

Yosef Bhatti og Marie Henriette Madsen

Styreform og udvalgsstruktur i Region Hovedstaden



Styreform og udvalgsstruktur i Region Hovedstaden

Publikationen kan hentes på www.kora.dk

© KORA og forfatterne, 2017

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

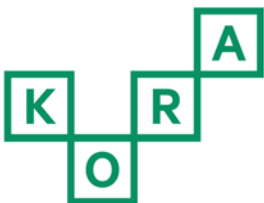
Udgiver: KORA

ISBN: 978-87-7488-991-5

Projekt: 11328

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Forord

Region Hovedstaden ønsker at evaluere den nuværende styreform og udvalgsstruktur som grundlag for organiseringsformen i valgperioden 2018-2021. KORA har som input til dette arbejde udarbejdet nærværende notat, der afdækker politikernes samt administrationens erfaringer med den nuværende styreform og udvalgsstruktur. Notatet er blevet til på baggrund af interview med samtlige stående udvalg, forretningsudvalget, enkeltpolitikere og administrative medarbejdere. Notatet er rekvireret af Region Hovedstaden.

Vi vil gerne takke Region Hovedstadens projektgruppe for et godt samarbejde i forbindelse med notatets udarbejdelse – herunder god dialog om undersøgelsens design, gode og konstruktive kommentarer til blandt andet interviewguiden og stor hjælp i forbindelse med den praktiske tilrettelæggelse af interviewene. Der skal også lyde en stor tak til de mange udvalg, enkeltpolitikere og administrative medarbejdere, der har stillet sig til rådighed i forbindelse med interviewene, og som har beriget os med deres erfaringer med og syn på den nuværende struktur.

Notatet er udarbejdet af seniorforsker Yosef Bhatti og seniorprojektleder Marie Henriette Madsen. Seniorforsker Niels Ejersbo har bidraget til dataindsamlingen og med gode kommentarer undervejs. Martha Sophie Halkjær Ingvorsen, Marie Ørts Rahbæk og Sigurd Ditlev Boesen har været studentermedhjælpere på projektet. Endelig har vi modtaget gode kommentarer fra KORAs analyse- og forskningschef Vibeke Normann Andersen og en ekstern reviewer i forbindelse med den faglige kvalitetssikring af notatet.

Forfatterne
Maj 2017

Indhold

Sammenfatning	5
1 Indledning	8
2 Undersøgelsens metode	9
2.1 Udvælgelse af interviewpersoner	9
2.2 Interviewenes indhold	10
3 Politikernes og administrationens syn på styreform og udvalgsstruktur	12
3.1 Udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer	13
3.1.1 Timingen af den politiske inddragelse	13
3.1.2 Prioriteringens af udvalgenes arbejde	14
3.1.3 Sagsfremstillingerne	15
3.1.4 Oplæring og administrativ støtte	16
3.1.5 Inddragelse af eksterne aktører	19
3.1.6 Udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende	20
3.2 Udvalgsstrukturen og snitflader	22
3.2.1 Overordnet politisk styreform	22
3.2.2 Overordnet udvalgsstruktur	24
3.2.3 Snitflader	26
4 Konklusion	28
Litteratur	31
Bilag 1 Oversigt over interviewpersoner	32
Bilag 2 Interviewguide for interview med de stående udvalg og forretningsudvalget	33
Bilag 3 Interviewguide for interview med udvalgsformændene	35
Bilag 4 Interviewguide for interview med formandskabet	38
Bilag 5 Interviewguide for interviews med udvalgssekretærerne	40
Bilag 6 Interviewguide for interviews med centerdirektørerne	43
Bilag 7 Interviewguide for interviews med koncerndirektionen	46
Bilag 8 Inspirationskatalog	48

Sammenfatning

Dette notat afdækker politikeres og administrationens erfaring med den nuværende styreform og udvalgsstruktur i Region Hovedstaden. Undersøgelsen afdækker to temaer: 1) udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer (afsnit 3.1) og 2) politikernes og administrationens syn på udvalgsstrukturen og snitflader (afsnit 3.2). De to dele af undersøgelsen er tæt relaterede, eftersom synet på udvalgsprocessernes indhold spiller ind på især politikernes syn på den overordnede struktur.

Region Hovedstaden har organiseret sig efter den såkaldte Skanderborgmodel. I denne model er den umiddelbare forvaltning hos regionsrådet, mens de stående udvalg har en politikformulerende og politikkontrollerende rolle. Regionen har seks stående udvalg: Sundhedsudvalget (SUND), Udvalget vedrørende tværsektorielt samarbejde (TVÆRS), Psykiatriudvalget (PSU), IT- og afbureaukratiseringsudvalget (ITA), Miljø- og trafikudvalget (MTU) samt Erhvervs- og Vækstudvalget (EVU). Der er pt. et paragraf 17, stk. 4-udvalg: Udvalget om det sammenhængende sundhedsvæsen, og der har tidligere i valgperioden været nedsat et Kræftudvalg.

Da undersøgelsens formål er at afdække aktørernes erfaringer med den nuværende styreform og udvalgsstruktur anvendes en interviewundersøgelse. Mere konkret er undersøgelsens datagrundlag 8 fokusgruppinterview og 20 individuelle interview med politikere og administration. Blandt politikerne er der foretaget interview med samtlige stående udvalg, Forretningsudvalget, formændene for alle de stående udvalg, formandskabet og repræsentanter for partier repræsenteret i Regionsrådet. Blandt administrationen er der foretaget interview med udvalgssekretærene, to centerdirektører og alle tre medlemmer af koncerndirektionen. Undersøgelsen baserer sig således på et bredt, strategisk udvalg af kerneaktører i den nuværende politiske og administrative struktur.

Udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer

I første del af analysen om udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer giver politikerne og i nogen grad administrationen udtryk for, at politikerne inddrages for sent i de politiske beslutninger. Dette gælder ikke altid, men opleves at være en udfordring, særligt i forbindelse med sager med inddragelse af eksterne samarbejdspartnere, hvor politikerne til tider har en oplevelse af, at regionen allerede har bundet sig, når sagen kommer til deres bord. Det nævnes dog også, at der er tale om en balancegang, hvor sagerne skal tages op i udvalgene, før de mister deres politiske indhold, samtidig med, at de ikke skal på så tidligt, at der ikke er noget at diskutere.

Tidsbegrænsninger opleves som en af de centrale udfordringer ved udvalgsprocesserne. Regionens politikere er deltidspolitikere, og samtidig er sagsmængden stor og ofte teknisk tung. Dette nødvendiggør enten mere tid eller prioritering. En del af politikerne foreslår, at man prioriterer stærkere ved eksempelvis at lægge orienteringssager under meddelelser, således at man frigør tid til det politikformulerende arbejde.

Mange politikere er utilfredse med sagsfremstillingerne. Nogle finder, at der ikke i tilstrækkelig grad beskrives beslutningsalternativer i sagsfremstillingerne. Andre hyppigt nævnte punkter er, at man oplever sproget for teknokratisk, mængden af information som værende for stor eller strukturen i fremstillingerne som uhensigtsmæssig.

Det punkt, der er størst enighed om blandt politikerne på tværs af udvalg og politiske skel, er behovet for oplæring i udvalgene. Når man i starten af en valgperiode starter i et udvalg, har man brug for en introduktion til fagområdet og ikke mindst, hvordan man kan drive området politisk. Hvis man laver et forløb, hvor man bliver klædt på til opgaven af administrationen og

af tidligere udvalgsmedlemmer, vil politikerne langt hurtigere kunne være proaktive og styrende. Det er gennemgående for udvalgene, at politikerne føler, at de er blevet bedre til at drive deres område i løbet af valgperioden, og de ville ønske, at de havde haft denne viden fra start. Ud over en faglig og politisk introduktion efterlyser mange politikere en klarere introduktion til processuelle aspekter. Er der større klarhed om, hvad man kan og må, er det lettere at udfolde sig som politiker. En del politikere efterlyser også mere administrativ støtte. Denne kan fx bestå i støtte uafhængigt af forvaltningen, en ændret udvalgssekretærrolle eller lettere adgang til administrationen generelt.

Politikerne ønsker at inddrage eksterne aktører såsom borgere, eksperter mv., men den generelle vurdering synes at være, at man ikke er kommet i mål med det. Man har haft en række positive erfaringer, men særligt den tilgængelige tid har været en barriere.

Hvad angår det politikformulerende og politikkontrollerende arbejde, er der blandt politikerne et ønske om at varetage begge roller, om end man finder, at udvalgene ofte ikke udfylder den politikformulerende rolle tilstrækkeligt. Blandt barriererne er de førnævnte tidsbegrænsninger, information samt måderne, sagerne bliver lagt op på. Flere udvalg nævner, at de er blevet bedre til det politikformulerende i løbet af valgperioden, efterhånden som de er kommet bedre ind i sagsområderne.

Udvalgsstrukturen og snitflader

I anden hoveddel af analysen findes det, at politikernes syn på Skanderborgmodellen er meget blandede. Blandt kritikerne af modellen peges særligt på manglen på budgetansvar i de stående udvalg som et problem, fordi politikformulering og økonomisk ansvar i så fald ikke hænger sammen. Blandt tilhængerne af modellen fremhæves særligt, at modellen tillader politikerne at indtage en mere strategisk rolle, ligesom alternativet ville indebære, at den politiske magt ville blive koncentreret omkring Sundhedsudvalget. En central pointe fra interviewene er, at der i enhver politisk model er et vist råderum i forhold til konkret implementering, og at det kan være nødvendigt med en mere eksplicit diskussion af rammerne for den specifikke model, som er valgt i Region Hovedstaden. I diskussionen af Skanderborgmodellen bliver spørgsmålene om budget- og driftsansvar i udvalgene oftest diskuteret i sammenhæng. Begge dele synes at fylde, om end der er en tendens til, at flere fokuserer på budgetansvar i diskussionerne.

Holdningerne til den overordnede udvalgsstruktur er generelt ikke stærke. De fleste politikere vurderer, når de bliver direkte adspurgt, at det nuværende antal udvalg er nogenlunde passende eller måske lidt for højt. Hensynet til, at alle politikere får en aktiv rolle, og risikoen for overlastning af enkelte udvalg vægter på den ene side, mens udfordringer med koordination samt sikring af et reelt og klart defineret indhold til alle udvalg vægter på den anden. Sundhedsudvalget fremhæves som et overbelastet udvalg, mens nogle finder formålet med Udvalget vedrørende tværsektorielt samarbejde (TVÆRS) og IT- og afbureaukratiseringsudvalget (ITA) mindre klart end de øvrige udvalg. Der synes at være positive erfaringer med paragraf 17, stk. 4-udvalg, navnlig i forhold til Kræftudvalget. Administrationen synes at se fordele i færre stående udvalg, evt. med større anvendelse af midlertidige udvalg.

Interviewpersonernes oplevelser af snitflader mellem udvalgene varierer noget – også blandt politikere, der er tilknyttet samme udvalg eller samme snitflade. En faktor, der synes at øge snitfladeproblemerne, er manglende indføring af politikerne i udvalgenes indhold og grænser. Snitfladeproblemerne bliver forstærkede, når det er uklart for politikerne og administrationen, hvilke rammer de arbejder indenfor, og hvem der skal træffe de endelige beslutninger inden for et givet område. Nogle af politikerne fremhæver, at snitfladeproblemerne øges, når der ikke er personoverlap mellem de berørte udvalg. Således opleves eksempelvis snitfladerne mellem Forretningsudvalget og de stående udvalg særligt problematiske i de tilfælde, hvor det

stående udvalg er dårligt repræsenteret i Forretningsudvalget. Et af de områder, hvor der særligt nævnes snitfladeproblemer, er forskningsområdet.

Samlet set viser interviewene forholdsvis klart, at politikerne ikke har en fælles holdning til den overordnede politiske struktur. Der er især forskellige holdninger til Skanderborgmodellen og forskellig oplevelse af snitfladeproblemer, men det er ikke muligt at sige noget entydigt om, hvorvidt disse forskelle kan henføres til partiskel, særlige udvalg, politikeres erfaring eller andet. Enkelte gav udtryk for en fælles partiholdning imod Skanderborgmodellen, og der var også politikere med erfaring fra kommunalpolitik, som var mere imod end for Skanderborgmodellen. Langt de fleste politikere gav dog udtryk for en ambivalent holdning til den overordnede politiske struktur. Der er samtidig en lang række fællestræk, som i vid udtrækning går på tværs af politikere og på tværs af de fleste af de undersøgte temaer. Der er blandt politikerne en udbredt oplevelse af, at det er svært at sætte sig igennem som styrende og politikformulerende i regionen. En region er en tung driftsorganisation, og der er en ressourcemæssig asymmetri i forhold til administrationen i form af specialiseret viden og tid. Det gør det svært for politikerne at være dagsordensfastsættende og gøre deres indflydelse gældende, og viden og tid går igen som udfordringer på tværs af de fleste af de undersøgte dimensioner.

Der er også store fællestræk i en lang række praktiske forslag fra politikernes side, som i vid udstrækning går på tværs af ønsker til overordnet struktur. Først og fremmest er der en bred efterspørgsel efter en introduktion til udvalgenes arbejde. Derudover er der et ønske om mere administrativ støtte. Endelig fremhæver mange af politikerne brug for at frigøre tid til udvalgsarbejdet, om end der er mere uenighed om, hvorvidt dette skal ske via allokering af mere tid, eller ved en skarpere prioritering, fx i forhold til orienteringssager.

En vigtig observation er, at mange af interviewpersonernes pointer omhandler forbedringsmuligheder, som ikke kun er relateret til Skanderborgmodellen. For eksempel kan behovet for en politisk indførelse i udvalgenes områder være gavnlige på tværs af strukturer, da der oftest vil være udskiftning i de politiske organer efter et valg. Det samme gælder introduktion til processer, som blandt andet er relevant, fordi regionsrådsmedlemmerne kommer med erfaringer fra forskellige strukturer og tilhørende regler. Ligeledes er pointen om, at snitfladeproblematikker kan mindskes af personoverlap også generelt relevant, når der er snitflader. Alle politiske strukturer indebærer ulemper, men uanset hvilken styreform der arbejdes indenfor, er der et betydeligt rum for at afbøde uhensigtsmæssigheder eller tilgodese hensyn, som ikke per natur er givet i modellen.

1 Indledning

Regionerne varetager kerneopgaver i den danske velfærdsstat. Regionerne er bl.a. ansvarlige for det offentlige sygehusvæsen, psykiatrien, den offentlige sygesikring, opgaver inden for den regionale udvikling og visse højtspecialiserede opgaver på socialområdet. Der er tale om opgaver, som har borgernes bevågenhed. Spørger man eksempelvis borgerne, hvad der kommer højest på deres politiske prioriteringsliste, er sundhedsvæsenet næsten altid blandt topscorerne (se fx Stubager m.fl. 2013), og det er de færreste, der ikke har en holdning til vores hospitaler, praktiserende læger mv. Regionsrådene bliver desuden direkte valgt, endda med ganske høje stemmeprocenter (Danmarks Statistik 2014), og derfor er der al mulig grund til at beskæftige sig med den politiske styring af regionerne – et emne, som ofte har været overset (se dog særligt Mouritzen 2010).

Region Hovedstaden blev indtil 2012 styret efter det fleksible forretningsudvalgsstyre, ofte kaldet rådsmodellen, der er karakteriseret ved at være centreret omkring regionsrådet og forretningsudvalget uden mulighed for oprettelse af stående udvalg. Regionen har siden benyttet sig af den større fleksibilitet i den nye regionslov til at organisere sig efter den såkaldte Skanderborgmodel. I denne model er den umiddelbare forvaltning hos regionsrådet, mens de stående udvalg har en politikformulerende og politikkontrollerende rolle (Region Hovedstaden 2016; Skanderborg Kommune 2014). Baggrunden for valget af Skanderborgmodellen var blandt andet et ønske om, at udvalgene skulle beskæftige sig med overordnet strategisk styring frem for detailstyring (Region Hovedstaden 2014).

