

Region Hovedstaden

Fra studiekreds til beslutningsforum

Evaluering af driftsudvalg i Region Hovedstaden

Udarbejdet af Enheden for Brugerundersøgelser

Fra studiekreds til beslutningsforum

Evaluering af driftsudvalg i Region Hovedstaden

Udarbejdet af Enheden for Brugerundersøgelser på vegne af Region Hovedstaden

Chefkonsulent Rikke Gut
Evalueringskonsulent Christine Lærke Witzke

Enhedschef Marie Fuglsang

© Enheden for Brugerundersøgelser, Region Hovedstaden, oktober 2013

ISBN: 978-87-93047-21-1

Uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt mod tydelig kildeangivelse.

Denne rapport citeres: Enheden for Brugerundersøgelser: Fra studiekreds til beslutningsforum. Evaluering af driftsudvalg i Region Hovedstaden. 2013.

Rapporten kan findes på www.patientoplevelser.dk

Henvendelser vedrørende undersøgelsen til:

Chefkonsulent Rikke Gut
Enheden for Brugerundersøgelser
Nordre Fasanvej 57
2000 Frederiksberg
E-mail: efb@regionh.dk

Fotograf: Colourbox

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	4
1.1	Baggrund	4
1.2	Formål med evalueringen	6
1.3	Fakta om driftsudvalgene	6
2	Metode	10
2.1	Interview, materiale og analyse	10
3	Resultater	11
3.1	Øget demokratisk indflydelse	11
3.2	Politisk initiativforpligtelse	16
3.3	Bedre mulighed for opfølgning	16
3.4	Kontinuitet i det politiske arbejde og mulighed for at gå i dybden	17
3.5	Udmøntning af økonomisk ramme	17
3.6	Inddragelse af borgere, patienter, pårørende og fagfolk	18
3.7	To typer af udvalg skaber udfordringer	18
3.8	Hensigtsmæssig mødeafvikling	22
3.9	Input til fremtidig udvalgsstruktur	25
4	Konklusion	29
5	Anbefalinger til fremtidig udvalgsstruktur	32

1 Introduktion

1.1 Baggrund

Ifølge bestemmelserne i Regionsloven, i dens oprindelige udformning, kan regionerne nedsætte særlige udvalg, der har en forberedende eller rådgivende funktion over for regionsrådet eller forretningsudvalget. Et særligt udvalg har dog ikke et selvstændigt driftsansvar for et område, kan kun anbefale og ikke indstille til forretningsudvalget og må ikke beskæftige sig med det samme emne i mere end to år ad gangen.

Regionsrådet besluttede i december 2011 at søge Økonomi- og Indenrigsministeren om dispensation til en forsøgsordning med nedsættelse af tre såkaldte driftsudvalg.

Økonomi- og Indenrigsministeriet imødekom dispensationen og følgende driftsudvalg blev nedsat:

- Kvalitetsudvalget
- Psykiatriudvalget
- Miljø- og grøn vækstudvalget

De tre udvalg har fungeret som driftsudvalg siden 1. oktober 2012. Inden den dato har de tre nuværende driftsudvalg fungeret som særlige udvalg. Regionen har, udover de tre driftsudvalg, fire særlige udvalg. Udvalgene sekretariatsbetjenes af forskellige stabe på regionsgården, og en direktør fra koncerndirektionen deltager i møderne.

Driftsudvalgene har siden behandlet en lang række sager, samt haft forskellige eksterne aktiviteter i form af inviterede oplægsholdere og virksomhedsbesøg (se Tabel 1.1).

Ifølge regionsrådets beslutning og ansøgningen til Økonomi- og Indenrigsministeriet er formålet med at nedsætte driftsudvalg, at de på hvert deres område sikrer:

- Opfølgning på gennemførelsen af vedtagne opgaver og vedtagne planer
- Umiddelbar forvaltning af et område med mulighed for at gå i dybden
- Udmøntning af de økonomiske rammer, der er tillagt udvalget
- Politisk initiativforpligtigelse
- Inddragelse af borgere, patienter, pårørende og fagfolk

Regionsrådet består af 41 medlemmer. Der er medlemmer i regionsrådet, som er medlemmer af flere udvalg, ligesom der er medlemmer i regionsrådet, der ikke er medlem af et udvalg.

Tabel 1.1 Antal regionsrådsmedlemmer i de forskellige udvalg

Antal pladser i forretningsudvalget	15
Antal pladser i driftsudvalg	25
Antal pladser i særlige udvalg	25
Antal medlemmer der udelukkende er i forretningsudvalget	6
Antal medlemmer der udelukkende er i driftsudvalg	6
Antal medlemmer der udelukkende er i særlige udvalg	9
Antal medlemmer der både er i forretningsudvalg, driftsudvalg og i særlige udvalg	2
Antal medlemmer der udelukkende er i forretningsudvalg og i driftsudvalg	6
Antal medlemmer der udelukkende er i forretningsudvalg og i særlige udvalg	1
Antal medlemmer der udelukkende er i driftsudvalg og i særlige udvalg	9
Antal medlemmer der ikke sidder i udvalg	2

Tabellen viser, at to ud af 41 regionsrådsmedlemmer ikke sidder i et udvalg. Der er ni, som kun sidder i særlige udvalg. Mens en del af medlemmerne i forretningsudvalget også sidder i driftsudvalg (8 ud af 15), og flere af medlemmerne i driftsudvalgene også sidder i særlige udvalg (11 ud af 25), er der kun 3 regionsrådsmedlemmer, som sidder i både forretningsudvalg og særlige udvalg.

Økonomi- og Indenrigsministeriet har den 22. august 2013 fremsendt høring over udkast til lov om ændring af regionsloven (regioners nedsættelse af driftsudvalg uden forudgående godkendelse). Lovforslaget giver regionerne mulighed for, på samme måde som kommunerne, at indrette den politiske styringsstruktur, som regionsrådet finder det hensigtsmæssigt. Region Hovedstaden har tilkendegivet sin tilfredshed med forslaget, da det vil betyde, at regionen fremover kan nedsætte driftsudvalg uden at søge om dispensation.

Økonomi- og Indenrigsministeriet har i forbindelse med dispensationen til at nedsætte driftsudvalg i Region Hovedstaden anmodet om, at regionsrådet sender en redegørelse til ministeriet om regionens erfaringer med driftsudvalg. På den baggrund har det Politiske Sekretariat (POS) iværksat en evaluering, der er gennemført af Enheden for Brugerundersøgelser (EfB). EfB er en decentral enhed i Region Hovedstaden, som arbejder uafhængigt af regionen.

1.2 Formål med evalueringen

Evalueringen skal belyse, om regionsrådets medlemmer oplever, at driftsudvalgene lever op til de beskrevne formål (se under afsnittet 1.1 Baggrund).

Undersøgelsen skal endvidere belyse, om politikerne oplever, at de tre driftsudvalg:

- Har øget den demokratiske indflydelse
- Har øget muligheden for, at alle 41 folkevalgte medlemmer i regionsrådet er inddraget i arbejdet med at træffe beslutninger
- Har skabt mere fælles ansvar for de beslutninger, regionsrådet træffer
- Har skabt bedre mulighed for en løbende faglig og politisk opfølgning på implementering af politiske beslutninger
- Har skabt bedre kontinuitet i det politiske arbejde

Endelig er en del af formålet med evalueringen også at give input til, hvordan Region Hovedstaden fremover kan sikre en hensigtsmæssig udvalgsstruktur og mødeafvikling i udvalg.

1.3 Fakta om driftsudvalgene

Nedenstående tabeller viser en række faktuelle oplysninger om hvert af de tre driftsudvalg.

Table 1.2 Fakta om driftsudvalgene

	Kvalitetsudvalget	Miljø- og grøn vækstudvalget	Psykiatriudvalget
Antal medlemmer	9	9	7
Antal møder som driftsudvalg	11	9	11
Behandlet antal sager/Antal sager gået videre til behandling i regionsrådet	56/1	60/25	79/2
Antal inviterede oplægsholdere	11	4 (samt embedsmænd fra regionens administration)	11 (samt dialog med centerchefer fra de psykiatriske centre)
Antal virksomhedsbesøg	0	2	3

De angivne oplysninger er pr. 1. oktober 2013. Oplysningerne er baseret på materiale fra det Politiske Sekretariat i Region Hovedstaden.

Tabel 1.3 Fakta om Miljø- og grøn vækstudvalget

Miljø- og grøn vækstudvalget varetager den umiddelbare forvaltning af følgende opgaver:

- Miljøspørgsmålet og erhvervsudviklingen, herunder koblingen mellem grøn vækst, erhvervsudvikling og jobskabelse
- Udmøntning af og opfølgning på den regionale bæredygtighedsstrategi – Agenda 21
- Gennemførelse af den regionale klimastrategi med kommunerne og opfølgning på arbejdet med en grøn vækst vision.
- Grønne regnskaber
- Opfølgning på Bæredygtighedsstrategi 2012-2015
- Udvikling af nye metoder til jordoprensning i samarbejde med erhvervsliv og universiteter
- Rekreative områder, jord, råstof og spildevand, herunder håndtering af overskudsjord, og reduktion i forbruget af råstoffer
- Byggeri- og energiinvesteringer og bæredygtighed
- Større strategiske satsninger på erhvervsområdet ifm. udviklingen af samarbejdet med erhvervslivet om nye innovative og bæredygtige løsninger i tilknytning til ny- og ombygninger på regionens hospitaler, herunder kvalitetsfundsbyggerierne
- Samarbejde med erhvervslivet om nye metoder og produkter og energibesparende foranstaltninger
- Opfølgning på regionens OPP og OPI-projekter

Udvalget skal sikre opfølgning på og gennemførelse af vedtagne opgaver og planer. Herunder skal udvalget sikre, at regionsrådets daglige opgavevaretagelse og udmøntning af planerne bidrager til at realisere de visioner og værdier, der er lagt til grund for planerne.

Udvalget skal følge debatten om miljø og erhvervsudvikling, og udvalget har en forpligtelse til at inddrage borgerne og andre relevante aktører, hvor det er muligt.

