

A photograph of a basketball hoop and backboard mounted on a modern building with a glass facade. The building's structure is composed of large glass panels and metal frames, reflecting the sky. The basketball hoop is red, and the backboard is silver. The image is used as a background for the top half of the page.

KENDSKAB

PLIGTER

SAMSPIL

Bedre samspil med politikerne

En guide til nye planlæggere
i kommunerne

PLAN09

Plan09 er et partnerskabsprojekt mellem Realdania og By- og Landskabsstyrelsen i årene 2006 – 2009 om udvikling og fornyelse af plankulturen i kommunerne. Visionen er at fremme en kommunal planlægning, der:

- fokuserer på værdifulde bymiljøer, bebyggelser og attraktive landskaber,
- bygger på politisk ejerskab og engagement
- er præget af fagligt professionelle og innovative planlægningsmiljøer.

Læs mere på www.plan09.dk

INDHOLD

1	Forord
A	KENDSKAB
3	Det nødvendige kendskab til politikerne
4	Hvordan kan man lære sine politikere at kende?
6	Pejling af politikerne – 6 centrale spørgsmål
B	PLIGTER
13	Dine pligter som embedsmand
C	SAMSPIL
17	Gode råd til samspillet med politikerne
19	Interviews

EN GUIDE TIL NYE PLANLÆGGERE

Denne publikation er målrettet dig, som er ny i rollen som kommunal planlægger, og som for første gang skal håndtere en planopgave i samspil med politikerne. Samspil i form af sagsfremstillinger, skriftlige debatoplæg, tolkning af politiske udmeldinger, drøftelser ved politiske møder, workshops mv.

Det gode samspil med politikerne er centralt for enhver embedsmand i en politisk styret organisation. Det er vigtigt at planarbejdet afspejler politikernes ønsker, og det er vigtigt at politikerne får den relevante rådgivning. Samspillet er helt afgørende for det politiske ejerskab.

Det er en stor udfordring at opnå opmærksomhed og politisk ejerskab til analyser og planarbejde. Politikere har mange andre emner på dagsordenen, som kan virke mere nærværende end planer for udviklingen i en ukendt fremtid.

Ingen enkel metode vil virke alle steder. Alle kommunalbestyrelser og alle politikere er forskellige. Samspillet er helt afhængigt af de personer, der deltager, og af den kultur samspillet udspiller sig i.

Med denne publikation forsøger vi os alligevel med en række gode råd om hvordan du etablerer et godt samspil med politikerne. Vi stiller bl.a. seks centrale spørgsmål, som kan danne udgangspunkt for opsamlingen af dine erfaringer med politikerne, men som også kan hjælpe dig med at bruge erfaringer fra de mere rutinerede medarbejdere. Du står nemlig ikke alene. Dine mere rutinerede kollegaer har helt sikkert et bredt fundament af erfaring, som du kan og bør bygge videre på.

Folderen er skrevet ud fra viden indhentet i Plan09's arbejde, telefoninterviews af politikere i alle landets kommuner og dybdeinterviews med et mindre udvalg af politikere og embedsmænd.

A KENDSKAB

DET NØDVENDIGE KENDSKAB TIL POLITIKERNE

Hvad enten du står overfor at skulle udforme din første sagsfremstilling til udvalget, eller om du skal designe et længere procesforløb omkring en helhedsplan, cykelstrategi eller planstrategien, så er kendskabet til politikerne helt afgørende for dit virke som embedsmand.

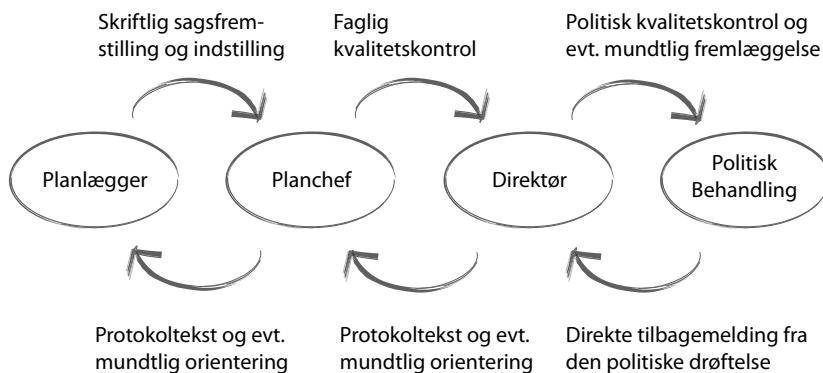
I den daglige kommunale praksis vil langt det meste af dit samspil med politikerne gå igennem direktionen. Det er direktionens rolle at have den direkte kontakt til politikerne og det er direktionens rolle at hjælpe dig med at servicere og rådgive politikerne.

Du vil sandsynligvis skulle kommunikere med politikerne gennem forskellige skriftlige oplæg, notater, sagsfremstillinger og indstillinger. De skriftlige oplæg går typisk igennem lederen af planafdelingen og én eller flere fra direktionen før de lander på politikernes bord. Undervejs kommenteres og rettes der til i forhold til den politiske drøftelse.

