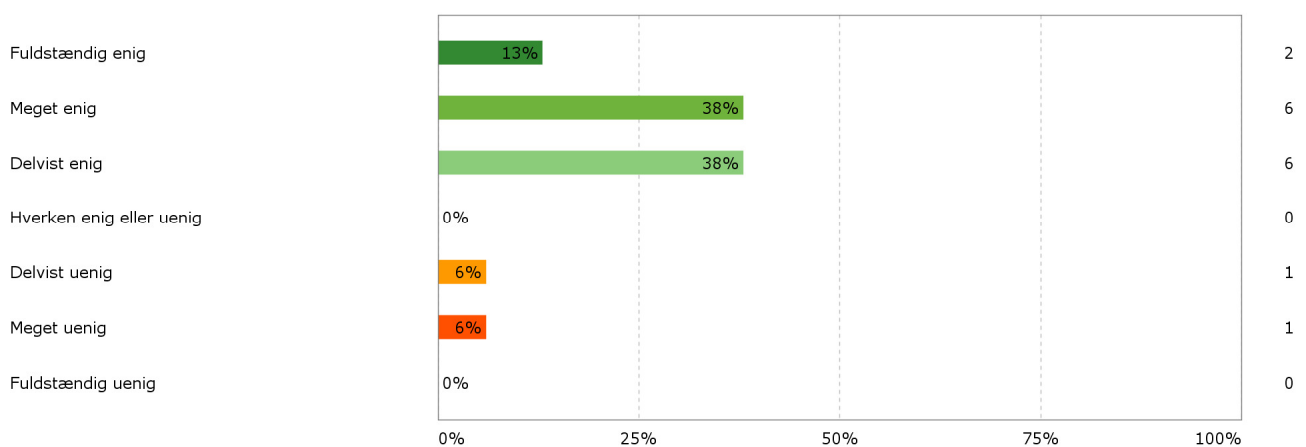
JEG BESTRÆBTE MIG PÅ AT GÅ I DIALOG MED BORGERNE MED HENBLIK PÅ AT FINDE NYE OG BEDRE LØSNINGER PÅ VIGTIGE PROBLEMER OG UDFORDRINGER



DET VAR VIGTIGT FOR MIG AT FREMLÆGGE MINE POLITISKE HOLDNINGER OG SYNSPUNKTER FOR AT FÅ RESPONS PÅ DEM OG SKABE STØTTE OG OPBAKNING TIL DEM

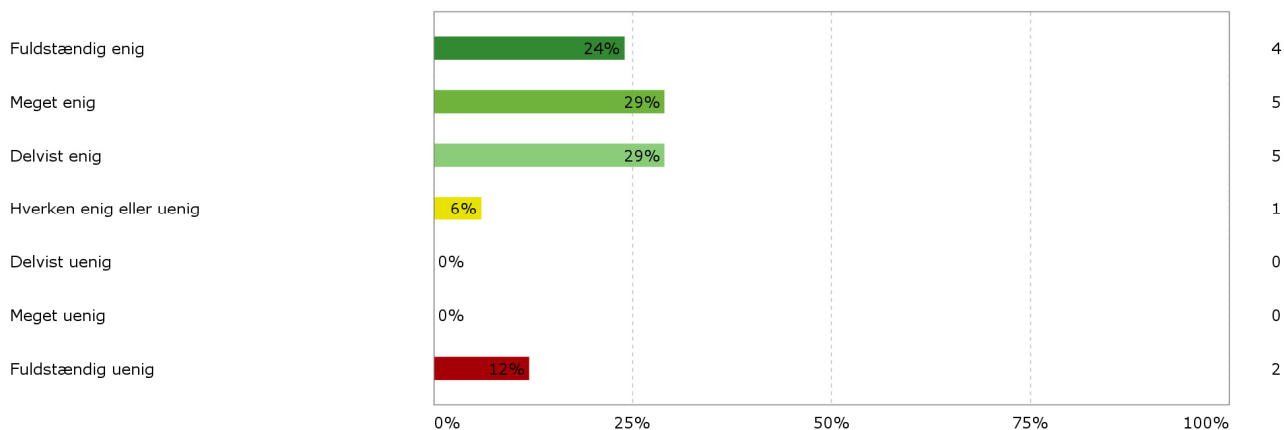


JEG HOLDT MIG OFTE TILBAGE, FOR AT GIVE BORGERNE MULIGHED FOR AT FÅ INDFLYDELSE PÅ KOMMUNENS BESLUTNINGER

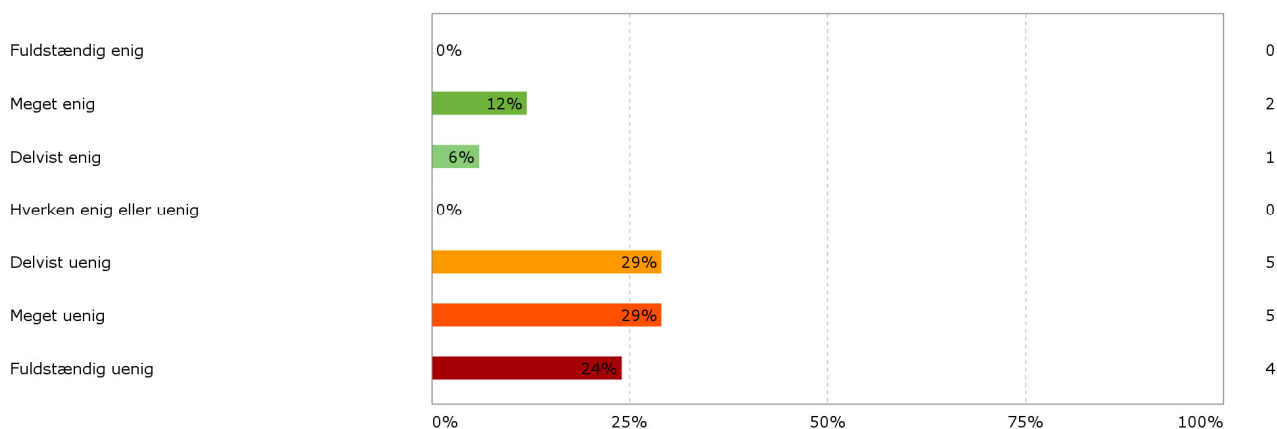


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPLEVER DU ELLER HAR OPLEVET MØDERNE/AKTIVITETERNE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

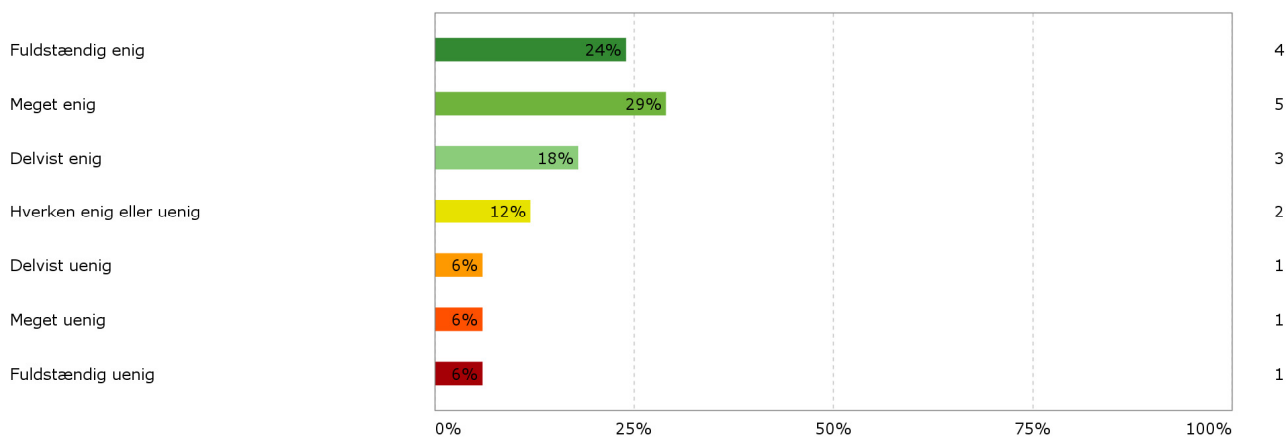
VI FIK HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



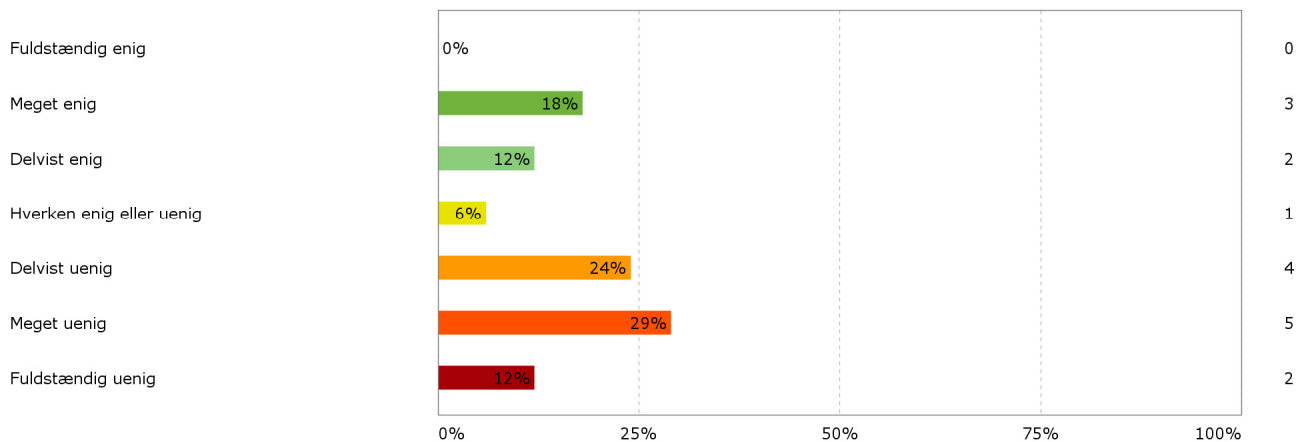
DER HAR MEST VÆRET TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG ER FØRT TIL NOGET



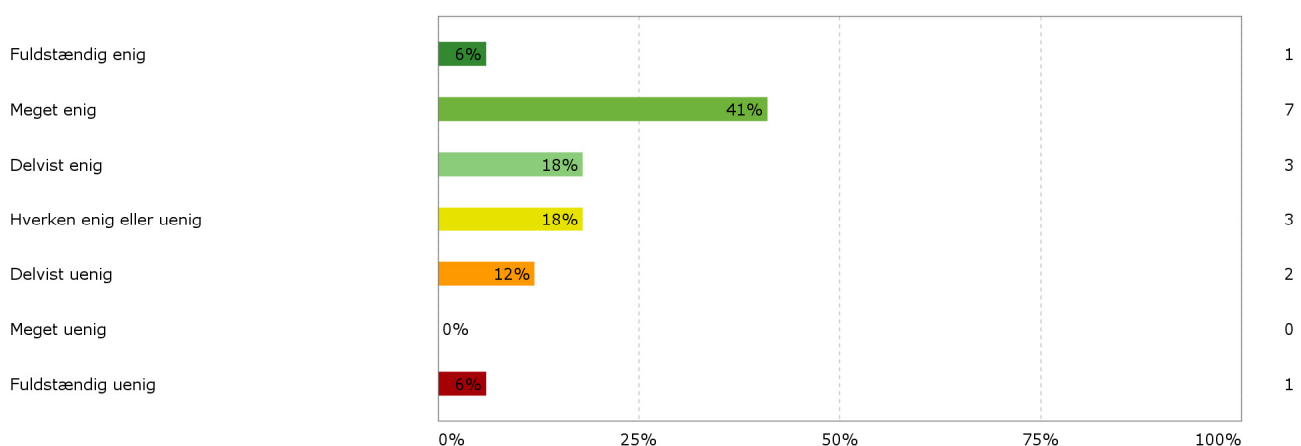
VI HAR I FÆLLESSKAB ARBEJDET MÅLRETTET PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BORGERNE I GENTOFTE KOMMUNE



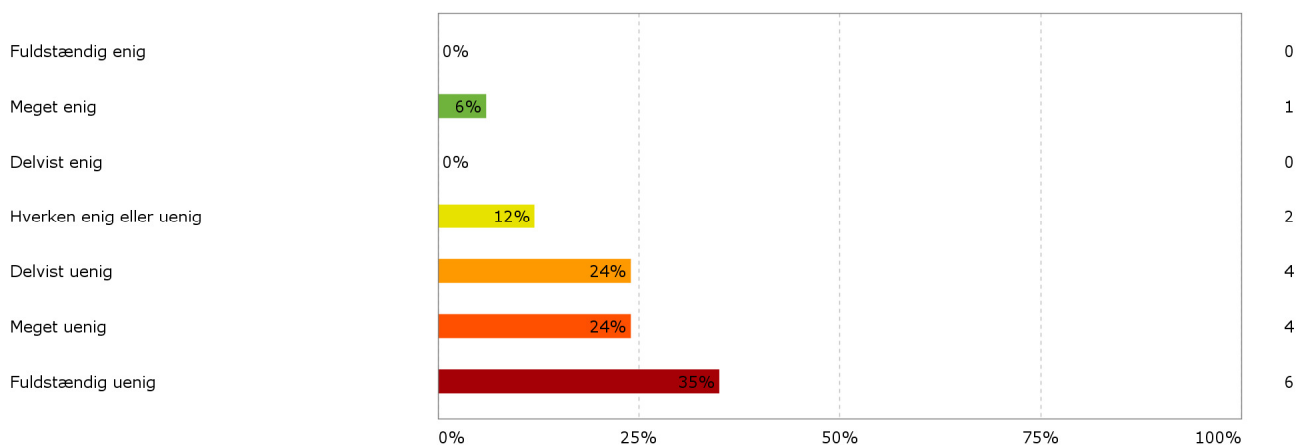
DER HAR VÆRET KONFLIKTER, OG DET HAR IND IMELLEM VÆRET SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



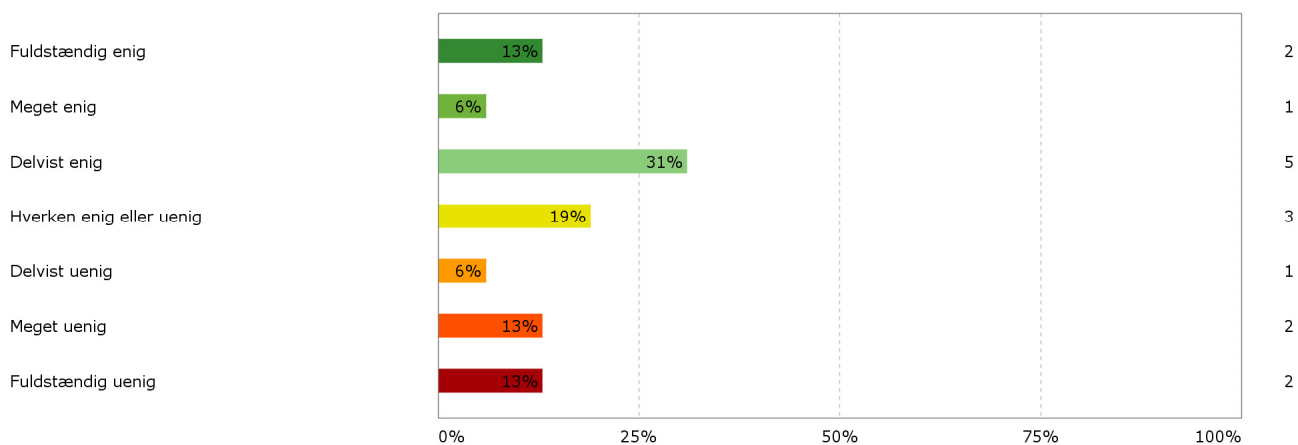
DET ER LYKKEDES FINT MED AT REKRUTTERE BORGERE FRA FORSKELLIGE GRUPPER OG MED FORSKELLIGE SYNSPUNKTER



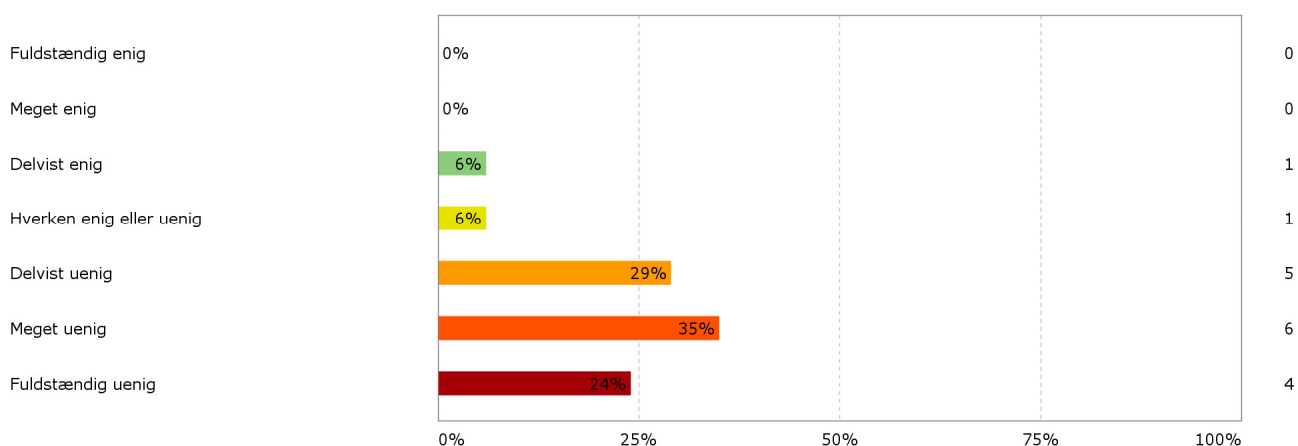
BORGERNE VAR PASSIVE OG BØD IKKE RIGTIGT IND MED ERFARINGER, SYNSPUNKTER OG IDEER