Miljø- og grøn vækstudvalget har på anmodning fra forretningsudvalget indmeldt følgende temaer til budgetlægningen 2014-17:

1. Jordforureningsområdet
 - a. Metode til prioritering af overfladevand
 - b. Indsats mod jordforurening på offentligt ejede legepladser
 - c. Øget oprensning for at beskytte drikkevandet mod påvirkning fra jordforurening
2. Blå strategi for Hovedstadsregionen
3. Region Hovedstadens rekreative områder
4. Grøn transport i Region Hovedstaden som virksomhed
 - a. Elbiler i regionens bilflåde
 - b. Region Hovedstaden som cykelvenlig arbejdsplads
 - c. Mobilitetspolitik og planlægning på regionsgården
5. Styrket satsning på efterspørgselsdrevet innovation og iværksætteri i Region Hovedstaden
6. Bæredygtighed på regionens hospitaler.

De angivne oplysninger er baseret på materiale fra det Politiske Sekretariat i Region Hovedstaden.

Tabel 1.4 Fakta om Psykiatriudvalget

Psykiatriudvalget varetager den umiddelbare forvaltning af følgende opgaver:

- Opfølgning på realiseringen af Region Hovedstadens vision for fremtidens psykiatri
- Udvalget skal som led i den umiddelbare forvaltning varetage opfølgning og udmøntning på følgende områder inden for de af regionsrådet fastsatte rammer:
 - Følge kvalitetsudviklingen indenfor psykiatrien herunder udviklingen i anvendelsen af tvang
 - Opgaver i forbindelse med etablering og drift af PsykInfo
 - Satspuljeprojekter på psykiatriområdet
 - Styrkelse af den ambulante behandling i psykiatrien under inddragelse af sammenhængende forløb, samarbejde på tværs og shared care
 - Særlige indsatser vedr. patienter med dobbeltdiagnoser og patienter, der pendler mellem psykiatriske og sociale tilbud
 - Særligt fokus på indsatserne og udviklingen af disse i forhold til børn og unge herunder særligt områderne spiseforstyrrelser og ADHD
- Udvalget udarbejder inden for ovenstående områder forslag til strategier, planer og politikker til forelæggelse for regionsrådet.
- Udvalget skal følge debatten om psykiatri- og socialområdet og inddrage borgerne og andre relevante aktører, hvor det er muligt.
- Udvalget fremkommer efter anmodning fra forretningsudvalget og inden for en frist, fastsat af dette udvalg, med bidrag til årsbudgettet og til flerårige budgetoverslag.

Psykiatriudvalget har på anmodning fra forretningsudvalget indmeldt følgende temaer til budgetlægningen 2014-17:

1. At sikre øget kapacitet i børne- og ungdomspsykiatrien og nedbringe ventelisten
2. At sikre tilstrækkelig kapacitet til behandling af yngre voksne
3. At bidrage til at sikre tidlig opsporing af yngre voksne med psykoser.
4. Derudover fandt udvalget, at følgende bør prioriteres; recovery og bruger- og pårørendeinddragelse, aktivitets- og motionstilbud samt udbredelse af psykoterapi.

De angivne oplysninger er baseret på materiale fra det Politiske Sekretariat i Region Hovedstaden.

Tabel 1.5 Fakta om Kvalitetsudvalget

Kvalitetsudvalget beskæftiger sig med kvaliteten i Region Hovedstadens sundhedsydelser i form af kontrol af og opfølgning på de opstillede kvalitetsmål inden for bl.a. patientbehandling.

Kvalitetsudvalget varetager opfølgning og udmøntning på følgende områder:

- Eksisterende planer, herunder kræftplan, fødeplan og ældreplan
- Den kliniske kvalitet
- Patientsikkerhed på hospitaler og i praksissektoren
- Sikring af kvalitet i medicinanvendelsen på hospitaler og i praksissektoren
- Opfølgning på akutområdet

Udvalget udarbejder inden for de ovenstående områder forslag til strategier, planer og politikker til forelæggelse for regionsrådet.

Udvalget følger debatten om kvalitet og inddrager borgere og andre relevante aktører, hvor det er muligt.

Kvalitetsudvalget har på anmodning fra forretningsudvalget indmeldt følgende temaer til budgetlægning 2014-2017:

1. Infektionsbekæmpelse
2. Rationel medicinanvendelse
3. Forbedret behandlingskvalitet og forbedret patientsikkerhed
4. Tiltag i forhold til den ældre medicinske patient i forbindelse med tiltag i forhold til gruppen af sårbare patienter

De angivne oplysninger er baseret på materiale fra det Politiske Sekretariat i Region Hovedstaden.

2 Metode

2.1 Interview, materiale og analyse

Evalueringen er gennemført som en kvalitativ undersøgelse bestående af ti semistrukturerede interview, heraf har nogle været individuelle interview, nogle gruppeinterview og andre fokusgrupeinterview. Interviewene med formændene for driftsudvalg blev gennemført som individuelle interview, da driftsudvalgene er evalueringens primære fokus. Alle 41 regionsrådsmedlemmer er blevet inviteret til at deltage i et interview - 15 har deltaget. Derudover er to koncerndirektører interviewet (se Tabel 2.1). Et planlagt interview med medlemmerne i et driftsudvalg blev forsøgt gennemført i to omgange, men ingen medlemmer mødte op. Dette interview blev erstattet af et telefoninterview med ét af udvalgsmedlemmerne, som selv meldte sig.

Tabel 2.1 Oversigt over interview

Interviewpersoner	Metode
To koncerndirektører	Ét gruppeinterview
Formænd for de tre driftsudvalg	Tre individuelle interview
Seks udvalgsmedlemmer fra driftsudvalg	To fokusgrupeinterview og ét individuelt interview pr. telefon
Formænd for tre af de fire særlige udvalg	Ét fokusgrupeinterview
Tre øvrige regionsrådsmedlemmer (et medlem af forretningsudvalget og et særligt udvalg, to medlemmer af særlige udvalg)	Ét fokusgrupeinterview og ét individuelt interview pr. telefon

Interviewene er optaget og er efterfølgende transskriberet. Der er foretaget en meningskondenserende analyse af interviewene for at identificere gennemgående temaer og tendenser. Citaterne i rapporten er medtaget for at uddybe relevante pointer.

2.1.1 Begrebsafklaring

Under evalueringsprocessen er det blevet klart, at der er forskellige betegnelser for de to typer af udvalg, som Region Hovedstaden har. I denne rapport anvender vi følgende betegnelser: *Særlige udvalg* for udvalg uden indstillingsret (også kaldet ”midlertidige udvalg”, ”ad hoc udvalg”, ”paragraf 17 stk. 4 udvalg”) og *driftsudvalg* for udvalg med indstillingsret (også kaldet ”stående udvalg”). Citaterne i rapporten er korrigeret, så betegnelserne ”driftsudvalg” og ”særlige udvalg” anvendes konsekvent.

I rapporten anvendes ”kompetencer” i betydningen af juridisk bemyndigelse og retter sig mod det forhold, at driftsudvalg har kompetence til at *indstille* sager til beslutning i regionsrådet, mens særlige udvalg kun har kompetence til at *anbefale*.

3 Resultater

Omdrejningspunktet i dette resultat afsnit er, hvordan driftsudvalgene har fungeret i praksis. Det indledes med en række underafsnit, som fokuserer på de specifikke formål, der er opstillet i forbindelse med etableringen af driftsudvalg (jf. afsnit 1.1 og 1.2) og beskriver, om og hvordan de interviewede oplever, at disse formål er indfriet (afsnit 3.1-3.6). Afsnittene er opdelt efter de opstillede formål. Nogle af formålene er samstemmende og vil derfor blive behandlet under samme overskrift. Herefter følger et afsnit, der zoomer ud og beskriver, hvilke udfordringer det skaber, at der eksisterer forskellige udvalgstyper samtidig (afsnit 3.7). Hvordan en hensigtsmæssig mødeafvikling kan sikres er fokus i afsnit 3.8. Resultat afsnittet afslutter med at beskrive de interviewedes forslag til en kommende udvalgsstruktur (afsnit 3.9)

Overordnet er der blandt de interviewede en oplevelse af, at driftsudvalgene har medført forandringer. Dog er der samtidig en forestilling om, at driftsudvalgene endnu er i deres spæde opstart, og at deres fulde potentiale derfor vil blive indfriet på sigt.

3.1 Øget demokratisk indflydelse

Blandt de interviewede politikere er der en udbredt oplevelse af, at etableringen af driftsudvalg har medført øget demokrati forstået på den måde, at flere medlemmer af regionsrådet har indflydelse. Det skyldes, at driftsudvalgene har fået styrket kompetence i form af indstillings- og initiativret. På den måde er flere politikere inddraget i beslutninger og har dermed reel indflydelse.

” [...] det har betydet, i hvert fald for de politikere der sidder i mit udvalg, at de har engageret sig mere. Så alt andet lige, så må man kalde det et demokratisk løft. Man kan sige, at der er flere, der er blandet ind i beslutningerne, og at det er blevet mere interessant at være medlem af regionsrådet. Formand for driftsudvalg

” Flere regionsrådsmedlemmer er blevet inddraget og udvalgene har formået at gøre regionen mere demokratisk. Når man sidder i et driftsudvalg, er man meget mere ansvarlig. Før i tiden, der tog de bare administrationens ting til efterretning, for de havde ikke nogen initiativret selv. Men vi har jo en initiativret, og den bruger vi og har brugt fx i budgetforhandlingerne. Vi fortæller administrationen, hvad vi gerne vil, så laver de et budgetpapir, som vi godkender og går videre med. Det bliver et mere demokratisk regionsråd, for flere politikere har mulighed for at få en platform, for nu har de noget reel indflydelse. Formand for driftsudvalg

Den politiske indflydelse er efter etableringen af driftsudvalg fordelt mellem forretningsudvalget og driftsudvalgene. Herved er indflydelsen og initiativretten blevet mere decentraliseret, hvilket øger oplevelsen af et mere demokratisk regionsråd, hvor flere er inddraget i beslutninger. En formand for et driftsudvalg beskriver, hvordan det medfører, at beslutningerne bliver mere kvalificerede og bedre.

” Der foregår mere i driftsudvalget, så beslutningerne er spredt mere ud, hvor det tidligere var meget koncentreret omkring regionsrådsformanden og forretningsudvalget.... Der er flere, der har læst og overvejet sagerne og diskuteret dem grundigt i et udvalg. Så jeg synes, at det giver bedre beslutninger. Formand for driftsudvalg

Etableringen af driftsudvalg har betydet, at indflydelsen er blevet mere direkte. For udvalgsmedlemmerne betyder det, at de oplever, at deres opgave er vigtig, hvilket øger deres deltagelse og engagement.

