



§ 17, stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed

Referat

5. marts 2019 kl. 17:00

Kommunalbestyrelsens spisestue, 5. sal, Rådhuset

Indkaldelse

Charlotte Algreen
Karoline Geneser
Kathrine Utzon-Frank
Jesper Lind
Mikkel Elung-Johannessen
Gert Rode
Signe Bjerke Termansen
Dorte Minna Hansen
Richard Sandbæk
Henrik Bang

Fra forvaltningen deltog:

Bjarne Holm Markussen
Tina Gliese Schjerling
Thomas Hansen
Eva Christensen (Ref.)



Indholdsfortegnelse

Pkt.Tekst	Side
1 Velkomst v. direktør Bjarne Holm Markussen	3
2 Godkendelse af dagsorden	4
3 Præsentation af udvalgets medlemmer	5
4 Valg af formandskab	6
5 Baggrund og rammesætning for udvalget	7
6 Oplæg om bæredygtighed v. Mogens Lykketoft	8
7 Miniworkshop - strategiens fokusområder og procesplan	9
8 Afrunding og opsummering af aftaler	10





Punkt 1

Velkomst v. direktør Bjarne Holm Markussen

Sagsfremstilling

Direktør Bjarne Holm Markussen byder velkommen og åbner mødet.

Beslutning

§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019

Bjarne Holm Markussen bød det nye udvalg velkommen som del af det politiske arbejde på Rådhuset.





Punkt 2
Godkendelse af dagsorden

Beslutning
§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019
Godkendt.



Punkt 3**Præsentation af udvalgets medlemmer****Sagsfremstilling**

Udvalgets medlemmer er samlet for første gang, og får her mulighed for at præsentere sig kort for hinanden.

Forbered gerne et par stikord til 1 minuts præsentation af dig selv: Hvem du er som samarbejdspartner? Hvad glæder du dig til i udvalgsarbejdet?

Bilag: Deltagerliste.

Beslutning**§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019**

Alle udvalgsmedlemmer fortalte kort hvad de glæder sig til og hvilke kompetencer de bringer med ind i udvalgsarbejdet.

Bilag

- Opgaveudvalg deltagerliste



Punkt 4 **Valg af formandskab**

Sagsfremstilling

Opgaveudvalget skal vælge formand og næstformand.

Udvalgsmedlemmer kan på selve mødet tilkendegive, hvis de ønsker at stille op til formandskabet.

Bilag: Procedure for valg af formandskab.

Følgende udvalgsmedlemmer har på forhånd tilkendegivet at de ønsker at opstille, og skal på mødet genbekræfte deres kandidatur:

Formandsposten:

Charlotte Algreen

Lars Mikkel Elung-Johannessen

Gert Rode

Næstformandsposten:

Henrik Bang

Beslutning

§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019

Charlotte Algreen blev valgt som formand uden modkandidater.

Henrik Bang blev valgt som næstformand uden modkandidater.

Bilag

- Valg af formandskab



Punkt 5**Baggrund og rammesætning for udvalget****Sagsfremstilling**

Thomas Hansen, afdelingsleder i Center for Miljø og Plan (CMP) fortæller kort om baggrunden for bæredygtighedsstrategien.

Eva Christensen, udvalgskoordinator i Center for Kultur, Politik og Strategi (CKPS), gennemgår rammerne for opgaveudvalget.

Bilag: Forskningsevaluering af arbejdet med § 17 stk. 4 opgaveudvalg i Gentofte kommune. Materialet er til inspiration for udvalgsarbejdet, og forudsættes ikke læst inden første udvalgsmøde.

Beslutning**§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019**

Thomas Hansen fortalte historien op til den politiske beslutning om at udvikle en bæredygtighedsstrategi i Lyngby-Taarbæk (bilag).

Eva Christensen rammesatte udvalgsarbejdet med fokus på opgaveudvalgets status som "demokratisk hybrid" og muligheden for innovation og læring (bilag).

Bilag

- Kommissorium for opgaveudvalg for bæredygtighed
- Samlet evaluering af den nye politiske arbejdsform i Gentofte Kommune
- Bæredygtighedsstrategiens baggrund
- Rammesætning for udvalgsarbejdet



Punkt 6**Oplæg om bæredygtighed v. Mogens Lykketoft****Sagsfremstilling**

De 17 verdensmål for bæredygtig udvikling blev vedtaget enstemmigt på FN's generalforsamling for tre år siden.

Mogens Lykketoft, folketingsmedlem og tidligere formand for FNs generalforsamling, skyder arbejdet med bæredygtighedsstrategien i gang med et oplæg.

Bilag: Tre rapporter om FN's 17 verdensmål.

Bilagsmaterialet er til inspiration for udvalgsarbejdet, og forudsættes ikke læst inden første udvalgsmøde.

Beslutning**§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019**

Mogens Lykketoft fortalte om arbejdet med FNs verdensmål, og berørte bl.a. den store tilslutning til verdensmålene og dagsordenens presserende karakter (bilag).

Bilag

- Fra globale mål til lokal udvikling_Deloitte 2018
- Kommuner kan skabe lokal udvikling med FN's verdensmål_Deloitte 2017
- Regeringens handlingsplan for FN's verdensmål
- Mogens Lykketoft



Punkt 7**Miniworkshop - strategiens fokusområder og procesplan****Sagsfremstilling**

Faciliteret miniworkshop. Udvalgets medlemmer får her mulighed for at tænke med på de mulige fokusområder i bæredygtighedsstrategien.

Derudover præsenteres den foreslåede procesplan, så udvalget kan give feedback på form og indhold.

Tina Gliese Scherling, projektleder for bæredygtighedsstrategien i Center for Miljø og Plan (CMP), faciliterer.

Beslutning**§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019**

Udvalget kommenterede strategiens foreløbige fokusområder (bilag) ved at skrive kommentarer på plancher om hhv. 1. Energi og regnvand, 2. Affald, genbrug og madspild, 3. Trafik, sundhed og ernæring 4. Byliv, beplantning og biomasse, 5. Frivillighed, fællesskaber og medborgerskab (bilag). Derefter var der en kort drøftelse:

- Det er tæt sammenhæng mellem "Energi og regn" og "Beplantning og biomasse".
- Indkøb ind i overskift på "Affald".
- På tværs af alle fokusområder ligger kommunikation og proces, hvordan vi skaber synlighed omkring hvad vi laver.
- Forslag om bæredygtige sodavand, væk med plastikflasker: Fej for egen dør.
- Ønske om bæredygtig mødeforplejning.
- Bæredygtigt rådhus, showroom, ikke flere engangskopper, der skal skabes troværdighed, det kan skabe et stærkt indtryk så snart man kommer ind på rådhuset.
- Rådhuset står overfor en stor renovering, er der mulighed for at tænke i bæredygtighed her?
- Affaldssortering - hvorfor sorteret der ikke på rådhuset?
- Det er dilemma vi alle kender, disse valgsituationer er et vilkår for alle, noget fælles.

Bilag

- Opsamling på brainstorm på 1. udvalgs møde referat_20190313
- Miniworkshop
- Plancher med strategiens mulige fokusområder



Punkt 8

Afrunding og opsummering af aftaler

Beslutning

§ 17. stk. 4 - Opgaveudvalg for Bæredygtighed, den 5. marts 2019

Næste udvalgs møde: Tirsdag den 2. april kl. 16.30-19.30 på Rådhuset

Datoer i marts:

- Udstilling om helhedsplanen for Firskovvej (fra 13. marts, Rådhuset, 1. sal)
- Rundvisning for boligforeninger, Lyngby-Taarbæk forsyning (28. marts)
- Åbent hus, kommuneplanen, Rådhuset (30. marts)

Følg med og del gerne:

LTK.dk, SoMe #bæredygtighed



Medlemmer af opgaveudvalg for bæredygtighed, Lyngby-Taarbæk Kommune

NAVN	BY	TITEL	ERFARING MED BÆREDYGTIGHED	SÆRLIGE INTERESSER
Charlotte Algreen	Virum	Selvstændig og ekstern lektor på DTU og DIS	Er uddannet arkitekt på Kunstakademiets arkitektskole og har derfor hovedsagligt arbejdet med bæredygtighed i byggeriet. Er desuden uddannet passivhusdesigner og DGNB konsulent, hvilket er den certificeringsordning, der bruges i DK til at bæredygtighedscertificere byggeri og byområder. Har senest deltaget på Summeruniversity på Københavns Universitet i FN's 17 Verdensmål for en bæredygtig fremtid, strategiske muligheder og praktisk implementering. Har arbejdet med bæredygtighed i 20-25 år. Både som selvstændig arkitekt i provinsen, Bornholm, hos JJW Arkitekter, som sagsarkitekt i By & Bolig afdelingen og var derudover bæredygtighedsansvarlig for hele virksomheden. Har derefter arbejdet i Lejerbo som projektchef, bygherre og bygherrerådgiver for organisationer, med ansvar for bæredygtig strategi og implementering i nybyggerier og renoveringssager. Har været medlem af Danske Arkitektvirksomheders bestyrelse og været en del af Bæredygtighedsudvalget. Sidder nu i Bygherreforeningens bæredygtighedsudvalg, og arbejder som strategisk brancherådgiver i bæredygtighed, FN's Verdensmål og cirkulære forretningsmodeller.	Bæredygtighed er den vigtigste dagsorden for menneskeheden, og vi skal ind i en bæredygtig fremtid.
Karoline Geneser	Virum	Koncernkompetencechef	Uddannet civilingeniør inden for byggeri. Arbejdet med bæredygtighed i 23 år, og i det seneste år som ansvarlig for bæredygtighed i flere virksomheder. Det har primært drejet sig om bæredygtig byplanlægning samt bæredygtighed i byggeri, herunder materialeforbrug, energiforbrug og indeklima. Arbejder i dag som koncernkompetencechef for bæredygtighed hos MOE A/S med at lægge linjen for firmaets tilgang til bæredygtighed og sikre, at der er de fornødne kompetencer til dette. MOE A/S arbejder inden for byggeri, infrastruktur og forsyning, så der er tale om bæredygtighed i bred forstand. Karoline var desuden blandt en af de første i Danmark til at arbejde med bæredygtighedscertificeringer af bygninger og har været med til at udvikle den danske version af DGNB, som er en bæredygtig certificeringsordning for bygninger og byområder. Har endvidere arbejdet med certificeringsordninger som LEED og BREEAM. Sidder i materialeudvalget hos Dansk Green Building Council og medvirker til at udarbejde den kommende frivillige bæredygtighedsordning i bygningsreglementet i samarbejde med Foreningen Rådgivende Ingeniører (FRI).	Balancen mellem vores brug af ressourcer og muligheden for at bibeholde det gode liv. Vigtigt at gøre det nemt og tilgængeligt at agere bæredygtigt. Her spiller de kommunale myndigheder en stor rolle – ved at gå forrest, ved at stille krav, men også ved at stille de rette rammer til rådighed for borgerne i kommunen. Håber, at strategien bidrager til at reducere madspild fra offentlige institutioner, reducere udledningen fra den offentlige transport, sat høje mål for kommende renoveringer, nybyggerier og byområder - i samarbejde med borgere og forretningsdrivende.
Kathrine Utzon-Frank	Virum	Projektmedarbejder	Er uddannet Cand. Techn. Soc. (miljøplanlægger), og har derved opnået bred viden om bæredygtighed, klima, energi og miljø på forskellige administrative niveauer. Skrev speciale omkring affaldssortering og problematikken omkring udsortering af plast og organisk materiale. Har erfaring med bæredygtighed fra forskellige stillinger, bl.a. via arbejde med planloven i Energistyrelsen og med strategisk energiplanlægning i Faxe Kommune. Hendes tilgang til bæredygtighedsarbejdet er præget af en strategisk tilgang til planlægning, som bl.a. indebærer, at man arbejder helhedsorienteret, langsigtet og efter robuste løsninger. Er på nuværende tidspunkt tilknyttet Miljøpunkt Indre By & Christianshavn, som arbejder med bæredygtighed ud fra FN's verdensmål. Arbejder bl.a. på et projekt omkring klimatilpasning i gårdmiljøer i byen, dvs. områder med tæt bebyggelse og mange fredede bygninger, men er også løbende inde over andre projekter, fx måling af partikelforurening, affaldssortering m.m.	Har en bred interesse i miljø og bæredygtighed, men særligt inden for affaldssortering. Både på anlægsniveau og i forhold til, hvordan man får borgere til at affaldssortere gennem information og praktiske løsninger. Har desuden en særlig interesse i borgerinddragelse, dvs. hvordan man laver bæredygtige løsninger, der også kan implementeres hos borgerne. Finder endvidere symbioseprojekter enormt spændende, omend noget mere vanskelige. Her menes projekter, hvor én virksomhed får glæde af en anden virksomheds spildvarme eller affaldsprodukter fx, således at bæredygtighed er med til at skabe merværdi.
Jesper Lind	Holte	Afdelingsleder	Er uddannet ingeniør fra DTU og har siden været beskæftiget med alle former for rådgivning inden for grundvand. Har været ansat i Kapsax, COWI og har siden januar 2017 været afdelingsleder i Geo. Har primært kendskab til bæredygtige løsninger inden for vandsektoren og klimatilpasningsområdet i Danmark og internationalt. Det være sig både inden for energibesparende løsninger, men også i forhold til vand- og ressourcebesparende tiltag. Er bosiddende i Rudersdal, men har en stor berøring med Lyngby bl.a. i forbindelse med arbejde og netværk i Vidensbyen.	Grundvand, vandforsyning, energi og klimatilpasningsløsninger. Mener desuden at borgerinddragelse er et nøgleord i lokal bæredygtighed.

Medlemmer af opgaveudvalg for bæredygtighed, Lyngby-Taarbæk Kommune

NAVN	BY	TITEL	ERFARING MED BÆREDYGTIGHED	SÆRLIGE INTERESSER
Lars Mikkelsen Elung-Johannessen	Virum	Konsulent i klima og bæredygtighed	Uddannet på DTU. Har siden 1986 arbejdet professionelt med bæredygtig byudvikling, herunder klimatilpasning og -reduktion samt FN's verdensmål. Tidligere ansat i Rambøll (affaldshåndtering, deponering og bortskaffelse af affald), Carl Bro (sanitet, affaldshåndtering, spildevand og miljøvurderinger, udstationeret til Ægypten), Verdensbanken (affaldshåndtering i store byer) og Udenrigsministeriet (ansvarlig for byer ifm. udviklingsbistand). I nuværende stilling, som leder af et mindre konsulentfirma i Virum, arbejder Lars Mikkelsen med klimaforandringer og FN's verdensmål for store projekter i udviklingslande. I Danmark har han fokus på at udvikle ledere og medarbejdere til at forstå hvilke af FN's verdensmål de bevidst og ubevidst arbejder hen mod og hvordan de kan blive bedre til at bidrage til at opfylde målene.	At sikre en ungdom som udvikler sig og blive livsduelige gennem en god skole. At sikre at borgerne er sunde og raske, herunder at forebygge stofmisbrug samt reducere antal dødsfald som følge af støj, og forurening fra luft, vand og jord. At alle i kommunen har adgang til rent vand og sanitet, hvor vandforbruget inden for alle sektorer er så effektiv som muligt og man udnytter muligheder for opsamling og genanvendelse af vand samt at sikre en forståelse fra alle borgere om deres ansvar for at sikre vand til alle i kommunen. At sikre at byudviklingen er inkluderende og bæredygtig, samtidig med at grønne områder og kulturarven bevares. At fremme mulighederne for at bæredygtig energi kan implementeres i kommunen (af private og virksomheder), så den samlede andel af vedvarende energi i kommunen øges væsentligt. At infrastrukturen i kommunen udvikles så den er bæredygtig og robust, og der sikres økonomisk udvikling og menneskelig trivsel. At kommunen udvikler en strategi der tiltrækker bæredygtige industrier, der skaber bæredygtige jobs, og gerne i et samarbejde med bl.a. DTU. At sikre kommunens egen drift bidrager til et ansvarligt forbrug og bidrager til øget bevidsthed blandt kommunens erhvervsdrivende for ansvarlig produktion og forbrug. At kommunen er på forkant med og bidrager til opnå Danmarks 2030 klimamål.
Gert Rode	Virum	Tidl. adm. Dir. GE Healthcare A/S	Uddannet kemiingeniør fra DTU, HD i afsætning og tidligere direktør i GE Healthcare A/S med ansvar for bl.a. GE's miljøpolitik (Ecomagination) i Danmark. Har i den forbindelse erfaring indenfor bæredygtig transport, genbrug, cirkulære miljøprojekter, samt investering i komponenter til vedvarende energi produktion.	Trafik, energieffektivisering og genbrug. At bidrage til at skabe partnerskaber. At skabe en strategi med bred opbakning, som folk har lyst til at være med til at virkeliggøre. Er af den opfattelse, at bæredygtighed er blandt de vigtigste emner for verden, og at en del af løsningerne må findes lokalt.
Signe Bjerke Termansen	Virum	Udviklings-konsulent	Uddannet på RUC. Her blev der vakt en interesse for at kommunikere komplekse bæredygtighedsbudskaber i en hverdagskontekst. Tidligere ansat kommunikationsmedarbejder i Ballerup Kommunes Teknik og Miljø afdeling. Har gennem de seneste år engageret sig frivilligt, bl.a. i miljøorganisationen CradlePeople, Københavns Fødevarefællesskab og som medarrangør af ”Det Fælles Bedste - folketræf for grøn omstilling 2016”. Har endvidere arrangeret byttemarkeder, herunder hverve, motivere og lede frivillige. Er ansat som udviklingskonsulent på DTU i Campus Service, hvor opgaverne spænder bredt indenfor strategisk udvikling og planlægning, projektledelse, adfærdskampagner og kommunikation (fx initiativer, der skal få flere studerende og ansatte til at sortere deres affald eller cykle til og fra campus, eller udvikling af interne systemer og procedurer, der er med til at gøre DTU's drift mere bæredygtig). Aktuelt har hun bidraget til at skrive DTU's nye bæredygtighedspolitik, som sætter kvalitative mål for DTU's bidrag til FN's verdensmål.	Anlægger en helhedsorienteret tilgang til bæredygtighed, hvor de enkelte initiativer ses i sammenhæng med det store billede. Særlig interesse for emner relateret til cirkulær økonomi og ressourcer, herunder hvordan man kan ændre forbrugsmønstre, genbruge mere, reducere indkøb af engangsprodukter og plastik samt øge udsortering og genanvendelse af affald. Fødevarer og transport. Formidling af bæredygtighed, skabe dialog og refleksion samt påvirke adfærd i en bæredygtig retning. Ser endvidere et potentiale i at bygge bro mellem aktiviteter på DTU Lyngby og i kommunen.
Dorthe Minna Hansen	Kgs. Lyngby	Centerleder	Uddannet på Aarhus Kunsthøgskole, uddannet psykolog, diplomlederuddannelse. Er ansat som centerleder på Rustenborghuset, en selvejende institution med 550 pensionist-medlemmer. Næstformand i Socialdemokratiets bestyrelse i Lyngby-Taarbæk.	Borgerinddragelse, samarbejdsdrevet innovation, brobygning mellem det kommunale, det private og civilsamfundet, mobilisering af netværk og fællesskaber.
Henrik Bang	Kgs. Lyngby	Lektor	Henrik er kandidat i matematik og fysik fra Københavns Universitet. Underviser til daglig på DTU og på Christianshavns Gymnasium. Henrik (EL) er kommunalbestyrelsesmedlem i Lyngby-Taarbæk Kommune. Han er medlem af Økonomiudvalget, Teknik- og Miljøudvalget og Beskæftigelses- og Integrationsudvalget. Han har været medlem af Enhedslisten siden 1989, og har været opstillet for partiet i Lyngby-Taarbæk Kommune siden 1998. Ved Kommunalvalget 2013 blev han valgt ind i kommunalbestyrelsen for første gang. Han har været engageret i bæredygtighedsdagsordenen siden 1970'erne.	Interesse for, at kommunen går i spidsen på visse områder, fx ved igangsættelse af pilotprojekter. Det institutionelle niveau såvel som borgerinddragelse er vigtigt i et bæredygtighedsperspektiv. Der er grænser for hvad borgerne kan, og der er grænser for hvad politik kan. Derfor er det vigtigt at have fokus på begge niveauer i bæredygtighedsarbejdet.
Richard Sandbæk	Taarbæk	Tidl. adm. Dir. For IBM	Richard (K) er kommunalbestyrelsesmedlem i Lyngby-Taarbæk Kommune. Han er næstformand i Teknik- og Miljøudvalget og medlem af Økonomiudvalget. Han er formand for Taarbæk Borgerforening og Taarbæk Nyt Facebook, og han har siddet i bestyrelsen for Taarbæk Skole samt Taarbæk Havn i 12 år. Richard Sandbæk er forhenværende vicedirektør i IBM og arbejder i dag selvstændigt.	Interesse for at skabe en strategi og handleplan som er meget borgernær. Det skal gøres nemt for borgerne at involvere sig.

Opgaveudvalg for Bæredygtighed

– valg af formandskab

På udvalgsmødet den 5. marts 2019 skal opgaveudvalget for bæredygtighed vælge et formandskab. Formandskabet skal bestå af en formand og en næstformand, der i særlig grad skal drage omsorg for udvalget og understøtte dets arbejdsproces.

Hvem kan stille op som formand og næstformand?

Alle udvalgsmedlemmer kan stille op. Det er ikke en forudsætning, at man har erfaring fra tidligere formandsopgaver. Udvalgskoordinatoren vil støtte formandskabet i opgaven og tilbyder også et kort kursus i mødeledelse, forvaltningsskik eller lignende, hvis det ønskes.

Formand- og næstformandsposten skal fordeles, så den ene varetages af et kommunalbestyrelsesmedlem og den anden af et eksternt medlem.

I mødeindkaldelsen kan du se hvilke udvalgsmedlemmer, der på forhånd har tilkendegivet, at de ønsker at stille op. Du kan også på selve mødet tilkendegive, hvis du ønsker at stille op til formandskabet.

Hvad er formandskabets rolle?

Formandskabets opgaver er at forberede og lede udvalgets møder samt at sikre sammenhæng til de øvrige stående udvalgs arbejde.

Arbejdsbyrden for formand og næstformand er større end for det almindelige udvalgsmedlem. Som del af formandskabet skal du være indstillet på:

- At deltage i formøder med direktion, centerchefer og udvalgsfacilitatorerne, hvor udvalgsmøderne planlægges nærmere. Møderne ligger fast ca. halvanden uge før opgaveudvalgets møde.
- At repræsentere opgaveudvalget udadtil ved arrangementer.

Hvordan foregår valget?

Valget udgør et selvstændigt punkt på udvalgets første møde. Formand og næstformand vælges ved flertalsvalg. Hvert udvalgsmedlem har en stemme.

Alle opstillede kandidater får mulighed for kort at præsentere sig selv og deres motivation og intentioner med at stille op til formandskabet.

Efter valget

Det nyvalgte formandskab mødes i forlængelse af første udvalgsmøde med udvalgsfacilitatorerne til et kort møde. Her aftales bl.a. mødedatoer for formandskabsmøderne.

Har du spørgsmål?

Du er meget velkommen til at kontakte udvalgsordinator Eva Christensen.

Mail: evchr@ltk.dk

Tlf: 9243 4275

Kommissorium for opgaveudvalg for bæredygtighed

Godkendt af Kommunalbestyrelsen den 30. august 2018

1. Baggrund og formål

Den forrige Kommunalbestyrelse udsendte den 26. september 2017 en pressemeddelelse med beslutning om at fortsætte arbejdet på tværs af de politiske udvalg med at tydeliggøre en ny politisk vision for bæredygtighed i Lyngby-Taarbæk Kommune, dette med afsæt i FN's 17 Verdensmål for bæredygtighed. I den forbindelse blev der afsat 3 mio. kr. i budgettet for 2018-2021.

Den nye Kommunalbestyrelse har efterfølgende besluttet at nedsætte et opgaveudvalg, der har til opgave at udarbejde bæredygtighedsstrategien på baggrund af Teknik og Miljøudvalgets behandling af sag 5 "Igangsætning og finansiering af LTK's bæredygtighedsstrategi" på mødet den 25. april 2018.

Formålet med opgaveudvalget er et rådgivende samarbejdsforum for bæredygtighed, hvor der sikres inddragelse og deltagelse af borgere, erhvervsliv samt andre relevante aktører. Opgaveudvalget er et midlertidigt forberedende og rådgivende udvalg, som har til opgave at udarbejde forslag til en bæredygtighedsstrategi for Lyngby-Taarbæk Kommune. Der lægges vægt på, at udvalgets arbejde resulterer i forslag til konkrete, realiserbare initiativer med fokus på ændret adfærd og effekter.

2. Opgaveudvalgets opgaver

Opgaveudvalget får til opgave at:

- Udarbejde forslag til strategi for bæredygtighed. Dette med henblik på at sikre et helhedsorienteret perspektiv på bæredygtighed i Lyngby-Taarbæk Kommune med afsæt i FN's Verdensmål og i relation til Videnbystrategien. Det er en forudsætning, at Bæredygtighedsstrategien henvender sig direkte til borgere, virksomheder, institutioner og foreninger, og samtidig danner grundlag for de politiske prioriteringer. Strategien kan indeholde lokale bæredygtighedsmål samt hvordan man kan bidrage til dem.
- Beskæftige sig med og udarbejde konkrete forslag med henblik på at:
 - øge genanvendelsen og mindske mængden af affald
 - fremme anvendelsen af bæredygtige energikilder og lavere energiforbrug
 - understøtte et bæredygtigt forbrug (herunder madordninger og indkøbspolitikker)
 - øge anvendelsen af bæredygtige transportformer
 - tilskynde øget beplantning og biomasse.
- Formulere kriterier for projektstøtte samt kvalificere og beslutte projektstøttemodtagere og støttebeløb i en pulje for bæredygtighedsprojekter.
- Sikre sammenhæng til relevante visioner, politikker, strategier i kommunens foreliggende og kommende sektorplaner, så som: CO2-reduktionsplan 2018-2021, bæredygtighedspolitik for kommunens bygninger, Kommuneplan, social-, skole- og sundhedsområdet, byudviklingsprojekter m.v.
- Sikre sammenhæng mellem bæredygtighedsindsatsen og det øvrige arbejde i Kommunalbestyrelsen, herunder skabe anbefalinger til et tværgående arbejde med FN's Verdensmål i kommunen.
- Inddrage og samarbejde med en bred og varieret gruppe af interne og eksterne interessenter.

Opgaveudvalgets arbejde bør tage afsæt i det foreliggende baggrundsmateriale fra arbejdet med Bæredygtighedsstrategien fremlagt på Teknik og Miljøudvalget den 25. april 2018.

Desuden skal sammenhængen til relevante strategier, herunder de nuværende klima-, bygnings- og sundhedsområder, medtænkes i arbejdet.

Som en del af processen omkring formuleringen af en bæredygtighedsstrategi, kan der foretages en vidensindsamling i form af oplæg, erfaringer og best practice fra relevante aktører. Dette kan bidrage til opgaveudvalgets drøftelser om bæredygtighed i en lokal Lyngby-Taarbæk kontekst.

3. Sammensætning af opgaveudvalget

Opgaveudvalget nedsættes under Økonomiudvalget i henhold til § 17, stk. 4, i Lov om kommunernes styrelse, og har i alt ni medlemmer. Opgaveudvalget refererer således til Økonomiudvalget, men sager forelægges Teknik- og Miljøudvalget forud for behandling i Økonomiudvalget.

Opgaveudvalget sammensættes af tre politisk udpegede samt yderligere seks eksterne medlemmer. Udvælgelsen af de politisk udpegede medlemmer sker som følgende: én vælges af og blandt Kommunalbestyrelsens medlemmer, de to andre repræsentanter udpeges af Kommunalbestyrelsen.

Udvælgelse af de eksterne medlemmer i opgaveudvalget sker ved åben annoncering og med fokus på en eller flere af følgende borgerkategorier:

- Vidensvirksomheder
- Fageksperter
- Interesseorganisationer/foreninger
- Repræsentative borgere

Økonomiudvalget træffer beslutning om den endelige sammensætning af medlemmer i udvalget.

Formand og næstformand vælges ved flertalsvalg blandt hhv. udvalgets kommunalbestyrelsesmedlem(mer) og de eksterne medlemmer, således at det sikres at det samlede formandskab både repræsenterer Kommunalbestyrelsen og de eksterne medlemmer.

Sekretariatsbistand til opgaveudvalget koordineres af direktøren og centerchefen for Center for Miljø og Plan.

4. Opgaveudvalgets arbejdsform

Opgaveudvalget tilrettelægger selv sin arbejdsform, idet der tages højde for tidsrummet for dets arbejde.

Formandskabet sikrer sammenhæng i politikudviklingen til de øvrige stående udvalgs arbejde.

Opgaveudvalget kan i sit arbejde nedsætte arbejdsgrupper i samarbejde med forvaltningen. I arbejdsgrupperne vil der kunne inddrages yderligere relevante interessenter og personer med særlig viden eksempelvis gennem afholdelse af workshops, offentlige møder mv.

5. Tidsplan

Opgaveudvalgets arbejde påbegyndes fra dets etablering og et år frem og har følgende delmålsætninger: 1) mål for Bæredygtighedsstrategien defineret senest et kvartal efter opgaveudvalgets etablering og 2) Bæredygtighedsstrategien udarbejdet inden for et år fra opgaveudvalgets etablering.

Teknik- og Miljøudvalget, Økonomiudvalget samt Gruppeformandskredsen orienteres på dets møder løbende om opgaveudvalgets arbejde.

Fremlæggelse af udkast til en bæredygtighedsstrategi samt formulering af en model for implementering, opfølgning og evaluering af strategien forelægges Økonomiudvalget senest et år efter opgaveudvalgets etablering med henblik på en vedtagelse i Kommunalbestyrelse derefter.

6. Økonomi

Udgifter i forbindelse med opgaveudvalgets drift afholdes indenfor det afsatte budget til opgaveudvalg.

Udgifter til opgaveudvalgets aktiviteter finansieres af budget afsat til Bæredygtighedsstrategien jf. Budget 2018-2021.

SAMLET EVALUERING AF DEN NYE POLITISKE ARBEJDSFORM I GENTOFTE KOMMUNE

Evaluerings af ny politisk arbejdsform i Gentofte Kommune

Slutrapport

22. november, 2016

Eva Sørensen og Jacob Torfing

Roskilde School of Governance

Roskilde Universitet

Kort resume

Dette er den fjerde og afsluttende rapport, som er udarbejdet i forbindelse med evalueringen af den nye politiske arbejdsform i Gentofte Kommune, som blev indført d. 1. august, 2015. Evaluering er gennemført i perioden fra september 2015 til november 2016, og skal danne grundlag for kommunalbestyrelsens beslutning om videreførelse og revision af den politiske arbejdsform.

Den første delrapport beskrev formålet med og indholdet af den nye politiske arbejdsform. Den anden delrapport opregnede de forhåbninger og bekymringer som politikere og embedsmænd i Gentofte havde i forhold til den nye politiske arbejdsform. Den tredje delrapport belyste med udgangspunkt i et følgestudie af to af de nye opgaveudvalg og en generel survey til alle deltagerne (både politikere, borgere og embedsmænd), i hvilken udstrækning forhåbningerne blev indfriet og bekymringerne imødegået.

I denne delrapport går vi et skridt videre, idet vi på baggrund af 16 interviews med en bred kreds af politikere og embedsmænd – og med vores tidligere interviews af borgerne og yderligere fire politikere i baghånden – evaluerer hele den nye politiske arbejdsform. Vi vil systematisk gennemgå processen i og omkring opgaveudvalgene, samt vurdere arbejdet i de stående udvalg og kommunalbestyrelsen med henblik på at identificere, hvad der fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt. Vi kigger først på § 17 stk. 4-udvalgene, som i Gentofte Kommune kaldes opgaveudvalg, derefter på de stående udvalg og til sidst på kommunalbestyrelsen.

Den tredje delrapport konkluderede, at de positive forventninger til opgaveudvalgene i væsentlig grad er blevet indfriet, idet der er kommet mere fokus på politikudvikling og skabt et tættere samspil med borgerne, som har vist sig at bidrage positivt til udviklingen af nye politiske løsninger. De fleste af bekymringerne er desuden blevet gjort til skamme. Den empiriske analyse identificerede imidlertid også en række udfordringer i forhold til fastholdelsen af borgernes deltagelse, politikernes rolle i opgaveudvalgene, det stigende tidsforbrug for en del af politikerne, politikernes oplevelse af embedsmændenes fremtrædende rolle som facilitatorer, og de nye politiske løsningers videre skæbne efter de er afleveret til kommunalbestyrelsen.

I denne delrapport ser vi nærmere på disse og andre udfordringer, og vi reflekterer desuden over mulighederne for at justere den nye politiske arbejdsform. Samtidig kigger vi nærmere på samspillet mellem opgaveudvalg, stående udvalg og kommunalbestyrelse, samt på den nye politiske arbejdsform i sin helhed.

Konklusionen bekræfter resultatet fra den tredje delrapport i den forstand, at den overvejende holdning blandt de interviewede politikere og embedsmænd er, at den nye politiske arbejdsform har været en succes. Mange peger imidlertid på behovet for forskellige justeringer. Det synes kun at være de to kommunalbestyrelsesmedlemmer fra hvert sit enmandsparti, som er i overvejende grad er kritiske overfor den nye politiske arbejdsform.

Her er det imidlertid værd at bemærke, at kritikken ikke er rettet mod selve opgaveudvalgene og den øgede dialog med borgerne om politikudvikling, men snarere mod konsekvenserne af hele den nye politiske arbejdsform for mindretalspolitikernes mulighed for at agere politisk på den måde, de ønsker at agere. Kritikken rækker dog ikke ved den kendsgerning, at et overvældende flertal af interviewpersoner – politikere, embedsmænd og borgere – er positive overfor videreførelsen af den nye politiske arbejdsform, om end der er flere, som mener, at der er behov for justeringer. Den positive vurdering, som fremkommer i vores interviews, bekræftes af tallene fra vores survey, hvor vi har spurgt alle politikerne og alle de borgere og embedsmænd, der har deltaget i opgaveudvalgene, hvad de mener om den nye politiske arbejdsform.

I slutningen af rapporten opsummerer vi nogle af de forslag til justeringer, som er fremkommet i dialogen med interviewpersonerne. De vigtigste idéer er opsummeret i en tekstboks.

Fakta om data og metode

Den afsluttende rapport # 4 er baseret på interviews med 10 politikere og 6 embedsmænd, der har alle medvirket til planlægning og afholdelse af møder i opgaveudvalg og stående udvalg. Politikerne er udvalgt sådan, at alle partier er repræsenteret. Embedsmændene er udvalgt sådan, at vi både får input fra fagdirektører, facilitatorer og andre administratorer, der har været involveret i betjeningen af opgaveudvalgene.

Vi trækker desuden på den survey, der lå til grund for analysen i delrapport # 3, idet vi nu også inddrager svarfordelingen på de spørgsmål, der vedrører de stående udvalg, kommunalbestyrelsen og hele den samlede model. Svarprocenterne for henholdsvis politikere, borgere og administratorer er 94 %, 82 % og 100 %, hvilket efter gængse standarder må betragtes som meget højt. I Opgørelsen af resultaterne er kategorierne 'delvis (u)enig', 'meget (u)enig' og 'fuldstændig (u)enig' slået sammen til ét procenttal. For yderligere oplysninger om surveyresultaterne se delrapport # 3 og vedlagte bilag.

Endelig har vi som en del af vores datamateriale rekvireret en oversigt over de arbejdsgrupper, som opgaveudvalgene har nedsat, så vi kunne se sammensætningen af disse.

Opgaveudvalgene

Generel vurdering

Den generelle vurdering af opgaveudvalgene er, at man er *'sluppet meget godt fra at slippe noget løs'*. En systematisk involvering af borgerne skaber i visse henseender nogle mere

ustyrliche processer, men den generelle vurdering er, at det alt i alt er gået godt, og at man er endt med at komme i havn med nogle gode og brugbare løsninger. Det gælder også selvom det på et tidspunkt undervejs virkede usikkert og uoverskueligt, og man drev rundt ude på havet uden at kunne se en klar retning og fremdrift. Kommunalbestyrelsen synes at have løbet en risiko ved at indføre en helt nyt og anderledes politisk arbejdsform, men eksperimentet er langt hen ad vejen lykkedes.

Flere interviewpersoner hæfter sig imidlertid ved den store variation mellem opgaveudvalgene. Nogle udvalg har fungeret bedre end andre, og de fleste synes, at det har fungeret bedst i de opgaveudvalg, hvor der ikke har været en alt for bundet opgave med fx at implementere en på forhånd given politik, men i stedet har været plads til at udvikle, eller revidere, en bestemt politik og måske lave nogle nye strategier og løsninger i respons til lokale problemer og udfordringer.

Det er ikke svært at finde positive vurderinger af opgaveudvalgene: *'For mig som politiker har det været meget givende at sidde i de nye opgaveudvalg. Det er meget sjovere end at side i vores stående udvalg. Det giver mere energi og inspiration, og er på mange måder et bedre fundament for at udvikle politik'*. En anden politiker formulerer sin positive vurdering således: *'Jeg synes det har været afsindigt positivt, at vi i integrationsudvalget har arbejdet sammen med folk udefra, som brænder for emnet. Det har givet rigtig meget. Det er præcis dér, hvor man får ladet batterierne op'*. Begge politikere understreger den energi og det engagement, som opstår i mødet mellem politikere og borgere, når de sammen skal takle et problem eller en udfordring.

En politiker fremhæver: *'at det har været en meget positiv oplevelse, og faktisk også overraskende, hvor enige folk har været i de udvalg, jeg har deltaget i, uanset politisk ståsted, og uanset om de er politikere eller borgere. Det har i den forstand været en meget uproblematisk proces forstået på den måde, at folk har været enige om, at det vi endte med, der var det rigtige'*. Der har ifølge dette udsagn været en positiv og konstruktiv proces i opgaveudvalgene. En anden politiker hæfter sig ved effekten på det lokale demokrati: *'For mig er det en demokratiseringsproces, som vi skal fortsætte med. Det eneste negative er, at pressen ikke rigtig skriver om alle de positive ting ved det'*. Denne interviewperson er altså som flere andre frustreret over, at pressen kun vil bringe negative og kritiske historier, og ikke fortæller om de gode løsninger, som er skabt gennem en aktiv involvering af borgerne.

Det er generelt svært for politikerne at pege på skuffelser og bekymringer i forhold til opgaveudvalgene, ud over at flere nævner, at processen nogle gange virker 'lidt tung', og at der er en risiko for, at det brede samarbejde mellem mange forskellige interessenter fører til løsninger baseret på den *'laveste fællesnævner'*, som ikke altid er særligt nyskabende. På den anden side *'kan vi ikke selv få alle ideerne her inde på rådhuset'*, tilføjes det.

Der er dog særligt to politikere, som generelt er meget kritiske overfor opgaveudvalgene. En af dem mener, at opgaveudvalgene er en syltekrukke, hvor man parkerer politiske

problemstillinger i årevis i stedet for at handle på dem som folkevalgte politikere. Denne kritik vidner om en stor tiltro til politikernes evne til at løse samfundsproblemer uden dialog med det omgivende samfund.

En anden kritisk politiker mener generelt, at borgerinddragelse er godt, men kritiserer, at borgerinddragelsen i opgaveudvalgene ikke er reel, fx når man beslutter at lukke dagplejen uden først at diskutere det i udvalget, der beskæftiger sig med pasning af de 0-6 årige. Opgaveudvalgene beskrives følgelig som '*rent skuespil*'. Den berettigede kritik rammer imidlertid ifølge vores efterretninger ved siden af, fordi ideen om at lukke dagplejen først opstod i budgetforhandlingerne i september, hvor opgaveudvalget lavede sin aflevering i august, og derfor ikke kunne diskutere sagen, da det var ophørt med at eksistere. Hvor om alting er, så foreslås det, i forlængelse af kritikken, at opgaveudvalgene hellere skulle være rammen om borgerbudgettering, hvor borgerne selv bestemmer, hvad de offentlige midler bruges til, helt uden om kommunen og politikerne. Det ville ifølge interviewpersonen have langt større værdi for borgerne. Kritikken vidner om en stærk tiltro til, at borgerne selv kan klare problemerne uden kommunens og den offentlige sektors medvirken.

Efter denne indledende analyse af de generelle vurderinger af opgaveudvalgene vil vi nu kigge nærmere på opgaveudvalgenes etablering, arbejde og bidrag.

Nedsættelse

Nedsættelsen af de første opgaveudvalg skete under stort tidspres, fordi man gerne ville hurtigt i gang. Forslagene til emner for opgaveudvalg blev udarbejdet af administrationen på baggrund af et seminar i kommunalbestyrelsen i april 2015. Emner for de nye opgaveudvalg blev til på baggrund af et seminar i kommunalbestyrelsen d. 8. august 2016, hvor politikerne kunne gå rundt til de forskellige opgaveområder og høre direktørerne fortælle om tendenser og udfordringer på områderne og på den baggrund diskutere ideer og forslag til nye opgaveudvalg. Diskussioner i de gamle opgaveudvalg har, sammen med udløb af eksisterende politikker og handlingsplaner, også været medvirkende til igangsættelse af nye opgaveudvalg. En række af forslagene kom til at indgå i den budgetaftale som fire af partierne indgik i efteråret 2015. En enkelt politiker giver i den forbindelse udtryk for sin frustration over, at et forslag om et særskilt opgaveudvalg om unges misbrugsproblemer ikke har nydt fremme. Det blevet skrevet op på en planche på seminaret, men ingen tog fat i det. Ifølge den pågældende politiker, fordi man ikke vil tage kontroversielle problemer op til behandling i opgaveudvalgene. En anden politiker foreslår, at de stående udvalg spiller en større rolle i udpegningen af emner til nye opgaveudvalg, sådan som det også oprindeligt var tænkt. Forslaget motiveres af ønsket om at styrke kommunalpolitikernes politiske lederskab. Andre politikere erkender, at forvaltningen ofte har et godt blik for, hvilke problemer der er behov for at tage fat i.

Kommissorium

Der synes også stadig at være et tidspres i forhold til udarbejdelse af kommissorierne, hvilket forklarer, hvorfor det fortsat er forvaltningen, der kommer med et forslag, som så efterfølgende diskuteres i de stående udvalg. Hvis det stående udvalg først skal brainstorme og diskutere, hvilke opgaveudvalg der skal nedsættes, og derefter skal lave kommissoriet, kan der med den nuværende mødekadence hurtigt gå meget lang tid.

Kommissorierne vurderes at være vigtige for at afgrænse og give retning til arbejdet i opgaveudvalgene. Det anbefales imidlertid flere gange, at de godt kan gøres mere enkle og simple. Hvis opgaven er formuleret meget abstrakt og virker kompliceret, opstår der nemt en følelse af: *'Hold da op kommer vi overhovedet i havn med det her?'*. Det er typisk i de situationer, der tilkaldes eksperter udefra for at få at bringe skibet sikkert i havn, og det er ikke tilfredsstillende, fortæller en politiker. Kommissoriet bør derfor formuleres så politikere og borgere selv, bistået af forvaltningen, kan fortolke og løse opgaven på tilfredsstillende vis.

De bedste kommissorier er dem, der på den ene side efterlyser noget mere præcist og konkret end en overordnet strategi, som let bliver meget *'fluffy'*, og på den anden side efterspørger noget mere generelt end en specifik løsning, som skaber forventning om, at den så også realiseres i overmorgen, understreger en politiker. Dermed italesættes behovet for at finde en middelvej mellem det meget generelle og det meget konkrete i formuleringen af opgaveudvalgenes kommissorier.

Enkelte politikere mener, at det er vigtigt, at kommissorierne ikke bliver for styrende, og at der er skal være plads til at processen og diskussionen udvikler sig i en ny retning: *'Der har jeg en oplevelse af nogle politikere gerne vil styre processen meget stramt, sådan at man i hvert fald ikke går ud over kommissoriet. Men nogle gange kan der være en dynamik i samspillet med borgerne, hvor det er helt naturligt, at man ryger et eller andet sted hen i diskussionen, som man ikke lige havde forudset, da vi lavede kommissoriet. Der oplever jeg, at nogle politikere er for bange for at slippe kontrollen, og se hvor det bærer hen'*. Dilemmaet er her, at en stram styring ud fra kommissoriet kan kvæle evnen til at tænke ud af boksen og udvikle innovative løsninger, som måske er betinget af, at problemopfattelsen reformuleres, samtidig med at der også er behov for at fokusere på en afgrænset problemstilling. I sidste ende handler det om politisk mod til at lade diskussionen køre, hvis der er en positiv dynamik, og så bringe processen tilbage på sporet, når der er behov for det.

Udpegning

De fleste politikere er godt tilfredse med udpegningen af politikere til opgaveudvalgene efter den D'Hondtske metode, der på samme måde som ved besættelsen af pladser i de stående udvalg beregner antallet ud fra forholdstal. Nogle af de mindre partier udenfor flertals-

gruppen klager dog over, at metoden favoriserer flertalsgruppen og de større partier, og én af politikerne har været i tvivl om, hvorvidt vedkommendes parti ville blive repræsenteret i de nye opgaveudvalg. Den regel, som kommunalbestyrelsen har besluttet at følge i Gentofte, siger, at når et nyt opgaveudvalg skal nedsættes, så anvendes den D'Hondtske metode ikke på det nye udvalg isoleret, men i stedet for på det nye samlede antal opgaveudvalg (antallet af allerede eksisterende opgaveudvalg + det nye opgaveudvalg). Hvor mange pladser de små partier uden for flertalsgruppen får på basis af denne regel, afhænger imidlertid af, om de to partier er i valgforbund med hinanden eller ej. Det betyder aktuelt, at hvis de to små partier udenfor flertalsgruppen fortsat er i valgforbund med hinanden, så vil valgforbundet i forbindelse med nedsættelsen af det næste udvalg allerede have det antal pladser, som det har krav på, om end den indbyrdes fordeling af pladserne mellem de to små partier vil være så skæv, at den ene ikke aktuelt vil være repræsenteret i noget opgaveudvalg, mens det andet parti har tre pladser. Hvis de to partier går hver til sit – her efter at Liberal Alliance er blevet til De Nye Borgerlige – vil det ene parti have de pladser, det skal have, mens det andet parti vil have ret til at få en ny plads. Uanset, hvordan den D'Hondtske metode anvendes (og her anvendes den på en måde der er til gunst for de små partier udenfor flertalsgruppen), så favoriserer metoden flertalsgruppen og de store partier (ligesom det er tilfældet med besættelsen af pladserne i de stående udvalg). Derfor foretrækker den ene oppositionspolitiker, at 'vigtige sager' ikke henlægges til opgaveudvalg, men diskuteres i den samlede Kommunalbestyrelse. Her vurderes muligheden for at få indflydelse nemlig at være at være størst.