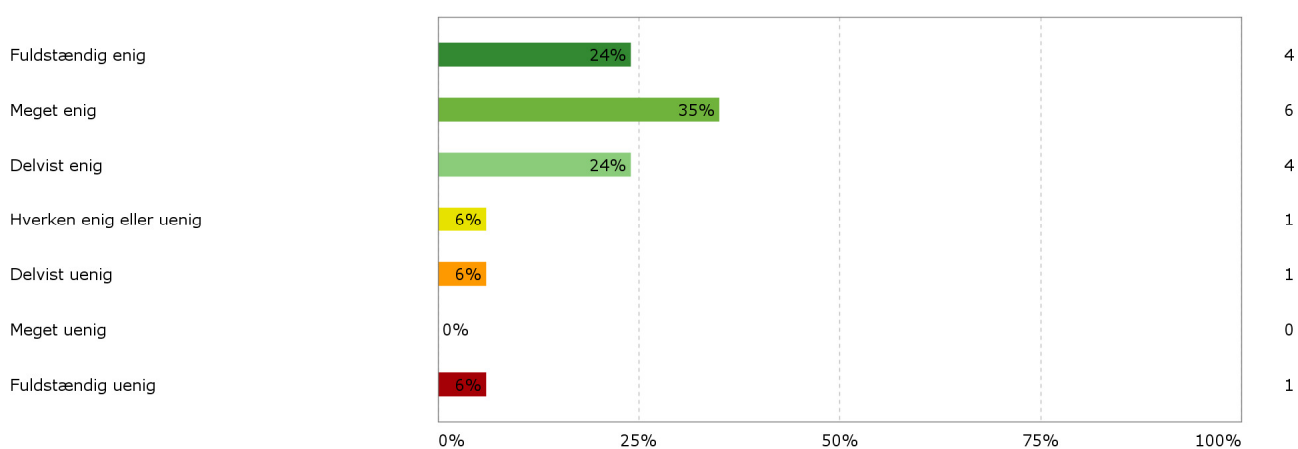
EMBEDSMÆNDENE FYLDTE FOR MEGET, OG GJORDE, AT DER VAR FOR LIDT PLADS TIL DIALOGEN MED BORGERNE



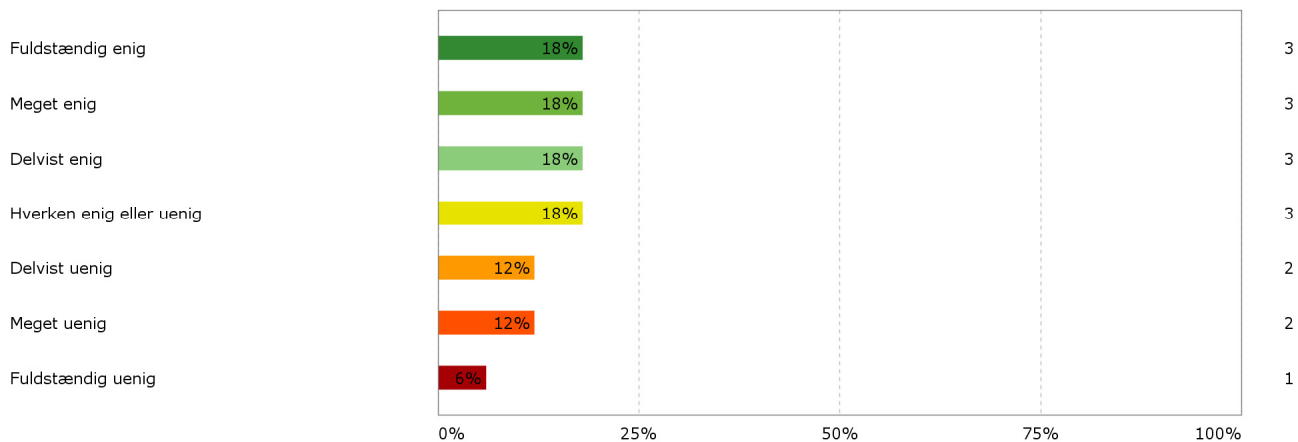
POLITIKERNE FYLDTE FOR MEGET, OG GAV IKKE TILSTRÆKKELIG PLADS TIL AT BORGERNE KUNNE KOMME PÅ BANEN



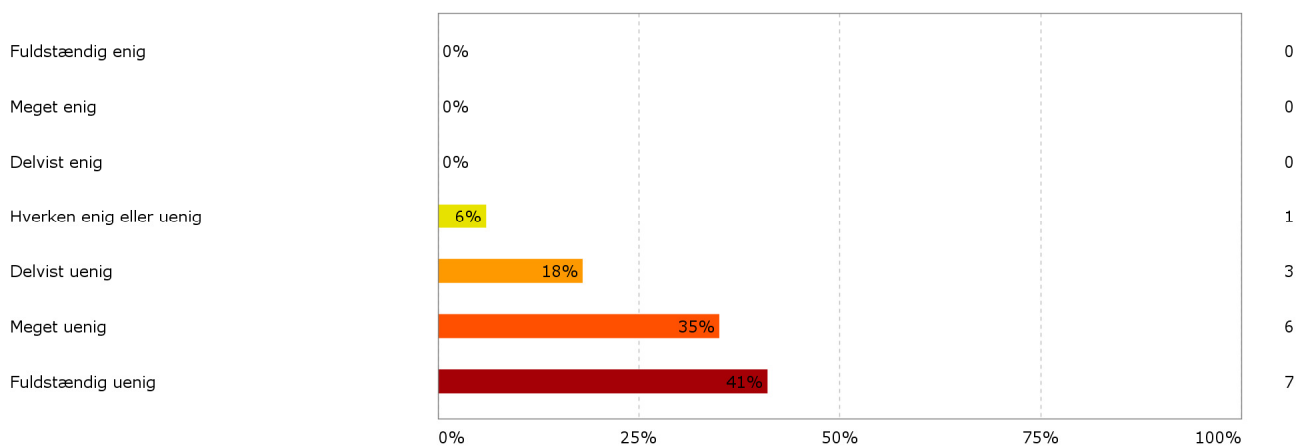
MØDERNE VAR PLANLAGT OG FACILITERET PÅ EN MÅDE, DER BÅDE SIKREDE FREMDRIFT OG EN GOD OG KONSTRUKTIV DIALOG MELLEM DELTAGERNE



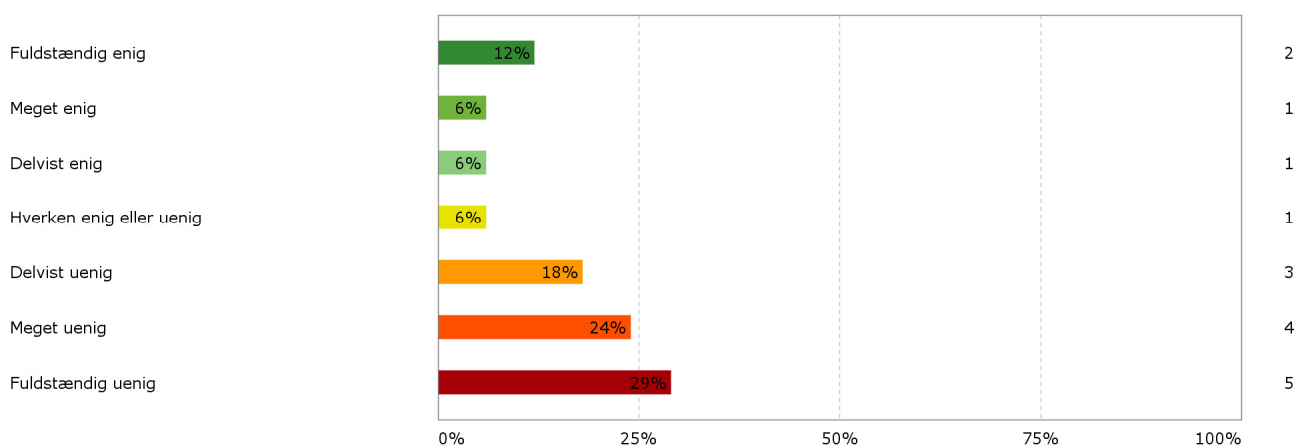
MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD OG TVÆRGÅENDE DIALOG, SOM JEG HAR LÆRT MEGET AF AT DELTAGE I



DET HAR VÆRET SVÆRT AT HÅNDTERE POLITISKE UENIGHEDER MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE PÅ MØDERNE

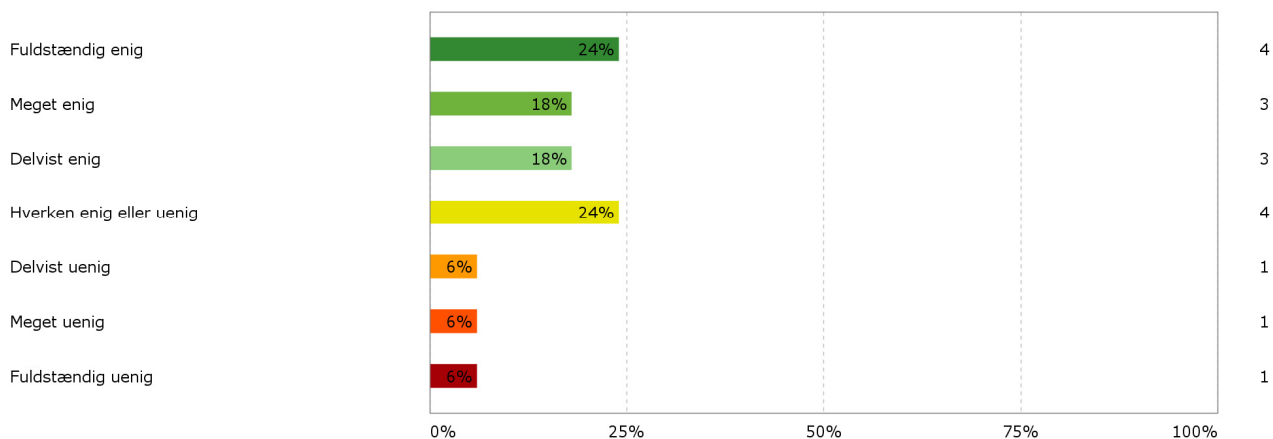


VI TALTE UDENOM DE SVÆRE POLITISKE SPØRGSMÅL OG DE PROBLEMER, SOM JEG OPLEVER SOM VÆSENTLIGST

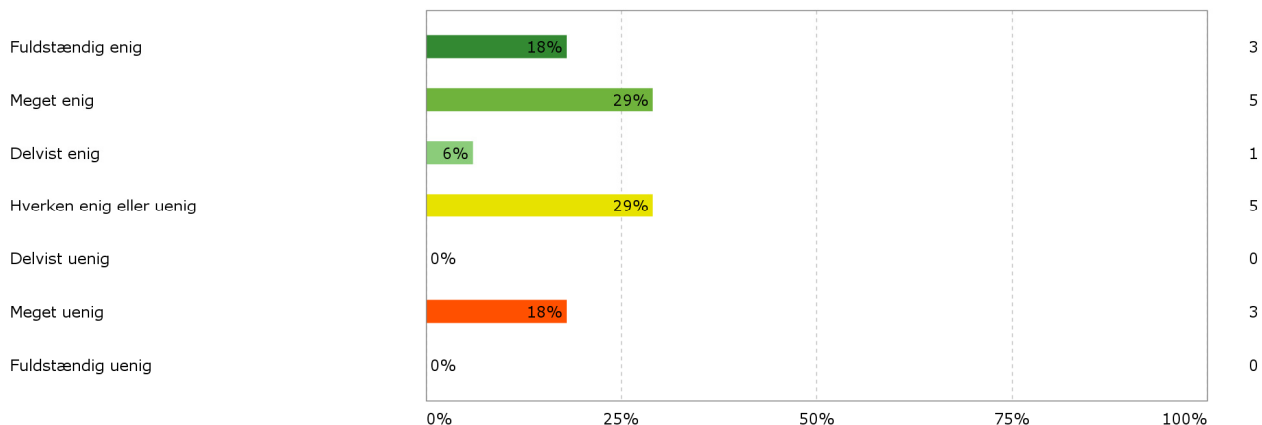


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTET I SOM POLITIKERE IND TIL VIDERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

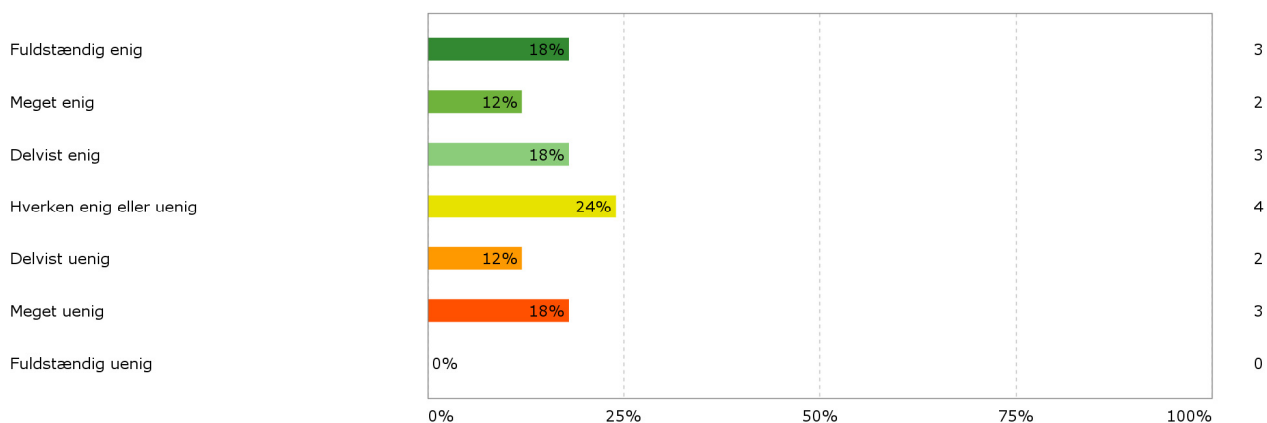
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GJORT OS KLOGERE PÅ, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE ER



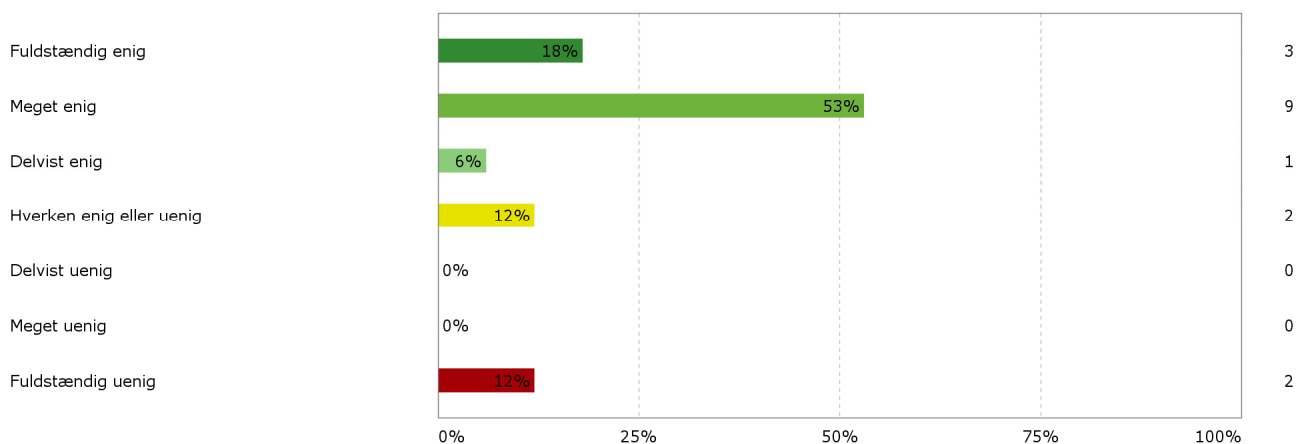
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET OS NYE IDEER TIL MULIGE LØSNINGER



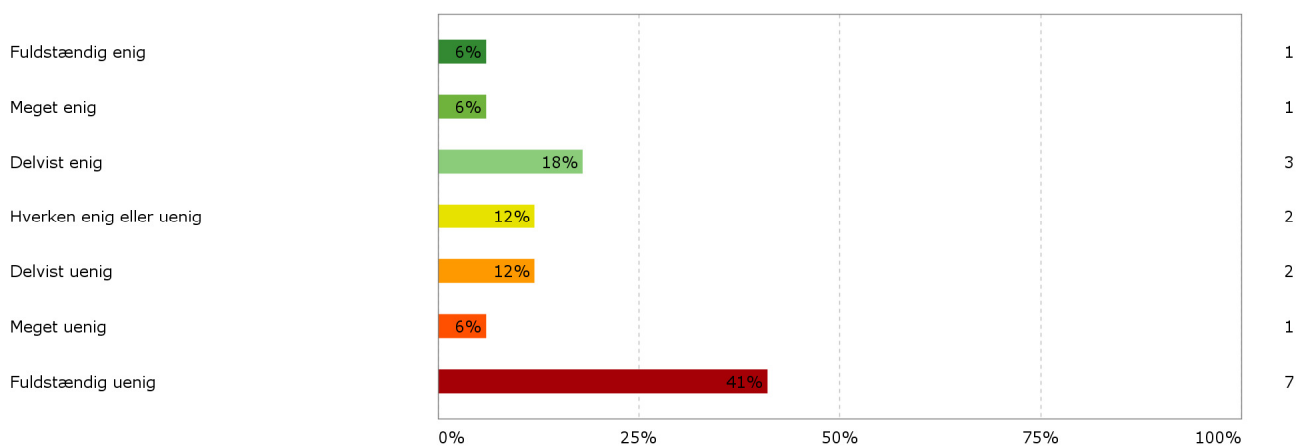
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER, SOM ELLERS IKKE VILLE HAVE VÆRET UDVIKLET PÅ MØDERNE I KOMMUNALBESTYRELSEN ELLER I DE STÅENDE UDVALG