” Du får en politisering i udvalgene, så du i virkeligheden skubber nogle af de politiske forpligtelser, der er i regionsrådet, ned i udvalgene i højere grad end da de var studiekredse. Så begynder det at betyde noget, og det er det, som giver status. Det betyder noget, at du kommer, deltager og er aktiv omkring, hvad der kommer ud af processen. Formand for driftsudvalg

En koncerndirektør beskriver også, hvordan der er flyttet kompetence ind i driftsudvalgene og hvilke muligheder og udfordringer, det medfører.

” Det er en indstilling, og der er en beslutning, som skal være på plads. Da de var særlige udvalg, kunne de i lidt højere grad snakke og have en hyggelig stemning og komme med en anbefaling, som man kunne rejse i regionsrådssalen og tilslutte sig, hvis der var enighed. Nu bliver formanden nødt til at konkludere. Han er nødt til at sige: ”Er vi enige? Tiltræder vi det her?” Og det betyder, at før, da det var anbefalinger, var det måske ikke så vigtigt, for man kunne altid rejse sig i salen. Det er lidt strammere nu, for man skal rent faktisk drive politik allerede i udvalget. Før var det jo ligegyldigt. Det var jo bare en anbefaling. Nu kan du få protokolleret en mindretalsudtalelse. Koncerndirektør

Nogle af de øvrige regionsrådsmedlemmer, der ikke sidder i et driftsudvalg, mener, at medlemmerne i driftsudvalgene har fået mere indflydelse, og at visse af regionsrådsformandens arbejdsopgaver er blevet decentraliseret. De oplever, at udvalgsformændene i driftsudvalgene markerer sig mere, end de gjorde tidligere.

” Det, at man er et driftsudvalg, gør, at man mere selvstændigt kan komme ud med de beslutninger, der er truffet i udvalget, og det behøver ikke gå via forretningsudvalget og regionsrådet, fordi det er et driftsudvalg. Man har et større mandat. Øvrigt regionsrådsmedlem

Medlemmerne i driftsudvalgene tager deres arbejde i udvalget mere ”seriøst”, efter at de er blevet til driftsudvalg. Såvel formænd som medlemmer i driftsudvalgene fortæller, at det er mere politisk forpligtende at arbejde i et driftsudvalg, og de oplever, at deres politiske arbejde har fået fornyet betydning. Vigtigt er også, at udvalgsmedlemmer, som ikke er en del af konstitueringsflertallet i regionsrådet, oplever at få nogle synspunkter med, som de ikke tidligere havde mulighed for.

De interviewede politikere, uanset om de sidder i et driftsudvalg eller et særligt udvalg, ser den politiske diskussion som den væsentligste opgave – ”det er jo derfor, vi er kommet”, som et udvalgsmedlem siger. Det er altså diskussionen, der har deres interesse, og den de vægter højt.

Blandt de interviewede politikere er der dog en oplevelse af, at der kommer mange oplægsholdere for at klæde politikerne på i forhold til et emne. Det er fx medarbejdere fra en af koncernstambene, forskere eller andre med en specifik faglig viden om et område. De mange oplægsholdere gør samtidig, at der bliver skåret i den tid, der er til netop at diskutere politik.

” *Man [administrationen] vil rigtig gerne klæde os på, hvilket gør at vi får super mange oplæg på utrolig kort tid. Det er meget interessant, men det gør også, at den andel af tid vi har til at diskutere politik bliver meget lille i forhold til den andel af tid, som vi bruger på at blive fagligt dygtige.* Medlem af driftsudvalg

Der er blandt de interviewede en udbredt oplevelse af, at etableringen af driftsudvalg har øget den demokratiske indflydelse. Det er sket via en decentralisering af kompetencer fra regionsrådet og forretningsrådet til driftsudvalgene. Enkelte medlemmer i driftsudvalgene mener dog ikke, at driftsudvalgene har bidraget med øget indflydelse. De medlemmer har i det hele taget ikke oplevet den store ændring, efter der er etableret driftsudvalg. Dog pointerer disse samtidig, at driftsudvalgene er i deres spæde opstart, og at driftsudvalgene ”ikke har slået igennem endnu”. Der er blandt disse interviewede politikere derfor en forventning om, at driftsudvalgenes potentiale vil blive realiseret på sigt.

” *Jeg føler ikke, at jeg har fået mere ansvar ved, at det er et driftsudvalg. Men jeg ville ønske, at jeg havde fået mere ansvar. Jeg kan godt lide at have ansvar. Det, tror jeg, politikere gerne vil.* Medlem af driftsudvalg

Behov for djævlens advokat

Nogle politikere oplever, at det til tider er en ”beskåret virkelighed”, de bliver præsenteret for på udvalgsmøderne. Deres oplevelse er, at administrationen godt ved, hvor de vil hen og prøver at påvirke tingene i den retning. De efterlyser derfor at få belyst en sag fra flere sider – også de sider, som administrationen ikke er enige i.

” *Jeg kunne godt have lyst til nogle gange at have en eller anden form for djævlens advokat. Et andet synspunkt og en anden synsvinkel så man fik belyst, at dette her ikke bare er en objektiv sandhed, at det er det allervigtigste og den bedste måde, og det viser evidensen, og hvad ved jeg, men at der faktisk er diskussioner om det. Derved vil jeg også politisk føle mig bedre rustet til at manøvrere i dette her rum. Det synes jeg kunne være interessant.* Medlem af driftsudvalg

Nogle medlemmer efterlyser en nuancering af de indstillinger, som administrationen fremlægger. Det handler om at få en sag belyst fra flere vinkler, så medlemmerne har et mere kvalificeret udgangspunkt for at diskutere og tage stilling. Ifølge de interviewede medlemmer af driftsudvalgene vil det betyde, at det politiske arbejde består i mere end blot at nikke ja til administrationens indstilling. Den opfattelse deles af koncerndirektionen. En koncerndirektør fremhæver, at han gerne ser, at politikerne udfordrer administrationen og efterspørger nye vinkler.

” De [driftsudvalgene] skal ikke bare lægge sig ned og sige, ”det er administrationens indstilling”, for det er ikke tanken. Det er tanken, at de skal drøfte og diskutere og forme politikken på baggrund af vores oplæg. De skal lære, at det er deres ret, at når forvaltningen indstiller fire forslag, så kan de kassere dem alle sammen. Koncerndirektør

En driftsudvalgsformand giver et råd videre til politikerne i forhold til det kommende arbejde i driftsudvalg:

” De skal lære at være mere udadfarende. De skal lære at være mere initiativtagende og det er en læreproces. De skal rejse problemstillinger, og det har man til gode, fordi man sad der de første seks år, og ikke havde de kompetencer. På den måde bliver det mere demokratisk og mere engagerede medlemmer. Formand for driftsudvalg

Både administration og udvalgsmedlemmer efterlyser altså mere nuancerede diskussioner, så administrationens indstillinger bliver udfordret og ikke nødvendigvis godtages som det entydigt rigtige. Blandt de interviewede er der en oplevelse af, at den manglende kritiske stillingtagen handler om, at driftsudvalgene er nye i deres form, og at det er en del af udviklingsprocessen, at medlemmer såvel som formænd lærer at anskue en sag med kritiske briller. Andre har den holdning, at udvalgsmedlemmerne skal hjælpes til kritisk stillingtagen ved, at de oplægsholdere, der inviteres, repræsenterer synspunkter, som både er for og imod administrationens indstillinger.

Hvad enten alternativer skal komme fra udvalgsmedlemmerne selv eller fra gæstende oplægsholdere, så er hensigten den samme. Hensigten og det, der efterlyses fra både udvalgsmedlemmer og administrationen, er flere og mere politiske diskussioner og prioriteringer på udvalgsmøderne frem for detaljediskussioner.

” Vi kan ikke sidde her og kvalificere over for en fagforvaltning, om vi synes, at 14 % eller 15 % er det rigtige mål. Det er vi ikke i stand til, men vi er i stand til at sige ”jeg synes, at det er vigtigere, at vi gør noget ved det her problem, end at vi gør noget ved det her problem”. Så en prioritering, af hvordan opgaverne skal være, kan man sagtens stille op som en politisk diskussion. Medlem af driftsudvalg

3.1.1 Oplevelse af at være formand for et driftsudvalg

Formændene for driftsudvalgene oplever generelt ikke, at de har fået flere opgaver med overgangen til driftsudvalg, men at opgaverne har fået en anden karakter. De oplever at være blevet en mere officiel figur, der deltager i ”officielle” møder med eksterne parter. Det var ikke tilfældet, da de var formænd for et særligt udvalg.

” Det er muligheden for at agere på et område og være proaktiv og også at repræsentere udvalget på mange niveauer... der er en stor forskel på at være studiekredsleder og udvalgsformand med et udvalg i ryggen, der har en kompetence til at udmønte og beslutte nogle ting. Jeg tror, vi bliver taget mere alvorligt. Formand for driftsudvalg

Det er et gennemgående tema, at de interviewede formænd og medlemmer af et driftsudvalg har fået mere opmærksomhed fra journalister, end da de var særlige udvalg. Et udvalg har også besluttet at ændre kommunikationen således, at når de er enige om en indstilling, vil alle udvalgsmedlemmer stå som kontaktpersoner i fx pressemeddelelser.

” *Jeg får mange opringninger fra pressen, og det sker også for de andre driftsudvalg. Det var der ikke så meget af før, da det var idéudvekslinger [i særlige udvalg].* Formand for driftsudvalg

Formændene for driftsudvalgene oplever også, at de hyppigere sidder for bordenden ved møder med fx kommuner. Derved flyttes en del af indflydelsen til driftsudvalgene.

” *Tidligere ville kommuner forsøge at få et møde med regionsrådsformanden og fremlægge deres sag, men nu er det mig som udvalgsformand, der kan tage den snak og et møde. Så har jeg selvfølgelig administrationsfolkene med, men forskellen er, at det er mig, der sidder der i stedet for regionsrådsformanden. Så beslutningerne bliver skubbet lidt nedad. Jeg har så inviteret hele udvalget med, dem der nu kan. Så det er også en forskel. Sådan var det ikke før.* Formand for driftsudvalg

3.1.2 Betydning for forretningsudvalgets- og regionsrådets arbejde

Etableringen af driftsudvalg har ikke kun haft betydning for driftsudvalgene selv, men også for forretningsudvalget og regionsrådet.

En formand for et driftsudvalg beskriver driftsudvalgene som et ”formelt led mere”. Det vil sige, at hvis en sag er behandlet, og driftsudvalget er enige om at sende den videre, så kan forretningsudvalget reelt blot nikke til den. Han fortæller dog, at forretningsudvalget har sendt et par sager retur til driftsudvalget, fordi der er kommet nye problemstillinger til, som udvalget blev nødt til at forholde sig til, eller fordi indstillingens kvalitet ikke var god nok.