Hvor kommunikationskæden mellem politikerne og den enkelte planlægger i teorien fungerer gnidningsløst, ser praksis alligevel ofte anderledes ud. Som ny planlægger kan du derfor med fordel også selv gøre en indsats for at styrke kommunikationen.

For at sikre en stærk kommunikation skal du være aktiv i dialogen med din leder eller direktørerne, men du skal også have styr på målgruppen – politikerne. At være aktiv i dialogen betyder, at du bør være afklaret omkring de springende punkter for dit videre arbejde, og at du konfronterer din leder med spørgsmål om de uafklarede emner i sagen eller protokolteksten. Det er ofte imellem linjerne og i de udskudte beslutninger at de væsentlige konflikter ligger begravet.

At have styr på målgruppen kan gøre dig i stand til at levere klare oplæg der er nemme at forstå og nemme at overskue konsekvenserne af – også for politikerne. Det er derfor relevant, at du søger at øge dit kendskab til politikernes holdninger, men også til deres ønsker til den politiske proces og til deres erfaring og baggrund.



KOMMUNIKATIONSKÆDEN kan antage mange former, men ofte er der flere led mellem politikere og planlæggerne.

■ HVORDAN KAN MAN LÆRE SINE POLITIKERE BEDRE AT KENDE?

Når du starter i en ny kommune, eller når der er valgt en ny kommunalbestyrelse, kan du finde værdifuld viden om politikerne via en række nemt tilgængelige kilder.

- Læs politikernes hjemmesider, blog, twitter mv.
- Læs lokalavisen og følg med i valgkampen
- Deltag ved kommunalbestyrelsesmøder
- Deltag i lokale begivenheder og snak med dem du møder
- Snak med dine erfarne kollegaer / planchef / direktør

Ved større opgaver som eksempelvis helhedsplaner og planstrategi, er der mere på spil, og ejerskabet til planerne skal sikres at også de fremtidige beslutninger vil understøtte den oprindelige plan. Derfor er det i sådanne tilfælde særligt væsentligt at inddrage politikerne mere i arbejdet. Som ny planlægger er du måske ikke ansvarlig for tilrettelæggelsen af de politiske processer, men hvis du inddrages i arbejdet med tilrettelæggelsen kan følgende muligheder være værd at foreslå.

- Individuelle interview med udvalgte eller alle politikere
- Gruppeinterview med politikerne i partigrupper eller i udvalg
- Workshops med partigrupper/fagudvalg/kommunalbestyrelsen
- Seminar/messe – hvor planlæggere og politikere deltager
- Studieture/oplevelser for planlæggere og politikere

Savner du flere møder, seminarer eller workshops med politikerne, hvor du har direkte kontakt til politikerne, bør du imidlertid være opmærksom på, at politikerne ikke altid har den samme oplevelse.

Effektiv og målrettet inddragelse af kommunalbestyrelsen er derfor ofte afgørende for et godt samspil. Som en start bør du altid forsøge med dig selv som målestok. Hvad ville du selv tænke om beslutningsgrundlaget, planen, borgermødet mv., hvis du var politiker? En sådan øvelse giver et godt kvalitetstjek af din service eller rådgivning for politikerne.

Alternativer til udvalgs- og temamøder

Hvis du har indflydelse på tilrettelæggelsen af en politisk proces, kan du her finde et par eksempler på, hvordan det kan gribes an, så du får mere ud af politikerne end et ja eller et nej. Her præsenterer vi derfor to kommunale eksempler, som giver dig et bedre kendskab til politikerne og giver politikerne et bedre kendskab til dig og dine planfaglige overvejelser.

POLITIKERNES INDDRAGELSE I PLANLÆGNINGEN

I en undersøgelse MEGAFON har lavet for Plan09 udtrykker borgmestre, udvalgsformænd og øvrige medlemmer af kommunalbestyrelserne stor tilfredshed med den nuværende inddragelse. 80 % af de adspurgte politikere udtrykker således, at de ikke ønsker yderligere inddragelse i arbejdet med kommuneplanen og 79 % ønsker, at inddragelsen i arbejdet med kommuneplanen bør foregå via traditionelle temamøder eller som hidtil.

I HILLERØD mødtes planlæggere og politikere på "markedspladsen"

I Hillerød Kommune gennemførte man i 2007 som en del af arbejdet med planstrategien et politikerseminar med form som en markedsdag. Hvert tema i planstrategien (fx. det åbne land, boligudbygning mv.) var repræsenteret ved seminaret i en bod med to planlæggere samt diverse plakater, billeder og kort. Efter en kort samlet indledning kunne politikerne bevæge sig frit rundt mellem boderne – nogle gik alene og nogle gik sammen i partigrupper.

Politikerne besøgte de boder, hvor de havde holdninger der var vigtige at overlevere til embedsmændene. Samtidigt kunne politikerne også stille embedsmændene spørgsmål, og de kunne tage en lidt længere snak om de forskellige aspekter af emnet. Dermed fik både planlæggere og politikere et bedre udgangspunkt for det videre arbejde med planstrategien.