Regionen ønsker at evaluere den nuværende styreform og udvalgsstruktur som grundlag for organiseringsformen i valgperioden 2018-2021. Regionens arbejde sker inden for rammerne af Skanderborgmodellen med en videreførelse af strategien Fokus og Forenkling, hvor det nye regionsråd skal tage beslutning om de fremtidige politiske mål.

Dette notat leverer input til denne evaluering. Undersøgelsens formål er nærmere specifikt *at afdække politikernes samt administrationens erfaringer med den nuværende styreform og udvalgsstruktur.*

Undersøgelsen sætter fokus på to hovedtemaer: 1) udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer og 2) udvalgsstrukturen og snitflader.

Undersøgelsens datagrundlag er 8 fokusgruppeinterview og 20 individuelle interview foretaget af KORA med udvalg, enkeltpolitikere og administrationen.

Notatets struktur er som følger. Efter denne indledning præsenteres undersøgelsens metode i kapitel 2, herunder udvælgelse af interviewpersoner samt en overordnet introduktion til interviewguidene. Dette kapitel bygger på et metodenotat, som KORA udarbejdede i dialog med regionen inden gennemførelsen af interviewene. I kapitel 3 redegør vi for hovedresultaterne af interviewundersøgelsen. Kapitlet er opdelt i to hoveddele, som er indbyrdes tæt relaterede. I første del (afsnit 3.1) redegør vi for interviewpersonernes syn på indhold og arbejdsformer. I anden del (afsnit 3.2) sammenfattes interviewpersonernes syn på udvalgsstruktur og snitflader. Kapitel 4 indeholder undersøgelsens konklusion, hvor vi trækker linjer på tværs af de enkelte analyseafsnit. Som bilag er der ud over en liste over interviewpersoner (bilag 1) og interviewguide (bilag 2-7) vedlagt et inspirationskatalog med et udvalg af interviewpersonernes forslag til forbedringer, der rækker ud over valget af konkret styreform (bilag 8).

2 Undersøgelsens metode

Da undersøgelsens formål er at afdække aktørernes erfaringer med den eksisterende struktur, anvendes en interviewundersøgelse. Vi beskriver nedenfor baggrunden for udvælgelsen af interviewpersoner (afsnit 2.1) samt centrale overvejelser vedrørende interviewenes indhold (afsnit 2.2).

2.1 Udvalgelse af interviewpersoner

Undersøgelsen søger både at afdække politikernes og administrationens erfaringer med den eksisterende struktur. Derfor er der udvalgt interviewpersoner fra disse to centrale målgrupper.

Fra det politiske niveau er der gennemført interview 7 fokusgruppeinterview og 15 individuelle interview:

- Fokusgruppeinterview med hvert af de 6 stående udvalg (6 interview).
- Fokusgruppeinterview med Forretningsudvalget (1 interview).
- Individuelle interview med hver af formændene for de 6 stående udvalg (6 interview).
- Individuelt interview med regionsrådsformanden (1 interview).
- Individuelle interview med formandskabet og repræsentanter for partier, der ikke har udvalgsformandsposter (4 interview).
- Individuelle interview med en repræsentant for hvert af partierne (4 interview).¹

Vi gennemførte fokusgruppeinterview med alle 6 stående udvalg og forretningsudvalget. Alle udvalg blev interviewet i stedet for et strategisk udvalg heraf, da det vurderedes, at der kan være unikke fordele og ulemper ved den eksisterende struktur i relation til de enkelte udvalg. Fordelen ved at interviewe alle udvalg er desuden, at det er lettere at adskille generelle konklusioner på tværs af udvalg fra udvalgs-specifikke faktorer. Interviewene blev gennemført som fokusgruppeinterview af det samlede udvalg a ca. en halv time (ca. 45 min. for forretningsudvalget) i forbindelse med et udvalgs-møde. Længden på interviewene var en balancering mellem, hvad det var realistisk, at udvalgene kunne afsætte, og hensyn til at komme i dybden, så der kunne opnås en reel diskussion. Fokusgruppeinterviewene blev i alle tilfælde lagt i starten af udvalgs-mødet. Dette skyldes først og fremmest, at man derved undgik, at interviewpersonernes udsagn i for høj grad blev påvirket af diskussionerne i forbindelse med det specifikke møde. Derudover sikredes tid til interviewenes gennemførelse. Fokusgruppeinterview som form er hensigtsmæssige til at skabe debat om synspunkterne, hvor interviewpersonerne har mulighed for at udfordre hinandens meninger, og til at skabe viden om gruppeprocesser (fx Harrits m.fl.2010). Desuden kan de bidrage til at minimere politikernes tidsforbrug.

De øvrige interview med det politiske niveau blev gennemført som individuelle interview a ca. en halv time. 13 af interviewene blev gennemført personligt og 2 blev gennemført telefonisk. Udvalgsformændene blev interviewet i kraft af deres rolle i tilrettelæggelsen af møderne og måtte således formodes at have særlig viden om processerne i forbindelse med mødetilrettelæggelse (herunder samspil med administrationen) samt fordele og ulemper ved den nuvæ-

¹ Der er under dette punkt gennemført interview med A, B, O og V, da alle regionsrådsmedlemmer for F allerede blev interviewet under de andre punkter, mens en generel repræsentant for Ø og I blev interviewet under punktet ovenfor, da partierne ikke havde udvalgsformandsposter. C afstod interview under denne kategori, da man vurderede, at man allerede var dækket tilstrækkeligt ind via de øvrige kategorier.

rende struktur. Vi gennemførte interview med formandskabet og partier uden udvalgsformandsposter for at sikre, at undersøgelsen dækker oplevelser med strukturen bredt politisk. Endelig gennemførte vi interview med yderligere en interviewperson fra hvert af partierne. Dette skete for at opnå yderligere indsigt i, hvordan strukturen opleves af menige medlemmer, der ikke har udvalgsformandsposter eller er en del af formandskabet, hvilket kan bidrage til at sikre, at undersøgelsen dækker det politiske niveau bredt på tværs af formelle poster. Partierne udvalgte selv en repræsentant, der ikke i forvejen blev interviewet under en af de andre punkter.

Fra det administrative niveau blev der gennemført i alt 1 fokusgruppeinterview og 5 individuelle interview:

- Fokusgruppeinterview med udvalgssekretærerne (1 interview)
- Individuelle interview med 2 centerdirektører (2 interview)
- Individuelle interview med alle 3 medlemmer af koncerndirektionen (3 interview).

Udvalgssekretærerne blev interviewet, da de i sagens natur spiller en kernerolle i forbindelse med tilrettelæggelsen af udvalgenes arbejde. Centerdirektørerne har viden om organisering af udvalgenes arbejde og om samspillet mellem dette og arbejds gange bredere ud i organisationen. Endelig gennemførte vi interview med alle medlemmer af koncerndirektionen grundet deres centrale rolle i regionens overordnede strategi og politikker, koordination samt tætte samarbejde med den politiske ledelse. Interviewene med udvalgssekretærerne blev gennemført som et fokusgruppeinterview på ca. en times varighed. De øvrige interview blev gennemført som individuelle interview a ca. en halv times varighed i lighed med de individuelle interview på det politiske niveau.

Ud over de ovennævnte interview blev der gennemført et baggrundsinterview med sekretariatschef Jesper Olsen som en del af foranalysen til projektet. Dette interview har blandt andet informeret interviewguiderne.

En liste over de gennemførte interview er vedlagt som bilag 1.

2.2 Interviewenes indhold

Den overordnede strategi i interviewundersøgelsen var at stille forholdsvis åbne spørgsmål, der sikrede, at vi inden for de overordnede emneområder fik information om de forhold, der er vigtigst for interviewpersonerne. For samtidig at sikre en vis ensartethed på tværs af interviewpersoner lod vi som antydning interviewene være styret af en række fælles emneområder. Derudover har vi under hvert emneområde en række underspørgsmål, som vi kunne spørge ind til, hvis interviewpersonerne ikke selv kom ind på dem, og hvis de blev skønnet relevante for det pågældende interview. Vi arbejdede således med to niveauer af spørgsmål: Overordnede emnespørgsmål, der som udgangspunkt blev stillet åbent, og underspørgsmål eller hjælpspørgsmål, som kunne bruges til at spørge uddybende ind til aspekter, interviewpersonerne ikke selv berørte. Det altovervejende hovedfokus var på hovedspørgsmålene.

Spørgsmålene varierede en smule på tværs af grupper af interviewpersoner (se nedenfor og i de enkelte interviewguides), men fokuserede overordnet på nedenstående emner.

- Processpørgsmål og spørgsmål til arbejdsform – herunder særligt:
 - Valget af sager, der tages op – herunder timing af udvalgenes inddragelse
 - Mødernes generelle indhold

- Udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis
- Struktur- og snitfladeproblematikker – herunder særligt:
 - Snitflader til andre udvalg – både stående og midlertidige
 - Snitflader til forretningsudvalget (for forretningsudvalget snitflader til de stående udvalg)
- Afsluttende spørgsmål:
 - Muligheden for at udfolde sig som politiker og få politisk indflydelse i den nuværende struktur og med de nuværende processer (politikernes rolle og indflydelse)
 - Åbent spørgsmål om regionens politiske struktur- og udvalgsstruktur.

Der blev anvendt separate, men tæt relaterede interviewguides for følgende typer af interviewpersoner med udgangspunkt i de overordnede emneområder nævnt ovenfor. Grundet interviewpersonernes forskellige erfaringer, varierede vægten mellem emneområderne en smule på tværs af grupper af interviewpersoner.

- De stående udvalg og forretningsudvalget: Disse grupper fik relativt få og primært vurderende spørgsmål grundet den begrænsede tid og de mange personer, der skulle indhentes indsigter fra. Vi fandt det vigtigt, at der var reel tid til at behandle de emner, der tages op.
- Udvalgsformændene: For denne gruppe blev der lagt lidt større vægt på tilrettelæggelse af møder, men der blev generelt spurgt bredt.
- Formandskabet og repræsentanter for partier uden udvalgsformandsposter: Der blev anvendt det samme overordnede skema som for udvalgene, da interviewpersonerne også var medlemmer af mindst et udvalg (inklusiv forretningsudvalget), men grundet mere tid blev underspørgsmålene brugt mere aktivt.
- Udvalgssekretærerne: For denne gruppe blev der lagt relativt større vægt på spørgsmål til tilrettelæggelse af møder og koordination i den forbindelse.
- Centerdirektørerne: For denne gruppe blev der lagt relativt større vægt på spørgsmål om tilrettelæggelse af møder.
- Koncerndirektionen: For denne gruppe lægges relativt mindre vægt på spørgsmål til praktikaliteter omkring udvalgsmøderne og mere på strategi.

Interviewguides er vedlagt som bilag 2-7 til dette notat.

Notatet følger i sin afrapportering regions åbenhedspolitik. Interviewpersonerne blev derfor forud for interviewene informeret om, at citater vil fremgå med navn. Interviewpersonerne har i forbindelse med notatets udarbejdelse fået tilsendt anvendte citater til godkendelse. Interviewpersonerne har haft mulighed for at komme med udsagn, der kun er til baggrund, om end dette kun blev benyttet i meget begrænset omfang. Vi bruger i sammenfatningen af politikernes og administrationens syn på strukturen illustrerende citater til at eksemplificere udsagn eller holdninger. Det skal understreges, at citaterne bruges til at illustrere hovedtrækkene i holdningerne, men at enkeltcitater naturligvis ikke er dækkende for den enkeltes samlede bemærkninger i interviewene.

3 Politikernes og administrationens syn på styreform og udvalgsstruktur

I dette kapitel præsenteres analysens hovedresultater. Vi redegør i kapitlet for hovedtrækkene i interviewpersonernes synspunkter vedrørende styreform og udvalgsstruktur samt de centrale variationer heri. Formålet er ikke at afgøre, om nogle synspunkter er mere retvisende end andre, men nøgternt at beskrive hovedsynspunkterne. Det skal understreges, at der er tale om hovedtrækkene og således ikke en udtømmende beskrivelse af alle synspunkter.

Som det vil fremgå, har interviewpersonerne i mange tilfælde forskellige syn på den politiske struktur. Ofte kan disse forskelle blandt andet tilskrives forskellige prioriteringer af, hvad der er vigtigt i en politisk struktur (se fx Kjær og Opstrup 2016). Nogle kan fx prioritere specialisering og derfor ønske mange udvalg, mens andre prioriterer koordination og derfor ønsker færre udvalg. Vi har, hvor det er relevant, forsøgt at redegøre for, hvilke hensyn der kan ligge til grund for de forskellige prioriteringer for på den måde at tydeliggøre principperne bag prioriteringerne. Vi vurderer, at disse afvejninger kan være nyttige at have in mente, når man overvejer fordele og ulemper ved fremtidige organiseringsprincipper.

Vi redegør for politikernes og administrationens syn under en række temaer, som er gensidigt forbundne. Vi ser på udvalgsprocessernes praktiske funktionsmåde og arbejdsformer i første halvdel af kapitlet, mens vi redegør for de strukturelle diskussioner i anden halvdel. Denne rækkefølge er valgt, da det er vores vurdering, at interviewpersonernes syn på de mere principielle og strukturelle spørgsmål ikke kan ses uafhængigt af de praktiske fordele og ulemper ved den konkrete implementering af den nuværende struktur, som de oplever i deres politiske dagligdag.

I hovedafsnit 3.1 redegør vi som antydnet for politikernes og administrationens syn på udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer. Mere specifikt ser vi på timingen af den politiske inddragelse (afsnit 3.1.1), prioriteringen af udvalgenes arbejde (afsnit 3.1.2), sagsfremstillingerne (afsnit 3.1.3), behovet for oplæring og administrativ støtte (afsnit 3.1.4), inddragelse af eksterne aktører (afsnit 3.1.5) samt udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrolrende i praksis (afsnit 3.1.6).

I hovedafsnit 3.2 redegør vi for politikernes og administrationens syn på mere strukturelle spørgsmål med vægt på udvalgsstruktur og snitflader. Vi starter med at redegøre for interviewpersonernes syn på den overordnede politiske styreform (afsnit 3.2.1). Dernæst diskuteres den overordnede udvalgsstruktur med vægt på antallet og typen af udvalg (afsnit 3.2.2). Endelig diskuteres snitflader, særligt mellem udvalgene (afsnit 3.2.3).

I interviewene – særligt med politikere – blev der nævnt adskillige forslag til justeringer i måden, man arbejder på i udvalgene. Mange af disse forslag er nævnt i teksten nedenfor. Desuden har vi samlet en oversigt over forslag i bilag 8. Bilag 8 kan således tjene som inspirationskatalog i forbindelse med den videre drøftelse af organiseringen af det politiske arbejde.

3.1 Udvalgsprocessernes indhold og arbejdsformer

3.1.1 Timingen af den politiske inddragelse

I fokusgruppeinterviewene med udvalgene vurderer en overvægt af politikerne, at de ofte oplever sager, hvor de bliver inddraget for sent. Dette bevirker, at sagerne, når de når udvalgenes bord, til tider har mistet deres politiske indhold.

"(...), altså vi får sagerne, når de nærmest er fuldstændig klar. Jeg synes ikke, der er meget politik i det." (Pia Illum, fokusgruppeinterview med TVÆRS)

Det er langt fra alle sager, der kommer for sent på, men når det sker, medfører den sene inddragelse irritation hos politikerne, som kan føle, at de er sat uden for indflydelse og mister muligheden for at bedrive det, de er sat i verden for – politik. Desuden oplever mange politikere det som problematisk, at de ikke har mulighed for at påvirke sager, de siden skal stå til ansvar for over for vælgerne.