Formændene for de særlige udvalg peger på, at beslutninger i forretningsudvalget, aldrig er blevet underkendt i regionsrådet. De betegner det som ”demokratisk underskud”, at den egentlige indflydelse er placeret hos et mindretal af regionens politikere i forretningsudvalget.

” *Et forretningsudvalg skaber et demokratisk underskud og et demokratisk vakuum, som kan have sin egen nødvendighed af administrativ karakter. Et forretningsudvalg er en stopklods for meget.* Formand for særligt udvalg

En formand for et driftsudvalg har oplevet, at forretningsudvalget ville noget andet end driftsudvalgenes indstilling og derfor sendte indstillingen tilbage til udvalget. En anden formand har omvendt oplevet, at sager går hurtigere igennem regionsrådet, fordi de først er gennemarbejdet og afklaret i driftsudvalget. De to nedenstående citater illustrerer de forskellige oplevelser af, hvordan driftsudvalgenes indstillinger er blevet håndteret.

” *Nu er alle med, inden vores afrapportering går til regionsrådet, og de har kommet med deres kommentarer. Der er måske lidt kortere debat [i regionsrådet], og det skader ikke. Der kan bruges uendelig lang tid på ingenting i regionsrådet.* Formand for driftsudvalg

” *Der har været flere gange, hvor driftsudvalgene er kommet med en indstilling, og så har regionsrådet villet noget andet, og så er sagen blevet taget af og sendt tilbage til udvalget. Hvad hjælper det, hvis ikke udvalget må beslutte? Man går imod det, der er besluttet i udvalget. Det er kaos.* Formand for driftsudvalg

De øvrige regionsrådsmedlemmer oplever ikke en forskel på regionsrådets møder, efter der er etableret driftsudvalg. De oplever ikke, at driftsudvalgene bliver hørt på regionsrådsmøderne i højere grad end de særlige udvalg. De oplever heller ikke en forskel på antallet af sager i regionsrådet – eller at regionsrådsmøderne er kortere, som følge af at driftsudvalgene kan indstille. De formelle forskelle er således ikke synlige for de interviewede politikere, der sidder i de særlige udvalg.

3.2 Politisk initiativforpligtelse

Flere af de interviewede politikere fremhæver, at en af de helt store styrker ved driftsudvalg er, at de ikke bundet til et snævert kommissorium, og at de derfor i højere grad kan beskæftige sig med aktuelle emner sammenlignet med de særlige udvalg.

Udvalgsmedlemmer og formænd i driftsudvalgene oplever arbejdet i driftsudvalgene som mere sammenhængende, hvor der er mulighed for at medtage nye vinkler – det giver ejerskab og skaber mening for udvalgsmedlemmerne.

” *Den væsentligste ændring er, at udvalget er et ”rigtigt” udvalg. Der skal ikke diskuteres eller fornyes kommissorier, hvor man skal til at beskrive den samme opgave eller opfinde en ny opgave. Folk engagerer sig mere. Vi har mere ejerskab til nogle af de ting, som vi sætter i gang og har sat i gang. Så det bliver meget mere reelt.* Formand for driftsudvalg

3.3 Bedre mulighed for opfølgning

Alle formændene for driftsudvalgene oplever, at de er nået langt i forhold til at følge op på handlingsplaner for beslutninger, der er vedtaget i driftsudvalgene.

” *Det [etablering af driftsudvalg] betyder, at vi har mulighed for at følge de tiltag, som der er blevet foretaget, hvad enten det er i forbindelse med budgetterne, altså de kapacitetsudvidelser eller initiativer og tiltag. Det havde vi i princippet ikke før. Det kan godt være, at vi delvist havde gjort det, men formelt set har vi nu fået muligheden for at følge de nye tiltag rimeligt til dørs. Det gør, at der er nogen, der har fokus på, om et tiltag nu bliver implementeret eller ej, og hvordan det bliver implementeret, og hvad effekten er.* Formand for driftsudvalg

Formændene for driftsudvalg oplever, at de efter etableringen af driftsudvalg bedre kan følge ordentligt op på ting, som de vurderer, ikke er gode nok. De spørger nu oftere administrationen: ”Hvorfor gør I ikke det?”, eller ”Hvad sker der her?” og oplever derefter, at der sker noget. De oplever også, at der er kommet mere ledelsesmæssigt fokus ned igennem organisationen på at

følge op på sager. Desuden oplever de, at driftsudvalgene har gjort det muligt at ”handle hurtigere”. Den kontinuerlige opfølgning betyder, at der kan tages affære i tide.

” *Det, at man kaster fokus på nogle ting og belyser det løbende, det gør, at man ikke først får sagerne op, når de er blevet til et problem eller en skandale.* Formand for driftsudvalg

En anden formand for et driftsudvalg oplever, at udvalget mere følger op på sager, efter de er kommet frem i pressen, end at de selv er proaktive i deres opfølgning.

3.4 Kontinuitet i det politiske arbejde og mulighed for at gå i dybden

Driftsudvalgene er varige i modsætning til de særlige udvalg, som er midlertidige. Medlemmerne af driftsudvalg oplever dog ikke umiddelbart, at driftsudvalgene har givet mulighed for at gå mere i dybden. Imidlertid er der en oplevelse af, at driftsudvalgene med tiden vil gøre det muligt at fordybe sig i et område, netop fordi udvalgene er varige.

” *Nej, driftsudvalget har ikke gjort det muligt at gå mere i dybden endnu, men det vil det måske kunne gøre, hvis man med sikkerhed ved, at man sidder i et udvalg i en fireårig periode, og man kan lægge nogle langsigtede planer. Det vil betyde noget, at man sidder der i fire år, og at det er de samme mennesker, der sidder der i fire år, fordi man får en større indsigt og et bedre samarbejde.* Medlem af driftsudvalg

Flere medlemmer i driftsudvalgene siger, at det er givende at få lov til at dykke ned i materien og blive klogere på nogle sagsområder. Det er også en udbredt oplevelse blandt medlemmer, at der bliver lyttet til hinanden, og at de politiske forskelligheder er en berigelse. Det gælder selv i det udvalg, der oplever, at de ofte er uenige. Der er en udbredt oplevelse af, at beslutninger i driftsudvalget træffes på grundlag af reelle diskussioner til forskel fra beslutninger i regionsrådet. Som nævnt oplever nogle interviewede politikere, at det i regionsrådet kan virke som om, at meget er besluttet og afgjort på forhånd.

3.5 Udmøntning af økonomisk ramme

På særligt ét punkt oplever visse formænd og udvalgsmedlemmer ikke, at driftsudvalgene har betydet en stor forandring. Det handler om økonomi. To af formændene for driftsudvalgene oplever, at den økonomiske ramme, der er tilført deres udvalg, er meget beskednen. En formand betegner det som en ”legetøjspulje” og fremhæver, at de ved prioriteringen af denne er ”bundet på hænder og fødder”. De interviewede politikere i driftsudvalgene siger også, at mange af dem vil arbejde på, at budgettet i det enkelte driftsudvalg gøres større i de kommende år.

” *Det er afgørende, at driftsudvalgene har egne penge at udmønte. Det er ikke unormalt, at man har et lille rådighedsbeløb. Det afgørende er, at man kan følge op på vedtægter i forbindelse med budgettet, og at det er den samlede økonomiske ramme, som man har sin portefølje på.* Formand for driftsudvalg

Et driftsudvalgsmedlem beskriver, hvorfor det er væsentligt, at der følger en større økonomisk ramme og et større økonomisk overblik med til driftsudvalgene:

” *Jeg synes, vi sidder og siger ja til nogle ting, hvor vi ikke har mulighed for at vide, hvad det så betyder for hele området. Vi skal bare stole på det, man siger fra administrationens side, men vi har ikke mulighed for at sige: ”Er der så noget andet, vi synes er mindre vigtigt, og hvad er vigtigt, at vi prioriterer her”. Det har jeg manglet, for det mener jeg også hører med til et driftsudvalg.* Medlem af driftsudvalg

Selvom etableringen af driftsudvalg i manges øjne har øget indflydelsen, oplever nogle formænd og udvalgsmedlemmer ikke, at indflydelsen rækker langt nok, fordi den ikke rækker til de økonomiske aspekter. For dem ville egentlig indflydelse betyde, at driftsudvalgene skulle have større økonomisk indflydelse.

3.6 Inddragelse af borgere, patienter, pårørende og fagfolk

Der er i de tre driftsudvalg forskellige oplevelser af, om og hvordan udvalget har inddraget borgere, patienter og fagfolk.

Et driftsudvalg har inddraget mange oplægsholdere, men har kun i mindre omfang inddraget borgerne. Til gengæld har formanden stillet op, hvis der skulle tales med kommuner og borgere. Et andet udvalg har arbejdet med ”direkte patientfeedbackmøder” og har været på virksomhedsbesøg. En tredje driftsudvalgsformand fortæller, at de hører om klager via pressen, og hvis de synes, det er relevant, så tager de det op.

3.7 To typer af udvalg skaber udfordringer

Driftsudvalgene har, som det er beskrevet i de forrige afsnit på nuværende tidspunkt, medført forandringer. Forandringerne er særlig knyttet til det faktum, at driftsudvalgene har fået øget deres kompetencer. Men hvad betyder det, at driftsudvalgene har fået flere kompetencer, mens de særlige udvalg ikke har fået tilsvarende? Det er fokus i dette afsnit, der stiller skarpt på de udfordringer, det skaber, at der sameksisterer to udvalgstyper med forskellige beføjelser.

3.7.1 Særlige udvalg

Afsnittet fokuserer på de særlige udvalg, herunder hvordan det er at være formand for et særligt udvalg, hvordan etableringen af de mere indflydelsesrige driftsudvalg påvirker arbejdet i de særlige udvalg, og hvilke fordele der er ved de særlige udvalg.

At være formand for et særligt udvalg

De interviewede formænd for de særlige udvalg fremhæver, at samtidig med, at de med egne ord ”sidder og brokker sig” over, at et særligt udvalg er en ”snakkeklub”, så oplever de, at det er meget udviklende og lærerigt for dem at være formand for et særligt udvalg.