I GULDBORGSUND tog planlæggerne ud at sejle med politikerne

I Guldborgsund Kommune sendte man kommunalbestyrelsen ud at sejle mellem en lille håndfuld af den nye kommunes større byer. Ved hvert stop blev politikerne præsenteret for oplæg fra ildsjæle, konsulenter og embedsmænd, mens sejlturene blev brugt til at drøfte de forskellige input. Planlæggerne deltog med praktisk assistance på båden, men ellers var det politikerne der havde arbejdstøjet på.

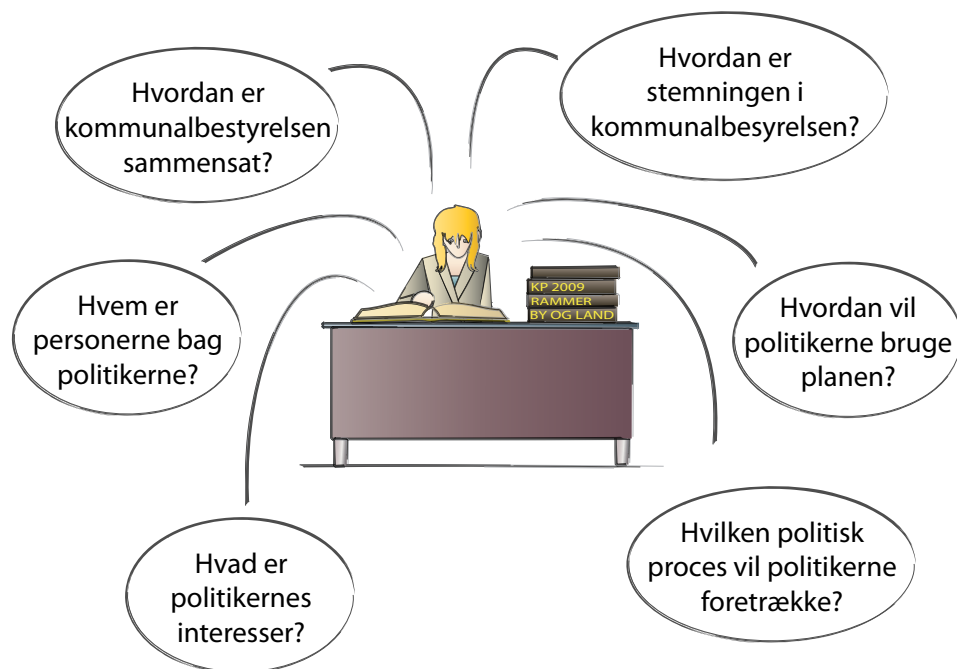
Opsætningen af strategiseminaret som en event gav genklang fra såvel lokale – som regionale medier, samt stor politisk opmærksomhed på arbejdet med planstrategien. Mediernes og politikerne's bevågenhed forstærkede gensidigt hinanden, idet historien om kommunens planstrategiarbejde var langt nemmere at sælge til medierne og dermed også meget nemmere at sælge til politikerne. Kommunikationschefen deltog i planlægningen af turen helt fra begyndelsen, hvilket var afgørende for pressedækning og formidling af planlægningsindhold til både politikere og borgere.



■ PEJLING AF POLITIKERNE – 6 CENTRALE SPØRGSMÅL

Når du søger at øge dit kendskab til politikerne, bør du i første omgang være klar over, hvad du skal bruge din viden til. Står du over for en mindre lokalplansag der behandles i Teknisk Udvalg, har du måske brug for at vide noget om udvalgspolitikernes holdninger til højde på huse, mens der med en sag om den politiske proces i forbindelse med planstrategien er mere brug for viden om byrådets traditioner for samarbejde.

Her har vi opstillet seks spørgsmål som er relevante i forskellige sammenhænge. Du skal ikke nødvendigvis svare på alle spørgsmålene. Brug blot disse seks spørgsmål som udgangspunkt og suppler eventuelt med andre spørgsmål, der passer i situationen.



1 Hvordan er kommunalbestyrelsen sammensat?

Dette spørgsmål er helt grundlæggende for forståelsen af kommunalbestyrelsen og mange erfarne planlæggere søger helt instinktivt svaret på spørgsmålet umiddelbart efter et valg. En kommunalbestyrelse er sammensat af forskellige partier, udvalg, grupper med særlige geografiske tilhørsforhold mv. Disse grupperinger og deres indbyrdes fordeling af poster giver som konsekvens enkelte medlemmer mere indflydelse end andre.

Fordelingen af pladser mellem partierne i kommunalbestyrelsen og i det enkelte udvalg er helt afgørende for, hvordan kommunalbestyrelsen og udvalgene fungerer. Organiseringen af kommunalbestyrelsen i udvalg og deres indbyrdes kompetencefordeling er en anden væsentlig parameter. Alle kommuner skal have et økonomiudvalg, men resten af fagudvalgene og deres indbyrdes kompetencefordeling har kommunalbestyrelsen selv valgt.

I nogle kommuner nedsættes særlige tværgående udvalg til varetagelse af højt prioriterede opgaver: bymidteudvalg, landsbyudvalg osv (også kaldet ad hoc udvalg). I et sådan tilfælde er der særlige muligheder for at udvikle samspillet mellem politikerne og mellem planlæggerne og politikerne. Her er der mere tid og mere interesse for en grundig debat af emnet. Hvilken type af udvalg du står overfor og hvordan det er sammensat, er relevant viden i forhold til forberedelsen af din sag.