En type af sager, som særligt ofte synes at give anledning til oplevelse af for sen inddragelse, er sager, som vedrører eksterne samarbejdspartnere. Mange politikere oplever, at regionen allerede har bundet sig, når sagerne kommer på politikernes bord. I sådanne sager har politikere en oplevelse af at blive et gummistempel, der har svært ved at drive politik uden at risikere at trække tæppet væk under en proces, hvor formen allerede er støbt.

"Ja den med CPH Health Science, hvor der var indgået aftaler med universiteterne. Vi synes alle sammen, at det var en god sag, men vi ville bare gerne være involveret tidligere. Vi oplevede, at den kom hertil, og så skulle vi bare nikke. Det er ikke særlig sjovt at være politiker, hvis man bare skal nikke." (Leila Lindén, fokusgruppeinterview med SUND)

Et eksempel på en lignende problemstilling, nævnes af flere politikere i forhold til Vækstforum, hvor selve konstruktionen gør, at politikerne oplever, at de er presset til at godkende allerede truffne beslutninger.

"Vækstforum har nogle midler, og der sidder nogle repræsentanter for det her. Nogle af pengene kommer fra EU. De sidder og beslutter noget, og når sagerne kommer til os, så er det hele afklaret. Vil I være med, eller vil I ikke være med, og hvis I siger nej, så går I glip af nogle penge. Og hvis I siger ja, så skal I også selv bidrage med noget. Det synes jeg er vanskeligt, og ind imellem har jeg lyst til at sige nej, for jeg synes ikke det er det helt rigtige. Men man har ikke mulighed for at påvirke hverken vægtningen eller drejningen af det." (Marianne Frederik, Ø, individuelt interview)

Der er også eksempler af mere driftsmæssig karakter. Når eksterne parter varetager driften, oplever mange politikere, at man bliver inddraget for sent i beslutninger, der reelt har politisk karakter.

"Det kunne for eksempel være, at vi skal have en ændring i busforbindelsen, hvor Movia giver Region Hovedstaden nogle instruktioner, og så følger administrationen dem bare blindt. De viser det meget sent til politikerne, og så viser det sig, at politikerne slet ikke er enige i det. Jeg vil sige, at jeg forundres over, at man nogle gange ikke lige har stukket en finger i jorden hos regionrådspolitikerne for at se

hvilken vej, som vi vil gå politisk. Hvilken stemning vil der være – situationsfølelsen, hvad vil der være politisk flertal for og ikke.” (Finn Rudaizky, O, individuelt interview).

Også i nogle af interviewene med administrationen fremhæves samarbejdet med eksterne parter uden for regionen som en udfordring. Der er desuden bevidsthed om, at timingen særligt i starten af valgperioden ikke altid har været ideel, og at der har været uheldige episoder, hvor politikerne har følt sig for låst. Man har dog forsøgt at lære af dette og ser det som en balancegang, hvor man på den ene side skal have noget at kunne præsentere for politikerne, men på den anden side gerne vil have politikerne ind tidligt i forløbet, så de kan foretage relevante prioriteringer. Den balancegang illustreres også i et af udvalgsinterviewene:

”Jeg synes også, at (...) dem vi samarbejder med i Center for Sundhed, at de er meget OBS og har hørt, at vi har brokket os. Så der synes jeg også nogle gange, at vi får sagerne meget tidligt, hvor det er på et stadie: ’Vi vil bare gerne orientere jer om, at vi har nogle tanker om på et tidspunkt at gå i gang med...’ Så sidder man som politiker og kan blive frustreret over, at det er så ukonkret.” (Karin Friis Bach, fokusgruppeinterview med SUND)

På trods af nødvendigheden af at sikre en balance fremhæver mange dog på tværs af administration og politikere, at der skal tænkes mere i at facilitere den politiske politikudvikling ved tidligere inddragelse. Politikerne kan måske være mere krævende, og administrationen skal være bedre til at facilitere de politiske processer. Den nuværende struktur har været en læreproces for både politikere og administration, og særligt blandt politikerne er der en overvægt, der finder, at man endnu ikke har fundet den rette balance i timingen af sagerne.

3.1.2 Prioriteringens af udvalgenes arbejde

En central udfordring for udvalgsprocesserne er tidsbegrænsninger. Regionens politikere er som bekendt deltidspolitikere, og udvalgs møderne er af praktiske hensyn lagt i forlængelse af hinanden om tirsdagen. Dette giver en skarp bagkant og bevirker, at der ofte er for mange sager på dagsordenen til at nå en dybdegående behandling. Mange politikere finder det utilfredsstillende, at der ikke er tid nok til drøftelse af de enkelte sager. Dette betyder, at prioritering af de sager, der tages op bliver særlig aktuel.

En del politikere fremhæver, at orienteringssager fylder for meget og tager vigtig tid fra politikudviklingen. Man finder, at der bruges på lang tid på efterretning og orientering, hvorved der er for lidt tid til de øvrige sager, der skal diskuteres.

”Én af de ting jeg har hæftet mig ved det er, at vi har mange orienteringssager. Dem synes jeg i princippet godt man kunne lægge i meddelelser. Jeg synes en orienteringssag er henvendt til, hvis man vil høre udvalget om den pågældende sag. Jeg synes ikke, man skal lægge en orienteringssag på, som bare skal tages til efterretning.” (Susanne Due Kristensen, fokusgruppeinterview med PSU)

Et lignende forslag lyder:

”Jeg tænker, at måske kunne man overveje at have A- og B-sager. Hvor der er A-sager, så er der ordentlig tid til diskussion og debat af dem, og B-sager, som kun er på, hvis udvalget ønsker mere tid til dem. (...) Jeg tror virkelig det er tiden, der gør, at vi ikke når politikudvikling.” (Karsten Skawbo-Jensen, fokusgruppeinterview med TVÆRS)

Antallet af orienteringssager opleves problematisk, da de tager de tid fra de øvrige sager og det mere strategiske og udviklende arbejde. Dette bestyrker oplevelsen af, at man som politiker ikke har mulighed for at træffe politiske beslutninger.

Hvor mange fremhæver den samlede volumen af orienteringssager som for stor, er der større divergens i, hvilken vægtning politikerne ønsker blandt andre typer sager. Blandt de interviewede politikere er der en klar præference for sager, som giver mulighed for at sætte et konkret aftryk. Nogle fremhæver imidlertid beslutningssagerne som der, hvor de oplever at gøre en forskel, og der, hvor de foretrækker at lægge deres kræfter som politikere. Andre efterspørger flere af de mere åbne drøftelser, som ikke nødvendigvis fører til beslutninger i første omgang, men hvor der er mulighed for eftertanke og for at vende den pågældende sag med sit politiske bagland, afsøge mere viden og først træffe beslutning efter to eller flere behandlinger i udvalget.

Vi har spurgt ind til mødeforberedelsen hos administrationen og udvalgsformændene, eftersom oplevet hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig tilrettelæggelse heraf kan influere på, om politikerne får de sager på bordet, de ønsker. Et interessant spørgsmål er, om udvalgsformændene oplever, at de har muligheden for at sætte dagsordenen i regionen. Hovedindtrykket fra interviewene med udvalgsformændene er, at administrationen generelt er lydhøre over for politikernes ønsker, men at det samtidig i praksis primært er administrationen, der er dagsordenssættende. Udvalgsformændenes tid er begrænset, og der er reelt for mange sager på dagsordenen. Der peges i begrænset omfang på konkrete ønsker til ændringer, da udfordringen i høj grad synes at være strukturel og grundet tidsbegrænsninger. Blandt udvalgssekretærerne fremhæves det dog, at sagsgangene i mødetilrettelæggelsen er ganske omstændige, hvilket udover at presse udvalgssekretærerne, gør systemet mindre agilt.

3.1.3 Sagsfremstillingerne

Der er både blandt administration og politikere opmærksomhed på, at sagerne skal fremstilles på en måde, så politikerne får en præcis og letlæselig introduktion til sagerne. Det er dog et tilbagevendende tema i interviewene, at fremstillingen ikke altid lever op til denne forventning. De begrundelser for komplekse sagsfremstillinger, som bliver fremført i interviewene både af politikere og administration er fx, at nogle fagområder kræver fagtermer for at blive fremstillet tilstrækkeligt præcist (fx økonomi), og at administrationen er fagfolk og har en tendens til at fremstille sager i det sprog, som de taler. Flere politikere udtrykker forståelse for, at det er et vilkår, men at det også er et demokratisk problem, hvis de, og dermed også den brede befolkning, ikke kan forstå de sager, som bliver lagt frem. Derudover kan oplevelsen af dårlige sagsfremstillinger føre til, at politikerne reagerer med mistro til administrationen.

Diskussionen af sagsfremstillingerne i interviewene centrerer særligt omkring fire punkter:

Det første punkt er, om der i tilstrækkelig grad er beskrevet beslutningsalternativer i sagsfremstillingerne. Det generelle indtryk fra interviewene er, at dette varierer noget på tværs af udvalg og sager, men at en del politikere oplever, at sagsfremstillingen ofte – måske ud fra en intention om præsentere sagerne kort og præcist – bliver for ensidig til fordel for et specifikt alternativ. I samme forbindelse fremhæves manglen på alternative muligheder eller manglen på beskrivelse af, hvad konsekvensen er ved at følge de anbefalinger, som lægges frem.

Et andet punkt er sproget i sagsfremstillingerne, som ofte opleves teknokratisk. Det gør det svært for politikerne at danne sig overblik over sagerne – et syn, der deles af mange politikere på tværs af udvalg, politisk erfaring mv. Hvis sagerne er svære at læse og gennemskue, så opleves det som svært at tage stilling til den konkrete sag.

Et er for eksempel det her med sproget. Nogle gange, når jeg læser sagsfremstillinger, så tænker jeg bagefter: 'Hvad var det egentlig, der stod?' Det var ikke helt klart. Jeg kan godt se, at der var et beslutningsforslag, men det er først, når jeg går ind i underbilagene, at jeg kan se nogle data, hvor jeg så kan forstå, hvad der menes. Men det er altså noget med den sproglige kommunikation, som ikke er helt nem at forstå." (Marianne Frederik, fokusgruppeinterview med EVU)

Det tredje punkt er mængden af information i sagsfremstillingerne. Her er det dog vigtigt at fremhæve, at både for lidt og for meget information kan opleves som problematisk. Flere politikere opfordrer til, at man skærer mere ind til benet i sagsfremstillingerne. Politikerne har begrænset tid, og bliver de overlæsset med information, bliver det sværere at få et reelt indblik i et sagsområde og gør det vanskeligere for politikerne at sætte sig igennem over for administrationen.

"... nogle gange bliver vi overvældet med data, der får vi bare tal og tal, og dem kan vi jo ikke bruge uden at få en vejledning til det. Det er jo en måde til at få folk til at holde deres kæft, og bare give dem så mange data, at man ikke kommer ind i det." (Niels Høiby, fokusgruppeinterview med SUND)

"mit indtryk er, at problemet er, at man prøver at overinformere folk og kommer så ikke ind til essensen af sagerne." (Ole S. Nielsen, fokusgruppeinterview med SUND)

Som det fremgår under det første punkt, så opleves det også som et problem, når sagsfremstillingerne bliver for simpelt fremstillet, fordi det også her kan være vanskeligt for politikerne at opnå overblik over sagen samt at få indblik i dens nuancer, hvorfor den kan virke underbeholdt. Der synes således at være vanskelig balance mellem overinformation på den ene side og forsimpelse på den anden.

Endelig er et fjerde punkt strukturen i sagsfremstillingerne:

"Så er der hele det her spørgsmål om, om man overhovedet kan forstå det, og hvad er det man behandler – hvad går det ud på (...). Det er nogle gange helt volapyk og i et sprog, som slet ikke er til at forstå. I relation til det der skal besluttes, mener jeg, at det der skal besluttes og ændres skal stå meget tydeligt under alle punkterne foroven, så man kan se meget kort, hvad indstillingen går ud på. Men så gør man det mange gange, at man bare henviser til side 26. Det mener jeg er helt, helt forkert. Selvfølgelig skal politikerne om i bilagene, men det må være således, at man hurtigt og umiddelbart kan se, det her det går ud på, at vi skal tage stilling til at noget skal ændres. Det mener jeg skal stå heroppe, og det har man ikke forstået. Det der skal ændres, hvad går det ud på?" (Finn Rudaizky, O, individuelt interview).

Fælles for særligt de tre sidste af de punkter, politikerne fremhæver, er, at man ville ønske, at sagsmaterialet var mere overskueligt og lettere at gå til.

3.1.4 Oplæring og administrativ støtte

En central udfordring i det regionalpolitiske arbejde er, at regionens fagområder ofte er yderst tekniske. Både administrationen og politikerne beskriver, hvordan det skaber vidensasymmetri mellem politikere og administration, som gør det svært for politikerne at være proaktive og drive deres område politisk. Asymmetrien synes også at bidrage til mistillid mellem nogle politikere og administration, fordi det mindsker politikernes muligheder for at vurdere, om administrationen skubber deres egen agenda igennem eller fremlægger sagerne neutralt. Problemet synes at være blevet oplevet størst i starten af valgperioden. I takt med, at politikerne har fået

erfaringer og indsigt i deres område, øges deres muligheder for at drive det politisk, og mange oplever det lettere at agere politisk nu end i begyndelsen af valgperioden.

I forlængelse af det ovenstående er den mest gennemgående pointe fra interviewene på tværs af emner, at politikerne efterspørger, at udvalgene gennemgår et uddannelses- eller oplæringsforløb i starten af valgperioden, således at man fra starten har mulighed for at sætte sig i førersædet.

I starten af denne valgperiode fik politikerne noget introduktion, men de fleste oplever ikke denne som tilstrækkelig. Mange fremhæver, at det forbedrede introduktionskursus ikke udelukkende bør bestå af en administrativ introduktion, men også en overlevering fra det afgående udvalg (fx udvalgsformanden), hvor der er fokus på, hvordan politikerne har mulighed for at agere politisk inden for området. Det er gennemgående for udvalgene, at politikerne føler, at de er blevet bedre til at drive deres område i løbet af valgperioden, og de ville ønske, at de havde denne viden fra start.

"Jeg synes, man skal være hurtigere til at komme ind til kernen. Jeg føler, at vi i udvalget spildte enormt meget tid i starten. Hvis nogen, som havde siddet i det foregående udvalg, [havde introduceret os, red.] så kunne de meget hurtigt sige: 'det her, det er de vigtigste ting'. (...) Det er jo en dårlig indføring, når man ikke hurtigt bliver klar over, hvad det politiske er. Det tog alt for lang tid. Så det synes jeg kunne gøres bedre fremadrettet." (Anne Ehrenreich, fokusgruppeinterview med PSU)

En væsentlig pointe er i øvrigt, at behovet for introduktion ikke nødvendigvis er afhængig af ens anciennitet som politiker. Udvalgenes særegne natur og emneområder gør, at man har behov for en vis indføring uanset ens forudgående erfaring i andre udvalg.

"Nu er det 12. år, jeg sidder inden for regionsarbejde, og jeg synes stadig, jeg mangler de grundlæggende informationer, når der kommer et nyt udvalg." (Abbas Razvi, fokusgruppeinterview med MTU)

Nogle politikere fremhæver også, at man skal være bedre internt i partierne til at sikre en overlevering, når der er udskiftninger, eller hvis man efter det kommende valg får nye personer på posterne i udvalg, hvor man i denne periode har haft sæde.

Muligheden for bedre indføring i udvalgenes arbejde er også relateret til muligheden for at være dagsordensfastsættende. I interviewene med udvalgene fremhæves det ofte, at dagsordensfastsættelsen har været en læreproces, hvor man har skullet lære at være krævende og bede om bestemte ting på udvalgsmøderne. Uddannelse af medlemmerne fremhæves som et middel til at kunne fremskynde denne læring i en kommende valgperiode. En pointe, der også er blevet nævnt i interviewene, er, at en indføring i starten af en valgperiode måske ikke helt kan erstatte den erfaringsbaserede viden, der kommer med det praktiske arbejde med sagerne, som også kan give anledning til yderligere spørgsmål. Derfor kunne man overveje også at tage opfølgende opsamlinger, når udvalgene har været i gang noget tid og gjort sig nogle erfaringer.