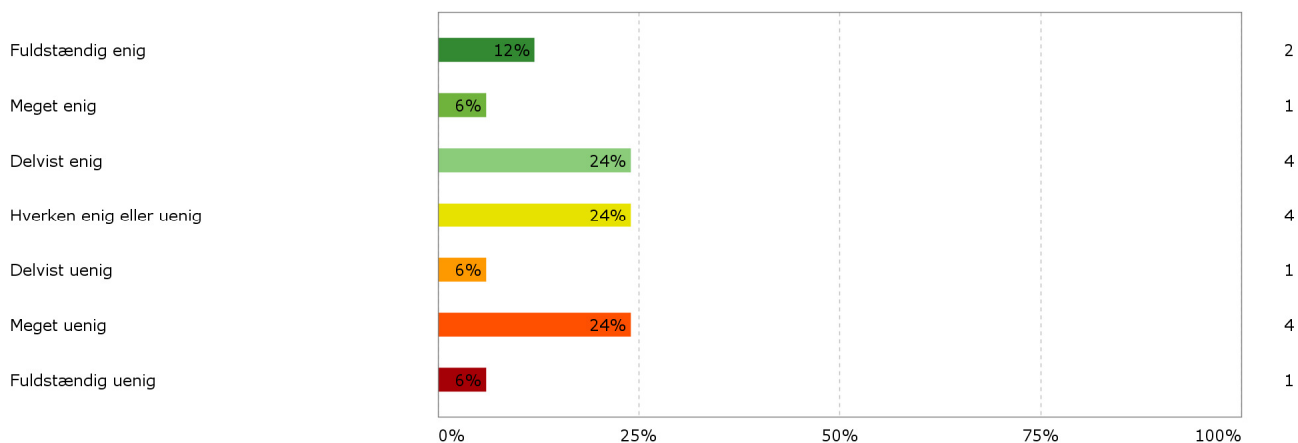
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER ALT ANDET LIGE, AT BORGERNE VIL BIDRAGE MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



ARBEJDET I UDVALGET VAR SPILD AF TID, OG DER ER INDTIL VIDERE IKKE RIGTIG KOMMET NOGET UD AF DET

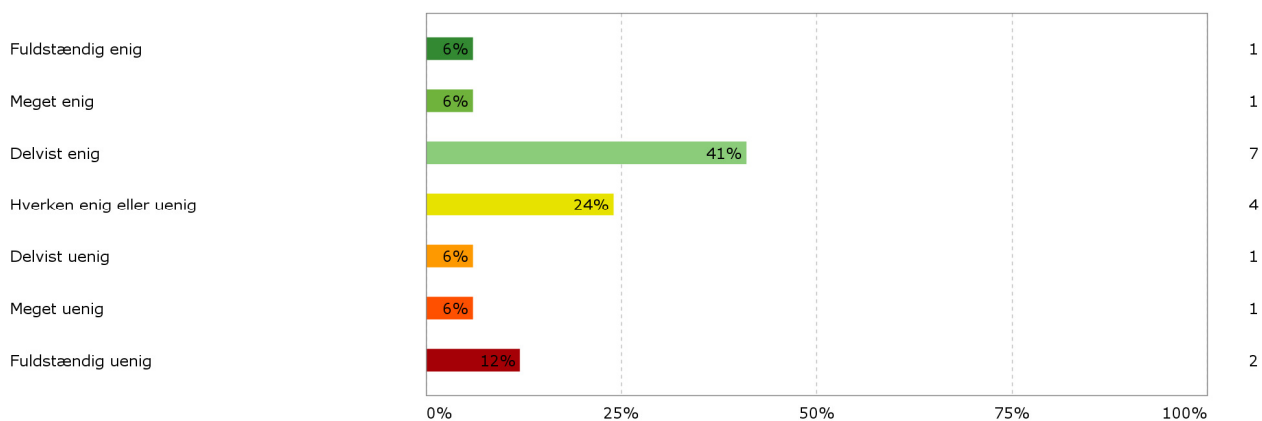


DER KAN KOMME LANGT MERE UD AF OPGAVEUDVALG, HVIS DE ORGANISERES PÅ EN ANDEN MÅDE

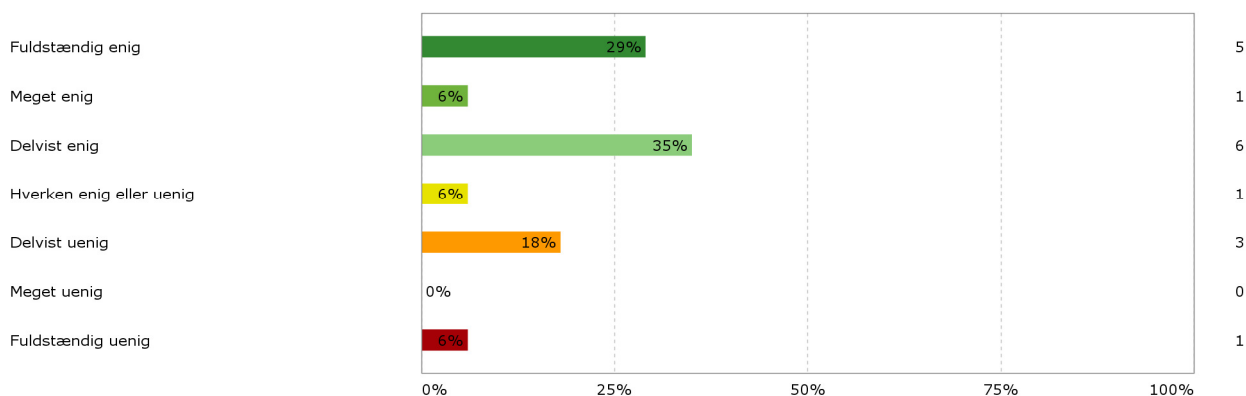


VI VIL NU BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM OPGAVEUDVALGENE OG DERES SAMSPIL MED KOMMUNALBESTYRELSENS ØVRIGE ARBEJDE. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

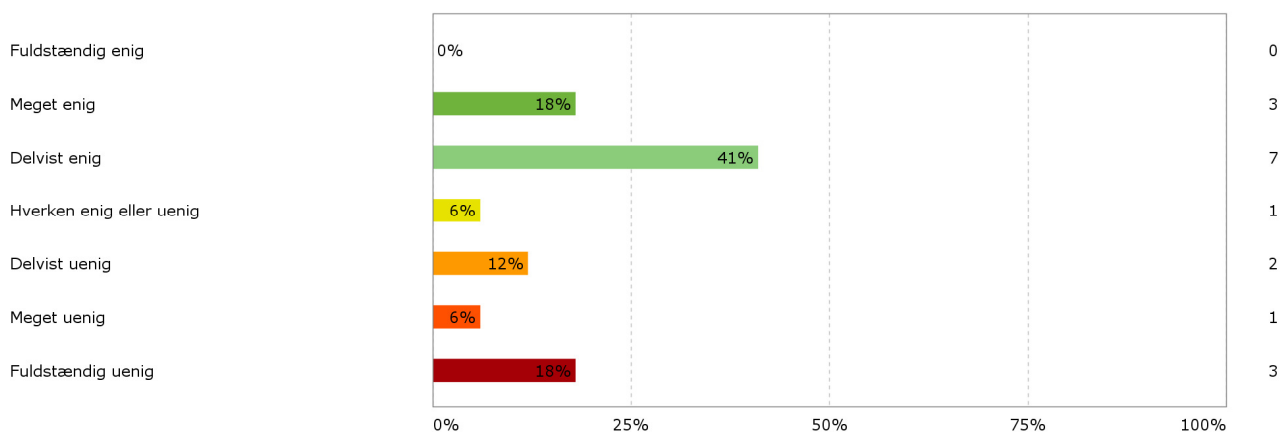
POLITIKERPORTALEN GØR DET MULIGT AT FÅ TILSTRÆKKELIG INFORMATION OM ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE



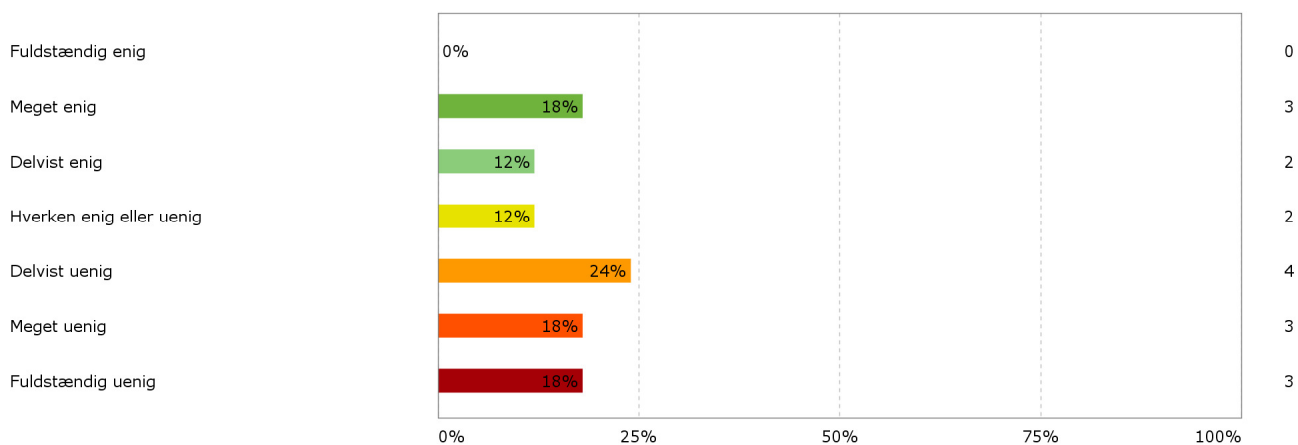
VI FÅR IKKE NOK AT VIDE UNDERVEJS OM DET, HVAD DER FOREGÅR I OPGAVEUDVALG, VI IKKE SELV ER MED I



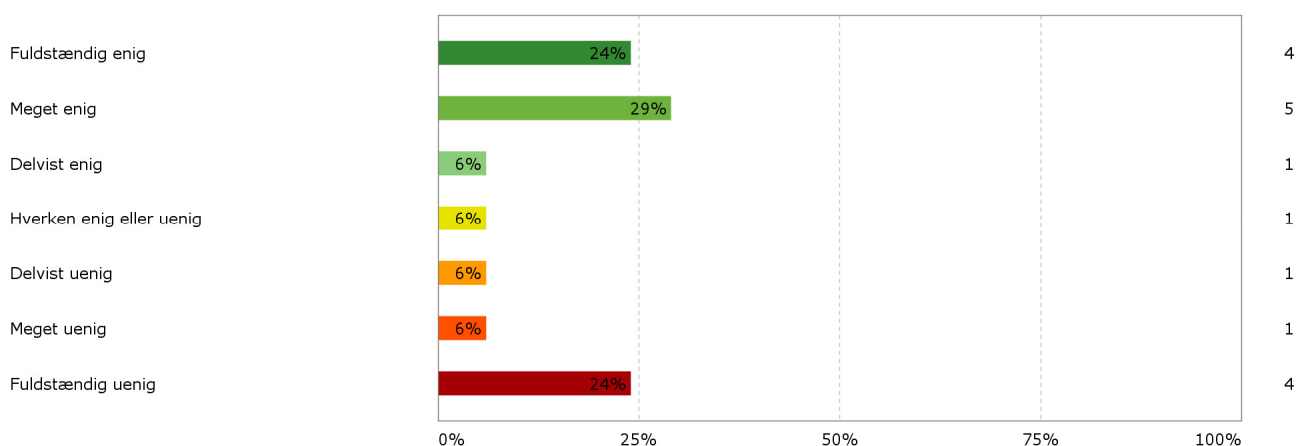
ORIENTERINGEN AF DE STÅENDE UDVALG OM HVAD DER SKER I OPGAVEUDVALGENE BIDRAGER TIL AT SIKRE ET HØJT INFORMATIONSGRUNDLAG



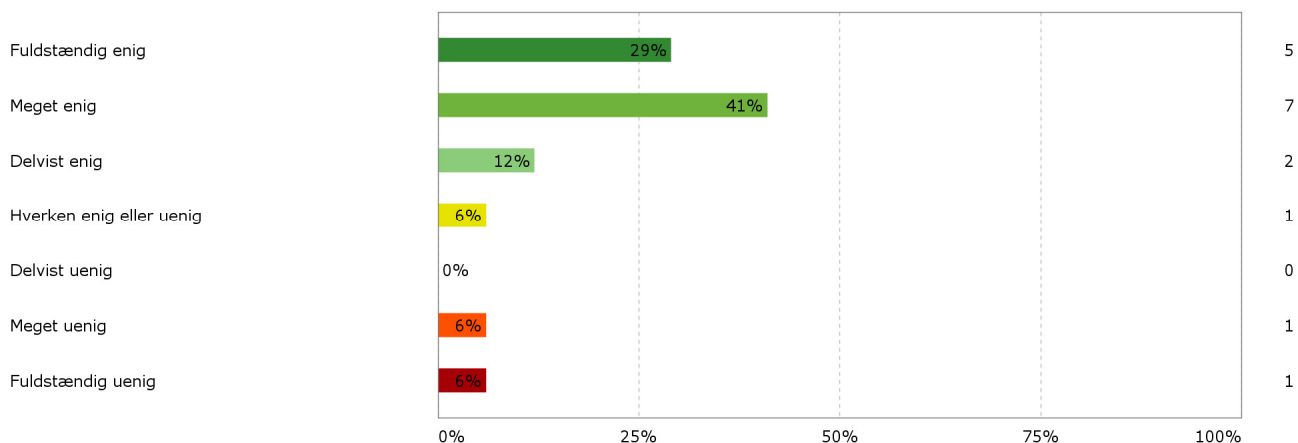
OPGAVEUDVALGENE GIVER ALT ANDET LIGE DE MENIGE KOMMUNALPOLITIKERE STØRRE INDFLYDELSE PÅ DE POLITISKE BESLUTNINGER, END DE HAVDE TIDLIGERE



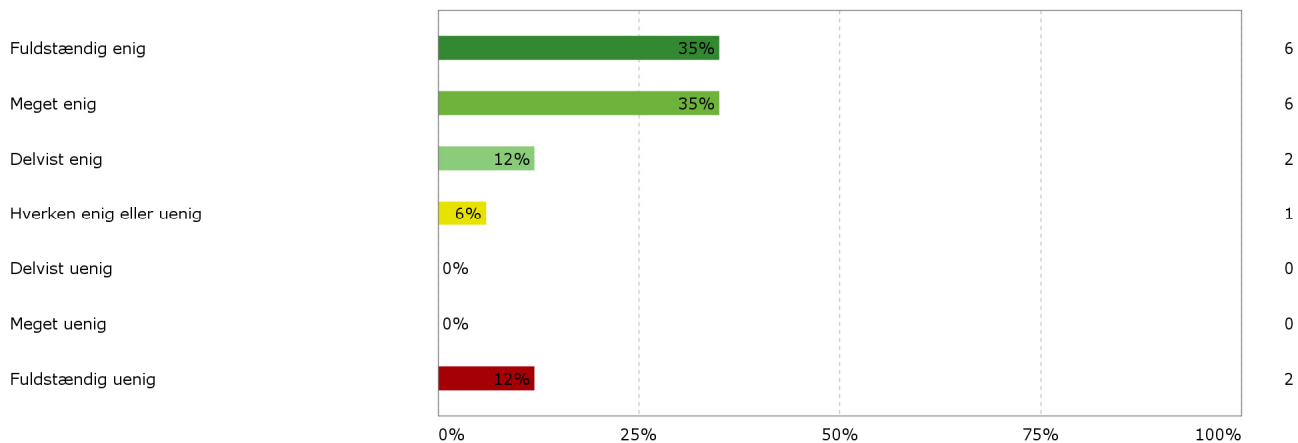
KOMMUNALBESTYRELSENS EVNE TIL AT LØSE VIGTIGE SAMFUNDSPROBLEMER ER BLEVET STYRKET Gennem Etablering af de nye opgaveudvalg