2 Hvordan er stemningen i kommunalbestyrelsen?

Afhængigt af valgkampens forløb og sammensætningen af kommunalbestyrelsen kan der opstå forskellig stemning i samarbejdet mellem politikerne. Nogle kommunalbestyrelser er præget af en stærk enighed om at styrke kommunens udvikling, mens andre kommunalbestyrelser konstant strider om enkeltsager og bruger pressen som kampplads.

Du kan med fordel tilrettelægge samspillet med politikerne efter stemningen i kommunalbestyrelsen, hvad enten det drejer sig om en sagsfremstilling eller en mere dialogorienteret inddragelse af politikerne. I tilfælde af en stærk enighed kan du nemmere tage et provokerende og debatterende udgangspunkt, og inddragelsen kan bedre foregå via ad hoc udvalg, gruppearbejde osv.

En kommunalbestyrelse præget af mindre vilje til samarbejde kan have svært ved at håndtere provokationer og brede debatter. I sådanne tilfælde er det særligt vigtigt at have direktøren med i planlægningen af sagen. De har typisk den bedste fornemmelse for stemningen i kommunalbestyrelsen. Er der tale om en længerevarende proces, kan det ofte være en god idé at starte med de små sikre succeser med hensyn til at skabe enighed om en strategi eller en plan.

5 Hvem er personerne bag politikerne?

Hvis du kender politikerne godt, har du bedre mulighed for at kommunikere i et klart forståeligt sprog, og med eksempler der er kendt af den enkelte politiker. Politikernes kendskab til både det gældende plansystem og til historikken i forskellige konkrete plansager er meget forskellig. Hvor nogle har beskæftiget sig med planlægning i mange år og kender til alle fagtermer og procedurer, er der andre for planområdet endnu er helt ukendt.

Relevante arbejds spørgsmål kan være: hvad beskæftiger den enkelte politiker sig med, hvilken uddannelse har politiker, hvor længe har politiker siddet i kommunalbestyrelsen, hvilke udvalgs poster har politiker tidligere bestredet?

4 Hvad er politikernes interesser?

Politikerne er ofte blevet valgt med et specifikt program, og de har således specifikke interesser i kommunens forskellige ansvarsområder. Det er vigtigt at være opmærksom på hvilke emner der ligger højt på den politiske dagsorden for de forskellige politikere – hvad er deres mærkesager, og hvor ligger de potentielle konfliktsager?

Nogle sager rummer elementer, der af forskellige årsager er helt sikre på at ende i uenighed og konflikt i kommunalbestyrelsen. Et godt kendskab til politikernes mærkesager (temaer, geografiske områder eller enkeltsager) kan hjælpe dig til at screene dine sager for potentielle konflikter, og således give mulighed for at forberede dig bedre.

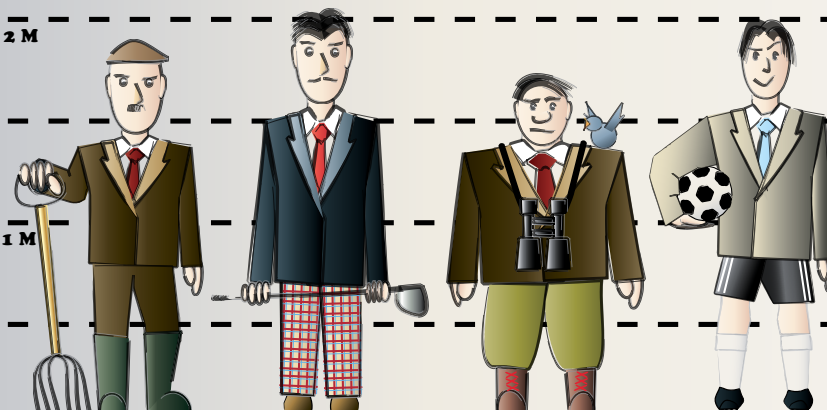
Du kan også være opmærksom på balancen mellem visionsinteresser og enkeltsagsinteresser. Nogle politikere er af natur mere interesserede i enkeltsager, mens andre hellere vil formulere visioner. Er "enkeltsags-partiet" stærkest, så start planprocessen med en oversigt over enkeltsagernes sammenhæng. Er visionspartiet stærkest, starter du med fordel med visionsformulering.

I en undersøgelse MEGAFON har lavet for Plan09 har kommunalpolitikere svaret på et spørgsmål om hvilket tema der er det vigtigste i kommuneplanen. Her svarer 50 % af borgmestrene at et tema med relation til byudvikling (bosætning, detailhandelsudvikling, erhvervsstruktur, mv.) er det væsentligste, mens blot 4 % af borgmestrene nævner det åbne land og naturbeskyttelse, 2 % nævner klima og 2 % nævner sundhed.

KEND DIN POLITIKER

2 M

1 M



5 Hvilken politisk proces vil politikerne foretrække?

Der er stor forskel på, hvornår forskellige politikere vil inddrages i arbejdet med de større planer. Nogle politikere vil starte enhver proces med at høre, hvad borgerne har at sige, mens andre vil på banen fra start. Nogle vil gerne starte med et plangrundlag til diskussion, mens andre gerne vil tegne de første strege selv.