Ud over en generel introduktion til udvalgenes område efterspørger mange også en forbedret introduktion til procedurer:

"Så en sidste ting, det er det rent processuelle: hvad man må, og hvad man ikke må, hvad man må i de forskellige udvalg – også forretningsudvalget. Det her med ændringsforslag, hvornår kan man stille det, og hvor skal forslaget stilles hen? Det kan være rigtig, rigtig svært at gennemskue. Og hvornår kommer man med mindretalsudtalelser? Det har vi diskuteret meget, for der er forskellige regler, og

folk sidder også i kommuner, hvor man må noget helt andet. Hvornår må man ændre en sag? Som udvalg synes jeg, det har været lidt uigennemskueligt.” (Jens Mandrup, fokusgruppeinterview med Forretningsudvalget)

Behovet for processuel information vedrører både den enkelte politikers råderum – fx hvornår man må komme med ændringsforslag, og hvornår man kommer med mindretalsudtalelser – og det kollektive råderum såsom udvalgenes mandat. Behovet øges af, at politikerne kommer med meget forskellig politisk erfaring, både hvad angår politisk anciennitet, og hvad angår de procedurer, de har været vant til at arbejde under i deres tidligere politiske virke.

Flere fremhæver, at det ikke kun er politikerne, der finder procedurerne uklare. Nogle politikere beskriver, hvordan de ikke kan få helt klare svar fra administrationen, særligt når der sker udskiftninger i de medarbejdere, som betjener udvalgene. Det er ganske enkelt uklart for en stor del af politikerne, hvad man må og ikke må i udvalgene. Det fremhæves, at det er svært at udfordre grænserne for, hvad man kan, når man ikke er klædt ordentlig på i forhold til procedurer, og derfor risikerer uklarhederne at hæmme politikernes mulighed for at præge et område politisk.

Et særligt fokuspunkt er introduktion for udvalgsformændene. Udvalgsformændene er drivende for de processer, der foregår i udvalgene, og forventningen er, at hvis udvalgsformændene bliver klædt godt på, kan det gøre en væsentlig forskel i forhold til at få udnyttet de potentialer, der er inden for den politiske struktur. Denne pointe fremhæves både af regionsrådsformanden og flere af udvalgsformændene.

”Måske skal vi blive bedre til at uddanne vores udvalgsformænd i næste periode i, hvordan man løfter de politiske diskussioner.” (Sophie Hæstorp Andersen, interview med Regionsrådsformanden)

”I næste periode, vil der også være nogle, som aldrig har været udvalgsformænd før. De vil også have svært ved at se, hvilke muligheder der ligger i Skanderborg-modellen. Det kunne man godt gøre noget mere ud af, altså klæde folk bedre på.” (Lise Müller, interview med udvalgsformanden for ITA)

Ud over egentlig uddannelse efterspørger en del af politikerne mere administrativ støtte. Karakteren af denne støtte varierer noget på tværs af politikere, men fælles for udsagnene er, at det er håbet, at støtten kan bidrage til at mindske vidensasymmetrien og give politikerne bedre mulighed for at være dagsordensfastsættende. Nogle ønsker muligheden for at kunne få støtte uafhængigt af forvaltningen, altså en art uafhængig rådgiver. Dette kunne fx være via sekretariatsbetjening af de enkelte partier. Andre fremhæver muligheden for udvalgssekretærer, som kan give uvildig rådgivning, vejledning og information, men som ikke skal komme med en indstilling som sådan. Andre foreslår, at man blot skal have lettere adgang til administrationen. Når man som deltidspolitiker skal formulere et forslag, er det nødvendigt at have en tæt dialog med fx fagdirektørerne. Der er nogle muligheder i dag, men mange politikere ønsker, at det skal være klarere, hvem man skal spørge, og at informationsudvekslingen skal være smidigere, således at man ikke skal vente for lang tid på den ønskede information. Endelig skal det understreges, at flere politikere også fremhæver, at de oplever at få god betjening af administrationen og får svar og hjælp i det omfang, de efterspørger det, ligesom der er bevidsthed om, at nogle af forslagene vil være udfordrende i forhold til ressourcer.

3.1.5 Inddragelse af eksterne aktører

I flere af interviewene gives der udtryk for, at man ønsker at inddrage eksterne aktører. Både politikere og administrationen fremhæver at have fået meget ud af at komme ud af Regionsgården i forbindelse med udvalgsarbejdet. Rejser eller studieture til fx regionens institutioner giver inspiration, øger vidensniveauet og giver en mere dybdegående forståelse af genstanden for de politiske beslutninger. Som det fremhæves af dele af administrationen, giver det politikere og embedsmænd nogle fælles billeder og referencepunkter, man kan bruge, når man diskuterer de mere principielle problematikker i det senere udvalgsarbejde.

Vurderingen af inddragelsen af eksterne oplægsholdere på udvalgsmøderne er til gengæld lidt mere blandet blandt politikerne. Nogle finder det givende, andre finder, at oplægsholderne primært kommer for at profilere sig selv, hvorfor det reelle udbytte er begrænset.

Generelt i forhold til inddragelsen af eksterne aktører, hvad enten det angår studiebesøg, eksterne konferencer eller eksterne oplægsholdere på udvalgsmøder, er de førnævnte tidsbegrænsninger en hæmmende faktor.

"Skal jeg være helt ærlig, så er det fuldstændig umuligt at have 2-timers møder, og så skal man inddrage forskellige fagpersoner eller foretræde for udvalget. Jeg synes, det er på grænsen til at være uforskammet." (Bodil Kornbek, fokusgruppeinterview med TVÆRS)

Der er forskellige syn på, om man kan gøre noget ved dette. Et forhold, som blev diskuteret både i relation til inddragelse og mere generelt, er mødeplanlægningen, hvor udvalgene har 2 timers møder i forlængelse af hinanden på tirsdage. Dette giver en fast bagkant på møderne, hvilket giver anledning til, at mange sager særligt mod slutningen af møderne behandles meget hurtigt, og at det er svært at finde tid. Det gør også, at det i relation til den eksterne inddragelse er svært at forlænge møderne i forbindelse med institutionsbesøg eller lignende, hvilket kan være med til at fastholde udvalgene i en mere traditionel mødestruktur. I interviewene er der uenighed om, hvorvidt man kan eller bør ændre dette. På den ene side kunne en ændring give rum for eksempelvis inddragelse. På den anden side er den nuværende tilrettelæggelse effektiv tidsmæssigt for de medlemmer, der er på arbejdsmarkedet, ligesom mødeafholdelse på forskellige dage ville gøre fælles møder mellem udvalgene sværere at koordinere.

I flere af interviewene diskuteres behovet for borgerinddragelse, og det er her vurderingen, at regionen ikke er kommet i mål.

"Ja, det kan da godt være, at vi har fået en styringsmodel, der er Skanderborg, men har vi fået den kultur, der netop handlede om, at man definerede nogle områder og så gik ud og prøvede – på en lang række strækninger – at gå i dialog med borgerne eller med vores personale eller organisationer eller andet for at få input til, hvad man politisk gerne vil gøre? Det synes jeg ikke, vi i tilstrækkelig høj grad har gjort." (Sophie Hæstorp Andersen, interview med Regionsrådsformanden).

I fokusgruppeinterviewet med EVU diskuterede man blandt andet de erfaringer, man har gjort sig i Gentofte Kommune, hvor man har nedsat en lang række midlertidige opgaveudvalg, hvori politikere og borgere arbejder sammen, som en mulig inspirationskilde. Også i regionen har man gjort sig nogle positive erfaringer, selv om man ikke har arbejdet så systematisk med borgerinddragelse som eksempelvis Gentofte Kommune.

"Vi prøvede for et par år siden med et borgermøde i Helsingør, da vi startede arbejdet med REVUS. Her var forskellige mennesker, 80-100 mennesker eller noget i den stil, inviteret til at komme med deres bud på trafikken, miljøet og alt det andet. Det

synes jeg egentlig var meget positivt, men vi har ikke lavet så meget af den slags siden. Der var også nogle borgermøder inden for sundhedsområdet, hvor jeg har været med til et par stykker bl.a. på Herlev Hospital. Mange deltog og kom med deres oplevelser med vores system, og hvordan det var at være pårørende – det synes jeg også var et godt forløb.” (Lars Gaardhøj, fokusgruppeinterview med EVU).

Det skal afslutningsvis bemærkes, at den politiske struktur og samarbejde mellem administration og politikere ikke her nævnes som den primære barriere af politikerne. Det er snarere den tilgængelige tid og den sædvanlige arbejdsform, der nævnes som barriere for at inddrage eksterne aktører mere, end man gør i dag.

3.1.6 Udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende

På tværs af udvalg er der en oplevelse af, at både den politikformulerende og politikkontrollerende rolle er afgørende, men at udvalgene ofte ikke udfylder den politikformulerende rolle tilstrækkeligt. Politikerne fremhæver særligt tre ting, der påvirker mulighederne for politikformulering.

Den ene er, som tidligere berørt, tid. Det opleves ofte, at mængden af sager er ganske betragtelig. Tiden går med beslutnings- og orienteringssager, og politikformuleringen trænges i baggrunden.

Kunne man frigøre mere tid, ville det også give bedre rum for politikformulering. Der er derfor et behov for at frigøre tid – enten ved at øge den samlede mængde af tid til rådighed, fx længere møder i udvalgene, eller ved at foretage en skarpere prioritering af sagerne.

Et andet forhold er information og indsigt. Mange politikere fremhæver som tidligere antydnet, at det er blevet lettere at være politikformulerende i løbet af valgperioden, efterhånden som man har fået mere indsigt i udvalgenes emneområder. Forbedres indføringen både fagligt og processuelt, øges mulighederne for at kunne drive politik.

Et tredje forhold er måden, sagerne fremlægges på. Eksempelvis fremhæves det af nogle politikere, at åbne drøftelser, hvor der ikke skal tages en beslutning med det samme, giver mere rum for at tænke kreativt. Ved at tilrettelægge nogle længere sammenhængende politiske processer, er det således muligt at fremme politikudviklingen.

En væsentlig pointe, som flere fremhæver, og som ikke umiddelbart kan ændres, er, at regionernes struktur sætter begrænsninger for politikformulering. Mange af aktørerne oplever en stor del af regionens ansvarsområde som meget driftsbetonet, og selv om det naturligvis er muligt at agere politisk i forhold til driftsprioriteter mv., er det oplevelsen både blandt politikere og administration, at regionens genstandsområde, fx hospitalssektoren, i høj grad rammesættes af faglige hensyn og fra nationalt hold.

En række af interviewpersonerne, bl.a. i administrationen, fremhæver også, at man ikke bør overbetone skellet mellem den politikformulerende og politikkontrollerende. I en organisation som regionen vil politikformulering ofte naturligt blive efterfulgt af en lang periode med politikimplementering. Set i det perspektiv kan det være nok så vigtigt, at man skaber lange, sammenhængende processer, der veksler mellem politikformulering og politikkontrol, og at det ikke blot handler om en vægtning mellem de to aktiviteter. Som eksempel kan nævnes implementering af Sundhedsplatformen, som følges tæt i ITA-udvalget, og hvor flere politikere gav udtryk for, at de ser en stor værdi i at følge et højt profileret og dyrt tiltag, som har stor offentlig bevågenhed. Argumentet, som også fremføres i administrationen, er, at man har pligt til at følge op på de beslutninger, man har været med til at træffe, og til at følge dem på et sagligt grundlag – ikke mindst hvis man skal stå på mål for dem i offentligheden. Omvendt er

der ingen, der efterspørger, at alle implementeringsforløb eller driftsmål følges lige tæt. Tværtimod skal beslutningssager og åbne drøftelser fylde mest.

I interviewene bliver der nævnt flere gode eksempler på, hvordan den politikformulerende rolle er blevet håndteret og tænkt ind i udvalgsarbejdet. Det hyppigst nævnte eksempel er 3-årsplanen i Psykiatriudvalget, hvor udvalget over et længere forløb udarbejdede en overordnet plan for regionens psykiatriske tilbud.

"Jeg synes, der har været et godt initiativ i det her udvalg, nu har vi fået den her 3-årsplan. Det [har betydet], at vi har kunnet koncentrere os om noget mere overordnet, både en vision, og hvordan vi kunne tænke os, at den vision implementeres. Så det både har været på det overordnede og det handlingsorienterede. Vi har brugt meget tid på at diskutere 3-årsplanen, vi fik et oplæg, men vores kommentarer, input osv. blev taget seriøst, så det var en god proces, selvom den var lang." (Susanne Langer, fokusgruppeinterview med PSU)

Miljø- og teknikudvalget fremhæves også som et godt eksempel på, hvordan administrationen er god til efterspørge udvalgsmedlemmernes ønsker til, hvilke sager de vil drøfte og hvordan.

At de gode eksempler nævnes netop i disse udvalg skal muligvis ses i sammenhæng med, at de beskæftiger sig med relativt klart definerede fagområder. Selvom det ikke er sikkert, at samme tiltag vil opleves som velegnede i alle udvalg, så peger de to eksempler dog på, at der kan være en gevinst ved eksplicit at forventningsafstemme inden for udvalgene i forhold til den ønskede arbejdsform og udvalgssagernes indhold.

Mens der er enighed om en række gode processer, giver interviewene også anledning til at pege på forskellige forståelser af, hvad det vil sige at være politikformulerende. Disse forståelser er ikke nødvendigvis i konflikt med hinanden, men de kommer i spil i diskussionen af niveauet for politikernes og udvalgenes arbejde: skal de udelukkende arbejde strategisk (i et 'helikopterperspektiv'), eller skal de også reagere på enkeltsager og forhold i driften? Her er der både forskel i administrationens og politikernes vurdering og politikerne imellem. Der er åbenlyst bestræbelser på at undgå eller reducere antallet af enkeltsager – en opgave som både håndteres af udvalgsformændene og i administrationen. Omvendt efterspørger nogle politikere også forståelse for, at der kan være behov for at reagere og træffe beslutninger omkring enkeltsager eller detaljer i driften, fordi: 1) politikkerne bliver stillet til regnskab i offentligheden, fx for ting, der går galt, og som der skal rettes op på, og 2) enkeltsager kan være en lige så god anledning til beslutninger og drøftelser om mere generelle tendenser.

"Men vi politikere møder folk, utilfredse medarbejdere og borgere, og vi er valgt på nogle ting, som vi siger, at vi vil gøre for folk. Det er det, jeg vil bringe frem, at der er et skisma: må man ikke blande sig i det og det, hvis man er den, som får tævede for det ude i befolkningen – og det gør vi faktisk. Det er, fordi nogle andre synes, at vi ikke skal blande os i drift og detaljer. (...) For mig er det ikke en detalje, at folk ikke kan finde ud af at bruge systemet." (Leila Lindén, fokusgruppeinterview med SUND)

De forskellige syn på politikformulering og balancen mellem politikformulering og politikkontrol kan ses i sammenhæng med forskellige politiske rolleopfattelser. Mouritzen og Svava (2002) skelner mellem blandt andet mellem to idealtyper: "guvernøren" og "administratoren". Hvor "guvernøren" fokuserer på vedtagelse af generelle målsætninger og langsigtede versioner, engagerer "administratoren" sig i højere grad i enkeltsager og driften (Dyhrberg og Opstrup 2010). Vores pointe her er naturligvis ikke, at nogle politikere er den idealtypiske guvernør eller administrator – de fleste er nok lidt af begge dele med hovedvægt på guvernørrollen (Dyhrberg og Opstrup 2010: 216) – men at politikkerne har forskellig prioritering af, i hvor høj

de to rolle skal vægtes, herunder i hvor høj grad politikformuleringen skal tage udgangspunkt i konkrete sager.