”*Det er da sjovt at være med til at lægge møder tilrette og udforme nogle oplæg til politikere. Det er da sjovt at blive spurgt af forundrede journalister, hvad man nu mener om dette og hint, men mest af alt synes jeg, det er sjovt at være med for enden af bordet med en kreds af mennesker, som man sidder og arbejder med og møde nogle helt andre fx læger. Det er sjovt og en stor fornøjelse, fordi man kan se, at det rykker et eller andet sted.* Formand for særligt udvalg

En anden formand udtrykker sin begejstring over at være formand og ser det som væsentligt at være med til at ”føde nogle ideer” og være ude forskellige steder i regionen og holde tale.

Formænd for de særlige udvalg oplever, at deres udvalg til tider bliver underprioriteret af administrationen, og at fokus i stedet retter sig mod driftsudvalgene.

”*Den koncerndirektør, der er direktør for det udvalg, jeg sidder som formand for, han har været hårdt presset. For meget ofte kommer datoerne og tidspunkterne til at ligge på samme tid, hvilket vil sige, at det jo er vigtigere, når man har et driftsudvalg, end det er at have et særligt udvalg. Det er vigtigere, at en direktør deltager i driftsudvalget fordi, der er kortere fra tanke til handling i et driftsudvalg, end der er i et særligt udvalg. Så det er tydeligt for mig at se, at der er gået luft ud af interessen omkring et særligt udvalg, og luften er blevet brugt til at få pustet dækkene højere op på driftsudvalgene. Det kan jeg sige uden nogen som helst form for jalousi eller dårligdom omkring det, men jeg må bare konstatere, at driftsudvalg set sammen med særlige udvalg gør, at de særlige udvalg bliver lidt en snakkeklub.* Formand for særlige udvalg

Formænd for de særlige udvalg oplever ligeledes, at politikere i driftsudvalgene og forretningsudvalget ”ikke tager det lige så seriøst, når anbefalinger kommer fra et særligt udvalg, som hvis det kommer fra et driftsudvalg”.

Særlige udvalg som studiekredse

Formænd for de særlige udvalg oplever, at de ikke bliver regnet for særlig meget, og at der er flere ting, de ikke må tale om, fordi de ikke har kommissorium til det. De oplever, at de sager, de forbereder og bringer op, er sager, som administrationen eller måske regionsrådsformanden ønsker, at udvalget skal behandle uden på den anden side at ville forpligte sig til at efterleve, hvad det særlige udvalg kommer frem til.

”*Der er flere, der kalder det [et særligt udvalg] et ”snakkeudvalg”. Her kan vi sidde og snakke om en masse ting, men så kommer vi ikke længere. Det er ikke os, der starter sagerne. Det gør de i driftsudvalgene. Vi får bare nogle ting, som man mener, er oppe i tiden, og det får vi til udtalelse, og så kan vi udtale os om det, og det gør vi som regel i fin enighed, og så går det videre, og så kan det være, at det dør længere oppe.* Formand for særligt udvalg

De særlige udvalg kan ikke indstille sager til beslutning i regionsrådet, men kun komme med anbefalinger. Derfor er formændenes oplevelse, at udvalgene diskuterer uden reelt at have ind-

flydelse på, hvad de skal diskutere, og om deres anbefalinger på baggrund af diskussionen skal føres ud i livet.

Formænd såvel som medlemmer af særlige udvalg oplever, at der i de særlige udvalg er meget snævre kommissorier, hvilket gør det vanskeligt at kaste sig over aktuelle opgaver og temaer. Fx har en driftsudvalgsformand oplevet, at administrationen, før udvalget blev et driftsudvalg, til udvalgs møderne ofte sagde: "Ej, det der, det kan I altså ikke arbejde med. Det kan I ikke få på dagsordenen i henhold til kommissoriet". Efter at udvalget er blevet et driftsudvalg har formanden ikke oplevet dette. De særlige udvalg oplever således at være begrænset i kraft af deres kommissorium. En formand for et særligt udvalg uddyber dette:

” Det, der er vores problem, er, at vi er sat til at beskæftige os med noget, der ikke er aktuelt på et bestemt tidspunkt og arbejde med det uafhængigt af, hvad befolkningen arbejder med [er optaget af], fordi det står i vores kommissorium. Det er en meget vigtig ting at koble politikernes arbejde sammen med det, der rører sig i befolkningen. Formand for særligt udvalg

Formanden understreger det begrænsende element, som kommissoriet udgør. Fx er det for et særligt udvalg ikke muligt at beskæftige sig med en sag, der kommer frem i pressen.

Der er en oplevelse blandt formænd og medlemmer i de særlige udvalg af, at det kun batter noget at arbejde i et driftsudvalg, og at det suger energien ud af de særlige udvalg. De oplever også, at administrationen må bruge mere tid på at tage sig af driftsudvalg, og at det er tid, der går fra de særlige udvalg. En formand pointerer dog samtidig, at de særlige udvalg bliver hørt af administrationen, og at det, som besluttet i de særlige udvalg, har en betydning.

Flere af de interviewede politikere beskriver, at driftsudvalgene til forskel fra særlige udvalg kan træffe beslutninger, der bliver ført ud i livet. Politikerne oplever, at der i driftsudvalg er flere og større sager på dagsordenen.

” Regionsrådsmedlemmer betragter de særlige udvalg som studiekredse. Der er ikke nogen, som stiller op til politiske valg i regionsrådet for at deltage i studiekredse. Når man stiller op til regionsrådet, så er det for at være med til at træffe beslutninger og ikke være en god støttepartner for noget administration. Det har noget at gøre med status og har betydning for, om nogen af os gider fortsætte arbejdet på den lange bane. Og endelig har det også betydning for rekruttering af kandidater i partierne og dermed kvalitetsniveauet hos kandidaterne. Medlem af driftsudvalg

” Jeg mærker det på interessen og fokus på de arbejdsopgaver, der er. Driftsudvalgene kan tage nogle helt andre beslutninger. Det er det, der ligger i driftsudvalg. Vi kan slet ikke tage nogen beslutninger, vi kan komme med nogle anbefalinger. Formand for særligt udvalg

De interviewede politikere oplever også, at driftsudvalgene har mulighed for at følge op på noget af budgettet, mens de betegner de særlige udvalg som ”studiekredse”.

De særlige udvalgs fordele

De interviewede politikere oplever på den anden side ikke de særlige udvalg som ”unyttige”. Det er opfattelsen, at de særlige udvalg med fordel kan bruges til at lokalisere et politisk udvik-

lingsfelt, hvorfra udvalget kan formidle nogle problematikker til regionsrådet, men de oplever, at det kun har værdi, hvis det også fører til handling.

De interviewede politikere oplever også, at regionsrådsmedlemmer trods alt, ved at deltage i et særligt udvalg, kan få større indflydelse på beslutninger, end hvis det kun blev behandlet i regionsrådet.

3.7.2 Forskelle mellem særlige udvalg og driftsudvalg

Det er ikke kun forskelle i formelle kompetencer, som politikerne oplever, adskiller de særlige udvalg fra driftsudvalgene. Afledt af forskellen i de formelle kompetencer oplever politikerne også en forskel i prestige mellem udvalgene.

A- og B-hold

Under alle interviewene kom de interviewede ind på problematikken om rangordning af udvalgene. Medlemmerne i de særlige udvalg oplever, at de er blevet B-holdet i forhold til driftsudvalgene. Driftsudvalgene oplever på den anden side, at de er B-holdet sammenlignet med forretningsudvalget. Betegnelser som ”første- og andenrangspolitikere” dukker også hyppigt op under interviewene.

”*Jeg hørte en kommentar fra et andet regionsmedlem, om at nogle af de særlige udvalg var blevet andenrangsudvalg, efter driftsudvalgene var kommet. Det skal man passe på med. For der er jo ikke noget udvalg, der er bedre end andre.* Medlem af driftsudvalg

De to interviewede koncerndirektører siger, at der ikke er udvalg, der er bedre end andre, og at de håndterer udvalgene ens. Dog pointerer en koncerndirektør samtidig, at der juridisk er forskel på, hvilke formelle kompetencer de to udvalgstyper har.

”*Jeg er ked af, at der er kommet det her med A- og B-udvalg ind. Det er jo ikke meningen, at politikerne skal føle sig diskvalificerede. Vi repræsenterer fuldstændig de særlige udvalg, og vi forbereder os helt analogt, seriøst, professionelt. Vi opfatter dem som ligeværdige politikere, men det er de bare ikke ifølge styrelsesloven.* Koncerndirektør

Den ene koncerndirektør giver et eksempel på, hvordan rangordningen formelt set kommer til udtryk.

”*Forretningsudvalget har vedtaget en budgetproces, hvor man efterspørger budgetindspil fra driftsudvalgene, men ikke fra de særlige udvalg. Hvis ikke det er et hierarki, hvad er det så? Det reagerer de på.* Koncerndirektør

De interviewede politikere, der kun er medlem af et særligt udvalg, siger, at de gerne vil være med i et driftsudvalg. Det skyldes, at de oplever det som mere interessant og motiverende.

”*Jeg ville ønske, at det var mig, der var driftsudvalg. Det er helt klart sjovere. Jeg oplever driftsudvalg som nogle A-hold, og vi andre er blevet B-hold, og det er rimeligt dødsygt.* Formand for særligt udvalg

Der er dog blandt nogle medlemmer en oplevelse af, at der vil være en forskel i udvalgenes status, uanset om der er driftsudvalg eller ej.

” *Der er jo altid et eller andet hierarki i sådan noget politik, og hvem der sidder hvor og hvorfor. Det er der alle steder, så det er der ikke noget nyt i.* Medlem af særligt udvalg

3.8 Hensigtsmæssig mødeafvikling

De foregående afsnit har fokuseret på konsekvenser af driftsudvalg. Dette afsnit fokuserer på, hvad, der er vigtigt i forhold til at skabe en hensigtsmæssig mødeafvikling i udvalgene. Specifikt går afsnittet i dybden med spørgsmålet om, hvorvidt politikerne oplever at være klædt på til opgaven med driftsudvalg samt, hvordan forberedelsen og afviklingen af udvalgs møderne foregår.

3.8.1 Klædt på til opgaven med driftsudvalg

Etableringen af driftsudvalg har for såvel administrationen som for politikere medført et stigende ”mentalt arbejdspress”, da den nye udvalgsstruktur kræver omstilling. Administration og politikere er i en proces, hvor de skal lære, hvordan den nye udvalgsstruktur fungerer, og hvilke kompetencer driftsudvalg har. En koncerndirektør beskriver, at ændringen fra kun at have særlige udvalg til også at have driftsudvalg er en ”dannelse rejse”, der kræver tilvænning og nye arbejds gange.

