



Velfærdsudfordringer skal løses sammen med borgerne

Gentofte Kommune har omlagt sin politiske arbejdsform, så vores politikere i dag sætter den politiske dagsorden og finder nye løsninger sammen med borgerne i nyoprettede opgaveudvalg. Til gengæld sagsbehandler de mindre i de traditionelle, stående udvalg. Det har krævet omstillinger – både politisk og i forvaltningen – men de første erfaringer giver håb om bedre løsninger, større ejerskab hos borgerne og mere langtidsholdbare resultater.

AF FRANK E. ANDERSEN, KOMMUNALDIREKTØR I GENTOFTE KOMMUNE

» Det gennemgående tema er populært sagt et princip om, at det nu er opgaven, der sætter holdet. Vi er gået bort fra den traditionelle hierarkiske tænkning og arbejder til stadighed hen imod mindre hierarki og mere netværk”.

Tiden for grønthøsterens blinde besparelser er ved at være forbi, og kommunerne er nødt til at mobilisere nye ressourcer gennem samskabelse.¹

Sådan skrev professorerne Eva Sørensen og Jacob Torfing, der i mange år har forsket i samskabelse mellem civilsamfund og det politiske system, sidste år i et fælles debatindlæg.

Jeg giver dem fuldstændig ret.

Hvis vi vil undgå at forringe den velfærd, vores borgere er vant til, må vi tænke i mere og andet end besparelser og effektiviseringer – også selvom begge dele nok fortsat vil være en del af kommunernes værktøjskasse.

Der er et behov for, sammen med borgerne og brugerne, at finde løsninger, der er både bedre og billigere end de hidtidige. Ellers finder vi ikke de bedste svar på de udfordringer, vi har med for eksempel regeringens om-

prioriteringsbidrag og velkendte udfordringer med flere ældre, flere borgere uden for arbejdsmarkedet, flere borgere med kronisk sygdom og livsstilssygdomme – og senest et stigende antal flygtninge.

Et bredt flertal i kommunalbestyrelsen i Gentofte besluttede sidste år at sætte skub i denne type innovation ved at gøre op med vores hidtidige politiske arbejdsform.

Kommunalbestyrelsen besluttede at skære antallet af udvalgsmøder i vores stående udvalg ned til ca. en tredjedel for at frigive lokalpolitikernes tid og kræfter til at engagere sig på nye måder. I stedet har vi oprettet særlige opgaveudvalg, hvor politikere finder løsninger sammen med borgere, eksperter og andre interessenter.

Vi arbejder med vores nye struktur både politisk, i administrationen og i vores MED-struktur. Det gennemgående tema er populært sagt et princip om, at det nu er opgaven, der sætter holdet. Vi er gået bort fra den traditionelle hierarkiske tænkning og arbejder til stadighed hen imod mindre hierarki og mere netværk.

Borgernes ressourcer bringes i spil

Mange kommuner har allerede opdaget mulighederne i at motivere egne medarbejdere eller borgere til at finde nye og effektive løsninger, da de med deres faglighed og erfaring ofte har et skarpt blik for, hvad der kan gøres bedre, smartere eller anderledes.

Det har vi også flere gode eksempler på i Gentofte Kommune. Senest, da vi i et tværkommunalt, offentligt-privat samarbejde udviklede en helt ny form for teknologi, der



¹ Eva Sørensen og Jacob Torfings debatindlæg på Den offentlige.dk <http://www.denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-velfaerden-fornys-gennem-arena-samskabelse>

giver nyopererede knæ- og hoftepatienter mulighed for at klare hovedparten af genoptræningsopgaven hjemmefra, når det passer borgeren selv. Et eksempel på en løsning, der har vist sig både bedre og billigere end den gamle.

Også på det strategiske plan afprøver vi løbende nye muligheder. Vi er begyndt, i samarbejde med vores Hovedudvalg, at give vores menige medarbejdere mere indflydelse på kommunens strategiske beslutninger, der traditionelt set har været forbeholdt lederne.

Senest er vi altså gået skridtet videre for at få borgernes viden og erfaringer endnu bedre i spil, når der skal udvikles nye idéer og løsninger.

Med vores nye politiske arbejdsform, der blev indført 1. august sidste år, mødes de traditionelle stående udvalg nu kun en gang i kvartalet. Det har givet vores politikere mere tid til at udvikle og til at engagere sig i nye opgaveudvalg sammen med borgere, brugere og andre interessenter. Politikerne har samtidig mulighed for at arbejde mere på tværs på emner, der måske ligger et stykke fra det stående udvalg, de i forvejen har plads i.