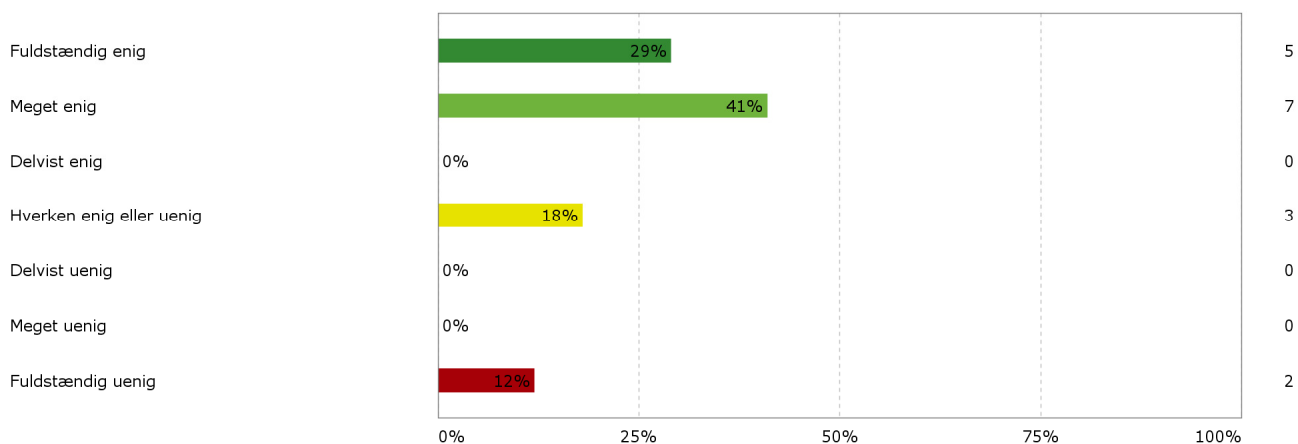
DE NYE OPGAVEUDVALG GØR DET MULIGT AT INDDRAGE BORGERNE TIDLIGERE I DE POLITISKE BESLUTNINGER



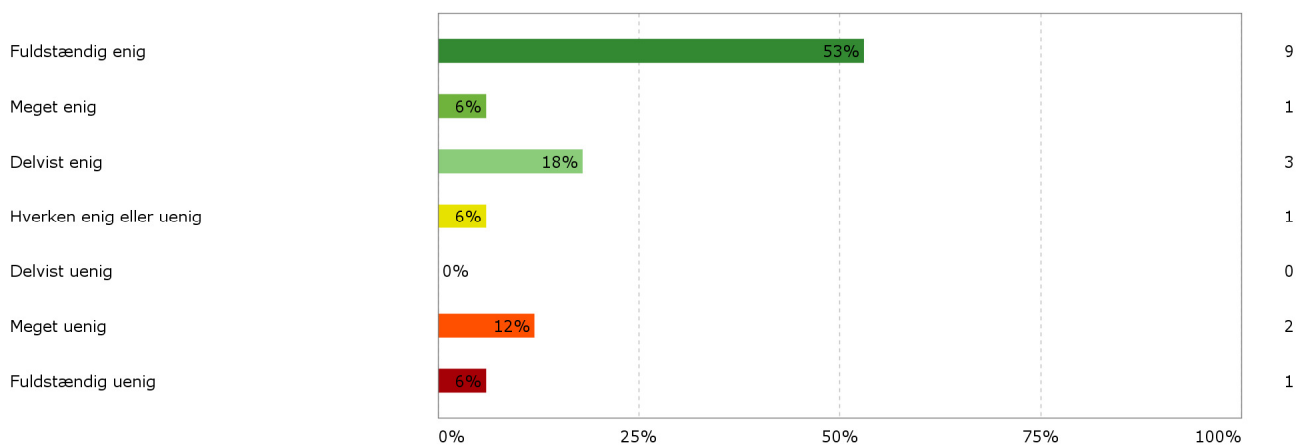
OPGAVEUDVALGENE GIVER BORGERNE MERE INDFLYDELSE PÅ POLITIKERNES BESLUTNINGER



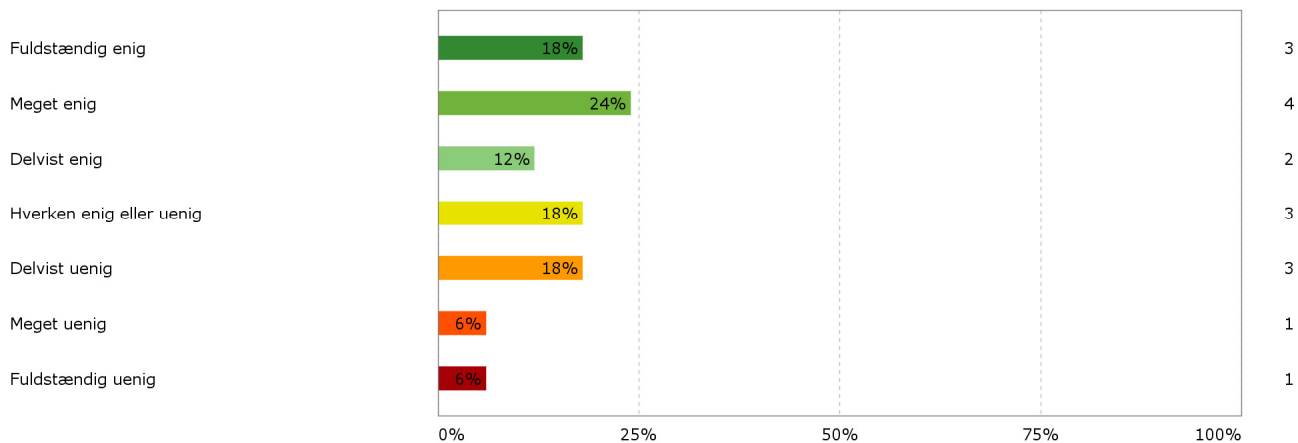
DE NYE OPGAVEUDVALG SKABER EN STØRRE FORSTÅELSE HOS BORGERNE FOR DE SVÆRE POLITISKE VALG



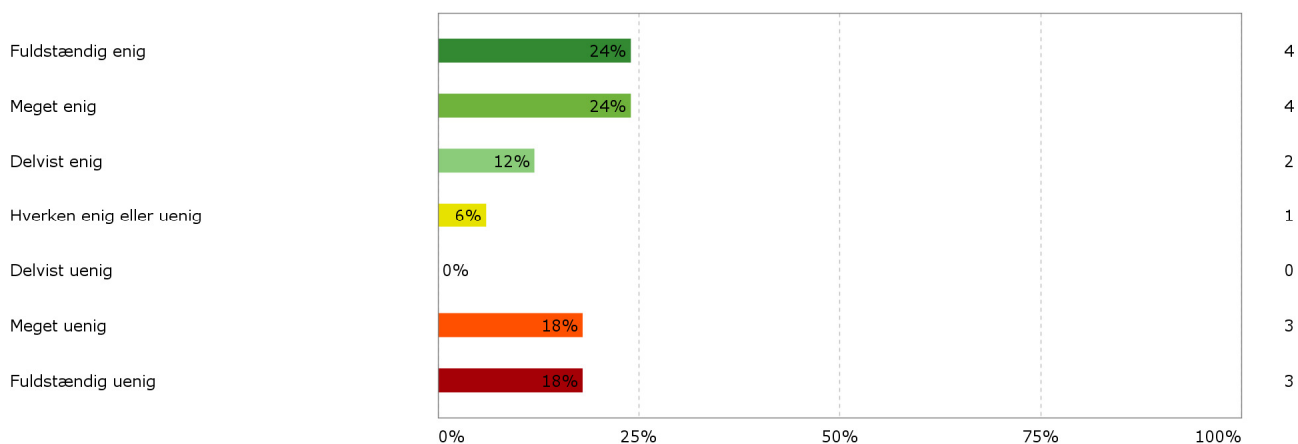
DE NYE OPGAVEUDVALG HAR BETYDET EN FORØGELSE AF DEN TID, SOM JEG SAMLET SET BRUGER SOM KOMMUNALPOLITIKKER



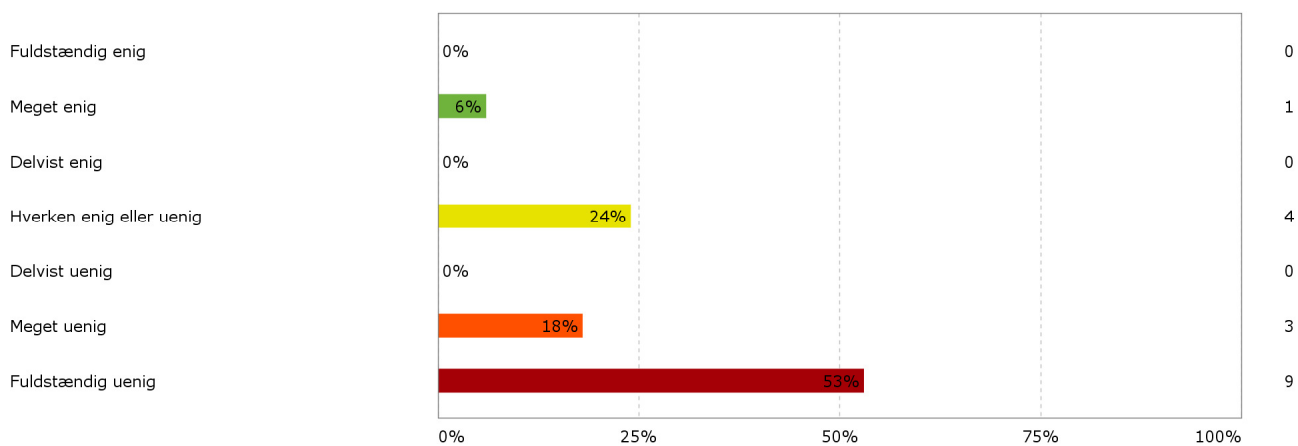
TIDEN JEG HAR BRUGT PÅ MØDER OG AKTIVITETER I DE NYE OPGAVEUDVALG HAR ALT I ALT VÆRET GIVET GODT UD



DE NYE OPGAVEUDVALG HAR STYRKET KOMMUNALBESTYRELSES FOKUS PÅ OG EVNE TIL AT UDVIKLE POLITIK

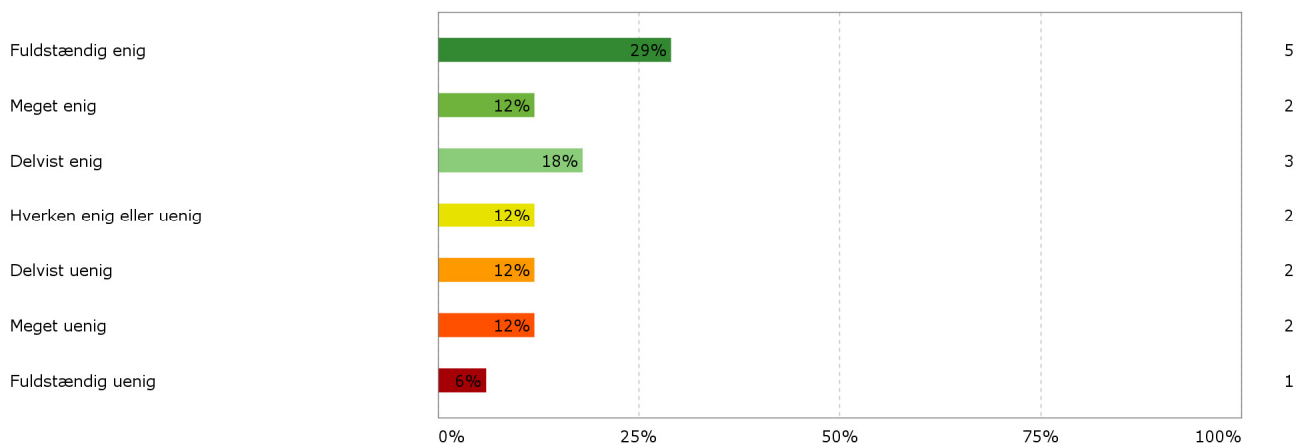


INDSTILLINGERNE FRA DE OPGAVEUDVALG, DER INDTIL VIDERE HAR VÆRET FREMLAGT FOR KOMMUNALBESTYRELSEN HAR HAFT SVÆRT VED AT VINDE GENKLANG OG FÅ OPBAKNING

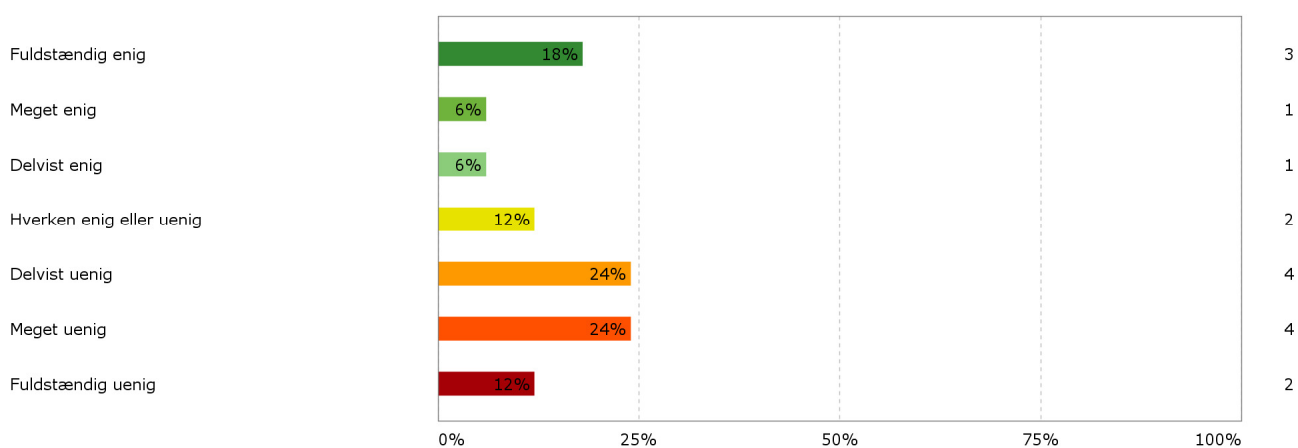


TIL SLUT VIL VI BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM DEN NYE POLITISKE ARBEJDSFORMS BETYDNING FOR DET POLITISKE ARBEJDE.

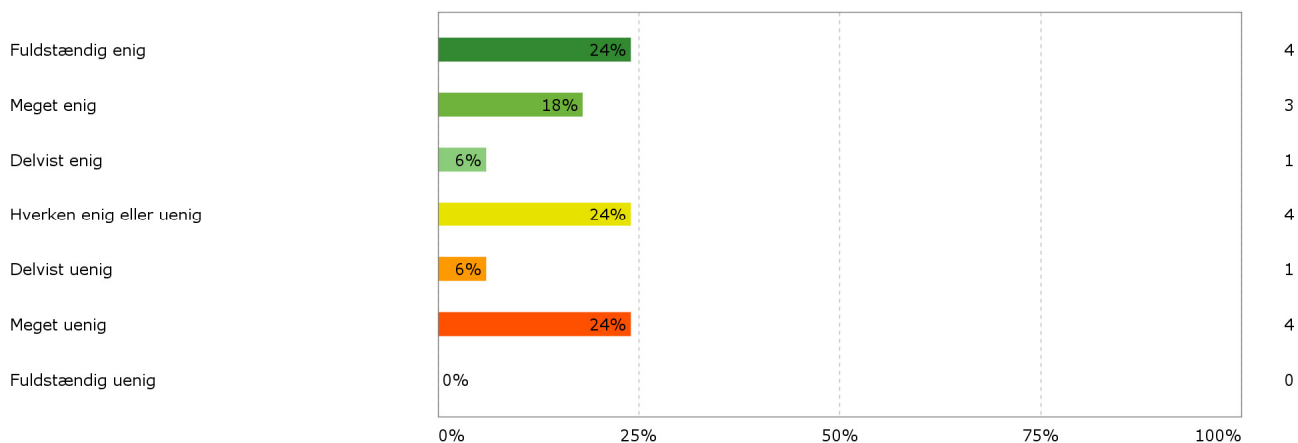
DE NYE POLITISKE ARBEJDSFORMER HAR GIVET ADMINISTRATIONEN MERE INDFLYDELSE END FØR



