

“Alle embedsmænd har et fagfelt, hvor de er bedre end mig...”

... derfor er tillid et nøgleord for at skabe en ligeværdig dialog”. Sådan udtrykker Vejles borgmester Leif Skov sit bud på, hvordan professionalisme kan gå hånd i hånd med et godt samarbejde mellem planlæggere og politikere. Denne artikel giver et bud på, hvad professionalisme i samarbejdet mellem planlægger og politiker i øvrigt indebærer.

/ Af Mikkel Henriques, Plan09

I november 2008 skrev Christian Bjerg i sin leder i nærværende blad, at der er brug for professionalisme i spillet mellem politikere og administration. Han argumenterede herunder for en klar rollefordeling mellem politikere og administration. I december 2008 havde Teknik og Miljø en artikel, som med citater fra en række udvalgsformænd argumenterede for, at en øget professionalisme ville udgøre en potentiel barriere mellem politi-

kere og administration, hvorfor der er grænser for professionalismen.

I Plan09 har vi igennem et par år beskæftiget os med plankultur, særligt i relation til kommuneplanlægningen. Som en del af vores arbejde har vi har bl.a. gennemført en telefonundersøgelse af politikernes (60 borgmestre, 68 udvalgsformænd og 98 øvrige kommunalpolitikere) holdninger til planlæggernes arbejde. Vi har derudover gennemført en række interviews af politikere og embedsmænd (læs mere på www.plan09.dk).

Jeg vil i det følgende beskrive, hvad vores undersøgelser har vist os om, hvad ord som kvalitet, tillid og ligeværd har at gøre med professionalisme og diskussionen omkring samspil mellem politikere og administration.

Øget krav om kvalitet i planerne

Hurtig hovedregning er nok til at forstå, at et fast antal politikere til en øget opgaveportefølje og geografisk større kommuner giver mindre tid for politikerne pr. fagområde og pr. sag. Det betyder ikke nødvendigvis, at kvaliteten af den politiske styring bliver dårligere, men at



“Det er vigtigt at skabe et klima med mulighed for ligeværdig diskussion. Både planlæggere og politikere skal turde sige deres mening,” siger Leif Skov (S), borgmester i Vejle.

den må lægges om til at foregå på et andet niveau. Det sker endda til en vis grad helt af sig selv.

“Jeg oplever at politikerne i den nye kommune har fået langt mere fokus på politik og mindre på sagsbehandling,” siger Henning Kamper, formand for Udvalg for Teknik og miljø, Guldborgsund Kommune, i et af Plan09’s interviews.

Et af de nyere eksempler på for-



“Jeg oplever at politikerne i den nye kommune har fået langt mere fokus på politik og mindre på sagsbehandling,” siger Henning Kamper, formand for Udvalg for Teknik og Miljø, Guldborgsund Kommune.

nyelse af den kommunale organisation, Skanderborg-modellen, handler netop om at lade politikerne fokusere på at formulere politik. Denne organisationsmodel indgik også for nyligt i Mandag Morgens ledelseskannon, som en af de 12 største ledelsesbedrifter i Danmark.

At der gælder nogenlunde samme mekanisme for de tekniske direktører i kommunerne kan ikke

overraske. Når ledelsesopgaven bliver større, må der fokuseres mere på ledelse og mindre på sagsbehandling. Den samme mekanisme gælder naturligvis også for planlæggerne og hele vejen ned til planerne.

"Som følge af den større kommune og det større bureaukрати er det blevet vigtigere at have planer af høj kvalitet. Det er bl.a. afgørende, at det politiske i planen er helt afklaret under udarbejdelsen af planen, således at den kan fungere som fulgyldigt administrationsgrundlag," siger Leif Skov, borgmester i Vejle Kommune.

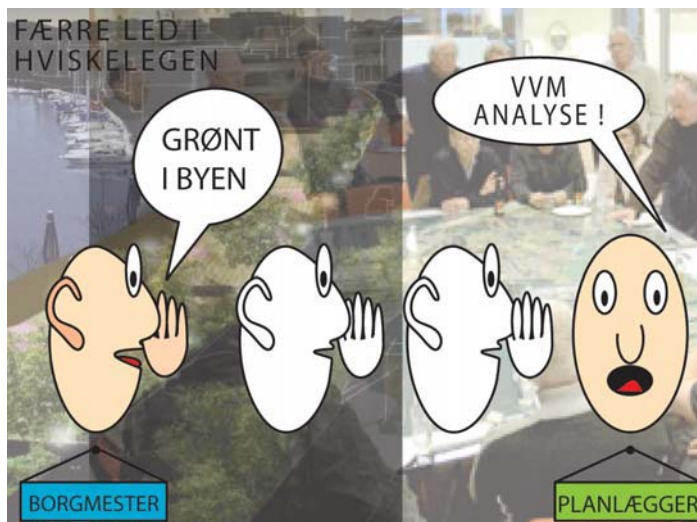
Den nye rollefordeling giver sig udslag i, at kommunens politikere og embedsmænd i højere grad skal gøre det, de er gode til. Men også i at planerne skal have en kvalitet, der betyder, at man tager dem alvorligt for det, de er; nemlig planer for den fremtidige udvikling. Planer af høj kvalitet er simpelthen nødvendige for, at politikerne kan styre udviklingen uden at drukne i enkeltsager. Leif Skov fremhæver særligt den politiske afklaring som en kvalitet. Henning Kamper, udvalgsformand i Guldborgsund Kommune, beskriver den gode plan således:

"Resultatet af et godt samarbejde mellem planlæggere og politikere er en plan med et klart politisk budskab, som samtidig er fagligt forsvarlig".