Opgaveudvalgene giver vores borgere reel mulighed for at samskabe sammen med politikerne, mens vi som embedsmænd er tilbage i rollen som facilitatorer. Ansvaret for udførelsen deles nu af alle parter (se figur 1).

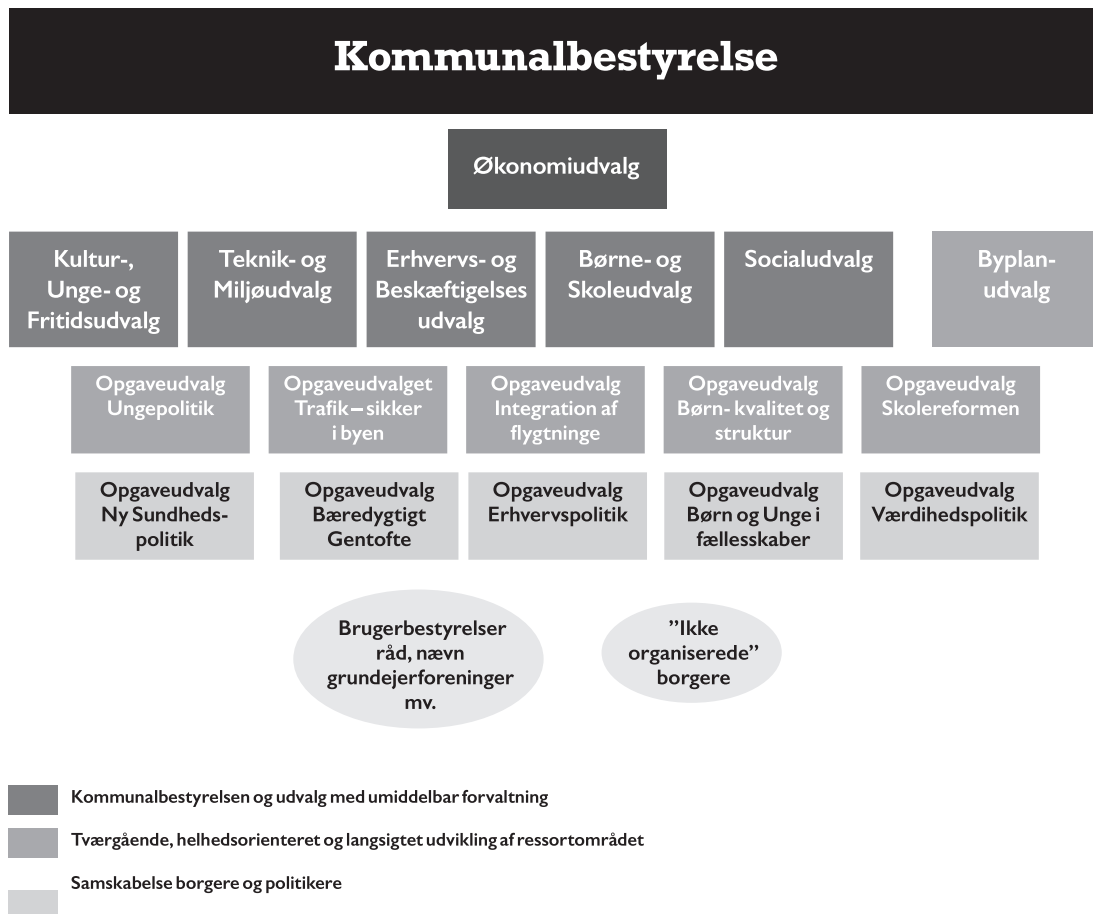
Vores nye model sikrer bedre løsninger og en markant hurtigere eksekvering, ligesom motivation og medejerskab for løsningerne er stor blandt både politikere og borgere.

Samlet set sparer vi ressourcer, fordi løsningerne bliver bedre og mere langtidsholdbare, samtidig med at vi reducerer eksekveringstiden markant, når borgernes ressourcer kommer i spil tidligt i processen.

Arbejdsformen gør det også muligt at agere langt hurtigere på gode initiativer. Det ses blandt andet af vores første erfaringer med opgaveudvalgene.

Ud af opgaveudvalget for integration og flygtninge, hvor 10 borgere har plads sammen med fem kommunalbestyrelsesmedlemmer, er der allerede udsprunget en helt ny model for, hvordan vi i Gentofte lærer flygtninge dansk og samtidig gør dem klar til det danske arbejdsmarked.

» **Samlet set sparer vi ressourcer, fordi løsningerne bliver bedre og mere langtidsholdbare, samtidig med at vi reducerer eksekveringstiden markant, når borgernes ressourcer kommer tidligt i spil.**»



Figur 1. Den nye struktur i Gentofte Kommune med opgaveudvalgene.