” *Vi bruger lidt mere tid på at være helt sikre på, at lige præcis indstillingspunkterne bliver formuleret rigtigt, sådan at de skal tage stilling. De [politikere] skal også lære, at nu skal de beslutte, og hvis de er enige, så er det tilrådt. Og hvis de ikke er enige, så skal der stemmes, og mindretallet skal markeres og formuleres, og et enkelt medlem kan bede om, at det bliver løftet op til forretningsudvalget. Det er der mange, der ikke har fået helt fat i endnu, og så rejser de sig i stedet for op i regionssalen og siger, at de ikke er enige. Og så falder det jo lidt tilbage på os, for så har vi jo ikke gjort vores arbejde godt nok.* Koncerndirektør

Ingen af formændene for driftsudvalgene oplever, at de fra start blev klædt på til opgaven med at lede et driftsudvalg. De er enige om, at administrationen har været meget behjælpelig og har været fuld tilgængelig med svar på spørgsmål. Formanden for ét driftsudvalg har det godt med læringsprocessen, der er kommet hen ad vejen. En anden driftsudvalgsformand savner derimod, at der fra starten var opstillet en tydelig forretningsorden med regler og bestemmelser for driftsudvalget: Hvad må man/må man ikke? Hvad må man konkludere? Hvordan må man få ført noget til protokols? osv. Efterfølgende blev der udarbejdet en sådan for hvert af de tre driftsudvalg.

” *Der var sager, hvor jeg ikke synes, at det var helt klart for udvalget, administrationen og mig, hvordan vi kunne håndtere de her ting formelt.* Formand for driftsudvalg

En af udvalgsformændene nævner, at det har været en stor hjælp og meget hensigtsmæssigt, at der sad en jurist med under møderne, da de overgik til at være driftsudvalg. På den måde kunne de løbende blive gjort opmærksom på, hvad proceduren var i forskellige situationer.

De øvrige medlemmer i driftsudvalgene oplever heller ikke, at der har været en særlig introduktion til den nye arbejdsform og nye kompetencer, som arbejdet i driftsudvalg kræver. Den eneste form for introduktion, som medlemmerne refererer til, er en gennemgang af udvalgenes kommissorium.

” *Det [driftsudvalgsarbejdet] er jeg ikke blevet klædt på til. Jeg synes ikke selv, at jeg har fået en overordnet introduktion til, hvad det handlede om, hvad forskellen var på det ene og det andet, og hvordan jeg som politiker bruger det. Men det er først nu, at jeg ser, at jeg savnede det. Jeg savnede det ikke undervejs. Nu kan jeg se, at hvis jeg skulle have udnyttet det optimalt, så skulle jeg have vidst mere om, hvordan gør jeg, og hvordan er proceduren.* Medlem af driftsudvalg

Fraværet af introduktion går igen i oplevelserne hos regionsrådets resterende medlemmer. Der er helt grundlæggende forhold omkring udvalgsstrukturen, som visse regionsrådsmedlemmer ikke kender til. For eksempel er det ikke kendt af alle, at der er forskel på særlige udvalg og driftsudvalg i forhold til at kunne anbefale og indstille i regionsrådet.

Introduktionen til og oplæringen i den nye struktur kunne ifølge de interviewede have været mere udbygget, men det er ikke defineret, hvem der skulle varetage den. En koncerndirektør fortæller, at de ”ikke belærer nogen i forretningsudvalget og regionsrådet”. Ifølge koncerndirektøren er det regionsrådsformandens opgave. Koncerndirektøren opfatter det til gengæld som administrationens opgave at hjælpe medlemmerne i driftsudvalgene, når de kommer i tvivl.

” *Så jeg har helt bevidst påtaget mig en uddannelsesopgave. Derfor mener jeg faktisk, at det udvalg, jeg har haft ansvar for, egentlig var klar, men jeg oplever, at der så mangler modenhed i de besluttede fora altså forretningsudvalg og regionsråd.* Koncerndirektør

Etableringen af driftsudvalg betyder nye og uvante procedurer og beslutningsgange. Både administration og politikere konfronteres med udfordringer, der stiller anderledes krav til deres kompetencer. Der mangler i vidt omfang en klarhed omkring både, hvordan den nye struktur skal komme til sin ret, og hvem opgaven at introducere og eventuelt oplære i formalia ligger hos. Det vil sige, hvorvidt der allerede foreligger fastlagte regler og bestemmelser for udvalgene eller om det primært er en åben proces, der skridt for skridt udkrystalliserer sig i en række procedurer. Og i givet fald, hvem der samler og formidler regler og procedurer.

3.8.2 Forberedelse og afvikling af driftsudvalgsmøder

Dette afsnit stiller skarpt på, hvordan henholdsvis forberedelsen og afviklingen af driftsudvalgsmøderne forløber samt, om og hvilke nye opgaver administrationen har fået efter etableringen af driftsudvalg. De interviewede politikere har generelt stor ros til administrationen for deres arbejde i forbindelse med udvalgsmøderne. Dog er der blandt de interviewede politikere samtidig en oplevelse af, at de får mange papirer og at sagerne kan være skrevet i et fagligt kompliceret sprog.

Forberedelse af driftsudvalgsmøder

De interviewede udvalgsformænd beskriver, at administrationen forud for udvalgsmøderne kommer med et forslag til dagsorden. Dagsordenen drøftes på et formøde mellem administrationen og udvalgets formand, hvor de taler den og dens mulige konklusioner igennem. Hvis der er

sager, hvor det for udvalgsformanden er uklart, hvad det handler om, eller om der kan træffes beslutninger, bliver dagsordenspunktet bearbejdet yderligere. Formændene kan og har også benyttet sig af at tage sager af, hvis de vurderer, at tidspunktet ikke er det rigtige.

” *Formøderne gør, at jeg har et tæt samarbejde med administrationen. Det gør også, at arbejdsgangen i udvalgene bliver mere smidig. Jeg har jo selvfølgelig også indflydelse på dagsordenen. Og de ved godt, at jeg ikke nødvendigvis tager alt hvad de lige kommer med, men vi finder ud af det i stor samdrægtighed.* Formand for driftsudvalg

Samarbejdet mellem administrationen og udvalgsformanden klæder formanden på til udvalgs-møderne. Formanden og administrationen diskuterer de politiske dimensioner, og administrationen er sekretær, når møderne afvikles og ved efterbehandlingen. De sørger for, at beslutninger bliver udført i praksis.

Koncerndirektørerne fortæller, at der i en periode har været mange afbud og ligefrem aflysninger af nogle udvalgsmøder. Det beskriver de som ødelæggende for udvalgsarbejdet. I et forsøg på at ændre denne tendens har administrationen medvirket til at placere ansvaret for mødeindholdet hos udvalgsformanden i stedet for i administrationen. Det har ifølge koncerndirektørerne resulteret i større ejerskab til punkterne på dagsordenen og færre afbud og aflysninger. Udvalgsformændene skal nu fx selv bestemme hvilke eksterne oplægsholdere, der skal tale på møderne, hvilket efterfølgende har resulteret i, at medlemmerne møder mere talstærkt op.

Medlemmernes oplevelse af formændene for driftsudvalgene er, at de er velforberedte til udvalgs-møderne og gør sig umage.

I to af driftsudvalgene beskriver medlemmerne, at formændene er gode til at få deres ønskede konklusioner igennem. Det er også formandens egen oplevelse.

” *Hver gang jeg har fremlagt noget i regionsrådssalen, så har hele udvalget sluttet op. Der har ikke været uenigheder, og det synes jeg er godt.* Formand for driftsudvalg.

Blandt formændene for driftsudvalgene findes der forskellige oplevelser af, hvor forberedte medlemmerne af driftsudvalgene er til udvalgsmøderne. To formænd oplever medlemmerne som velforberedte, mens en tredje ikke oplever, at medlemmerne er tilstrækkeligt forberedte.

” *For det meste går møderne ret godt, og mange stiller spørgsmål eller kommenterer, så det synes jeg er vældig fint, og det virker som om, alle har læst på tingene.* Formand for driftsudvalg

” *Det kræver, at politikerne sætter sig ordentligt ind i stoffet, og jeg vil ikke tale for de andre udvalg, men i mit eget udvalg synes jeg simpelthen ikke, at det er godt nok.* Formand for driftsudvalg

De interviewede medlemmer af driftsudvalgene fortæller, at de forbereder sig ”grundigt” og sætter sig ind i dagsordenens punkter. Koncerndirektørerne opfordrer også medlemmerne til at forberede sig til driftsudvalgsmøderne for at få det optimale udbytte. De påpeger, at kompetencen i driftsudvalgene er styrket, og indstillinger i driftsudvalgene har en anden betydning end de særlige udvalgs anbefalinger, og at det stiller krav om forberedelse forud for udvalgsmøderne.

Afvikling af driftsudvalgsmøder

Der er stor forskel på, hvordan møderne i de tre driftsudvalg afvikles. I to udvalg oplever formændene, at der er stor konsensus, mens et tredje udvalg er præget af mange diskussioner. Medlemmerne pointerer dog, at det ikke har noget med etablering af driftsudvalgsstrukturen, men skyldes personsammensætningen i udvalget. Formanden for et af de udvalg, der er præget af konsensus udtaler:

”*Vi har aldrig taget en afstemning om noget. Det er sjældent, vi har divergerende opfattelser, når det kommer til bundlinjen og konklusionen.* Formand for driftsudvalg

Et medlem fra udvalget oplever dog, at der er tale om enighed med modifikationer. Hun beskriver, at udvalgsmedlemmerne kan være uenige, men at den afsluttende konklusion ”bliver formuleret på en måde, så der fremgår en enighed, som ikke nødvendigvis er der”.

Medlemmerne i driftsudvalgene siger generelt, at formandens erfaring med at lede et møde er afgørende for afviklingen af driftsudvalgsmøderne. Møderne i det ene udvalg ”bliver styret med disciplineret hånd”, mens oplevelsen i et andet udvalg er, at formandens mødeledelse er mindre organiseret.

Blandt såvel administratorer som politikere er der en oplevelse af, at den politiske opgave bliver taget mere alvorligt blandt formænd og medlemmer i driftsudvalgene end i de særlige udvalg. Det kommer særligt til udtryk på udvalgsmøderne.