Et centralt spørgsmål er, hvordan man i praksis styrker udvalgenes politikformulerende rolle. Her fremhæver flere, at uddannelse af og støtte til udvalgsmedlemmerne (jf. afsnit 3.1.4) kan skabe overskud til at varetage det politikformulerende arbejde. Dette er sandsynligvis også en af grundene til, at flere af udvalgene finder, at der har været forbedring i evnen til at varetage den politikformulerende rolle i løbet af valgperioden. Ligeledes fremhæves oplæring af udvalgsformændene i, hvordan man løfter de politiske diskussioner. Ovenstående tyder imidlertid også på et behov for en drøftelse af, hvad det konkret vil sige at være politikformulerende blandt regionens politikere, og hvordan forskellige mulige typer af politikformulerende og politikkontrollerende arbejde skal vægtes.

3.2 Udvalgsstrukturen og snitflader

3.2.1 Overordnet politisk styreform

Et centralt element i regionens nuværende styreform i forhold til rådsmodellen er eksistensen af permanente stående udvalg. På tværs af udvalg og partier beskriver politikerne, at regionernes fagområder kræver meget faglig indsigt at forstå, og at det samme kræves for at kunne følge med i de dagsordner, som de skal forholde sig til og danne en politisk mening om. Eksempelvis blev det i flere udvalg beskrevet, hvordan der er stor forskel på deres nuværende grundlag for at gennemskue de fremstillede sager og stille kritiske spørgsmål sammenlignet med det første år som nyvalgt regionspolitiker.

Vurderingen af den overordnede politiske styreform i form af Skanderborgmodellen er mere blandet. Man kan overordnet opdele politikerne i tre grupper. En gruppe finder grundlæggende set, at Skanderborgmodellen er en god styreform, og at der primært er behov for mindre tilpasninger inden for modellen. En anden gruppe af politikere, finder ikke, at Skanderborgmodellen er en hensigtsmæssig styreform i regionen, og mener, at regionen bør tilnærme sig en mere klassisk kommunal styreform, som også kendes fra de gamle amter – herunder økonomisk ansvar i de stående udvalg. Endelig er der en gruppe af politikere, der indtager en mellemposition. Man er ikke begejstret for Skanderborgmodellen, men man finder heller ikke, at der er oplagte alternativer.

Politikernes vurdering af Skanderborgmodellen er således blandet og med spændvidde fra de helt utilfredse, som ønsker en anden politisk model, til de moderate tilhængere. Samtidig er der en lang række politikere, som på den ene side ikke er tilhængere af en konkret, radikalt anderledes politisk struktur, men som samtidig er kritikere af elementer i den konkrete udformning, den politiske struktur har taget i regionen.

I politikernes vurdering af Skanderborgmodellen spiller særligt diskussionen af budgetansvar i udvalgene en betydelig rolle. Blandt tilhængerne af alternative modeller (fx almindeligt udvalgsstyre) blev det fremhævet, at politikformuleringen og budgetansvar bør være tæt forbundet.

"det er mere, at folk faktisk har noget ansvar for det, som de sidder og beskæftiger sig med. Jeg synes det med at formulere politik og have et økonomisk ansvar, det hænger sammen." (Martin Geertsen, interview med 2. næstformand)

Ligeledes er et argument for en alternativ struktur, at budgetansvar vil medføre, at økonomiske dispositioner i højere grad træffes der, hvor der er specialiseret viden. En del politikere oplever budgetprocesserne som frustrerende, eftersom de stående udvalg melder en masse ønsker ind, som siden bliver afvist. Den økonomiske ramme er ikke altid klar for udvalgene, og det gør, at man til tider fægter lidt i blinde. Dette opleves både frustrerende for en del udvalgsmedlemmer og for nogle medlemmer af forretningsudvalget samt for administrationen, som også har vanskeligt ved at rådgive udvalgene op til budgetforhandlingerne. Det anføres også fra skeptikerne af den nuværende styreform, at budgetansvar vil kunne gøre organisationen skarpere på de snitflader, der er mellem udvalgene, eftersom det økonomiske ansvar mere entydigt skal placeres.

I diskussionerne af Skanderborgmodellen fremhæves ofte erfaringer fra kommuner blandt medlemmer, der har en kommunal baggrund. En ofte fremført kommentar fra politikere med erfaring fra en kommune er, at man dér oplever det som lettere at prioritere og få konkrete prioriteter igennem, fordi økonomien giver et prioriteringsrum. Mange med kommunal erfaring føler, at de som politikere har mere indflydelse i kommunerne, end de har i regionen, hvor man til tider kan føle sig afkoblet fra de endelige beslutninger.

Det erkendes dog også ofte, at der er forskel på den kommunale og regionale struktur, driftsområder og ikke mindst størrelse, således at alle forskelle ikke nødvendigvis skyldes den politiske styreform. Desuden har regionen en anden volumen, hvilket gør det nødvendigt at løfte sig lidt op på et mere strategisk niveau i forhold til, hvad man gør på det kommunale niveau.

Mange politikere ser stærke ulemper ved budgetansvar i udvalgene, inklusive en del af de politikere, der ellers ikke finder, at den nuværende styreform fungerer tilfredsstillende. Blandt skeptikerne omkring den alternative model fremhæves, at Sundhedsudvalget reelt ville varetage langt den største del af budgettet, hvor man i kommunerne har en mere ligelig fordeling af de enkelte udvalgsområder. Dette vil gøre Sundhedsudvalget dominerende og den politiske indflydelse centreret på få politikere.

"(...) de 33 mia. ligger på sundhedsområdet. Og skulle vi fordele det ud på budgetansvar i udvalgene, så ville det blive meget, meget ulige, og det ville meget hurtigt betyde, at så havde vi et Sundhedsudvalg, der faktisk var større og mere vigtigt end Forretningsudvalget, som jo i virkeligheden svarer til økonomiudvalget i kommunerne." (Sophie Hæstorp Andersen, interview med Regionsrådsformanden)

Nogle af kritikerne af en traditionel kommunal udvalgsstruktur fremhæver også, at de tidligere anførte udfordringer med for stor informationsmængde blot vil blive værre, hvis udvalgene også får drifts- og budgetansvar, og at udvalgenes tidsudfordringer risikerer at blive forværret. Bekymringen gælder særligt på sundhedsområdet, hvor regionens budget er så stort, at budgetansvar frygtes at ville føre til overbelastning af Sundhedsudvalget.

Blandt tilhængere af en traditionel kommunal udvalgsstruktur foreslår man, at problemet kunne imødekommes ved at omstrukturere udvalgene på sundhedsområdet, således at man undgår, at for stor en del af budgettet koncentrerer sig fx i Sundhedsudvalget:

"Det [argumentet om at Sundhedsudvalget bliver for stort] synes jeg er en fantasiløs måde at se det på, for det er at tage en debat med udgangspunkt i den struktur, man har nu. (...) Hvordan kan man tænke det her forfra, og hvordan kan man lave nogle snit på sundhedsområdet, som gør, at man ikke kun sidder med ét udvalg, men at man sidder med flere forskellige udvalg – som vel og mærke har udgangspunkt i, at man ikke skal miste overblikket, men som gør, at man kommer i dybden

med nogle af de ting, som er relevante.” (Martin Geertsen, interview med 2. næstformand)

Nogle politikere understregede dog, at Skanderborgmodellen også giver rum for at løfte de politiske diskussioner op på et mere overordnet niveau. Når man ikke skal bekymre sig om pengene og detaljer i driften, kan det give anledning til gode diskussioner. Nogle politikere frygter, at hvis man skulle sidde og kratte i økonomien, ville der ikke blive tid til de diskussioner, som man har haft i den nuværende valgperiode. Med andre ord frygter disse politikere, at en ændring til en anden struktur vil forværre nogle af de udfordringer, der tidligere i dette notat er identificeret i forhold til tid til drøftelser. I diskussionen af Skanderborgmodellen bliver spørgsmålene om budget- og driftsansvar i udvalgene oftest diskuteret i sammenhæng. Begge dele synes at fylde, om end der er en tendens til, at flere fokuserer på budgetansvar i diskussionerne.

Selv om der er stærke holdninger for og imod Skanderborgmodellen blandt regionspolitikere, er det overordnede indtryk fra interviewene, at de fleste er moderat positive eller moderat skeptiske. Det er ikke modellen som sådan, der fylder mest i diskussionerne i udvalgene, men hvordan man kan overvinde de uhensigtsmæssigheder, man møder enten inden for modellens rammer eller med en alternativ model. I den forbindelse er det relevant at fremhæve, at flere udvalg har fundet, at den initiale tolkning af Skanderborgmodellens rammer har været for snæver, hvad angår udvalgenes kompetenceområde. Dette er dog blevet bedre over tid. Politikere oplever, at de generelt er blevet mere vidende om, hvilke muligheder og rettigheder de har som politikere, og hvor de reelt har mulighed for at sætte et aftryk. Eksempelvis beskrev politikere fra Psykiatriudvalget en episode, hvor de har været i dialog med administrationen om deres beføjelser:

“(…) vi havde en diskussion om, hvad der lå i Skanderborg-modellen. Der havde vi et møde, hvor der blev vist lidt tænder mellem administrationen og udvalgsmedlemmerne. Det synes jeg rykkede noget, for der tror jeg, at administrationen blev klar over, at vi ikke bare spiser hvad som helst.” (Susanne Due Kristensen, fokusgruppeinterview med PSU)

En væsentlig pointe er således, at der i enhver politisk model – og således også i Skanderborgmodellen – er et vist råderum for at udvikle lokale tilpasninger, og at der over tid er sket en udvikling i den konkrete tilpasning i Region Hovedstaden, i hvert fald i nogle udvalg. Flere fremhæver, at det har været nødvendig med en diskussion af modellens rammer, og at man fremover bør klæde politikere og administration bedre på til at forstå, hvilke muligheder der ligger inden for modellen (jf. også afsnit 3.1.4).

3.2.2 Overordnet udvalgsstruktur

Langt de fleste interviewpersoner har ikke stærke meninger om antallet af udvalg. Blandt politikere er meningene delte, om end generelt ikke stærke. Der er få, der decideret ønsker flere udvalg – de fleste udtrykker, at antallet af udvalg har et fornuftigt niveau, eller er lidt for højt.

Fortalerne for flere udvalg fremhæver hensynet til, at alle politikere får en aktiv rolle som et argument, idet et vist antal udvalg er nødvendigt for, at alle 41 regionsrådsmedlemmer kan få indflydelse. Derudover fremføres risikoen for overbelastning af det enkelte udvalg – fx som mange oplever er tilfældet med Sundhedsudvalget – som et argument for flere frem for færre udvalg. Modsat vægter fortalerne for relativt få udvalg hensynet til koordination mellem udval-

genes fagområder og sikringen af, at alle udvalg har en klart defineret opgave. Desuden argumenterer tilhængere for få udvalg, at det vil lette koordineringen af mødetilrettelæggelse, som skal tage hensyn til politikere, som sidder i flere udvalg.

Et ofte fremhørt synspunkt er, at Sundhedsudvalget er overbebyrdet, men de fleste nævner i samme åndedrag, at det er svært at se en naturlig opdeling af udvalgets område. Uanset om Sundhedsudvalget fremover har sin nuværende størrelse, fremhæver flere, at paragraf 17, stk. 4-udvalg kan være en måde at aflaste udvalget og sikre et strategisk fokus på vigtige delområder. Kræftudvalget bliver ofte fremhævet som en succes, som havde pondus og mulighed for at gå i dybden med et område på en anden måde, end det er muligt i Sundhedsudvalget.

"Jeg har siddet i kræftudvalget og det var meget fokuseret, og der fik vi faktisk tingene igennem. Sundhedsudvalget er ikke fokuseret af gode grunde, og så er det svært at få ting igennem, for det er måske de samme sager der går igen og igen. Så jeg går meget ind for fokuserede udvalg, der engang imellem bliver lavet. De her midlertidige udvalg fungerer rigtig godt." (Niels Høiby, fokusgruppeinterview med SUND)

På samme måde beskriver flere politikere, at der er et udbytte i at sidde i forskellige styregrupper, fx for regionens sygehusbyggerier, fordi det giver indsigt i et afgrænset område. Det opleves både som personligt tilfredsstillende at få indflydelse i meget konkrete forhold og som en gevinst for udvalgene, der opnår indsigt.

Adspurgt til udvalg, som eventuelt kan undværes i næste valgperiode, nævnes oftest TVÆRS og i nogen grad ITA. Kritikken af disse udvalg tager blandt andet udgangspunkt i en uklarhed omkring deres ressortområde. Mange af udvalgsmedlemmerne ser dog betydelig værdi i udvalgene, fx i forhold til opfølgning på Sundhedsplatformen for ITAs vedkommende, hvor man har en vigtig monitorerende rolle, mens TVÆRS fx opleves at have en vigtig rolle i samspillet med kommunerne. For ITAs vedkommende er afbureaukratiseringsdagsordenen desuden noget, der ligger mange af politikerne på sinde, men der er samtidig i udvalget en erkendelse af, at man på det område endnu ikke er nået langt nok.

Et argument, der fremhæves af nogle interviewpersoner, er, at man i fremtidige tilpasninger af den politiske struktur bør overveje et hensyn til stabilitet. I denne valgperiode har det taget tid for udvalgene for komme ind i materien på deres område, og for mange løbende ændringer forværrer dette problem. En forhold, der hyppigt fremføres, er, at det er vigtigt at have strategiske samtaler om udvalgene tidligt op til det kommende valg, så udvalgsstrukturen ikke bliver for påvirket af tilfældigheder på valgnatten.

Hos administrationen er der en klar tendens til at se fordele ved færre udvalg. En fordel ved færre udvalg kunne være, at man kan have lidt større udvalg og mere tid til udvalgmøderne, så det er muligt at komme mere i dybden. I diskussionen af antal udvalg nævnes i de administrative interview ofte paragraf 17, stk. 4-udvalg som en mulighed for at modvirke nogle af de negative konsekvenser, der kan være med færre og større udvalg. Som tidligere nævnt, er der også i politikerinterviewene en generel positiv opfattelse af regionens erfaringer med de midlertidige udvalg, særligt baseret på erfaringerne fra Kræftudvalget.

Afslutningsvis skal det nævnes, at antallet af udvalg hænger sammen med den overordnede politiske struktur, som diskuteret i afsnit 3.2.1. Havde man valgt almindeligt udvalgsstyre, hvor udvalgene har drifts- og budgetansvar, ville udfordringen med Sundhedsudvalgets store ansvarsområde naturligvis have været større, end det er nu. De to ting skal derfor ses i tæt sammenhæng.

3.2.3 Snitflader

Politikernes oplevelse af, om der er betydelige snitfladeproblemer varierer meget. Der er blandt mange politikere en erkendelse af, at der er et iboende dilemma mellem specialisering og koordination. Jo flere udvalg man har, desto mere specialiseret politikudvikling og politikopfølgning er det muligt at have, men det kommer med snitfladeudfordringer som omkostning.

Nogle udvalgsmedlemmer er af den opfattelse, at overlappene nok er der teoretisk, men at man i praksis får talt sig godt til rette, fordi der er god kommunikation udvalgsformændene imellem. Andre er frustrerede over for megen dobbeltbehandling af sager på tværs af udvalg. I flere tilfælde ses disse forskelle på tværs både inden for samme udvalg og inden for samme snitflade, og det er derfor ikke muligt på baggrund af denne undersøgelse at fremhæve nogle snitflader som entydigt problematiske eller entydigt uproblematiske.

Et område, der dog nævnes ofte i forbindelse med snitfladeproblematikker hos både politikere og administration, er forskningsområdet, som mange finder falder ned mellem flere af udvalgene, herunder EVU og SUND. Nogle interviewpersoner foreslår, at man bliver bedre til at koordinere forskningsspørgsmål på tværs af udvalg, mens andre lufter ideen om et egentlig forskningsudvalg.