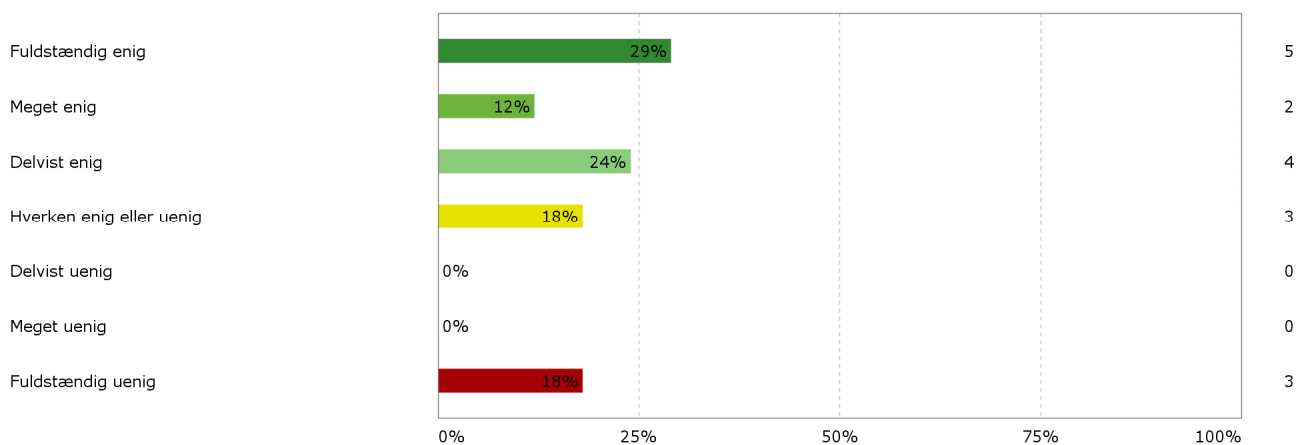
DE STÅENDE UDVALG FUNGERER GODT MED DET FOKUS OG DET ANTAL MØDER, DER ER NU



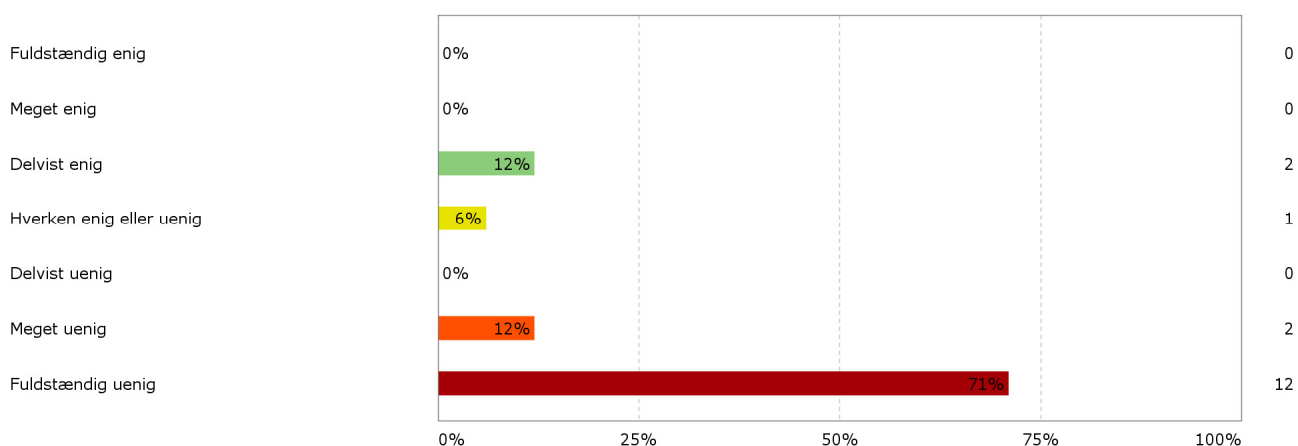
JEG SAVNER MERE DETALJEREDE DISKUSSIONER AF KONKRETE SAGER



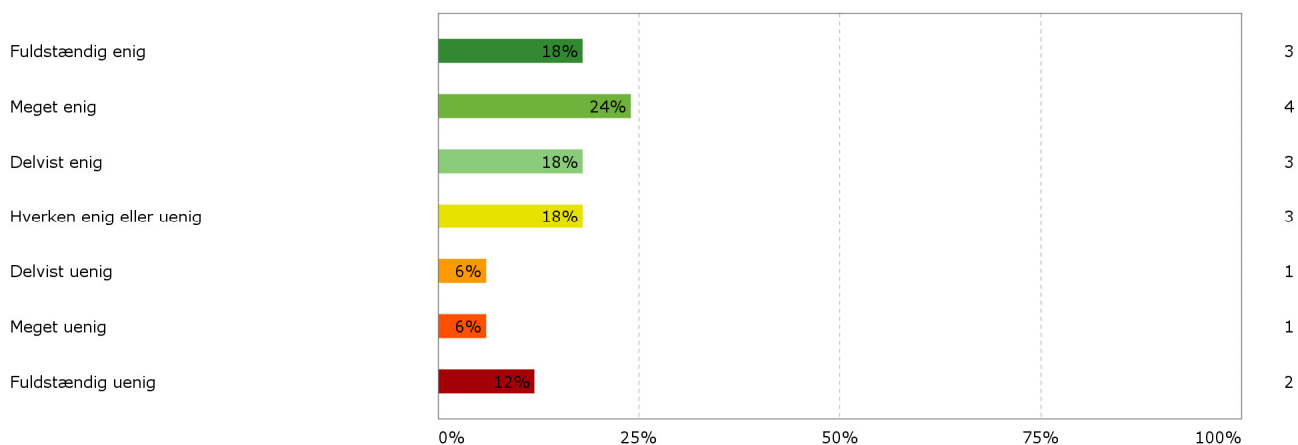
JEG SYNES GENERELT AT DER ER FOR LIDT TID TIL AT KOMME NED I DETALJERNE OMKRING DE ØKONOMISKE BEVILLINGER OG HELE ØKONOMISTYRINGEN



DE STÅENDE UDVALG BØR HELT AFSKAFFES FOR AT GIVE MERE PLADS TIL ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE



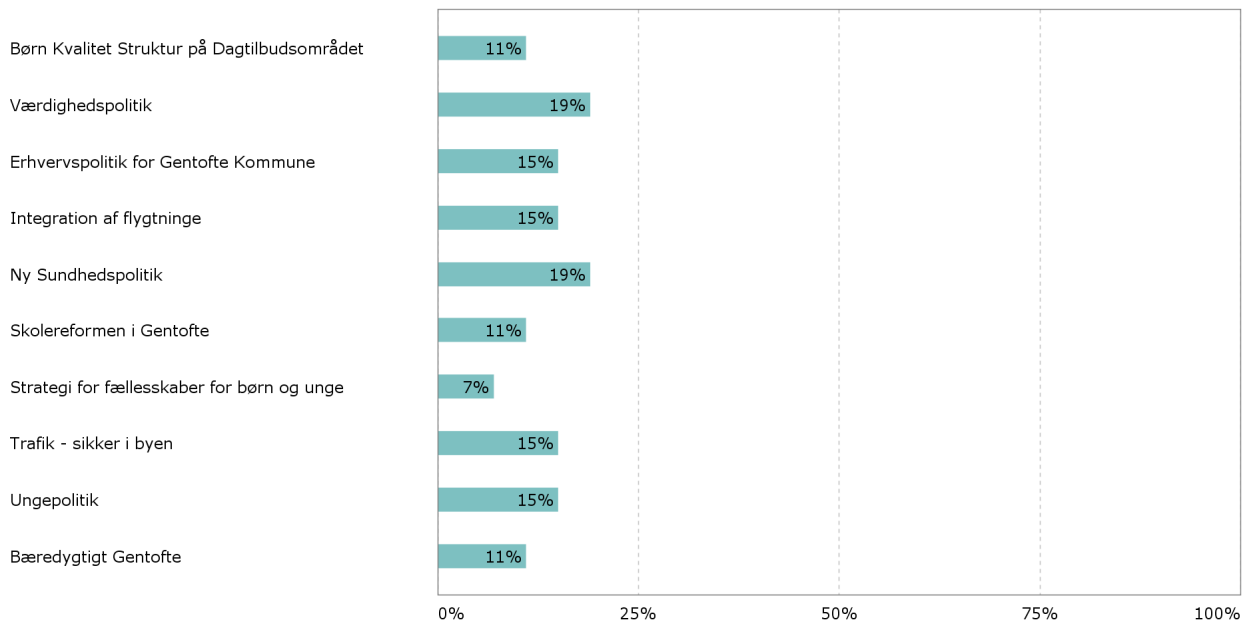
TEMAMØDER I KOMMUNALBESTYRELSE ER ET GODT SUPPLEMENT TIL OPGAVEUDVALGENE, FORDI DE SKABER PLADS TIL EN FOKUSERET OG KONSTRUKTIV POLITISK DEBAT MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE



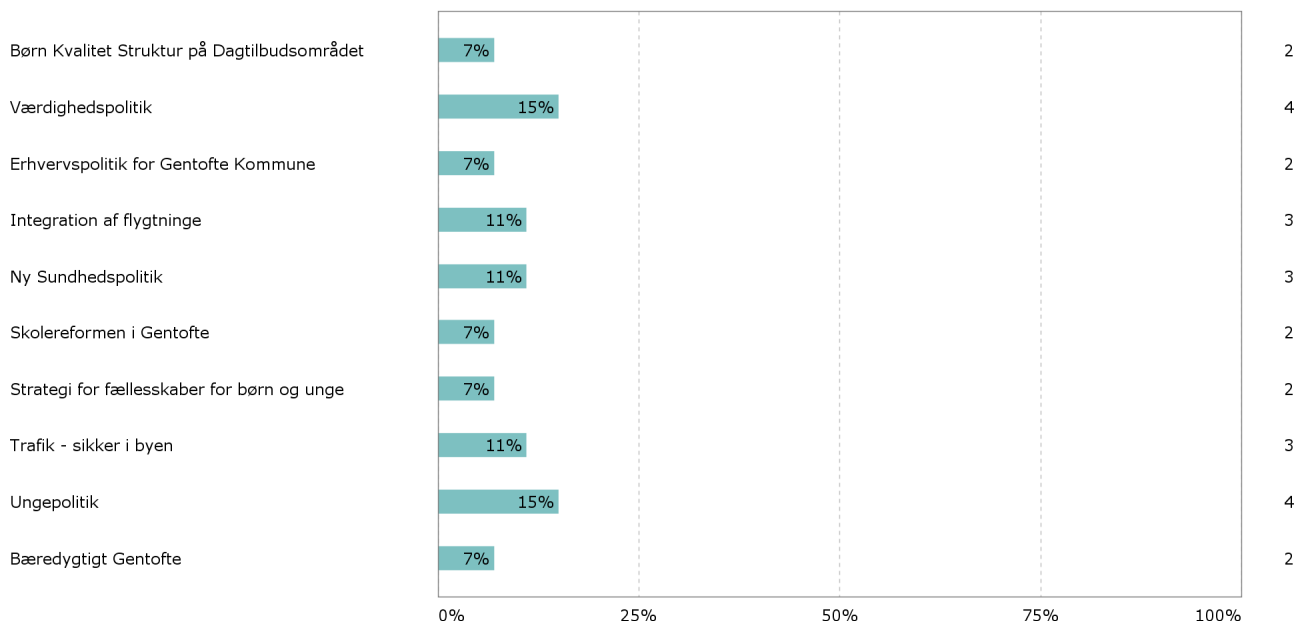
BILAG 3: EMBEDSMÆNDENES SVAR PÅ SPØRGESKEMA

27 embedsmænd (direktører, fagchefer og konsulenter) har været fast tilknyttet og involveret i et eller flere opgaveudvalg. Alle 27 har svaret på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 100 %.

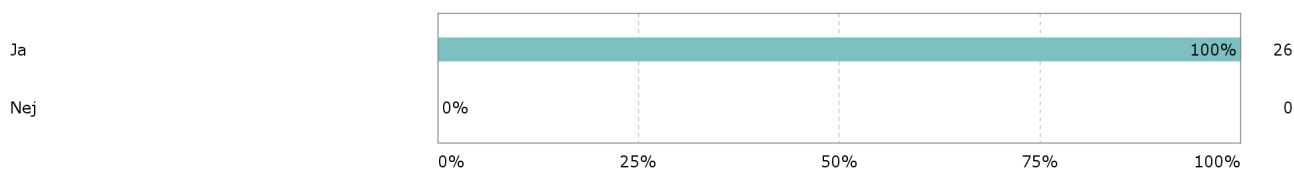
HVILKE OPGAVEUDVALG HAR DU VÆRET TILKNYTTET I?



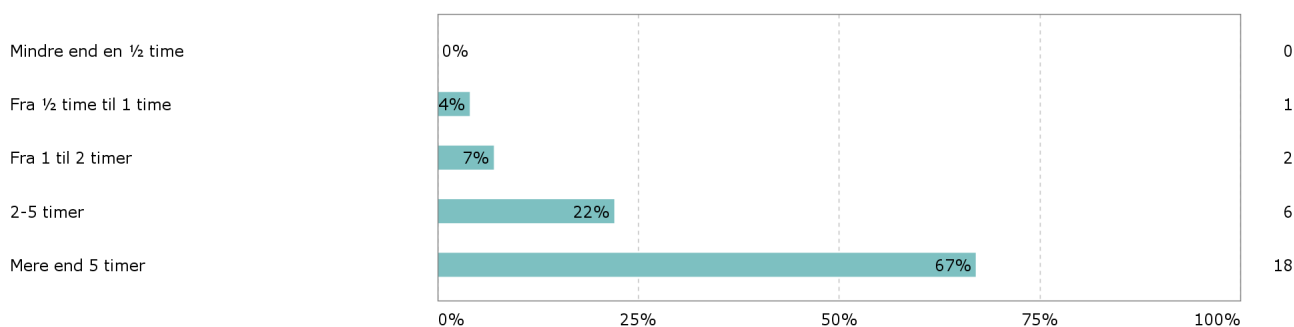
AF HENSYN TIL ANALYSEN VIL VI BEDE DIG OM KUN AT SVARE PÅ BAGGRUND AF DINE OPLEVELSER MED ÉT AF DE OPGAVEUDVALG, DU HAR DELTAGET I. HVILKET OPGAVEUDVALG LIGGER TIL GRUND FOR DIN BESVARELSE?



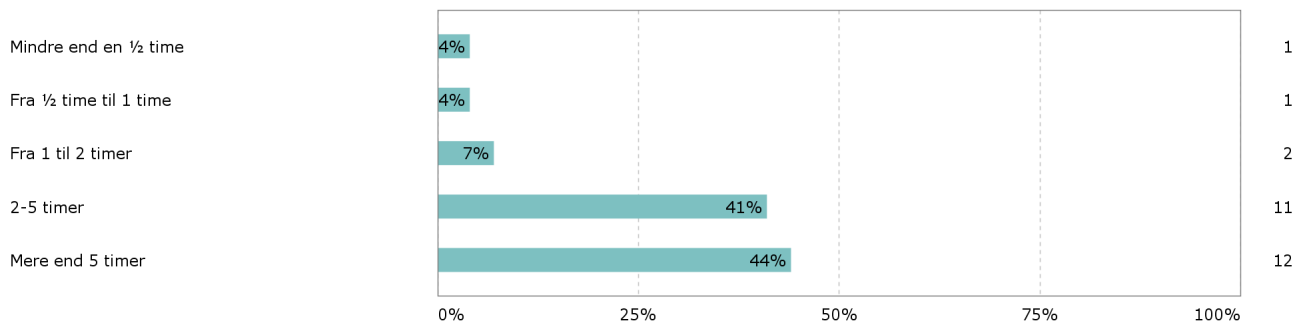
HAR DU VÆRET MED TIL AT FORBEREDE MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



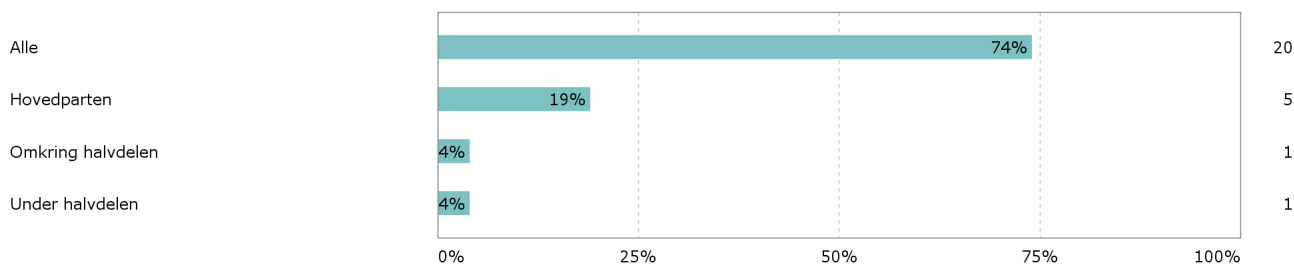
HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNOT BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNOT BRUGT PÅ AT EFTERBEARBEJDE EFTER MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?