”*Nu diskuterer vi tingene lidt grundigere. Der er flere, der vil sige noget, og der er flere, der har holdninger til tingene, og sagerne er også mere konkrete.* Formand for driftsudvalg

”*Når man er driftsudvalg, så synes jeg også, man skal være klar over, at det ikke alt sammen bare skal gå op i hat og briller og ”synsninger” og diskussion, men at vi rent faktisk har en politisk opgave, som skal have lov at fylde.* Medlem af driftsudvalg

En anden forandring, der er sket i kølvandet på etableringen af driftsudvalgene, er, at politikerne lægger mere energi i at diskutere sig til enighed internt i udvalget. Dette er i sig selv en kvalificering af udvalgsarbejdet.

Med til en god afvikling af udvalgsmøderne hører også en række lavpraktiske forhold, som de interviewede politikere dog fortæller, er nok så afgørende. En del politikere nævner, at det er hensigtsmæssigt at have en fast ugedag, der er afsat til politisk arbejde. Samtidig påpeger flere den logistiske udfordring, der er i, at møderne i forskellige udvalg tidsmæssigt ligger tæt på hinanden. Fx kan et udvalgsmøde ligge fra kl. 15 til 17 og et andet udvalgsmøde ligge fra kl. 17 til 19. Det kan resultere i, at politikere eller koncerndirektøren må melde afbud til et udvalgsmøde. Udfordringen bliver særlig synlig, hvis møderne foregår på to forskellige matrikler. Denne logistiske udfordring er ikke særligt gældende for driftsudvalg, men af mere generel karakter gældende for udvalgsarbejde.

3.9 Input til fremtidig udvalgsstruktur

De interviewede er enten selv kommet ind på eller blevet spurgt til, hvordan den mest hensigtsmæssige udvalgsstruktur ser ud fra deres perspektiv. Derudover er de kommet ind på vigtighe-

den af, at der ikke er overlap mellem de forskellige udvalgs faglige områder. Deres synspunkter er fokus i dette afsnit.

3.9.1 Fremtidig udvalgsstruktur

Alle de interviewede er enige om, at en udvalgsstruktur bestående af udelukkende driftsudvalg sammen med et forretningsudvalg er den mest hensigtsmæssige udvalgsstruktur. Det væsentlige i forhold til dette forslag er et ønske om, at alle udvalg har de samme kompetencer og beføjelser – altså at udvalgene formelt set er lige og har den samme mulighed for indflydelse. De mener også, at der skal være færre udvalg, og at de udvalg, der er, til gengæld skal have mere tyngde og ikke overlapse andre udvalg.

”*Jeg synes, at det skal være driftsudvalg, for det forpligter medlemmerne meget mere. Folk er meget mere engagerede, og det er demokratisk, uanset om man er rød eller blå. Helt egoistisk gør det det også mere interessant at være medlem af regionsrådet, uanset om du er i et lille eller stort parti, eller hvis man er i et parti, der har konstituering og bestemmer.* Formand for driftsudvalg

Såvel koncerndirektørerne som politikerne benævner en udvalgsstruktur, udelukkende med særlige udvalg, som et ”misfoster”, som giver politisk frustration. Nogle af de interviewede foreslår, at et driftsudvalg eventuelt skal have mulighed for at nedsætte særlige udvalg til afgrænsede opgaver, og understreger vigtigheden af, at det er et midlertidigt udvalg. Fx kan et særligt udvalg anvendes til at få analyseret et område og aflevere en rapport, hvorefter udvalget nedlægges igen.

”*Min anbefaling er, at man ikke kommer med den tidligere konstellation efter valget. Det kan godt være, at man har et enkelt udvalg, som en kort periode arbejder med en speciel sag, men den samme konstruktion er spild af tid – det duer ikke.* Formand for driftsudvalg

De interviewede politikere mener, at det er vigtigt, at alle 41 medlemmer har mulighed for at få en plads i et driftsudvalg, da det ellers kan det være svært som politiker at være motiveret.

”*Det er ikke hensigtsmæssigt, at der er forskel på status. Fremover skal alle udvalg have samme status og alle skal, hvis de vil, have en plads. Det er dødsdygt, at der er forskel på udvalg.* Formand særligt udvalg

De interviewede fremhæver, at det er væsentligt for det politiske engagement, at politikerne i udvalgene får tildelt nogle kompetencer, og at det på den måde kan give regionen et demokratisk løft. Der skal være ”kortere vej fra handling til beslutning”, som et medlem formulerer det.

”*Min principielle holdning er, at der ikke skal være nogen politisk sammenhæng, hvori der ikke er kompetence. Dem, der sidder og skal arbejde med det [politikere], skal have kompetencer til at beslutte noget, ellers er det ligesom at bede elevrådet om at komme med en udtalelse, som vi alligevel laver om, når vi kommer op på lærerværelset. Det er spild af tid at lave det andet. Der skal ikke være noget uden carte blanche, og man skal have lov at bestemme noget, ellers er det uinteressant for mig.* Medlem af driftsudvalg

Et medlem vurderer, at tildelesen af indflydelse til regionens politikere er helt central, hvis regionerne skal have en fremtid. Uden reel politisk indflydelse – ingen regioner.

” *Jeg synes, det skal være en politisk organisation, hvor politikerne har indflydelse. For ellers kan man jo også fra politisk hold stille spørgsmålstejn ved, om der er brug for regionerne, hvis ikke politikerne har nogen indflydelse, så er der en vis fare for, at de bliver nedlagt. Fordi hvorfor er vi der så overhovedet, hvis vi bare er sådan nogle marionetfigurer?* Øvrige regionsrådsmedlemmer

Udvalgenes størrelse

Der er, fra såvel politikere som fra koncerndirektionen, forståelse for, at udvalgsmedlemmer kan være nødt til at melde afbud til planlagte møder. De er også enige om, at udvalgene skal have medlemmer nok til at kunne bære, at der kommer afbud og stadig sikre, at udvalget kan træffe beslutninger. Størrelsen på udvalgene er de dog uenige om og deres forslag spænder fra fem til tolv medlemmer. De fleste påpeger, at det er positivt, at udvalgene i forbindelse med etablering af driftsudvalgene er blevet udvidet i antal, således at flere er inddraget i beslutningerne.

” *Lige nu er vi ni i mit udvalg, og det synes jeg faktisk fungerer meget fint. For så er der plads til, at der er en enkelt eller to, som er forhindret i at komme eller de skal gå tidligt pga. møder eller arbejde. I [navn på særligt udvalg] er vi seks, så hvis der er et par stykker, der er væk, så sidder man og venter på: "Kommer nr. fire mon?" For så er vi fuldtallige, hvis vi kun er tre, så opløser vi mødet eller aflyser det.* Formand for driftsudvalg

En formand for et særligt udvalg synes, at udvalget er for lille og dermed sårbart. Det er ikke hensigtsmæssigt kun at sidde få politikere, når der er inviteret gæster udefra. Dette bakkes op af koncerndirektionen, der påpeger at få deltagere til et møde med eksterne gæster, er ”skadeligt for vores omdømme”:

” *De små særlige udvalg med seks medlemmer er meget sårbare for, at nogle melder afbud. Det forstærker deres følelse af, at de ikke er noget, og det er rigtig ærgerligt. Det er ikke så stort et problem med afbud, hvis der sidder ti i udvalget. Men hvis der er seks og to afbud, så bliver det meget synligt.* Koncerndirektør

3.9.2 Overlap mellem faglige områder

Udvalgsformændene i såvel driftsudvalg som særlige udvalg oplever, at der er et overlap mellem de faglige områder, som udvalgene beskæftiger sig med. Det giver udfordringer i forhold til, hvilket udvalg, der skal tage en given opgave. En formand for et særligt udvalg beskriver, at han oplever, at hvis en opgave kan placerede både i et driftsudvalg og i et særligt udvalg, så lander den i driftsudvalget. Det har givet udfordringer i forhold til, hvem der skal tage ordet i regionrådssalen, og hvem der egentlig har taget en given beslutning.

” *Det er klart, at sager af mere vigtig karakter, ryger over i driftsudvalget. Det er, som det er med legemer i solsystemet og Newtons love, at jo større legemer jo større tiltrækning.* Formand for særligt udvalg

” Vi har i mit udvalg tidligere haft en del tungere sager på, men nu er det sådan, at [et driftsudvalg] rager alt til sig. Det vil sige, at de sidder og behandler nogle ting, som jeg synes, hører under mit udvalg, men de er så kommet derover, fordi det [driftsudvalget] er mere betydningsfuldt. Formand for særligt udvalg

Det er ikke noget nyt, at der er overlap mellem udvalgenes faglige områder. Det var der også før etableringen af driftsudvalgene. Det nye består i, at det er driftsudvalgene, der får de ”tunge” opgaver og sager.

Koncerndirektørerne oplever også, at der er overlap mellem udvalgenes faglige områder. Det betyder, at koncerndirektørerne ofte skal prøve at skille tingene ad og tildele opgaver til de forskellige udvalg.

” Hvis jeg bare tager mine egne udvalg, så er der i deres kommissorier bevidst fælles elementer. Prøv og forestil jer, hvad det giver af afklaringer, politiske magtkampe osv. Det sker ikke i et driftsudvalg i en moden organisation. Der er en klarere delegationsplan. Så den modenhed vil man jo naturligt få, når man arbejder med det, men vi har den jo ikke per definition. Koncerndirektør

Formændene for såvel driftsudvalgene som de særlige udvalg anbefaler, at man i Region Hovedstaden i fremtiden deler udvalgene i mere klare og adskilte kommissorier, så der ikke kommer uklarheder om, hvilke opgaver der falder inden for hvilke udvalg.

4 Konklusion

De tre driftsudvalg har siden, de blev etablerede, afholdt mellem 9 og 11 møder. Til møderne har der været mellem 4 og 11 inviterede oplægsholdere dertil kommer embedsmænd fra regionens administration. Udvalgene har behandlet mellem 56 og 79 sager, men qua udvalgenes portefølje er det meget forskelligt hvor mange af disse sager, der er gået videre til behandling i regionsrådet.

Etableringen af driftsudvalg har ifølge de interviewede medført forandringer. En del forandringer er allerede synlige nu, men de interviewede forventer, at driftsudvalgenes fulde potentiale vil blive realiseret på sigt. De konklusioner, der trækkes frem her, er de interviewedes oplevelser af, hvad driftsudvalget har indfriet og bidraget med indtil videre.

