

# **Forløbsundersøgelse af erfaringer med arbejdet i de nye opgaveudvalg i Gentofte Kommune**

---

**Evaluering af ny politisk arbejdsform i Gentofte Kommune**

**Delrapport # 3**

**23. oktober, 2016**

**Eva Sørensen og Jacob Torfing**

**Roskilde School of Governance**

**Roskilde Universitet**

## Kort resume

Dette er den tredje af en række delrapporter, som evaluerer den nye politiske organiserings- og arbejdsform i Gentofte Kommune, der blev indført d. 1. august, 2015. Evalueringen gennemføres i perioden fra september 2015 til december 2016, og skal danne grundlag for kommunalbestyrelsens beslutning om videreførelse og revision af reformen.

Hvor den første delrapport beskrev formålet med og indholdet af den nye politiske organiserings- og arbejdsform, opregnede den anden delrapport de forhåbninger og bekymringer som politikere og embedsmænd i Gentofte havde i forbindelse med dens gennemførelse. Denne delrapport belyser, i hvilken udstrækning forhåbningerne blev indfriet og bekymringerne en realitet i forhold til de nye opgaveudvalg, hvor politikerne arbejder med at udvikle nye løsninger sammen med borgerne.

Rapporten konkluderer, at forhåbningerne til opgaveudvalgene i væsentlig grad er blevet indfriet i den forstand, at de har bidraget til at sikre en tidlig inddragelse af borgerne på en måde der har kvalificeret den politiske debat og beslutningstagen og givet borgerne et større ejerskab til de kommunale beslutninger, politikker og strategier. Politikerne oplever, at de har fået værdifuld inspiration til det politiske arbejde, og at de får bedre føling med, hvad der optager borgerne.

Rapporten viser også, at det i det store og hele er lykkedes at imødegå bekymringerne. Det er dog ikke lykkedes, at holde tidsforbruget helt på samme niveauer som tidligere for politikere, der sidder i flere opgaveudvalg, og det har også vist sig at være en udfordring at fastholde alle borgere hele vejen til vejs ende i udvalgsarbejdet. Endelig er der en vis usikkerhed omkring, hvilken rolle politikerne skal spille i udvalgsarbejdet

## Fakta om data og metode

Delrapport 3 er baseret på et følgestudie af to opgaveudvalg og en spørgeskemaundersøgelse blandt alle de politikere og borgere, der har deltaget i et opgaveudvalg, og de administratorer der har betjent udvalgene. De to opgaveudvalg, der er blevet fulgt, er henholdsvis et politikudviklingsudvalg og et implementeringsudvalg. Politikudviklingsudvalget (Ungeudvalget) havde til opgave at udvikle en ny politisk vision for ungeområdet, mens implementeringsudvalget (Skolereformudvalget) havde til opgave, at følge op på realiseringen af skolereformen. Følgestudierne er baseret på skriftligt materiale (kommissorier, dagsordener, bilag og mødereferater, mv.), mødeobservationer og interviews med politikere og borgere fra de to udvalg (to politikere og to borgere fra hvert udvalg). Ungeudvalget blev fulgt fra det blev nedsat og frem til dets afslutning i april 2016, mens Skolereformudvalget, der fortsætter frem til 2017, blev fulgt fra første møde i september 2015 frem til udgangen af juni 2016.

I tillæg til følgestudierne er der blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse, der giver et bredt indblik i, hvordan arbejdet i alle de opgaveudvalg, der har været igangsat er blevet oplevet af de involverede politikere, borgere og administratorer. Svarprocenten for politikerne er 94 % af de 19 politikere i byrådet, 82 % af de 95 borgere, der i juni 2016 deltog eller havde deltaget i et opgaveudvalg og 100 % af de 27, der på den ene eller den anden måde var eller havde været involveret i betjeningen af disse opgaveudvalg. Til sammen sikrer de meget høje svarprocenter og de grundige følgestudier, at evalueringsrapporten og de anbefalinger og konklusioner der drages, hviler på et solidt datagrundlag. På de fleste spørgsmål er borgerne, politikerne eller administratorerne blevet spurgt, hvor enige, de er i forskellige udsagn. I analysen er svarene for "Delvist enig" "Meget enig" og "Fuldstændig enig" opgjort samlet som andelen, der er *enige*, mens svarene for "Delvist uenig", "Meget uenig" og "Fuldstændigt uenig" er opgjort samlet som andelen af *uenige*. Hvor det findes relevant oplyses begge tal, mens andelen, der har svaret "Hverken enig eller uenig" for det meste ikke oplyses.

Oversigt over detaljerede procentfordelinger findes i bilag 1-3.

## I hvilken grad indfrier opgaveudvalgene de politiske forventninger?

Der var en række positive forventninger til opgaveudvalgene, da man ændrede de politiske arbejds- og organiseringsformer. I dette afsnit undersøges det, i hvilken grad disse forventninger er blevet indfriet. Forventningerne er angivet i kursiv, og undersøges en af gangen.

- *At det bliver muligt at træffe hurtigere og bedre beslutninger på et mere kvalificeret grundlag og til flere borgeres tilfredshed*

Både spørgeskemaundersøgelse, observationer og interview med deltagere i to opgaveudvalg peger på, at etablering af opgaveudvalg i væsentlig grad har givet politikerne en værdifuld og direkte adgang til indsigt i forhold, der kan kvalificere deres beslutninger. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 60 % af politikerne er enige i, at de er blevet klogere på problemer og udfordringer (18 % er uenige), mens 53 % af dem er enige i, at de har fået nye ideer til mulige løsninger (18 % er uenige). Blandt administratorerne er 82 % enige i, at dialogen med borgene har givet politikerne en bedre forståelse af problemer og udfordringer.