Der er også forskel på, hvilke typer af processer politikerne er villige til at indgå i. Nogle er klar til at deltage i rollespil og kreative gruppeøvelser i relation til planlægningen, mens andre helst vil høre på og se en ledende embedsmand fremlægge planerne for hele kommunalbestyrelsen.

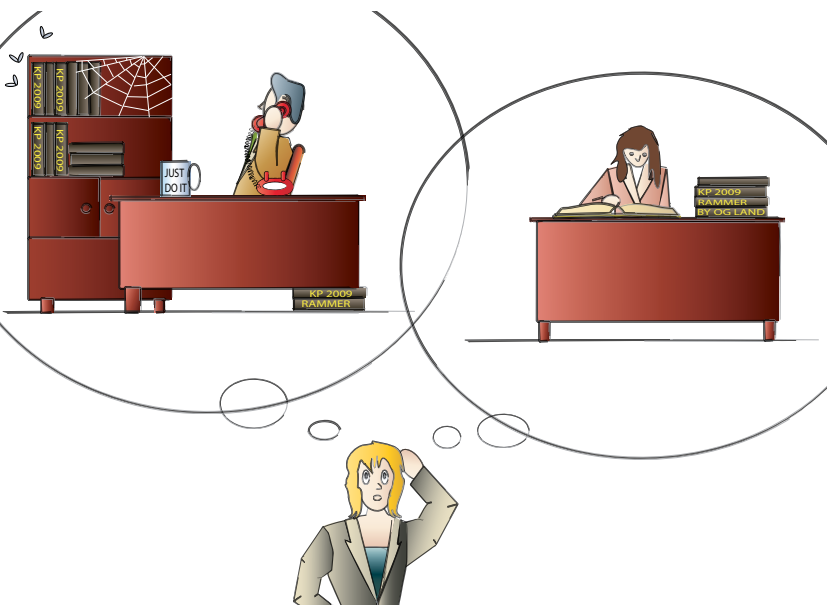
Får du adgang til at deltage i et politisk møde, bør du som embedsmand være særligt opmærksom på, om du kan blande dig i de politiske drøftelser. Mens nogle politikere mener, at embedsmændenes input er afgørende for kvaliteten af de politiske drøftelser, er der andre, der ikke tolererer indblanding fra embedsmændene. Der er stor forskel på hvor kæk og kreativ du kan være, og hvilken stil (fremtoning, kropssprog, tøjstil, ordvalg osv.) der vil gavne samspillet med politikerne. Start evt. neutralt og find tolerancegrænsen med tiden.

Det er også vigtigt at du husker på, at politikernes arbejde inkluderer et bagland og en partigruppe. Bl.a. for at de kan inddrage dette bagland i beslutningen, skal der ofte flere møder til fra introduktion af emnet og diskussion af forskellige synspunkter, til der kan træffes en beslutning. Presses politikerne til en hurtig beslutning, bliver den også mindre forpligtende!



TOVE FREDERIKSEN, projektchef i Københavns Kommune har erfaring fra mange store projekter med politiske styregrupper, inkl. etableringen af Amager Strandpark. Hun har lært at den politiske styregruppe for projekterne altid skal forberedes til større beslutninger over tre møder:

1. møde: orientering om procesforløb, ideer og ønsker – evt. undersøgelser,
2. møde: udkast til kommentering og
3. møde: udkast til godkendelse.



6 Hvordan vil politikerne bruge planen?

Politikernes brug af planerne har også stor betydning for udformning og valg af indhold. Nogle politikere opfatter eksempelvis kommuneplanen som et redskab for administrationen, og de læser ikke i kommuneplanen, medmindre den skal ændres. Andre politikere bruger den konsekvent som opslagsværk til at søge oplysninger om kommunen og hente argumenter til politiske drøftelser. Andre igen ser den som kommunens overordnede politiske og strategiske styringsredskab. I arbejdet med planlægningen bør politikerne sikres en mulighed for at træffe beslutning om, hvordan de gerne vil anvende den gældende planlægning, eks. kommuneplanen.

Du bør altid designe planerne således, at politikerne kan bruge dem, som de ønsker. Det er deres planer. Designer man dem ikke til politikerne, vil der opstå frustration og manglende ejerskab.

POLITIKERNES BRUG AF KOMMUNEPLANEN

I en undersøgelse, som MEGAFON har gennemført for Plan09, svarede politikerne, at de brugte kommuneplanen forholdsvis ofte, og at de brugte den meget forskelligt. Det er en væsentlig beslutning for kommunalbestyrelsen, hvilke behov kommuneplanen skal dække.

Eksempler på kommuneplaner, der er forskellige i deres udformning og målgruppe:

- Aalborg – den grundige plan med fakta om kommunen og dens mange bysamfund.
- København – den strategiske kommuneplan med fokus på udviklingsprojekter og partnerskaber.
- Herning – samling af de vedtagne, strategier, planer og politikker til gavn for det politiske overblik.