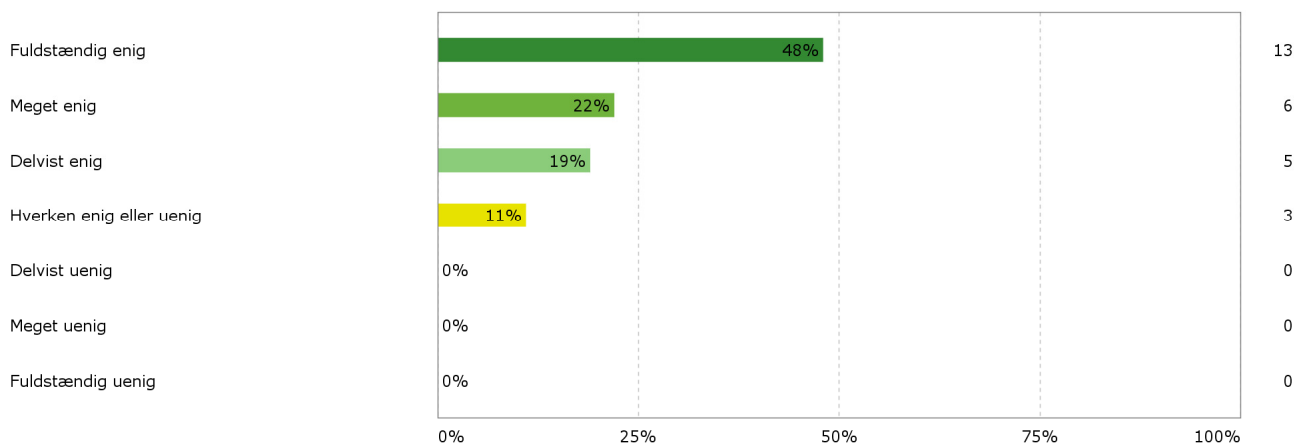


HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

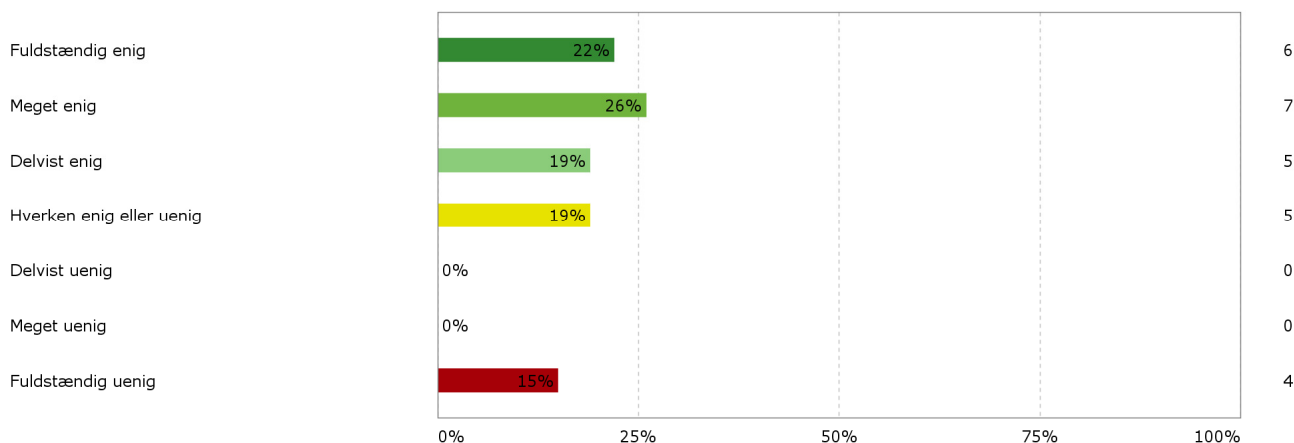


VI ER INTERESSEREDE I, HVORDAN DU HAR OPFATTET DIN ROLLE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

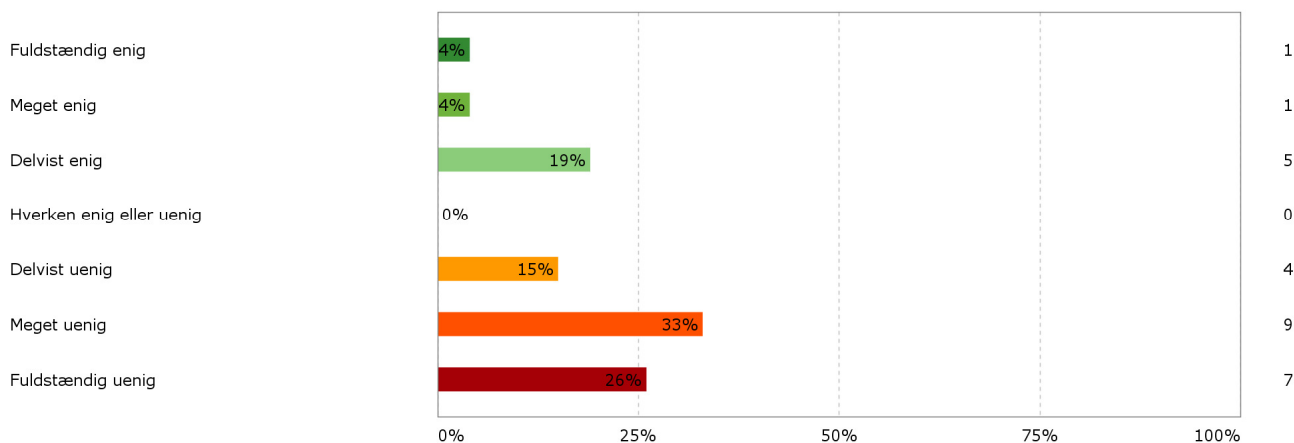
JEG HAR GIVET DELTAGERNE RELEVANT INFORMATION OG VIDEN, SÅ DE FORSTÅR PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE OG HAR BAGGRUND FOR AT KUNNE DELTAGE I AT FINDE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



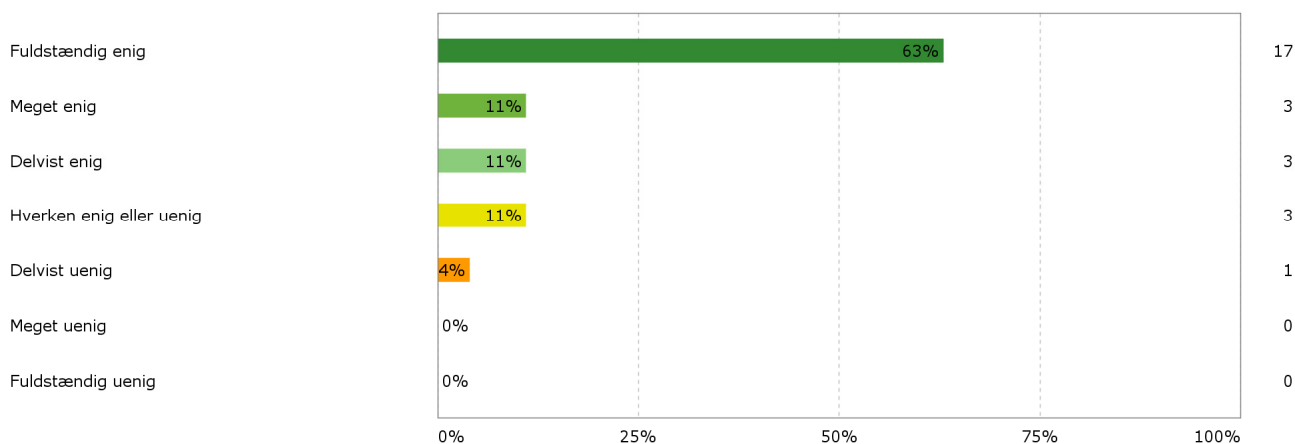
JEG HAR STILLET MIN FAGPROFESSIONELLE EKSPERTISE TIL RÅDIGHED, SÅ DER IKKE TRÆFFES BESLUTNINGER, DER VAR ULOVLIGE ELLER IKKE KAN LADE SIG GØRE



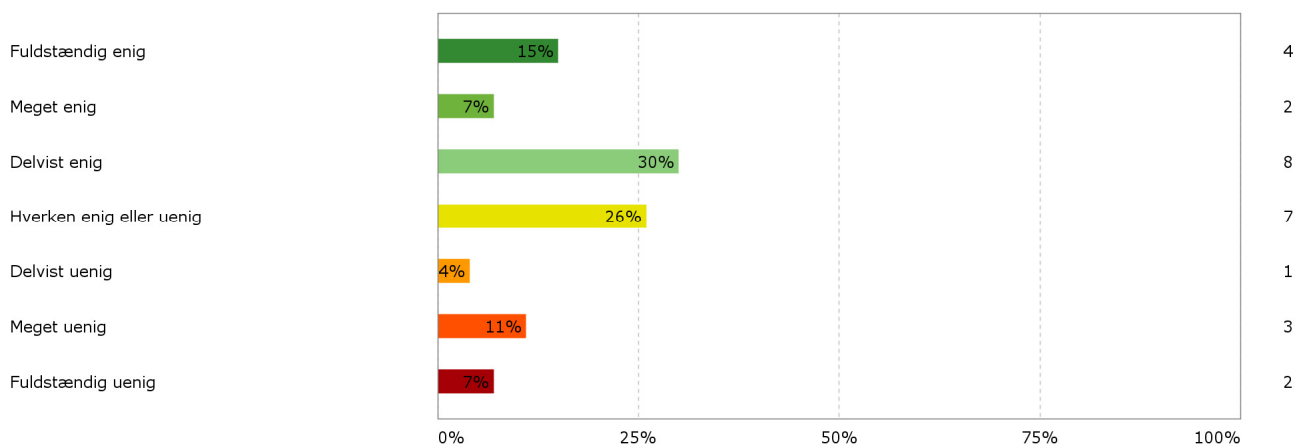
JEG HAR DELTAGET I DEBATTEN PÅ LIGE FOD MED DE ANDRE DELTAGERE OG BRINGE MINE EGNE ERFARINGER OG IDEER I SPIL



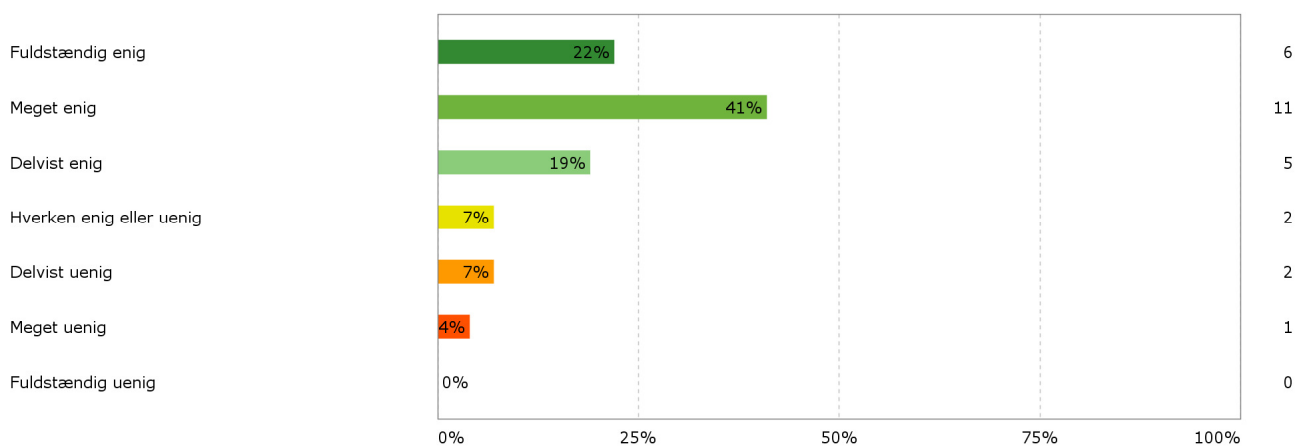
JEG HAR FUNGERET SOM PROCESS-FACILITATOR OG SØGT AT SKABE EN GOD DIALOG MELLEM POLITIKERE OG BORGERE



JEG HAR TILSTRÆBT AT FORSTYRRE DISKUSSIONEN, SÅ DELTAGERNE BLEV BEDRE TIL AT TÆNKE UD AF BOKSEN

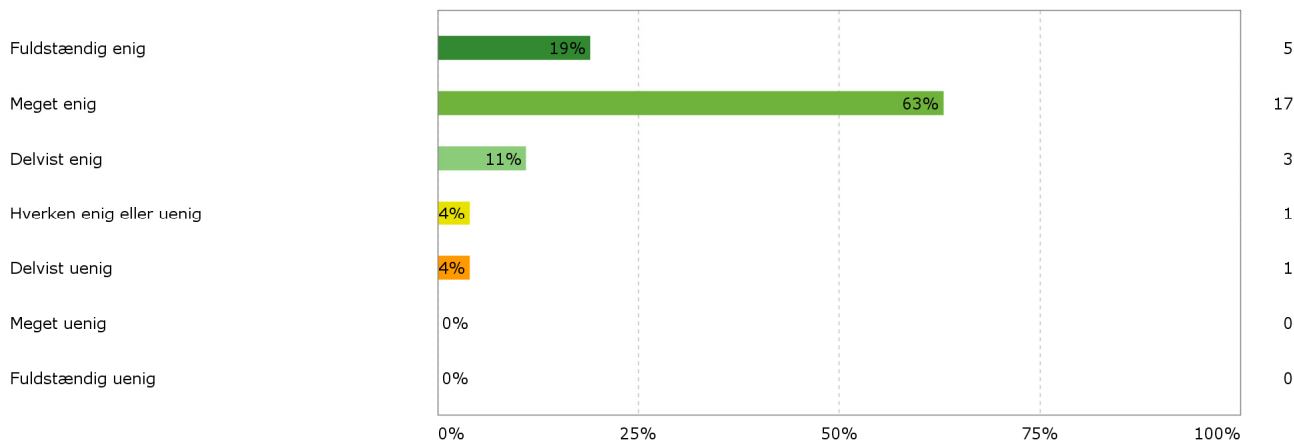


JEG HAR FORSØGT AT FYLDE SÅ LIDT SOM MULIGT FOR AT GIVE PLADS TIL MEDLEMMERNE AF OPGAVEUDVALGET

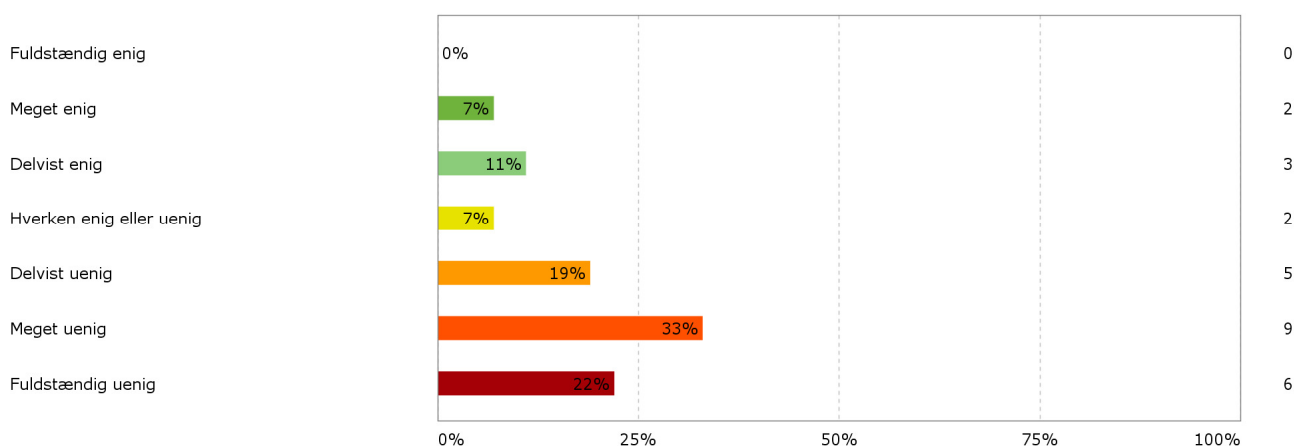


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPLEVET ARBEJDET I UDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

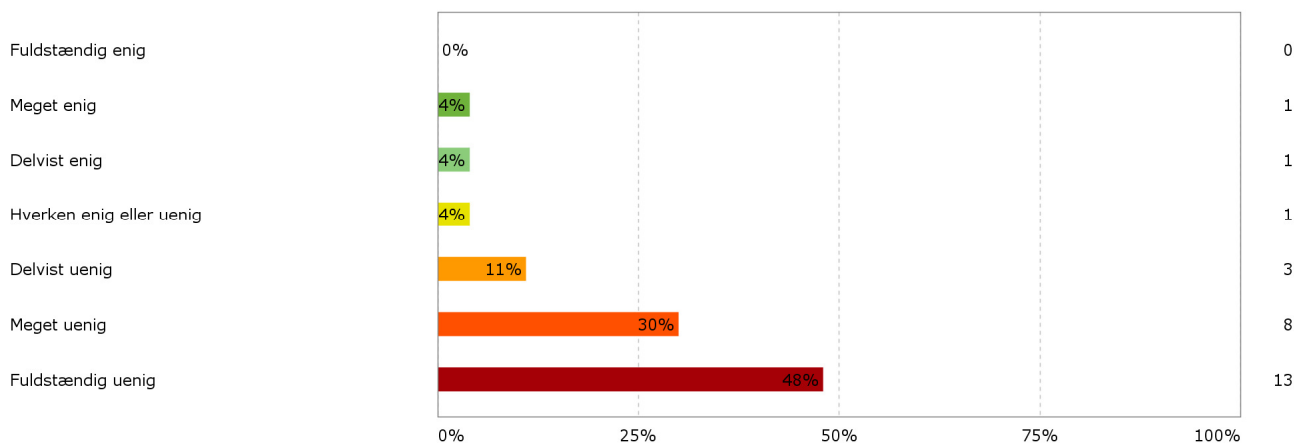
DER BLEV HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



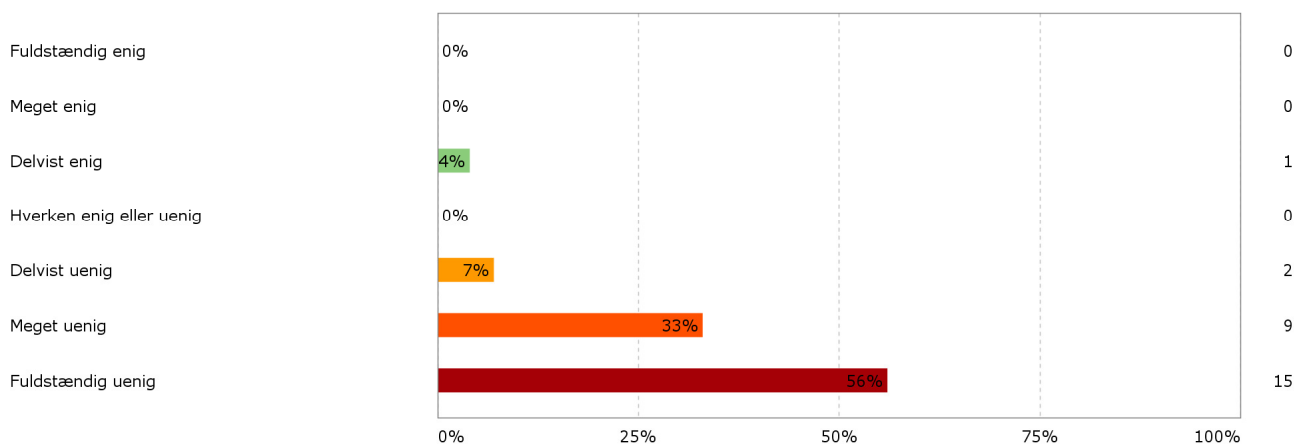
DER VAR MANGE BORGERE SOM UDEBLEV FRA NOGLE AF MØDERNE