Der synes at være generel tilfredshed med udpegningen af borgere ud fra de kompetenceprofiler, der beskrives i kommissoriet for opgaveudvalgene. Det sikrer en god bredde og samlet helhed i kompetencerne. Politikerne har kunnet pege på de lokale stemmer, som de gerne ville høre, og det har været med til at hindre, at det bare var de ressourcestærke borgere, og dem der kom først til mølle, som kommer med i opgaveudvalgene. Der har også givet en stor forskellighed på tværs af opgaveudvalgene. I nogle udvalg er det primært almindelige borgere, der har været med, mens deltagerne i andre udvalg er borgere, der kommer fra forskellige foreninger og organisationer. *'Jeg synes, det er lykkedes rigtig godt at sikre, at opgaven sætter holdet'*, fortæller en embedsmand. Det er formålet med opgaveudvalget, der er afgørende for, hvilke borgere, der udpeges.

Det synes ifølge flere interviewpersoner at høre til sjældenhederne, at partierne skeler til partitilhørsforhold, når de udpeger borgere til opgaveudvalgene. *'Det har aldrig været meningen, at det er partisoldater, der skal sidde der'*, fortæller en politiker. *'For så ville vi jo slet ikke få noget ud af, for de ville jo blot rette sig efter, hvad deres respektive kommunalbestyrelsesmedlemmer nu mener'*.

En enkelt politiker mener dog, at der eksempler på personer, der kom med i opgaveudvalgene, fordi de gerne ville varetage deres egne økonomiske interesser i samspillet med kommunen. Hvordan muligheden for at drage økonomisk fordel af

deltagelsen i opgaveudvalget opstår, og hvordan det eventuelt skulle kunne påvirke kommunalpolitikernes udpegning af borgerdeltagerne er imidlertid svær at gennemskue.

De fleste borgere har tilsyneladende befundet sig godt i opgaveudvalgene. Nogen skulle dog lige i gang og mange var i starten lidt usikre på opgaven. Der har dog været et eksempel på, at et parti, som skulle finde en borger, der matchede en bestemt kompetenceprofil, udpegede en person, som ikke helt forstod, hvorfor vedkommende var blevet udpeget, og hvad vedkommende forventedes at skulle bidrage med. Det skabte lidt problemer i udvalget, som dog blev løst hen ad vejen.

Embedsmændene er i udgangspunktet ikke udpegede som medlemmer af opgaveudvalgene, men der er typisk 3-4 fra administrationen tilstede på møderne, som bidrager med facilitering og ekspertise om lovgivning mv. Nogle politikere efterlyser imidlertid en bedre mulighed for at komme i dialog med medarbejdere fra kommunens forskellige institutioner, som ofte ved en masse om problemerne i praksis. En politiker foreslår, at de enten inviteres som gæster til møderne eller inddrages via arbejdsgrupperne. Alternativt kan der arrangeres institutionsbesøg, hvor opgaveudvalget kommer ud og kan stille spørgsmål direkte til medarbejderne i frontlinjen. Det fungerede fint i skolereform-udvalget.

Forberedelse og facilitering

Forberedelsen af møderne i opgaveudvalgene har været meget tidskrævende for administrationen, bl.a. fordi det var noget nyt og uprøvet at arrangere den slags møder. I perioder har det taget op til 80 % af facilitatorernes tid. Vores survey viser, at 67 % af administratorerne har brugt mere en 5 timer på forberedelse pr. møde. Det lyder af meget, men som en administrator gør opmærksom på, så skulle arbejdet med at udvikle nye politikker og løsninger, jo alligevel have været gjort, så måske er det ikke noget ekstraarbejde.

I forbindelse med mødeforberedelsen bliver der først sendt en dagsorden til mødet, men da borgerne kan have svært ved at se, hvad der skal ske på mødet alene ud fra en dagsorden, så sendes der også ofte noget supplerende materiale, som kan hjælpe dem med at indstille tankerne på det, der skal diskuteres.

Der holdes derefter et formøde mellem facilitatoren, fagdirektøren og det politiske formandskab. Her er der ofte gode drøftelser af, hvordan det går i udvalget, og hvor arbejdet er på vej hen. Drøftelserne fører endda nogle gange til, at det politiske formandskab sætter foden ned i forhold til indholdsmæssige forslag fra administrationen, som politikerne er uenige i, eller ikke mener, at der er politisk dækning for.

Formødet fører til udarbejdelse af en detaljeret drejebog, som tjener til at sikre, at alle bliver hørt, inddrages i diskussionerne og føler sig godt tilpas, samtidig med at der er en vis

fremdrift. Efter mødet bliver der udsendt en beslutningsprotokol og i de fleste tilfælde også andre former for dokumentation i form af slides, fotos af plancher, tegninger mv. Protokollen er offentlig tilgængelig, men begrænser sig til procesbeslutninger, hvilket kan gøre svært for udenforstående borgere og politikere at se, hvilke indholdsmæssige diskussioner, der har været i opgaveudvalget.

Flere administratorer refererer til den store usikkerhed om den administrative betjening af opgaveudvalgene, som der var i begyndelsen. Det er én ting at skrive indstillinger til et stående udvalg og en anden at lave en dagsorden, der stimulerer en god og konstruktiv debat og fører til nytænkning og innovation.

Usikkerheden omkring, hvordan møderne skulle faciliteres, førte i sin tid til, at der blev etableret et netværk for erfaringsudveksling og gensidig inspiration mellem facilitatorerne. Det gav mulighed for, at de kunne trække på hinandens kompetencer og metodekendskab. Faktisk blev der skabt tre netværk i administrationen: et facilitatornetværk, et netværk for procesansvarlige og et netværk omkring Politikerportalen. Derudover eksisterede der allerede et netværk for dagsordensredaktører.

I forhold til mødeledelsen, så har det varieret lidt, hvorvidt det har været en medarbejder med særlige faciliteringskompetencer, direktøren på det pågældende forvaltningsområde eller det politiske formandskab der primært har stået for mødeledelsen. En typisk model synes dog at have været: at formandsskabet har budt velkommen, indledt, opsummeret og afsluttet mødet; at direktøren har budt ind undervejs med faglig viden og information; og at facilitatoren har styret processen med udgangspunkt i drejebogen. Der udtrykkes generelt tilfredshed med denne model, fordi den giver plads til, at politikerne kan deltage på lige fod med de andre deltagere, og fordi forvaltningsdirektøren ikke altid har de nødvendige faciliteringskompetencer.

Flere embedsmænd nævner vigtigheden af, at der fra starten etableres et fælles vidensniveau, og skabes en stemning, der får *'alle til at føle sig velkomne og trygge, giver dem lyst til at være med, og skaber en fælles forståelse af, hvad rammen er, og hvorfor de forskellige deltagere er indbudt'*. Deltagerne skal klædes på både på det første møde og undervejs, så de har en fælles vidensbasis at tale ud fra. Vores survey viser, at 96 % af administratorerne, 95 % af borgerne og 82 % af politikerne mener, at det hurtigt lykkedes at skabe et godt og fælles udgangspunkt for debatten baseret på relevant viden og information. Det fremhæves i den forbindelse som værende vigtigt, at det tydeligt signaleres, at deltagerne har mulighed for at forme såvel processen som resultatet, så de ikke føler sig som statister eller som et alibi for at kommunen gør, som den ellers ville have gjort. Deltagerne skal se, føle og mærke, at de kan gøre en forskel.

Senere i processen handler mødefaciliteringen ifølge flere interviewpersoner mere om at give plads til alle (bl.a. gennem gruppearbejde med skiftende deltagerkreds) og skabe aktiv deltagelse, som kan bidrage til fælles læring og skabelsen af et fælles ejerskab til problemer

og løsninger blandt deltagerne. Vores survey viser, at 85 % af administratorerne ser det som deres opgave at skabe god dialog mellem borgere og politikere.

Det er dog ikke let at give alle den plads, de gerne vil have. En facilitator fortæller, at det på et tidspunkt har været nødvendigt at skære en politiker og en direktør af i deres lange udredninger for at overholde mødetiden. Succeskriteriet i det pågældende opgaveudvalg har således ifølge den pågældende facilitator været at slutte præcist efter 2 timer, sådan som mødet var berammet til. Der er imidlertid ikke nogen grund til at begrænse politikernes taletid, da 82 % af borgerne er uenige i, at politikerne talte rigtig meget, og at der var for lidt tid til, at borgerne kunne komme til orde.

Vores survey viser, at 50 % af politikere mener, at embedsmændene fylder for meget på møderne i opgaveudvalgene, og gjorde, at der var for lidt plads til dialogen med borgerne. En af politikerne oplever, at de bliver kastet rundt fra gruppediskussion til gruppediskussion uden tid til fælles fordybelse. En anden politiker mener, at de administrative facilitatorer er *'uundværlige, vildt dygtige og meget professionelle, men generelt fylder for meget. Alt for meget'*. Vurderingen afhænger imidlertid af opgaveudvalget, idet faciliteringen i andre udvalg opleves som fleksibel i forhold til at sikre plads til debatter, som der er godt gang i. Der er desuden et dilemma, eftersom borgerne giver udtryk for, at de er glade for den facilitering, som politikerne synes, der er for meget af. Løsningen kunne her være, at borgerne holdt et formøde med facilitatoren inden politikerne kom til det ordinære møde. Det ville ifølge en politiker hjælpe til, at det var politikerne, der skulle stige på bussen, der kørte, fremfor at bussen hele tiden skal stoppe for at sikre at borgerne er med. Politikerne kan tilsyneladende godt undvære noget af den facilitering, der handler om at bringe borgerne up to speed.

En politiker forklarer oplevelsen af, at embedsmændene fylder for meget: *'Det kan godt være irriterende, at embedsmændene styrer møderne. Det er man slet ikke vant til, hvis man er en gammel politiker. Men det er faktisk godt at have én til at styre processen, som ikke selv er politisk involveret. Politikerne skal nok sige stop, hvis de oplever, at der er noget indholdsmæssigt, som de ikke vil være med til'*. Den professionelle administrative facilitering er altså okay, så længe den kun retter sig mod processen og overlader den politiske styring til politikerne.

Generelt fylder fagfolkene ikke særlig meget, men også her er der undtagelser: *'Jeg oplevede at der var en direktør, som havde mange ideer og visioner og tog rigtig meget ejerskab, men som glemte at det ikke er ham der skal lave det politiske indhold. Han kan komme med et udkast, men så har vi altså lov at diskutere det og ændre i det. Det er ikke ham der skal bestemme. Det var lidt svært for ham'*. Både facilitatorerne og fagfolkene fylder altså nogle gange for meget.

Og det er forkert, siger en administrator: *'Det skal helst ikke skal være sådan, at vores facilitering og indlæg fylder så meget på møderne, at det hindrer borgerne og politikerne i at tale sammen'*. Det præciseres dog umiddelbart efter, at *'den administrative facilitering*

egentlig fungerer rigtig fint. Det er udelukkende et spørgsmål om, hvor meget man skruer op og ned for den'. Den udlægning bekræftes af en politiker, der mener, at der skal være en balance mellem processtyring, som facilitatoren tager sig af, og så den indholdsmæssige debat, hvor politikere og borgere skal på banen.

En af grundene til, at den administrative facilitering er så vigtig, er, at det politiske formandskab ikke sætter sig for bordenden og styrer mødet i opgaveudvalget på samme måde som de gør i de stående udvalg. Når politikerne ikke har tænkt sig at styre, må der være nogle andre, der må tage styringen. For som en af administratorerne siger: *'der er behov for at tænke over, hvad sker der, hvis vi sætter det her på dagsordenen, hvilken dynamik sætter det i gang på mødet, og hvordan får vi det drejet i den rigtige retning'*. Det er i høj grad de spørgsmål facilitatoren forholder sig til.

Den administrative facilitering er, som flere påpeger, meget vigtig, for at skabe dialog og fremdrift, men den må ikke fylde for meget. Der er samtidig enighed om, at det politiske formandskab og de andre politikere gerne må træde lidt mere frem og være mere med til at sætte retningen og bestemme indholdet.

Til sidst skal det nævnes, at en enkelt politiker rejser kritik af, at borgerne ikke inddrages mere i styringen og planlægningen af opgaveudvalgenes arbejde. Arbejdet i udvalget opleves som alt for styret, og borgerne risikerer at blive gidsler i en proces, som de ikke har indflydelse på. Borgerne har ikke givet udtryk for en sådan opfattelse i de interviews, vi har foretaget, og virker generelt glade for de faciliterede processen. Derfor kan man imidlertid godt forsøge at involvere borgerne mere i planlægningen, end man gør i dag. Det vil styrke deres ejerskab til både proces og resultat.

Arbejdsform, herunder anvendelse af institutionsbesøg, camps, arbejdsgrupper mv.

Opgaveudvalgene kan selv bestemme, hvornår og hvordan de vil mødes, men de fleste har holdt sig til de på forhånd afsatte tidsrum til at holde deres møder. Der er generelt meget få forsøg på at bryde med ideen om et 2-timers møde på rådhuset, men faktisk er der intet til hinder for, at man holder et langt møde om lørdagen ude på en skole eller en virksomhed i stedet for de næste to planlagte møder. Der er således en uudnyttet fleksibilitet, som man kan overveje at gøre mere brug af i fremtiden, når det passer ind og der er stemning for det. Det kan således tænkes, at nogle borgere vil føle sig mere på hjemmebane uden for rådhuset.

Der er imidlertid en del opgaveudvalg, som har holdt camps (fx opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune), været institutionsbesøg (fx opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte) og lavet høringer (fx opgaveudvalget for Trafik – Sikkerhed i Byen). Der er også mange opgaveudvalg, som har inviteret gæster på møderne. Nedsættelse af arbejdsgrupper er også temmelig udbredt. Kun 2 ud af 11 opgaveudvalg har ikke haft nedsat arbejdsgrupper undervejs i forløbet.

Politikerne har ikke generelt noget i mod arbejdsgrupperne, men flere har undret sig meget over, at de i flere tilfælde har fået at vide, at det ikke var mening, at de skulle være med i disse arbejdsgrupper. Nogen mener, at det er en klar fejl, fordi det hindrer dem i at lave politikudvikling på et kvalificeret grundlag, hvis de går glip af de input, de kan få via arbejdsgrupperne. Flere politikere fortæller, at de i protest har insisteret på at være med, hvis de syntes, det var relevant.

En enkelt politiker mener ligefrem, at arbejdsgrupperne bevidst bruges til at trække medarbejderne fra administrationen ind i arbejdet og dermed sikre, at det er administrationens ideer frem for borgernes og politikernes, der kommer til at præge arbejdet i opgaveudvalget. En analyse af arbejdsgruppernes sammensætning viser imidlertid, at alle arbejdsgrupperne havde deltagelse af nogle af borgerne fra opgaveudvalget. En stor del af arbejdsgrupperne har også haft deltagere, der ikke sad i opgaveudvalget, som medlemmer, men disse eksterne deltagere kommer både fra lokalsamfundet (typisk fra relevante foreninger og organisationer) og fra den kommunale forvaltning. Mindst 7 af 25 arbejdsgrupper har desuden haft politikere som deltagere (6 arbejdsgrupper uoplyst). Formålet med at nedsætte arbejdsgrupper varierer desuden en hel del. Nogle arbejdsgrupper har til formål at diskutere og afklare et særligt aspekt af en større diskussion, hvorefter der meldes tilbage til opgaveudvalget. Andre har karakter af 'crowdsourcing', idet de søger at høste viden og ideer fra eksterne parter. Endelig er der nogle, der har form af 'fact finding missions', eftersom der er tale om et målrettet forsøg på at indsamle information eller afdække konkrete forhold i lokalsamfundet. Arbejdsgrupperne fremlægger deres resultater for opgaveudvalget, som så beslutter, hvad de vil gøre med inputtet. Der synes således ikke at være dækning for forestillingen om, at der er tale om administrative ekspertgrupper, som via deres indspil kan styre opgaveudvalgene.

I opgaveudvalget for Integration af flygtninge blev der eksempelvis nedsat 2 arbejdsgrupper, som hver mødtes 3 gange 2 timer. Det politiske formandskab kom og bød velkommen og satte rammen, men gik så igen for at give arbejdsgruppen arbejdsro. De medlemmer af opgaveudvalget, der havde lyst, kunne deltage, og der var desuden udpeget nogle kommunale medarbejdere med særlig viden om området. Ideen med arbejdsgrupperne var at give plads til at særligt interesserede kunne diskutere et specifikt emne og så rapportere tilbage til opgaveudvalget. Det blev alt i alt betragtet som en vellykket proces.

Der er eksempler på, at politikerne har sagt klart fra overfor ideer og forslag, der er fremkommet i arbejdsgrupperne. På et formøde til et opgaveudvalgsmøde blev det således diskuteret, *'hvordan de kunne komme med en udmelding fra politisk hold om, at det her var no go'*, fortæller en af de administrative ledere. Så selv om politikerne ikke er specielt stærkt repræsenteret i arbejdsgrupperne, betyder det således ikke, at det er arbejdsgrupperne, der sætter dagsordenen.

Borgerrollen

Der har været en del fravær blandt deltagerne fra borgergruppen, specielt i de udvalg, hvor de deltagende borger ikke har været vant til at gå til møder og deltage i udviklingsprocesser. Den observation bekræftes af vores observation fra opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte og opgaveudvalget Ungepolitik i Gentofte Kommune. Begge steder manglede der ofte nogle af de unge til møderne. Dem, der dukkede op, deltog til gengæld meget aktivt. God facilitering og spændende møder, hvor alle føler sig velkomne og deltager aktivt er helt afgørende for at sikre et godt fremmøde, men man skal nok ikke gøre sig forhåbning om at unge, der flyver og farer rundt i et travlt ungdomsliv, og desuden ikke har erfaringer med den slags møder og beslutningsprocesser, kan fastholdes hele vejen igennem. Dog kunne man her overveje at brede diskussionerne om spørgsmål vedrørende unge ud på de lokale skoler og gymnasier.

Politikerne oplever ellers generelt, at borgerne har bidraget meget aktivt, og de vurderer, at borgerne går der fra med et langt større ejerskab til de politiske løsninger og bærer ideerne fra opgaveudvalget med videre ud, der hvor de færdes, hvilket skaber synlighed omkring kommunalbestyrelsens arbejde. En politiker oplever borgerdeltagelsen således: *'Borgerne har været superpositive, sådan næsten overstrømmende. Der er faktisk kun et sted, hvor vi fik lidt kritik, og det var i skolereformudvalget, som var lidt anderledes og for os politikere mest var en intern diskussionsklub, som havde eksisteret i lang tid før borgerne kom med'.* Dette problem er der allerede taget hånd om, eftersom det er aftalt at ændre Opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte til et Advisory Board, sådan som det også var tidligere.

Borgerne selv er meget positive overfor deres medvirken i opgaveudvalgene. Vores survey viser, at 90 % af dem oplevede, at politikerne var meget lydhøre og 85 % er enige i, at der var gode muligheder for at give politikerne respons på nye forslag og ideer. Endelig siger 92 %, at det har været spændende at deltage, og de gerne vil deltage en anden gang. Det bekræftes i vores interviews, hvor flere unge uden politisk erfaring siger, at den positive oplevelse ved at være med i opgaveudvalget gør, at de gerne senere hen vil være med i noget lignende. Dette må siges at være bemærkelsesværdigt, idet unge normal ikke har nogen særlig interesse for kommunalpolitiske anliggender.

Politikerrollen

Der synes at have været betydelig usikkerhed omkring politikerrollen i opgaveudvalgene. En politiker forklarer det således: *'Jeg synes, at det har været svært at finde ud af, hvad min rolle er som politiker, fordi man pludselig inviterer nogen ind for, at de skal give deres mening til kende. Så ved du ikke rigtig, hvor meget du kan tillade dig at fylde uden at dominere billedet. Det er jo ikke meningen. Så den balancegang er svær'.* Usikkerheden opstår også i forhold til, hvordan man som politiker siger fra overfor borgere, der kommer

med et forslag, som politisk set er fuldstændig skævt, og hvordan man omvendt insisterer på, at en anden borgers forslag, som man synes er fremragende, kommer med i slutproduktet. Politikerne vil gerne på banen, men er bange for at fylde for meget.

Meget tyder imidlertid på, at politikerne i deres bestræbelse på ikke at fylde for meget, ender med at fylde for lidt. Politikerne beskrives således generelt som meget tilbageholdende i diskussionerne i opgaveudvalgene. De lytter og stiller spørgsmål, men det er sjældent, at de prøver deres egne holdninger og synspunkter af. Det skyldes ifølge flere interviewpersoner, at politikerne flere gange har fået at vide af embedsmændene, at de skal lytte og sørge for, at det først og fremmest er borgerne, der kommer til orde. Formandsskabet fylder normalt lidt mere, og er med til at sætte rammerne for diskussionen på møderne, men også politikerne fra formandsskabet glemmer ofte at gå i dialog med borgerene med udgangspunkt i deres politiske holdninger.

Når politikerne er tilbageholdende, skyldes det, at de er meget optaget af ikke at være alt for politikeragtige og komme til at bestemme for meget, vurderer en administrator. Det er fint, at de lægger partikasketterne fra sig på møderne, men der er en risiko for, at de bliver lidt for tilbageholdende, og derfor ikke er med til at præge og kvalificere debatten med deres holdninger, hvilket betyder, at borgerne ikke rigtig kan se, hvor politikerne står, og hvad de egentlig mener. Vores survey viser således, at 37 % af borgerne mener, at det er lidt vanskeligt at finde ud af, hvad politikerne synes om de emner, de diskuterer. Det hæmmer den politiske debat.

Der er dog også nogle politikere, som forsøger at komme på banen med deres holdninger: *'Jeg ser det som min opgave at lytte og kommentere, men også at bruge de input jeg får til at formulere et budskab eller en politik'*, fortæller en politiker. Flere vil egentlig gerne på banen med deres synspunkter, men mange holder sig tilbage.

En administrator mener, at det handler om at finde balancen: *'At tale borgerne ihjel er dumt. Slet ikke at sige noget som politiker er også dumt. Der er dog en bane inde i midten, som vi skal blive bedre til at bruge, men det kræver noget øvelse og noget træning'*.

Som en af interviewpersonerne formulerer det, så skal det politiske formandskab som minimum påtage sig værtsrollen, som handler om at sætte dagsordenen og definere rammen. Det er vigtigt for legitimiteten, at de som folkevalgte og formænd for udvalget spiller værtsrolle. De andre politikere skal imidlertid også på banen. Et eksempel på, hvor det lykkes rigtig godt, var i slutningen af opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune, hvor alle pludselig begyndte at diskutere frit og energisk med hinanden uden at nogen kom til at dominere. Det skabte en masse energi og blev oplevet som positivt.

En anden usikkerhed omkring politikerrollen handler om, hvad samskabt politik gør ved valgkampen. Der synes imidlertid ikke at være bekymringer i forhold til om den nye politiske arbejdsform, hvor flere politikere og løsninger skabes sammen med borgerne og på tværs af partierne, efterfølgende vil gøre det vanskeligt at markere sig i valgkampen. En politiker

fortæller, at det sådan set bare er rart, at flere kender dem, og at de er blevet mere synlige i kraft af opgaveudvalgene. Politikerne tilføjer, at det i virkeligheden mere handler om at skabe en god kontakt med vælgerne, end om at stå frem med bestemte mærkesager. Derfor er det ikke så vigtigt at profilere sig skarpt på denne ene eller anden sag, som man er fælles om at løse i Kommunalbestyrelsen på baggrund af indspil fra opgaveudvalgene. Deltagelsen i opgaveudvalgene gør også, at man som politiker bliver bedre rustet til den debat, som man får med borgerne i valgkampen.

Administratorrollen

Administratorerne spiller ikke kun en vigtig rolle som facilitatorer og formidlere af faglige viden. Det er også ofte dem der på baggrund af diskussioner og overvejelser i opgaveudvalget skriver udkast til politikker, handlingsplaner, målsætninger mv. som så rettes til gennem yderligere diskussioner i opgaveudvalget. Her har administrationen en betydelig indflydelse, men afsættet er som sagt diskussionerne i udvalget og deltagerne i opgaveudvalget har mulighed for at lægge til og trække fra, hvilket vi også har hørt mange eksempler på, at de gør.

Fagcheferne fra rådhusforvaltningen er mindre synlige i opgaveudvalgene end facilitatorerne, men de spiller en vigtig rolle i forhold til at give fagligt input til diskussionen, afklare eksisterende politikker og strategier og fortolke, hvad man ifølge loven må og ikke må i kommunen. Der synes generelt at være tilfredshed blandt politikerne med forvaltningens rolle.

En af interviewpersonerne efterlyser imidlertid en tættere kobling mellem opgaveudvalgene og relevante administrative medarbejdere, som kan fortælle, hvad problemerne er helt ude i frontlinjen. Hvis der blev dannet en form for 'administrativ backinggruppe' bestående af relevante medarbejdere, der fulgte med i opgaveudvalgets arbejde, ville der både blive skabt et praksisnært input til udvalgets arbejde og et større ejerskab til de nye løsninger blandt de medarbejdere, der har ansvaret for implementeringen.

Dialog og læring

Bekymringen for om man kunne sætte borgere og politikere, der ikke tidligere havde beskæftiget sig med emnet, sammen for at udvikle ny politik synes at være gjort til skamme. Det vurderes af flere, at det er gået hurtigt for deltagerne med at sætte sig ind i det grundlæggende og skabe et fælles udgangspunkt for diskussion. Som en af interviewpersonerne siger: *'Det har vist sig, at man godt kan diskutere fornuftigt og have holdninger, også selvom man ikke ved alt. Det er imponerende, hvor hurtigt de er gået til biddet og gået i gang med at udvikle løsninger'*. Arbejdet med at klæde deltagerne på allerede ved det første møde synes at være helt afgørende.

Der har også på forhånd været bekymring for om borgerne ville kunne komme ind på rådshuset og deltage på lige fod med de folkevalgte politikere, men også det synes at være gået fint. En af interviewpersonerne mener: *'Det er gået meget gnidningsfrit med at få borgere og politikere til at indgå som ligeværdige parter. Ofte har det faktisk været svært at se, hvem der var hvem, så som samarbejdsform har det været en succes'*. Flere andre er enige i, at det ofte var svært at se, hvem der var borgere, og hvem der var politikere.

Der synes også generelt at have været meget få konflikter i opgaveudvalgene. Deltagerne i opgaveudvalget har respekteret og givet plads til hinanden, og de har været gode til ikke at sidde og forsvare deres egen lille interesse: *'Jeg har ikke hørt nogen sige: 'Det der kan jeg ikke acceptere', og der har ikke været noget med mindretalsudtalelser og sådan noget (...) processen har vist sig at skabe en generel konsensus'*, observerer en administrator.

Dialogen og dynamikken i opgaveudvalgene opleves af flere interviewpersoner som værende meget personafhængig. Der er således nogle opgaveudvalg, hvor diskussionen og processen glider, fordi det er en god kemi mellem deltagere, og de går godt i spænd med hinanden, og så er der andre udvalg, hvor det går mere trægt, fordi deltagergruppen måske ikke har den rigtige sammensætning og den rigtige energi. Det kan man kun i et vist omfang tage højde for i bemanningen, da man jo ikke kender alle borgerne.

Generelt synes der at være en god stemning og et godt samarbejde i opgaveudvalgene: *'Jeg synes egentlig, at vi har været gode til at lytte til hinanden i udvalgene og ligesom sige: "Hvad er det i virkeligheden, du mener?" og "Nåh, det kan jeg da godt se" – det er noget, vi savner andre steder'*. Her fremhæves det gode samarbejdsklima i opgaveudvalgene i modsætning til det mere konfliktfyldte samarbejde i Kommunalbestyrelsen.

Samarbejdet synes også at have skabt vigtig læring for alle parter. Det har især været input fra brugere, borgere, lokale institutioner og lokale interessenter, som har skabt ny læring for politikere og administratorer. Som eksempel kan nævnes den stærke oplevelse, som deltagerne i Opgaveudvalget for Integration af flygtninge fik, da de fik mulighed for at snakke med flygtninge, der lige var ankommet til Danmark, og hørte hvad deres situation, håb og forventninger var. Det skabte et meget konkret udgangspunkt for udviklingen af integrationsindsatsen.

Politikudvikling

Der er ingen garanti for at gode og konstruktive samarbejdsprocesser skaber gode og vigtige resultater. Det synes imidlertid heldigvis at være tilfældet her. Vores survey viser således, at 60 % af politikerne mener, at de er blevet klogere på, hvad problemerne og udfordringerne på det pågældende område er. 53 % af dem siger, at de har fået nye ideer til mulige løsninger, og 48 % melder, at opgaveudvalget har bidraget til at udvikle gode og brugbare løsninger, som ellers ikke ville have været udviklet på møderne i Kommunalbestyrelsen eller i de stående udvalg.

En embedsmand vurderer udbyttet således: *'Jeg hører både borgere og politikere sige, at de oplever, at kvaliteten af de nye forslag er blevet bedre, og der er blevet en kortere vej til handling. Politikerne siger klart, at det aldrig var blevet udviklet sådan en ungepolitik, hvis ikke den var blevet lavet sammen med de unge, og resultatet ser også helt anderledes ud. Det endte med at blive sådan en folder, der er nem at gå til, og det var fordi de unge sagde, at det ikke kan nytte noget, hvis man skal læse 50 sider, for at finde ud af, hvad ungepolitikken går ud på. Så har det ingen effekt. Der er også flere gode eksempler på at implementeringen er sket meget hurtigere, end det ellers ville have været tilfældet. Det er helt tydeligt på integrationsområdet, hvor der blev implementeret efter den første måned'.*

Kontrasten til denne positive vurdering af resultatet er Opgaveudvalget for Skolereformen i Gentofte, der af flere nævnes som et udvalg, hvor det har været svært at skabe klare og synlige resultater, fordi det mere handlede om implementering af en ovenfra givet lovgivning end om udvikling af nye politiske løsninger. Også her blev der imidlertid skabt nye forståelser af problemer og udfordringer på skoleområdet, og politikerne oplevede, at deres viden om området blev kraftigt forøget og at deres forståelse af implementeringsproblemerne blev mere nuanceret.

Den mest kritiske kommentar til resultatet af opgaveudvalgenes arbejde kommer fra en politiker, der mener, at konklusionerne i opgaveudvalgene nogle gange er for tynde, og ligger for tæt op ad det, som i forvejen var den foretrukne løsning i administrationen. Her mere end antydes det, at opgaveudvalgene er forvaltningens forlængede arm.

Der er imidlertid flere politikere, som er enige i, at det langt fra er alt, hvad der kommer fra opgaveudvalgene, som er nyt og banebrydende i forhold til, hvad Kommunalbestyrelsen ville have noget frem til. En politiker formulerer det således: *'Jeg siger hver gang, at det resultat kunne vi da godt selv være kommet frem til, men det ville bare ikke have været så godt, så velunderbygget og have bygget på en så dyb forståelse. Så i den forstand er processen super god'.* Det er med andre ord ikke nødvendigvis graden af innovation, der er afgørende, men i høj grad også kvalitet og forankringen af løsningerne, som er den store gevinst.

En af administratorenne synes at være enig i, at ikke alle forslagene fra opgaveudvalgene er lige nyskabende: *'Hvis jeg skal være lidt fræk, så tror jeg, at de politikker, vi laver i opgaveudvalgene, dem kunne vi sagtens have fundet på selv i forvaltningen. Det giver imidlertid en helt anden legitimitet, når de er udviklet i opgaveudvalgene. Og faktisk så skaber opgaveudvalgene også nogle gange nogle helt nye initiativer, som vi bestemt ikke kunne have fundet på selv. Når du sætter forskellige folk ind i et rum og snakken går på kryds og tværs, så skaber det altså nye ideer'.* Der produceres således for det meste nogle knap så nyskabende, men til gengæld mere legitime løsninger, der så af og til suppleres af mere banebrydende ideer og forslag. En politiker er helt enig: *'Jeg vil sige, at 90 % af det der kommer ud af det, giver ikke så meget nyt, men de sidste 10 % er nogle rigtig gode nye ideer'.*

Et eksempel på en meget håndgribelig nyskabelse var den hurtige placering af flygtninge i arbejdspraktik i IKEA, som blev kombineret med sprogundervisning på arbejdspladsen organiseret af den kommunale sprogskole. Det var ikke set før, og ifølge én af interviewpersonerne, så ville den nye indsats på integrationsområdet *'aldrig have set dagens lys, hvis ikke vi havde haft et § 17, stk. 4. udvalg, hvor virksomheder, skoler, integrationsråd og en masse andre satte sig sammen og sagde: 'Hvordan løser vi det her?'*.

Et andet eksempel på et konkret og nyskabende initiativ, som er skabt via opgaveudvalg er en lokal supermarkedsejer, der virkelig er blevet tændt af sundhedsdagsordenen, og nu vil invitere kommunen, folkeskoleelever og borgere med i nogle forløb omkring sund mad. Det viser, at der virkelig er nogle ildsjæle derude, som virkelig bliver tændt, siger en politiker.

Udarbejdelsen af en handlingsplan for trafikområdet, der var ledsaget af et konkret og prioriteret idekatalog, nævnes også som et eksempel på et meget anvendeligt resultat, idet politikerne efterfølgende vil kunne tage stilling til, hvad de vil gå videre med og skyde penge i. Trafikhandlingsplanen er også nyskabende, fordi den fokuserer langt mere på adfærdsregulering baseret på 'nudging' end på at lave dyre trafikomlægninger og infrastrukturprojekter. En politiker fortæller desuden begejstret om, hvordan man i opgaveudvalget fandt ud af, hvordan trafikløsninger både kan skabe forskønnelse af bymiljøet, sikrere trafik og øget folkesundhed og dermed gavne flere målsætninger på samme tid.

Andre gevinster

Opgaveudvalgene skaber ikke nødvendigvis løsninger, men kan i stedet for medvirke til at udvikle nye politiske dagsordener, som man kan arbejde videre med senere hen. En politiker fortæller eksempelvis, hvordan diskussionerne i et opgaveudvalg har været med til at åbne øjnene overfor problemet forbundet med at sætte flygtningebørn i særlige modtagelsesklasser, hvor de bliver ved med at tale deres eget sprog i stedet for at sprede dem ud, så de lærer dansk og hurtigt bliver integreret.

En anden gevinst ved opgaveudvalgene er, at implementeringen bliver bedre, fordi brugerne er med i processen og kan fortælle, hvad hvilke løsninger, som virker i praksis, og hvordan de bedst udformes i praksis. Der er også eksempler på, at borgerdeltagerne i opgaveudvalgene bidrager positivt til implementeringen, enten i forhold til at sprede budskaber (ungeområdet), lave nye understøttende indsatser (supermarkedet Meny) eller medvirke direkte i frembringelsen af nye løsninger (IKEA). En politiker forklarer: *'Borgerne får mere ejerskab ved at deltage i opgaveudvalgene, og de får lyst til at løfte det ud og få implementeret løsningerne. Der er mange, som er villige til at være med til at implementere de her ting, og det er utroligt vigtigt for, at tingene lykkes'*. En anden politiker mener, at borgerne gennem deres deltagelse i opgaveudvalgene også har fået en større fornemmelse

for, hvad en kommune rent faktisk kan, samt en forståelse for kompleksiteten i opgaverne, og for hvordan forskellige områder spiller sammen i en helhed.

Der er også en positiv gevinst i forhold til at fremme den politiske interesse hos borgerne. Vores interviews med borgerne viser, at deltagerne i opgaveudvalgene får lyst til at engagere sig i kommunens anliggender, og måske endda bliver inspireret til at gå ind i politik. Det samme indtryk har en politiker, der fortæller: *'Jeg tror næsten, at vi laver 10 nye små politikere ud af det hver gang. Det er sgu' da spændende'*. En anden politiker bekræfter denne dynamik, og beretter, at medlemmerne i opgaveudvalget er begyndt at kommunikere og netværke med hinanden på kryds og tværs med henblik på at samskabe nye løsninger indenfor deres område.

Den sidste gevinst er, at der er langt flere kommunalbestyrelsesmedlemmer, der kommer i spil og er med til at lave politik via opgaveudvalgene. Flere politikere og embedsmænd vurderer, at der tidligere kun var lidt mere end en håndfuld politikere i Kommunalbestyrelsen, der virkelig var aktive. Nu er der mange flere, der byder ind, og er med til at udvikle de kommunale løsninger.

De politiske forslags videre skæbne

Deltagerne i opgaveudvalget for Integration af flygtninge har efterfølgende henvendt sig personligt for at høre, hvad der sker med opgaveudvalgets politiske forslag, og de har foreslået, at udvalget skal mødes igen. De virker meget tændte og vil gerne følge de forslag, de har været med til at udvikle, og vil gerne arbejde videre med udviklingen af nye løsninger. De har foreløbigt fået at vide, at opgaveudvalget er nedlagt. Det er imidlertid synd at skubbe aktive og velmenende borgere fra sig, og der er derfor behov for at reflektere over, hvordan borgerne kan følge med i det videre arbejde og måske på en eller anden måde bidrage til indsatsen. Eksempelvis kunne man forestille sig en afrapportering på kommunens hjemmeside, evt. 100 dage efter afleveringen til Kommunalbestyrelsen.

Flere politikere understreger behovet for, at de via de stående udvalg holder øje med implementeringen af de strategier, løsninger og tiltag, som opgaveudvalgene er med til at udvikle. Omvendt understreger administratorerne behovet for, at politikerne afstemmer de løsninger, som opgaveudvalgene kommer frem til med de administrative ressourcer, som er til rådighed, så der rent faktisk er mulighed for at få løsningerne implementeret. Der er en risiko for en overbebyrdelse af administrationen, hvis man permanent har 10-12 opgaveudvalg, der alle stiller nye store faciliterings- og implementeringskrav til administrationen. Det vil kunne give en betydelig knaphed på tid og ressourcer, siger en politiker.

En enkelt politiker mener, at opgaveudvalgene kun laver uforpligtende hensigtserklæringer, som slet ikke arbejdes ind i budgettet, og derfor ikke får nogen konsekvenser. Andre

fremhæver ungepolitikken som et eksempel på det modsatte, idet budgetflertallet har udmøntet en stor del af ungepolitikken i det netop indgåede budgetforlig.

Implementeringen af beslutninger baseret på indspil fra opgaveudvalgene er utrolig vigtig, idet en manglende implementering vil være voldsomt demotiverende set i et borgerperspektiv. Med henblik på at sikre den efterfølgende implementering kunne man måske fremover fokusere mere på implementeringen allerede i kommissoriet og opgaveudvalget. Man kunne i kommissoriet lægge op til, at opgaveudvalget reflekterer over implementeringen, og man kunne endda allerede i opgaveudvalget opstille nogle mulige effektmål for gennemførelsen. Det vil gøre det nemt at holde øje med, om man efterfølgende er på rette vej, og når i mål med de nye løsninger. Opgaveudvalget kunne også overveje, hvordan borgerne kan bidrage til implementeringen efter, at opgaveudvalget er ophørt med at eksistere. Nogle af de unge fra opgaveudvalget for Ungepolitik i Gentofte Kommune kunne således fungere som ambassadører for den nye ungepolitik, sådan som der stort set allerede har været tilfældet i praksis. Der er mange borgere, der brænder for sagen, lige når de har afleveret til Kommunalbestyrelsen, så her er der bestemt et potentiale for at mobilisere borgernes ressourcer i implementeringen.

De stående udvalg

Generel vurdering

Nogle mener, at der mangler de gode politiske diskussioner, som tidligere fandt sted i de stående udvalg, da der var mere tid. Savnet anføres at være specielt stort, fordi der ikke er nogen særlig politisk diskussion mellem politikerne i opgaveudvalgene, hvor borgerne jo er til stede, ligesom der er en meget begrænset diskussion i forbindelse med opgaveudvalgenes aflevering til Kommunalbestyrelsen. Som vi skal se, er der dog andre, der mener, at der ofte har været gode politiske diskussioner i de stående udvalg om arbejdet i opgaveudvalgene, og de kan blive bedre, hvis der skabes plads til dem på mødet. Diskussionerne er vigtige, fordi de er en del af den nye rolle, som de stående udvalg har i forhold til den strategiske overvågning af ressortområdet. Meget tyder imidlertid på, at det ikke er denne opgave, der dominerer arbejdet i de stående udvalg, i hvert fald ikke i dem alle sammen. Der synes således at være et stykke vej endnu før den nye arbejdsform er fuldt implementeret i de stående udvalg. Vurderingen er, at de stående udvalg skal have mere tid til at finde deres form, og at man samtidig skal overveje at give plads til en større fleksibilitet i mødekadencen, hvis forskellen mellem områderne taler for det. Behov for at justere indhold og arbejdsform i de stående udvalg bekræftes af vores survey, der viser, at 60 % af politikerne er uenige i, at de stående udvalg har fungeret godt med det nuværende fokus og det antal møder, der er nu.

Administrativ betjening

En af administratorene fortæller, at der er stor forskel på den administrative betjening af opgaveudvalg og stående udvalg. Hvor der er meget fokus på processtyring i opgaveudvalgene, så er der til gengæld meget fokus på det faglige input i de stående udvalg. En af de andre administratorer ser imidlertid en interessant tendens til, at fagfagligheden og procesfagligheden blandes i både opgaveudvalgene og de stående udvalg. Der er nemlig også i de stående udvalg et stigende krav om at skrive oplæg, der er diskuterende fremfor indstillende. Det er derigennem den politiske diskussion af indsatsen stimuleres.

Strategisk overvågning af ressortområdet

Det er meningen, at de færre og kortere møder i de stående udvalg skal bruges til at få et strategisk overblik over indsatsen inden for hele ressortområdet med henblik på at kunne vurdere, hvor der er behov for at kigge indsatsen mere efter i sømmene, lave nye retningslinjer for administrationens arbejde og måske udvikle nye politikker og tiltag gennem nedsættelse af et opgaveudvalg. For at skabe plads til den strategiske overvågning er det umiddelbare forvaltningsansvar og økonomistyringen er delegeret til økonomiudvalget og den samlede Kommunalbestyrelse.

Ifølge flere politikere og administratorer går det imidlertid ikke lige godt med omstillingsprocessen alle steder. Man er i hvert fald ikke i mål endnu i alle de stående udvalg. Kvartalsrapporten, som både rummer beskrivelser og nøgletal for de forskellige indsatser og udviklingen i økonomien, skulle gerne give udvalgsmedlemmerne et godt overblik over ressortområdet. Her har der dog ganske naturligt været lidt opstartsproblemer i forhold til at finde ud af, hvad kvartalsrapporten egentlig skulle indeholde, og hvordan det skulle sættes op. Nu er der dog rimelig tilfredshed med både indhold og form. Kvartalsrapporten sætter gang i nogle politiske drøftelser, som evt. kan føre til, at man i udvalget beslutter at dykke længere ned i et bestemt indsatsområde. *'Det lykkes også af og til i Socialudvalget at få en god diskussion, men det er svært at få tid til de fremadrettede politiske diskussioner, og flere af politikerne vil stadigvæk gerne dybt ned i bestemte sager'*, fortæller en embedsmand. En politiker hævder, at den største tidsrøver er, at der særligt er én anden politiker, *'der kommer med 40 spørgsmål til hvert møde, der fylder det hele, så der ikke er tid til de politiske og strategiske diskussioner'*. En anden politiker nævner de løbende diskussioner af fusioner, udbud, driftsaftaler mv. som vigtige tidsrøvere, der betyder, at der er ganske lidt tid til den strategiske overvågning. Det er kort sagt stadig de administrative og mere eller mindre 'ufarlige' efterretningssager, der fylder, frem for de strategiske og politiske diskussioner om, hvordan det går på de forskellige områder, og hvad der er behov for rent udviklingsmæssigt. En politiker formulerer det således: *'De stående udvalg er lidt en punkteret ballon'*. De fungerer med andre ord ikke helt efter hensigten.

Alligevel mener en af politikerne rent faktisk, at der er flere politiske diskussioner i de stående udvalg i dag, end der var tidligere. Pladsen skabes fx ved at gå fra udarbejdelse af kvalitetsstandards til udfærdigelse af principper for administrationens udarbejdelse af kvalitetsstandards og ved at lave principper for uddeling af frivillighedsmidler efter § 18 i stedet for selv at sidde og sagsbehandle ansøgninger. Fortsætter man af det spor, vil der givetvis blive endnu mere tid til politiske diskussioner af udviklingen indenfor ressortområdet.

Der er imidlertid forskel på de stående udvalg. I Teknik- og Miljøudvalget fungerer det ifølge flere interviewpersoner fint med at få taget de mere politisk-strategiske debatter om, hvordan det går på området ud fra kvartalsrapporten. Politikerne vurderes generelt at have nydt at få mere plads til at diskutere politik fremfor at sidde med bevillingssager. Kun en enkelt politiker har efterlyst flere møder og mere konkret sagsbehandling.

Fra Kultur-, Unge- og Fritidsudvalget rapporteres det også, at der har været god plads til diskussioner af, hvor området befinder sig og bevæger sig henad. Bevillingssager fylder meget lidt, og har det har givet rum til andre og mere fremadrettede politiske diskussioner, fx om hvordan borgerne får bedre adgang til kommunens kultur- og idrætsfaciliteter.

