

Samskabelse, Borgerdeltagelse og Politisk Ledelse

Jacob Torfing

København, 21. september, 2018



Tid til nytænkning

- ◆ Offentlige sektor er fanget i et **krydspres**:
 - **Stigende forventninger vs. knappe offentlige ressourcer**
- ◆ Efter 30 år med et ensidigt fokus på effektiv **ressourceudnyttelse** (NPM) er det tid at fokusere på **ressourcemobilisering** (NPG)
- ◆ **Vigtige ressourcer** kan mobiliseres ved at **samskabe** løsninger med indbyggerne

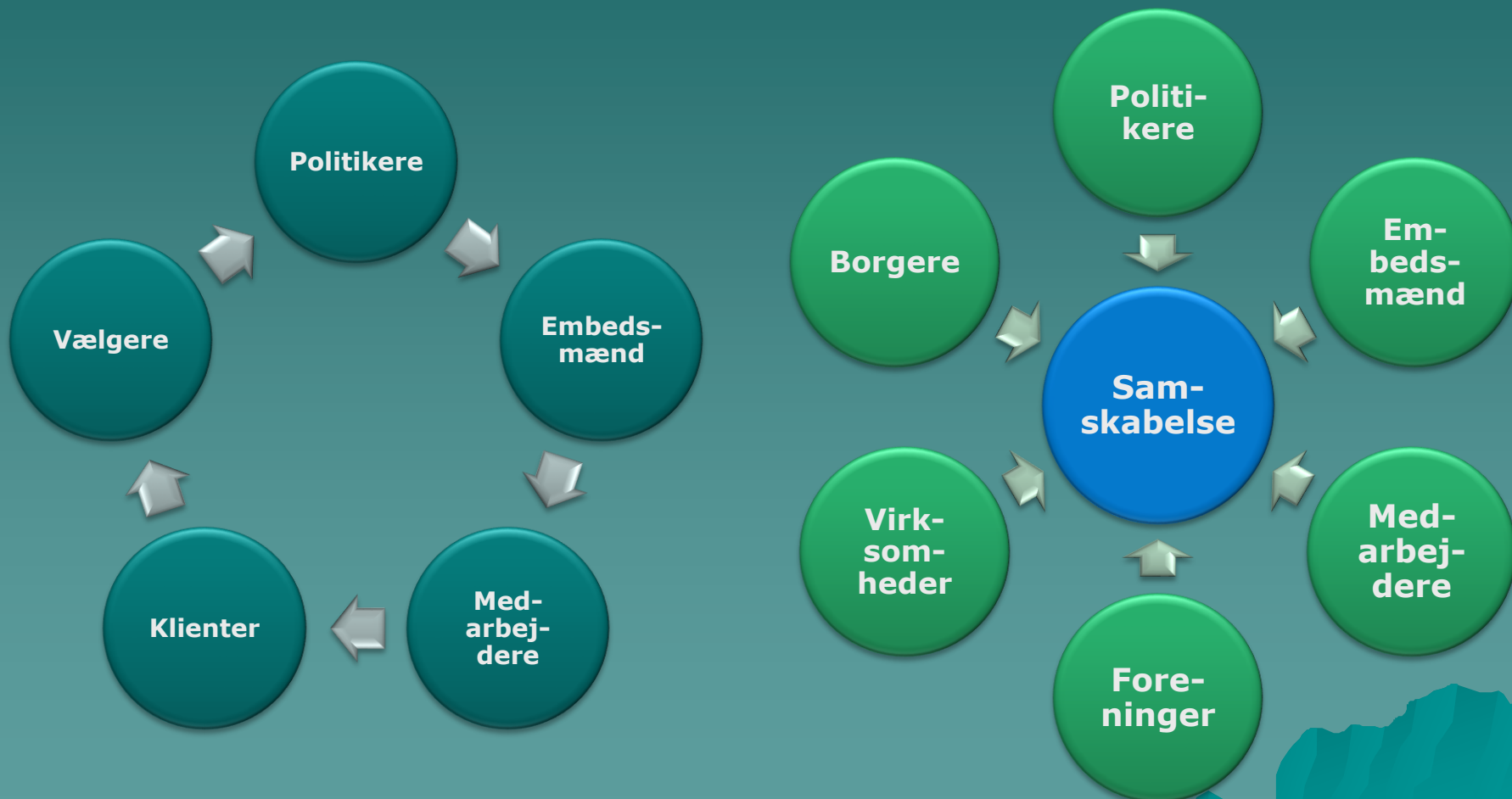


Nyt syn på den offentlige sektor

- ◆ **Old Public Administration** opfattede den offentlige sektor som en **'myndighed'**
- ◆ **New Public Management** så den offentlige sektor som en **'serviceleverandør'**
- ◆ I **New Public Governance** ses den offentlige sektor som en **'arena for samskabelse'**