Følgestudierne peger i samme retning. De politikere, der har deltaget i Ungeudvalget oplever, at udvalgsarbejdet har forbedret deres muligheder for at formulere en ungepolitik, der tager afsæt i de udfordringer, som unge i Gentofte aktuelt står overfor, og som trækker på de ideer, som de unge selv har til, hvordan det bliver lettere og mere spændende at være ung i kommunen. De oplever også, at udvalget har givet dem en nem og direkte adgang til denne viden og skabt en tæt, åben og tillidsfuld dialog og samarbejdsproces

med en række unge med meget forskellige baggrunde og erfaringer. I første omgang har arbejdet ført til vedtagelsen af en overordnet politik, der udstikker nogle pejlemærker og målsætninger for det politiske arbejde, samt til udarbejdelse af et idekatalog, som kan inspirere det videre arbejde. De interviewede politikere er sikre på, at politikken ville have set markant anderledes ud, og være mindre i tråd med de unges behov, hvis politikerne havde lavet den på egen hånd. Det er imidlertid for tidligt at sige noget om, hvordan dette input vil udmønte sig i en konkret politisk strategi og handleplan på området, og der er en vis usikkerhed blandt politikere og unge om, hvordan den videre proces bliver.

Også Skolereformudvalget har bidraget til, at politikerne har fået adgang til ny viden og perspektiver, der kvalificerer deres beslutningsgrundlag. Den direkte dialog med interessenter, forældre og elever om spørgsmål relateret til implementeringen af skolereformen har givet politikerne en større forståelse af de udfordringer og muligheder der knytter sig hertil, og et billede af de forhold som optager de involverede parter. En politiker fortæller, at det særligt er muligheden for at høre, hvordan de forældre, der ikke har erfaring fra det tidligere Advisory Board ser på tingene, der har inspireret: *"Det kan jeg måske allerbedst lide, det er (at tale med) dem, som ikke nødvendigvis har den professionelle erfaring. Jeg er godt klar over, at dem der har den professionelle erfaring måske også er dem, der ved bedst, men det er måske i virkeligheden fra brugerne, jeg synes, de mest interessante pointer kommer"*. Hun har derfor haft stort udbytte af at sidde i Skolereformudvalget. I og med at dette udvalg ikke har haft til opgave at levere et konkret produkt til kommunalbestyrelsen, er det dog blandt deltagerne en endnu større usikkerhed end i Ungeudvalget om, hvordan kvalificeringen af politikernes vidensgrundlag kommer til at influere de beslutninger, der træffes. En væsentlig umiddelbar effekt er dog, at de interviewede politikere, interessenter og borgere fortæller, at de tager den viden, de får på møderne, med sig i deres videre arbejde.

- *Politikerne kommer tættere på borgerne, og borgerne kommer længere ind i de politiske- og styringsmæssige overvejelser, og får en forståelse for disse*

Undersøgelsen viser, at politikerne og de deltagende borgere er kommet i tæt dialog, og at det har forbedret den gensidige forståelse mellem dem. 81 % af administratorerne er enige i, at udvalgsarbejdet har bragt politikerne tættere på borgerne, og 73 % af de borgere der har deltaget i udvalgene er enige i, at de har fået et større kendskab til, hvordan politiske beslutninger bliver til (10 % er uenige).

Også følgestudierne viser, at den gensidige forståelse er styrket. De interviewede politikere fortæller samstemmende, at de er kommet tættere på borgernes virkelighed. I Ungeudvalget har politikerne fået en bedre fornemmelse af, hvad der optager unge mennesker i Gentofte, og hvordan det er at være ung i dag. Det gælder også for dem, der selv har børn og unge, fordi man taler anderledes sammen, når man er på en fælles mission. De unge er også blevet trukket ind i de overvejelser, som man gør sig som politiker, og de har selv arbejdet med at forstå og definere problemer og finde gode løsninger. De unge er ligesom politikerne blevet overraskede over, at unges problemer

faktisk er de samme uanset deres baggrund og erfaring. Der er nogle almene ting knyttet til det at være ung, herunder behovet for støtte og omsorg hjemmefra, at være en del af gode og sunde fællesskaber, og at kunne få hjælp, når man har det svært. Alle unge er jævnlige under pres, og har vanskeligt ved at finde ud af, hvem de selv er, og så er de bange for at blive udelukket fra fællesskaber. Erkendelsen af, at alle unge står over for disse udfordringer, har bidraget til, at ikke bare politikerne men også de unge har fået en ny erkendelse af, at der er brug for en ungepolitik.

I Skolereformudvalget er politikerne kommet meget tættere på de problemer som forældre, elever og medarbejdere i skolerne oplever. Deltagelsen i skolebesøg har givet politikerne adgang til at komme i direkte dialog med en bredere kreds af forældre og elever, og møderne i Skolereformudvalget har skabt et fortroligt rum, hvor der er mulighed for at høre erfaringer og synspunkter fra elever og forældre, og stille spørgsmål til forskellige interessenter og repræsentanter fra skoleområdet, og afprøve deres synspunkter. Det har givet politikerne en dybere indsigt i de udfordringer og problemstillinger, der er i forbindelse med implementeringen af skolereformen. Som en politiker siger, så bliver man hurtigt klar over, at det hele er langt mindre sort og hvidt, end det der normalt kommer til udtryk i kommunalbestyrelsens diskussioner.