Forskellen mellem udvalgene illustreres af følgende politikercitat: *'Det går godt i det ene udvalg, jeg sidder i, men i det andet udvalg er der stadig mange udfordringer, og der er ikke lavet meget om. Der sidder man stadig med 200 siders bilag og snakker om bilag A, side 5, linje 8'.*

Der er med andre ord plads til forbedring, hvilket kræver, at man stille og roligt får diskuteret og afklaret, hvad der er de stående udvalgs opgave, og hvordan de bedst kan varetage denne. En administrator konkluderer: *'Vi skal nok blive tydeligere på, hvad de stående udvalg skal. De skal jo ikke sidde og behandle sager og politikudvikle, men kigge ud over deres område, og se hvordan det går, og hvis der er noget, der ikke går, hvad skal der så gøres (...) Vi skal gøre op med forestillingen om, at politikerne skal side og administrere og have dem til at lave politik. Politikerne skal have adgang til relevant information, men de skal ikke bruge deres tid på at diskutere sygefravær i skolerne'.*

Hvis det er det, der er opgaven, så er spørgsmålet, hvordan man får skabt mere fokus på den strategiske overvågning i de stående udvalg. Fra administrationens side anføres det, at det kræver øvelse at formulere dagsordener og spørgsmål til møderne, der stimulerer politisk debat om, hvordan det går med indsatsen på forskellige dele af ressortområdet. Dialogen mellem administrationen og politikerne er vigtig for at udvikle måden det gøres på. Der er også brug for erfaringsudveksling på tværs.

En ting der dog synes at være lykkedes, er at komme bedre rundt og få belyst alle dele af ressortområdet i de stående udvalg. Det lykkes tilsyneladende meget godt takket været årshjulet og mødeplanlægningen.

Udarbejdelse af retningslinjer

I nogle stående udvalg er der en betydelig usikkerhed om, hvorvidt de skal arbejde med at udvikle nye politikker eller de blot skal lave nye politiske retningslinjer for den administrative forvaltning, når den ene eller den anden part skønner, at der er behov for det. Ifølge en embedsmand er der ikke tid og overskud på møderne til at udvikle ny politik, og det er sjældent, at man kommer til det med at udvikle nye retningslinjer for administrationen. Så hvis det er det sidste, der er meningen, så er det ikke sådan, det fungerer i praksis. Der er tilsyneladende behov for at få gennemgået, hvad det er de stående udvalg rent faktisk laver og holde det op mod nogle klare retningslinjer for, hvad man politisk mener, de skal lave.

Enkeltsager

Der er delte meninger om, hvorvidt politikerne stadig ønsker at bringe enkeltsager op i udvalgsarbejdet. Nogle mener, at der ikke er specielt fokus på enkeltsager i andre udvalg end Socialudvalget. Andre mener, at mange politikere stadig efterlyser at komme mere i dybden med konkrete sager, og bestemt ikke har aflært sig deres gamle måde at være politikere på, hvor der var meget fokus på den administrative sagsbehandling. Vores survey viser, at 48 % af politikerne savner detaljerede diskussioner af konkrete sager. En politiker fortæller, at han savner noget mere information om konkrete sager, som det er muligt at følge op på næste møde, og på den måde få kontinuitet i udvalgsarbejdet.

Der har været bekymring for om delegeringen af ansvaret for den umiddelbare forvaltning og økonomiansvaret til bl.a. Økonomiudvalget ville føre til en eksplosion af enkeltsager. Flere mener, at der som ventet er kommet en del flere enkeltsager i økonomiudvalget, men samtidig understreger de, at økonomiudvalget bestemt ikke er ved at drukne i sager. Møderne er stadig korte og effektive, og varer sjældent mere end en time. Der er endda nogle, der mener, at møderne i økonomiudvalget er bedre end før. Der er en oplevelse af at der i Økonomiudvalget er en god diskussion, og man sidder ikke bare og hakker punkterne af.

En af udfordringerne ved, at en række sager er flyttet væk fra de stående udvalg, er, at det kræver mere forberedelse. Medlemmerne af Økonomiudvalget kan ikke forlade sig på deres partikammeraters vurdering fra behandlingen i de stående udvalg, men skal selv sætte sig ind i sagerne og konferere med deres partigruppe. Det er dog relativ få gange, at der er kommet den type sager op.

Mødefrekvensens betydning for sagsflowet i forvaltningen

Nogle administratorer vurderer, at der ofte er situationer, hvor det ville have været rart for forvaltningen med en hurtigere politisk respons fra politikerne i det stående udvalg, end den

de får nu. Det gælder særligt i forhold til ansøgninger med korte frister og sager, der pludselig popper op. Der er endda eksempler på, at stående udvalg har holdt ekstraordinære møder for at klare sagerne, selvom det ikke er vel set. Andre siger, at de ikke har hørt om eksempler på, at forvaltningens arbejde og sagsflowet har lidt under, at der er færre møder i de stående udvalg. De stående udvalg er lettet for en række administrative opgaver og økonomisager, og virkeligt presserende sager kan om nødvendigt sendes til Økonomiudvalget, understreges det. Der vurderes dog i forhold til nogle stående udvalg, at være et behov for flere møder end de kvartalsvise møder, der er nu: *'Hvis de menige medlemmer kunne få lov at bestemme, så skulle der nok skrues en lille smule op for nogle af de stående udvalg, samtidig med at man beholdt opgaveudvalgene'*, fortæller en af administratorerne. På tilsvarende vis foreslår en politiker, at der skal være 6 møder om året i Socialudvalget, så man har tid til at behandle sager vedrørende puljeansøgere, som skal have grønt lys politisk.

Løsningen kunne være at skabe en øget fleksibilitet, så ikke alle stående udvalg har helt den samme mødefrekvens. Hvorfor skal eksempelvis Kultur-, Unge- og Fritidsudvalget med et lille budget på 130 mio. kr. mødes ligeså tit som Børn- og Skoleudvalget, som har et budget på 1,6 mia. kr., spørger én af politikerne. Flere andre politikere nævner behovet for mere fleksibilitet i mødekadencen. Spørgsmålet er imidlertid, hvad de ekstra møder skal bruges til. Hvis udgangspunktet er, at de stående udvalg skal fokusere på den strategiske overvågning, samt på udviklingen og justeringen af de politiske retningslinjer for forvaltningens arbejde fremfor at ned i de enkelte sager, så er det svært at se, hvorfor nogle udvalg skal mødes mere og oftere end andre udvalg. Opgaven er i bund og grund den samme, omend områderne har forskellig størrelse.

Diskussion af og tilbagemelding på forslag og indspil fra opgaveudvalg

Der er referater og afrapportering fra de relevante opgaveudvalg på hvert møde i de stående udvalg. Det er ifølge politikerne meget vigtigt med denne afrapportering, da det typisk ikke er alle medlemmerne af det stående udvalg, der sidder i de opgaveudvalg, som ligger inden for det stående udvalgs ressortområde. Det nuværende afrapporteringssystem dækker imidlertid ikke behovet for tværgående vidensdeling mellem politikerne i de forskellige opgaveudvalg. Vores survey viser således, at 70 % af politikerne mener, at de ikke får nok at vide undervejs om hvad, der foregår i opgaveudvalg de ikke selv er med i.

Afrapporteringen fra opgaveudvalgene sker både skriftligt og mundtligt, og det kan både være politikerne og inviterede borgere fra opgaveudvalget, som orienterer om udvalgets arbejde. Afrapporteringen fungerer sådan set fint, eftersom den giver et godt indblik i det pågældende opgaveudvalgsarbejde. Spørgsmålet er bare, hvor meget politisk diskussion og tilbagemelding afrapporteringen rent faktisk afstedkommer. Her er der meget forskellige opfattelser blandt politikerne.

I den ene ende er der én politiker, der oplever: *'at tiden er så presset med andre ting, så den dialog, der burde være i det stående udvalg, om det der sker i § 17, stk. 4 udvalgene, stort set ikke eksisterer, og det er jo ærgerligt'*. En administrator bekræfter et stykke hen ad vejen den observation: *'De løbende kvartalsvise afrapporteringer til de stående udvalg fører ikke rigtig til noget, og der blev faktisk rejst et vigtigt spørgsmål af en af politikerne: "Hvornår får vi lejlighed til at komme ind og diskutere politik på det her område?"'*. Og der fik vedkommende så at vide, at det altså nu var opgaveudvalget, som arbejdede med det'. I dette konkrete tilfælde blev der altså lukket ned for den politiske debat med henvisning til, at politikudviklingen nu foregik i opgaveudvalget. Dermed blev muligheden for at give en politisk tilbagemelding elimineret.

En politiker fra et andet udvalg har en helt anden oplevelse: *'Jeg synes, der var en god og interessant debat i det stående udvalg, efter at opgaveudvalget havde været og præsenteret det, de havde lavet, men der blev ikke gjort indsigelser eller ændret ved slutproduktet'*. Forklaringen på det sidste er ifølge den pågældende politiker, at der ikke var noget politisk kontroversielt i det. Det kontroversielle var blevet luget ud i opgaveudvalget undervejs: Dels af politikerne, som på et tidspunkt faktisk gik ind og gjorde opmærksom på, at man skulle holde sig inden for lovens rammer, og dels af embedsmændene, der hele tiden forsøger at anticipere, hvad der vil være politisk opbakning til i kommunalbestyrelsen.

Hvis opgaveudvalgene i fremtiden – som nogle taler om – kommer til at gå mere på tværs af forvaltningsområderne og de stående udvalg, kan der være behov for at nytænke de stående udvalgs mulighed for at give feedback til opgaveudvalgene undervejs i processen. Opgaveudvalgene kunne således afrapportere samlet til flere relevante stående udvalg på én gang, eller måske endda til alle interesserede politikere fra kommunalbestyrelsen på et tidspunkt midtvejs i opgaveudvalgets arbejde. Det kunne både tjene til at give politikerne information om arbejdet i opgaveudvalget og en kærkommen mulighed for at diskutere arbejdet politisk, og evt. justere kommissoriet, hvis der er behov for det. Det vil tjene til at sikre en bred politisk forankring af diskussionerne i opgaveudvalget i hele kommunalbestyrelsen.

Her er det imidlertid vigtigt, at borgerne i opgaveudvalget ikke føler, at politikerne laver skyggespil ved at sidde og afgøre tingene uden for opgaveudvalget. Der skal således findes en balance mellem på den ene side at give kommunalbestyrelsen mulighed for at få indsigt i og diskutere, hvad der sker i opgaveudvalget, og på den anden side at undgå at undergrave opgaveudvalgets arbejde ved hele tiden at ville udstikke en ny kurs. Opgaven for kommunalbestyrelsen er med andre ord at 'regulere opgaveudvalgets selv-regulering', dels ved hjælp af kommissoriet og dels ved hjælp af nogle få, tydelige tilbagemeldinger til opgaveudvalget.

Opfølgning på implementering af politiske løsninger initieret af opgaveudvalg

Her er holdningen hos flere politikere og embedsmænd, at det er de stående udvalg, som skal sørge for og holde øje med, at politikerne og forslagene fra opgaveudvalgene bliver implementeret, og hvis der er noget, der ikke kan lade sig gøre, så må de finde ud af, hvad problemet er, hvad der kan gøres ved det.

Det umiddelbare ansvar for implementeringen ligger naturligvis hos administrationen, og flere af administratorerne mener, at man faktisk allerede er kommet ret langt med implementeringen af det, der foreløbig er kommet fra opgaveudvalgene. Der er desuden aftryk af alle fire afleveringer i budgetforliget for 2017-18. Så partierne bag budgetaftalen har også taget ansvar for implementeringen.

På sigt kan der dog komme pres på implementeringen, hvis der er 10-12 afleveringer om året. Her kan det måske hjælpe, at man via kommissoriet beder opgaveudvalgene om at arbejde med prioriteringer og gøre sig overvejelser om implementeringen, sådan at forventningerne ikke bliver for høje. Det lykkes ifølge flere interviewpersoner rigtig godt i opgaveudvalget Trafik – sikker i byen.

Hvordan borgerne i kommunen, og måske specielt borgerne fra opgaveudvalgene, kan holde sig orienteret om, hvordan det går med implementeringen er på nuværende tidspunkt uafklaret. Der nævnes noget om, at de kan følge med i, hvad der sker via hjemmesiden, men der er ikke nogle konkrete bud på, hvordan der eventuelt kan skabes en større gennemsigtighed i forhold til implementeringen af de forslag og løsninger, borgerne har været med til at udvikle.

Kommunalbestyrelsen

Enkeltsager

På samme måde som med økonomiudvalget, var der nogle politikere, der frygtede, at der ville komme mange flere enkeltsager i kommunalbestyrelsen, fordi der ikke var plads til dem i de stående udvalg, som nu skal have et mere strategisk overvågende sigte. Det er imidlertid ikke sket. De fleste vurderer, at der måske er kommet lidt flere enkeltsager, men ikke mange flere, og det varierer desuden fra møde til møde, hvilket fremgår af længden på dagsordener.

Modtagelse af politiske forslag fra opgaveudvalg

Eftersom der ikke må deltage andre end kommunalbestyrelsesmedlemmerne på kommunalbestyrelsesmøderne, laver opgaveudvalgene deres aflevering, hvor de fremlægger deres forslag og indspil, på et møde umiddelbart før et ordinært kommunalbestyrelsesmøde. Det er ofte eksterne aktører, der præsenterer indspillet fra

udvalget. Der var fx to piger fra opgaveudvalget for Ungepolitik for Gentofte kommune, der præsenterede ungepolitikken.

Opgaveudvalgene er kun rådgivende og den formelle kompetence til at godkende, forkaste eller justere indspil fra opgaveudvalget ligger i kommunalbestyrelsen. Når opgaveudvalgene fremlægger deres forslag og indspil, er der som regel en begrænset diskussion i kommunalbestyrelsen og indspillet godkendes efterfølgende på det ordinære kommunalbestyrelsesmøde. Der er tilsyneladende ingen, der ønsker at problematisere de forslag og indspil, der kommer fra opgaveudvalgene. Det skyldes flere ting. For det første er det kontroversielle og politisk uspiselige blevet pillet ud undervej. For det andet er det en generel opfattelse, at en politisk afvisning af resultatet af opgaveudvalgets arbejde ville lægge gift ud for opgaveudvalgenes arbejde i fremtiden, og gøre det meget svært at få borgerne til at engagere sig i et nyt opgaveudvalg. For det tredje opfattes det som 'farligt' at åbne en politisk diskussion om en samlet pakke, der allerede er skabt enighed om. Endelig anføres det, at kommissoriet jo undervejs har spillet en væsentlig rolle med hensyn til at kridte banen op for opgaveudvalgets arbejde og definere det målområde, som resultatet helst skal lande indenfor.

Der er således gode forklaringer på den manglende politiske debat i kølvandet på opgaveudvalgenes afleveringer. Der er ikke desto mindre flere politikere, der ærgrer sig over fraværet af politisk diskussion om opgaveudvalgenes indspil i kommunalbestyrelsen. En politiker siger således: *'Når opgaveudvalget har besluttet noget, og vi skal diskutere det i kommunalbestyrelsen, ja så kan vi næsten ikke andet end at godkende det. Men vi burde tage diskussionen, for det er jo lige præcis der, hvor vi har grundlaget for en ordentlig politisk diskussion'*. I erkendelse af, at det er svært at tage den store diskussion i kommunalbestyrelsen, foreslås det, at der sikres tid til en ordentlig politisk diskussion af afleveringen i de stående udvalg før kommunalbestyrelsesmødet. Det vil i hvert fald sikre, at der er taget ordentlig politisk stilling til indspillet, og det vil gøre det mere acceptabelt, at modtagelsen i kommunalbestyrelsen bliver mere ceremoniel.

Generelt er vurderingen, at politikerne har været ret begejstrede for de første fire afleveringer fra opgaveudvalgene. Det har derfor ifølge flere politikere ikke været tale om at man bare har godkendt indspillet bare for at virke venlige og imødekommende over for opgaveudvalget. Det har været ærligt ment, at man var begejstret for forslagene.

Det skal dog bemærkes, at det ifølge de tilgængelige referater fra stående udvalgs- og kommunalbestyrelsesmøder er sket, at enkelte kommunalbestyrelsesmedlemmer har taget forbehold eller har stemt mod forslag, der oprindeligt kom fra opgaveudvalgene.

Vidensgrundlag i kommunalbestyrelsen

Vidensgrundlaget i kommunalbestyrelsen vurderes generelt at være blevet forbedret, fordi kommunalbestyrelsesmedlemmerne gennem deres deltagelse i de forskellige opgaveudvalg

får indsigt i en masse nye og mere tværgående områder og problemstillinger, hvor de var meget fokuseret på deres stående udvalgs ressortområde. Det er alt andet lige med til at kvalificere kommunalbestyrelsens beslutninger.

Politisk debat i kommunalbestyrelsen

På grund af den sparsomme debat om opgaveudvalgenes afleveringer, er det svært at se, at den nye politiske arbejdsform har påvirket den måde, kommunalbestyrelsen fungerer på. Møderne i kommunalbestyrelsen vurderes at være ligeså fyldte med politiske drillerier og konflikter, som de plejer at være. Som en politiker beskriver det: *'Man sidder bare og tænker: "hvor er det irriterende at sidde her", og man håber på, at pressen ikke møder op, så kommunalbestyrelsesmøderne går så hurtigt som muligt'*. Det må siges at være ærgerligt, hvis flertallet har det sådan, for så får man ikke den fælles politiske diskussion mellem politikerne, som vælgerne forventer og demokratiet skal leve af.

Embedsmænd med erfaring fra andre kommuner finder det påfaldende, at der er så få politiske diskussioner i kommunalbestyrelsen, men tilskriver det den særlige politiske konstellation og den politiske debatkultur, der er udviklet, som mest handler om drillerier og skænderier. Til sammenligning er der flere, der mener, at diskussionerne i opgaveudvalgene og de stående udvalg har meget mere kvalitet, og hjælper politikerne til at udvikle fælles løsninger. Temaseminarer med gruppearbejde evt. med afsæt i problemstillinger, der er kommet frem i diskussionerne i opgaveudvalget, kan måske være med til at skabe en bedre debatkultur præget af gensidig respekt for, at alle er stillet op og blevet valgt for at medvirke til at skabe bedre forhold for borgerne i Gentofte Kommune, hvad det så end indebærer. Vores survey viser, at 60 % af politikerne mener, at temamøder i kommunalbestyrelse er et godt supplement til opgaveudvalgene, fordi de skaber plads til en fokuseret og konstruktiv politisk debat mellem kommunalpolitikere.

Den samlede model

Samlet set

Den samlede vurdering af den nye politiske arbejdsform er for flertallet af de interviewede politikere og administratorer positiv. Det bekræftes af vores survey, som også viser, at borgerne er meget positive over for deltagelsen i de nye opgaveudvalg.

Vi har tidligere nævnt en række gevinster ved den nye politiske arbejdsform, men vil her supplere med to overordnede bemærkninger. En politiker hæfter sig således ved følgende gevinst: *'Vi er som politikere meget mere med i processen med at udvikle politik, end vi var*

før, hvor vi bare fik et bilag fra administrationen, og så skulle vi sige ja eller nej, og måske rette et par kommaer. Før fik vi bare slutproduktet og så ingenting før det, men nu er vi med i hele processen på en lang række områder'. Dette synes at være en udbredt holdning, idet 60 % af politikerne ifølge vores survey er enige i at opgaveudvalgene har styrket kommunalpolitikernes fokus på og evne til at udvikle politik.

Den anden overordnede gevinst udtrykkes således: 'Med den nye arbejdsform bliver vi som politikere mere proaktive. Vi bliver mere strategiske og politiske og langt mindre sagsbehandlingsagtige, og det var jo meget det, som det handlede om før, da vi bare mødtes en gang om måneden, og forholdt os til forslag fra administrationen. Det ny system er helt sikkert sjovere end det gamle, for jeg tror ikke, at der er mange, der går ind i politik for at blive oversagsbehandlere eller bare bruge deres tid på at kontrollere forvaltningen, selvom det skal vi selvfølgelig også'.

Det er disse to overordnede gevinster, der går igen i vores interviews med politikere og administratorer. Der rejses dog også forskellige former for kritik. De fleste kritikpunkter handler imidlertid om mindre justeringer. Kun nogle enkelte politikere stiller for alvor spørgsmålstejn ved den nye politiske arbejdsform, og deres kritik synes tydeligvis at bunde i en dyb mistillid til det politiske flertal generelt og administrationen i særdeleshed.

I tilgift kunne vi nævne, at når vi spørger politikerne om, hvor de synes, at de bruger deres sparsomme tid som politikere bedst, så siger de fleste, at det er i opgaveudvalgene og i de stående udvalg. I den forstand har den nye model, der er baseret på en systematisk brug af § 17, stk. 4-udvalg i form af de nye opgaveudvalg, samt en reform af de stående udvalgs rolle og funktion, været en klar succes.

Mulighed for at få information om konkrete sager og økonomi

En mulig akilleshæl for den nye politiske arbejdsform vedrører muligheden for at få tilstrækkelig information om konkrete sager og økonomi til, at man som kommunalpolitiker kan vurdere den politiske og administrative indsats, og komme med forslag til ændringer. De politiske og administrative processer og resultater kan ifølge sagens natur aldrig blive fuldstændige gennemsigtige, men en vis mængde information og viden er nødvendig for, at oppositionen kan udøve politisk kontrol og formulere alternative ideer og forslag.

I forhold til dette spørgsmål mener særligt to politikere, at det er et stort problem, at det er så svært at få svar på spørgsmål om konkrete sager og økonomiske dispositioner, hvilke de mener skyldtes, at der nu er færre og kortere møder i de stående udvalg, hvor man har adgang til at udspørge administrationen. Problemet er specielt stort for de kommunalbestyrelsesmedlemmer, der ikke sidder i Økonomiudvalget. En politiker fra et af de små oppositionspartier oplever således at være sat uden for indflydelse, fordi beslutninger om administration og økonomi er flyttet til Økonomiudvalget, hvor ikke alle har sæde, og hvorfra man kun kan få oplysninger gennem referaterne.

Problemet med den manglende adgang til viden og information om sager og økonomi bunder ifølge en anden oppositionspolitikere i, at der er alt for mange opgaveudvalg. Det er med andre ord den nye politiske arbejdsform, der er problemet: *'Jeg er modstander af hele den politiske struktur, som vi har her i kommunen, hvor der er alt for mange § 17, stk. 4 udvalg [hvilket er med til at begrænse den tid, der er til rådighed i de stående udvalg]. Jeg er ikke modstander af § 17, stk. 4 udvalgene, som jo giver mulighed for at få dialog med borgerne'*, siger den pågældende politiker.

Der var meningen, at den nye digitale Politikerportal skulle øge politikernes mulighed for at få information og viden på en nem og overskuelig måde, men Politikerportalen kritiseres for at være forvirrende og svær at finde rundt i. Økonomiudvalget er eksempelvis ikke anført under stående udvalg, referaterne er ikke placeret i kronologisk rækkefølge, og der mangler generelt oplysninger. De store ambitioner synes ikke helt at være blevet opfyldt. Den anvendes heller ikke særlig meget af politikerne, hvilket skyldes, at der fortsat er to parallelle systemer, og at mange derfor vælger at få oplysningerne på den måde, de er vant til. Det foreslås i forlængelse heraf at overføre alt til Politikerportalen og nedsætte en gruppe bestående af administration og politikere, som kan gøre Politikerportalen til et ordentligt arbejdsredskab.

Politikerportalen fungerer imidlertid tilsyneladende fint i forhold til at kunne stille skriftlige spørgsmål til forvaltningen, og give alle andre adgang til svarene. Et enkelt parti har således stillet omkring 250 spørgsmål, hvilket er en betydelig belastning for administrationen. Det er imidlertid vigtigt at kunne få svar på centrale spørgsmål. Problemet er ifølge flere interviewpersoner bare, at det virker som om, at mange af svarene ikke rigtig bruges til noget, og at det er meget få andre politikere, der går ind og kigger på svarene.

Problemet med en overbebyrdelse af administrationen er også, at adgangen til administrationen bliver mere restriktiv, hvilket er til skade for den samlede kommunalbestyrelse. Der er mange kommuner, hvor politikerne ikke har direkte adgang til at besøge institutioner og henvende sig til embedsmænd, men det er et kollektivt gode for kommunalbestyrelsen, når adgangen er mere lempelig. Det kræver imidlertid at adgangen bruges med måde og at samspillet er baseret på gensidig tillid.

Mulighed for konstruktiv politisk debat med plads til at markere uenigheder

Den anden mulige akilleshæl vedrører muligheden for at skabe rum for en konstruktiv politisk debat. Det er et kernepunkt i det repræsentative demokrati, at afstemninger og flertalsafgørelser skal baseres på en grundig politisk debat, hvor det er muligt at markere politiske uenigheder, og i fællesskab udøve politisk ledelse uafhængigt af administrationen og borgerne.

Behovet for og efterspørgsel efter rum for konstruktiv politisk debat kommer klart frem i vores interviews. En politiker formulerer det meget præcist: *'Vi har brug for et forum for*

politisk diskussion af de ting, der bliver besluttet i opgaveudvalgene. Jeg går 100 % ind for borgerinddragelse via opgaveudvalgene, men det ændrer ikke ved, at jeg har et politisk ledelsesansvar og mine egen klare meninger om de ting, der bliver lavet. Dem må jeg have mulighed for at diskutere med de andre politikere, og så må vi hver især stå til ansvar over for vælgerne ved næste valg'. Klarere kan det næsten ikke siges.

Det er imidlertid ikke let at finde rum til en god og konstruktiv politisk dialog. For som en politiker understreger: *'Du kan ikke have en diskussion mellem politikerne på et opgaveudvalgsmøde. Vi kan jo ikke stå og diskutere politik med hinanden, når borgerne er til stede. Det ville bestemt ikke virke særlig godt'*. Der er naturligvis masser af politisk debat i opgaveudvalgene, som både involverer borgerne og politikerne, men det er en anden form for debat, end den debat politikerne fra de forskellige partier kan have med hinanden i deres eget regi. Vores analyse viser, at debatten i de stående udvalg i bedste fald er ujævn og i værste fald meget sparsom. Så heller ikke dér er rummet for politisk debat til stede i det ønskede omfang. Sidst men ikke mindst viser det sig, at der heller ikke er nogen synderlig politisk debat i kommunalbestyrelsen i forbindelse med opgaveudvalgenes afleveringer. Den fælles politiske debat har således trange kår. Dermed ikke sagt at det var bedre før. Vi har ikke grundlag for at vurdere om der var mere eller mindre politisk debat tidligere. Vi kan blot konstatere, at der er plads til forbedring.

I forlængelse heraf ville det måske være en god ide at have en fælles diskussion i kommunalbestyrelsen af opgaveudvalgenes arbejde sådan omtrent midtvejs i deres funktionsperiode, hvor man som politiker kan have brug for at høre, hvad der sker, diskuterer det indbyrdes og give en tilbagemelding, som opgaveudvalget på det tidspunkt vil have gode muligheder for at tage ad notam. Tilbagemeldingen kan både handle om at give støtte og opbakning, videregive inspiration og ideer, og forsøge at justere kursen med udgangspunkt i det oprindelige kommissorie.

Politikernes tidsforbrug

En af målsætningerne med den nye politiske arbejdsform var at holde tidsforbruget nogenlunde på det oprindelige niveau. Møderne i opgaveudvalgene skulle kompenseres af de færre og kortere møder i de stående udvalg.

Den målsætning er kun delvist indfriet, idet 77 % af politikerne er enige i, at de nye opgaveudvalg samlet set har ført til et større tidsforbrug. Hvor meget tidsforbruget er forøget afhænger imidlertid i høj grad af, hvor mange opgaveudvalg man har siddet i, og hvilken rolle man spiller i disse udvalg. En politiker forklarer det således: *'Jeg har siddet i fire opgaveudvalg, og det var i overkanten rent tidsmæssigt. Nu sidder jeg kun i to opgaveudvalg og kommer også til at sidde i to udvalg fremover, og der bruger jeg ikke meget mere tid på det end før. Det er nogenlunde det samme'*.

En af præmisserne for denne vurdering er, at møderne i opgaveudvalgene holdes på to timer, sådan som det har været hidtil. Det er der også flere der værdsætter, fordi man kan regne med det og lægge det ind i kalenderen.

En løsning på problemet med det stigende tidsforbrug kan enten være at holde det samlede antal opgaveudvalg på det nuværende leje med 8 opgaveudvalg ad gangen, samtidig med at man spreder formandsposterne for udvalgene ud til flere forskellige kommunalbestyrelsesmedlemmer. Alternativt kunne man holde færre møder i opgaveudvalgene, men det vil måske gå ud over kontinuiteten og dialogen og skabe et endnu større tidspres, end der er nu. Endelig kunne man reducere antallet af politikere i opgaveudvalgene, men risikoen vil her være, at borgene vil føle, at politikerne ikke rigtig tager arbejdet alvorligt og ikke gider være med, samt at den videnskæssige opkvalificering af politikerne og deres politiske ejerskab til de nye løsninger vil være begrænset.

Mulige justeringer og udviklingsmuligheder

Der er undervejs på baggrund af forslag fra og i dialog med interviewpersonerne fremkommet en række ideer til justeringer, som er samlet nedenfor i uprioriteret rækkefølge. De i alt 20 ideer til justeringer har alene status af forslag til nærmere overvejelse. Vores anbefaling er således, at kommunalbestyrelsen bringer ideerne, samt vores konklusioner, med ind i sine drøftelser af den nye politiske arbejdsform.

Vores råd er her, at man ikke laver alle de foreslåede justeringer på én gang og i fuld skala, men starter med at lave 5-7 justeringer, der styrker opgaveudvalgene som et åbent og tværgående forum for politikudvikling; afklarer de stående udvalgs rolle og sikrer tid til den politisk-strategiske overvågning; fremmer den tværgående vidensdeling i forhold til opgaveudvalgenes arbejde; og sikrer rum for politisk diskussion i forbindelse med opstart af og afleveringer fra opgaveudvalgene. Samtidig kan man så overveje at igangsætte en række mindre eksperimenter med nye tiltag og justeringer, som man evaluerer grundigt før de i tilfælde af en positiv evaluering opskaleres og gøres til en del af den nye politiske arbejdsform. Det vil givetvis lade nogle ideer tilbage, som ikke forfølges yderligere i den nærmeste fremtid. Innovationsforskningen peger imidlertid på vigtigheden af, at perioder med store og vellykkede forandringer efterfølges af perioder med konsolidering og mindre justeringer.

Katalog over ideer til justeringer:

1. Opgaveudvalgene kunne være rammen for igangsættelse af forsøg med borgerbudgettering, hvor borgerne selv bestemmer, hvad offentlige midler skal bruges til inden for et givet område
2. De stående udvalg kunne spille en større rolle, både enkeltvis og på tværs, i formuleringen af ideer og kommissorier til nye opgaveudvalg, hvilket vil bidrage til at styrke den politiske ledelseskapaçitet

3. Vigtigt at arbejde med formuleringen af kommissorierne, så de ikke efterspørger nogle meget generelle, overordnede og abstrakte løsninger, som er svære at tumle for opgaveudvalgene, men heller ikke bliver alt for konkret rettede mod at lave eller implementere en bestemt løsning
4. God ide at overveje, hvor fleksibelt man kan tolke et kommissorium, så det ikke bliver en hæmsko for nytænkning og innovation, men samtidig fungerer som rettesnor
5. Der er en uudnyttet fleksibilitet til at holde møderne i opgaveudvalgene andre steder og på forskellige måder og til at variere længden og frekvensen af møderne
6. Der efterlyses en model for, hvordan opgaveudvalgene kan komme i dialog med og få input fra frontlinjemedarbejderne, enten ved at invitere dem til nogle møder, tage ud på institutionsbesøg eller etablerer en backinggruppe af medarbejdere, som følger opgaveudvalgets arbejde, hvilket vil øge medarbejdernes ejerskab til de nye løsninger i implementeringsfasen
7. I forhold til faciliteringen er det vigtigt at sikre, at faciliteringen bidrager til en god dialog og fremdrift, uden at den fylder for meget og bliver for tung. Drejebogen skal være fleksibel og må ikke styre for meget, så man oplever at skulle igennem et væld af processer uden plads til fordybelse. Det kunne desuden være en god ide, at facilitatorerne af og til mødtes alene med borgerne for at klæde dem på inden for områder, hvor politikerne allerede er velinformerede
8. Det er vigtigt at skabe plads til, at borgerne inddrages i styringen af opgaveudvalgene i forhold til mødeform, planlægning mv.
9. Det er vigtigt at sikre politikerne adgang til alle de arbejdsgrupper, der nedsættes i forbindelse med opgaveudvalgene
10. Det kunne overvejes om nogle af de borgergrupper, der er svære at involvere og fastholde i opgaveudvalgene, kan nås på andre måder fx via diskussioner ude på skolerne eller ved hjælp af det man i Norge kalder 'gæstebud', hvor 2-3 borgere bedes om at være værter for en middag, hvor nogle kommunale spørgsmål diskuteres, og der efterfølgende sendes et referat af diskussionen eller en budbringer til et udvalg under Kommunalbestyrelsen
11. Politikerne må gerne komme mere på banen ved at se deres deltagelse i opgaveudvalgene som en proces, der handler om i starten at lytte, derefter at stille spørgsmål og senere at formulere og teste ideer og synspunkter, som andre kan spille bold op af. Erfaringsudveksling indenfor og på tværs af partigrupperne, hvor man i fællesskab diskuterer udfordringerne for politikerne i samspillet med borgerne er en oplagt ide
12. For at styrke implementeringen af nye forslag kunne man via kommissorierne bede opgaveudvalgene om at reflektere over gennemførelsen af deres forslag og evt. i den forbindelse overveje borgernes rolle heri
13. Det kunne være en ide at udvikle andre dialogfora end opgaveudvalgene og fx lave nogle mindre tænketanke om vigtige emner, der måske kommer frem i diskussionerne i opgaveudvalgene, men som måske ligger uden for kommissoriet
14. I forhold til de stående udvalg kan man overveje en mere fleksibel mødekadence, hvis man skønner det er nødvendigt i forhold til opgaverne, men der er dog samtidig behov for at afklare udvalgenes

rolle og diskutere, hvordan der sikres tid til de mere politisk-strategiske diskussioner med udgangspunkt i kvartalsrapporten og rapporterne fra opgaveudvalgene

15. Der er behov for at finde ud af, hvordan de stående udvalg eller alternativt alle interesserede i Kommunalbestyrelsen undervejs kan få informationer om arbejdet i opgaveudvalgenes og gennem en konstruktiv politisk diskussion forholde sig til det foreløbige arbejde og give politisk feedback til opgaveudvalget uden at det opgaveudvalgets status og kompetence undergraves
16. I erkendelse af at det er svært at tage en større politisk diskussion af opgaveudvalgenes afleveringer i Kommunalbestyrelsen er det vigtigt at give tid til at afleveringerne diskuteres i de stående udvalg, så der skabes plads til en ordentlig politisk debat af det, som kommunalbestyrelsen senere ender med at vedtage. Dette er essentielt for udøvelsen af politisk ledelse
17. Der efterlyses idéer til, hvordan borgerne generelt og deltagerne i opgaveudvalgene senere hen kan følge med i implementeringen af de forslag og løsninger, som borgerne har været med til at udvikle
18. Idéer til at skabe et bedre politisk debatklime i kommunalbestyrelsen kunne fx være afholdelse af temaseminarer med gruppearbejde og fælles plenum om udviklingsorienterede opgaver, hvor politisk konfrontation afløses af en fælles søgning efter løsninger
19. Der er forslag om, at alle information skal deles via Politikerportalen, og at en arbejdsgruppe bestående af politikere og administratorer gennemgår Politikerportalen med henblik på at optimere struktur, søgemuligheder og design
20. Der er behov for at begrænse stigningen i politikernes tidsforbrug, hvilket fx kunne ske ved ikke at spænde buen for hårdt ved at have flere end det nuværende antal opgaveudvalg på én og samme tid og samtidig sprede formandskaberne for opgaveudvalgene mere ud

Konklusion

Vi har i denne rapport foretaget en kritisk gennemgang af den nye politiske arbejdsform i Gentofte Kommune, som i dag må betegnes som den mest gennemgribende, ambitiøse og modige omlægning af en dansk kommunalbestyrelses måde at arbejde på.

Vores grundlæggende vurdering er, at det langt hen ad vejen er lykkedes at skabe en arbejdsform, der realiserer den fælles målsætning om at fokusere mere på politikudvikling og involvere borgerne mere aktivt i den kommunale politikudvikling, herunder afdækningen problemer, udfordringer og muligheder og udviklingen af nye visioner, idéer og løsningsforslag. Borgerne spiller desuden en rolle i implementeringen af nye løsninger, omend dette kan udvikles yderligere. Der skabes kort sagt mere politikinnovation, og politikerne er kommet tættere på borgerne.

Hovedparten af politikerne og stort set alle borgere og administratorer mener, at den nye politiske arbejdsform er en succes, og vores analyse leder til samme resultat. Stort set alle de positive forventninger er blevet indfriet, og hovedparten af de bange anelser er gjort til skamme. Alligevel må vi konkludere, at der også er en række udfordringer, som kalder på

større eller mindre justeringer. Kataloget med foreslående justeringer er angivet i det foregående afsnit.

Dykker vi ned i de enkelte dele, så vurderer vi, at opgaveudvalgene alt i alt er en klar succes. Der er givetvis plads til forbedringer, men det vigtige er, at alle deltagerne lovpriser det nye interaktive forum for politikudvikling. Der er en god dialog i opgaveudvalgene baseret på gensidig respekt og læring, og de fælles anstrengelser fører til mere legitime løsninger med større ejerskab, samt af og til også til nyskabende og banebrydende indsatser.

Det er kun delvist lykkedes at hindre en stigning i det samlede tidsforbrug. De fleste oplever, at den nye politiske arbejdsform er mere tidskrævende, men hvor meget mere det er, varierer. Politikere, der enten har siddet i 3-4 opgaveudvalg på samme tid eller haft flere formandskaber på samme tid, har oplevet en større stigning i tidsforbruget, end de andre politikere, som kun har oplevet en mindre eller slet ingen stigning.

Ændringerne i de stående udvalgs rolle og funktion er kun delvist lykkedes. Der holdes færre og kortere møder, og diskussionerne med udgangspunkt i kvartalsrapporten styrker det politisk-strategiske overblik og fører mange steder til gode diskussioner af særlige indsatser, samt nogle gange til udvikling af nye retningslinjer for administrationens arbejde. Det er imidlertid ikke lykkedes at eliminere den traditionelle sagsbehandling over hele linjen. Vanens magt er stor, og politikerne efterspørger stadig detaljerede diskussioner om konkrete sager, selvom der ikke nødvendigvis er særlig meget politik i det. Vi har her lyttet os frem til tre forskellige scenarier for de stående udvalgs fremtid.

Scenarie 1: de stående udvalg nedlægges, og der findes andre fora, der kan varetage behovet for strategisk overvågning og udvikling af politiske retningslinjer.

Fordelen er, at tidsbruget nedsættes, men bagdelen er, at der er stort behov for at holde øje med og diskutere udviklingen på de forskellige ressortområder, og administrationen har brug for politikernes indspil på forskellige områder. Desuden er det værd at bemærke, at 83 % af politikerne er uenige i, at de stående udvalg helt bør afskaffes for at give mere plads til arbejdet i opgaveudvalgene.

Scenarie 2: der afholdes flere og måske også længere møder i de stående udvalg (eller i hvert fald i nogen af dem), og man bruger mere tid til at diskutere konkrete sager.

Fordelen er, at man imødekommer ønsket fra en række politikere om at komme ned i detaljerne på konkrete sager, men bagdelen er, at tidsforbruget vil stige, at de stående udvalg ender som hverken fugl eller fisk, og at der givetvis vil være en tendens til at sagerne – som altid er dejligt konkrete og nemme at gå til – vil fortrænge den politisk-strategiske overvågning og politikudvikling.

Scenarie 3: man holder fast i de stående udvalgs nye rolle og funktion, og giver dem mere tid til at 'finde sig selv'. For at understøtte processen foretages der en grundig analyse af,

hvad hvert af de stående udvalg rent faktisk laver og bruger deres tid på. Analysens resultater sammenholdes med de formulerede målsætninger for de stående udvalgs arbejde, og der laves på den baggrund forslag til, hvordan der skabes bedre plads til mere strategiske og politiske diskussioner, hvilket eventuelt kan ske ved, at der etableres en 'best practice' for, hvordan strategisk overvågning fører til udvælgelse og diskussion af særlige indsatsområder, hvor man kommer godt i dybden med problemerne og finder gode politiske løsninger.

Fordelen er, at man fastholder visionen om, at politikere skal lave politik og ikke administration, samtidig med at det klargøres, at en del af den strategiske overvågning faktisk handler om at dykke ned i konkrete problemstillinger, og finde ud af, hvad man skal gøre ved dem. Bagdelen er, at det vil koste en del kræfter at finde den hårfine grænse og balance mellem de administrative opgaver, som administrationen skal varetage, og de politiske opgaver, som politikerne skal tage sig af.

Det sidste element er kommunalbestyrelsen, hvor der efter alt at dømme ikke er sket de store forandringer. Der synes imidlertid at være et uudnyttet potentiale for med udgangspunkt i afrapporteringer og afleveringer fra opgaveudvalgene at skabe en god og konstruktiv politisk debat med fælles fokus men plads til forskelligheder, evt. i form af temaseminarer.

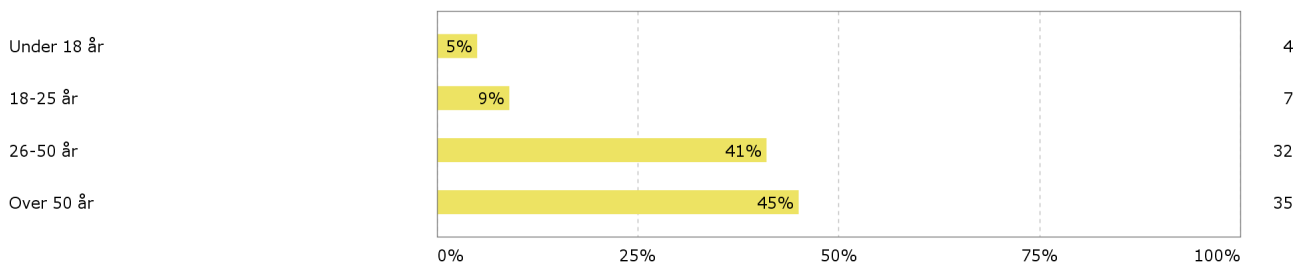
De to største udfordringer handler, som tidligere anført, om vidensdeling og politisk debat. Vi mener, at det er afgørende for den nye politiske arbejdsforms fremtidige udvikling, at den tværgående vidensdeling mellem politikerne fra forskellige opgaveudvalg, mellem politikere i og uden for økonomiudvalget og mellem administration og politikere forbedres. På samme måde er det afgørende, at skabe gode og robuste rum for konstruktiv politisk debat mellem politikerne, gerne med udgangspunkt i de afrapporteringer, forslag og indspil, der kommer fra opgaveudvalgene.

BILAG 1: **BORGERNES SVAR PÅ SPØRGESKEMA**

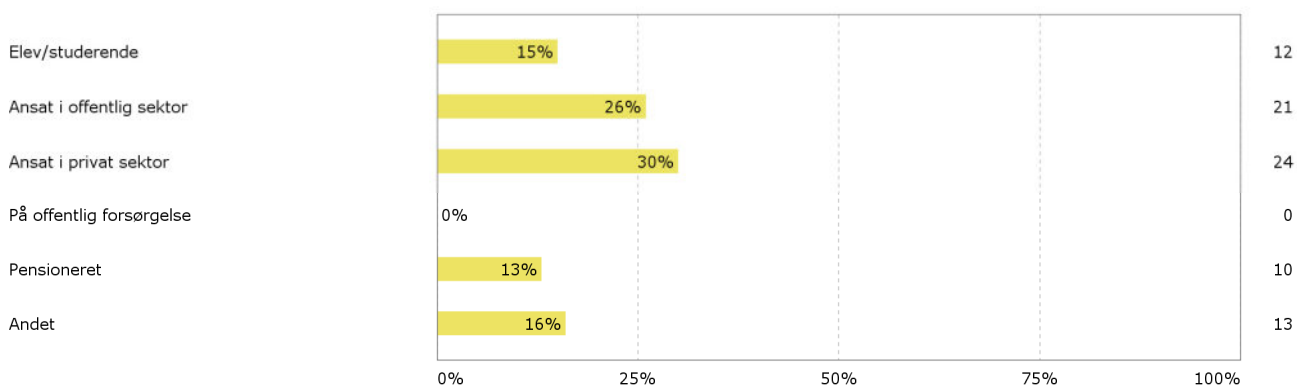
Spørgeskemaet til deltagende borgere blev sendt til alle borgere, der deltog i et igangværende opgaveudvalg eller havde deltaget i et afsluttet opgaveudvalg i perioden september 2015-juni 2016.

95 borgere modtog spørgeskemaet og 78 svarede, hvilket giver en svarprocent på 82 %.

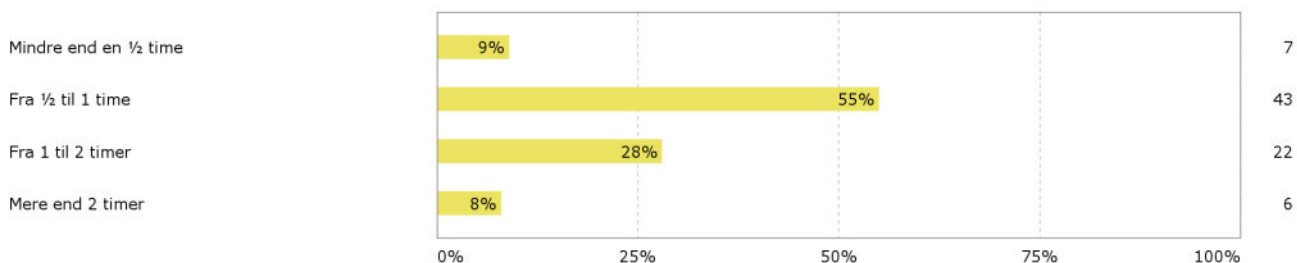
HVAD ER DIN ALDER?