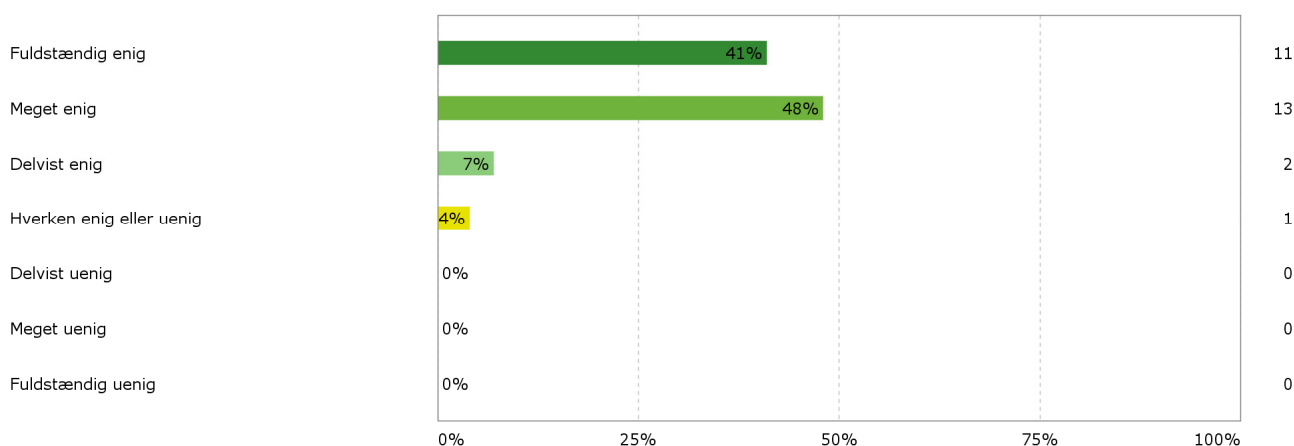
POLITIKERNE DELTOG IKKE SÆRLIGT AKTIVT I DEBATTEN PÅ MØDERNE



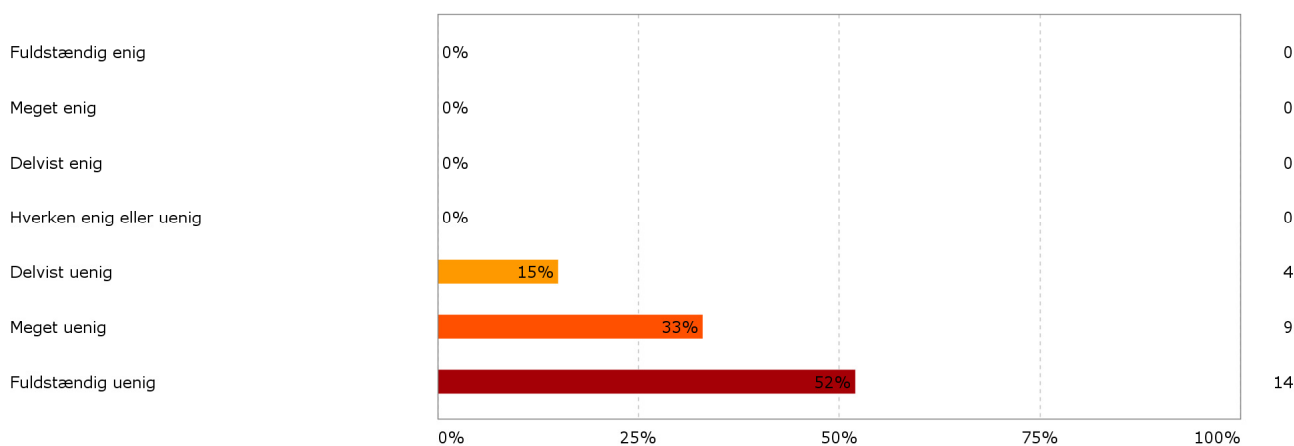
DER VAR MEST TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG FØRTE TIL NOGET



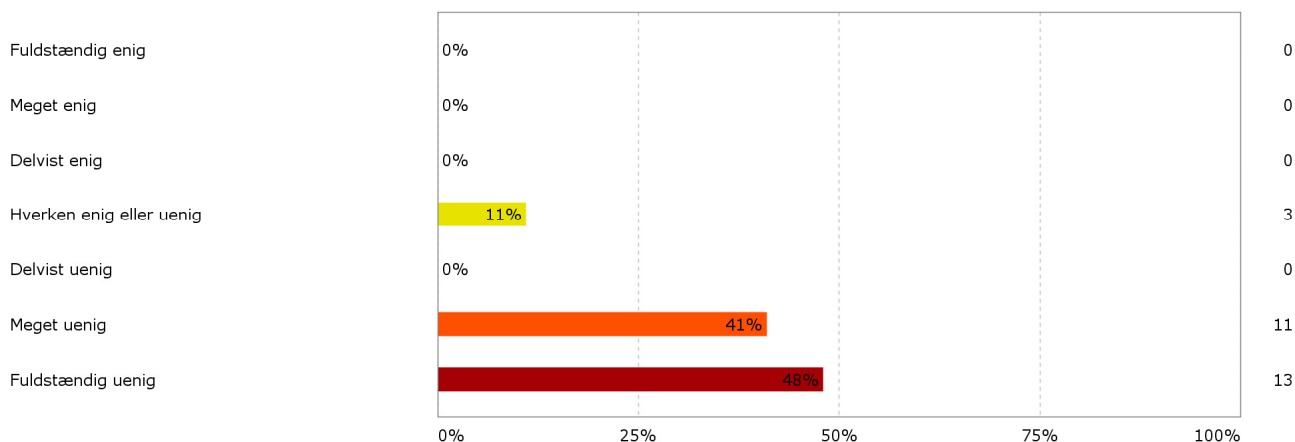
DER BLEV ARBEJDET MÅLRETTET PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BEFOLKNINGEN I GENTOFTE KOMMUNE



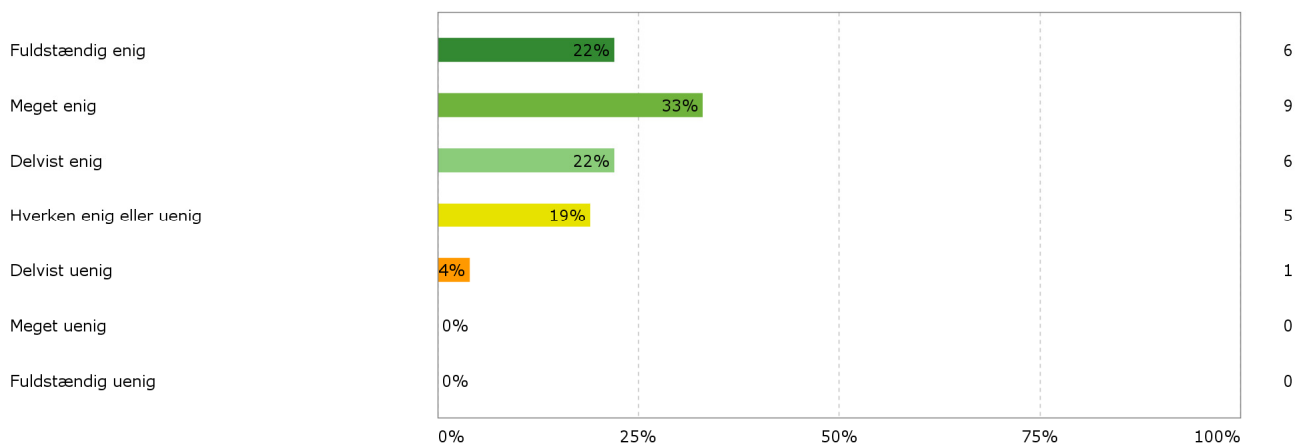
DER VAR MANGE KONFLIKTER, OG DET VAR SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



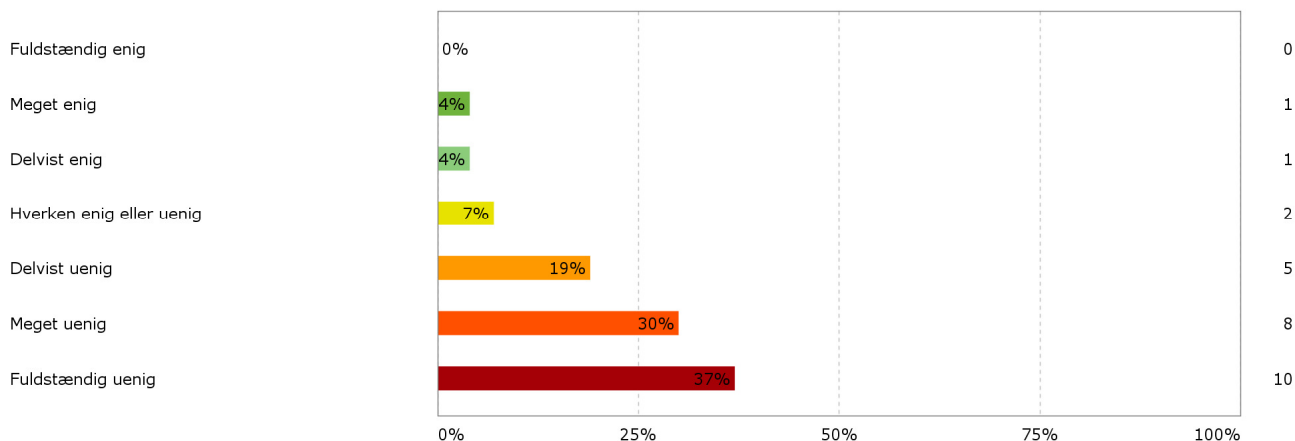
EMBEDSMÆNDENE FYLDTE FOR MEGET, OG GJORDE, AT DER VAR FOR LIDT PLADS TIL
DIALOGEN MELLEM BORGERE OG POLITIKERE DER VAR IKKE TILSTRÆKKELIG PLADS TIL,
AT BORGERNE I UDVALGET KUNNE KOMME PÅ BANEN MED SYNSPUNKTER, IDEER OG
FORSLAG



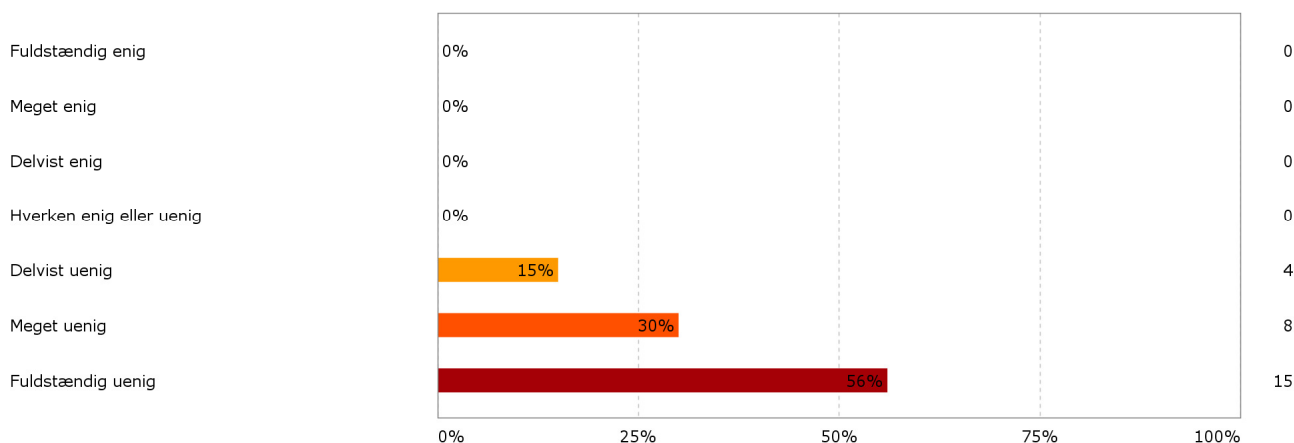
MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD OG TVÆRGÅENDE DIALOG, SOM JEG LÆRT
MEGET AF SOM EMBEDSMAND



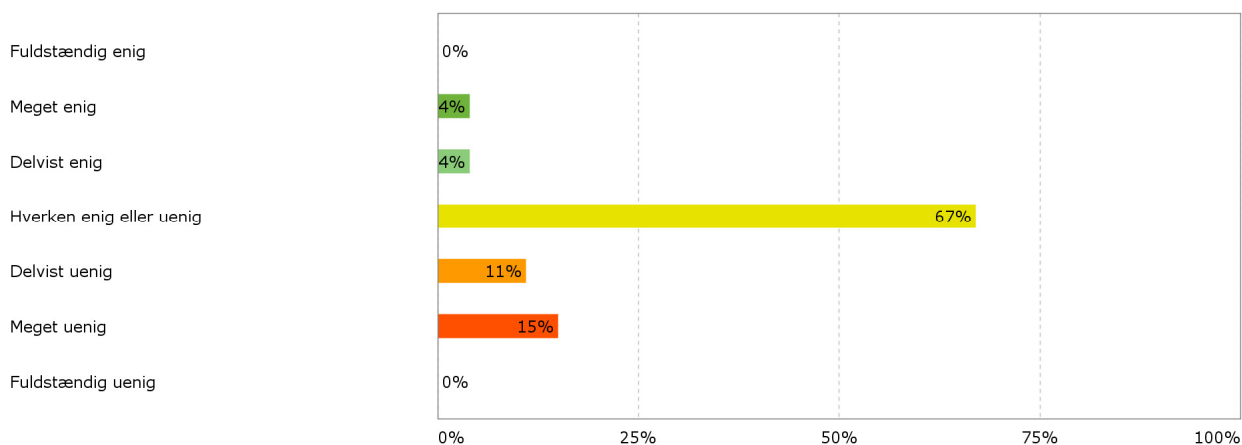
DISKUSSIONERNE BYGGEDE OFTE PÅ ET FOR SPINKELT VIDENSGRUNDLAG, OG FØRTE
IKKE TIL BRUGBARE LØSNINGER



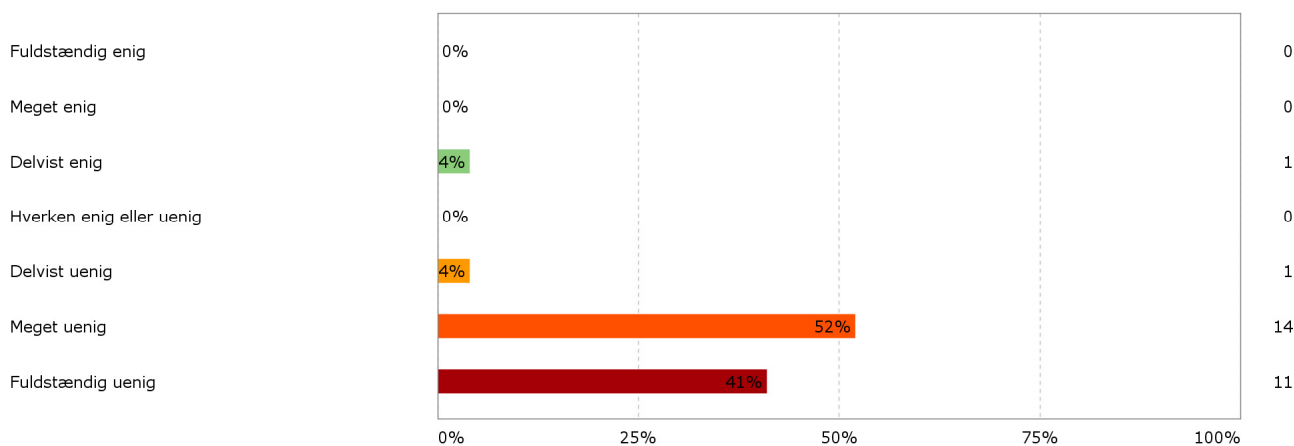
DET ER SVÆRT AT FÅ POLITIKERE OG BORGERE TIL AT TALE SAMMEN



POLITIKERPORTALEN HAR VÆRET ET GODT REDSKAB TIL AT SIKRE INFORMATION OM ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET

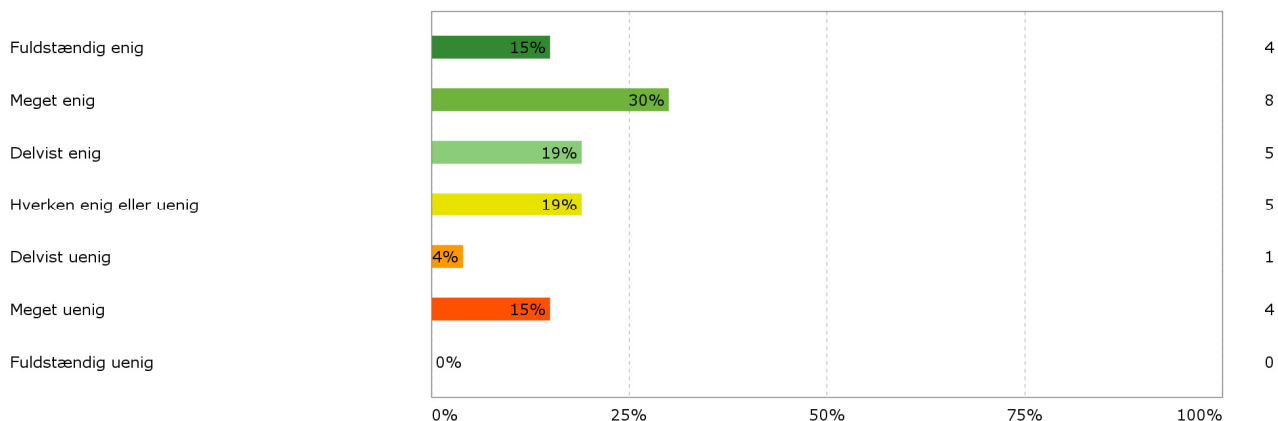


BORGERNE HAVDE VANSKELIGT VED AT GØRE SIG GÆLDENDE

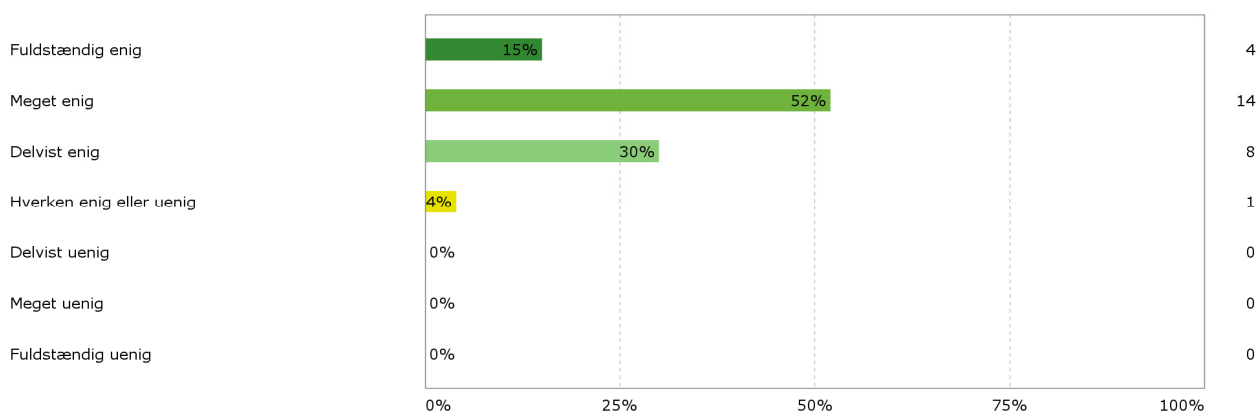


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTE DU OG DE ANDRE DELTAGERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