» Vi er begyndt, i samarbejde med vores Hovedudvalg, at give vores menige medarbejdere mere indflydelse på kommunens strategiske beslutninger, der traditionelt set har været forbeholdt lederne.”

Foreløbig er sprogundervisningen af 13 flygtninge flyttet ud på IKEA Gentofte, hvor undervisningen kombineres med jobpraktik på virksomheden. Det gør forløbet meget konkret og jobrettet, og IKEA Gentofte forventer at ansætte over halvdelen efter endt forløb.

Vi er selvsagt allerede i dialog med flere lokale virksomheder om lignende ordninger, der kan fremme hurtigt integration.

I skrivende stund har vi ni opgaveudvalg på områder som trafikssikkerhed, sundhed og forebyggelse samt erhvervspolitik.

Kommissoriet for et 10. opgaveudvalg er lige godkendt, og et nyt opgaveudvalg for idræts- og bevægelsespolitik ser dagens lys i løbet af foråret.

Moden overvejelse

Gentoftes nye politiske arbejdsform er et markant opgør med den udvalgsstruktur, vi har haft i Danmark i 150 år – og den er da heller ikke opstået fra den ene dag til den anden. Den er et resultat af mange overvejelser, politiske diskussioner og af tidligere erfaringer med at inddrage borgerne.

Tidligere foregik de politiske processer groft sagt ved, at forvaltningen udarbejdede et oplæg, som politikerne behandlede, før forvaltningen til sidst implementerede politikernes beslutning.

Borgerne blev primært inddraget gennem borgermøder, høringer og nu og da gennem workshops for at få input til en problemløsning. Det er stadig fine metoder, men vi havde brug for at tage skridtet videre.

Noget, der satte gang i vores udvikling hen imod den nye politiske arbejdsform, var vores tidligere erfaringer med borgerinddragelse gennem såkaldte § 17, stk. 4-udvalg. Bag den lidt tørre betegnelse gemmer sig styrelseslovens vedtægt om, at en kommunalbestyrelse må nedsætte midlertidige, rådgivende udvalg, hvor civilsamfund og erhvervsliv kan inddrages.

I Gentofte har vi blandt andet afprøvet arbejdsformen, da vi tilbage i 2011 skulle udbygge Gentofte Sportspark. På forhånd var der politisk krav om, at borgerne skulle inddrages tidligt i processen, og handicaporganisationen, idrætsforeninger og øvrige interessenter i kommunen blev inviteret med om bord.

Parterne meldte deres ønsker ind til det kommende sportsanlæg, hvorefter de fik udstukket en økonomisk ramme på 150 millioner kroner med beskeden om, at det var op til dem at finde løsninger på, hvordan midlerne skulle bruges.

Parterne nåede til enighed inden for budgettet og definerede udformningen af anlægget ud fra egne ønsker og behov. Det skabte et enormt ejerskab for processen blandt brugerne og har skabt stor tilfredshed med det færdige resultat blandt både brugere, borgere og politikere.

Udvalget er helt opmærksom på, at forholdet mellem embedsmænd og politikere i kommunerne er et forholdsvis nyt emne i den offentlige debat. Men emnet bliver ikke mindre vigtigt af den grund. Embedsmændene i ministerierne var der på sin vis før politikerne, før demokratiet. I kommunerne kom politikerne først, men embedsmændene er sandelig kommet til. De er mange, og de er professionelle. Det er i mange henseender en god ting. De kommunale politikere bliver utvivlsomt bedre betjent end før, og beslutningerne har forhåbentlig et sikrere fagligt grundlag. Men det rummer en risiko for en ubalance. Udvalgets forslag er et bud på, hvordan denne risiko kan undgås.

Ændret politisk ledelse

Det siger næsten sig selv, at en så stor ændring af en politisk organisation kræver tilpasninger. En af de lavpraktiske, men alligevel afgørende af slagsen var at finde plads i vores lokalpolitikeres kalendere, så de kunne deltage i de nye opgaveudvalg.

Vi lavede en intern analyse, hvor vi gennemgik et helt års beslutninger på hvert af de 11 møder, der traditionelt blev afholdt i kommunens fagudvalg.

Undersøgelsen viste, at en stor del af politikernes arbejde på udvalgsmøderne tidligere groft sagt bestod i at nikke ja til forvaltningens arbejde. Eksempelvis godkendte politikerne omkring 99 procent af samtlige indstillinger til de gamle, stående udvalg.