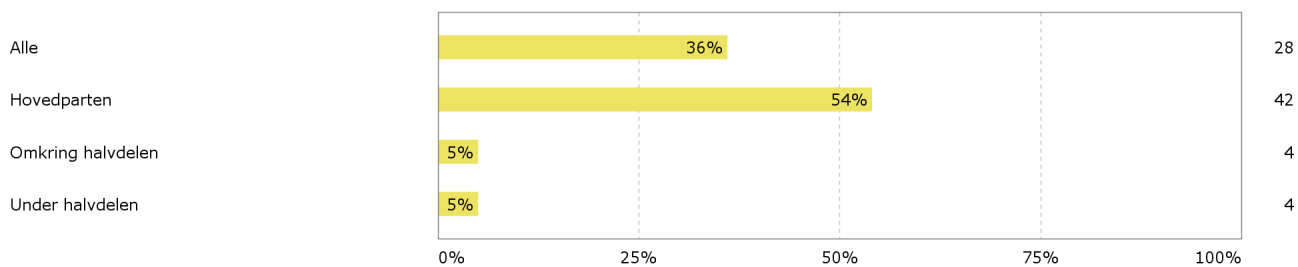
HVAD ER DIN BESKÆFTIGELSE?



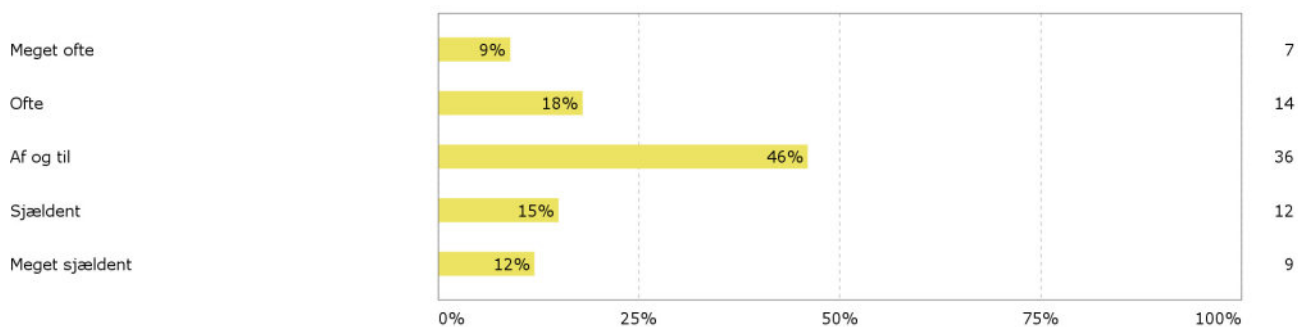
HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNIET BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I OPGAUEUDVALGET?



HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

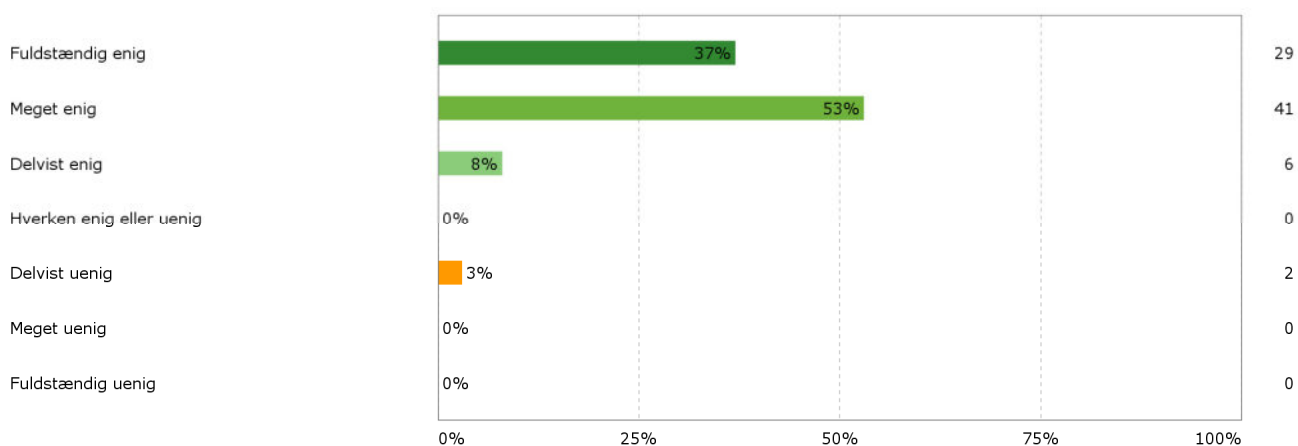


HVOR OFTE HAR DU FORUD FOR MØDERNE SØGT INSPIRATION TIL ARBEJDET HOS ANDRE, DER IKKE VAR INVOLVEREDE I ARBEJDET I UDVALGET?

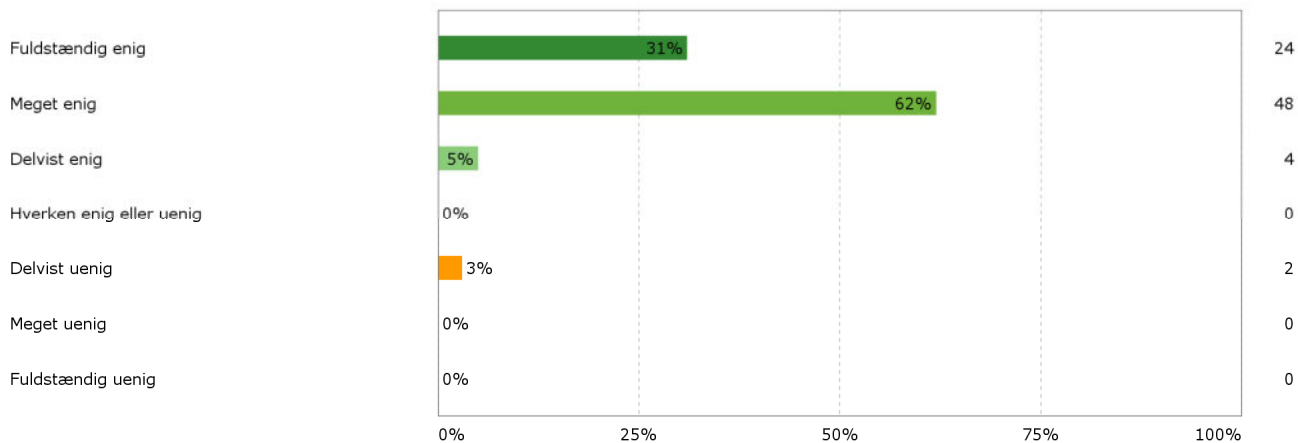


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU OPLEVEDE/OPLEVER SAMSPILLET MED POLITIKERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

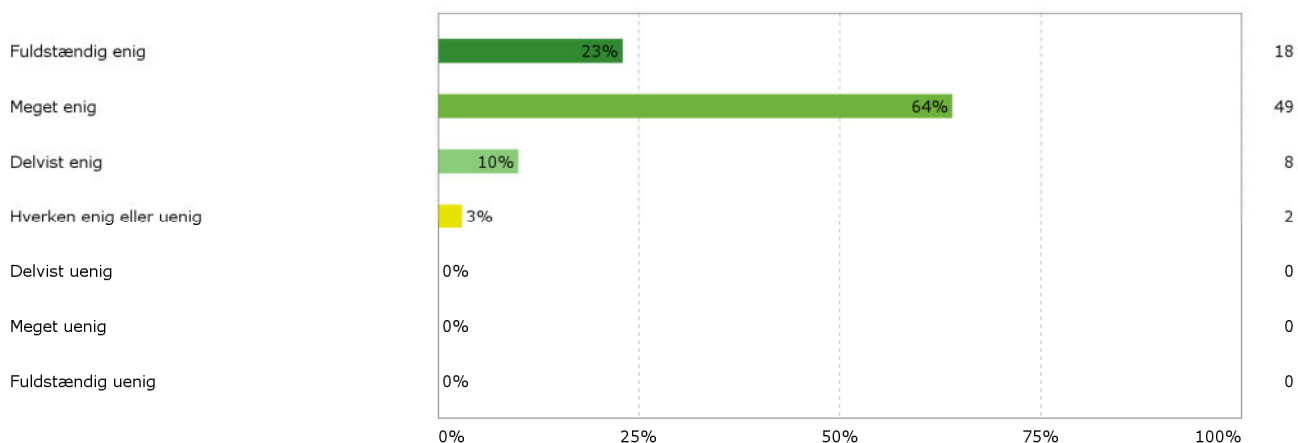
DIALOGEN MELLEM BORGERE OG POLITIKERE VAR RIGTIG GOD, OG MAN LYTTEDE TIL HINANDEN



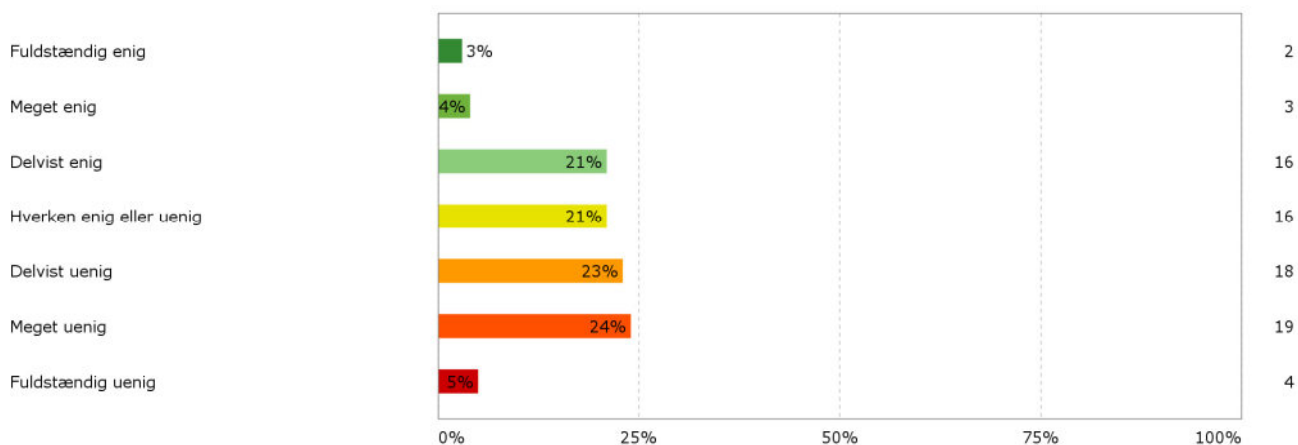
DER VAR STOR VILJE TIL AT FORSTÅ HINANDENS PERSPEKTIVER, ERFARINGER OG OPFATTELSESR OG UDVIKLE NYE PROBLEMFORSTÅELSER



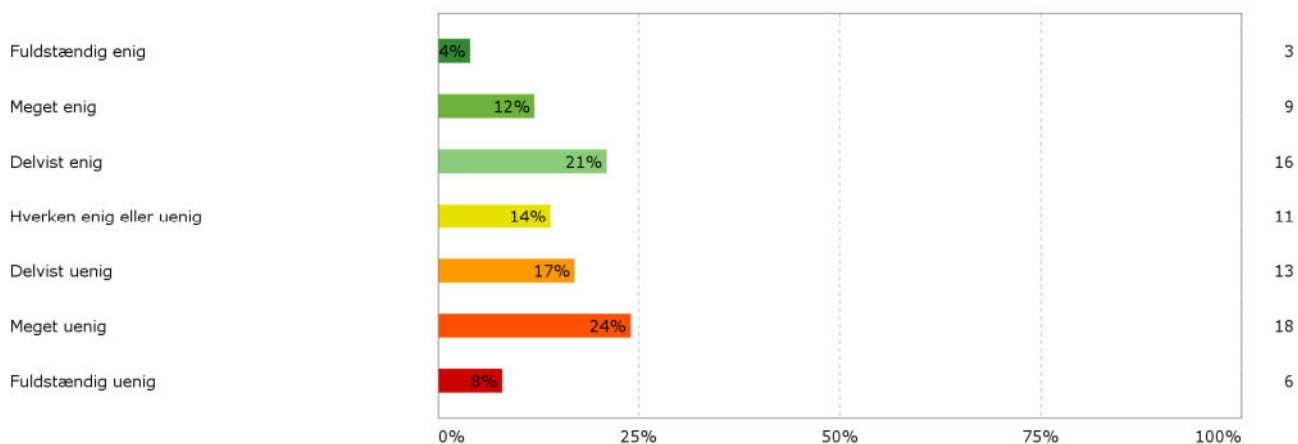
BÅDE BORGERE OG POLITIKERE BLEV KLOGERE PÅ PROBLEMSTILLINGEN UNDERVEJS



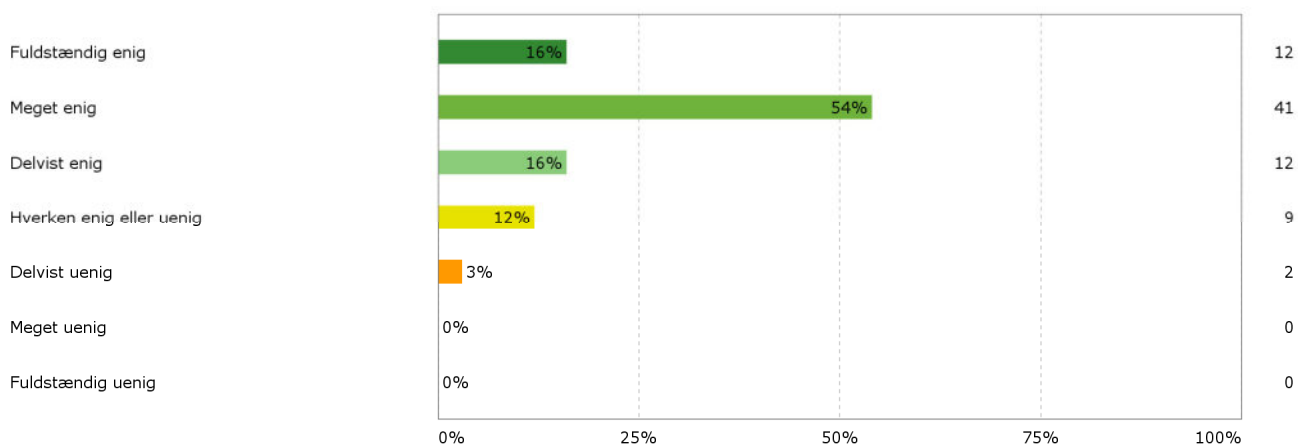
NÅR DER BLEV STILLET KRITISKE SPØRGSMÅL TIL DEN GÆLDENDE POLITIK, GIK POLITIKERNE I FORSVARSPOSITION



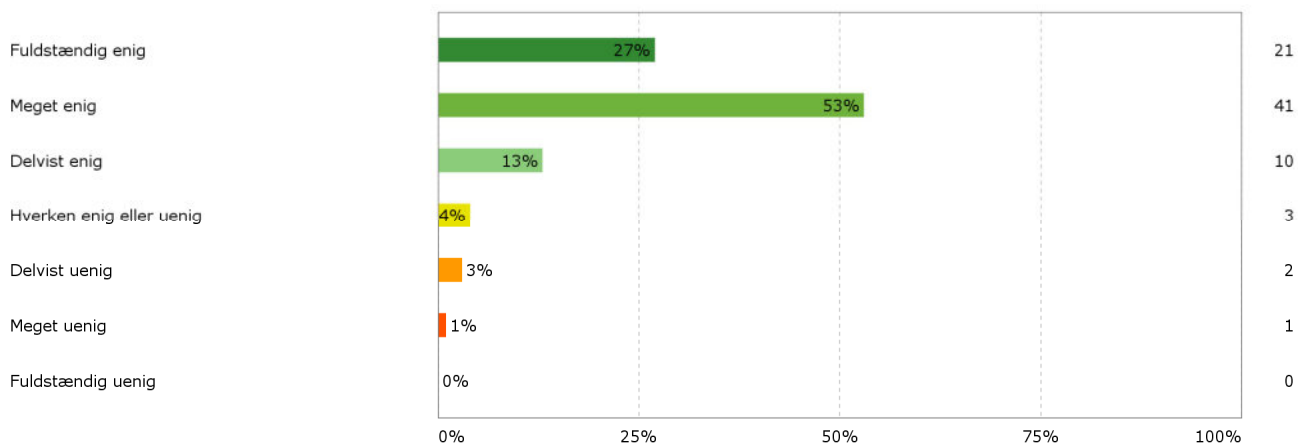
DET VAR LIDT VANSKELIGT AT FINDE UD AF, HVAD POLITIKERNE SYNES OM DE EMNER, VI DISKUTEREDE



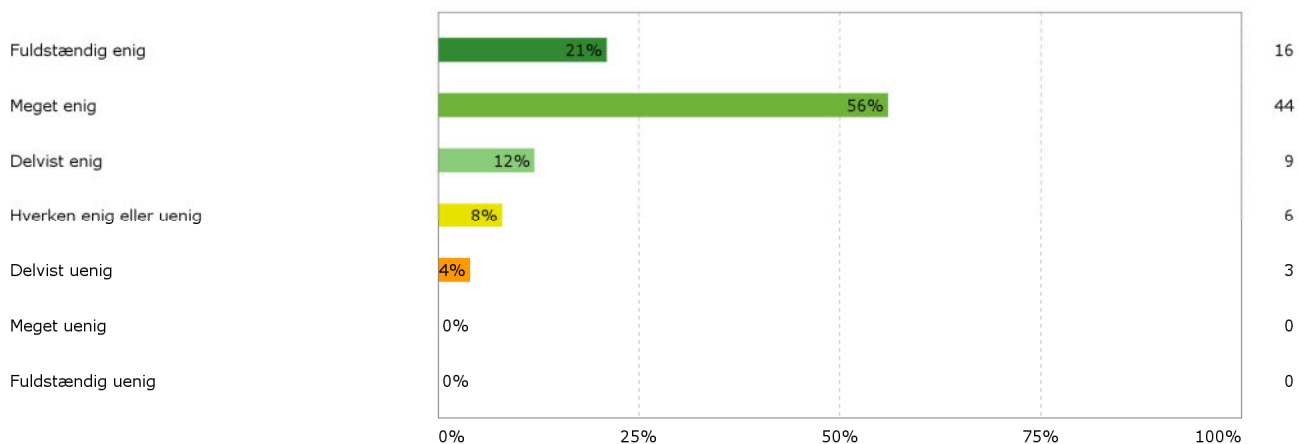
DER VAR GOD MULIGHED FOR AT GIVE POLITIKERNE RESPONS PÅ DERES FORSLAG OG IDEER



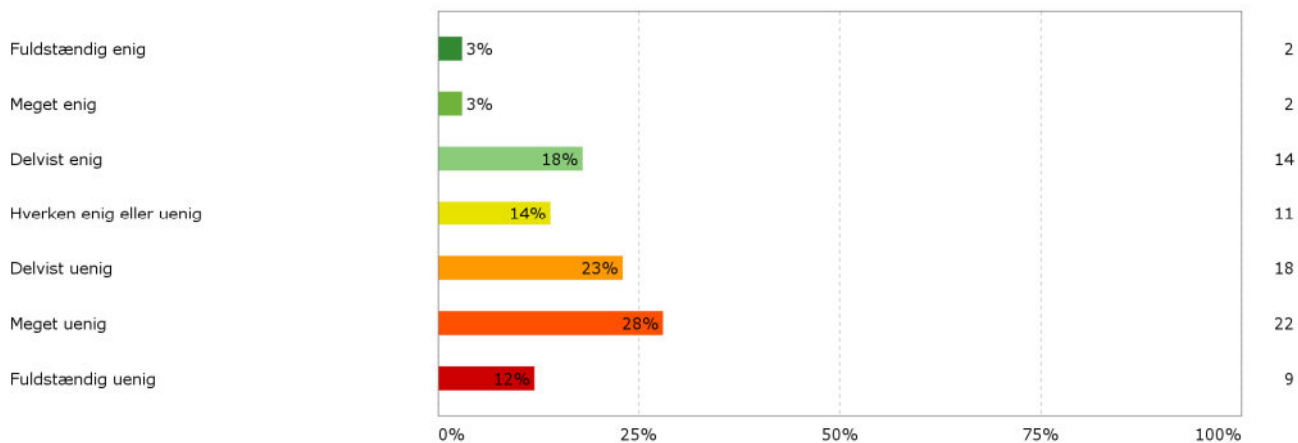
DER VAR MASSER AF PLADS TIL, AT OGSÅ VI BORGERE KUNNE KOMME MED FORSLAG OG IDEER TIL NYE POLITIKKER OG MÅDER AT LØSE PROBLEMERNE PÅ



POLITIKERNE VAR MEGET LYDHØRE OVER FOR BORGERNES IDEER OG FORSLAG

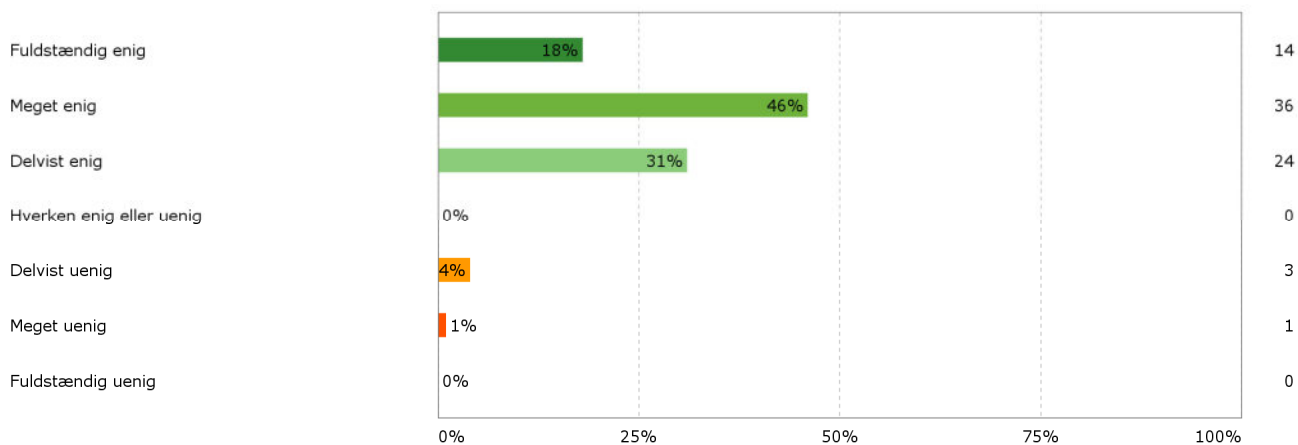


DISKUSSIONEN BLEV LIDT FOR TEKNISK NOGLE GANGE

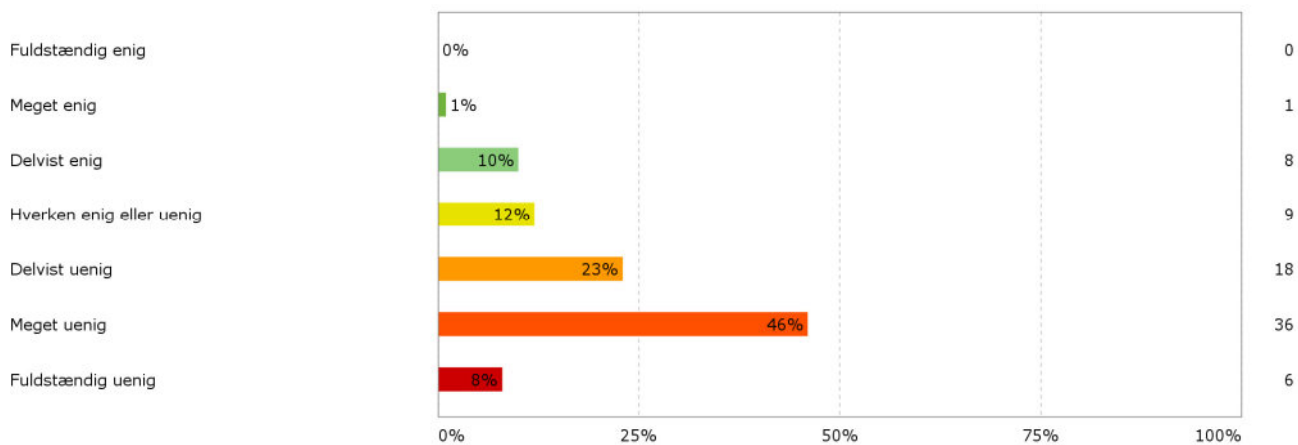


VI ER INTERESSEREDE I, HVORDAN DU HAR OPLEVET/OPLEVER ARBEJDET I UDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

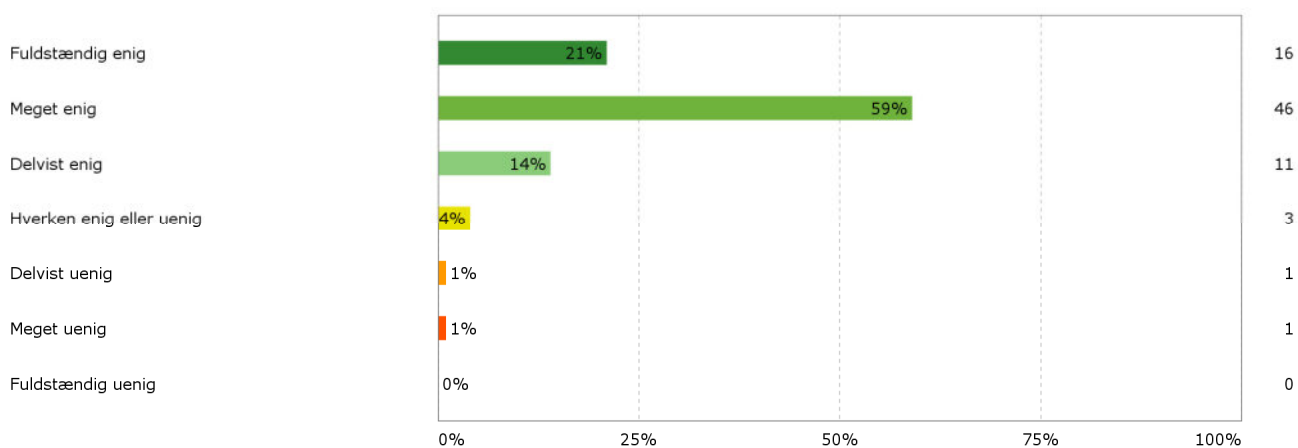
VI FIK HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



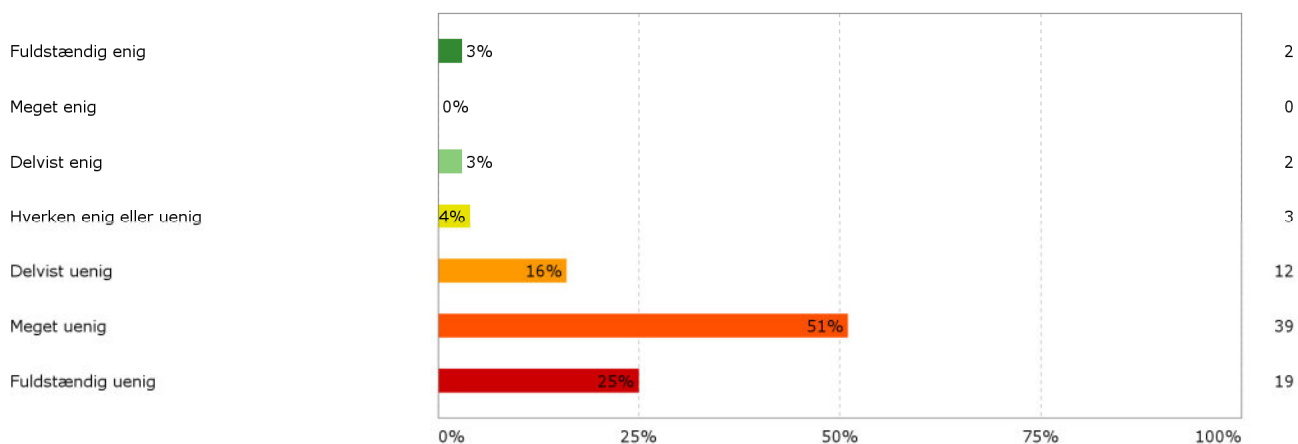
DER VAR MEST TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG FØRTE TIL NOGET



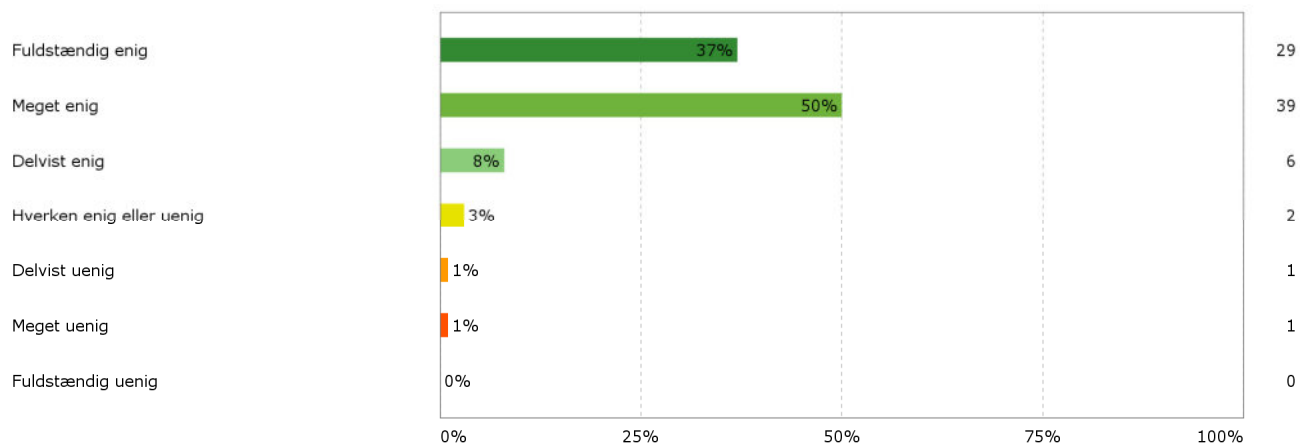
VI ARBEJDEDE PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BORGERNE I GENTOFTE KOMMUNE



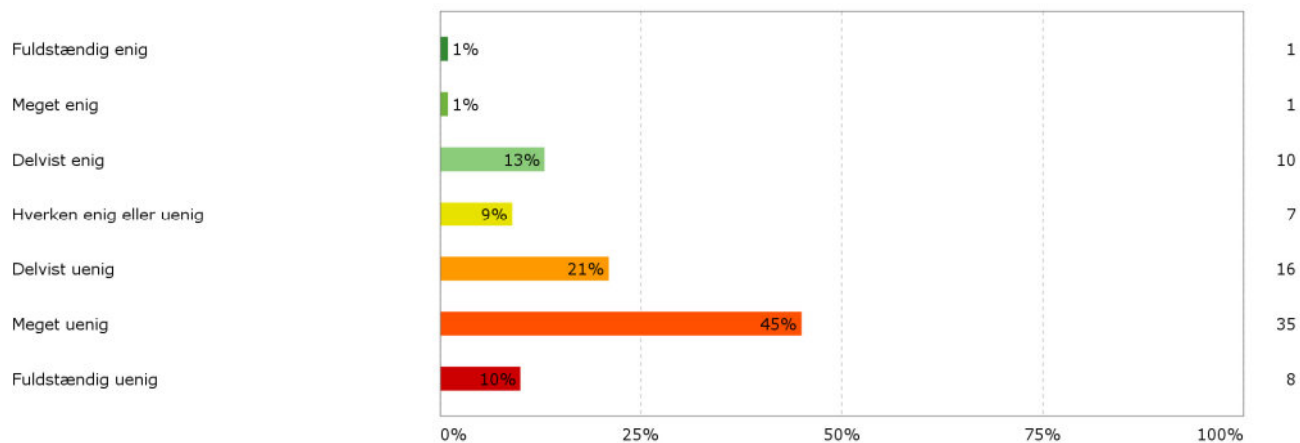
DER VAR MANGE KONFLIKTER, OG DET VAR SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



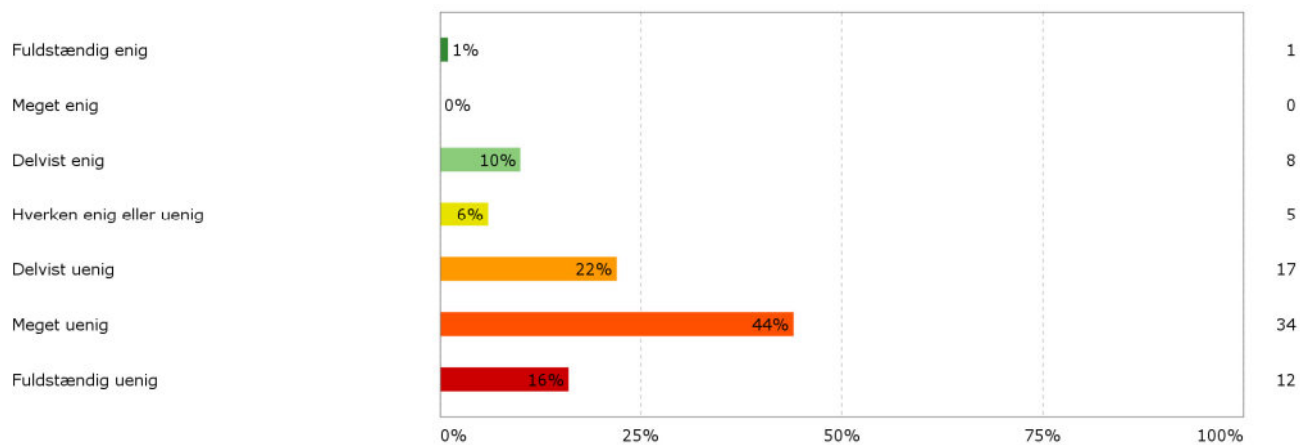
DER VAR PLADS TIL, AT ALLE KUNNE KOMME TIL ORDRE



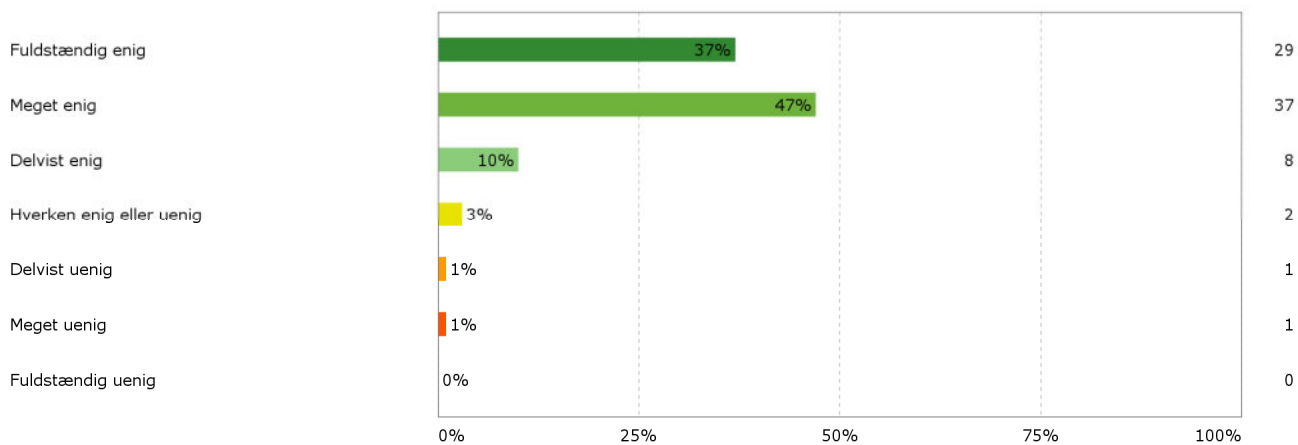
ADMINISTRATIONEN BRUGTE MEGET TID PÅ AT INFORMERE, OG DER VAR IKKE SÅ MEGET TID TIL DEBAT



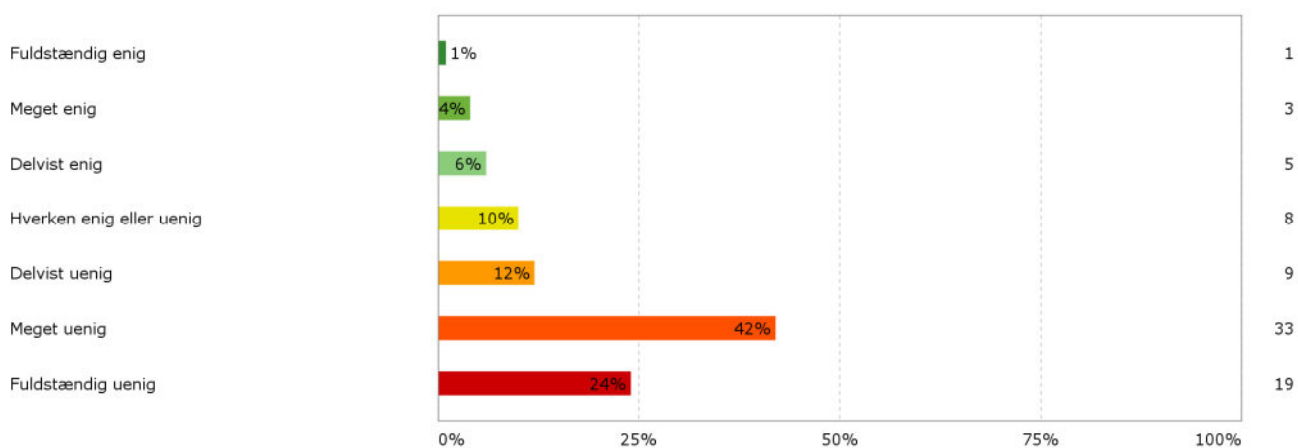
POLITIKERNE TALTE RIGTIG MEGET, OG DER VAR FOR LIDT TID TIL, AT BORGERNE KUNNE KOMME TIL ORDRE



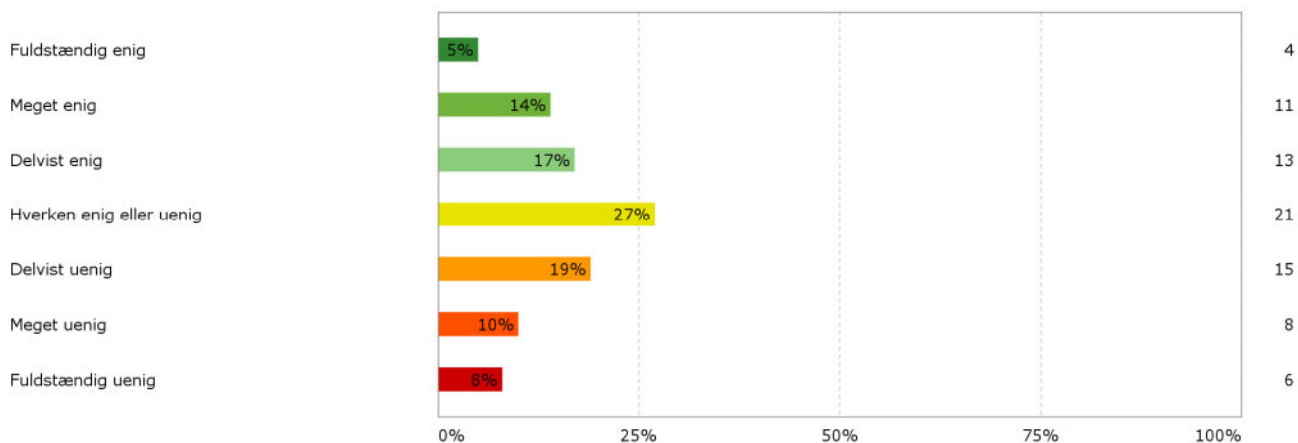
MØDERNE VAR PLANLAGT OG BLEV Gennemført PÅ EN MÅDE, DER BÅDE SIKREDE FREMDRIFT OG EN GOD OG KONSTRUKTIV DIALOG MELLEM DELTAGERNE



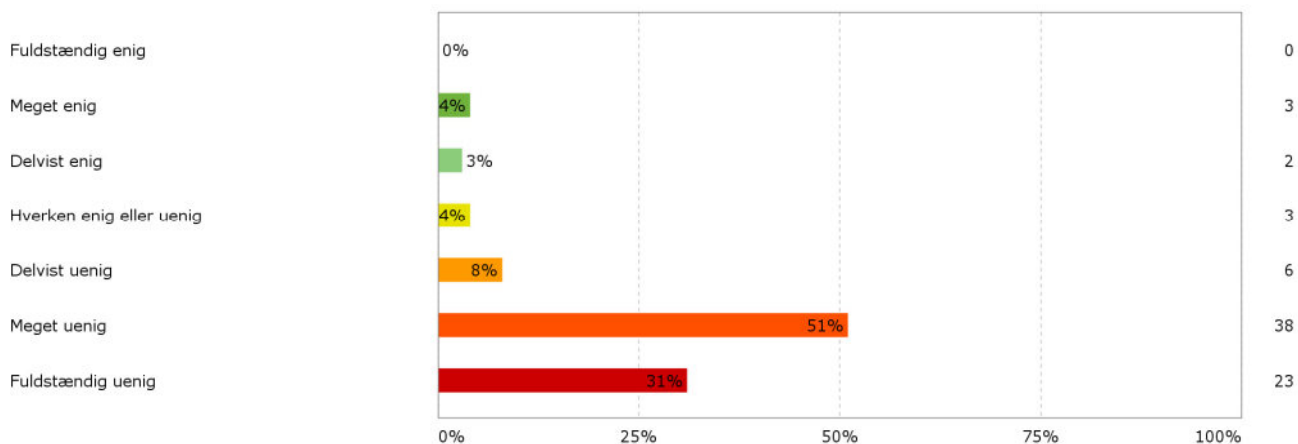
JEG SAD OFTE TILBAGE MED EN FØLELSE AF, AT DER VAR NOGET, SOM JEG IKKE FIK SAGT



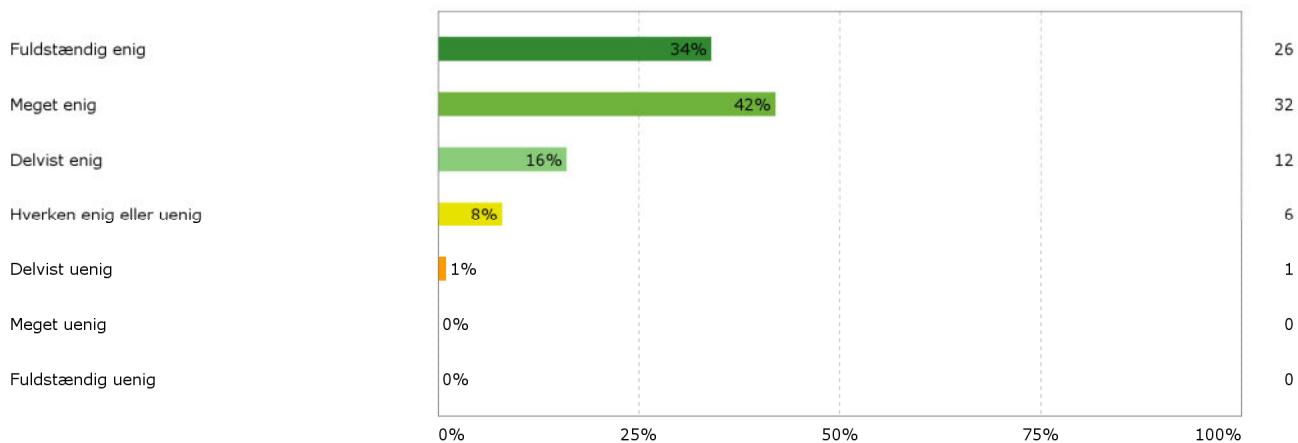
BORGERNE DOMINEREDE DEBATTEN OG POLITIKERNE LYTTED E MERE, END DE TALTE



JEG SYNES IKKE RIGTIG, AT FOLK LYTTED E TIL HINANDEN

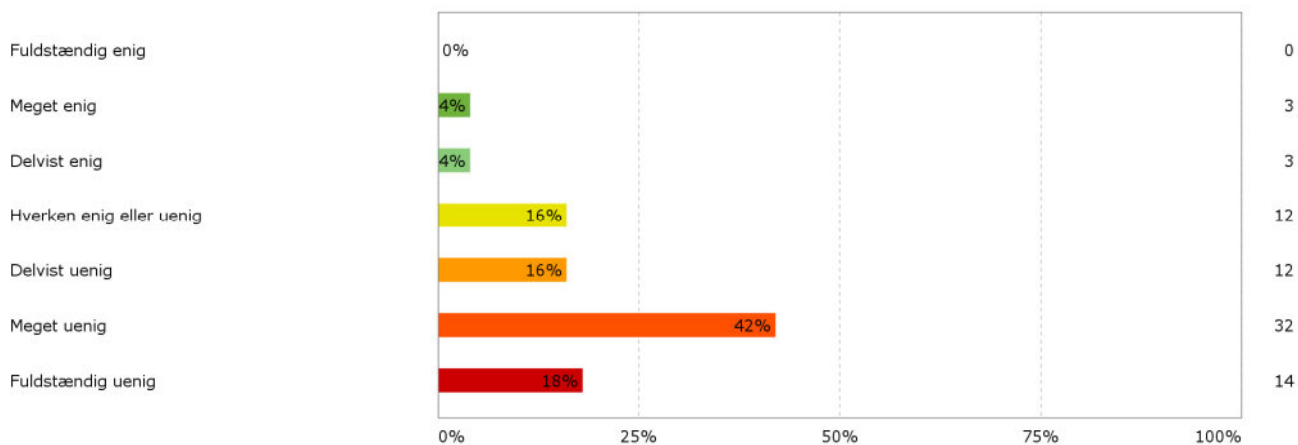


MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD DIALOG, SOM JEG HAR LÆRT MEGET AF AT DELTAGE I

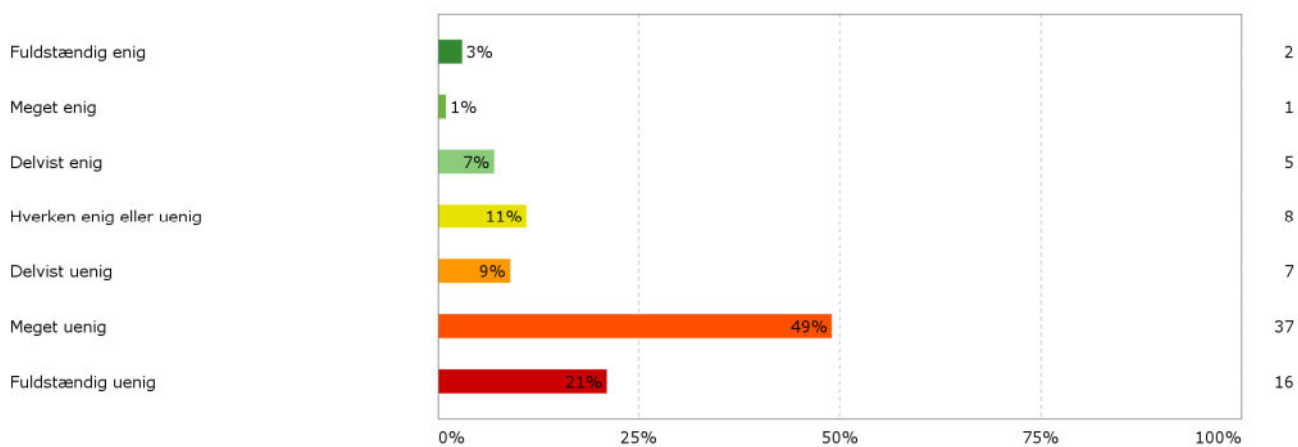


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTE DU IND TIL VIDERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGA VEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