En central pointe, som flere politikere fremhæver, er, at snitfladeproblemer er svære at undgå, men i nogen grad kan mindskes inden for en given udvalgsstruktur. En faktor, der øger snitfladeproblemerne, er manglende indføring af politikerne i udvalgenes indhold og grænser. Snitfladeproblemerne bliver forstærkede, når det er uklart for politikerne og administrationen, hvilke rammer de arbejder inden for, og hvem der skal træffe de endelige beslutninger inden for et givet område.

Snitfladeudfordringer kan i nogle tilfælde søges imødekommet via fælles møder mellem udvalg. Dette er en måde at undgå behandling af den samme sag flere gange – en ting, der af mange opleves som frustrerende – men det kræver fortsat en klarhed over, hvilket udvalg der har den endelige beslutningskompetence. Desuden er det en udfordring, at udvalgenes tid er begrænset, og at fællesmøder tager tid fra de øvrige sager i de respektive udvalg.

Snitfladeproblematikker kan også afhjælpes ved konkrete personsammensætning mellem udvalgene. Eksempelvis kan snitfladeproblemer opleves værre for partier, der ikke har repræsentanter i de fagligt tilstødende udvalg, da man kommer til at mangle information om, hvad det andet udvalg foretager sig.

“Nu hvor vi ikke er repræsenteret i andre udvalg, og der er fælles interesse og områder, så går vi [i MTU] faktisk glip af en hel masse informationer, medmindre der er noget, som de [i EVU] synes vedrører os og som er relevant i vores udvalg, og derfor bliver vi kontaktet.” (Abbas Razvi, fokusgruppeinterview med MTU)

Noget tilsvarende gælder også i forhold til samarbejder med andre aktører i regionen. Eksempelvis har det været nyttigt for EVU at have formanden med som observatør i Vækstforum, da man derved sikrer overlevering af viden.

“Jeg sidder fx med som observatør i Vækstforum, og det har vi aftalt med Vækstforum for at sikre, at det kan gå så smidigt som muligt, idet jeg så kan overlevere viden på udvalgs møderne ved at fortælle lidt om diskussionerne. Borgmestrene sagde det, DI sagde det, og universiteterne mener det, og så kan jeg referere lidt for regionspolitikkerne.” (Lars Gaardhøj, interview med udvalgsformanden for EVU)

Muligheden for på samme måde at sidde med som observatør i regionens egne udvalg er ikke til stede, og det opleves som frustrerende, særligt i de mindre partier, som kun er repræsenteret i få udvalg.

Også i samarbejdet mellem de stående udvalg og Forretningsudvalget fremhæves personsammenfald som betydningsfuldt. I nogle udvalg er formanden og adskillige udvalgsmedlemmer medlemmer af forretningsudvalget, mens der i andre ikke er et tilsvarende personoverlap. Oplevelsen er, at samarbejdet mellem de stående udvalg og forretningsudvalget fremmes af personoverlap, da det er lettere at videreføre de politiske diskussioner, der har været i udvalgene. Samlet set synes betydningen af snitflader altså at mindskes, når der er tilstrækkelig med personoverlap på tværs af snitfladerne – enten ved medlemskab af alle de involverede organer, eller ved at medlemmer af det ene udvalg optræder som observatør i det andet.

Hvad angår samarbejdsfladerne mellem Forretningsudvalget og de stående udvalg mere generelt, er der delte oplevelser. I de fleste interview gives der udtryk for, at samarbejdet i udgangspunktet er godt, men at der også er forhold, der kan give anledning til uhensigtsmæssigheder. I interviewene anføres det ofte, at man oplever, at viden går tabt, når sagerne rykker fra de stående udvalg og op i Forretningsudvalget.

Som antydning ovenfor synes denne udfordring at blive større, når der ikke er tilstrækkelig personoverlap mellem de stående udvalg og Forretningsudvalget. Et forslag, der er blevet nævnt i interviewene i forhold til at mindske udfordringen, er, at fagdirektørerne kan bistå til informering på Forretningsudvalgsmøderne, således at man opnår et højere vidensniveau til udvalgets behandling.

En snitflade, der nævnes flere gange i interviewene, primært i forhold til SUND, er personaleområdet, som ligger i Forretningsudvalget. Her finder nogle politikere, at det giver barrierer for at diskutere emner, der er relateret til personale, personaleudvikling og arbejdsmiljø i udvalgene, selv om det er tæt relateret til kvalitetsarbejdet.

Afslutningsvis skal kort nævnes en snitflade, som ikke er relateret til selve udvalgsstrukturen, men til det forhold, at der for nogle politikere kan være snitflader mellem deres politiske liv og deres arbejdsliv, fordi de er ansat i regionen i deres civile job. Her opleves det som konfliktfyldt at befinde sig i en position, hvor man skal træffe politiske dispositioner, som kan udløse kritik fra ens overordnede i det civile job.

4 Konklusion

Nærværende notat sammenfatter hovedtrækkene i politikernes samt administrationens erfaring med den nuværende styreform og udvalgsstruktur i Region Hovedstaden. Interviewpersonernes holdninger til mange af de strukturelle forhold er forskelligartede, og de giver desuden udtryk for forskellige prioriteringer af de indbyggede dilemmaer, der er i enhver politisk struktur.

Interviewene viser forholdsvis klart, at politikerne ikke har en fælles holdning til den overordnede politiske struktur. Holdningerne til Skanderborgmodellen varierer fra de helt afvisende til de moderat positive. Nogle politikere har stærke holdninger for og imod modellen, men i de fleste interview er det ikke modellen som sådan, der fylder mest, men den praktiske implementering i udvalgene. På den negative side fremhæves blandt andet, at modellen afkobler politikformulering fra budgetansvar og mindsker mulighederne for politiske prioriteringer i udvalgene. På den positive side fremhæves blandt andet, at den giver rum for strategiske drøftelser og beslutninger samt fremmer en mere ligelig fordeling af den politiske indflydelse mellem udvalg og partier.

Hvad angår antallet af udvalg, er de udtrykte holdninger generelt ikke stærke, og der er noget mindre variation end i holdningerne til Skanderborgmodellen. Direkte adspurgt finder de fleste det nuværende antal udvalg fornuftigt eller en anelse for højt. Sundhedsudvalget anføres ofte som overbelastet, mens der er blandede udsagn om konstruktionen med et ITA og et TVÆRS-udvalg, som udefra kan anses for indholdsløse og svagt definerede, men hvor mange udvalgsmedlemmer alligevel oplever, at de giver mening. I diskussionerne af udvalgenes antal er afvejningen mellem specialisering og koordination i spil, idet et stort antal udvalg fremmer specialisering, men samtidig kan give koordinations- og snitfladeudfordringer.

I forbindelse med diskussionen af udvalgenes antal udtrykker mange politikere og embedsmænd positive erfaringer omkring brugen af paragraf 17, stk. 4-udvalg, nærmere konkret i forbindelse med Kræftudvalget. Diskussionen af antallet af stående udvalg og brugen af midlertidige udvalg ses af en del aktører som sammenhængende, eftersom brug af paragraf 17, stk. 4-udvalg fx kan være en måde at aflaste udvalg, der har en stor portefølje og sikre et mere snævert fokus på et delområde i en kortere periode.

Der er også forskellige oplevelser af snitflader mellem udvalgene. Nogle finder, at der er et godt samarbejde både internt mellem de stående udvalg og mellem de stående udvalg og forretningsudvalget. Andre finder, at der er for meget dobbeltbehandling. Forskningsområdet nævnes som et område, der giver særlige udfordringer og til tider falder ned mellem udvalgene.

Der er også en lang række fællestræk, som i vid udtrækning går på tværs af politikere og på tværs af de fleste af de undersøgte temaer. Blandt de politikere, vi har interviewet, er der en udbredt oplevelse af, at det er svært at sætte sig igennem som styrende og politikformulerende i regionen. En region er en tung driftsorganisation, og der er en ressourcemæssig asymmetri i forhold til administrationen i form af specialiseret viden og tid. Det gør det svært for politikerne at være dagsordensfastsættende og gøre deres indflydelse gældende, og viden og tid går igen som udfordringer på tværs af de fleste af de undersøgte dimensioner. Opfattelsen af, at administrationen er styrende, er i øvrigt næppe unik for Region Hovedstaden. I en undersøgelse baseret på data fra alle regioner fra 2009, erklærede 84% af de erfarende politikere sig enige i, at embedsmændene har fået mere indflydelse end tidligere (Dyhrberg og Opstrup 2010: 223). En del af politikerne oplever ofte, at de får sagerne for sent, og at sagsfremstillingerne ikke lever op til deres ønsker. Hvor der er uenighed i, hvilken overordnet struktur der er mest

hensigtsmæssig for det politiske arbejde i regionen, er der alt i alt større enighed omkring, hvad det er for udfordringer, man står over for, og som der skal findes en løsning på.

Der er også store fællestræk i en lang række praktiske forslag fra politikernes side, som i vid udstrækning går på tværs af ønsker til overordnet struktur.

Først og fremmest er der en bred efterspørgsel efter en introduktion til udvalgenes arbejde. Dette er den mest gennemgående pointe i interviewene. Denne introduktion, som skal foregå i udvalgene, foreslås både at indeholde en faglig introduktion til området og en mere politisk introduktion ved tidligere udvalgsmedlemmer med henblik på at komme hurtigere ind til kernen af, hvordan man som politiker kan være drivende på et område. Der foreslås også fra mange politikeres side en klarere introduktion til politiske procedurer og den politiske styreform. Hvis det bliver klarere, hvilke formelle muligheder man har, er det lettere at sætte sig igennem og opnå det, man er sat i verden for. Dette kan både handle om, hvad grænserne for udvalgenes arbejde er, men også det praktiske politiske håndværk, såsom hvornår man kan stille ændringsforslag mv. Mange politikere føler, at de har fået lettere ved at drive deres område i løbet af valgperioden – klæder man i den kommende valgperiode politikerne bedre på i starten, er det håbet, at udvalgene hurtigere kan komme til at være styrende.

Et relateret punkt er ønsket om mere administrativ støtte. Mange politikere ved ikke altid, hvem de skal gå til, når de har spørgsmål af faglig eller procesmæssig karakter, og føler derfor ikke, at de får den nødvendige støtte. Støtten kan tage flere former. Det kan fx ske ved en ændret udvalgssekretærrolle, ved tildeling af uvildige administrative ressourcer, eller ved en lettere adgang til administrationen generelt.

Et tredje punkt vedrører tid til politiske beslutninger. Udvalgene er generelt overbelastede, og det er svært at få tid nok til politiske drøftelser. Nogle foreslår at frigøre tid ved ganske enkelt at sætte mere tid af. Her opleves strukturen på udvalgmøderne, hvor alle ligger om tirsdagen med en fast bagkant, at være en begrænsning. Andre fremhæver, at det praktisk vil være problematisk at ændre på dette grundet udvalgsmedlemmernes forpligtelser på arbejdsmarkedet, ligesom regionens politikere uanset deres velvillighed allerede er overbebyrdede. Et forslag er i stedet, at man søger at bruge mindre tid på orienteringspunkter for på den vis at gøre plads til de mere strategiske beslutninger.

En vigtig observation er, at mange af ovenstående punkter omhandler forbedringsmuligheder, som ikke direkte handler om Skanderborg-modellen. Alle politiske strukturer indebærer ulemper, men uanset hvilken styreform der arbejdes inden for, er der et betydeligt rum for at afbøde uhensigtsmæssigheder eller tilgodese hensyn, som ikke per natur er givet i modellen. Undervejs i interviewene er interviewpersonerne fremkommet med en lang række konkrete, handlingsanvisende forbedringsforslag. Vi har i bilag 8 samlet en oversigt over et udvalg af disse forslag, som kan bruges som et inspirationskatalog fremadrettet. De fleste af disse forslag kunne potentielt være relevante uanset valget af styreform og udvalgsstruktur.

En anden tværgående observation er, at flere af de ovenstående forslag potentielt kan bidrage til at påvirke relationen mellem politikere og administration. Bliver politikerne bedre klædt på fra starten fagligt, politisk og proceduremæssigt, kan det mindske asymmetrien i forhold til forvaltningen, og dette kan være fordrende for forholdet mellem de to parter, da politikerne kan føle, at de lettere kan sætte sig igennem. Noget lignende kan være tilfældet, hvis det lykkes at mindske tidspresset på politikerne, således at de i højere grad har mulighed for at sætte sig ind i komplicerede sager og indgå i politiske drøftelser. Tilsvarende kunne man forestille sig at større klarhed omkring administrativ støtte kan bidrage til, at administrationen bliver set som politikernes advokat og til at mindske det modsætningsforhold, som mange politikere oplever.

Et forhold, der kan være nyttigt at have for øje, når de politiske strukturer og processer diskuteres er, at, selvom der er flest fællestræk, er der også nogle forskelle i, hvad de forskellige politikere ønsker at opnå ved deres politiske virke. Som nævnt i afsnit 3.1.6 har man blandt andet i litteraturen skelnet mellem de idealtypiske politikerroller: "guvernøren" og "administratoren", hvoraf førstnævnte fokuserer på vedtagelse af generelle målsætninger og langsigtede versioner, mens sidstnævnte i højere grad engagerer sig i enkeltsager og driften. Hvor de fleste politikere har elementer af begge dele, er der variation i prioriteringen af de to roller, ligesom der kan være forskelle i administrationen og politikernes syn på vægtningen af de to roller. Tilsvarende synes der også at være variation i vægtningen mellem lange, strategiske processer og konkrete beslutningspunkter. Det betyder, at vægter man den ene ende af de to kontinua, risikerer man selv ved ideelt tilrettelagte processer, at processerne opleves som utilfredsstillende hos dem, der har andre prioriteringer. Pointen her er ikke, at man ikke bør træffe et strategisk valg, men blot at forskellene i prioritering er relevante at have for høje og adressere, når man tilrettelægger de politiske processer.

Afslutningsvis skal det fremhæves, at selve den regionale struktur og regionspolitikernes status som deltidspolitikere naturligvis både sætter nogle grænser og skaber muligheder for de politiske processer i regionen. Flere af interviewpersonerne fremhæver fx, at der er naturlige grænser for, hvor politikformulerende man kan være i en organisation med så tung drift. Dette betyder naturligvis ikke, at man ikke kan løfte de politikformulerende elementer i udvalgenes arbejde – noget som der i det ovenstående er flere forslag til både på det strukturelle og procesmæssige plan – men blot at det kan være relevant at have for øje, at regionernes struktur og arbejdsområde sætter visse strukturelle rammer, der vil påvirke det politiske arbejde i regionen uanset den konkrete politiske organisering, der vælges. Når man betragter den eksisterende strukturs funktionsmåde, kan det derfor være relevant at overveje, hvad der skyldes regionens konkrete organisering, og hvad der er bestemt af de bredere rammer.

Litteratur

Danmarks Statistik (2014): Statistiske efterretninger: 2014:2, København: Danmarks Statistik.

Dyhrberg, Niels og Niels Opstrup (2010): "Politikere og embedsmænd" i Mouritzen, Poul Erik (red.): Opfundet til lejligheden, Odense: Syddansk Universitetsforlag: 207-230.

Harrits, Gitte Sommer; Carsten Strømbæk Pedersen og Bente Halkier (2010): "Indsamling af interviewdata" i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.): Metoder i statskundskab, København: Hans Reitzels Forlag: 144-172.

Kjær, Ulrik og Niels Opstrup (2016): Variationer i udvalgsstyret – den politiske organisering i syv kommuner, København: Kommuneforlaget.

Mouritzen, Poul Erik (2010): Opfundet til lejligheden, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Mouritzen, Poul Erik og James H. Svara (2002). Leadership at the Apex – Politicians and Administrators in Western Local Governments. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Region Hovedstaden (2014): Dagsorden til ekstraordinært forretningsudvalgsmøde, 21. januar, 2014.