Øget demokratisk indflydelse

Blandt de interviewede politikere er der en udbredt oplevelse af, at etableringen af driftsudvalg har medført øget demokrati, da etableringen af driftsudvalg har betydet, at flere medlemmer af regionsrådet har indflydelse. Det skyldes, at driftsudvalgene har fået styrket kompetence i form af indstillings- og initiativret. Etableringen af driftsudvalg har betydet, at indflydelsen er blevet mere direkte. Arbejdet i udvalget tages mere seriøst, efter at de er blevet til driftsudvalg, og opleves som mere politisk forpligtende.

På den anden side oplever nogle politikere, at det til tider er en ”beskåret virkelighed”, de bliver præsenteret for på udvalgsmøderne. De efterlyser derfor, at få belyst en sag fra flere sider – også de sider, som administrationen ikke er enige i. Desuden er der blandt de interviewede politikere en oplevelse af, at der kommer mange oplægsholdere for at klæde politikerne på. De mange oplægsholdere gør samtidig, at der bliver skåret i den tid, der er til politiske diskussioner og de politiske prioriteringer.

Politisk initiativforpligtelse

Flere af de interviewede politikere fremhæver, at en af de helt store styrker ved driftsudvalg er, at de ikke er bundet til et snævert kommissorium, og at de derfor i højere grad kan beskæftige sig med aktuelle emner. Udvalgsmedlemmer og formænd i driftsudvalgene oplever, at der i arbejdet i driftsudvalgene er mulighed for at medtage nye vinkler, hvilket giver ejerskab og skaber mening.

Mulighed for opfølgning

Alle formændene for driftsudvalgene oplever, at de er nået langt i forhold til at følge op på handlingsplaner for beslutninger, der er vedtaget i driftsudvalgene. De spørger nu oftere administrationen om, hvad der sker på et givet område og oplever derefter, at der bliver handlet. De oplever også, at der er kommet mere ledelsesmæssigt fokus ned igennem organisationen i forhold til at følge op på sager. Desuden oplever de, at driftsudvalgene har gjort det muligt at ”handle hurtigere”. Den kontinuerlige opfølgning betyder, at der kan tages affære i tide.

Kontinuitet i det politiske arbejde og mulighed for at gå i dybden

Medlemmerne af driftsudvalg oplever ikke umiddelbart, at driftsudvalgene har givet mulighed for at gå mere i dybden. Imidlertid er der en oplevelse af, at driftsudvalgene med tiden vil gøre det muligt at fordybe sig i et område, netop fordi udvalgene er varige. Flere medlemmer i drifts-

udvalgene siger, at det er givende at få lov til at dykke ned i materien og blive klogere på nogle sagsområder.

Udmøntning af økonomisk ramme

To af formændene for driftsudvalgene oplever, at den økonomiske ramme, der er tilført deres udvalg, er meget beskeden. Selvom etableringen af driftsudvalg i mange af de interviewedes øjne har øget indflydelsen, oplever nogle formænd og udvalgsmedlemmer ikke, at indflydelsen rækker langt nok, fordi den kun i begrænset omfang indeholder de økonomiske aspekter.

Inddragelse af borgere, patienter, pårørende og fagfolk

Det er forskelligt hvordan og i hvilket omfang de tre driftsudvalg har inddraget borgere, patienter, pårørende og fagfolk. Et driftsudvalg har inddraget mange oplægsholdere/fagfolk, men har kun i mindre omfang inddraget borgerne. Til gengæld har formanden stillet op, hvis der skulle tales med kommuner. Et andet udvalg har arbejdet med ”direkte patientfeedbackmøder” og har været på virksomhedsbesøg. Et tredje driftsudvalg tager klager op, som de hører om i pressen, hvis de synes, det er relevant.

To typer af udvalg skaber udfordringer

To udvalgstyper med forskellige kompetencer skaber udfordringer. De interviewede formænd for de særlige udvalg oplever, at det er meget udviklende og lærerigt for dem hver især at være formand for et særligt udvalg. De oplever dog, at deres udvalg til tider bliver underprioriteret af administrationen, og at fokus i stedet retter sig mod driftsudvalgene. De oplever også, at de øvrige politikere tager deres anbefalinger mindre seriøst end driftsudvalgenes indstillinger.

Formænd for de særlige udvalg oplever, at der er mange ting, som de ikke må drøfte, fordi de ikke har kommissorium til det, hvilket gør det vanskeligt at beskæftige sig over aktuelle opgaver og temaer. De interviewede politikere betegner de særlige udvalg som ”studiekredse”.

Nogle politikere beskriver, at det at sidde i et driftsudvalg er med til at give prestige, fordi man som politiker kan være med til at tage beslutninger. Andre politikere tror, at der vil være en forskel i udvalgenes status, uanset om der er driftsudvalg eller ej.

Hensigtsmæssig udvalgsstruktur

Etableringen af driftsudvalg betyder nye og uvante procedurer og beslutningsgange. Både administration og politikere er blevet konfronteret med udfordringer, der stiller anderledes krav til deres kompetencer. Der mangler en klarhed omkring både, hvordan den nye struktur skal komme til sin ret, og hvem opgaven ligger hos i forhold til at introducere og eventuelt oplære i formalia.

Formøderne mellem administrationen og udvalgsformanden klæder formanden på til udvalgs-møderne. Da der i en periode har været mange afbud og dertilhørende aflysninger af udvalgs-møder, er det forsøgt at placere ansvaret for mødeindholdet hos udvalgsformanden. Det har ifølge koncerndirektørerne resulteret i større ejerskab til punkterne på dagsordenen og færre afbud og aflysninger.

En del politikere nævner, at det er hensigtsmæssigt at have en fast ugedag, der er afsat til politisk arbejde. Samtidig påpeger flere den logistiske udfordring, der er i, at møderne i forskellige udvalg tidsmæssigt ligger tæt på hinanden.

Formændene for såvel driftsudvalgene som de særlige udvalg anbefaler, at man i fremtiden sikrer at udvalgene har mere klare og adskilte kommissorier, så der ikke kommer uklarheder om, hvilke opgaver der falder inden for hvilke udvalg.

Fremtidig udvalgsstruktur

Alle de interviewede er enige om, at en udvalgsstruktur bestående af driftsudvalg og et forretningsudvalg, er den mest hensigtsmæssige udvalgsstruktur. Det væsentlige i forhold til dette forslag er et ønske om, at alle udvalg har de samme kompetencer og beføjelser – altså at udvalgene formelt set er lige og har den samme mulighed for indflydelse. De mener også, at der skal være færre udvalg, og at de udvalg, der er, til gengæld skal have mere tyngde og have plads til samtlige regionsrådsmedlemmer, der ønsker at sidde i et udvalg.

Nogle af de interviewede politikere pointerer, at der skal være mulighed for at nedsætte særlige udvalg til afgrænsede opgaver, og understreger vigtigheden af, at det er et midlertidigt udvalg.

Udvalgenes størrelse

Der er enighed om, at udvalgene skal have medlemmer nok til at kunne bære, at der kommer afbud og stadig sikre, at udvalget kan træffe beslutninger. De interviewedes forslag til udvalgenes størrelse spænder fra fem til tolv medlemmer.

5 anbefalinger til fremtidig udvalgsstruktur

De interviewede har nogle forslag til, hvad der er vigtigt at ændre og/eller holde fast i forhold til en fremtidig udvalgsstruktur. Nedenstående anbefalinger er baseret på interviewpersonernes udsagn.

Tabel 5.1 Anbefalinger til fremtidig udvalgsstruktur

Kun driftsudvalg – undgå A- og B-hold	Den mest hensigtsmæssige udvalgsstruktur består af driftsudvalg og et forretningsudvalg. Ved at alle udvalg har samme kompetencer og beføjelser kan opfattelsen af A- og B-hold mindskes.
Særlige udvalg skal være midlertidige	Særlige udvalg kan med fordel anvendes til at lokalisere et politisk udviklingsfelt, som kan fremlægges for regionsrådet, men de særlige udvalg skal fungere som ad hoc udvalg og nedlægges igen.
Kommissorier skal være brede	Driftsudvalgenes kommissorier skal ikke være for snævre, og der skal være mulighed for at beskæftige sig med aktuelle emner, der opstår undervejs i nedsættelsesperioden.
Undgå overlap i opgaver	Udvalgene skal opdeles med mere klare og adskilte kommissorier, så der ikke opstår uklarhed om, hvilke opgaver, der falder inden for hvilke udvalg.
Udvalgene skal have en vis størrelse	Udvalg kan godt blive for små og dermed sårbare over for afbud. Udvalgene bør have mellem 5-12 medlemmer.
Alle regionsrådets medlemmer skal have en plads i et driftsudvalg	Det vil øge motivationen, hvis alle 41 regionsrådsmedlemmer får mulighed for at få en plads i et driftsudvalg.
Politikerne skal klædes på til nye kompetencer	Der skal bruges tid på at klæde politikerne på til at lede eller deltage i et driftsudvalg. Det er bedst, hvis der ligger en forretningsorden fra start. Det er også en god idé at introducere de øvrige regionrådsmedlemmer, der ikke sidder i et driftsudvalg til driftsudvalgenes kompetencer.
Driftsudvalg skal have videre økonomiske rammer	Den økonomiske ramme, der er tilført driftsudvalgene er for lille og skal i mindre grad være øremærket til bestemte områder.

<p>Formanden skal have ansvaret for udvalgs-mødernes indhold</p>	<p>Ansvar for mødeindholdet skal ligge hos udvalgsformanden. Det giver større ejerskab til punkterne på dagsordenen og færre afbud fra medlemmerne, end hvis administrationen har ansvaret.</p>
<p>Invitér folk udefra, men giv tid til politisk diskussion</p>	<p>Inviter gerne gæster udefra til at deltage i udvalgs-møderne og fx agere "djævlens advokat". Det er dog vigtigt, at der stadig er tid til den politiske diskussion om de store linjer og prioriteringer.</p>
<p>Der skal være tid imellem møder i forskellige udvalg</p>	<p>Det kan være hensigtsmæssigt at have en fast ugedag, der er afsat til politisk arbejde. Sørg for at der er tid mellem møderne, der er placeret på samme dag, så de politikere og koncerndirektører, der er med i flere udvalg har mulighed for at deltage.</p>

Forslagene i teksten er en samlet oversigt over de forslag, de interviewede frembragte under interviewene.

” De politikere der sidder i mit udvalg, har engageret sig mere. Så alt andet lige, så må man kalde det et demokratisk løft. Man kan sige, at der er flere, der er blandet ind i beslutningerne, og at det er blevet mere interessant at være medlem af regionsrådet.

Formand for driftsudvalg

Enheden for Brugerundersøgelser

Nordre Fasanvej 57

2000 Frederiksberg