Fra styringskæde til samskabelse

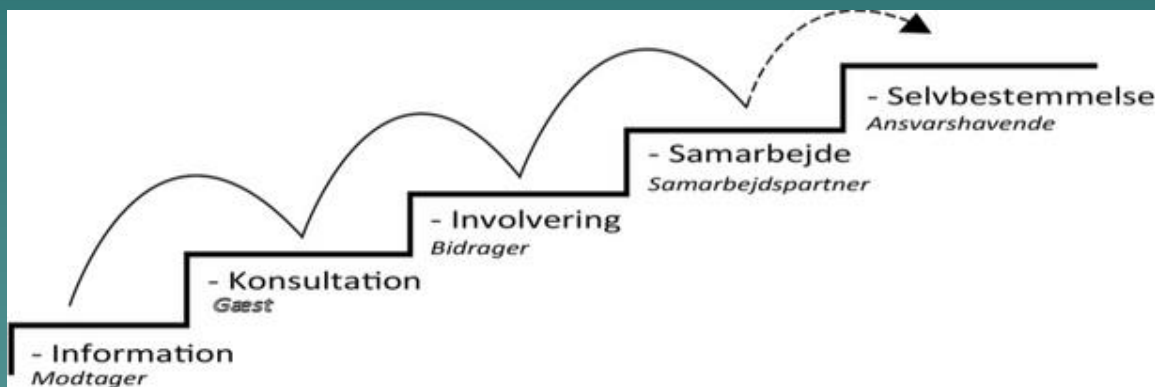


Nye former indbyggermedvirken

- ◆ **Det repræsentative demokrati:** borgeren deltager som vælger ved valg
- ◆ **Planlægningsstaten:** berørte borgere har en vigtig stemme, der skal høres
- ◆ **New Public Management:** borgerne skal kunne stemme med fødderne
- ◆ **Samproduktion:** borgerne har ressourcer som kan mobiliseres i tjenesteproduktion
- ◆ **Samskabelse:** borgerne og interessenter kan bidrage til at udvikle nye og bedre løsninger, som skaber offentlig værdi

Farvel til deltagelsesstigen

- ◆ Arnsteins deltagelsesstige har **borgerne selvbestemmelse** som det højeste mål



- ◆ Samskabelse er drevet af erkendelsen af, at **ingen aktør har de fornødne ressourcer til at løse komplekse problemer**
- ◆ **Gensidig afhængighed** fordrer samarbejde mellem relevante og berørte parter

Politikerne står tilbage på perronen..

- ◆ **Kommunale ledere og medarbejdere** har for længst erkendt, at de ikke kan løse store og komplekse samfundsproblemer alene
- ◆ Travlt med at **samskabe løsninger** i netværk og partnerskaber
- ◆ **Politikerne** sidder derimod stadig inde på rådhuset, hvor de:
 - Laver sagsbehandling i de faste udvalg (**tunnelsyn**)
 - Nikker til administrative indstillinger, som de kun har haft begrænset indflydelse på (**afkobling**)
 - Laver overordnet mål- og rammestyring på tema- og budgetseminarer uden dialog (**isolation**)

I mens kører toget...



Udfordringen

◆ Sat på spidsen:



Problemet er, at vi politikere ikke rigtigt laver politik. Det vil sige, det gør vi jo... under punktet eventuelt, men der har embedsmændene sagt, at vi ikke må træffe beslutninger

Det er som om politikere og administratorer har byttet roller: politikerne laver administration og administrationen laver politik



- ◆ Udfordringen er at styrke det politiske lederskab ved at give politikerne mulighed for at lave **samskabt politik**

Samskabt politik

◆ **Politisk lederskab** handler om at:

- 1) Identificere og definere problemer, der kalder på kollektiv handling
- 2) Give retning til problemløsningen og deltage i udviklingen af nye løsninger
- 3) Mobilisere støtte og opbakning til gennemførelsen af nye løsninger



◆ **Samskabelse** styrker det politiske lederskab ved at:

- Udvikle en bedre og mere nuanceret problemforståelse
- Øge iderigdommen
- Udvikle et fælles ejerskab til nye løsninger



Initiativet til Gentoftemodellen

- ◆ Nej til **sagsbehandling**, men ja til udvikling af politiske retningslinjer
- ◆ Undersøgelse af, hvor mange administrative **indstillinger**, der går glat igennem uden politisk diskussion
- ◆ Opdagelse af at offentlige løsninger, der ikke **inddrager borgerne**, rammer forbi skiven



Grundideen

- ◆ Politikerne skal bruge **mere tid på at udvikle politik**
- ◆ Politikudvikling skal ske i **tæt samarbejde med borgerne og lokalsamfundet**
- ◆ **Det samlede tidsforbrug må ikke stige:**
 - Nedsat **10 opgaveudvalg** med 10 borgere, 5 politikere, og administrativ understøttelse
 - Begrænset møder i **stående udvalg** til 4 gange 2 timer og ændret deres rolle fra sagsbehandling til strategisk overvågning
 - Delegeret det umiddelbare forvaltnings- og budgetansvar til **kommunalbestyrelsen**