- *Sikrer en tidlig inddragelse af borgerne, hvilket kvalificerer debatten og skaber større ejerskab til kommunale beslutninger, politikker og strategier*

I spørgeskemaundersøgelsen svarer 77 % af de adspurgte politikere, at de er enige i, at arbejdet i opgaveudvalget alt andet lige betyder, at de borgere, der har deltaget i opgaveudvalgene, vil bidrage mere aktivt i gennemførelsen af nye initiativer og løsninger, end de ellers ville have gjort (12 % er uenige) mens 86 % af administratorerne er enige i, at opgaveudvalgene har skabt mere støtte og opbakning fra borgerne til politiske initiativer og løsninger på området. Lige så mange administratorer mener, at denne støtte og opbakning vil komme til at betyde, at lokalsamfundet og borgerne bidrager mere aktivt til gennemførelsen af disse initiativer og løsninger end de ellers ville have gjort.

Denne opfattelse understøttes af følgestudierne. I Ungeudvalget er de unge med til at definere de problemer, som ungepolitikken adresserer og pege på mulige løsninger, og det, at de kan genkende sig selv i den politik, der sendes videre til kommunalbestyrelsen betyder, at de udvikler et meget stærkt ejerskab til den. Det viser sig bl.a. ved, at en af de unge er meget optaget af politikens videre færd gennem det politiske system. Hun synes, at det ville være forfærdeligt, hvis alt det arbejde, der var lagt i at udarbejde ungepolitikken ikke førte til noget. Derfor vil hun bl.a. også meget gerne bidrage til, at politikken bliver formidlet så bredt som muligt.

De forældre og interessenter, der deltager i Skolereformudvalget er også tilfredse med, at få mulighed for at være med til at overveje politiske spørgsmål, der rækker ud over den enkelte skole, hvor man jo også har forældredeltagelse i skolebestyrelser mv. Det at få lov til at være med til at fastlægge de overordnede fælleskommunale strategier og

retningslinjer omkring implementeringen af skolereformen forpligter. En af de menige forældre fortæller, at deltagelsen i udvalget har givet hende en bedre forståelse af nogle de problemstillinger, der knytter sig til gennemførelsen af skolereformen meget bedre end før. Hun har også fået en større respekt for kommunens indsats på området. En af borgerne med lang erfaring fra skolebestyrelsesarbejde savner dog at komme lidt tættere ind i de strategiske politiske diskussioner. Det bliver lidt for meget "ned i substansen". Det, at der bliver fokus på substansen hænger antageligt sammen med, at det, i modsætning til Ungeudvalget, er politikimplementering og ikke politikudvikling, der er i centrum i Skolereformudvalget.

- *Borgerne får indflydelse på politiske beslutninger gennem en mere åben proces*

Undersøgelsen viser, at de deltagende borgere har fået betydelig indflydelse i de nye opgaveudvalg. 93 % af embedsmændene er enige i, at opgaveudvalgene har givet borgerne mulighed for at præge de politiske beslutninger og initiativer på området, og denne vurdering bekræftes i interviews og observationer. 40 % af borgerne er dog usikre på, om udvalgets indstilling vil få indflydelse på kommunalbestyrelsens beslutninger (48 % er sikre).

I Ungeudvalget fik de unge en meget høj grad fået indflydelse på den politik, der blev forelagt kommunalbestyrelsen efter endt arbejde. Arbejdsprocessen var meget åben og søgende, og der var ikke ting, som man ikke kunne sige og tale om. Allerede fra første møde begyndte man at tale om de store og svære problemer, og det er disse problemer, der arbejdes videre med. Det var der god plads til inden for det givne kommissorium. Det gav de unge mulighed for at sætte et tydeligt fingeraftryk på den politik, der uden ændringer blev vedtaget af kommunalbestyrelsen. De unge har også fået stor indflydelse på, hvordan politikken blev overdraget til kommunalbestyrelsen og på hvordan den efterfølgende formidles til borgerne i Gentofte kommune.

Også i Skolereformudvalget var der god mulighed for at borgerne kunne komme til orde og få indflydelse. Borgerne satte stor pris på gruppearbejde fordi det gav gode muligheder for at mange kunne komme til orde. Det gav mere taletid til alle. Der var bred enighed blandt de interviewede om, at der var en god, åben og ligeværdige dialog i udvalget, hvor man lyttede til hinanden. Observationerne viser også, at de øvrige deltagere gjorde en del ud af at spørge ind til de menige forældre og elevers synspunkter og erfaringer. I og med at der i dette udvalg ikke træffes egentlige beslutninger og i stedet diskuteres 'opmærksomhedspunkter', er det vanskeligt at afgøre, hvilken indflydelse udvalget som sådan og dermed også de forskellige aktørgrupper konkret ender med at få.

- *Det bliver muligt at udvikle velfærdsstaten ved at styrke ledelseskraften og skabe mere innovation gennem samarbejde med borgerne*

Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at opgaveudvalgene har bidraget positiv til, at styrke politikernes politiske lederskab og skabe innovative beslutninger. Således er 71 % af politikerne enige i, at man i opgaveudvalgene har arbejdet målrettet på at definere, forstå og løse problemer, der er vigtige for borgerne i Gentofte kommune (18 % er uenige), mens tallet er 94 % for borgerne og 96 % for administratorerne. En politiker mener ikke, at man kan undvære dialogen med borgere og interessenter, hvis man skal lave god tidssvarende politik: *"Det er sindssygt berigende, altså det vil jeg virkelig, virkelig mene, for vi lever jo i et andet samfund og en anden verden i dag, som gør, vi ikke kan sidde heroppe på slottet og træffe beslutninger. Det giver slet, slet ikke mening for mig. Jeg synes virkelig, det er fantastisk.*

Ungeudvalget har styrket kommunens ledelseskraft ved at inspirere politikernes arbejde med at fjerne barrierer og overvinde udfordringer, der gør det svært for unge i Gentofte at realisere deres drømme og træffe velgennemtænkte valg for sig selv. Politikerne giver udtryk for, at de har ændret deres syn på, hvad en ungepolitik skal handle om, hvilke problemer unge har, og hvilke typer af initiativer, der er behov for. Desuden er der blevet skabt vigtige bånd til og opbakning fra kommunens unge. Det styrker lederskabet, som er betinget af følgeskab.