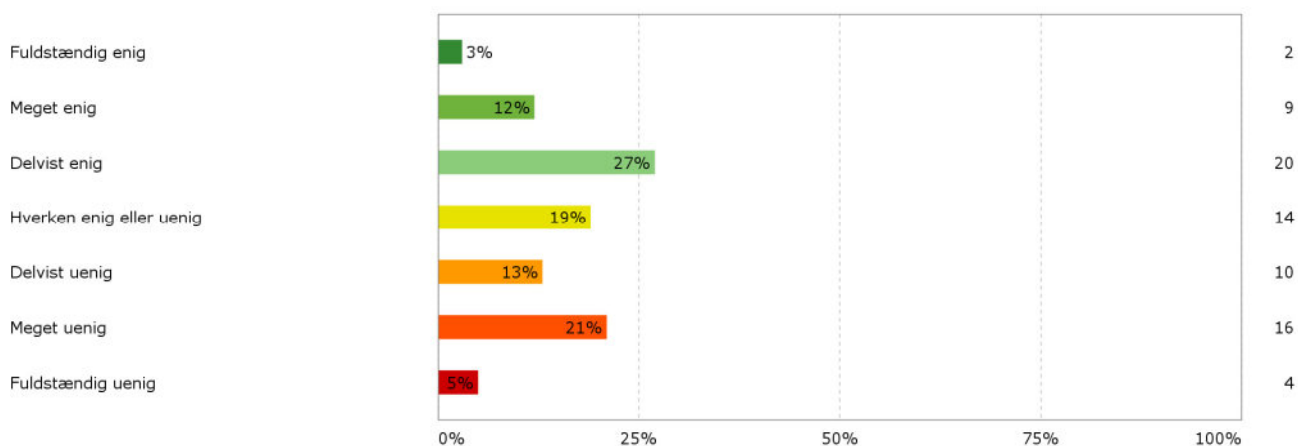
ARBEJDET I UDVALGET HAR VÆRET ALT FOR TIDSKRÆVENDE I FORHOLD TIL UD BYTTET



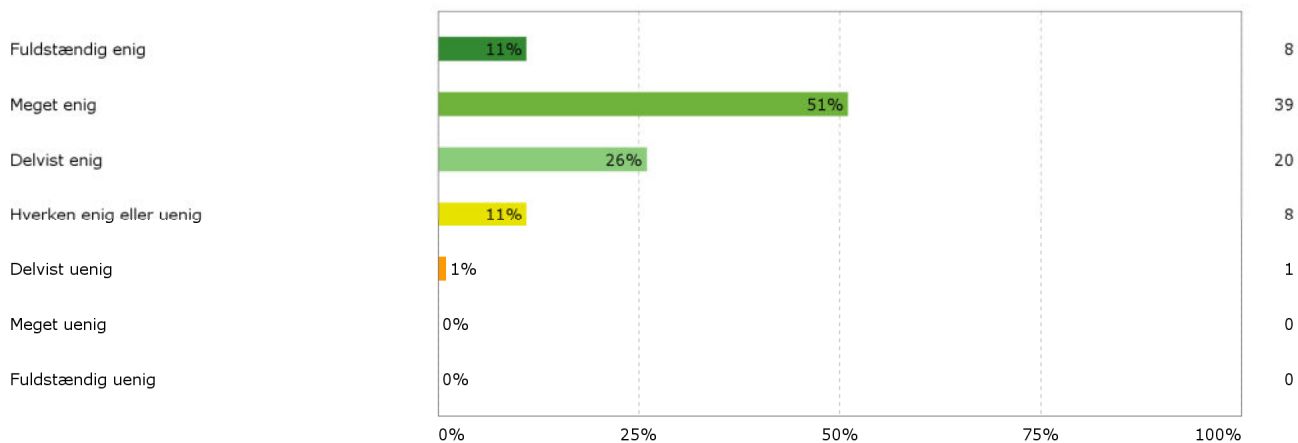
DET HAR VÆRET SVÆRT AT FØLGE MED I DISKUSSIONERNE, FORDI JEG IKKE HAR AL DEN RELEVANTE VIDEN



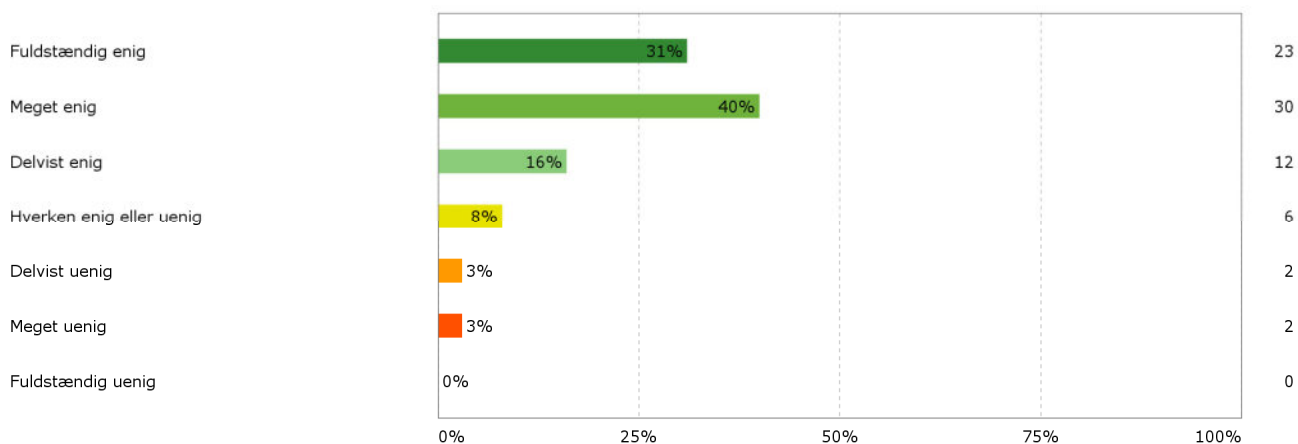
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR ÆNDRET MIN OPFATTELSE AF, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGER EGENTLIG ER



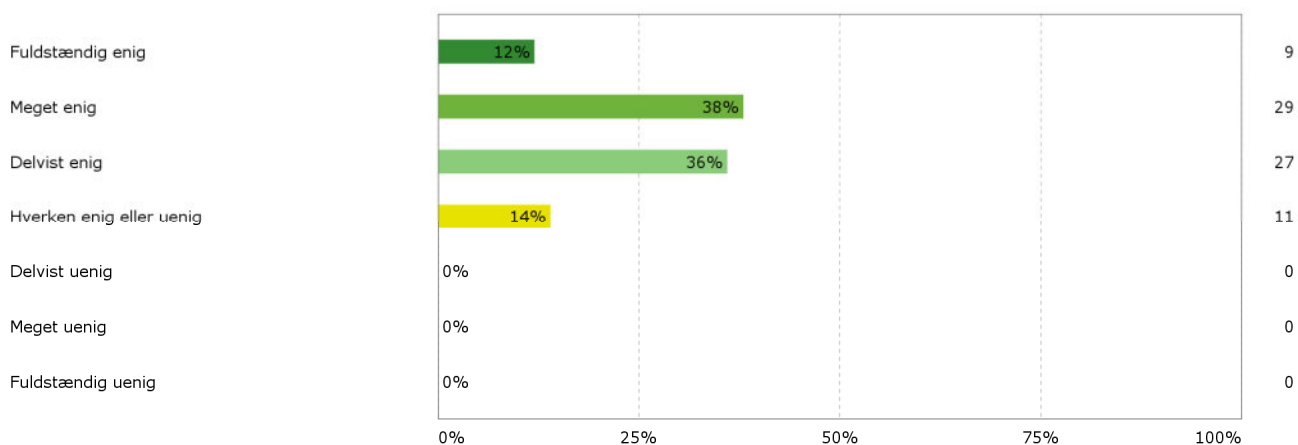
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE NOGLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



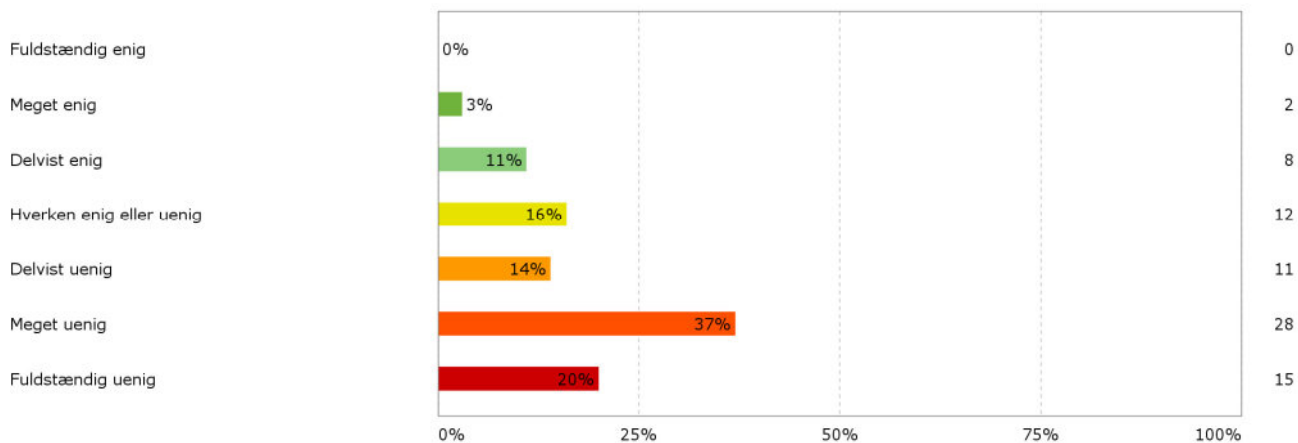
ARBEJDET I UDVALGET HAR GIVET MIG LYST TIL AT DELTAGE I ET OPGAVEUDVALG POLITISK ARBEJDE EN ANDEN GANG



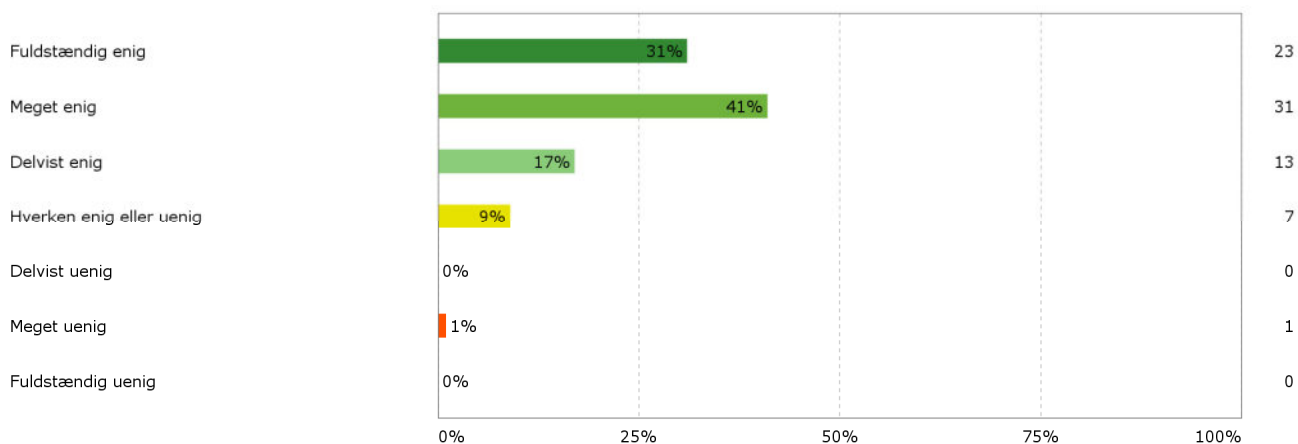
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR FØRST TIL UDVIKLINGEN AF IDEER OG LØSNINGER, SOM JEG TRO, VIL GØRE EN STOR FORSKEL PÅ OMRÅDET



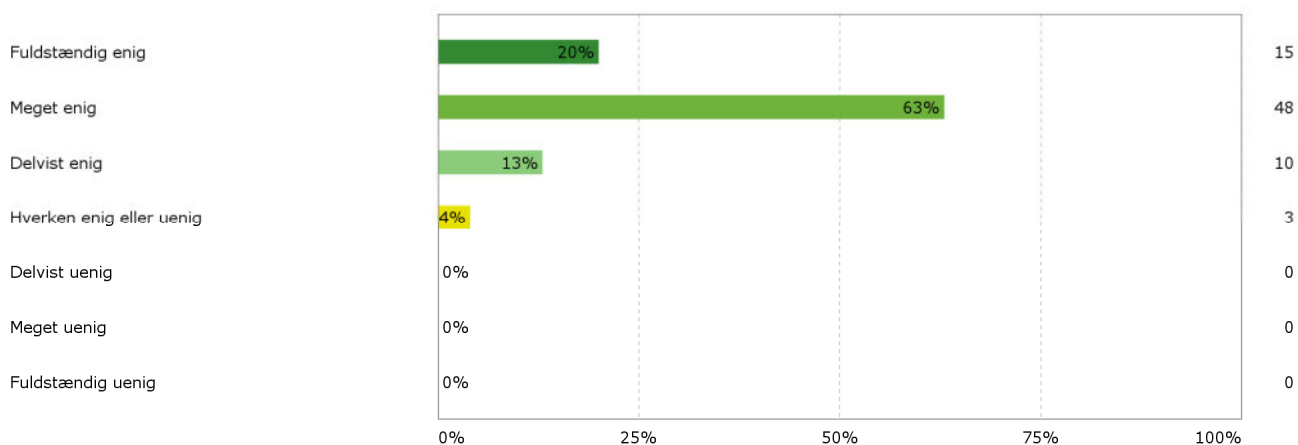
ARBEJDET I UDVALGET FØRTE IKKE RET MEGET NYT MED SIG



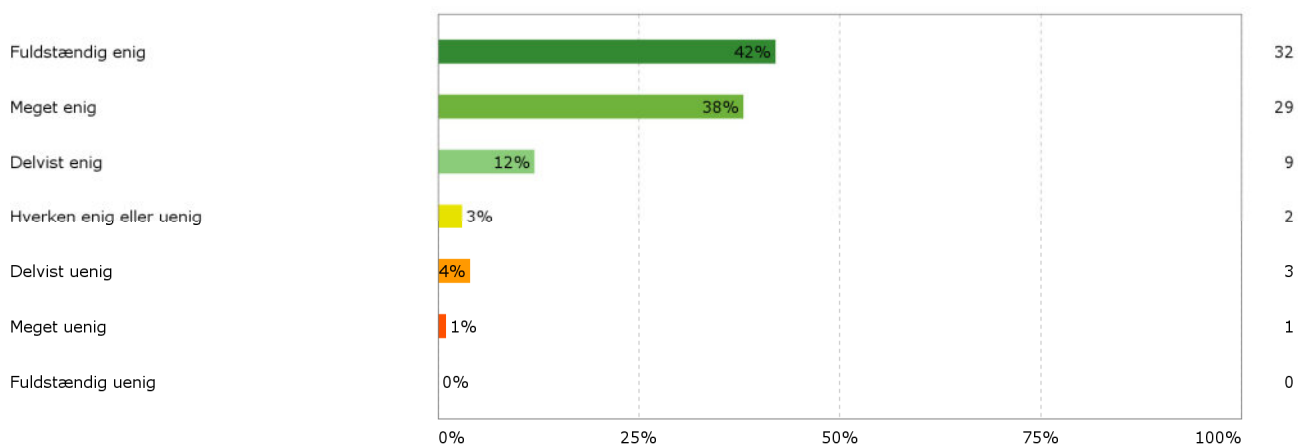
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET MIG LYST TIL AT BIDRAGE TIL AT LØSE DE PROBLEMSTILLINGER OG UDFORDRINGER, SOM GENTOFTE STÅR OVERFOR AT SKULLE LØSE



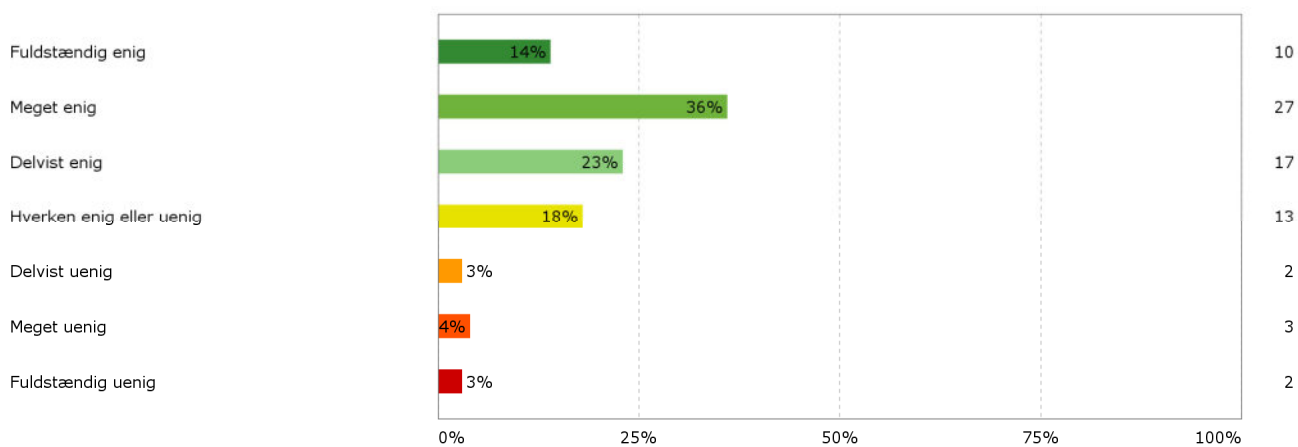
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER, AT BORGERNE HAR BIDRAGET MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER, END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



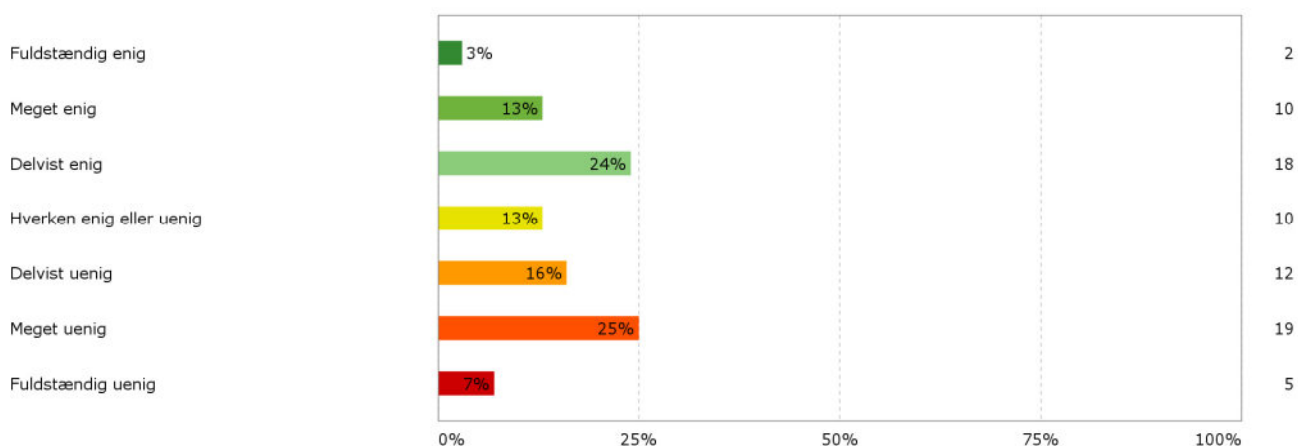
DET HAR VÆRET SPÆNDENDE AT VÆRE MED I OPGAVEUDVALGENE, OG JEG VILLE GERNE VÆRE MED EN ANDEN GANG



JEG HAR FÅET ET BEDRE KENDSKAB TIL, HVORDAN POLITISKE BESLUTNINGER BLIVER TIL

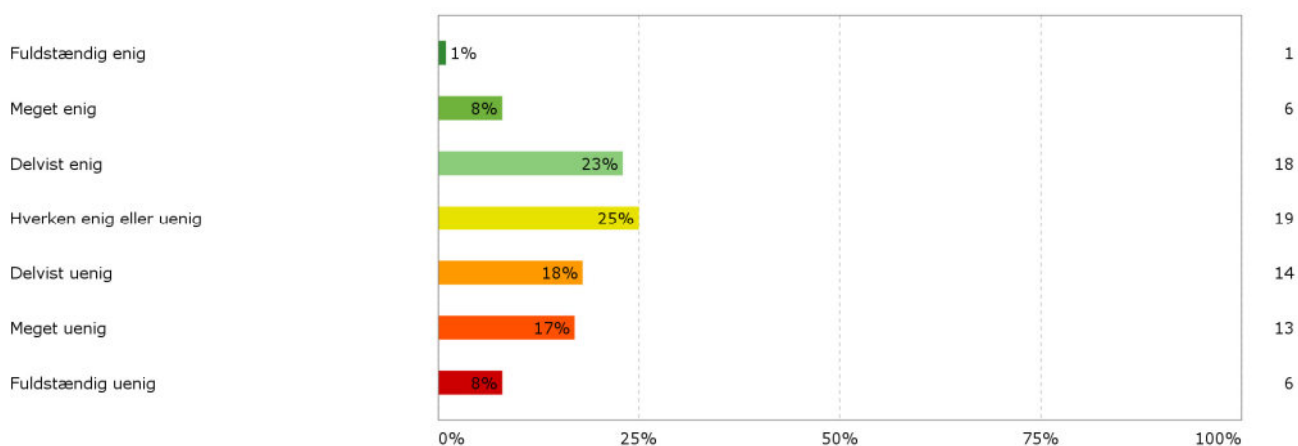


JEG ER USIKKER PÅ, OM OPGAVEUDVALGETS INDSTILLING FÅR INDFLYDELSE PÅ DE POLITISKE BESLUTNINGER I KOMMUNALBESTYRELSEN

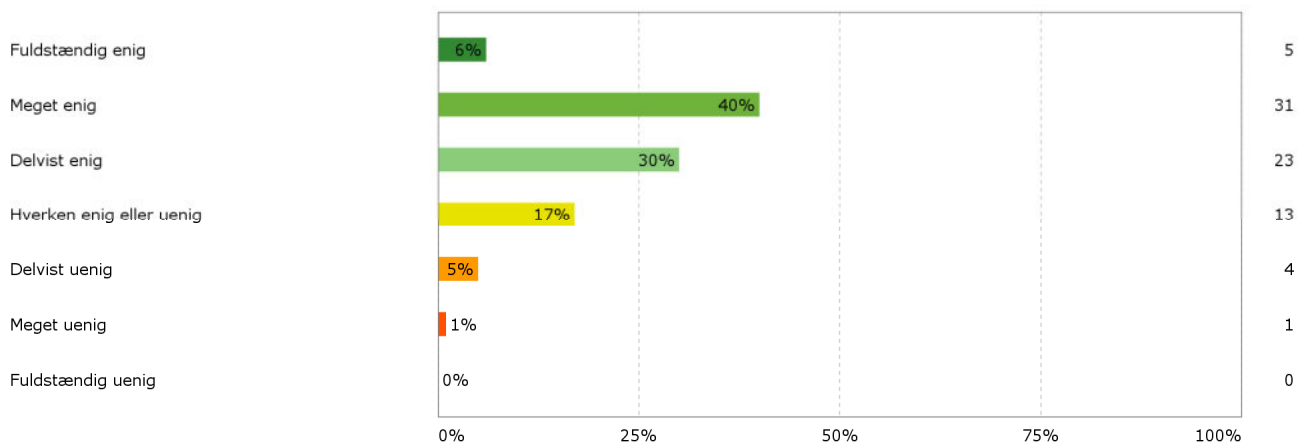


TIL SLUT SKAL VI BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

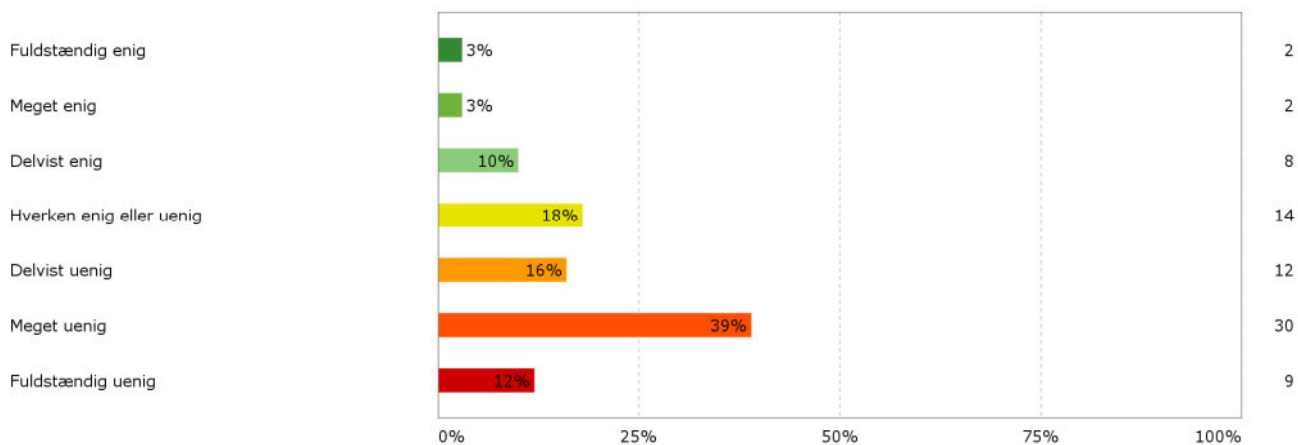
ARBEJDSFORMERNE KUNNE GODT VÆRE LIDT MERE EKSPERIMENTERENDE OG VARIEREDE OG KREATIVE



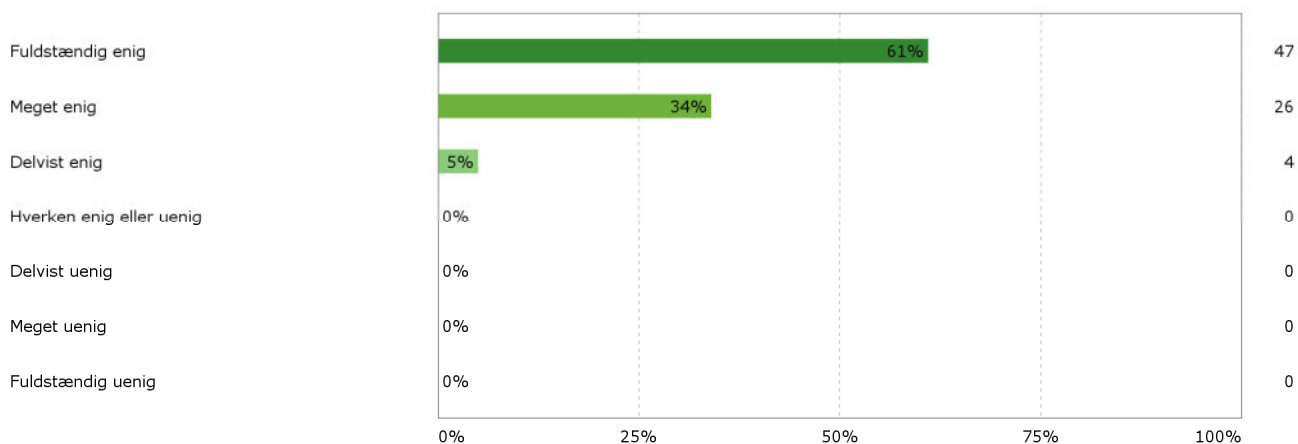
DER ER IKKE GRUND TIL AT ÆNDRE SÆRLIG MEGET I DEN MÅDE OPGAVEUDVALGENE FUNGERER PÅ



DER BLEV IKKE GJORT TILSTRÆKKELIGT I OPGAVEUDVALGET FOR AT GIVE EN STØRRE DEL AF BORGERNE MULIGHED FOR AT GIVE DERES BESYV MED



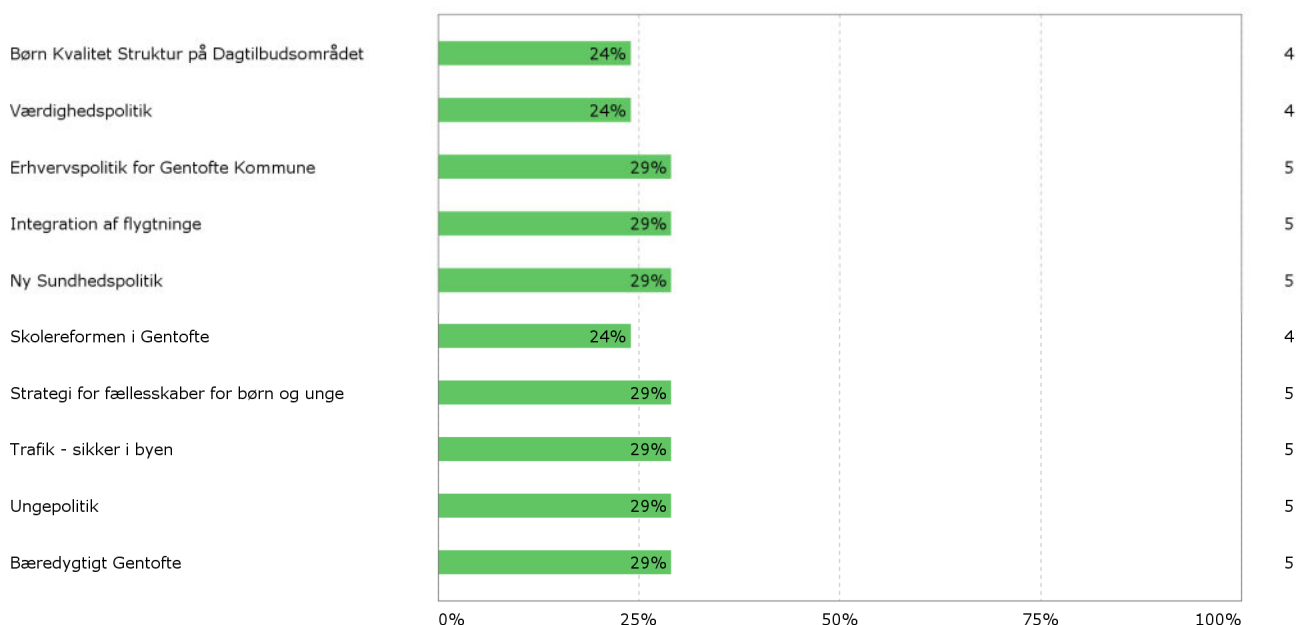
DET ER EN GOD IDE, AT BORGERE OG POLITIKERE SAMMEN SKABER LØSNINGER I DE NYE OPGAVEUDVALG



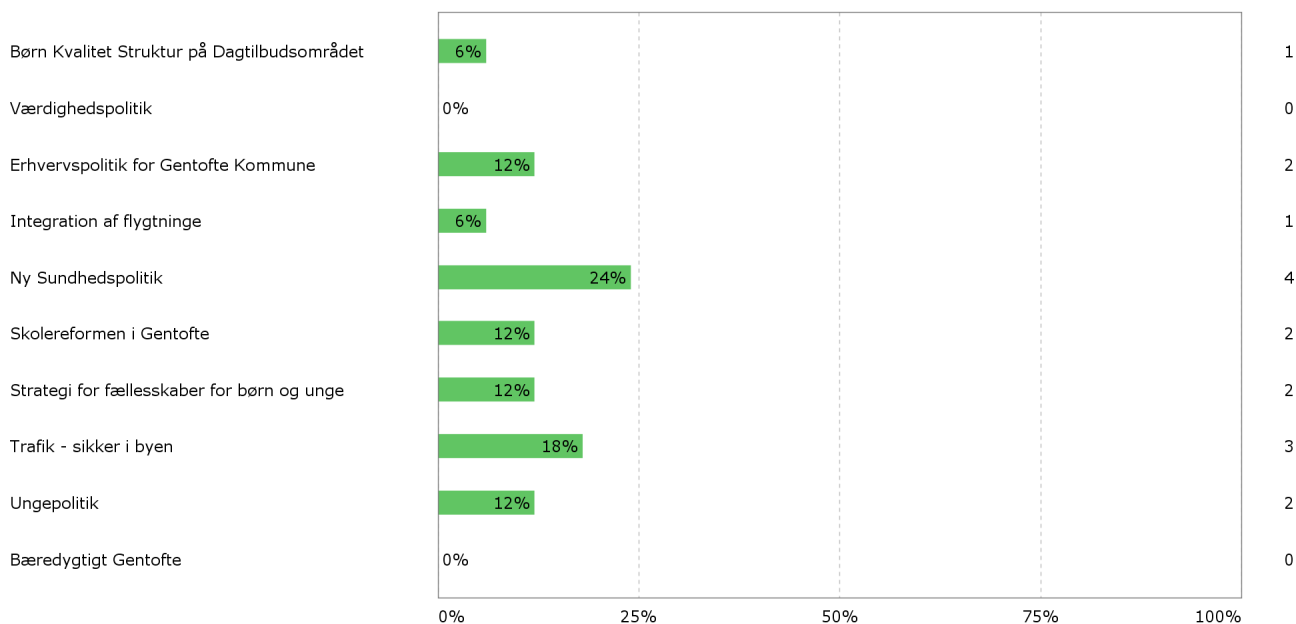
BILAG 2: POLITIKERNES SVAR PÅ SPØRGESKEMA

Alle medlemmer af kommunalbestyrelsen på nær borgmesteren har deltaget i opgaveudvalg og har fået spørgeskemaet. 17 af de 18 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 94 %.

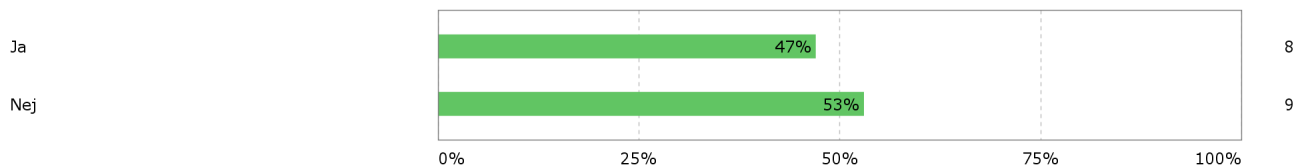
HVILKE OPGAVEUDVALG HAR DU DELTAGET I?



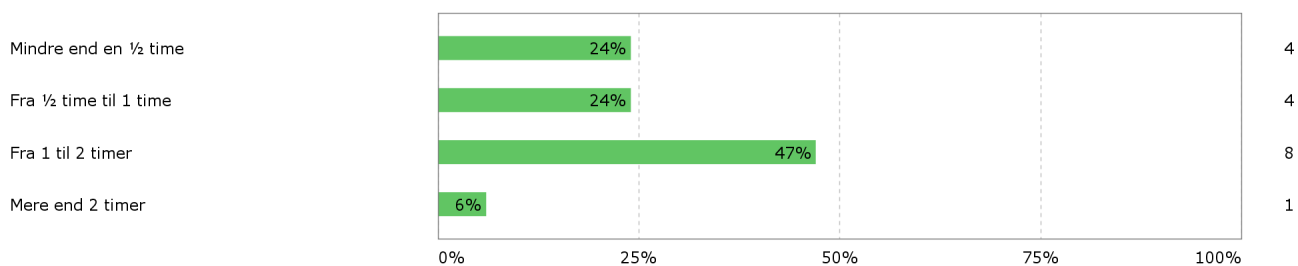
AF HENSYN TIL ANALYSEN VIL VI BEDE DIG OM KUN AT SVARE PÅ BAGGRUND AF DINE OPLEVELSER MED ÉT AF DE OPGAVEUDVALG, DU HAR DELTAGET I. HVILKET OPGAVEUDVALG LIGGER TIL GRUND FOR DIN BESVARELSE?



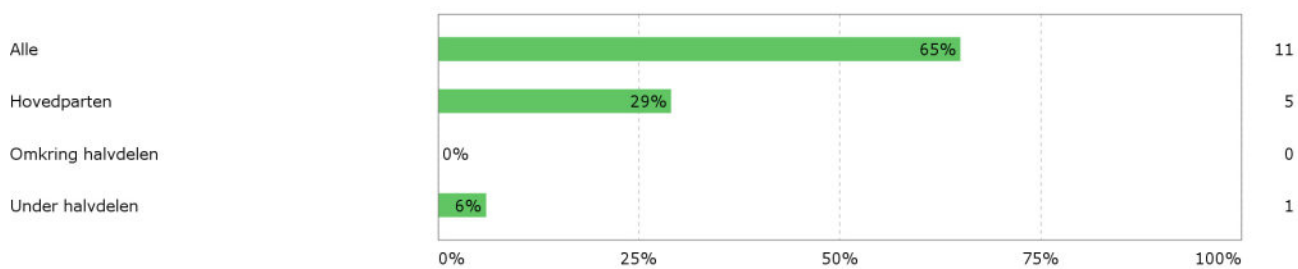
HAR DU VÆRET ENTEN FORMAND ELLER NÆSTFORMAND FOR DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSIT BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?

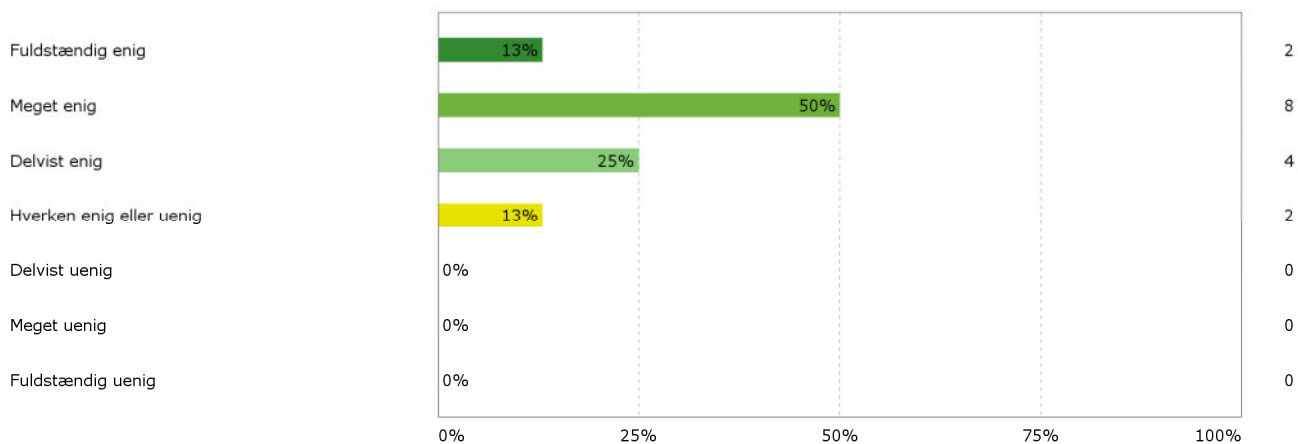


HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

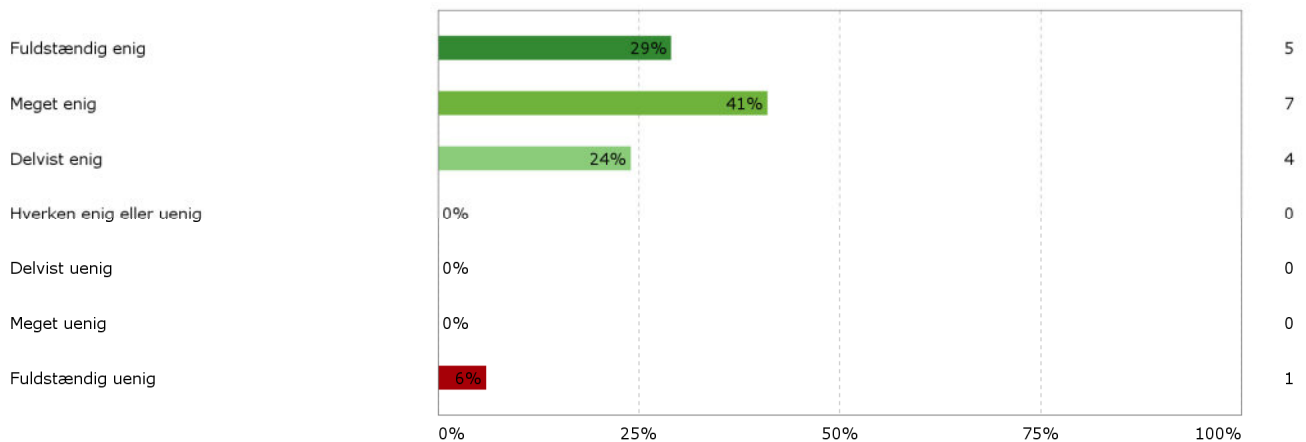


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPFATTET ELLER OPFATTER DIT SAMSPIL MED BORGERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

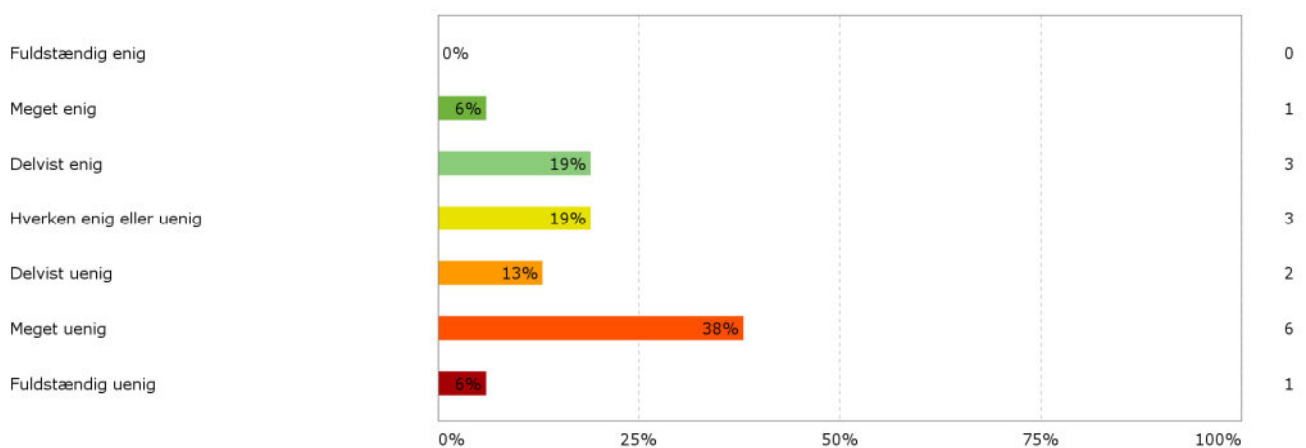
FOR MIG HANDLEDE DET MEGET OM AT LYTTE OG SUGE NYE INFORMATIONER OG IDEER TIL MIG



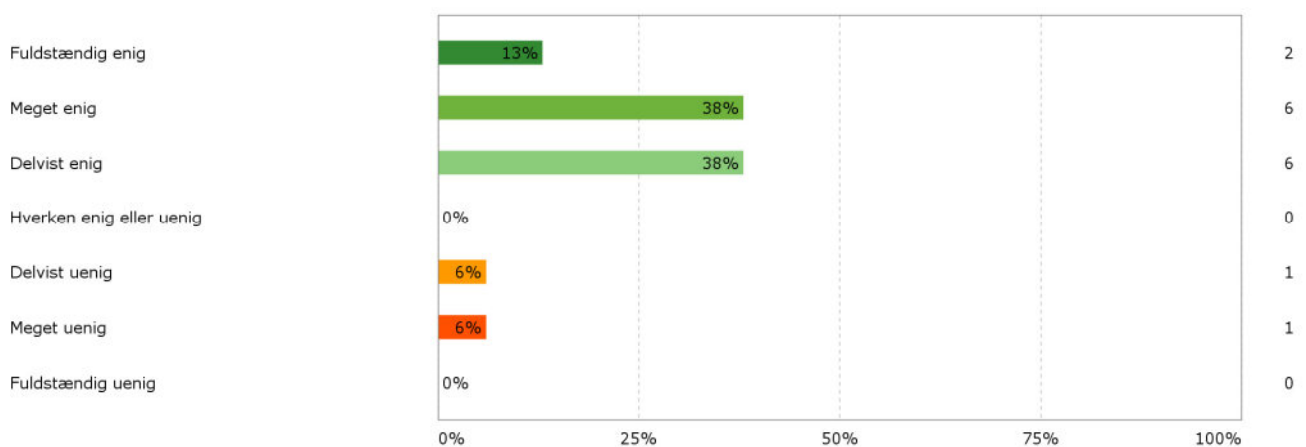
JEG BESTRÆBTE MIG PÅ AT GÅ I DIALOG MED BORGERNE MED HENBLIK PÅ AT FINDE NYE OG BEDRE LØSNINGER PÅ VIGTIGE PROBLEMER OG UDFORDRINGER