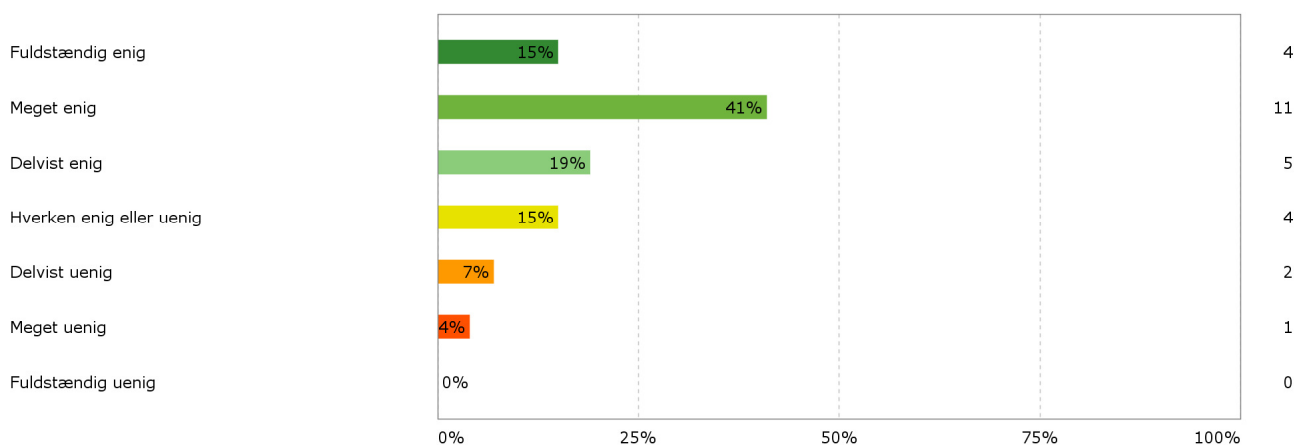
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GJORT MIG KLOGERE PÅ, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE ER PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE ER?



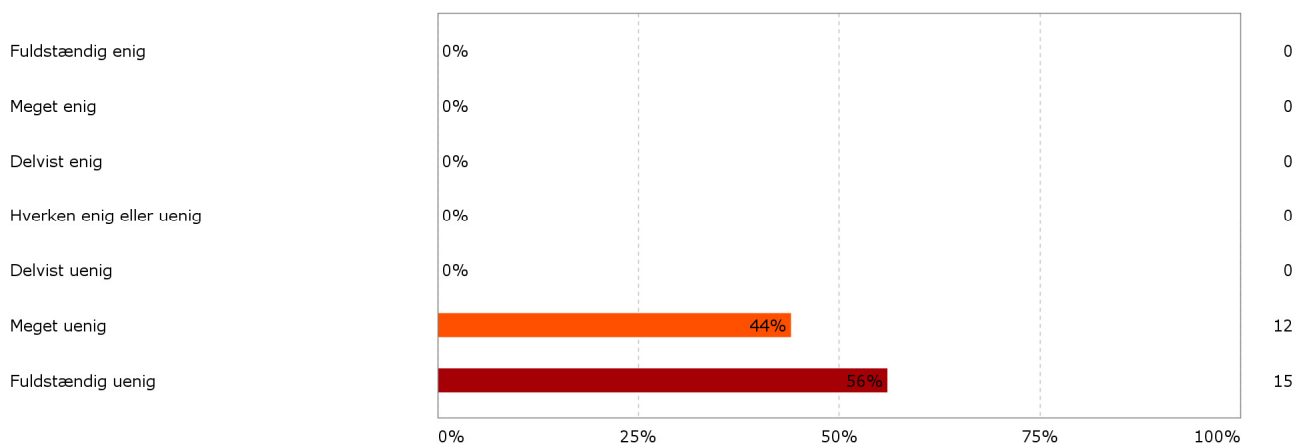
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE NOGLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



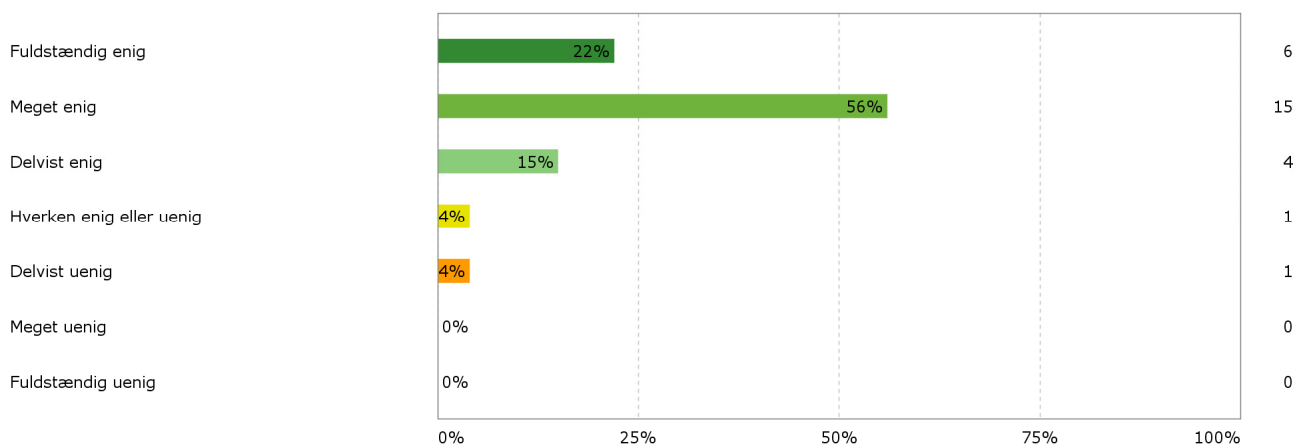
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE GODE OG LOVENDE LØSNINGER, DER PÅ ET ELLER FLERE PUNKTER BRYDER MED VANTE FORESTILLINGER OG DEN VANLIGE PRAKSIS PÅ OMRÅDET



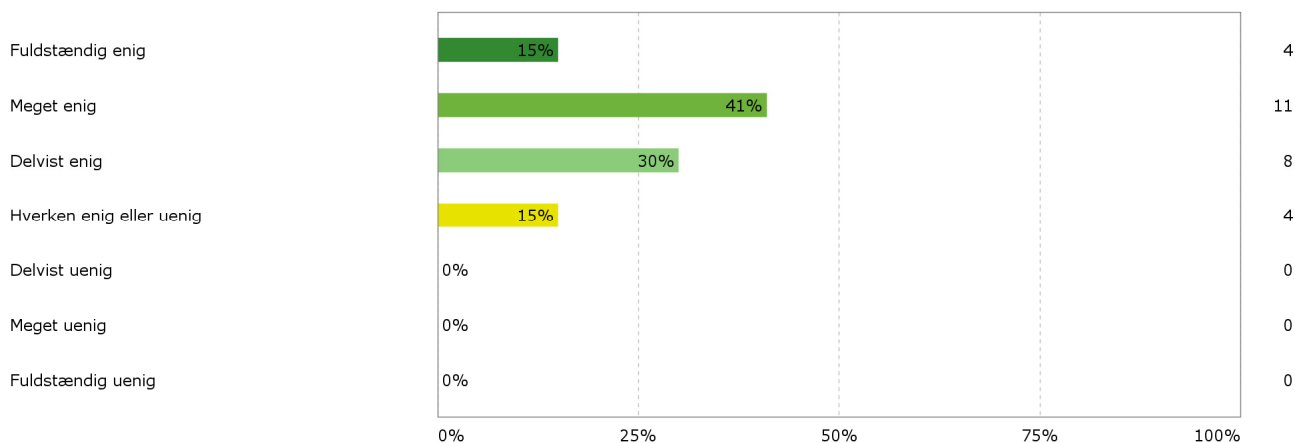
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET VAR SPILD AF TID



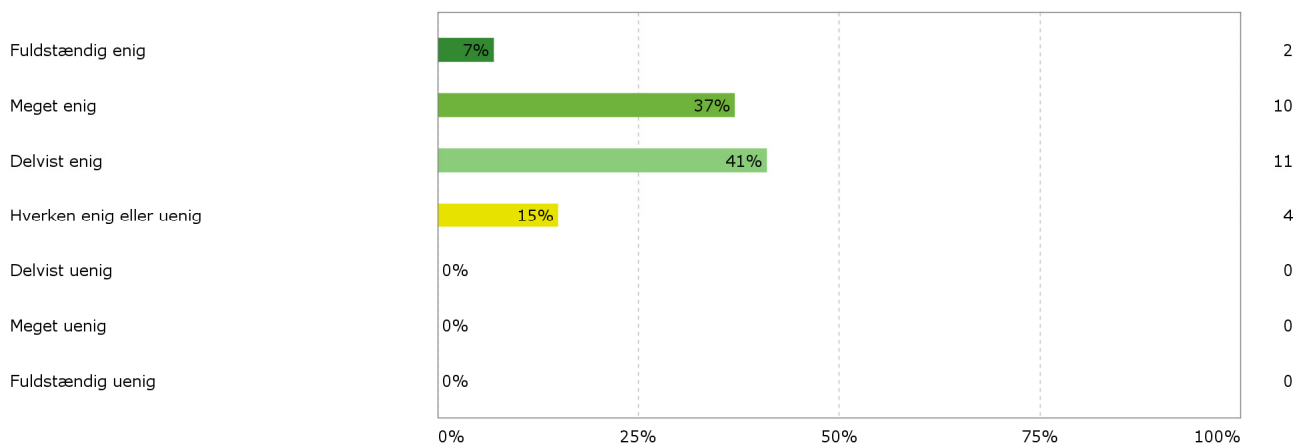
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET BORGERNE MULIGHED FOR AT PRÆGE DE POLITISKE BESLUTNINGER OG INITIATIVER PÅ OMRÅDET



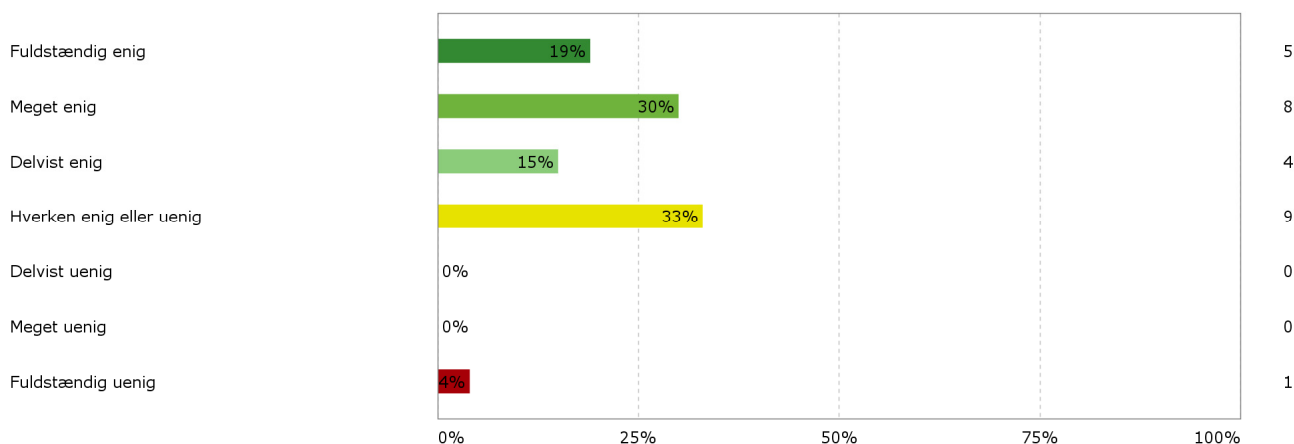
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR BIDRAGET TIL AT SKABE STØTTE OG OPBÅKNING FRA BORGERNE TIL NYE INITIATIVER OG LØSNINGER PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE



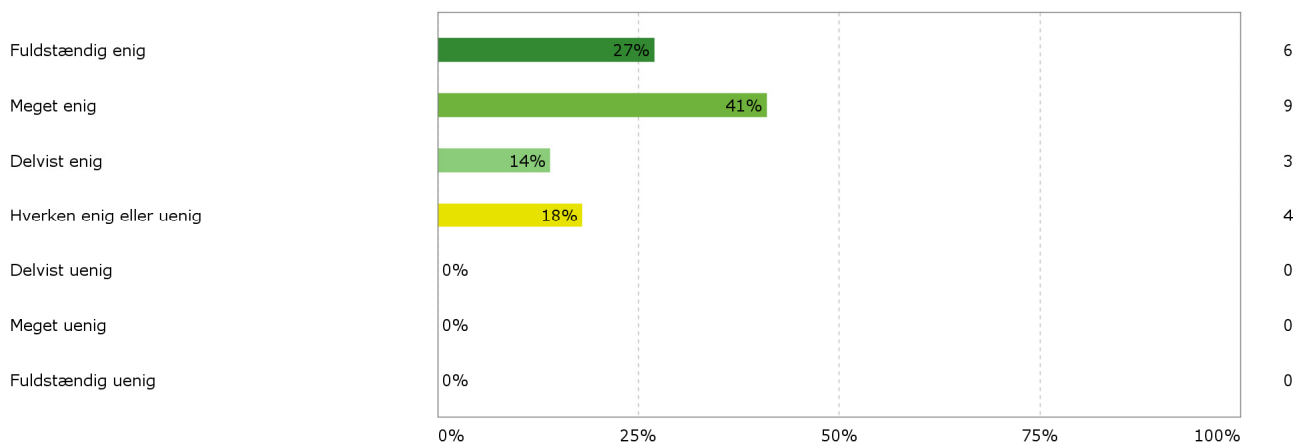
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER ALT ANDET LIGE, AT LOKALSAMFUNDET OG BORGERNE VIL BIDRAGE MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER, END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



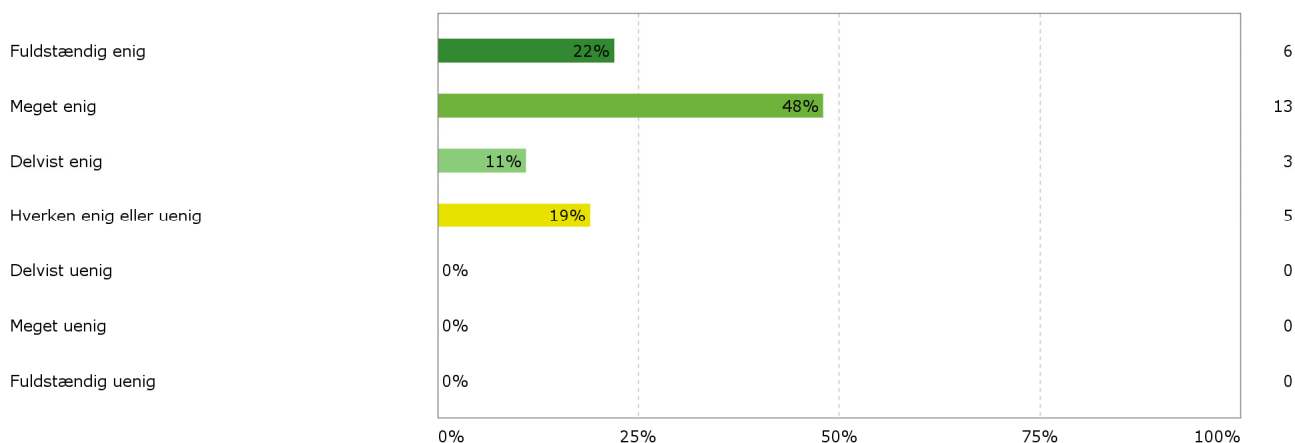
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL, AT POLITIKERNE SAMLET SET BRUGER MERE TID PÅ AT DISKUTERE POLITIK OG ARBEJDE MED POLITIKUDVIKLING



ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR GIVET POLITIKERNE EN BEDRE FORSTÅELSE AF PROBLEMER OG UDFORDRINGER



ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR BRAGT POLITIKERNE TÆTTERE PÅ BORGERNE



ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR IKKE VÆRET BEFORDRENDE FOR DEN POLITISKE DIALOG MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE OG MELLEM PARTIERNE