Skolereformudvalget har styrket politikernes mulighed for at udøve politisk ledelse på skoleområdet ved at bringe dem i tættere dialog med kerneinteressenterne i sammenhænge, hvor der ikke skal træffes konkrete beslutninger, men udvikles ny viden og ideer. Et eksempel herpå er en debat om udskoling, der tog udgangspunkt i resultater fra et tidligere afholdt temamøde, hvor der kom nogle håndfaste ideer på bordet og nogle konkrete anbefalinger om øget diversitet i udskolingstilbuddene, forbedret uddannelsesvejledning, kvalitativ elevevalueringer, fokus på erhvervsskoleforløb, mere problemorientering, mv. Deltagelsen i sådanne diskussioner har givet politikerne en bedre forståelse af i nuancerne i mange af de spørgsmål, der senere kommer til politisk drøftelse i kommunalbestyrelsen.

- *Giver menige politikere i kommunalbestyrelsen og dem fra det politiske mindretal mere indflydelse i kraft af, at de er med til at forme og træffe politiske beslutninger helt fra grunden*

Dette spørgsmål belyses ikke direkte i spørgeskemaundersøgelsen, men det forhold, at 94 % af politikerne er uenige i, at det har været svært at håndtere politiske uenigheder mellem politikerne på møderne (0 % enige), tyder på, at det har været muligt for alle de deltagende politikere at komme til orde i de udvalg, som de har deltaget i. En interviewet politiker fra et parti med få medlemmer af byrådet mener, at det giver meget mere indflydelse at sidde i opgaveudvalg end i stående udvalg, hvor udfaldet er givet: *"I opgaveudvalgene kan jeg som menigt medlem få lov til at sidde og lave en politik, selvom jeg i virkeligheden ikke sidder i det pågældende stående udvalg, og hvis jeg så bare skulle nikke til den oppe i KB, så har jeg ikke haft noget indflydelse på den. Nu kan jeg tage ejerskab, og jeg kan være med til at udvikle den."*

Følgestudierne peger også på, at partipolitik spiller en meget begrænset rolle i opgaveudvalgene. I begge udvalg bliver deltagerne meget hurtigt optaget af at forstå problemstillingen, tilegne sig ny viden og tænke i løsninger, og partipolitiske diskussioner og konflikter fylder meget lidt. Derfor betyder så også, at det får mindre betydning, om man som politiker kommer fra en stor eller en lille partigruppe, og om man har en formel post som udvalgsformand eller lign. Har man et godt argument, der kan vinde genklang, så tæller det. Opgaveudvalgene synes således at udligne de formelle forskelle i magt mellem politikerne og fremme åben dialog og samtale mellem dem. En politiker mener, at den gode tværgående dialog gøres lettere af, at kommunalpolitikere generelt ikke er særligt ideologiske: *"Jeg ved ikke, hvor ideologiske kommunalpolitikere er for at være helt ærlig. Eller det ved jeg godt, det er vi jo ikke. Vi er pragmatikere, og vi brænder for at skabe de bedste rammer for vores borgere."* Derfor er det ikke så svært at arbejde sammen, når der fokuseres på konkrete problemstillinger.

I Skolereformudvalget får politikere, der ikke er medlem af Børne- og Skoleudvalget, også en kærkommen mulighed for at få indsigt i et område, som de ikke kendte særlig meget til. Det giver dem en bredere indflydelsesflade. En politiker oplever, at det at få viden om et område, som man ikke kender, hjælper til, at man bliver bedre i stand til at løfte sig op og se bredere og mere helhedsorienteret og tværgående på kommunalpolitikken: *"Jeg synes, jeg har kunnet løfte mig lidt op og kunnet tage lidt mere helikopterperspektiv på nogle ting, hvor at vi også som politikere jo kan miste overblikket. Og vi kan også miste overblikket sammen med forvaltningen, fordi vi kommer til at fokusere på noget, og så er det bare super fedt, når nogen kommer ind og siger, jamen prøv lige at høre, hvad med sådan og sådan -så skal vi lige op i helikopterperspektiv igen"*. Det at få indsigt i nye områder giver et bredere perspektiv, men det kræver samtidig en ekstra arbejdsindsats, og at man bliver klædt på, lidt på samme måde som det er tilfældet med de menige forældre og eleverne.

- *Mere fokus på politikudvikling sammen med borgerne, hvilket giver mere velinformerede, innovative, effektive og demokratiske beslutninger*

Ifølge de adspurgte politikere har samspillet med borgerne betyder, at politikudviklingen bliver mere innovativ og velbelyst, samtidig med at borgernes perspektiver bliver tænkt med. På spørgsmålet om hvorvidt udvalgene bidrager til at udvikle gode og brugbare løsninger som ellers ikke ville have været udviklet på møderne i kommunalbestyrelsen eller de stående udvalg svarer 48 % af politikerne bekræftende (30 % er uenige), mens 54 % er enige i, at opgaveudvalgene har dannet rammen for en god og tværgående dialog, som de har lært meget af at deltage i (30 % er uenige). Til sammenligning anfører 97 % af borgerne, at de er enige i, at både borgerne og politikerne er blevet klogere på problemstillingen undervejs og 92 % er enige i, at de har lært meget af dialogen med politikerne. 42 % af borgerne erklærer sig enige i, at arbejdet i udvalget har ændret deres opfattelse af problemer og udfordringer på området (39 % er uenige), og hele 88 % er enige i, at udvalgsarbejdet har bidraget til udviklingen af gode og brugbare løsninger.