Noget måtte der gøres. Kommunalbestyrelsen reducerede antallet af traditionelle udvalgsmøder til omkring en tredjedel, så politikerne fik frigjort tid til at deltage i de nye opgaveudvalg – det navn, der blev valgt til vores nye § 17, stk. 4-udvalg. De stående udvalg er blevet bevaret, men mødes nu kun ca. en gang i kvartalet (se boks).

Regnestykket i runde tal

Før brugte 7 politikere i 5 udvalg 2 timer
11 gange om året = 770 timer

I den nye struktur bruger 7 politikere
i 5 udvalg 2 timer 4 gange om året
= 280 timer

Så er der i gennemsnit tid til
8 opgaveudvalg med 5 politikere i hver,
der mødes 6 gange om året i 2 timer
= 480 timer

Boks. Tidsbesparelse ved indførelse af opgaveudvalgene i forvaltningen.

Som undtagelse er Byplanudvalget bevaret i sin oprindelige udformning, ligesom vi har opretholdt mødekadencen i Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

Opgaven for politikerne i de stående udvalg er samtidig blevet ændret, så de i højere grad skal overvåge, hvordan det går på området, hvor der er behov for udvikling, og om der for eksempel skal oprettes nye opgaveudvalg. Politikerne har i dag også mere fokus på, at flere enkeltsager kan afgøres i forvaltningen.

Til at støtte den nye politiske arbejdsform har vi udviklet en særlig politikerportal. Den giver politikerne et godt overblik over arbejdet i samtlige udvalg og opgaveudvalg, uden at de behøver orientere sig i dagsordenerne. Her er det vores ambition på sigt at åbne adgang for borgere og andre, der deltager i vores opgaveudvalg.

En styrkelse af demokratiet

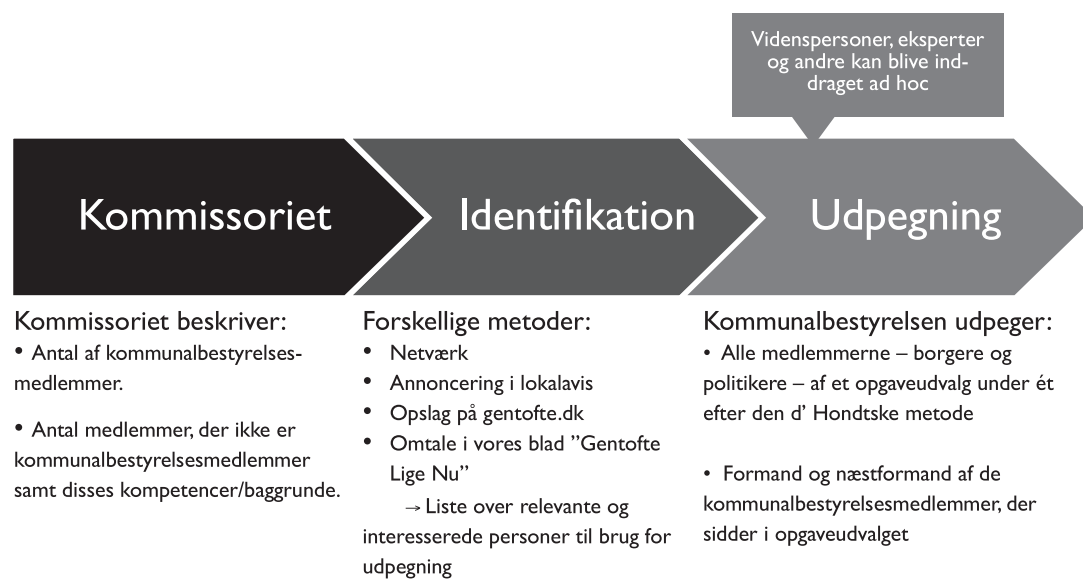
Enkelte har spurgt mig, hvordan vi i Gentofte tør pille ved 150 års lokaldemokrati?

Det korte svar må være, fordi det giver bedre løsninger for borgerne og politikerne bedre mulighed for at være politikere, og styrker lokaldemokratiet og borgernes ret til medbestemmelse.

Til efteråret foretager Kommunalbestyrelsen en evaluering af vores nye arbejdsform sammen med professor Eva Sørensen og professor Jacob Torfing fra RUC, som vi samarbejder med. Herefter beslutter politikerne, om der skal ske justeringer.

Personligt tror jeg dog ikke, at vi nogensinde vil vende helt tilbage til fortidens arbejdsform og udvalgsstruktur. For hvem vil dog ønske at lade lokaldemokratiet og borgernes medindflydelse i stikken?

Udpegning af medlemmer til opgaveudvalg



Figur 2. Udpegning af medlemmer til opgaveudvalg