Opgaveudvalg

- ◆ **Nedsættes** af kommunalbestyrelsen, evt. efter forslag fra stående udvalg
- ◆ **Mandat** angiver baggrund, formål, præmisser, varighed og leverance
- ◆ Mandatet definerer også **kompetenceprofiler** på de borgere, som skal være med
- ◆ Der **annonceres bredt** efter interesserede borgere, som matches med kompetenceprofiler eller inddrages ad hoc
- ◆ **Administratorer** har ikke sæde i opgaveudvalget, men er med som facilitatorer

Arbejdsdelingen

- ◆ **Forvaltningen** forbereder og faciliterer møderne i opgaveudvalgene
- ◆ **Politikerne** udvikler nye politiske løsninger på de problemer og udfordringer, som de brænder for
- ◆ **Borgerne** er medskabere af politiske løsninger
- ◆ Der er et **fælles ansvar** for at implementere samskabte løsninger

Gevinsten ved samskabt politik

- ◆ Alle deltagerne mener, at det har været en succes
- ◆ Der er skabt en bedre forståelse af problemerne
- ◆ Løsninger har større effekt
- ◆ Ressourceforbruget er reduceret
- ◆ Politiske styring har større legitimitet



Samskabt politik i Norge?

- ◆ Høres ofte at successen med samskabt politik i **Gentofte** er betinget af politisk stabilitet, økonomisk velstand og høj grad af tillid
- ◆ Men successen har været ligeså stor i **Svelvik** som har indført Gentofte modellen i en helt anden kontekst
- ◆ Gentofte modellen viser sig være temmelig **robust** overfor variation i kontekst



Udfordringer til politikerne

- ◆ Skal pakke deres **partipolitiske drillerier** væk, når de er sammen med borgerne
- ◆ Skal både **lytte, spørge og teste** egne politiske holdninger og synspunkter
- ◆ Skal **træde ud af deres 'comfort zone'** og være åbne over for nye ideer og input
- ◆ Skal **dele magten** med andre, men får til gengæld **større handlekraft** og nogen at dele ansvaret med

Udfordringer til administrationen

- ◆ **Øget ressourceforbrug** på den korte bane, men ikke på den lange bane
 - Lange tidskrævende analyser erstattes af handling og erfaringsbaseret læring
- ◆ Skal ikke lave **færdige indstillinger**, men **stille spørgsmål**, der skaber god og målrettet diskussion
- ◆ Skal være gode til at **facilitere**
 - Hverken fylde for lidt eller for meget

Ny demokratiforståelse?

◆ **Demokratisk mandat:**

- Fra mandat til at styre og træffe beslutninger *på borgernes vegne* til mandat til være *i løbende dialog med borgerne*

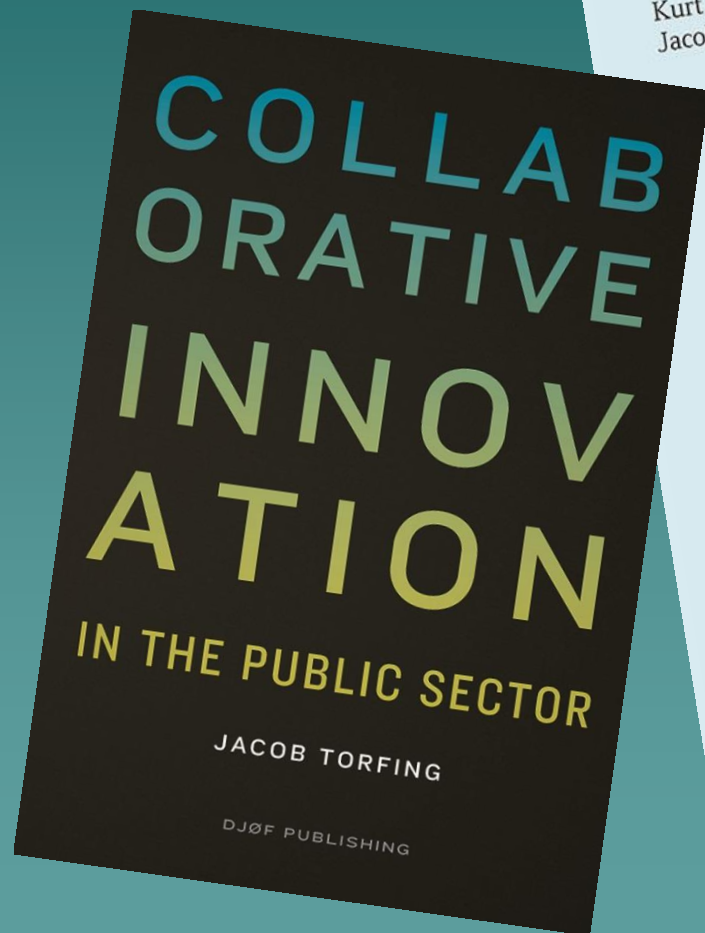
◆ **Borgerdeltagelse:**

- Fra et middel til at *sikre borgerne indflydelse* til et middel til at *styrke politikernes politiske lederskab*

◆ **Nærdemokrati:**

- Fra *modstandsdemokrati* til *medspilsdemokrati*, som hverken er repræsentativt eller direkte, men en ny hybrid

Lyst til at læse mere?



Kontakt mig:
Jtor@ruc.dk