DET VAR VIGTIGT FOR MIG AT FREMLÆGGE MINE POLITISKE HOLDNINGER OG SYNSPUNKTER FOR AT FÅ RESPONS PÅ DEM OG SKABE STØTTE OG OPBAKNING TIL DEM

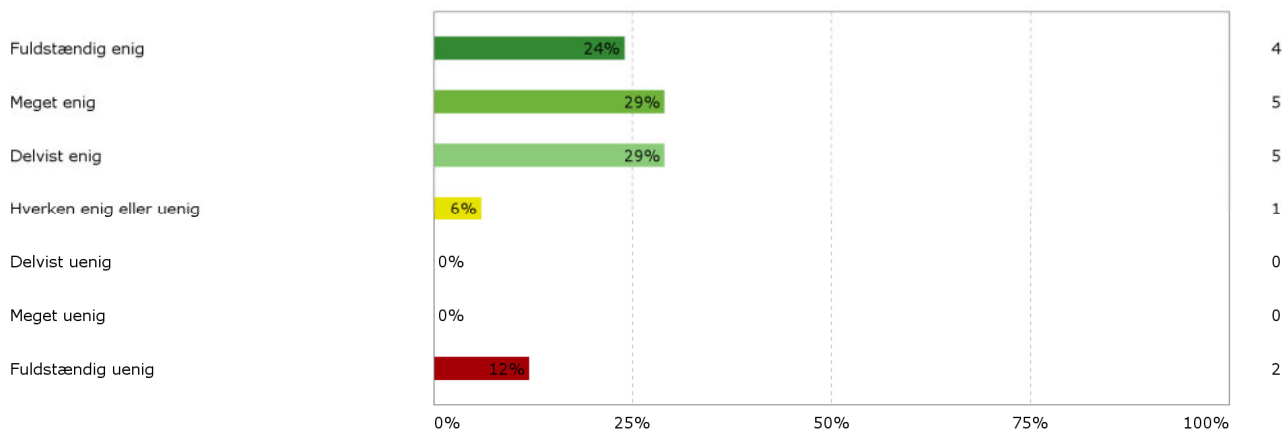


JEG HOLDT MIG OFTE TILBAGE, FOR AT GIVE BORGERNE MULIGHED FOR AT FÅ INDFLYDELSE PÅ KOMMUNENS BESLUTNINGER

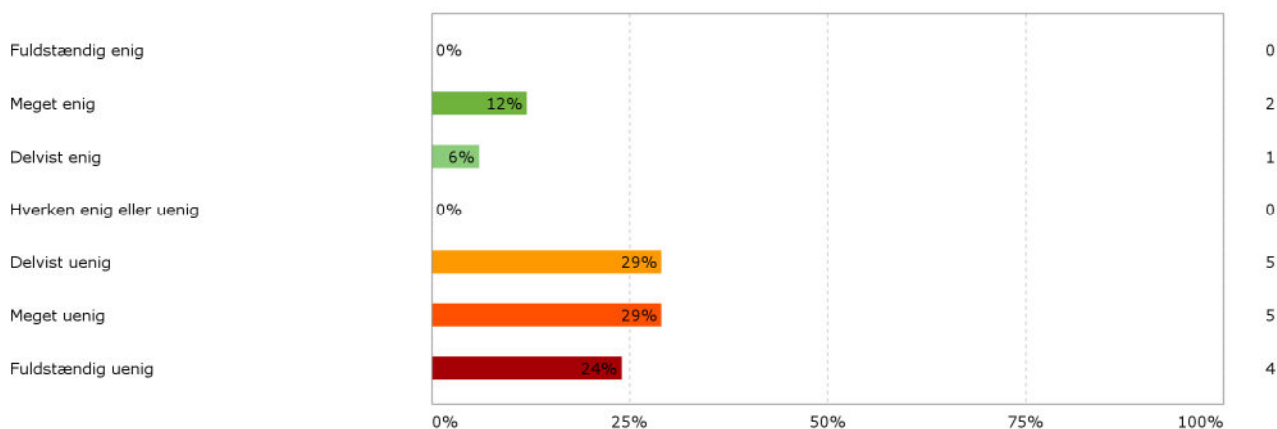


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPLEVER DU ELLER HAR OPLEVET MØDERNE/AKTIVITETERNE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

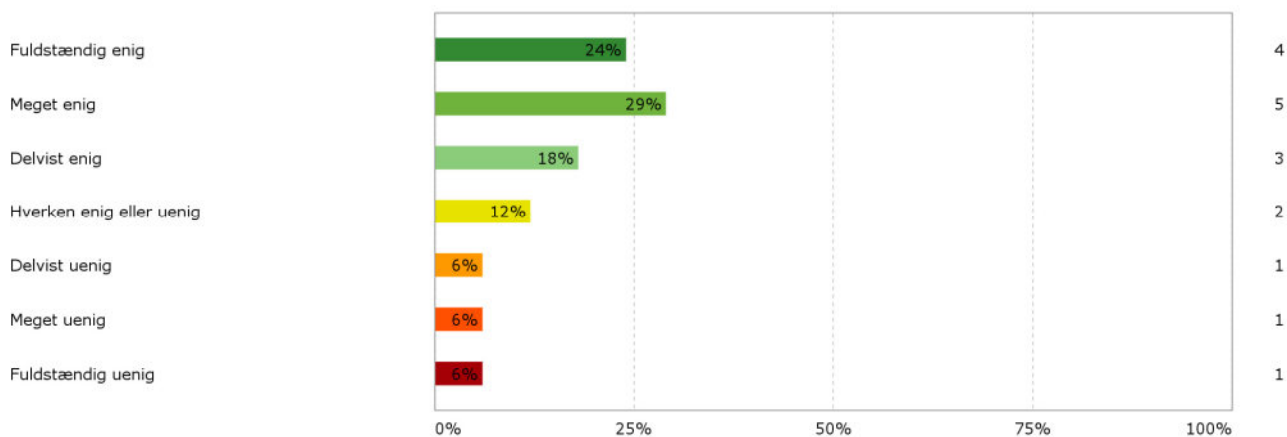
VI FIK HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



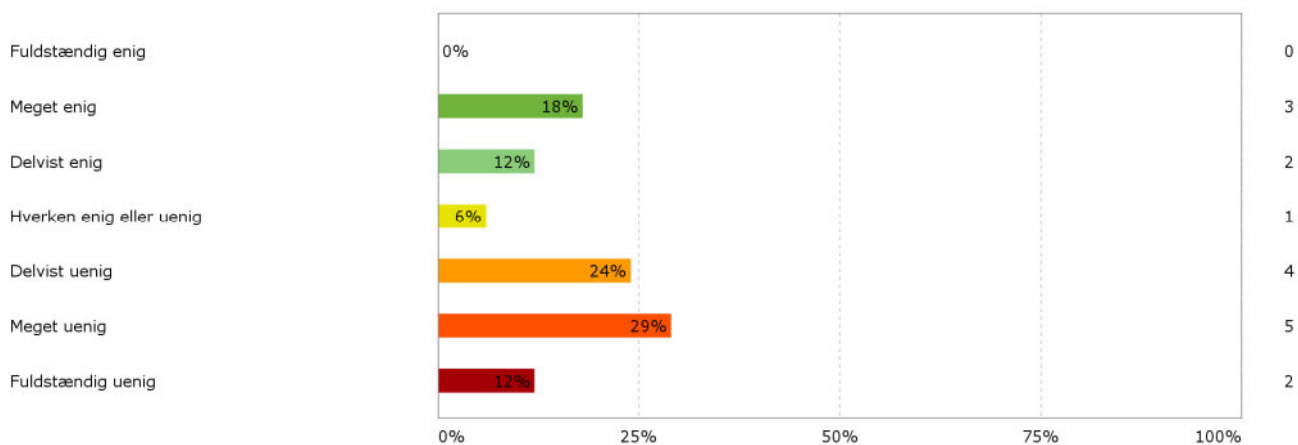
DER HAR MEST VÆRET TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG ER FØRT TIL NOGET



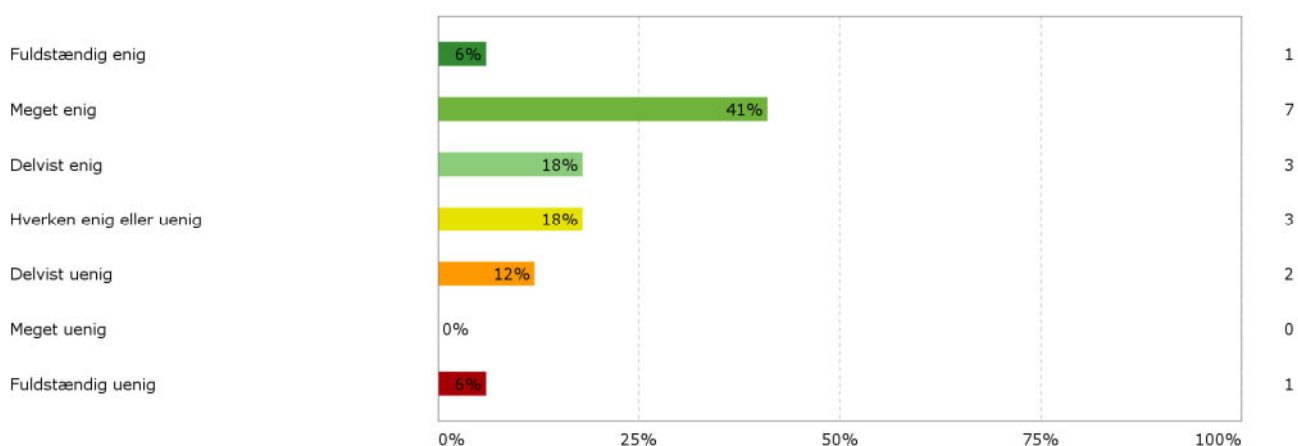
VI HAR I FÆLLESSKAB ARBEJDET MÅLRETTET PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BORGERNE I GENTOFTE KOMMUNE



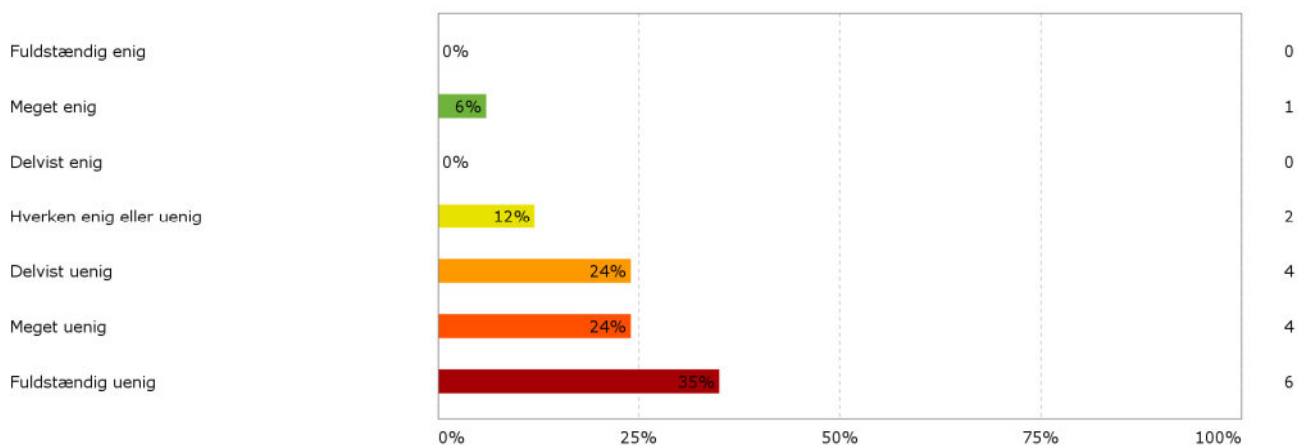
DER HAR VÆRET KONFLIKTER, OG DET HAR IND IMELLEM VÆRET SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



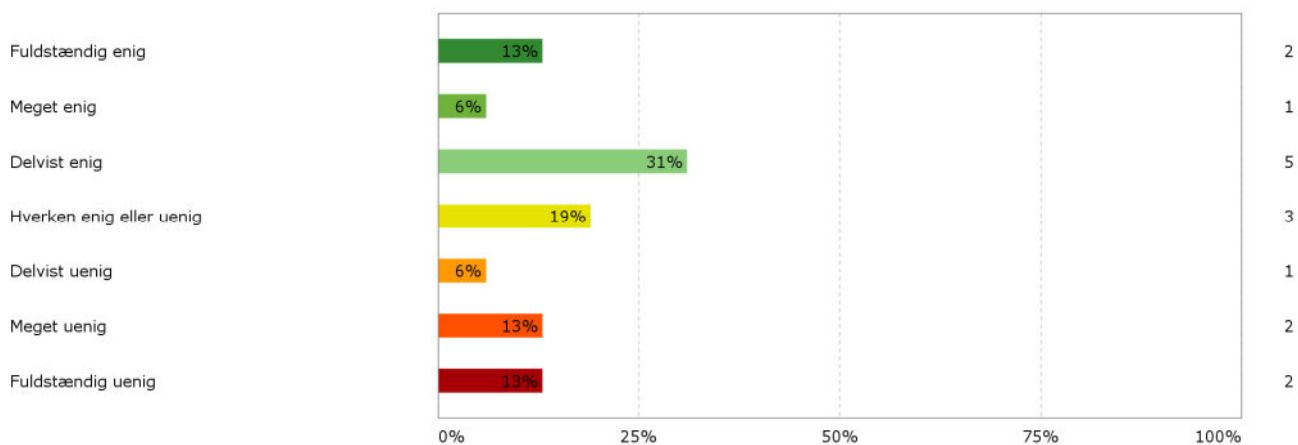
DET ER LYKKEDES FINT MED AT REKRUTTERE BORGERE FRA FORSKELLIGE GRUPPER OG MED FORSKELLIGE SYNSPUNKTER



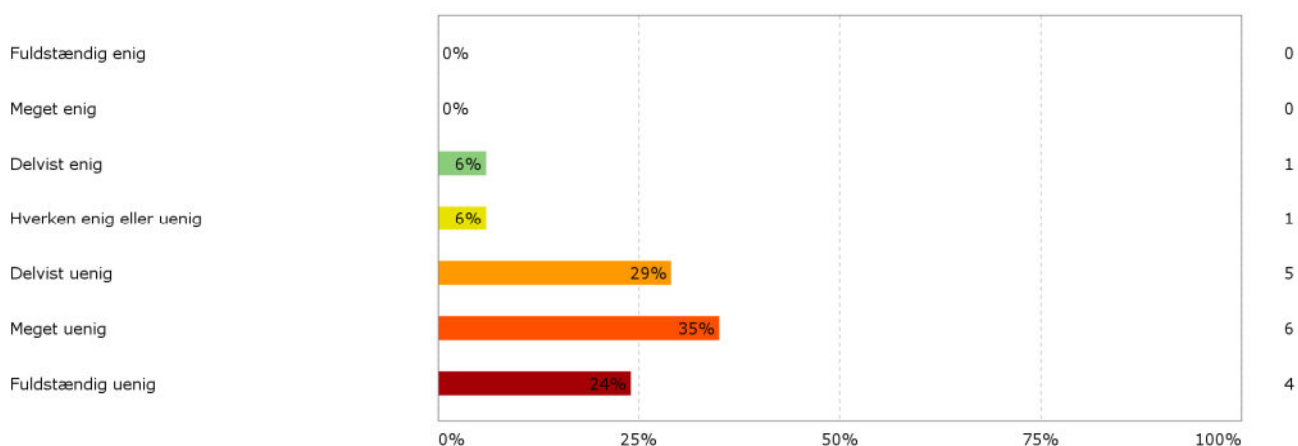
BORGERNE VAR PASSIVE OG BØD IKKE RIGTIGT IND MED ERFARINGER, SYNSPUNKTER OG IDEER



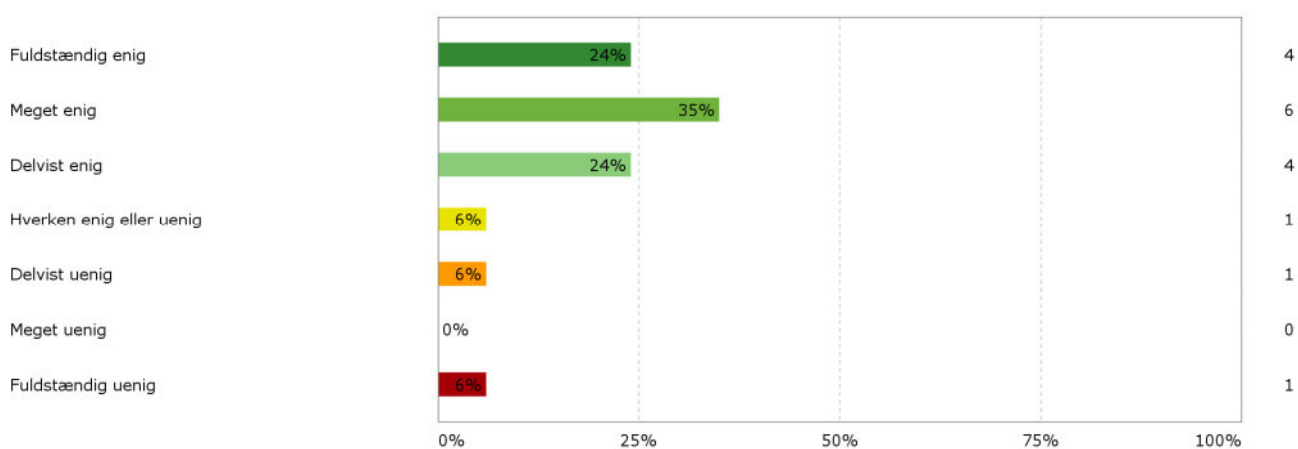
EMBEDSMÆNDENE FYLDTE FOR MEGET, OG GJORDE, AT DER VAR FOR LIDT PLADS TIL DIALOGEN MED BORGERNE



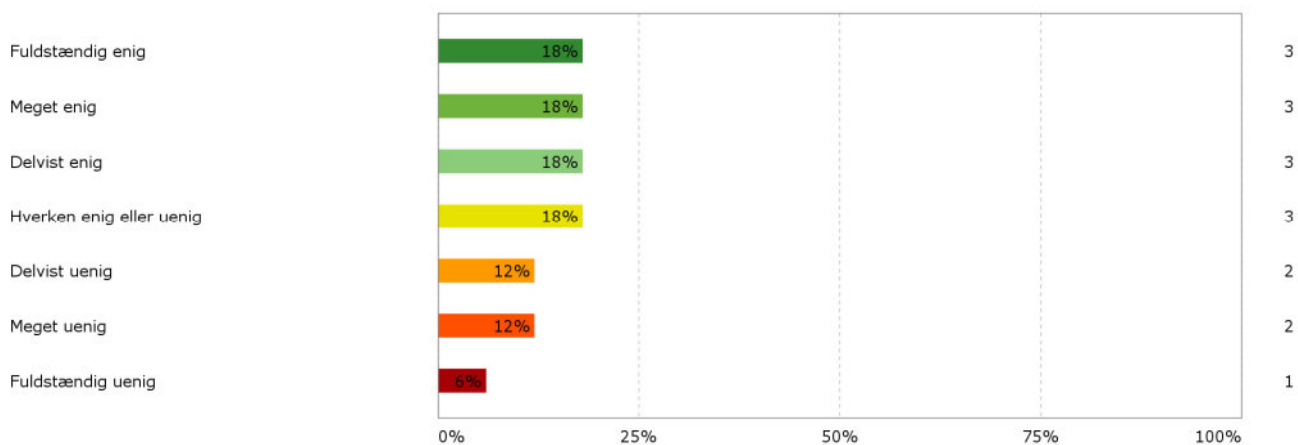
POLITIKERNE FYLDTE FOR MEGET, OG GAV IKKE TILSTRÆKKELIG PLADS TIL AT BORGERNE KUNNE KOMME PÅ BANEN



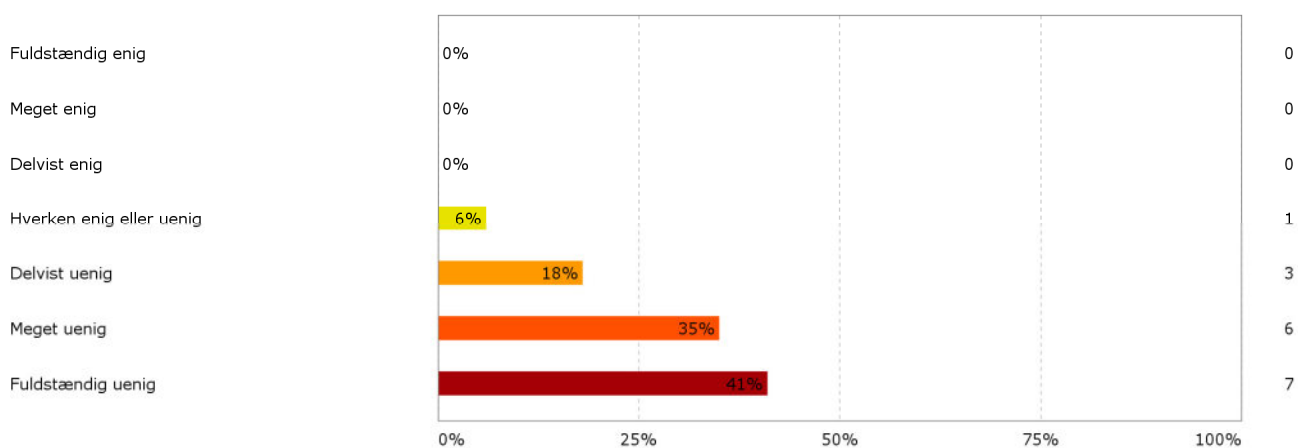
MØDERNE VAR PLANLAGT OG FACILITERET PÅ EN MÅDE, DER BÅDE SIKREDE FREMDRIFT OG EN GOD OG KONSTRUKTIV DIALOG MELLEM DELTAGERNE



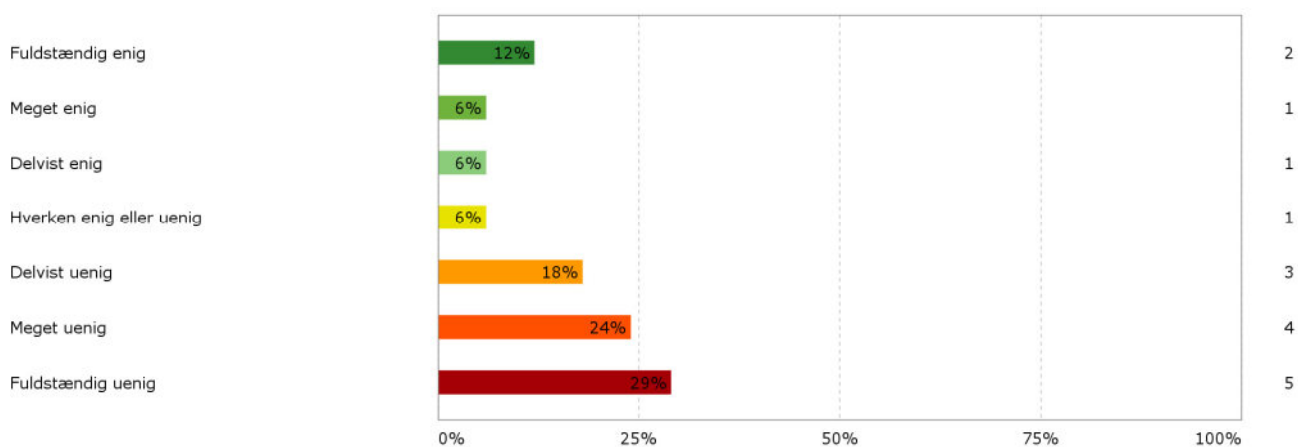
MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD OG TVÆRGÅENDE DIALOG, SOM JEG HAR LÆRT MEGET AF AT DELTAGE I



DET HAR VÆRET SVÆRT AT HÅNDTERE POLITISKE UENIGHEDER MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE PÅ MØDERNE

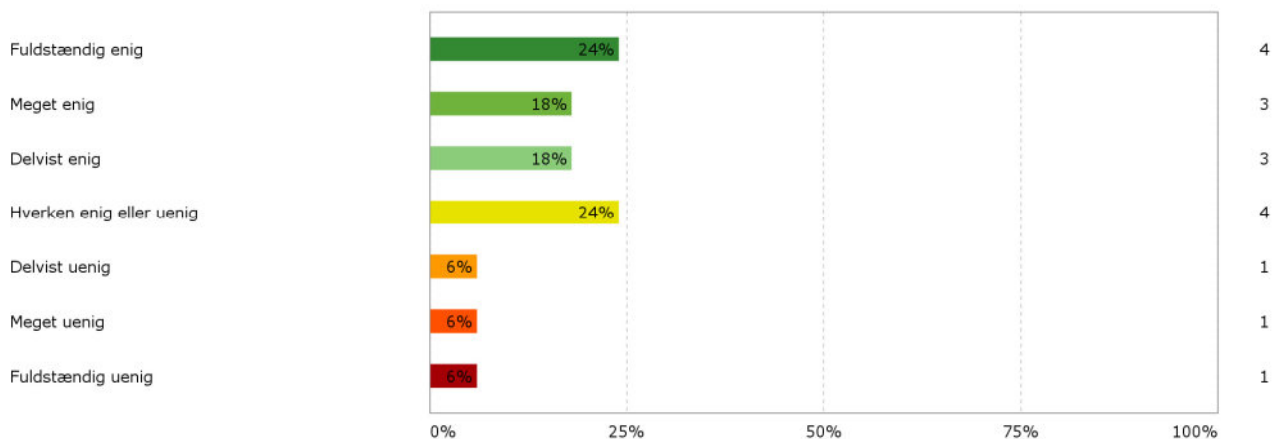


VI TALTE UDENOM DE SVÆRE POLITISKE SPØRGSMÅL OG DE PROBLEMER, SOM JEG OPLEVER SOM VÆSENTLIGST

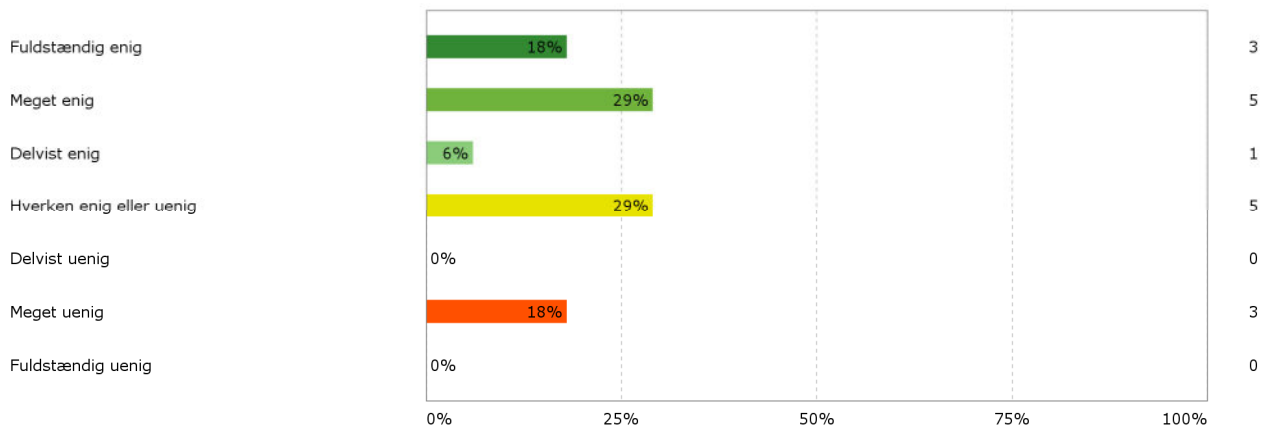


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTÉ I SOM POLITIKERE IND TIL VIDERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

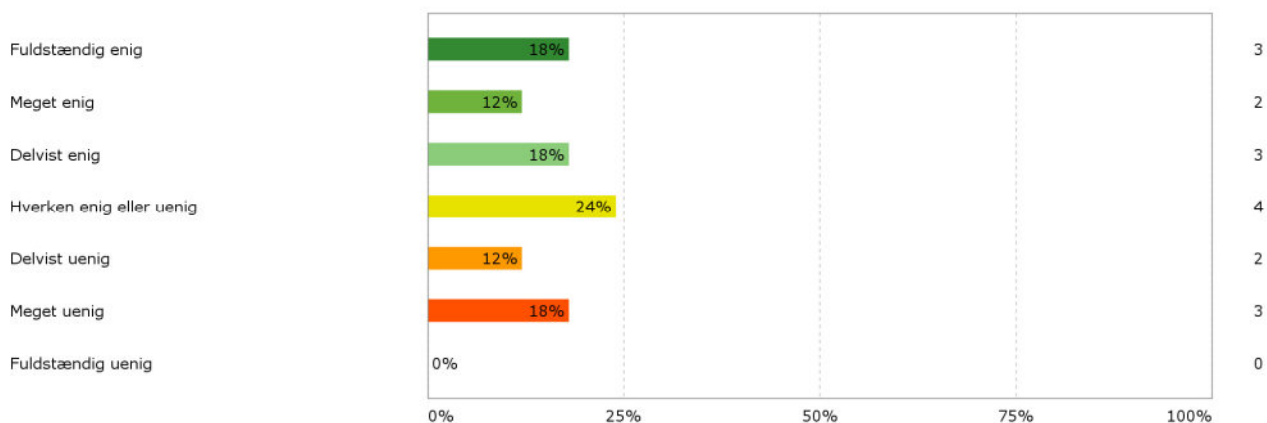
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GJORT OS KLOGERE PÅ, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE ER



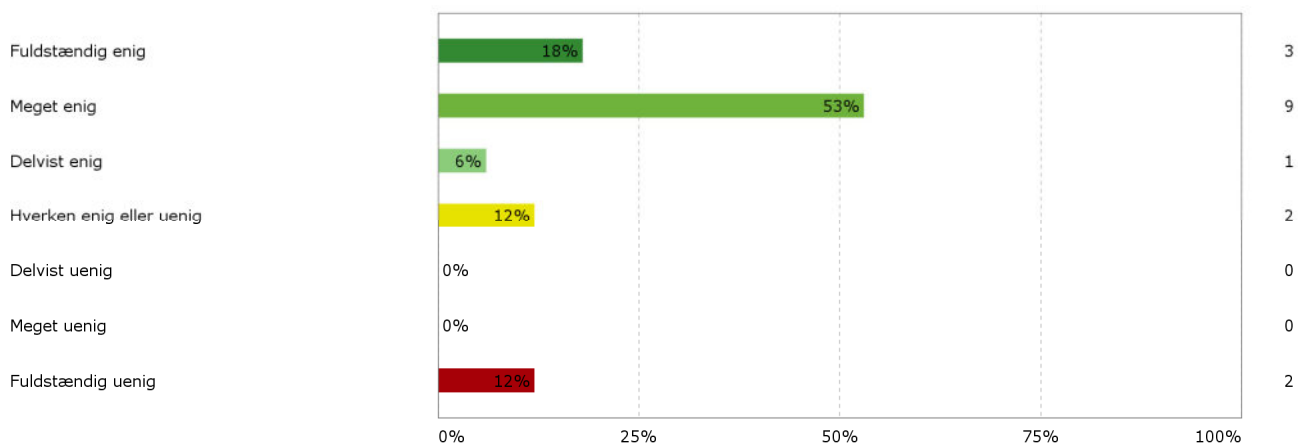
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET OS NYE IDEER TIL MULIGE LØSNINGER



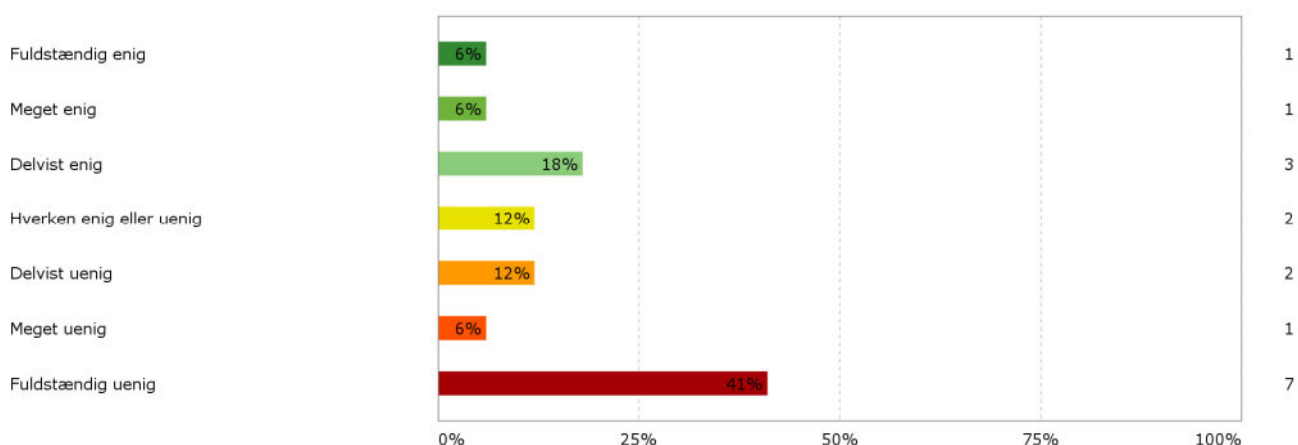
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER, SOM ELLERS IKKE VILLE HAVE VÆRET UDVIKLET PÅ MØDERNE I KOMMUNALBESTYRELSEN ELLER I DE STÅENDE UDVALG



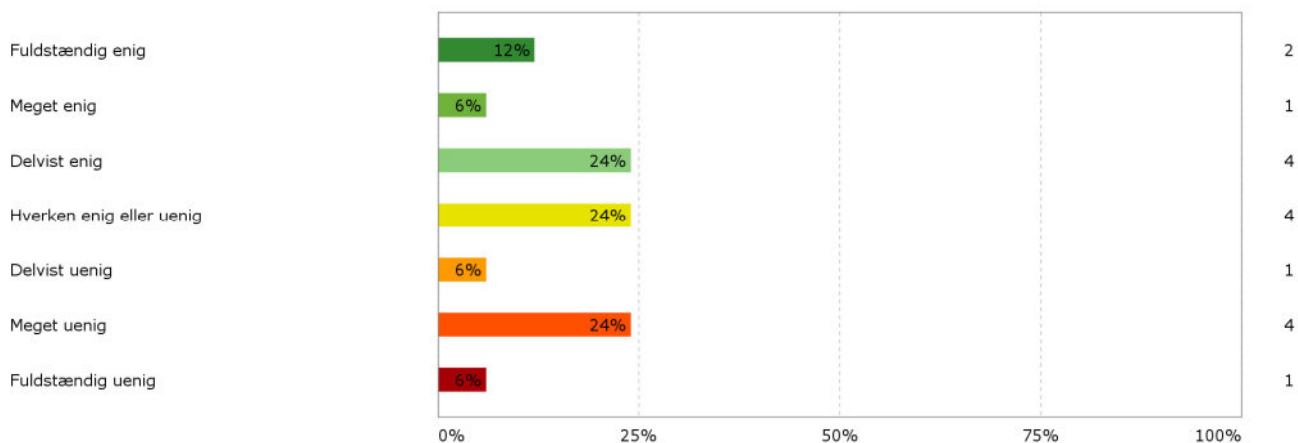
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER ALT ANDET LIGE, AT BORGERNE VIL BIDRAGE MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



ARBEJDET I UDVALGET VAR SPILD AF TID, OG DER ER INDTIL VIDERE IKKE RIGTIG KOMMET NOGET UD AF DET

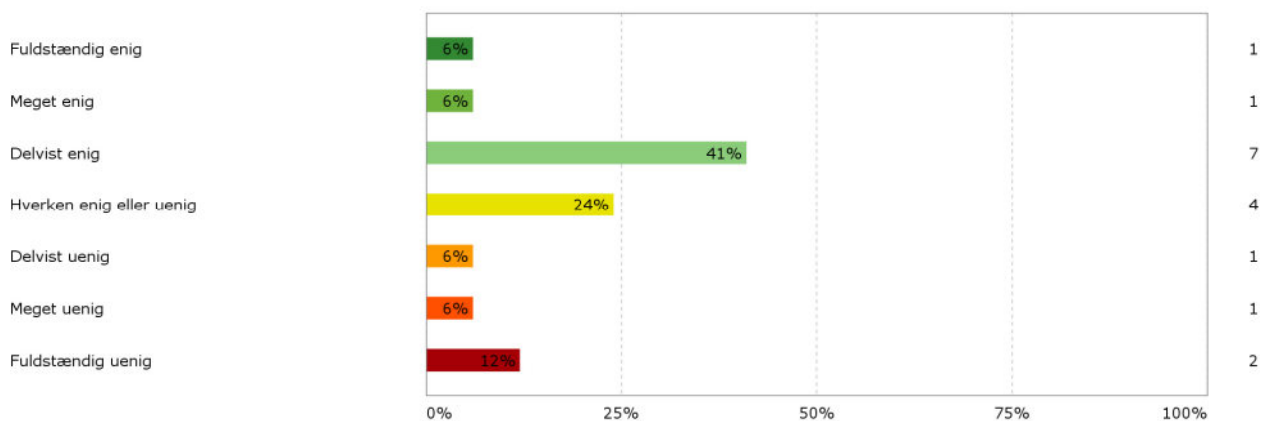


DER KAN KOMME LANGT MERE UD AF OPGAVEUDVALG, HVIS DE ORGANISERES PÅ EN ANDEN MÅDE

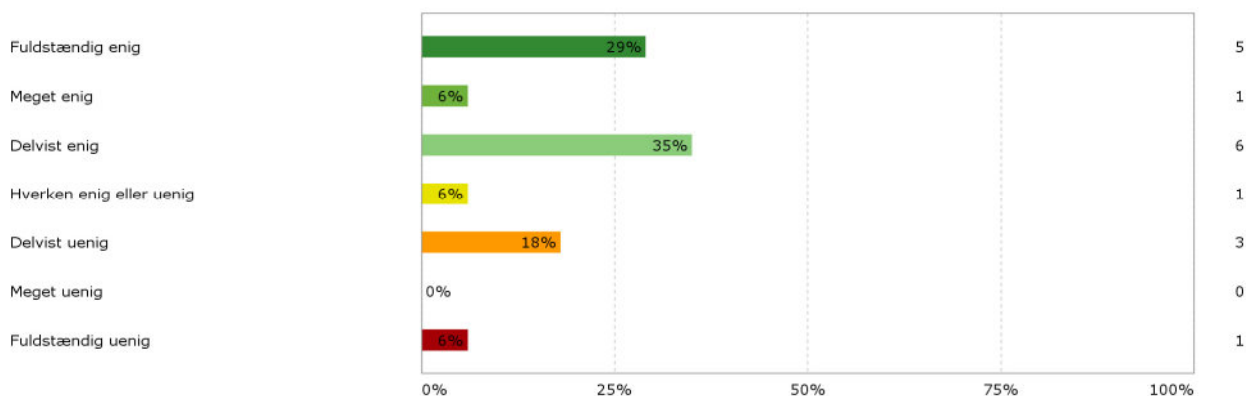


VI VIL NU BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM OPGAVEUDVALGENE OG DERES SAMSPIL MED KOMMUNALBESTYRELSENS ØVRIGE ARBEJDE. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

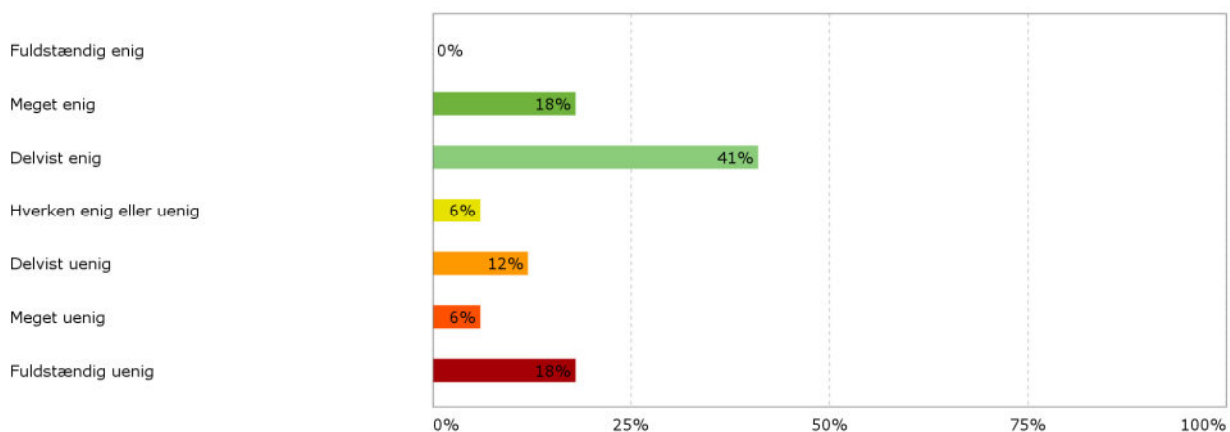
POLITIKERPORTALEN GØR DET MULIGT AT FÅ TILSTRÆKKELIG INFORMATION OM ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE



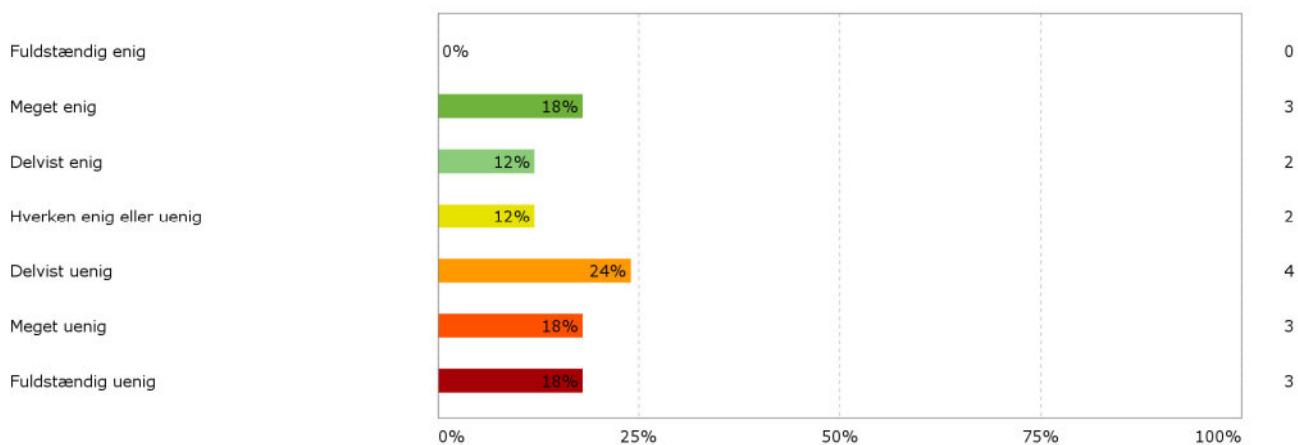
VI FÅR IKKE NOK AT VIDE UNDERVEJS OM DET, HVAD DER FOREGÅR I OPGAVEUDVALG, VI IKKE SELV ER MED I



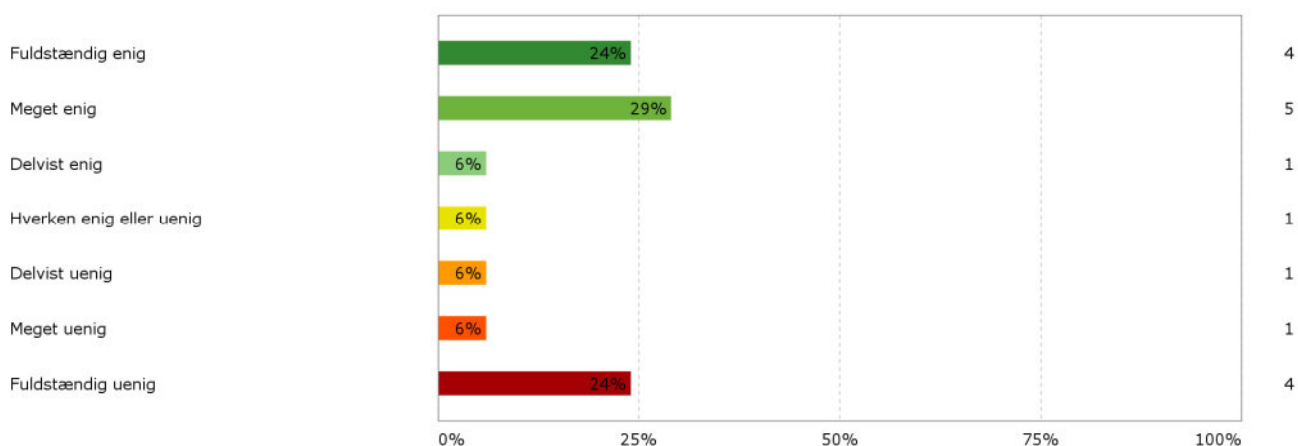
ORIENTERINGEN AF DE STÅENDE UDVALG OM HVAD DER SKER I OPGAVEUDVALGENE BIDRAGER TIL AT SIKRE ET HØJT INFORMATIONSGRUNDLAG