Endelig giver en stor del af administratorerne udtryk for at de parter, der har været involveret i opgaveudvalgene, herunder dem selv, har fået et stort udbytte af arbejdet. 77 % af de adspurgte administratorer er enige i at møderne har dannet ramme for en god og tværgående dialog, som de som embedsmand har lært meget af (4 % er uenige), og 64 % er enige i, at udvalgene har gjort dem klogere på, hvad problemerne og udfordringerne på er på det område, der er blevet arbejdet med (19 % er uenige). Hele 97 % er enige i, at opgaveudvalgene har bidraget til at udvikle nogle gode brugbare løsninger, og 75 % anfører, at de er enige i, at der er udviklet løsninger, der på et eller flere punkter bryder med vante forestillinger og praksis på området (11 % er uenige).

Følgestudierne understøtter billedet af, at opgaveudvalgene har bidraget til at skabe en dybere forståelse af de politiske problemstillinger, der er blevet arbejdet med, og givet nye ideer til, hvordan disse problemstillinger kan håndteres og løses. At opgaveudvalgene stimulerer politikudvikling er særligt tydeligt i Ungeudvalget, hvor dette er opgaven, og hvor der hele vejen arbejdes hen imod formuleringen af en politisk vision, men også i Skolereformudvalget uddybes problemforståelserne, ligesom at der opstår nye ideer, der tages med i det videre arbejde. En politiker i dette udvalg siger: *"For mig som politiker har det været givende. Jeg synes det er meget sjovere end at sidde i vores fagudvalg, fordi det giver mere energi og mere inspiration. Det er på alle måder bare bedre fundament til at udvikle politik"*.

## I hvilken grad bliver bekymringerne imødegået?

I de indledende interview med politikerne gav de udtryk for en række bekymringer i forbindelse med indførelsen af opgaveudvalg. I dette afsnit undersøges det, i hvilken udstrækning det er lykkedes at imødegå dem.

- *Bekymring for om det lykkes at rekruttere et bredt udsnit af borgere og private interessenter, sådan at alle relevante og berørte parter kommer i spil*

Undersøgelsen viser, at det i nogen grad er lykkedes at rekruttere bredt. I spørgeskemaundersøgelsen svarer 65 % af politikerne, at de er enige i, at det er lykkedes at rekruttere borgere fra forskellige grupper og med forskellige synspunkter (18 % er uenige), og endvidere afviser 83 %, at de rekrutterede borgere har været passive og ikke rigtigt har budt ind med erfaringer, synspunkter og ideer (6 % bekræfter).

Følgestudierne peger i samme retning. I Ungeudvalget lykkedes det ved en målrettet indsats, at samle en bred vifte af unge med meget forskellig baggrund og erfaring, og det betød, at der kom mange forskellige typer af erfaringer og perspektiver på ungeliv ind i debatten. Det viste sig imidlertid at være en udfordring at fastholde alle de unge hele vejen igennem. Mens politikerne deltog stabilt gennem hele processen var omkring en tredjedel af de unge fraværende til møderne. Der var også en del unge, der afstod fra at deltage i

arbejdsgrupper. Der var en tendens til, at det var de samme unge som udeblev, mens en aktiv kerne var med hele vejen. De interviewede unge pegede på, at frafaldet kunne skyldes, at det er tidsmæssigt krævende at være med, når man også skal lave lektier, og at møder på tre timer er lang tid for unge. De pegede også på, at det var svært at få unge til at afsætte weekenddage til en unge-camp og at man måske i stedet kunne bruge skoledage.

Også i Skolereformudvalget lykkedes det at rekruttere forældre med forskellig baggrund og med børn på forskelligt klassetrin, og det lykkedes også at rekruttere nogle elever med mod på at indgå i debatten. Igen har det vist sig at være svært at få alle til at møde frem og være aktive på møderne. Det får en større betydning i dette udvalg, idet der ikke er så mange menige forældre og elever i og med at der også er deltagere fra et tidligere Advisory Board på området, og dette har præget arbejdet og debatten i udvalget.

- *Bekymring for om det lykkes at håndtere den store diversitet mellem borgerne, og sikre at alle har mulighed for at komme til orde*

Ifølge svarene fra politikere, borgere og administratorer er det lykkedes nogenlunde med at håndtere forskellene mellem deltagerne i opgaveudvalgene. 65 % af politikerne er således uenige i, at der har været konflikter, og at det har været svært at bygge bro mellem deltagerens forskellige udgangspunkter (30 % er dog enige). Blandt borgerne er 92 % uenige heri (6 % er enige) og alle adspurgte administratorer er uenige heri. Alle administratorerne afviser tillige, at det var svært at få politikere og borgere til at tale sammen.

Følgestudierne bekræfter indtrykket fra spørgeskemaundersøgelsen. I Ungeudvalget lykkedes det langt hen ad vejen at få skabt en god dialog på trods af en stor diversitet i ungegruppen, og det kan tilskrives en meget aktiv og kreativ mødeledelse og procesfacilitering, der sikrede plads til alle. Alle følte sig velkomne og hørt, og at ingen fik lov at dominere. Mellem møderne spillede den tilknyttede ungekonsulent en meget vigtig rolle som kommunikationscentral i forhold til de unge, og hun omtales meget rosende af politikerne og de unge. En politiker fortæller bl.a. om betydningen af at have en god kontaktperson til de unge: ” *Altså sådan nogle som mig, jeg har ikke forstand på, hvordan man taler til unge, men hun ved det bare. Det var så fedt og jeg synes det var, vildt imponerende at høre om og høre, hvor begejstrede de var for, at der var en sådan kontaktperson i forvaltningen*”. I Skolereformudvalget, hvor en del af de deltagende borgere kendte hinanden godt fra Advisory Board bestod opgaven i særlig grad i at sikre, at de nye borgere kom til orde. Det lykkedes i nogen grad, bl.a. fordi, der undervejs på møderne blev gjort en del for at invitere disse borgere ind i debatten, men der har været en tendens til at diskussionerne er blevet ret tekniske.