Region Hovedstaden (2016): Analyse af styreform og udvalgsstruktur – Region Hovedstaden, udkast, Hillerød: Region Hovedstaden.

Skanderborg Kommune (2014): Skanderborgmodellen i praksis, Skanderborg: Skanderborg Kommune.

Stubager, Rune; Jakob Holm; Maja Smidstrup og Katrine Kramb (2013): *Danske vælgere 1971-2011: En oversigt over udviklingen i vælgernes holdninger mv.*, Aarhus: Det Danske Valgprojekt.

Bilag 1 Oversigt over interviewpersoner

Fokusgruppeinterview:

- Sundhedsudvalget (SUND)
- Udvalget vedr. tværsektorielt samarbejde (TVÆRS)
- Psykiatriudvalget (PSU)
- IT- og afbureaukratiseringsudvalget (ITA)
- Miljø- og trafikudvalget (MTU)
- Erhvervs- og Vækstudvalget (EVU).
- Forretningsudvalget.
- Udvalgssekretærerne (FUSK)

Enkeltinterview:

- Karin Friis Bach (B, formand SUND)
- Hanne Andersen (A, formand TVÆRS)
- Karsten Skawbo-Jensen (C, formand PSU)
- Lise Müller (F, formand ITA)
- Jens Mandrup (F, formand MTU)
- Lars Gaardhøj (A, formand EVU)
- Sophie Hæstorp Andersen (A, regionsrådsformand).
- Martin Geertsen (V, formandskabet)
- Henrik Thorup (O, formandskabet)
- Marianne Frederik (Ø)
- Niels Høiby (I)
- Bodil Kornbek (A)
- Abbas Razvi (B)
- Per Roswall (V)
- Finn Rudaizky (O)
- Claus Bjørn Billehøj (centerdirektør, Center for Regional Udvikling).
- Anne Skriver (centerdirektør, Center for Sundhed)
- Jens Gordon Clausen (koncerndirektør)
- Svend Hartling (koncerndirektør)
- Hjalte Aaberg (regionsdirektør)

Desuden er der gennemført et baggrundsinterview med sekretariatschef Jesper Olsen, der desuden havde deltagelse af Henrik Møller, Iben Fibiger og Katrine Hagenbæk.

Bilag 2 Interviewguide for interview med de stående udvalg og forretningsudvalget

Fokus er på hovedspørgsmålene. Hjælpespørgsmålene anvendes til uddybende spørgsmål i det omfang tiden tillader dette. Respondenterne opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra deres arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet.

Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan opleves valget af sager, der tages op – herunder timingen af udvalgets inddragelse?:

- Opleves det, at der prioriteres tilstrækkeligt i hvilke sager, der tages op?
- Hvad er formålet med jeres arbejde i udvalget, og kan det opfyldes med de sager, der tages op?
- Er der den rigtige timing i, hvornår en sag bliver taget op? Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Hvad er det for sager, der mangler? Er der noget, I burde være involveret i, som I ikke bliver involveret i?

Hvordan opleves mødernes indhold mere generelt?

- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje? Er dagsordenen til møderne tilstrækkelig tung – er der tilstrækkelig faglig og politisk substans i den? Er den omvendt for tung?
- Er der en tilstrækkelig balance mellem at komme i dybden i forhold til i bredden i forhold til udvalgets behandling af dets arbejdsopgaver? Er der tid til reel politisk behandling?
- Er der beskrevet muligheder for politiske valg i sagsfremstillingen? Bliver der lagt tilstrækkelig med alternativer op, og kan der prioriteres tilstrækkeligt?
- Bruges initiativretten hensigtsmæssig i forhold til at få sager på dagsordenen?
- Hvordan fungerer inddragelsen af relevante eksterne aktører?
- Tilstrækkelig mulighed for at få inspiration via studiebesøg eller lignende?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Er arbejdet tilrettelagt, så der er rum for politiske drøftelser og prioriteringer?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne til andre stående udvalg og midlertidige udvalg?

- I forhold til forretningsudvalget kan spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene. Behandles sagerne forfra?
- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning. Snitflader til sundhedskordinationsudvalg.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.

- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.
- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? (og den anden vej for forretningsudvalgets vedkommende)

- Generelt.
- I forbindelse med budgetprocessen.
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne.

Afsluttende spørgsmål:

Hvordan opleves muligheden for at udfolde sig som politiker og få politisk indflydelse i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

- Oplever I, at I har mulighed for at drive jeres område politisk?
- Hvad kunne I godt have tænkt jer at lave som politikere, og har I haft mulighed for at realisere disse ønsker/visioner? Kan man gøre en forskel som politiker inden for den nuværende struktur?
- Hvad er det, der hæmmer eller muliggør, at I kan udfolde jer som politikere?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har være inde på?

Bilag 3 Interviewguide for interview med udvalgsformændene

Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen – herunder praktikaliteter omkring deltagelsen (godkendelse af citater mv.). I forhold til fokusgruppeinterviewene med udvalgene stilles også spørgsmål om praksisser i mødeforberedelsen – herunder udvalgsformændenes strategi for tilrettelæggelsen. Respondenten opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra sit arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan foregår mødeforberedelsen?:

- Hvilke arbejdsgange er der?
- Har du haft en bestemt strategi for mødeforberedelsen?
- Hvordan foregår samspillet med administrationen?
- Hvordan koordineres med de øvrige udvalg og forretningsudvalget?
- Hvad er dit samlede tidsforbrug til mødeforberedelse?

Hvordan opleves/vurderes mødeforberedelsen?:

- Er arbejdsgangene hensigtsmæssige?
- Har du haft mulighed for at følge din strategi, eller har du været nødt til at justere undervejs – og i givet fald hvorfor?
- Hvordan opleves samspillet med og serviceringen fra administrationen?
- Hvordan opleves koordinationen med de andre udvalg?
- Hvordan vurderer du dit tidsforbrug til mødeforberedelse (evt. i forhold til vederlæggelse)?

Hvordan foregår arbejdet med valg af sager, der tages op – herunder timingen af inddragelsen af udvalget?

- Hvilke tanker gør du dig om formålet med udvalgets arbejde, og hvilke sager det ideelt set bør behandle?
- Hvordan prioriterer du/I i praksis mellem sager – herunder hvornår sager kommer på dagsordenen?

Hvordan opleves valget af sager, der ender med at blive taget op?:

- Opleves det, at de sager der bliver taget op understøtter formålet med udvalgets arbejde?
- Er der i praksis den rigtige timing i, hvornår en sag bliver taget op? Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Hvad er det for sager, der mangler? Er der noget, I burde være involveret i, som I ikke bliver involveret i? Hvis ja, er dette noget, du som udvalgsformand har mulighed for at ændre?

Hvordan er mødernes indhold mere generelt? – herunder hvad er dine overvejelser om, hvordan de bør være?

- Hvordan udfylder du din rolle som mødeleder?
- Hvilke overvejelser gøres i mødeforberedelsen om at sikre balance mellem dybde og bredde?
- Bliver der oftest beskrevet beslutningsalternativer for udvalget, og hvilke overvejelser gøres med henblik på at sikre dette?
- Hvordan og hvor ofte inddrages relevante eksterne aktører?
- Hvor ofte bruges studiebesøg, og hvordan organiseres det?

Hvordan opleves/vurderes mødernes indhold mere generelt?

- Hvordan oplever du din rolle som mødeleder?
- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje? Er dagsordenen til møderne tilstrækkelig tung – er der tilstrækkelig faglig og politisk substans i den? Er den omvendt for tung?
- Er der en tilstrækkelig balance mellem at komme i dybden vs. i bredden i forhold til udvalgets behandling af dets arbejdsopgaver? Er der tid til reel politisk behandling?
- Er der beskrevet muligheder for politiske valg i sagsfremstillingen? Bliver der lagt tilstrækkelig med alternativer op, og kan der prioriteres tilstrækkeligt?
- Bruges initiativretten hensigtsmæssigt i forhold til at få sager på dagsordenen?
- Hvordan fungerer inddragelsen af relevante eksterne aktører?
- Tilstrækkelig mulighed for at få inspiration via studiebesøg eller lignende?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Er arbejdet tilrettelagt, så der er blivet rum for politiske drøftelser og prioriteringer?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne til andre stående udvalg og midlertidige udvalg? – i forbindelse med mødeforberedelsen og i forbindelse med udvalgenes funktionsmåde i praksis:

- I forhold til forretningsudvalget kan spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene. Behandles sagerne forfra?
- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning. Snitflader til sundhedskordinationsudvalg.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.
- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.
- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? (og den anden vej for forretningsudvalgets vedkommende)

- Generelt.
- I forbindelse med budgetprocessen.
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne.

Afsluttende spørgsmål:

Hvordan opleves muligheden for at udfolde sig som politiker/udvalgsformand og få politisk indflydelse i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

- Oplever du, at du har mulighed for at drive dit område politisk?
- Hvad kunne du godt have tænkt dig at lave som politiker, og har du haft mulighed for at realisere disse ønsker/visioner? Kan man gøre en forskel som politiker og udvalgsformand inden for den nuværende struktur?
- Hvad er det, der hæmmer eller muliggør, at du kan udfolde dig som politiker og som udvalgsformand?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har være inde på?

Bilag 4 Interviewguide for interview med formandskabet

Interviewguiden anvendes til interview med formandskabet, repræsentanter for partier uden udvalgsformandsposter samt øvrige repræsentanter for partierne. Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen – herunder praktikaliteter omkring deltagelsen (godkendelse af citater mv.). Interviewguiden er den samme som for de stående udvalg og forretningsudvalget, men der lægges mere vægt på spørgsmålet om politisk indflydelse. Respondenten opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra sit arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet. I de udvalgsrelaterede spørgsmål tages udgangspunkt i de specifikke udvalg, respondenterne er medlem af.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan opleves valget af sager, der tages op? – herunder timingen af den politiske inddragelse:

- Opleves det, at der prioriteres tilstrækkeligt i hvilke sager, der tages op?
- Hvad er formålet med arbejdet i udvalget, og kan det opfyldes med de sager, der tages op?
- Er der den rigtige timing i, hvornår en sag bliver taget op? Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Hvad er det for sager, der mangler? Er der noget, I burde være involveret i, som I ikke bliver involveret i?

Hvordan opleves mødernes indhold mere generelt?

- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje? Er dagsordenen til møderne tilstrækkelig tung – er der tilstrækkelig faglig og politisk substans i den? Er den omvendt for tung?
- Er der en tilstrækkelig balance mellem at komme i dybden i forhold til i bredden i forhold til udvalgets behandling af dets arbejdsopgaver? Er der tid til reel politisk behandling?
- Er der beskrevet muligheder for politiske valg i sagsfremstillingen? Bliver der lagt tilstrækkelig med alternativer op, og kan der prioriteres tilstrækkeligt?
- Bruges initiativretten hensigtsmæssig i forhold til at få sager på dagsordenen?
- Hvordan fungerer inddragelsen af relevante eksterne aktører?
- Tilstrækkelig mulighed for at få inspiration via studiebesøg eller lignende?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Er arbejdet tilrettelagt, så der er rum for politiske drøftelser og prioriteringer?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne til andre stående udvalg og midlertidige udvalg?

- I forhold til forretningsudvalget kan spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene. Behandles sagerne forfra?

- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning. Snitflader til sundhedskoordinationsudvalg.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.
- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.
- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? (og den anden vej for forretningsudvalgets vedkommende)

- Generelt.
- I forbindelse med budgetprocessen.
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne.

Afsluttende spørgsmål:

Hvordan opleves muligheden for at udfolde sig som politiker og få politisk indflydelse i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

- Oplever du, at I som politikere har mulighed for at drive jeres område politisk?
- Hvad kunne du godt have tænkt dig at lave som politiker, og har du haft mulighed for at realisere disse ønsker/visioner? Kan man gøre en forskel som politiker inden for den nuværende struktur?
- Hvad er det, der hæmmer eller muliggør, at man kan udfolde sig som politiker?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har være inde på?

Bilag 5 Interviewguide for interview med udvalgssekretærerne

Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen – herunder praktikaliteter omkring deltagelsen (godkendelse af citater mv.). Respondenterne opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra deres arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet. For udvalgssekretærerne anvendes mange af de samme spørgsmål som til udvalgsformændene, men vægten lægges i større udstrækning på de første spørgsmål om mødeforberedelse, om end det også er interessant at få deres vurdering af mødeindholdet i praksis.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan foregår mødeforberedelsen?:

- Hvilke arbejds gange er der?
- Har I haft en bestemt strategi for mødeforberedelsen og serviceringen af udvalgsformanden?
- Hvordan foregår samspillet med udvalgsformanden?
- Hvordan foregår samspillet med administrationen generelt?
- Hvordan koordineres med de øvrige udvalg og forretningsudvalget?

Hvordan opleves/vurderes forberedelsen af møderne?

- Er arbejds gangene hensigtsmæssige?
- Har I kunne følge jeres strategi for mødeforberedelsen, eller har den måtte omlægges undervejs?
- Hvordan fungerer samspillet med udvalgsformanden og servicering af denne?
- Hvordan fungerer koordination mellem udvalgssekretærerne?
- Hvordan fungerer samspillet med administrationen generelt?

Hvordan foregår arbejdet med valg af sager, der tages op – herunder timingen af udvalgenes inddragelse?

- Hvilke tanker gør I jer om fokus for udvalgenes arbejde, og hvilke sager de ideelt set burde behandle?
- Hvordan prioriteres der i praksis mellem sager – herunder hvornår sager kommer på dagsordenen? Hvilken rolle spiller I, udvalgsformanden og resten af administrationen?

Hvordan opleves valget af sager, der ender med at blive taget op?:

- Opleves det, at de sager der bliver taget op understøtter formålet med udvalgets arbejde?
- Er der i praksis den rigtige timing i, hvornår en sag bliver taget op? Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Er der noget, I finder, at udvalgene burde involveres i, som de ikke bliver involveret i? Hvis ja, hvem har mulighed for at ændre dette?

Hvordan er mødernes indhold mere generelt typisk? – herunder hvad er jeres overvejelser om, hvordan de bør være?

- Hvilke overvejelser gøres om at sikre balance mellem dybde og bredde i mødeforberedelsen.

- Bliver der oftest beskrevet beslutningsalternativer for udvalgene, og hvilke overvejelser gøres med henblik på at sikre dette?
- Hvordan inddrages relevante eksterne aktører?
- Hvor ofte bruges studiebesøg, og hvordan organiseres det?

Hvordan opleves/vurderes mødernes indhold mere generelt?

- Er der en tilstrækkelig balance mellem politikernes mulighed for at komme i dybden vs. i bredden i forhold til udvalgets behandling af dets arbejdsopgaver? Er der tid til reel politisk behandling?
- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje? Er dagsordenen til møderne tilstrækkelig tung – er der tilstrækkelig faglig og politisk substans i den? Er den omvendt for tung?
- Er der muligheder for politiske valg beskrevet i sagsfremstillingen? Bliver der lagt tilstrækkelig med alternativer op?
- Bruges initiativretten tilstrækkeligt af politikerne i forhold til at få sager på dagsordenen?
- Hvordan fungerer inddragelsen af relevante eksterne aktører?
- Hvordan fungerer muligheden at give politikerne inspiration via studiebesøg eller lignende?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Er arbejdet tilrettelagt, så politikerne har rum for politiske drøftelser og prioriteringer?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift set fra administrationens side?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne til andre stående udvalg og midlertidige udvalg? – i forbindelse med mødeforberedelsen og i forbindelse med udvalgenes funktionsmåde i praksis:

- I forhold til forretningsudvalget spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene. Behandles sagerne forfra?
- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.
- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.
- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? – i forbindelse med mødeforberedelsen og i forbindelse med udvalgenes funktionsmåde i praksis:

- Generelt.
- I forbindelse med budgetprocessen.
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne.