B P L I G T E R

Hvordan vil politikerne bruge planen?
Hvem er personer bag politikerne?
Hvilken proces vil

Som embedsmand er du underlagt en række formelle pligter for samspillet med politikerne. Udover de mange praktiske huskeregler gælder der således en række grundlæggende spilleregler, som også skal med i dine overvejelser mht. samspillet med politikerne.

Herunder er opsamlet en række af de væsentligste pligter som gælder for dig som ny embedsmand i en kommune. Pligterne er ikke nødvendigvis udtrykt direkte i lovgivningen, men flere af dem er krav der kan udledes af ansættelsesforholdet, straffeloven og tjenstemandsloven.

Embedsmand for hele kommunalbestyrelsen

Som kommunal embedsmand er det vigtigt, at du holder dig for øje, at du betjener et kollektivt organ. Dvs. at du skal betjene hele kommunalbestyrelsen – ikke bare flertallet men også mindretallet. Alle henvendelser fra politikere til embedsmændene skal dog i princippet gå igennem embedsmændenes formelle leder: borgmesteren. Dette skyldes bl.a. ønsket om at stille alle politikere lige. I nogle kommuner er det imidlertid praksis, at udvalgsformænd også kan have direkte kontakt til embedsmændene.

Grundlæggende pligter

De grundlæggende pligter for embedsmændene er:

- at de skal overholde landets love,
- at de skal tale sandt, og
- at de har et ansvar for at tage ansvar.

Disse pligter kan virke enkle og nemme at efterleve, men kræver i praksis grundig eftertanke. Udover de grundlæggende pligter skal embedsmændene overholde de pligter, der vises på næste opslag.



Assistancepligt

Embedsmænd er forpligtet til at hjælpe politikerne til at udføre deres arbejde og nå deres mål. Embedsmænd skal hjælpe de valgte politikere med deres arbejde inden for de rammer der er opstillet for politikerne. Pligten gælder bl.a. køb af teoretiske udredninger, taleskrivning mv, så længe det holder sig inden for den pågældende politikers ansvarsområde.

Informationspligt

Embedsmænd er forpligtet til at sørge for at politikerne er velorienterede inden for det administrationsområde, de har ansvaret for. Det gælder både informationer vedrørende organisationens egne aktiviteter, men også informationer ude fra som eks. rapporter, artikler, breve mv. Da politikerne ikke er og ikke skal være fagkyndige, og da arbejdspresset på politikerne er stort, skal der sorteres i informationerne, og de skal præsenteres på en forståelig måde.

Rådgivningspligt

Embedsmænd er forpligtet til på eget initiativ at levere rådgivning til deres politikere. Der skal altid være en indstilling med en sagsfremstilling. Rådgivningspligten afgrænses af en række forhold:

- Rådgivningen skal overholde lovgivningen,
- den skal respektere sandhedskravet,
- den skal bygge på faglighed, og
- rådgivningspligten gælder kun indenfor de pågældendes politikeres ansvarsområde.

Rådgivningen skal tage udgangspunkt i politikernes holdninger og er politikerne ikke tilfredse med det gode råd, kan de afvise det og kræve et nyt. Det svæ-

re er at finde den rette løsning for politikerne, der samtidigt holder sig inden for de ovenfor nævnte forhold. Embedsmanden skal både være kreativ og løsningsorienteret, men er samtidig underlagt krav om en række formaliteter. At mestre denne del af embedsmandens arbejde er det, der kaldes "politisk flair".

En særlig del af denne pligt handler om den ubetingede pligt til at advare politikerne, hvis de bevæger sig (eller hvis der på nogen måde er begrundet tvivl om, at de bevæger sig) ud over politikernes pligter om sandhed, lovlighed og ledelsesansvar.

Lydighedspligt

Embedsmænd skal adlyde ordrer fra politikerne. I tilfælde af en ordre der kan synes ulovlig, skal der advares mod ordren. I tilfælde hvor der er tale om en klar ulovlig handling, skal embedsmanden sige helt fra. Det kan i visse tilfælde være en god idé at sikre sig politikerens initialer på et kort notat om ordren.

Udførelsespligt

Embedsmænd har pligt til at føre politikernes beslutninger ud i livet så hurtigt og effektivt som muligt og inden for lovens rammer. Da ikke alle enkeltsager kan besluttes af politikerne, har embedsmænd også pligt til at foretage afgørelse i den daglige sagsbehandling. Der er dog følgende grænseregler for denne enkeltsagshåndtering:

- Sagerne skal afgøres på politikernes præmisser, og
- Er der tvivl om politikernes præmisser, må en prøvesag forelægges.

Konfliktløsningspligt

Uenigheder og konflikter opstår uundgåeligt mellem den offentlige myndighed og private parter og mellem forskellige øvrige parter, hvor myndigheden har et ansvar for at finde en løsning. Det er politikernes ansvar at finde en løsning, men for at undgå at alle disse sager ender på politikerens bord, har embedsmænd en pligt til at søge at løse konflikter, så vidt det er muligt, uden politikernes inddragelse.