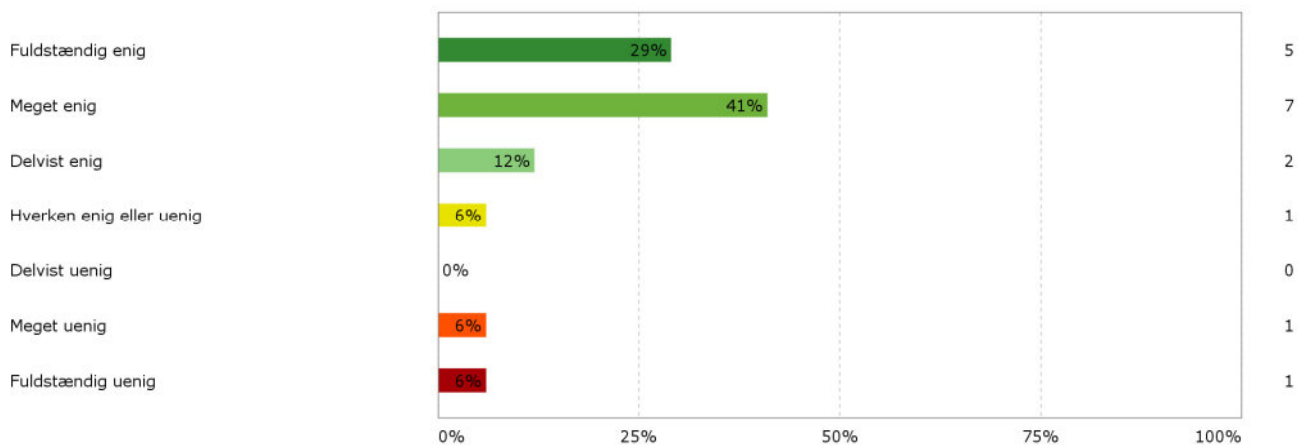
OPGAVEUDVALGENE GIVER ALT ANDET LIGE DE MENIGE KOMMUNALPOLITIKERE STØRRE INDFLYDELSE PÅ DE POLITISKE BESLUTNINGER, END DE HAVDE TIDLIGERE



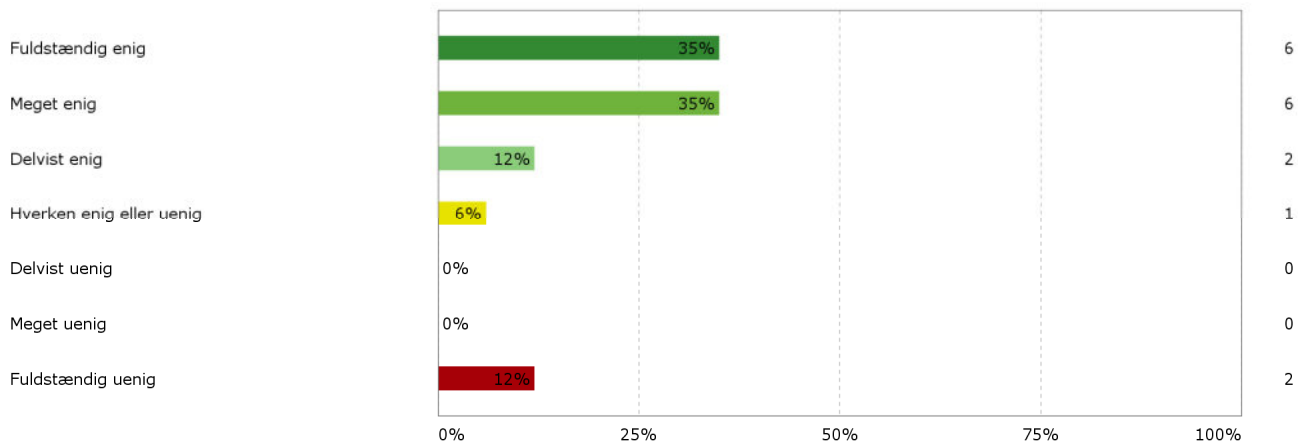
KOMMUNALBESTYRELSENS EVNE TIL AT LØSE VIGTIGE SAMFUNDSPROBLEMER ER BLEVET STYRKET GENNEM ETABLERING AF DE NYE OPGAVEUDVALG



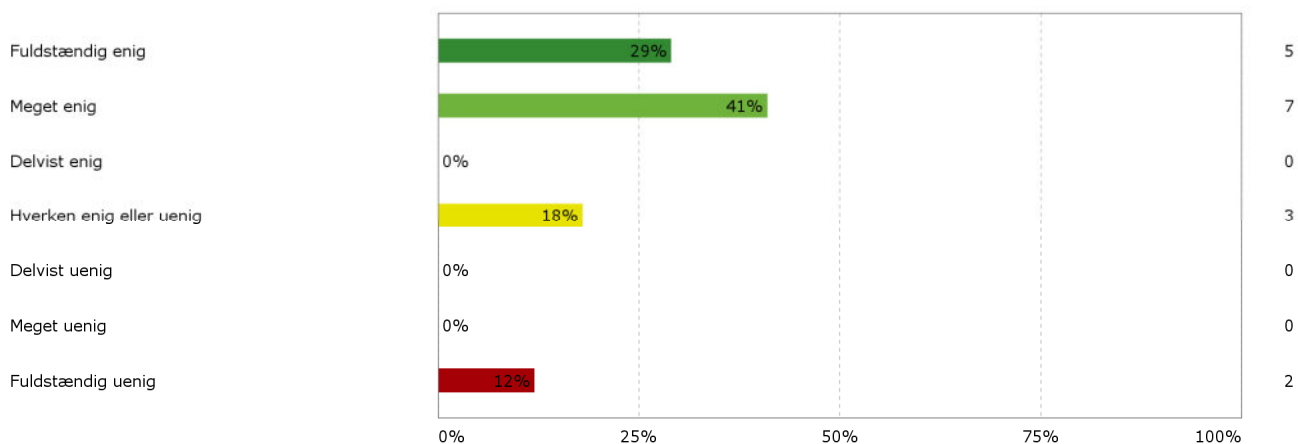
DE NYE OPGAVEUDVALG GØR DET MULIGT AT INDDRAGE BORGERNE TIDLIGERE I DE POLITISKE BESLUTNINGER



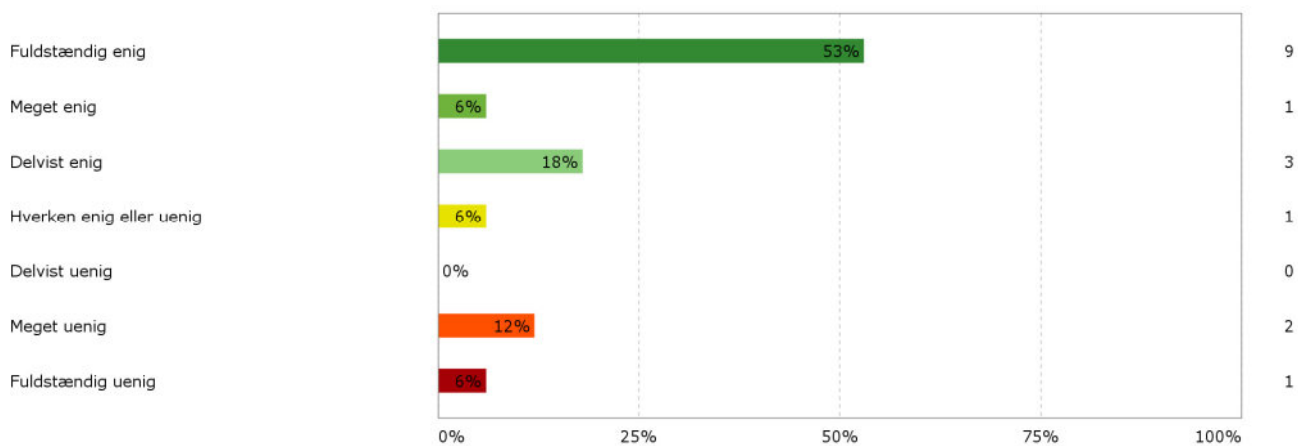
OPGAVEUDVALGENE GIVER BORGERNE MERE INDFLYDELSE PÅ POLITIKERNES BESLUTNINGER



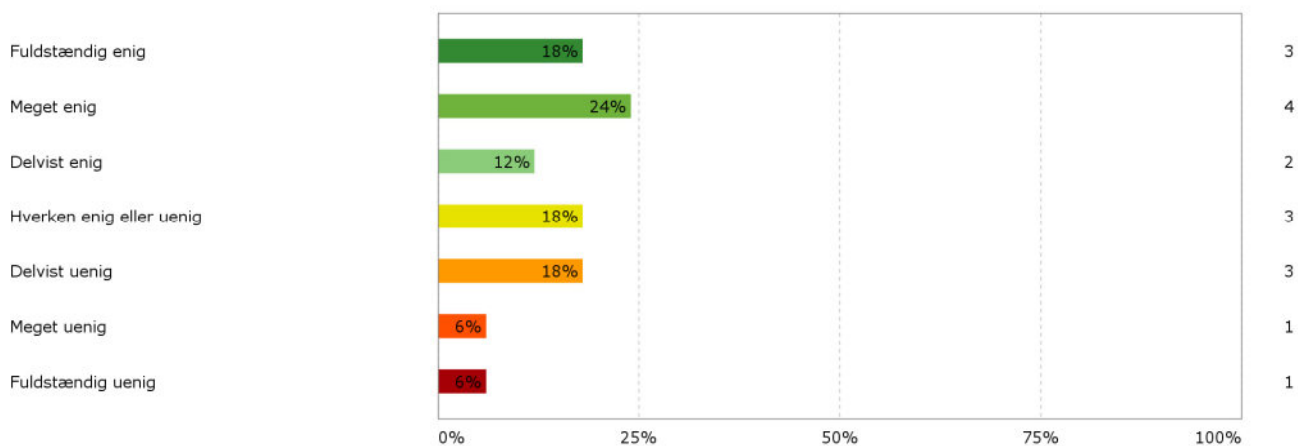
DE NYE OPGAVEUDVALG SKABER EN STØRRE FORSTÅELSE HOS BORGERNE FOR DE SVÆRE POLITISKE VALG



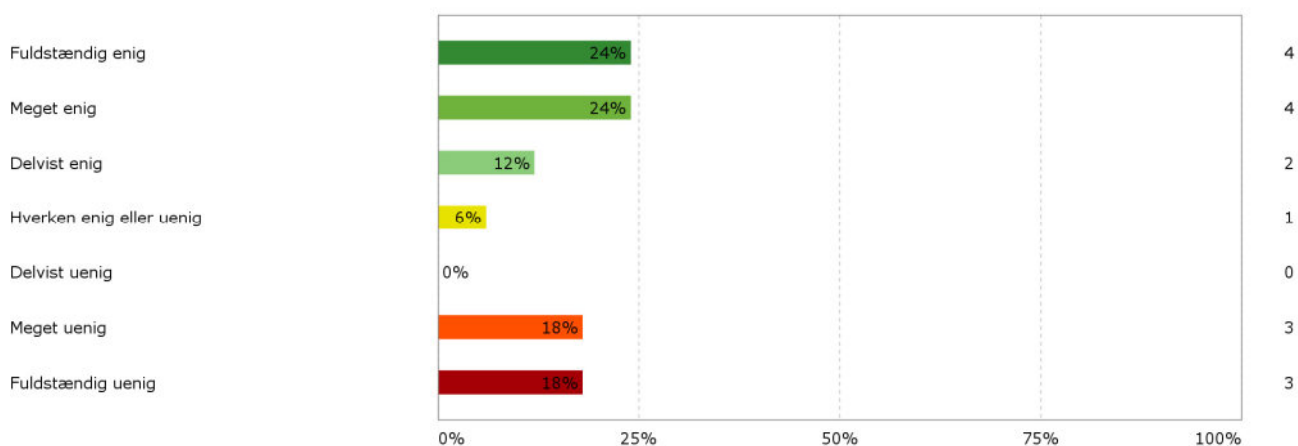
DE NYE OPGAVEUDVALG HAR BETYDET EN FORØGELSE AF DEN TID, SOM JEG SAMLET SET BRUGER SOM KOMMUNALPOLITIKKER



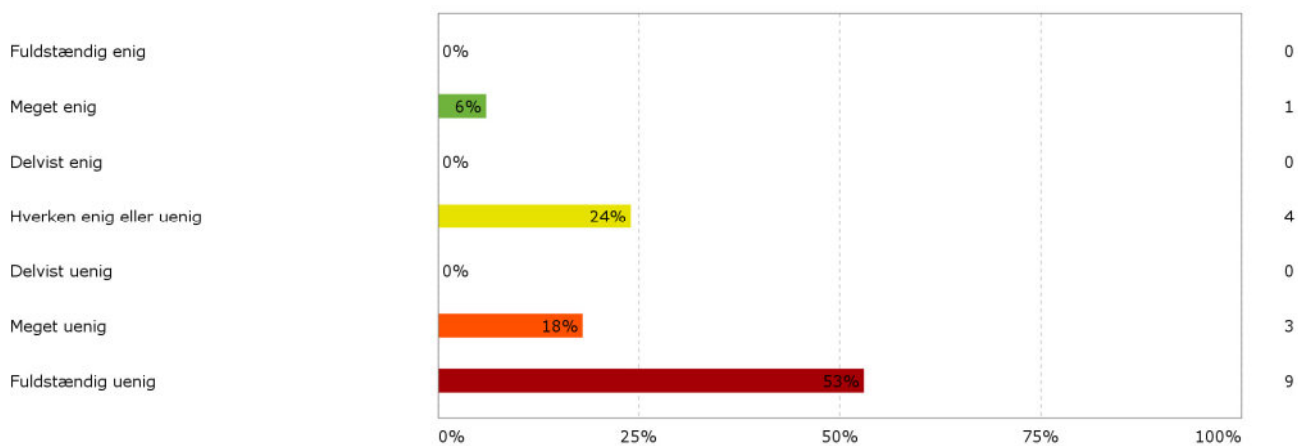
TIDEN JEG HAR BRUGT PÅ MØDER OG AKTIVITETER I DE NYE OPGAVEUDVALG HAR ALT I ALT VÆRET GIVET GODT UD



DE NYE OPGAVEUDVALG HAR STYRKET KOMMUNALBESTYRELSES FOKUS PÅ OG EVNE TIL AT UDVIKLE POLITIK

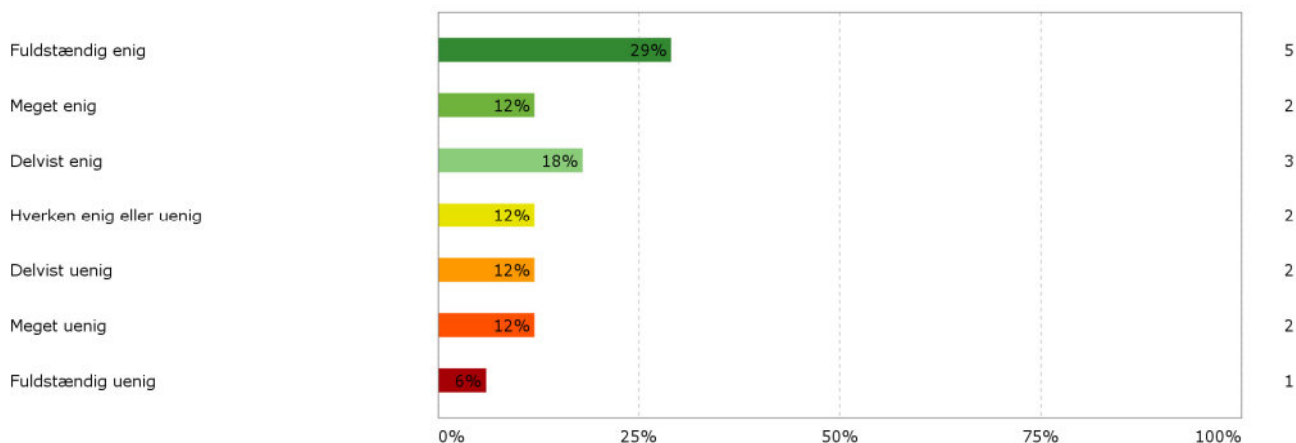


INDSTILLINGERNE FRA DE OPGAVEUDVALG, DER INDTIL VIDERE HAR VÆRET FREMLAGT FOR KOMMUNALBESTYRELSEN HAR HAFT SVÆRT VED AT VINDE GENKLANG OG FÅ OPBAKNING

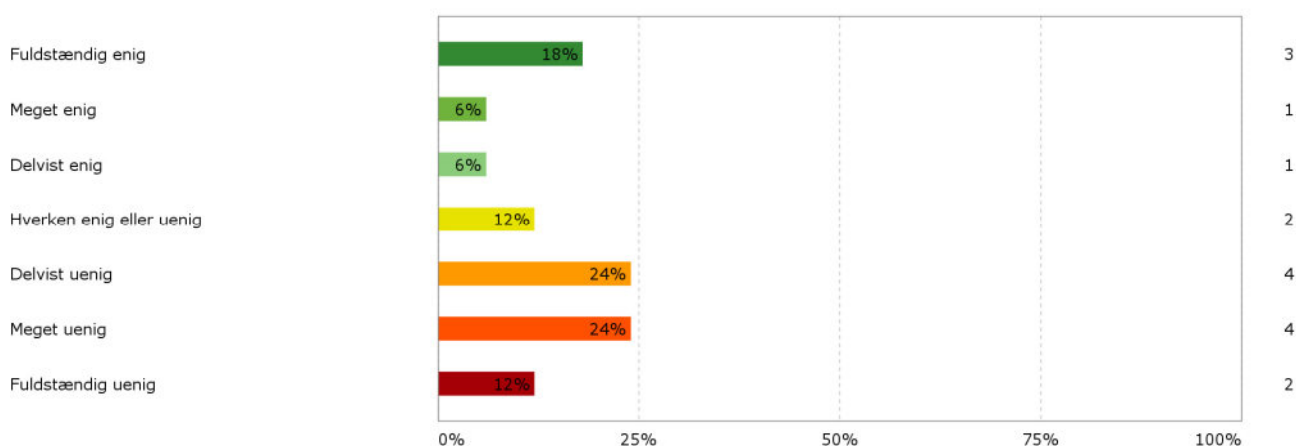


TIL SLUT VIL VI BEDE DIG TAGE STILLING TIL NOGLE MERE GENERELLE UDSAGN OM DEN NYE POLITISKE ARBEJDSFORMS BETYDNING FOR DET POLITISKE ARBEJDE.

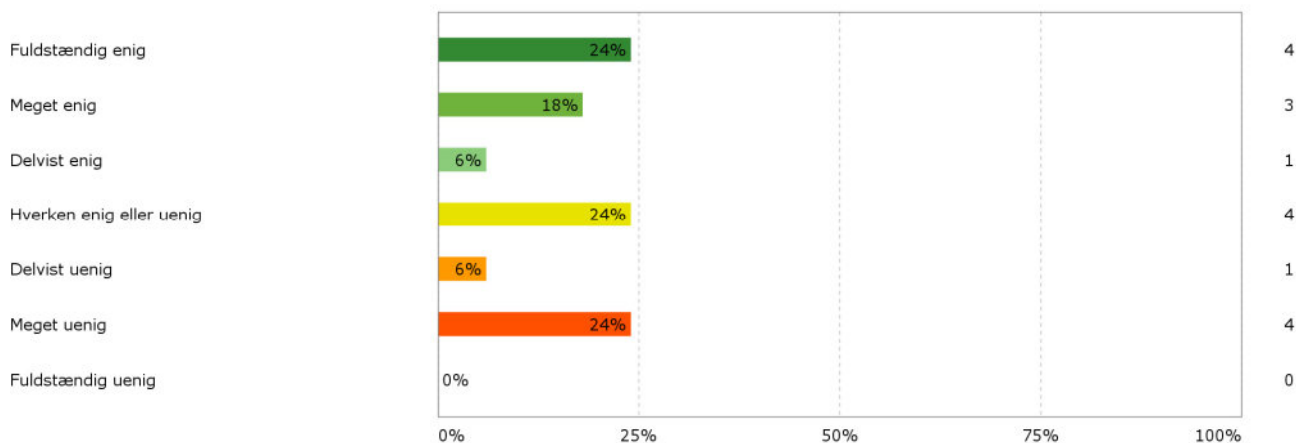
DE NYE POLITISKE ARBEJDSFORMER HAR GIVET ADMINISTRATIONEN MERE INDFLYDELSE END FØR



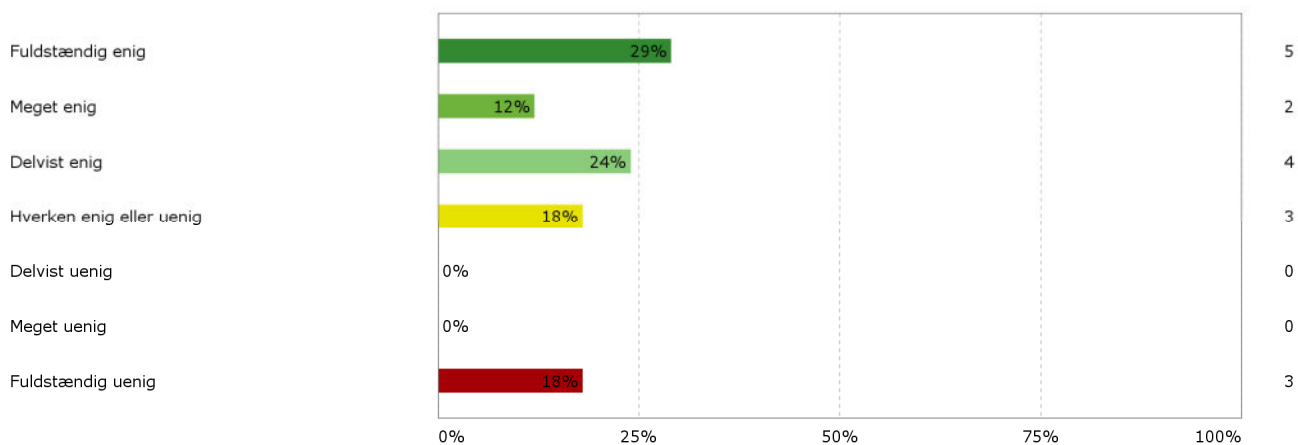
DE STÅENDE UDVALG FUNGERER GODT MED DET FOKUS OG DET ANTAL MØDER, DER ER NU



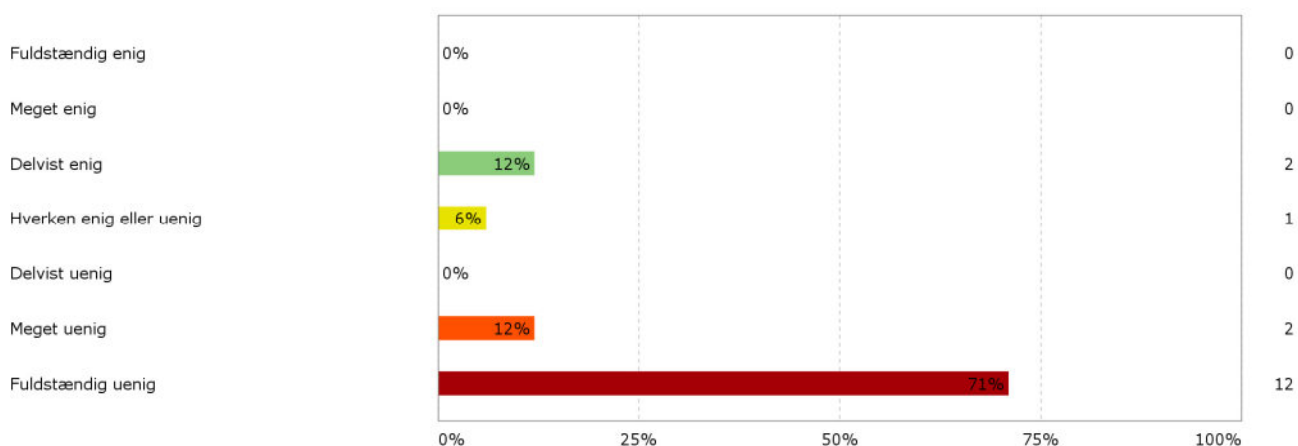
JEG SAVNER MERE DETALJEREDE DISKUSSIONER AF KONKRETE SAGER



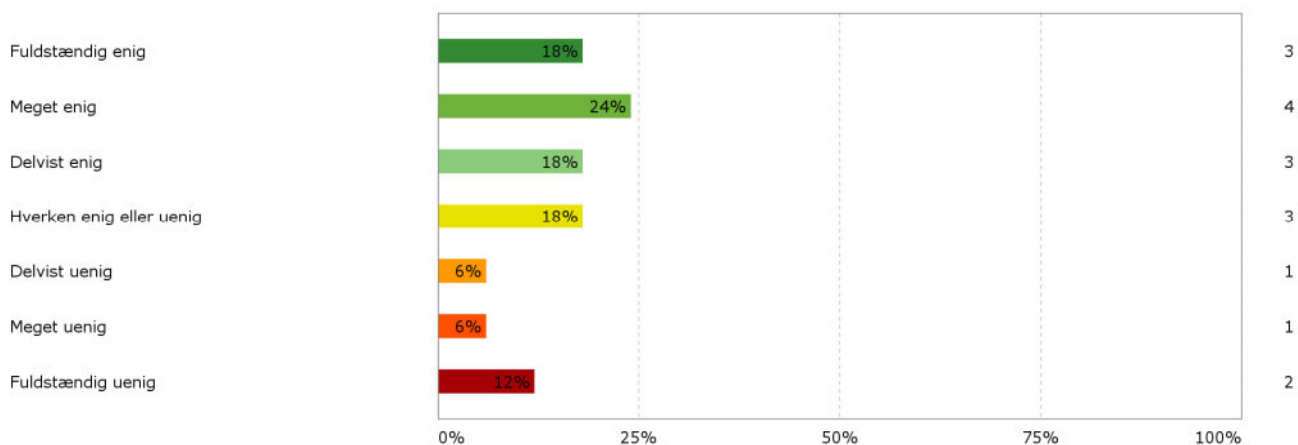
JEG SYNES GENERELT AT DER ER FOR LIDT TID TIL AT KOMME NED I DETALJERNE OMKRING DE ØKONOMISKE BEVILLINGER OG HELE ØKONOMISTYRINGEN



DE STÅENDE UDVALG BØR HELT AFSKAFFES FOR AT GIVE MERE PLADS TIL ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE



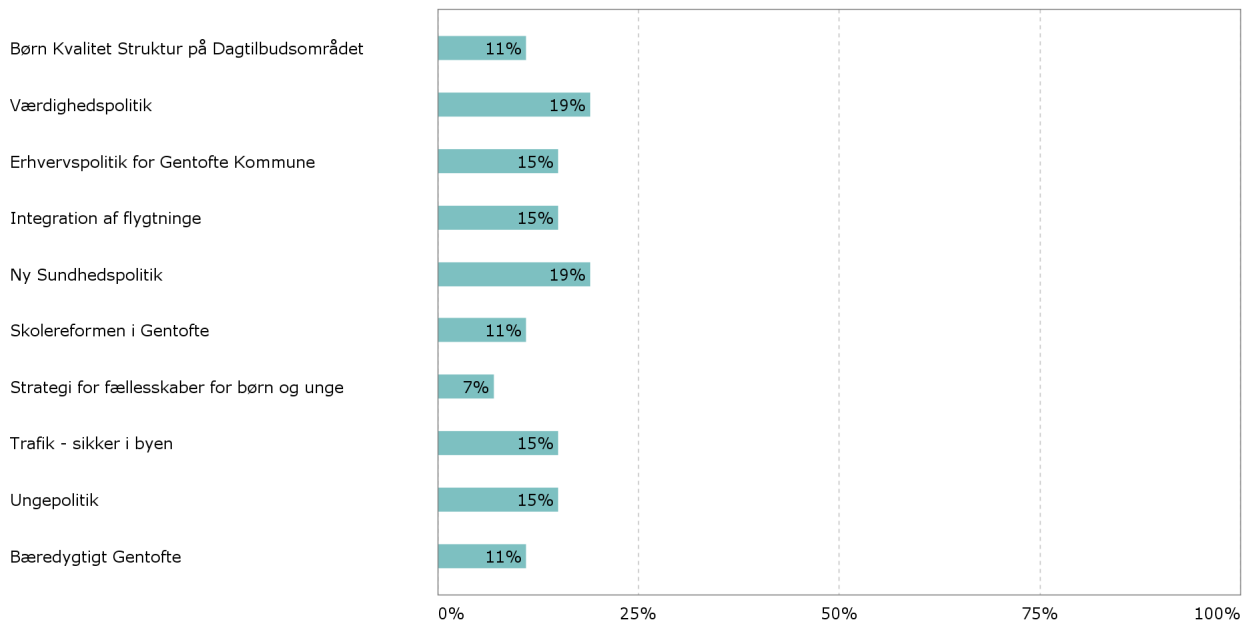
TEMAMØDER I KOMMUNALBESTYRELSE ER ET GODT SUPPLEMENT TIL OPGAVEUDVALGENE, FORDI DE SKABER PLADS TIL EN FOKUSERET OG KONSTRUKTIV POLITISK DEBAT MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE



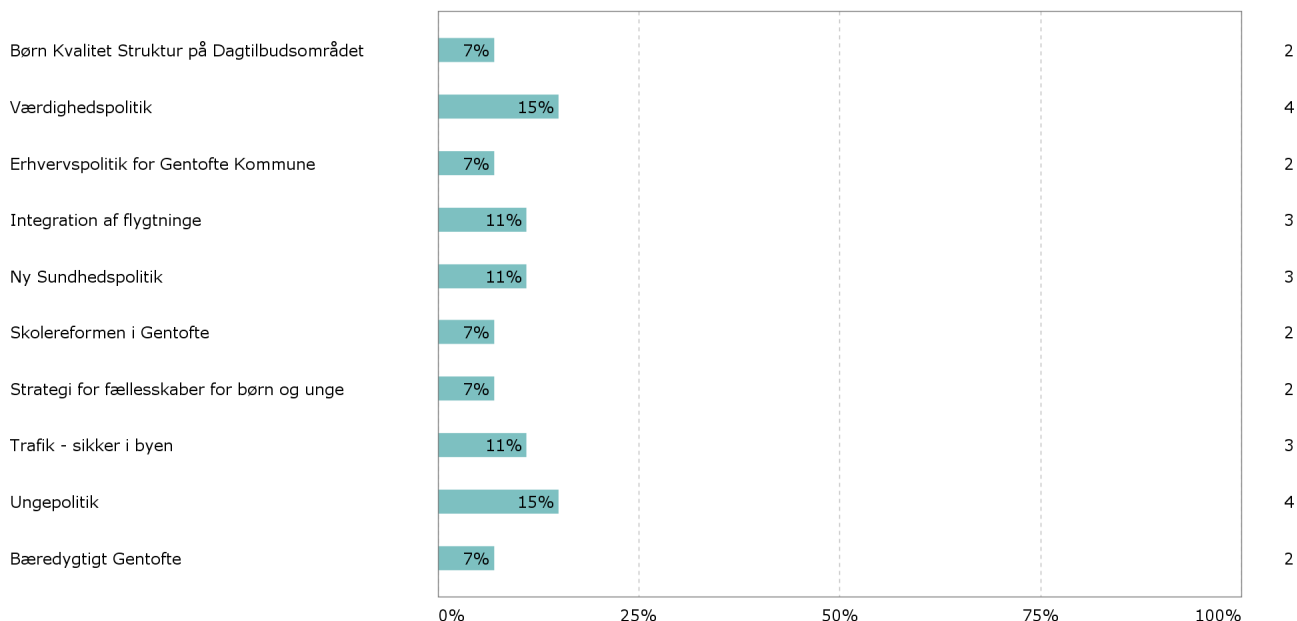
BILAG 3: EMBEDSMÆNDENES SVAR PÅ SPØRGESKEMA

27 embedsmænd (direktører, fagchefer og konsulenter) har været fast tilknyttet og involveret i et eller flere opgaveudvalg. Alle 27 har svaret på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 100 %.

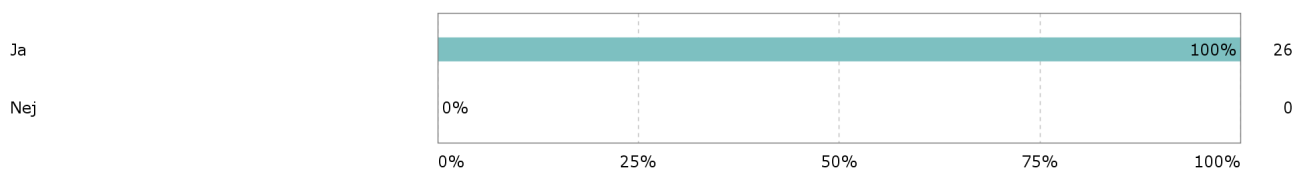
HVILKE OPGAVEUDVALG HAR DU VÆRET TILKNYTTET I?



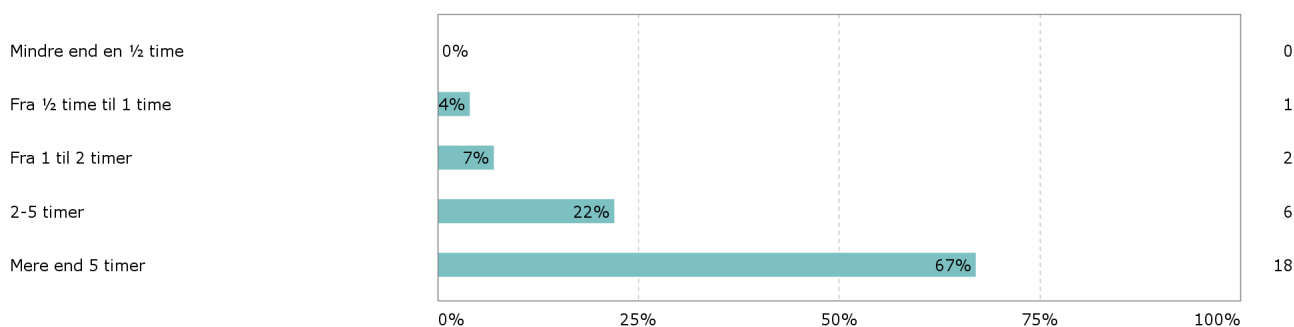
AF HENSYN TIL ANALYSEN VIL VI BEDE DIG OM KUN AT SVARE PÅ BAGGRUND AF DINE OPLEVELSER MED ÉT AF DE OPGAVEUDVALG, DU HAR DELTAGET I. HVILKET OPGAVEUDVALG LIGGER TIL GRUND FOR DIN BESVARELSE?



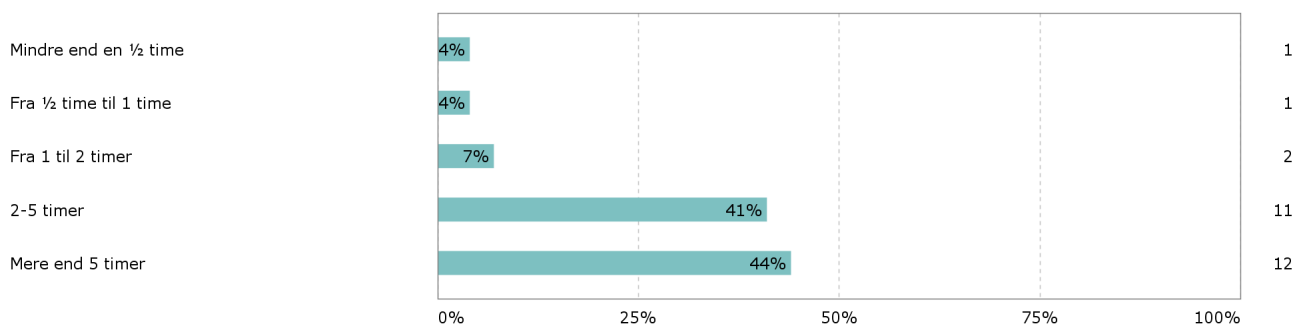
HAR DU VÆRET MED TIL AT FORBEREDE MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



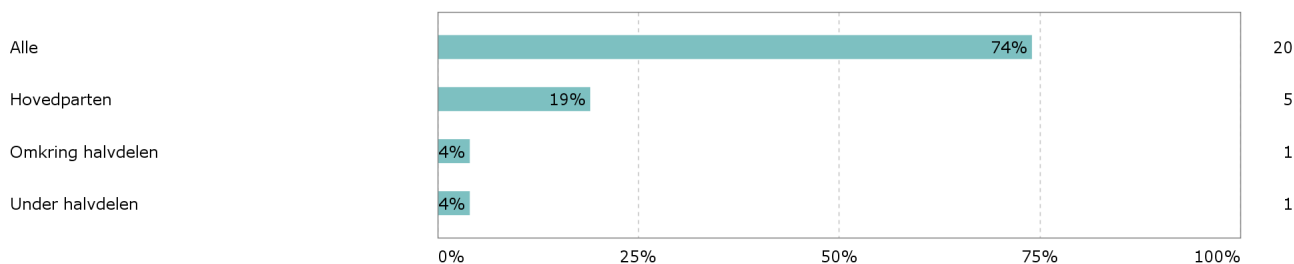
HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNIET BRUGT PÅ AT FORBEREDE DIG TIL MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?



HVOR MEGET TID HAR DU I GENNEMSNIET BRUGT PÅ AT EFTERBEARBEJDE EFTER MØDERNE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG?

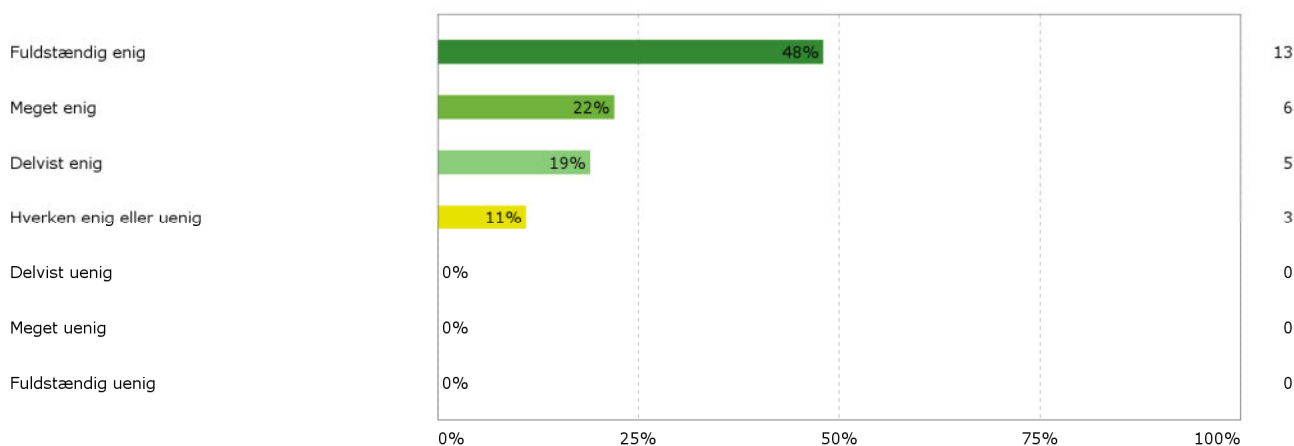


HVOR MANGE AF MØDERNE/AKTIVITETERNE HAR DU DELTAGET I?

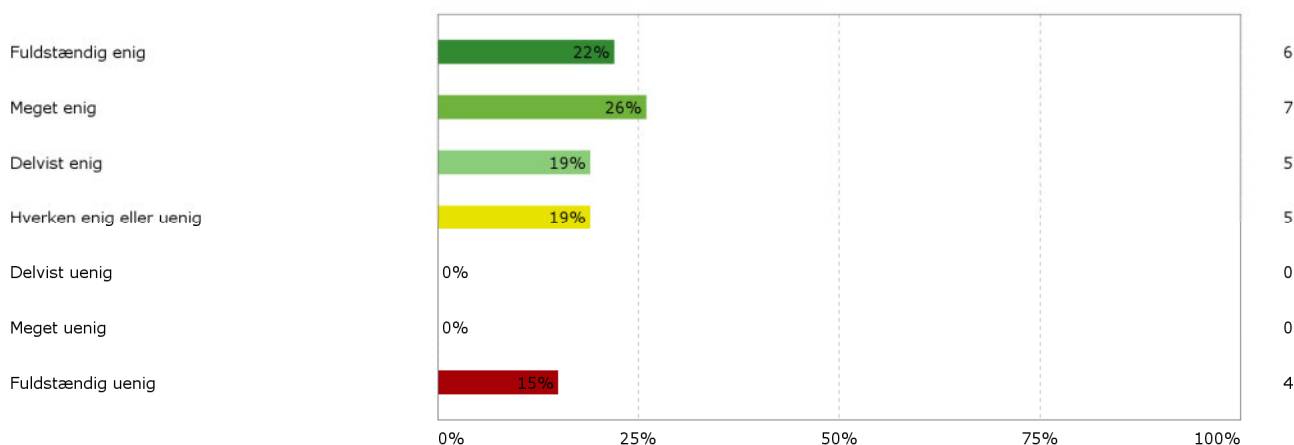


VI ER INTERESSEREDE I, HVORDAN DU HAR OPFATTET DIN ROLLE I DET PÅGÆLDENDE OPGAVEUDVALG. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

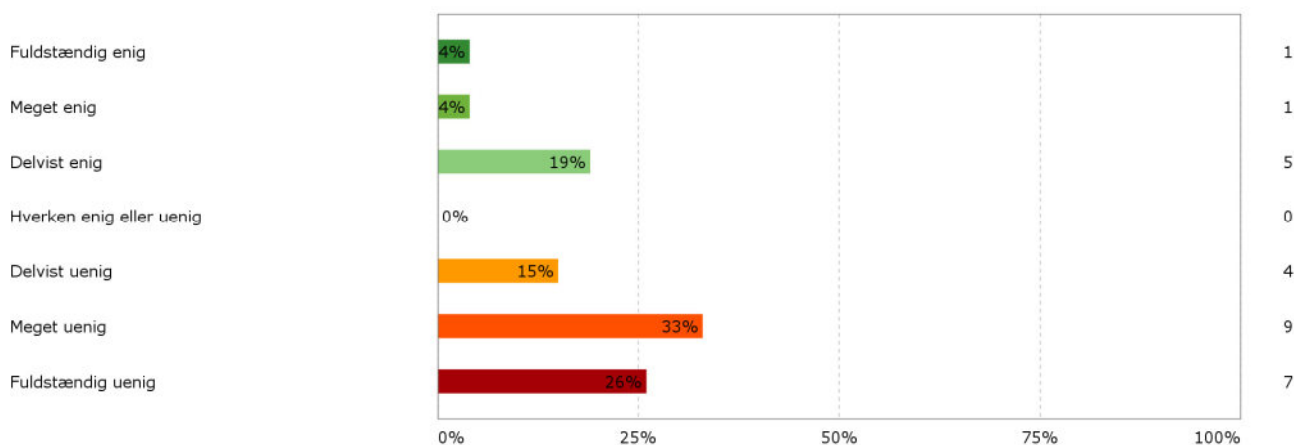
JEG HAR GIVET DELTAGERNE RELEVANT INFORMATION OG VIDEN, SÅ DE FORSTÅR PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE OG HAR BAGGRUND FOR AT KUNNE DELTAGE I AT FINDE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



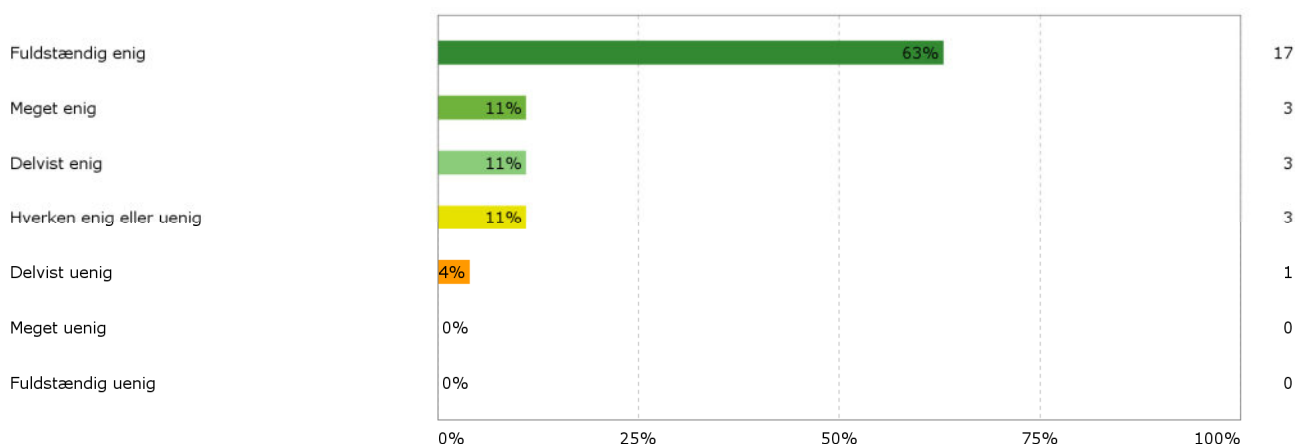
JEG HAR STILLET MIN FAGPROFESSIONELLE EKSPERTISE TIL RÅDIGHED, SÅ DER IKKE TRÆFFES BESLUTNINGER, DER VAR ULOVLIGE ELLER IKKE KAN LADE SIG GØRE



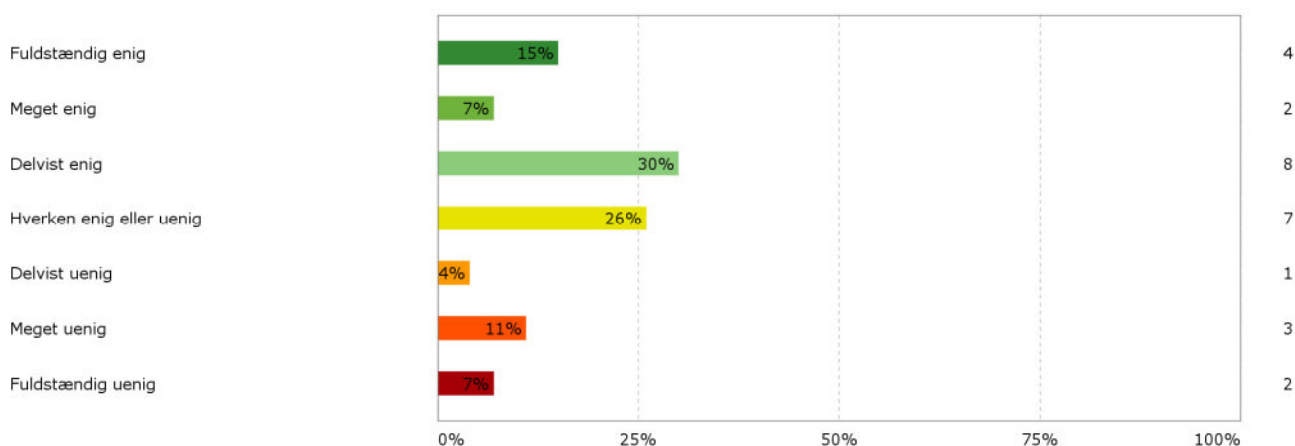
JEG HAR DELTAGET I DEBATTEN PÅ LIGE FOD MED DE ANDRE DELTAGERE OG BRINGE MINE EGNE ERFARINGER OG IDEER I SPIL