Ønsket om en balance mellem det politiske indhold og de faglige prioriteringer stiller igen et øget krav til samspillet mellem planlæggerne og politikerne.

Uddelegering og færre led mellem politikere og embedsmænd

Skriver man ordet *rollefordeling* sammen med ordene *høj kvalitet* og *god ledelse* vil de fleste nutidige ledelsesteorier levere et resultat, der indeholder *uddelegering af ansvar*. Når den tekniske direktør ikke kan levere den fulde service selv, er det vel nærliggende at foreslå at bringe direktørens medar-



bejdere, planlæggerne, i direkte kontakt med politikerne. Konkret ved at lade planlæggerne deltage i de politiske udvalgsmøder, hvilket flere kommuner ikke praktiserer i dag.

I Plan09's interviews med politikere har vi ikke fundet nogen begrundelser for ikke at sætte politikerne og planlæggerne i samme rum. Tværtimod er der tale om en gevinst for begge parter ved, at der ikke er for mange led imellem politikerne og planlæggerne. Leif Skov, borgmester i Vejle Kommune, siger det meget klart:

"Det er vigtigt, at dem der arbejder med tingene er med til økonomiudvalgsmøderne. Dels for at de kan få alle budskaberne med fra politikerne, men også for at politikerne kan spørge til planlæggerne, og planlæggerne kan blande sig i snakken, hvis der er noget, der er vigtigt, at politikerne ved."

Nøgleordet er tillid, og det gælder imellem alle parterne. Tillid opbygges bl.a. gennem troværdighed og saglig argumentation, men det kræver også tid. Det er derfor vigtigt at have flere møder med planlæggerne og politikerne om de væsentlige sager. Tid er også vigtigt for at give planlæggerne mulighed for at lære politikerne bedre at kende. Ingen politikere er ens, og aflæsning af de politiske signaler kræver kendskab til den enkelte politiker.

Politikerne udtrykker i øvrigt en udbredt tillid til planlæggerne og

deres arbejde i Plan09's telefoninterview. Her svarer 89 % af politikerne, at planlæggerne er gode eller meget gode til at til at formidle kommuneplanens indhold. 88 % svarer, at planlæggerne er gode eller meget gode til at afdække og forstå de vigtigste politiske temaer.

Fortroligheden ved økonomiudvalgsmøderne er i øvrigt ikke et problem. Drøftelserne omkring kommunens planlægning skal jo alligevel foregå med så stor åbenhed som muligt.

Udfordringerne skal gå begge veje!

Kendskab til sagernes kerne og det faglige overblik giver vigtig viden om konsekvenserne af forskellige beslutninger, som hverken direktører eller politikere kan have. Derfor skal planlæggerne have mulighed for at byde og bryde ind, også i de politiske diskussioner.

"Det er vigtigt at skabe et klima med mulighed for ligeværdig diskussion. Både planlæggere og politikere skal turde sige deres mening. Politikerne går glip af noget, hvis de ikke bidrager til at skabe et uformelt rum, hvor tingene diskuteres," siger Leif Skov.

Og ikke alene sikrer man dermed kommunen mod utilsigtede konsekvenser, men den fremadrettede udvikling kan også

få et skub. Ideerne kommer jo ikke altid til politikere og direktørerne først.

"Planlæggerne skal gerne udfordre politikerne, og politikerne skal udfordre planlæggerne - udfordringen skal gå begge veje. Det er min oplevelse, at en åben snak om kvalitet og løsningsforslag mellem planlæggere og politikere i en række konkrete sager om udvikling af veje, bygninger og pladser har givet rigtig gode resultater," Christa Laurson, udvalgsformand i Vejle Kommune.

Og lidt mere om professionalisme...

I sidste ende er der ikke tale om mere eller mindre professionalisme, men snarere et behov for en ændret professionalisme. En mere ledelsesorienteret professionalisme, der inddrager og uddelegerer frem for den klassiske tekniske professionalisme med viden om alle sager og fagområder.

Professionalisme handler i sidste ende om en struktureret tilgang til anvendelse af sin viden, hvilket kun kan være en gevinst for hele kommunen. Det stiller imidlertid krav til såvel den politiske som den administrative ledelse om at give plads og sikre den direkte kontakt mellem politikerne og embedsværket samt den medfølgende læring heraf.

En sådan professionalisme bygger broer og ikke barrierer!