- *Bekymring for om det lykkes at klæde borgerne på, så de får tilstrækkelig viden uden at drukne i information*

Der er bred enighed om, at der ikke har været større problemer forbundet med at klæde borgerne på, og at det er lykkedes at gøre det på en måde, som har været spændende og relevant for borgerne. 82 % af politikerne og 93 % af administratorer er enige i, at der hurtigt blev etableret et godt og fælles udgangspunkt for debatten baseret på relevant viden og information (12 % af politikerne er uenige og 4 % af administratorerne er uenige). 79 % af borgerne er uenige i, at det var vanskeligt at følge med pga. mangel på relevant viden (11 % er enige), og 63 % er afvisende overfor udsagnet om, at diskussionen nogle gange blev for teknisk (24 % er ikke afvisende). 76 % er uenige i, at administration brugte meget tid på at informere, og at der ikke var ret meget tid til debat (15 % er enige). 94 % oplevede, at møderne var planlagt, så det sikrede fremdrift og konstruktiv dialog (2 % var uenige heri). 32 % er dog enige i, at arbejdsformerne kunne være mere eksperimenterende, varierede og kreative (43 % er uenige), mens 76 % ikke finder, at der er grund til at ændre særlig meget i den måde opgaveudvalget fungerer på (6 % finder at der er behov).

I Ungeudvalget blev der gjort meget for at klæde borgerne på, så de kunne deltage på et kvalificeret og velinformeret grundlag. Man holdt formøde med dem om, hvad et politisk udvalg er for noget og om regelsættet omkring det, og der blev løbende præsenteret fakta og holdt inspirationsoplæg fra eksperter, og viden blev spredt på kreative og afvekslende måder, så det ikke blev for kedeligt og langtrukket. Et par unge peger dog på, at det ville have været godt med en lidt klarere introduktion til, hvad en ungepolitik er, og hvad den skulle bruges til senere hen. Også i Skolereformudvalget blev der gjort meget ud af at formidle viden om feltet på en interessant og varieret måde. Man havde ekspertoplæg og arbejde i grupper, som gav god mulighed for at mange kom til orde.

- *Bekymring for om det bliver svært for politikerne at indgå i diskussioner i et åbent rum med forskellige borgere og organisationer, hvor de både skal lytte og markere deres politiske synspunkter*

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen peger på, at politikerne har været gode til at lytte til borgerne. 88 % af de adspurgte politikere er enige i, at det for dem handler meget om at lytte og suge informationer til sig (0 % er uenige). 89 % af borgerne er enige i, at politikerne er meget lydhøre overfor borgernes ideer og forslag (4 % er uenige) og 82 % af borgerne er uenige i at, politikerne talte rigtig meget og der var for lidt tid til at borgerne kunne komme til orde (11 % oplevede at de talte meget). Endvidere er 97 % af administratorerne uenige i, at borgerne havde svært ved at gøre sig glædende (4 % er delvist enige). Endelig er 53 % af borgerne er uenige i, at politikerne er gået i forsvarsposition, når der er blevet stillet kritiske spørgsmål til den gældende politik (28 % er dog enige). Samlet set giver dette indtryk af, at politikerne har gjort meget for at lytte til borgerne. En politiker forklarer denne adfærd på følgende måde: *"Vi har jo netop kaldt ind til de her opgaveudvalg for at få nogle eksperter eller borgere interesserede, så opgaven er selvfølgelig at lytte, men når det så er sagt, så ser jeg det også som vores opgave at*

*lytte og kommentere og bruge de inputs, vi får til at formulere en politik, et budskab eller hvad det er vi arbejder med”.*

Spørgeskemaundersøgelsen tyder på, at politikerne har været langt mindre tilbøjelige til at markere deres politiske synspunkter end til at lytte. 37 % af borgerne finder således, at det har været lidt vanskeligt at finde ud af, hvad politikerne synes om de emner, der blev diskuteret (49 % var uenige), og 36 % af borgerne er enige i, at borgerne dominerede debatten, mens politikerne lyttede mere end de talte (37 % var uenige). Det er da også kun 25 % af politikerne, der har fundet det vigtigt, at fremlægge sine politiske synspunkter (57 % har ikke fundet dette vigtigt), mens hele 89 % har ofte holdt sig tilbage for at give borgerne mulighed for at få indflydelse på kommunens beslutninger (6 % har ikke ofte holdt sig tilbage). Hele 88 % af administratorerne er dog uenige i et udsagn om at politikerne ikke har deltaget særligt aktivt i debatten i opgaveudvalgene (8 % er enige).

Det, at politikerne har været lidt tilbageholdende og mest har påtaget sig en lyttende rolle i opgaveudvalgene, bekræftes af følgestudiet af Ungeudvalget, hvor politikerne har været usikre på, hvad deres rolle egentlig skulle være, og i hvert tilfælde i begyndelsen påtog sig en lyttende rolle. De gav dog lidt mere lods og til slut, var der en ligeværdig og engageret samtale mellem politikere og borgere, hvor alle var grebet af samtaleens indhold. I Skolereformudvalget deltog politikerne flittigt i diskussionerne. De stillede spørgsmål, lyttede sig ind på nye problemstillinger, fremkom med deres egne synspunkter og fik respons på disse. De interviewede politikere har i høj grad oplevet debatten i Skolereformudvalget som en åbenhjertig, ligeværdig debat mellem ligemænd. Det er ifølge politikerne den ligeværdige diskussion, de har fået mest ud af. Interviewene viser imidlertid, at der både blandt politikerne og de andre medlemmer af Skolereformudvalget er en vis usikkerhed om, hvad politikernes rolle egentlig er, og hvor meget og hvordan det er meningen, de skal deltage. En borger nævner, at politikerne har talt for meget. Usikkerheden om politikernes rolle i opgaveudvalgene kunne tyde på, at der er behov for at overveje dette nærmere, og en politiker i Skolereformudvalget nævner da også, at der er behov for forventningsafstemning: *”Det er klart, at os, som taler meget, skal tænke lidt over, om vi på en eller anden måde kan komme til at fylde (for meget). Der kunne man måske godt prøve at starte ud med, når man starter nogle opgaveudvalg - lige at snakke lidt om forventninger”.*