Pligt til at være politikernes stedfortrædere

I en travl politikerhverdag kan det være svært at nå alle møder, og derfor kan det være nødvendigt at sende en stedfortræder. Så længe mandatet er klart, kan det i mange tilfælde være en helt accepteret løsning. Det afhænger dog meget af situationen og de øvrige parter, om det bliver fuldt ud accepteret, at der sendes en stedfortræder.

Loyalitetspligt

Loyalitet handler om, at embedsmænd skal bakke politikerne op, og at de ikke må fortælle udenforstående om politikerens gøren og laden. Denne pligt gælder først og fremmest de medarbejdere, der igennem deres arbejde kommer i besiddelse af særlig viden om politikerne.

Faglighed

Embedsmænd skal agere og rådgive på et fagligt velunderbygget grundlag, og de kan ikke pålægges at skulle give faglig rådgivning uden for deres fagområde, eller i forhold der er af ren politisk karakter. Hvis embedsmænd ikke har tilstrækkelig faglig indsigt i et område, må de sikre sig faglig rådgivning. De faglige underin-

stitutioner eller fagpersoner må ikke presses til at levere rådgivning med et bestemt indhold.

Neutralitet i forhold til parti- og andre særinteresser

Embedsmænd må ikke varetage egne, eller andre end politikernes interesser i varetagelsen af sit embede. Embedsmænd skal dog virke for at politikerne kan opnå deres mål, og de er således ikke politisk neutrale. For at sikre denne position stiller det bl.a. krav til grænser for modtagelsen af gaver. Embedsmænds assistance ændrer sig dog når et valg nærmer sig. Ved kommunalvalg betyder dette efter sommerferien, når valget i november nærmer sig. Det skyldes at embedsapparatet ikke må bruges til at give de regerende politikere en fordel i valgkampen.

Note Dette afsnit er bygget på gennemgangen af embedsmændenes pligter i bogen: "Politikere og embedsmænd – Samspil om ledelse i den offentlige sektor" skrevet af Erik Lindegaard og Max Rasmussen, 2006.

C

SAMSPIL

■ GODE RÅD TIL SAMSPILLET MED POLITIKERNE

I praksis er samspillet med politikerne hverken forudsigeligt eller fuldstændigt gennemskueligt, men et spørgsmål om at have den rette viden og de rette redskaber klar, når de afgørende situationer opstår. Nogle mener, at der er tale om en færdighed, der kan opøves gennem mange års erfaring eller med en slags mesterlære, hvor de nye planlæggere læres op af de mere erfarne planlæggere, planchef eller direktøren. Andre mener at der er tale om et særligt medfødt talent.

Med denne publikation har du fået nogle redskaber, og med god forberedelse kommer du langt. Du skal også huske på, at du som ny planlægger har god mulighed for at bidrage med nye øjne og nye ideer til samspillet med politikerne. Måske kan du udfordre både politikere og embedsværk, og være med til at ændre procedurer og processer til det bedre.

Her har vi samlet en lille håndfuld gode råd, som du kan bruge i din hverdag.





- **Undgå for mange fagtermer**

Fagtermer skal bruges med forsigtighed, og skal altid følges op af forklaring. Fagtermer kan skabe misforståelser, manglende forståelse og til tider også en følelse af mindreværd hos politikerne.

- **Vær altid parat til at svare på: "Hvorfor?"**

Som ekspert inden for et fagområde er der givet enkelte antagelser, som du tager for givet. Det kan f.eks. være holdningen til glaserede tagsten eller om en tæt by er ønskværdig. I mødet med den politiske verden vil disse antagelser før eller siden blive testet. Det er vigtigt, at du hele tiden øver dig på at kunne forklare dine grundlæggende antagelser i planarbejdet.

- **Fremhæv resultater og konsekvenser**

Kommunikationen med politikerne starter med fokus på de forventede resultater af arbejdet. Planlægning handler ikke blot om at følge planloven eller at lave gode planer, men i sidste ende om konkrete emner som et kulturhus, skolernes placering i kommunen, bevaring af smukke landskaber osv.

- **Kom ud, hvor det sker**

Politikernes verden afgrænses ikke af rådhusets ydervægge. Lokalhistorie, traditioner og de væsentlige emner i lokalsamfundene afslører sig ikke nødvendigvis ved skrivebordet. For at få den viden må du deltage i lokale begivenheder som eks. debatmøder og kulturarrangementer, snakke med borgerne og tage ud i marken for med egne øjne at tage et kig på den grund, som skal planlægges.

- **Hold fokus på det principielle**

Det kan være svært at holde fokus på de principielle og potentielt konfliktyldte beslutninger frem for de banale detaljer og enkeltsagerne – både for fagfolk og for politikere. Sørg for, at du som planlægger er opmærksom på forskellen.

- **Følg op på planerne**

Når planerne er vedtaget, er det vigtigt, at du som planlægger følger op på planen i det efterfølgende arbejde. Hvis ikke politikerne mærker en konsekvens af deres planbeslutninger, så mister de interessen.

Det er derfor også vigtigt, at man laver planer med en tilstrækkelig præcision, som politikerne kan bruge til at holde hinanden op på. Det kan eksempelvis være økonomi, tidsplan eller en prioriteret handlingsplan, der kan danne basis for mere holdbare politiske løfter og aftaler.