Afsluttende spørgsmål:

Oplever I, at politikerne har mulighed for at udfolde sig som politikere i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har være inde på?

Bilag 6 Interviewguide for interview med centerdirektørerne

Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen – herunder praktikaliteter omkring deltagelsen (godkendelse af citater mv.). Respondenterne opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra deres arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet. Spørgsmålene følger i store træk dem for udvalgssekretærerne, men med lidt flere spørgsmål om implikationer bredere ud i organisationen.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan foregår mødeforberedelsen?:

- Hvilke arbejdsgange er der?
- Har du haft en bestemt strategi for mødeforberedelsen?
- Hvordan foregår samspillet med udvalgsformanden?
- Hvordan foregår samspillet med udvalgssekretærer og administrationen generelt?
- Hvordan koordineres med de øvrige udvalg og forretningsudvalget?

Hvordan opleves/vurderes forberedelsen af møderne?

- Er arbejdsgangene hensigtsmæssige?
- Har du kunne følge din strategi for mødeforberedelsen, eller har den måtte omlægges undervejs?
- Hvordan fungerer samspillet med udvalgsformanden?
- Hvordan fungerer koordination med udvalgssekretærerne og administrationen generelt?
- Hvordan indvirker processerne i forbindelse med mødeforberedelsen på arbejdsgange bredere ud i organisationen?

Hvordan foregår arbejdet med valg af sager, der tages op – herunder timingen af udvalgenes inddragelse?

- Hvilke tanker gør du dig om fokus for udvalgenes arbejde, og hvilke sager de ideelt set burde behandle?
- Hvordan prioriteres der i praksis mellem sager – herunder hvornår sager kommer på dagsordenen? Hvilken rolle spiller du, udvalgssekretærerne, udvalgsformanden og resten af administrationen?

Hvordan opleves valget af sager, der ender med at blive taget op?:

- Opleves det, at de sager der bliver taget op understøtter formålet med udvalgets arbejde?
- Er der i praksis den rigtige timing i, hvornår en sag bliver taget op? Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Er der noget, du finder, at udvalgene burde involveres i, som de ikke bliver involveret i? Hvis ja, hvem har mulighed for at ændre dette?

Hvordan er mødernes indhold mere generelt? – herunder hvad er dine overvejelser om, hvordan de bør være?

- Hvilke overvejelser gøres i mødeforberedelsen om at sikre balance mellem dybde og bredde.
- Har udvalget oftest beslutningsalternativer, og hvilke overvejelser gøres med henblik på at sikre dette?
- Hvordan inddrages relevante eksterne aktører?
- Hvor ofte bruges studiebesøg, og hvordan organiseres det?

Hvordan opleves/vurderes mødernes indhold mere generelt?

- Er der en tilstrækkelig balance mellem politikernes mulighed for at komme i dybden vs. i bredden i forhold til udvalgets behandling af dets arbejdsopgaver? Er der tid til reel politisk behandling?
- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje? Er dagsordenen til møderne tilstrækkelig tung – er der tilstrækkelig faglig og politisk substans i den? Er den omvendt for tung?
- Er der muligheder for politiske valg beskrevet i sagsfremstillingen? Bliver der lagt tilstrækkelig med alternativer op?
- Bruges initiativretten tilstrækkeligt af politikerne i forhold til at få sager på dagsordenen?
- Hvordan fungerer inddragelsen af relevante eksterne aktører?
- Hvordan fungerer muligheden at give politikerne inspiration via studiebesøg eller lignende?
- Får administrationen og organisationen generelt på baggrund af udvalgenes arbejde generelt det input fra politikerne, der er nødvendige i jeres arbejde?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Er arbejdet tilrettelagt, så politikerne har rum for politiske drøftelser og prioriteringer?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift set fra administrations side?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne til andre stående udvalg og midlertidige udvalg? – i forbindelse med mødeforberedelsen og i forbindelse med udvalgenes funktionsmåde i praksis:

- I forhold til forretningsudvalget spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene. Behandles sagerne forfra?
- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.
- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.
- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? – i forbindelse med mødeforberedelsen og i forbindelse med udvalgenes funktionsmåde i praksis:

- Generelt.
- I forbindelse med budgetprocessen.
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne.

Hvilke konsekvenser har disse fordele/ulemper i forhold til snitflader for administrationens arbejde og organisationens arbejde mere generelt?

Afsluttende spørgsmål:

Hvordan opleves politikernes og administrationens muligheder for at udfolde sig som henholdsvis politikere og administration i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har været inde på?

Bilag 7 Interviewguide for interview med koncerndirektionen

Der startes med en kort introduktion om formål med undersøgelsen – herunder praktikaliteter omkring deltagelsen (godkendelse af citater mv.). Respondenterne opfordres til undervejs at komme med både gode og dårlige eksempler fra deres arbejde og til at komme med bud på, hvordan arbejdsformen/strukturen under de enkelte punkter kan forbedres fremadrettet. Koncerndirektionen får mange af de tidligere spørgsmål til administrationen, men færre spørgsmål til praktikaliteter i udvalgsarbejdet.

Processpørgsmål/spørgsmål til arbejdsform:

Hvordan opleves valget af sager, der tages op til politisk drøftelse – herunder timingen af den politiske inddragelse?:

- Opleves det, at der prioriteres tilstrækkeligt i hvilke sager, der tages op politisk? Er det hensigtsmæssige ting, politikerne beskæftiger sig med?
- Hvad burde være formålene være med udvalgenes arbejde, og realiseres disse formål inden for den nuværende struktur?
- Er der den rigtige timing i, hvornår politikerne bliver involveret i sager. Gerne eksempler på hvornår timingen har været god eller dårlig (fx inddraget så sent at der ikke er mere politik tilbage).
- Hvad er det for sager, der mangler? Er der noget, politikerne burde involveres i, som de ikke bliver involveret i og omvendt?
- Hvilke konsekvenser har valget af sager for administrationen arbejde?
- Har udvalgene generelt en passende opgaveportefølje?

Hvordan opleves udvalgenes rolle som politikformulerende og politikkontrollerende i praksis?

- Hvordan opleves sammenhængen mellem (eller adskillelsen af) politik og drift?
- Hvordan opleves sammenhængen mellem driftsmålstyringen og det politiske arbejde i regionen?
- Er der rum for, at politikerne kan levere hensigtsmæssige input til det strategiske arbejde i den nuværende struktur?

Struktur og snitfladespørgsmål:

Hvordan opleves snitfladerne mellem de stående udvalg og mellem stående udvalg og midlertidige udvalg?

- I forhold til forretningsudvalget kan spørges ind til relationen de enkelte stående udvalg. Særligt hvordan relationen er til den faglige behandling i udvalgene
- For SUND følges især op på relationen til PSU, TVÆRS og ITA. Forretningsudvalget i forhold til akutbetjeningen og hospitalsplanlægning. EVU på forskningsområdet. Evt. case Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til ITA).
- For TVÆRS følges særligt op i forhold til SUND og PSU. Evt. case: Sager om lægedækning. Snitflader til sundhedskoordinationsudvalg.
- For PSU følges særligt op i forhold til SUND og TVÆRS. Evt. case: Treårsplan.
- For EVU følges særligt op i forhold til MTU, SUND, Vækstforum og eksternt samarbejde. Evt. case: ReVUS.
- For MTU følges særligt op i forhold EVU. Evt. case: ReVUS.

- For ITA følges særligt op i forhold til SUND og forretningsudvalget. Evt. case: Afbureaukratisering eller Bornholms Udviklingshospital (særligt i forhold til SUND).

Hvordan opleves snitfladerne til forretningsudvalget? (og den anden vej for forretningsudvalgets vedkommende)

- Generelt
- I forbindelse med budgetprocessen
- I forbindelse med driftsmålsstyringen og indspil til denne

Hvilke konsekvenser har disse fordele/ulemper i forhold til snitflader for administrationens arbejde og organisationens arbejde mere generelt?

Afsluttende spørgsmål:

Hvordan opleves politikernes og administrationens muligheder for at udfolde sig som henholdsvis politikere og administration i den nuværende struktur og med de nuværende processer?

Er der generelle kommentarer til regionens politiske styreform eller udvalgsstruktur, som vi ikke har været inde på?

Bilag 8 Inspirationskatalog

I forbindelse med interviewene blev der af enkeltpolitikere, administration og udvalgene nævnt en række konkrete forslag til forbedringer af det politiske arbejde, som rækker ud over valget af den overordnede politiske model. En del af disse forslag er allerede nævnt i kapitel 3. Andre falder uden for kapitlets rammer, men er relevante at nævne, da de potentielt kan bidrage til at forbedre den politiske proces. I tabel 8.1 ses en oversigt over en række af forslagene. Vi har søgt at indfange forslag, som er konkrete og handlingsanvisende, og som går på tværs af strukturdiskussioner, men det skal understreges, at der er tale om et inspirationskatalog snarere end en fuldstændig liste.

Fremstillingen er struktureret som følger. I første kolonne angives forslaget overordnede tema. I anden kolonne beskrives det mere konkret. I tredje kolonne beskrives de fordele, der direkte nævnes i interviewene eller kan udledes af diskussionerne. I fjerde kolonne nævnes de tilsvarende potentielle ulemper ved forslagene. Vi tager udgangspunkt i politikernes og administrationens forslag samt deres eventuelle vurdering af forslagernes fordele og ulemper. At der eksempelvis ikke er angivet nogen ulemper i forhold til et forslag skal derfor naturligvis ikke tages til udtryk for, at der ikke kan være ulemper. I langt de fleste tilfælde vil eksempelvis ressourceforbrug således være en ulempe, selv om det ikke blev berørt i interviewene. Ligeledes vil flere af forslagene givetvis have yderligere fordele, end dem der blev nævnt.

Bilagstabel 8.1: Politikeres forbedringsforslag og forventet udbytte

Overordnet emne	Forslag	Interviewpersonernes argumenter for	Interviewpersonernes argumenter imod
Introduktion og orientering	Introduktionskursus til/oplæring af udvalg og nye politikere efter et valg (både ved administration og politikere): <ul style="list-style-type: none"> - Introduktion til det faglige område. - Introduktion til den politiske opgave i udvalgene. - Introduktion til procedurer. - Bedre overlevering internt i partierne. 	<p>Bedre og hurtigere indsigt i, hvilke områder man kan få politisk indflydelse på.</p> <p>Bedre og hurtigere indsigt i, hvordan man kan få politisk indflydelse.</p> <p>Fremme politikernes kritiske stillingtagen til sagsfremstillinger og prioritering af udvalgets arbejde.</p>	<p>Noget af denne information eksisterer i forvejen.</p> <p>Man risikerer informationsoverload i starten af valgperioden. Noget af informationen kan evt. spredes ud.</p>
	Særlig introduktion til udvalgsformænd i forhold til ovenstående punkter samt mødeledelse.	Udvalgsformændene er særligt drivende for udvalgenes arbejde.	
	Bedre oversigt over og adgang til medarbejdere i administrationen, som kan hjælpe med at besvare spørgsmål indenfor givne emner.	Bedre mulighed for at få stille spørgsmål og få svar ift. aktuelle sager i udvalgene. Hjælp til at få indsigt i udvalgenes fagområder.	
	Mere støtte til politikere, fx via ændret udvalgssekretærrolle eller administrativ støtte til partierne.	<p>Hjælp til rettigheder og procedurer ift. at fremsende forslag til sager, bruge initiativretten mv.</p> <p>Mulighed for at opnå assistance til at opnå et større fagligt vidensniveau.</p>	Omkostningsfuldt.
	Mere administrativ støtte under udvalgs møderne, fx centerdirektørens tilstedeværelse i Forretningsudvalget eller spørgerunder, fx i relation til økonomiske drøftelser.	Bidrage med tekniske og faglige forklaringer og udredninger inden for det konkrete fagområde. Understøtte udvalgsformændene i redegørelserne for faglige argumenter relateret til sagerne.	
Udvalgsmødernes struktur og planlægning	Afholdelse af udvalgsmøder over flere dage (ikke kun tirsdage).	<p>Undgå for mange situationer hvor politiske drøftelser afkortes, fordi udvalgsmedlemmer skal videre til et andet udvalgsmøde.</p> <p>Mulighed for indimellem at arbejde med lange møder med mulighed for oplæg fra eksperter, brugere mv. og med god tid til politiske drøftelser.</p>	<p>Kalenderkoordination, særligt for politikere på arbejdsmarkedet.</p> <p>Politikerne er deltidspolitikere – grænser for tid uanset den gode vilje.</p> <p>Vil gøre koordination af fælles møder sværere, jf. næste punkt.</p>
	Flere temamøder, hvor eksperter, interessenter mv. kan inddrages i drøftelser af et bestemt emne.	God tid til drøftelse af aktuelle og politisk relevante temaer.	Også her uenighed om, hvor meget tid deltidspolitikere kan afsætte til møder udenfor de almindelige udvalgsmøder.
	Nye arbejdsformer i udvalgene	Forventning om at det kan medvirke til at fremme nytænkning.	

Overordnet emne	Forslag	Interviewpersonernes argumenter for	Interviewpersonernes argumenter imod
	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop-prægede møder med drøftelser i mindre grupper. - Inddragelse af borgere, medarbejdere mv. i politikformulerende aktiviteter. - Alternativer til nuværende form, hvor dagsorden følges, siddende om et bord (fx stående, som ved gennemgang af driftsmål). 		
	Orienteringssager under meddelelser, fx hvis driftsdata følger de aftalte mål (alternativt inddeling i A- og B-sager).	Undgå at opfølgning på drift stjæler for meget tid på udvalgsmøderne. Frigøre tid til drøftelses- og beslutningssager.	Uenighed om, hvorvidt det praktisk er muligt, da udvalgsmedlemmer ofte fremfører bemærkninger til meddelelser, og derved kan meddelelserne tage lang tid i sig selv.
	Mere aktiv næstformandsrolle – både i udvalgene og generelt i regionen.	Mere hjælp, medspil og modspil til formændene. Styrkelse af det politiske lederskab.	
	Forbedring i tilsendt materiale: <ul style="list-style-type: none"> - Resumé af udvalgsrejser og institutionsbesøg. - Mulighed for at få mødemateriale på papir. 	Bedre indlejring af erfaringer fra udvalgsrejser i udvalgenes efterfølgende arbejde. Lettere for udvalgsmedlemmerne at få overblik over eksempelvis store datamængder.	
Sagsfremstilling	Sagshistorik i sagsfremstillingerne.	Skabe sammenhæng i udvalgsbehandlingen. Minder politikerne om, hvad der blev besluttet sidst. Ofte kan der være lang tid mellem udvalgenes behandlinger af en sag.	
Udvikling af udvalgsarbejdet	Afsatte midler til at udvalgene kan tilrettelægge egne konferencer.	Mulighed for at samle eksperter, borgere, medarbejdere m.fl. i regionen til at give inspiration til afgrænset emne. Alternativ til studieture og studiebesøg som metode til inspiration.	
	Årlig status på/evaluering af udvalget arbejdsform og resultater.	Mulighed for at drøfte arbejdsform, sagsfremstilling, dagsorden mv. med administrationen og udvalgsmedlemmerne imellem. Anledning til at justere i udvalgsarbejdet, så det lever op til politikernes behov og ønsker.	
Snitflader	Skabe personoverlap hvor muligt (fx ved observatørstatus).	Sikre overlevering mellem udvalg som er fagligt tæt relaterede.	
	Flere fælles møder mellem udvalg som har fælles eller overlappende sager (nogle foreslår også enkelte fællesmøder mellem FU og stående udvalg).	Bredere drøftelse af fælles sager. Undgå dobbeltbehandling. Mulighed for at politikere (fx fra små partier) kan give deres holdning til kende eller stille forslag til sager, som falder udenfor udvalg, man selv eller partifæller er medlem af.	Kalenderkoordination. Tidskrævende.



**Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00