- *Bekymring for om politikerne vil kunne finde sig tilrette i de mere ustyrlige processer, som de ikke ved, hvor ender*

Spørgeskemaundersøgelsen belyser ikke denne bekymring, men observationerne af to opgaveudvalg peger på, at det ikke har været et problem for politikerne at deltage i processer, der har en søgende form, og hvor resultatet er åbent. Det virker faktisk som om politikerne er glade for, at processen er lidt mere forudsigeligt og der er mere plads til at føle sig frem undervejs. Politikerne i Ungeudvalget har ikke haft problemer med at finde sig til rette i starten af politikskabelsesprocessen, hvor alting i princippet er åbent og ustyrligt og der er god plads til at afprøve synspunkter og ideer og rejse nye spørgsmål. Hen mod

slutningen af processen bliver politikerne (og administrationen) klart mere fokuserede på, at der skal komme et produkt ud af arbejdet, og de begynder at tænke i, hvordan dette produkt kan bringes videre i den politiske proces. Også i Skolereformudvalget er diskussionerne åbne og søgende, men det virker ikke som om, at det bekymrer politikerne. Politikerne fremhæver netop denne plads til diskussion af substans, ideer og visioner som meget værdifuldt og som noget, de har savnet.

- *Bekymring for om den åbne og brede deltagelse kan føre til en usikkerhedsskabende debat i dagspressen*

Dette spørgsmål er ikke belyst i spørgeskemaundersøgelsen, men følgestudierne viser, at det ikke har været et problem medierne. I Ungeudvalget har man i hvert tilfælde først og fremmest været optaget af at få mediernes opmærksomhed. Man har villet nå ud til så mange unge som muligt, dels i forbindelse med unge-campen, og dels da den færdige politik skulle videreformidles: Det har man oplevet som en udfordring. En politiker peger på, at man generelt i kommunalpolitikken har tænkt alt for lidt på formidling og synliggørelse af det, som man arbejder med på rådhuset, og at arbejdet med ungepolitikken har tydeliggjort, at effekten af det man gør, i vid udstrækning hænger sammen med, hvorvidt det lykkes at sprede budskab, ideer og succeser til et bredt udsnit af borgere og medarbejdere.

I skolereformudvalget kunne en diskussion om finansieringen af MIT Campus i princippet godt have ført til pressehistorier om, at der nu skal flyttes betydelige ressourcer fra folkeskolerne over i en ny skolekonstruktion kaldet MIT Campus. Det virker dog ikke som om, at der var nogen der var bange for, at sådanne historier skulle begynde at florere. En medvirkende faktor hertil har nok været fortrolighedsklausulen, der har skabt et fortroligt rum, hvor man ikke er usikker på, om man bliver stillet til regnskab af medierne for det man har sagt.

- *Risiko for at embedsmændene bliver for styrende i dialogprocessen, hvilket kan hindre samskabelse mellem borgere og politikere*

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 19 % af politikerne er helt eller fuldstændigt enige i at synes, at embedsmændene har fyldt for meget, mens 31 % er delvist enige heri (32 % er uenige). 83 % er dog samtidig enige i, at møderne har været planlagt og faciliteret på en måde, der både har sikret fremdrift og en god og konstruktiv dialog (12 % er uenige). En politiker, der har siddet i mange opgaveudvalg beskriver administrationens rolle således: *"Administrationen fylder rimeligt meget, eller relativt. Og det har den gjort i alle udvalg. . Især i starten for at sætte rammerne, og jeg synes også, at det kræver en stærk formand at kunne sige nej til, eller sige, jeg vil have det sådan her, til forvaltningen. Jeg synes jo, de er uundværlige og vildt dygtige, og jeg er imponeret over professionalismen, det må jeg ærligt indrømme, men de fylder også meget"*. Ligesom en række andre politikere er hun glad for at administrationens bidrag, men oplever at de nogle gange kan være lidt for retningsgivende for arbejdet.

Administratorene har svaret på en række spørgsmål om, hvordan de forstår deres rolle i opgaveudvalgene. 89 % angiver at de er enige i, at deres rolle har været at give deltagerne relevant information og viden. 85 % ser sig selv som procesfacilitator, og 67 % har haft fokus på at stille deres fagprofessionelle ekspertise til rådighed (15 % har ikke). Der er samtidig 52 %, som er enige i, at deres opgave tillige har bestået i at forstyrre diskussionen for at få deltagerne til at tænke ud af boksen (22 % er uenige). 26 % er enige i, at deres rolle har været at deltage på lige fod med de andre mødedeltagere (74 % er uenige), mens 82 % er enige i at deres opgave har været, at fylde så lidt som muligt for at give plads til borgere og politikere (11 % er uenige). 89 % afviser, at embedsmændene fyldte for meget og at der derfor var for lidt plads til dialogen mellem borgere og politikere (0 % bekræfter)

Følgestudierne viser, at administratorene har spillet en meget væsentlig rolle som både rammesættere, facilitatorer og vidensformidlere med det formål at skabe en god og frugtbar dialog mellem politikere og unge. I Ungepolitikudvalget forberedte man fakta-quiz og sikrede, at møderne var meget varierede. Endvidere inviterede man gæster og deltog i arbejdsgrupper. I Ungeudvalget stod administrationen også for at udforme et udkast til ungepolitik med afsæt i det, man har diskuteret på møderne. Der var god tid til at diskutere udkastet på de sidste møder, der førte til en række meget konkrete revisioner af formuleringerne i det første udkast. Også i Skolereformudvalget stod administrationen for at invitere gæster og organisere gruppearbejder, og i og med at man arbejdede med en implementeringsopgave deltog administrationen også mere i diskussionerne end i ungeudvalget. Til sammen peger spørgeskemaundersøgelsen og følgestudierne på, at der er behov for at diskutere administrationens rolle i opgaveudvalgene.