To politikere taler ud om samspillet

I sidste ende handler samspillet med politikerne om at tage hver enkelt politiker alvorligt og lytte til de input, politikerne giver planlæggerne. I det efterfølgende finder du udtalelser fra to borgmestre, der hver især har deres version af samspillet med planlæggerne.

"Alle embedsmænd har et fagfelt, hvor de er bedre end mig"

Interview med Leif Skov,
borgmester i Vejle Kommune



Hvordan foregår møderne, hvor planlæggerne og politikerne deltager?

Arbejdet med kommuneplanen er en proces, hvor ørerne er vigtigere end munden. Økonomiudvalgets møder om kommuneplanen har formet sig som gensidige spørgerækker. Planlæggerne har en række spørgsmål, de gerne vil have svar på fra politikerne, og politikerne stiller spørgsmål til planlæggerne.

Hvad bliver der snakket om til møderne?

Der bliver snakket om både de overordnede temaer og om problemområderne. Det er vigtigt at skabe et klima med mulighed for ligeværdig diskussion. Både planlæggere og politikere skal kunne sige deres mening på møder i Økonomiudvalget. Politikerne går glip af noget, hvis de ikke bidrager til at skabe et uformelt rum, hvor tingene diskuteres.

Hvordan skaber man dette "uformelle rum"?

Alle embedsmænd har et fagfelt, hvor de er bedre end mig. Derfor er tillid et nøgleord for at skabe en li-

geværdig dialog. Tillid mellem planlæggere og politikere giver i sidste ende det bedste produkt. Det er vigtigt med drøftelse af kommuneplanen mange gange mellem politikere og planlæggere for at opnå tillid. Planlæggerne skal også huske ikke at hæve sig over politikerne – planlæggerne kan godt være lidt frelst. Embedsmænd skal huske, at alle politikere er forskellige, og det er derfor vigtigt, at de er gode til at lytte og tage udgangspunkt i den enkelte politikers holdninger.

Hvordan er rollefordelingen mellem planlæggere og politikere udadtil?

Planlæggernes er politikernes ekstra ører overfor borgerne m.fl. Politikerne kan ikke overskue og vide alt. Når jeg holder møde med borgere, har jeg altid en lille gruppe embedsmænd, som er udvalgt efter emnet, med til mødet. Som borgmester kan jeg i øvrigt bedre udfordre lov og retningslinjer. Planlæggerne kan jo ikke forsvare sig i pressen.

"Planlæggere skal generelt passe på ikke at opfinde den dybe tallerken hver gang"

Interview med Kaj Petersen,
borgmester i Guldborgsund Kommune



Har du et godt eksempel på, hvor samarbejdet mellem planlæggere og politikere er forløbet rigtigt godt?

Ved Galathea ekspeditionen fungerede det godt, at embedsmænd formidlede mødet mellem ildsjælene og politikere. Samtidig hjalp planlæggerne også borgerne med at finde det rette niveau for deltagelsen i debatten. Det var ind imellem nødvendigt at gøre borgerne opmærksomme på, at det handlede om et overordnet niveau og ikke de lokale stier og kantsten. Embedsmændene opsnappede de politiske signaler fra de forskellige drøftelser og har udarbejdet planerne derefter.

Hvordan kommer de næste møder om kommuneplanen til at foregå?

Mødeformen bliver mere traditionel, når man er nået til slutningen af planprocessen, hvor der er mere konkret på dagsordenen, og dermed er der ikke så meget plads til spræl.

Hvordan synes du rollefordelingen mellem planlæggere og politikere bør være?

Politikerne formulerer politikken, men nogle gange skal planlæggerne udfordre politikerne. Eksempelvis var omdannelsen af kornsiloen i Sakskøbing havn en idé, der kom fra en planlægger.

Har denne første kommuneplan for den nye Guldborgsund Kommune udmærket sig på nogen punkter?

Det politiske klima omkring planlægningen er præget af politisk enighed. Der er heller ikke så meget at være uenig om, idet kommunen ikke er præget af hastig udvikling. Den helt store planlægningsøvelse lå i de hidtidige kommuners første kommuneplan. Sidenhen har der været tale om mindre rettelser. Planlæggerne skal generelt passe på ikke at opfinde den dybe tallerken hver gang – de skal passe på ikke at gøre planlægningen sværere, end det er!

MERE OM EMNET

Læs mere om emnet på
www.plan09.dk/plankultur

Referencer:

Politikere og embedsmænd – samspil om
ledelse i den offentlige sektor,
Erik Lindegaard og Max Rasmussen.
Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2006

BEDRE SAMSPIL MED POLITIKERNE **– en guide til nye planlæggere i kommunerne**

Udarbejdet og udgivet af | Plan09
Illustrationer og fotos | Plan09
Foto omslag | Jens V. Nielsen
Layout | Tegnestuen Jens V. Nielsen
Tryk | Vilhelm Jensen & Partnere
ISBE | 978-87-92548-58-0

© Plan09 september 2009

PLAN09

Sekretariatet
Haraldsgade 53
2100 København Ø
T +45 72 54 47 40
plan09@blst.dk
www.plan09.dk



MILJØMINISTERIET
By- og Landskabsstyrelsen