- *Bekymring for om alle emner og opgaver (for eksempel implementeringsopgaver) egner sig lige godt til bredt samarbejde og dialog i opgaveudvalg*

Dette spørgsmål er ikke belyst i spørgeskemaundersøgelsen, men følgestudierne peger på, at både er muligt at bruge opgaveudvalg til politikudvikling og til implementering af store reformer. I begge udvalg bidrog udvalgsarbejdet til at give politikerne værdifulde input fra borgere og eksperter til det politiske arbejde, og borgere og interessenter et tættere indblik i politikernes bevæggrunde. I Ungeudvalget var der bred enighed om, at denne type forum, suppleret med arbejdsgrupper, var meget velegnet til at udvikle en ungepolitik. En politiker peger på, at det ikke giver meget mening for politikere, som for de flestes vedkommende er pænt oppe i årene, at udarbejde en ungepolitik på egen hånd, men at Ungeudvalget gjorde det muligt at få et solidt afsæt for en sådan politik. Det er lidt vanskeligere at afgøre, om opgaveudvalg egner sig til implementering af reformer. En politiker i Skolereformudvalget er i tvivl. På den ene side synes hun, at det er uklart, hvad man som politiker skal i udvalget. På den anden side har hun faktisk fået rigtig meget ud af at få et indblik i de udfordringer og problemstillinger, der knytter sig til reformarbejdet på folkeskoleområdet og den kompleksitet, der er forbundet hermed. Denne indsigt vurderer hun som meget værdifuld for hendes fremadrettede politiske virke. Hun fortæller: *"Jeg er*

*blevet meget klogere på skoleområdet. Før tænkte jeg: hvor svært kan det være, altså lad os nu bare få den her skolereform. Kan I ikke bare trykke på knappen, og så kører vi. (arbejdet i udvalget) har i sidste ende ændret på min holdning. Jeg ved jo ikke, hvad der kommer ud af det i sidste ende. Det er jo ikke kun mig, der bestemmer det. Men helt klart har det ændret på min perception af, hvordan tingene foregår, og selvfølgelig at det hele er lidt mere komplekst, end når vi bare sidder sort/hvid i kommunalbestyrelsen eller i de stående udvalg og snakker”.*

- *Bekymring for et voksende tidsforbrug for kommunalpolitikere, hvis eksempelvis borgerne synes, der skal holdes flere møder*

Undersøgelsen viser, at politikerne bruger noget mere tid på det politiske arbejde end før, men viser samtidig, at det øgede tidsforbrug ikke skyldes at borgerne vil holde flere møder. På spørgsmålet om hvor meget tid politikerne bruger er 77 % enige i at de nye opgaveudvalg har betydet en forøgelse af den tid, som de samlet set bruger som kommunalpolitikere (18 % er uenige), og 54 % er enige i, at tiden er givet godt ud (30 % er uenige). 65 % af administratorerne er enige i at politikernes tidsforbrug er steget (4 % er uenige).

Følgestudiet viser, at presset for flere møder sjældent kommer fra borgerne. Det er politikerne og administrationen, der fastlægger aktivitetsniveauet. Interviewene viser endvidere, at tidsbelastningen afhænger meget af, hvor mange opgaveudvalg politikerne sidder i. Kommer man op på 3-4 udvalg tager det en del tid, men sidder man i 1-2 er tidsforbruget tættere på det, der var gældende før reformen blev gennemført. Der er desuden stor forskel på arbejdspresset i de forskellige udvalg, herunder om der er supplerende aktiviteter som f.eks. skolebesøg, eller om der nedsættes arbejdsgrupper, og om politikerne deltager heri. I lyset af resultaterne kan det være relevant at diskutere hvor mange udvalg, det kan forventes, at en politiker sidder i.

## Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsen anbefales det, at man

- arbejder målrettet med at blive endnu bedre til at rekruttere og fastholde borgere
- skaber større klarhed om politikernes rolle i opgaveudvalg og arbejdsgrupper
- overvejer hvilken rolle administratorerne har i betjeningen af udvalgene
- tager stilling til, hvad formålet og det forventede udbytte er af opgaveudvalg i tilknytning til implementeringsopgaver
- drøfter, hvordan der skabes større tryghed blandt borgerne om, den videre politiske proces
- vurderer tidsforbruget set i relation til antal af opgaveudvalg





## Konklusion

Samlet set viser undersøgelsen, at de positive forventninger som politikerne indledningsvist havde til opgaveudvalgene i det store og hele er blevet indfriet. Politikerne oplever, at opgaveudvalgene bidrager til at kvalificere og inspirere deres politiske arbejde, bringer dem tættere på borgerne og give borgerne et større ejerskab og en bedre forståelse af det politiske arbejde.

Undersøgelsen viser endvidere, at bekymringerne i det store og hele er blevet imødegået gennem en meget målrettet indsats for at rekruttere en bred kreds af borgere, skabe et godt fælles vidensgrundlag for arbejdet i opgaveudvalgene, og skabe kreative og alsidige mødeformer, der har gjort det spændende for borgerne at deltage, og skabt en god, åben og ligeværdig debat mellem deltagerne.