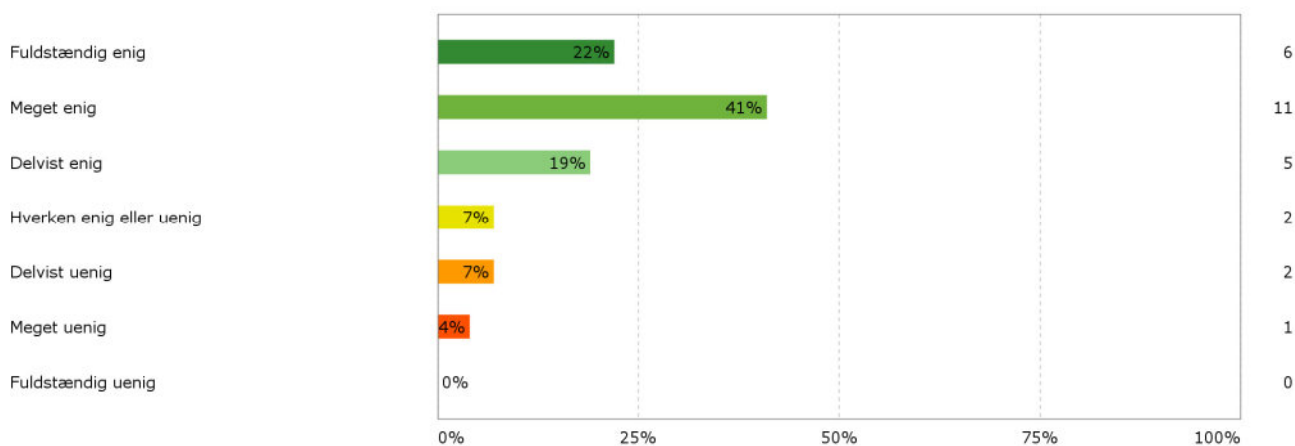
JEG HAR FUNGERET SOM PROCESS-FACILITATOR OG SØGT AT SKABE EN GOD DIALOG MELLEM POLITIKERE OG BORGERE



JEG HAR TILSTRÆBT AT FORSTYRRE DISKUSSIONEN, SÅ DELTAGERNE BLEV BEDRE TIL AT TÆNKE UD AF BOKSEN

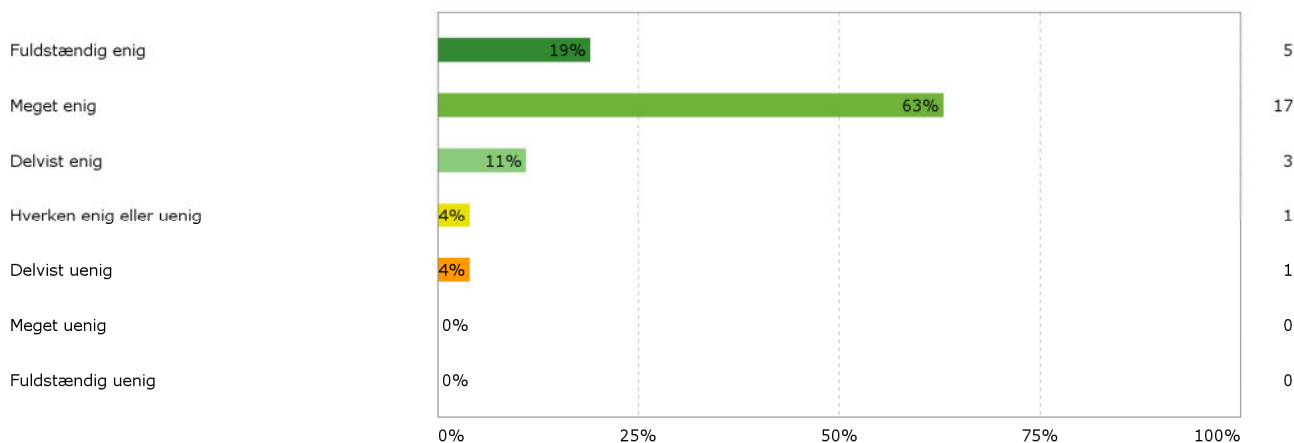


JEG HAR FORSØGT AT FYLDE SÅ LIDT SOM MULIGT FOR AT GIVE PLADS TIL MEDLEMMERNE AF OPGAVEUDVALGET

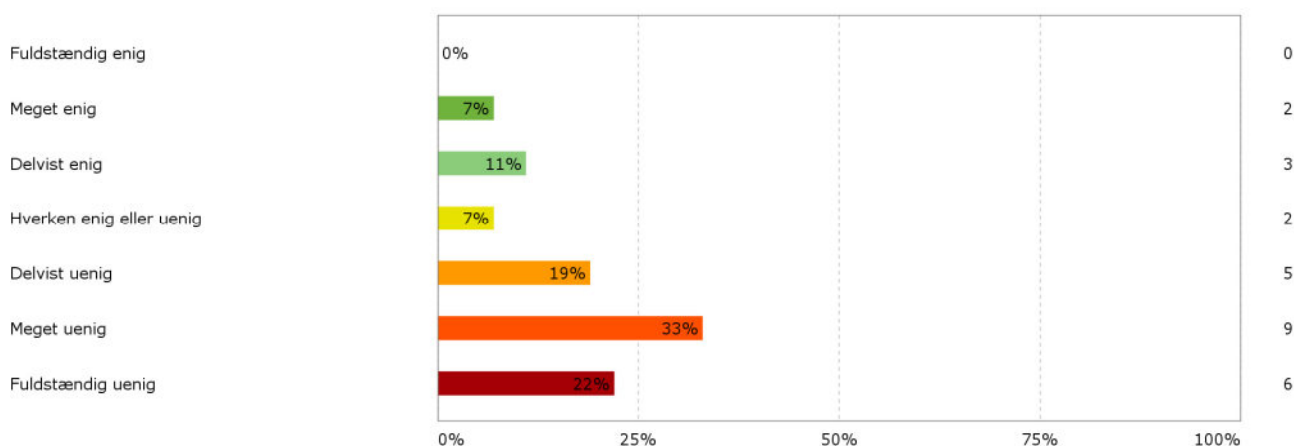


VI ER INTERESSERET I, HVORDAN DU HAR OPLEVET ARBEJDET I UDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

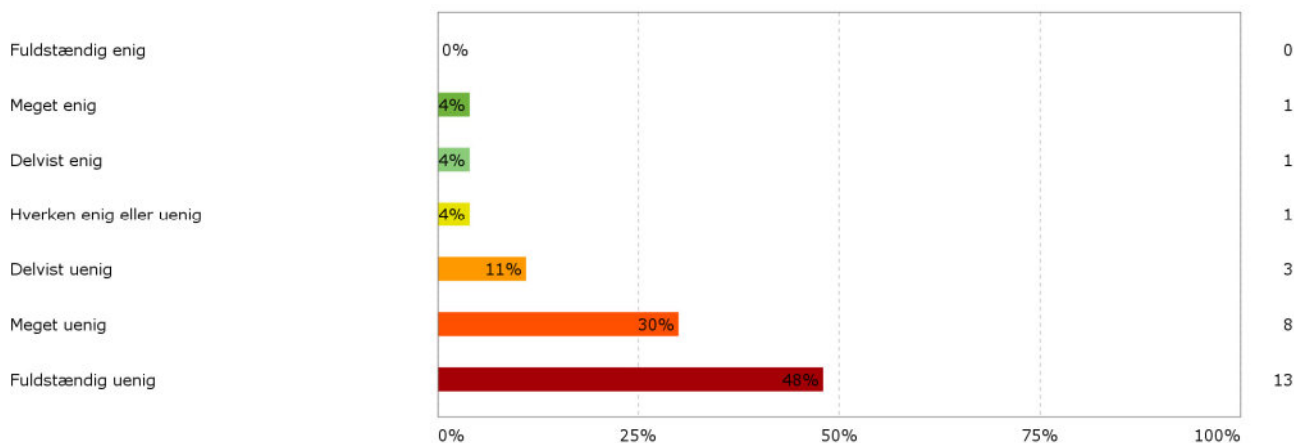
DER BLEV HURTIGT ETABLERET ET GODT OG FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR DEBATTEN BASERET PÅ RELEVANT VIDEN OG INFORMATION



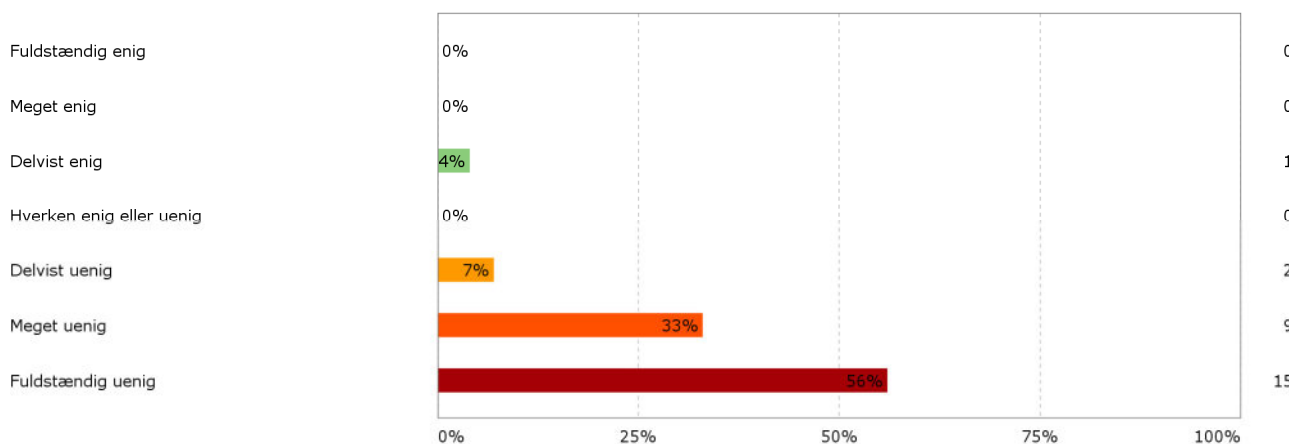
DER VAR MANGE BORGERE SOM UDEBLEV FRA NOGLE AF MØDERNE



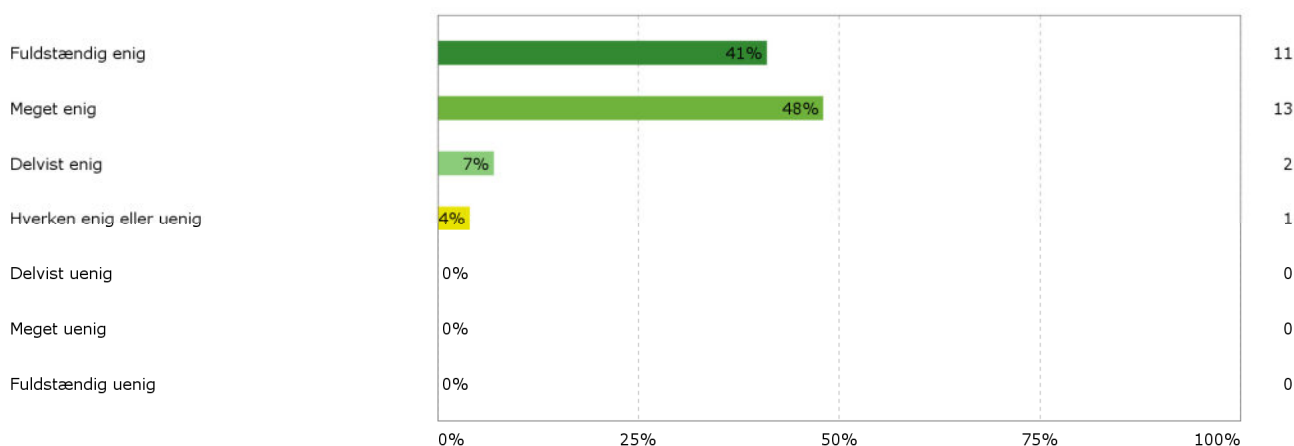
POLITIKERNE DELTOG IKKE SÆRLIGT AKTIVT I DEBATTEN PÅ MØDERNE



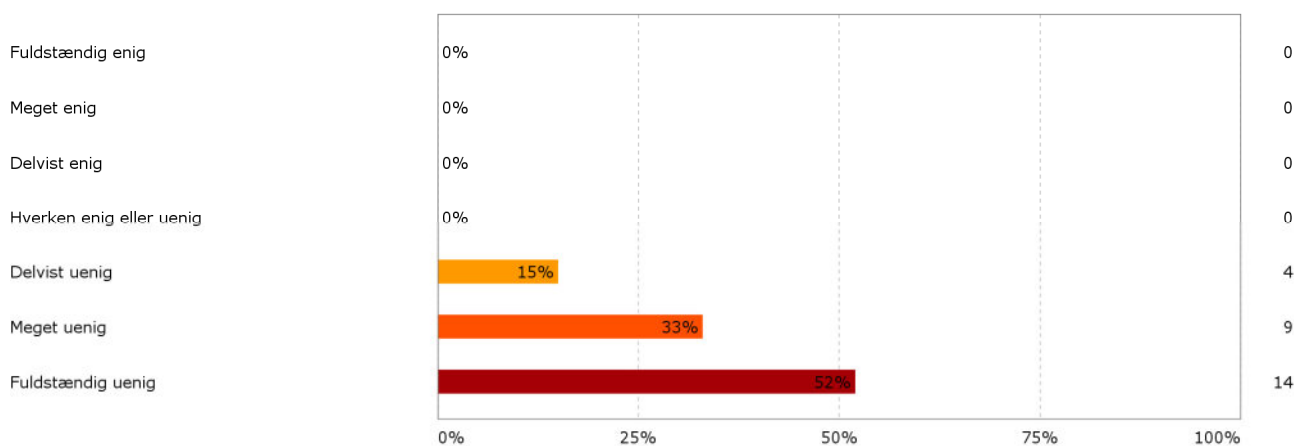
DER VAR MEST TALE OM EN UFORPLIGTENDE SNAK FREM OG TILBAGE, SOM IKKE RIGTIG FØRTE TIL NOGET



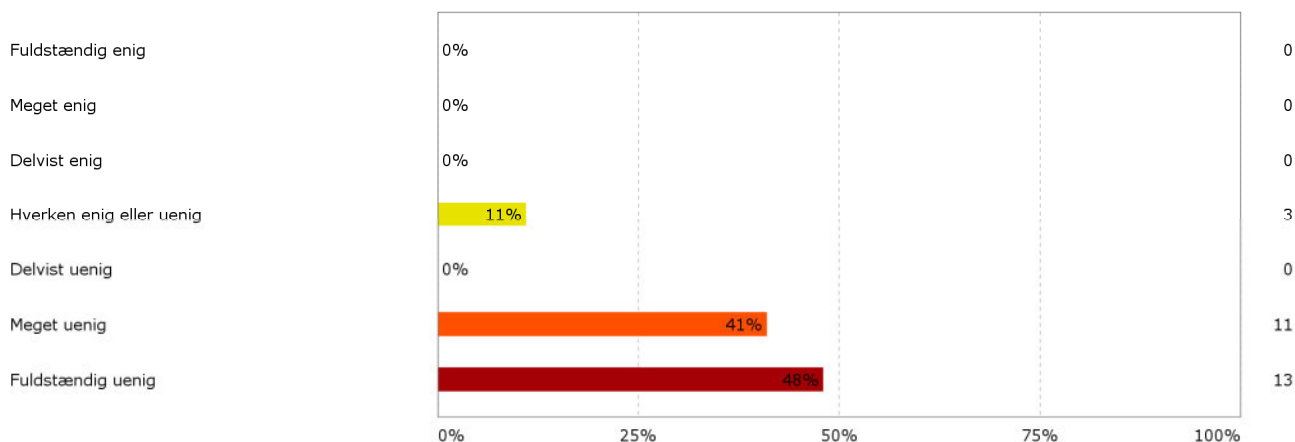
DER BLEV ARBEJDET MÅLRETTET PÅ AT DEFINERE, FORSTÅ OG LØSE PROBLEMER, DER ER VIGTIGE FOR BEFOLKNINGEN I GENTOFTE KOMMUNE



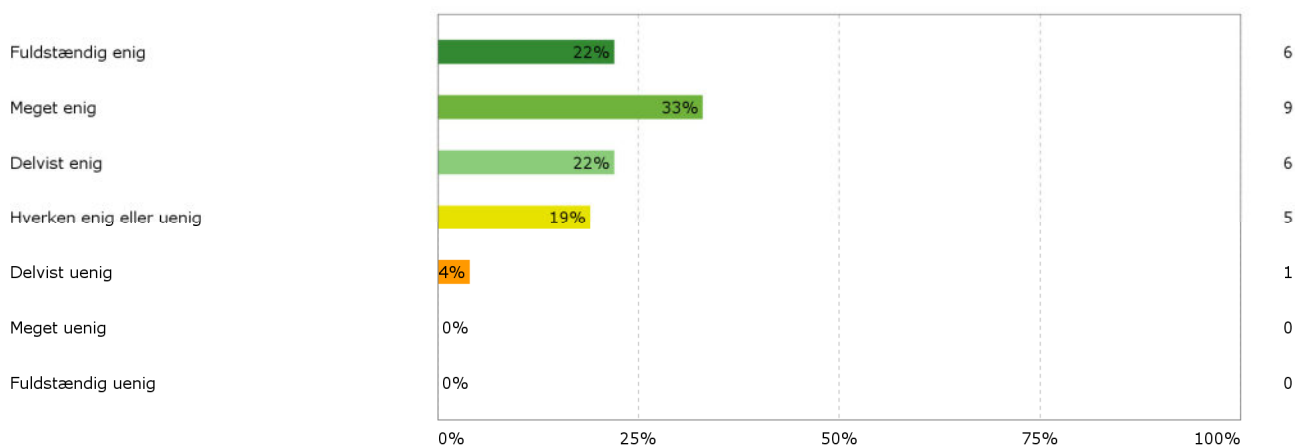
DER VAR MANGE KONFLIKTER, OG DET VAR SVÆRT AT BYGGE BRO MELLEM DELTAGERNES FORSKELLIGE UDGANGSPUNKTER



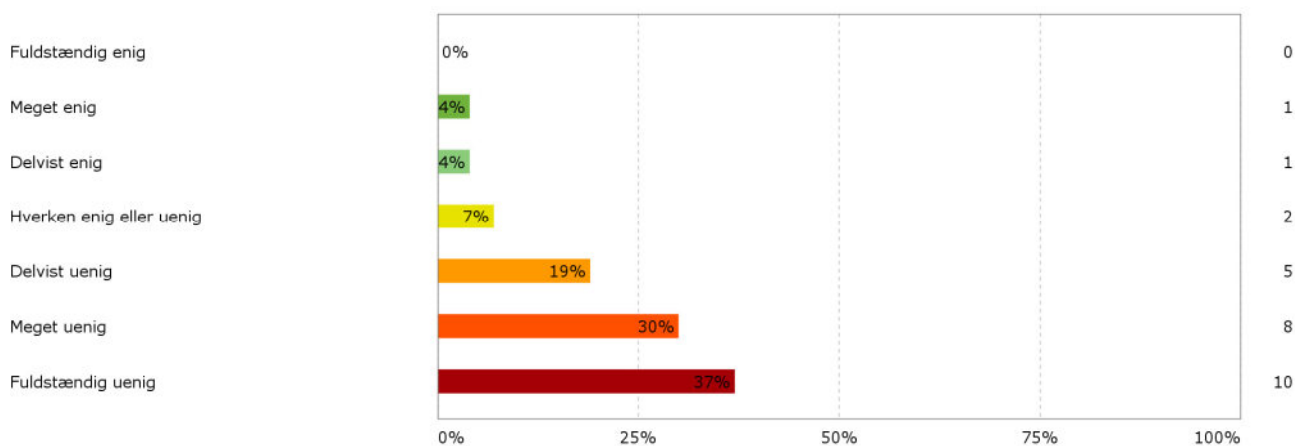
EMBEDSMÆNDENE FYLDTE FOR MEGET, OG GJORDE, AT DER VAR FOR LIDT PLADS TIL
DIALOGEN MELLEM BORGERE OG POLITIKERE DER VAR IKKE TILSTRÆKKELIG PLADS TIL,
AT BORGERNE I UDVALGET KUNNE KOMME PÅ BANEN MED SYNSPUNKTER, IDEER OG
FORSLAG



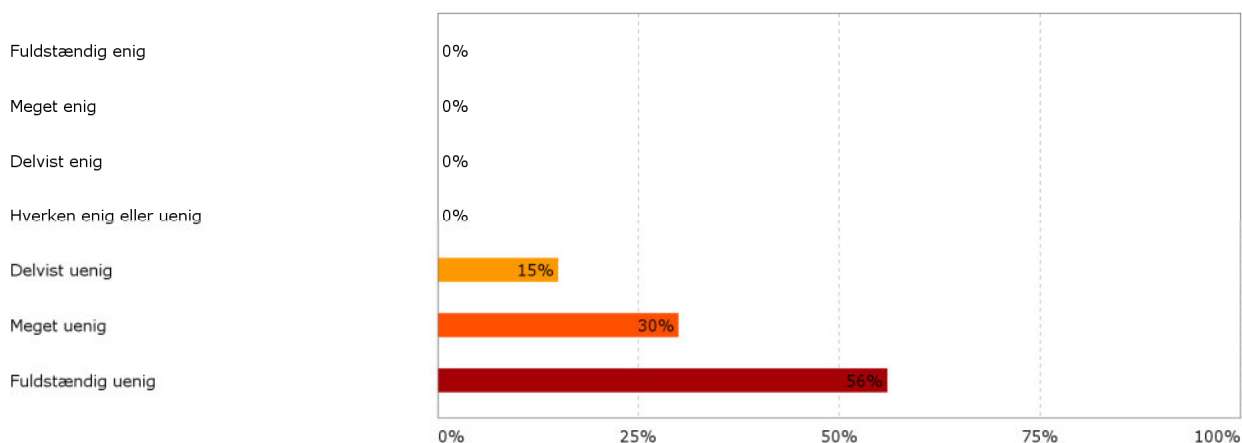
MØDERNE HAR DANNET RAMME FOR EN GOD OG TVÆRGÅENDE DIALOG, SOM JEG LÆRT
MEGET AF SOM EMBEDSMAND



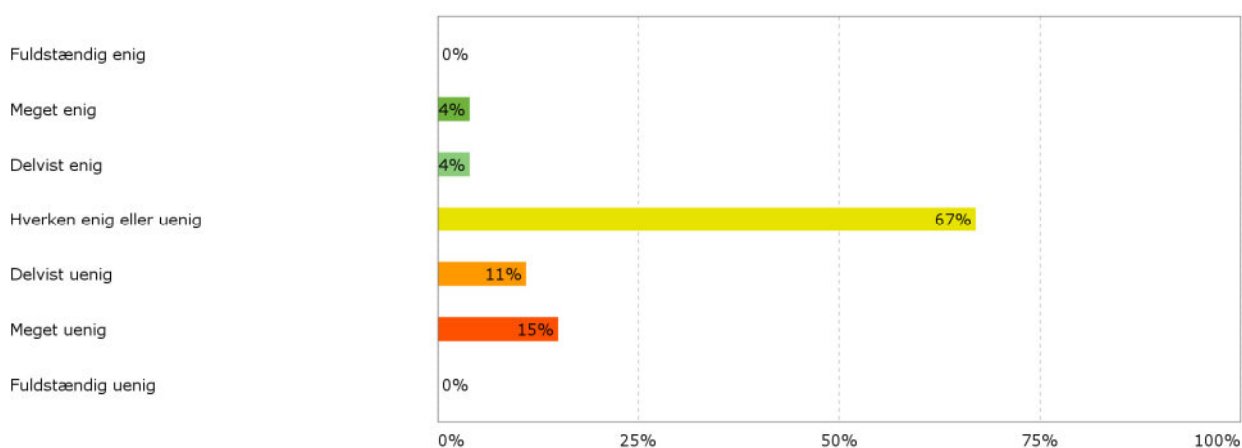
DISKUSSIONERNE BYGGEDE OFTE PÅ ET FOR SPINKELT VIDENSGRUNDLAG, OG FØRTE
IKKE TIL BRUGBARE LØSNINGER



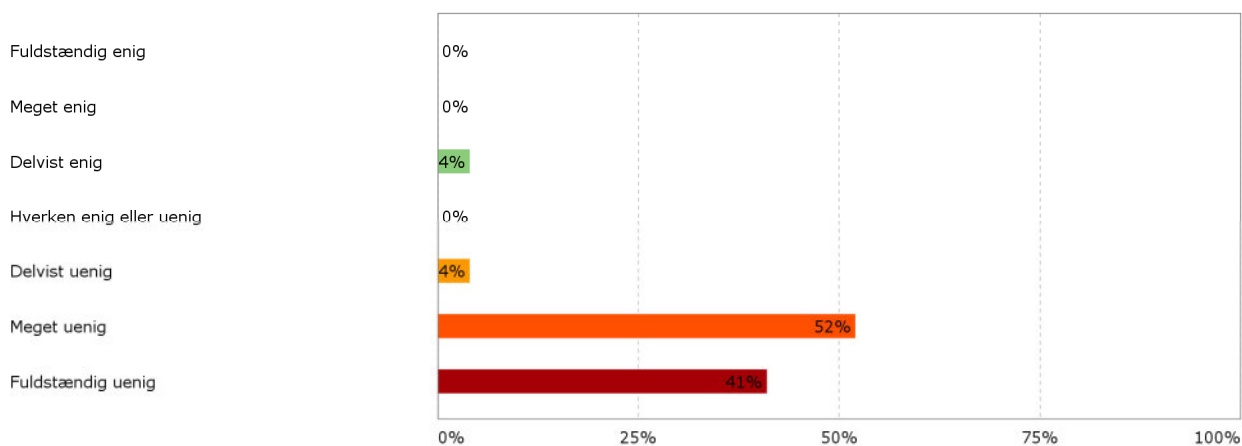
DET ER SVÆRT AT FÅ POLITIKERE OG BORGERE TIL AT TALE SAMMEN



POLITIKERPORTALEN HAR VÆRET ET GODT REDSKAB TIL AT SIKRE INFORMATION OM ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET

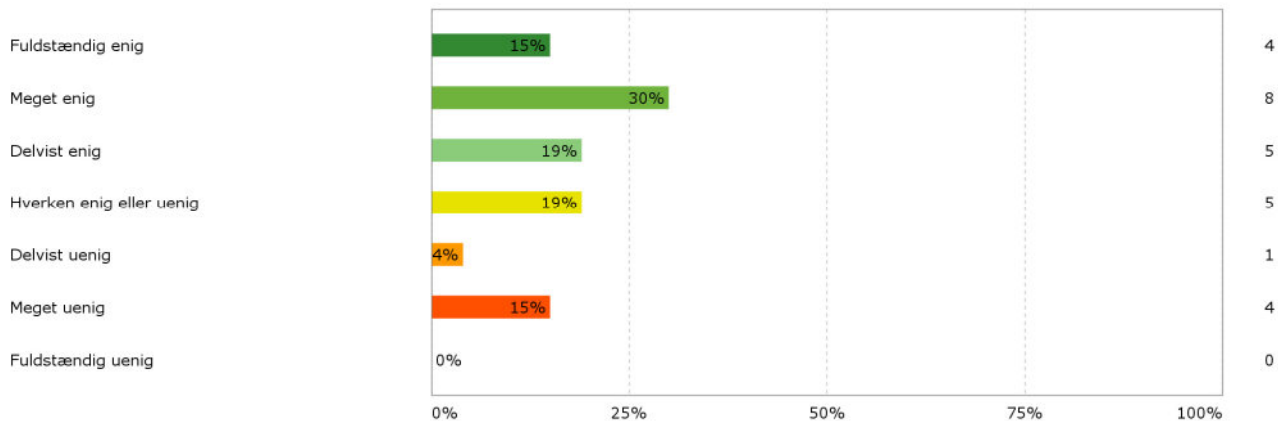


BORGERNE HAVDE VANSKELIGT VED AT GØRE SIG GÆLDENDE

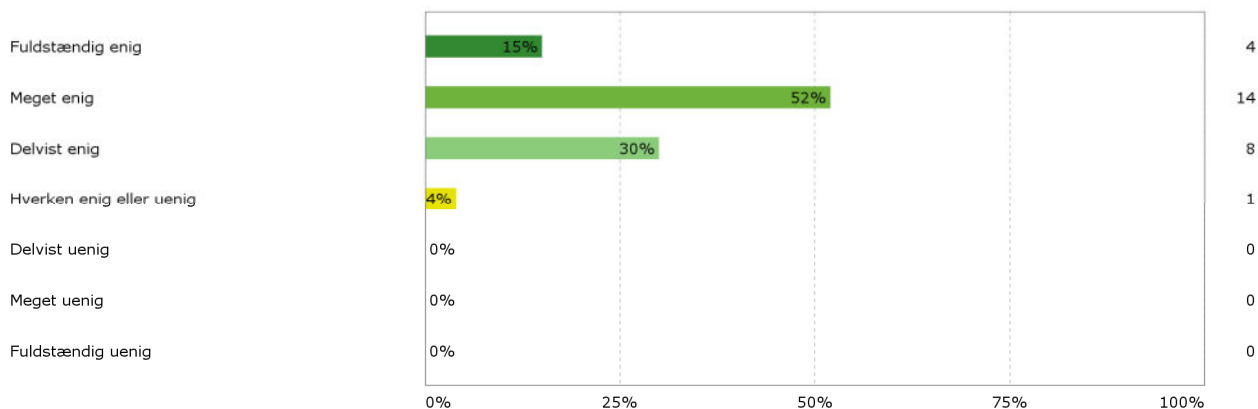


VI ER OGSÅ INTERESSERET I, HVILKET UDBYTTÉ DU OG DE ANDRE DELTAGERE HAR FÅET AF AT DELTAGE I OPGAVEUDVALGET. HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

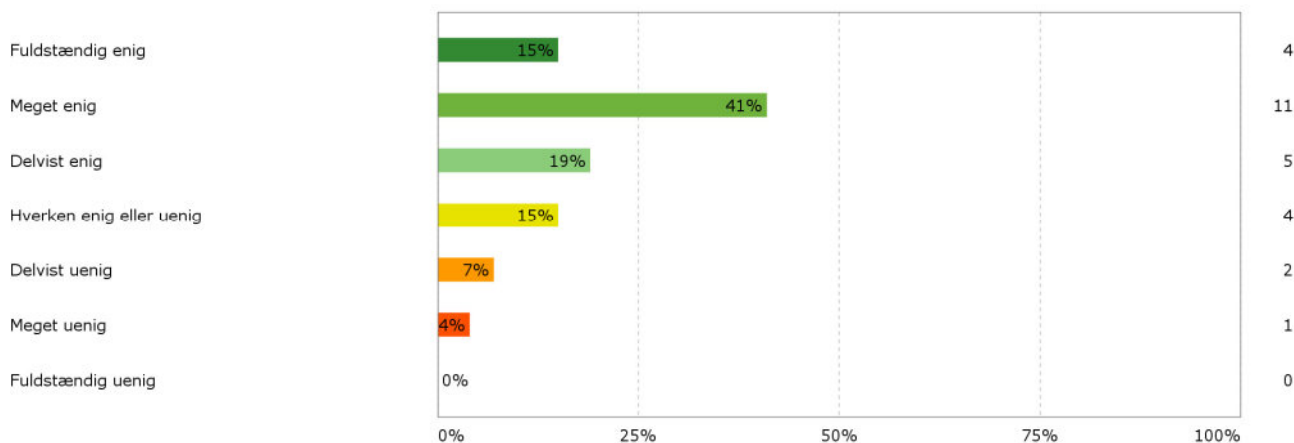
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GJORT MIG KLOGERE PÅ, HVAD PROBLEMERNE OG UDFORDRINGERNE ER PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE ER?



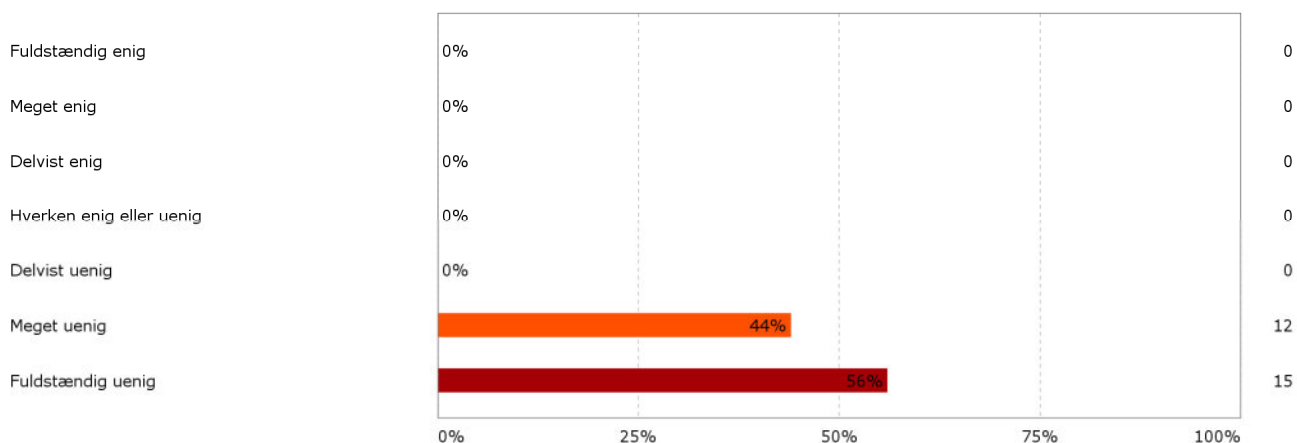
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE NOGLE GODE OG BRUGBARE LØSNINGER



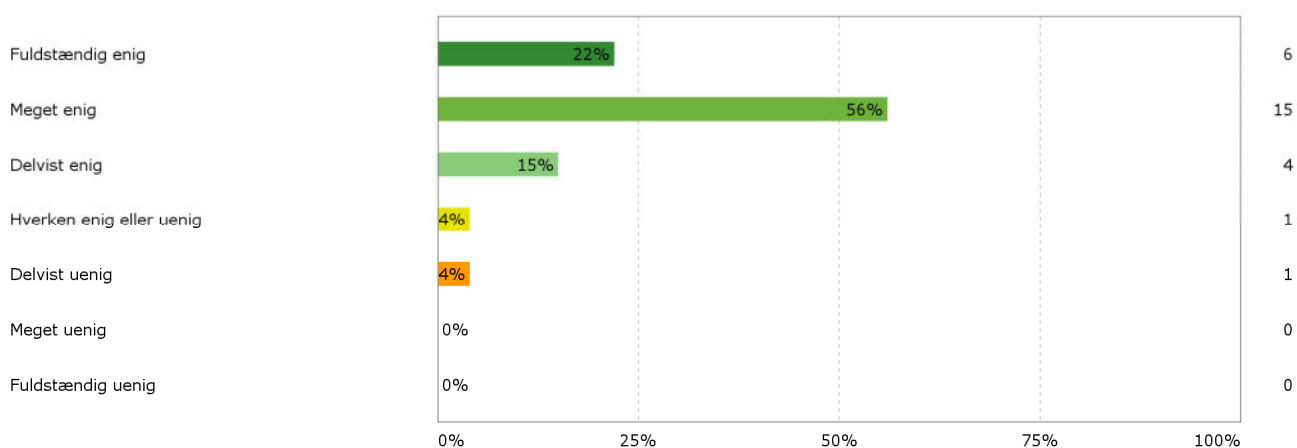
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL AT UDVIKLE GODE OG LOVENDE LØSNINGER, DER PÅ ET ELLER FLERE PUNKTER BRYDER MED VANTE FORESTILLINGER OG DEN VANLIGE PRAKSIS PÅ OMRÅDET



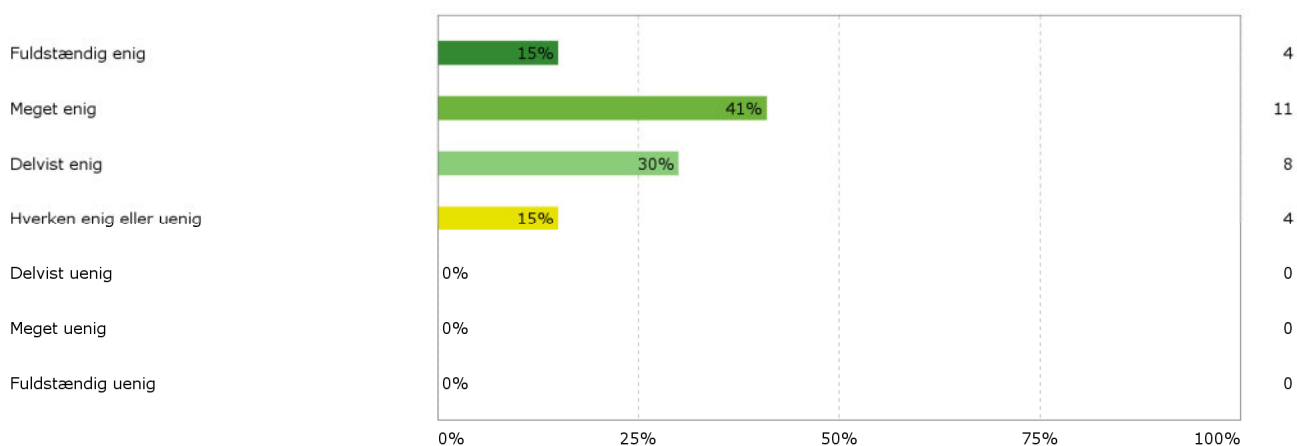
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET VAR SPILD AF TID



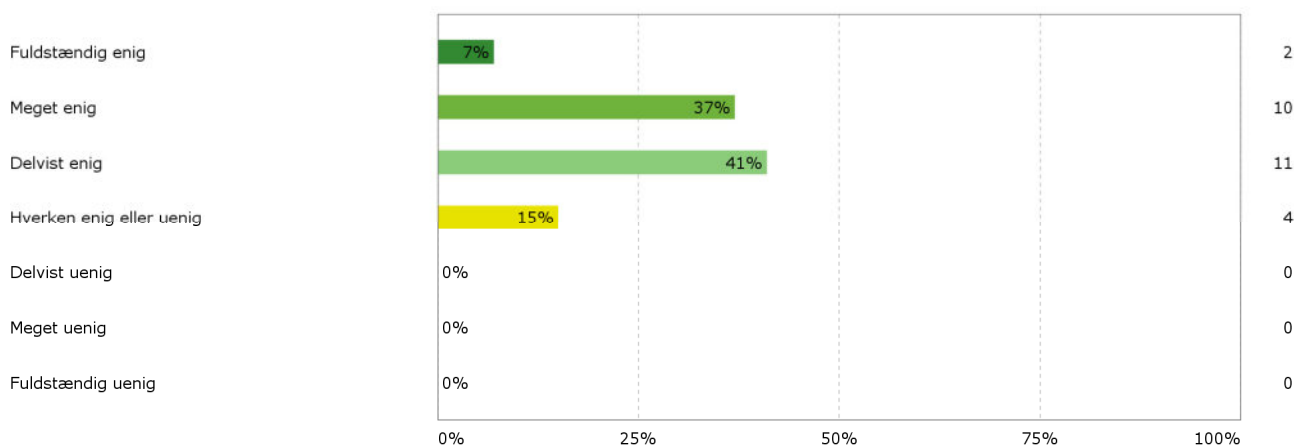
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR GIVET BORGERNE MULIGHED FOR AT PRÆGE DE POLITISKE BESLUTNINGER OG INITIATIVER PÅ OMRÅDET



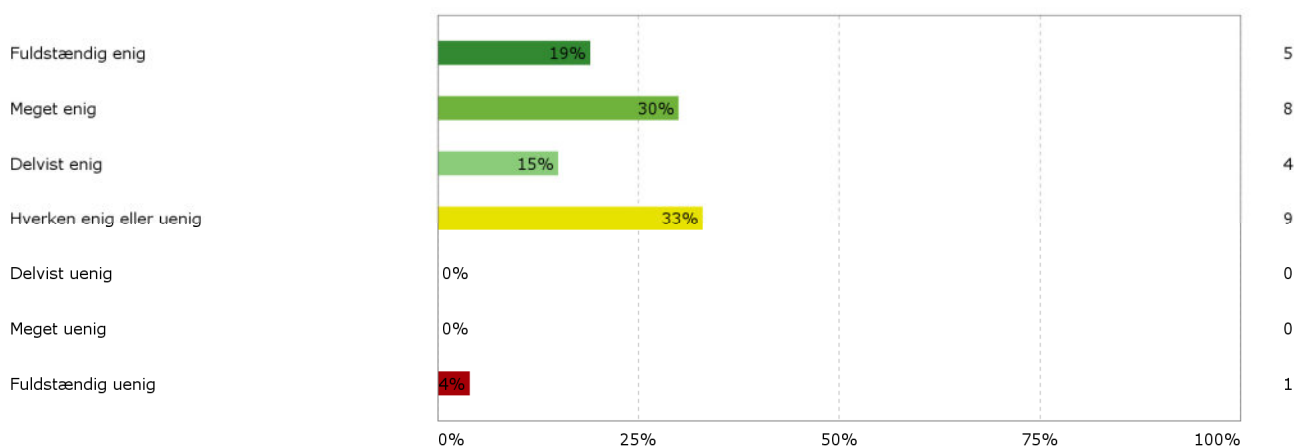
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR BIDRAGET TIL AT SKABE STØTTE OG OPBÅKNING FRA BORGERNE TIL NYE INITIATIVER OG LØSNINGER PÅ DET PÅGÆLDENDE OMRÅDE



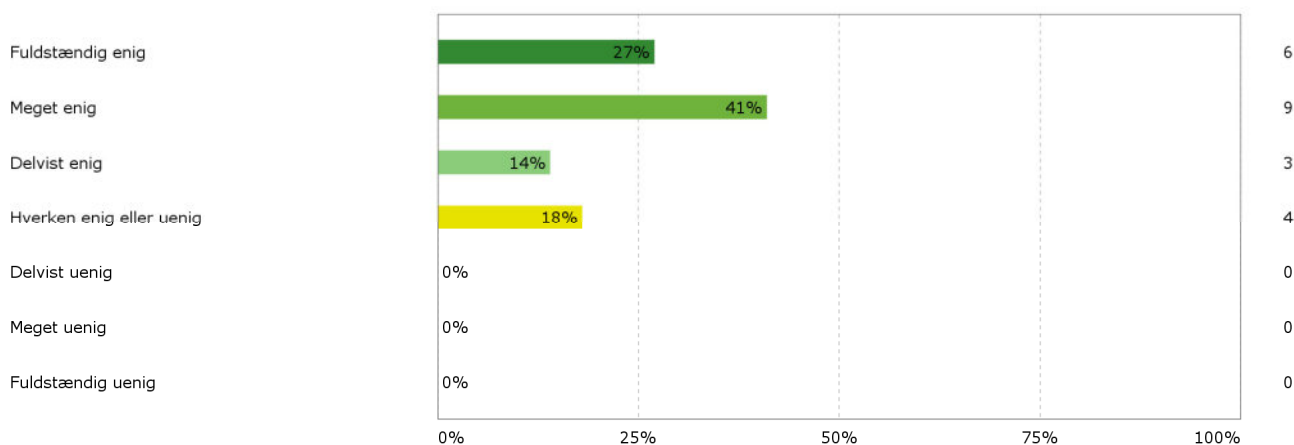
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET BETYDER ALT ANDET LIGE, AT LOKALSAMFUNDET OG BORGERNE VIL BIDRAGE MERE AKTIVT TIL GENNEMFØRELSEN AF NYE INITIATIVER OG LØSNINGER, END DE ELLERS VILLE HAVE GJORT



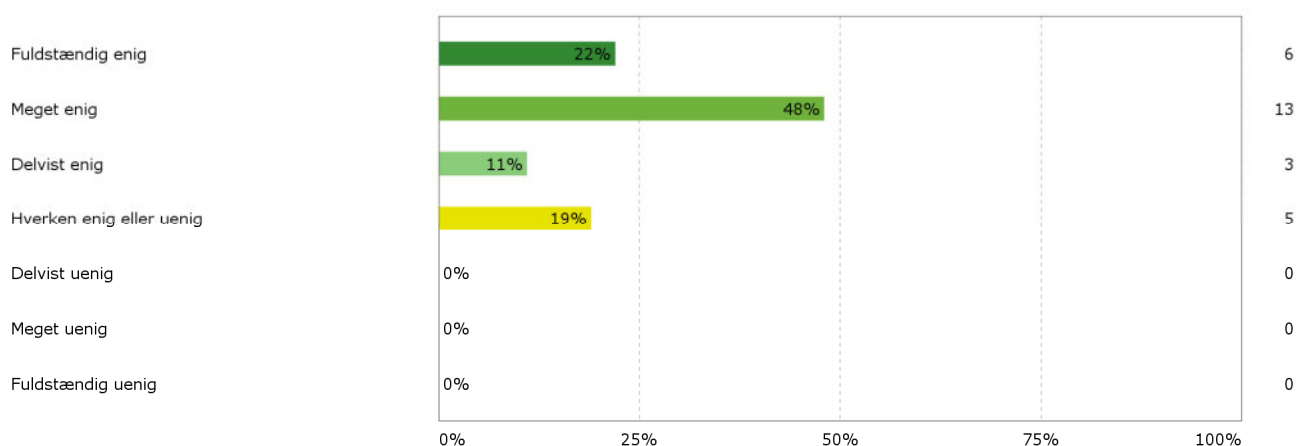
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGET HAR BIDRAGET TIL, AT POLITIKERNE SAMLET SET BRUGER MERE TID PÅ AT DISKUTERE POLITIK OG ARBEJDE MED POLITIKUDVIKLING



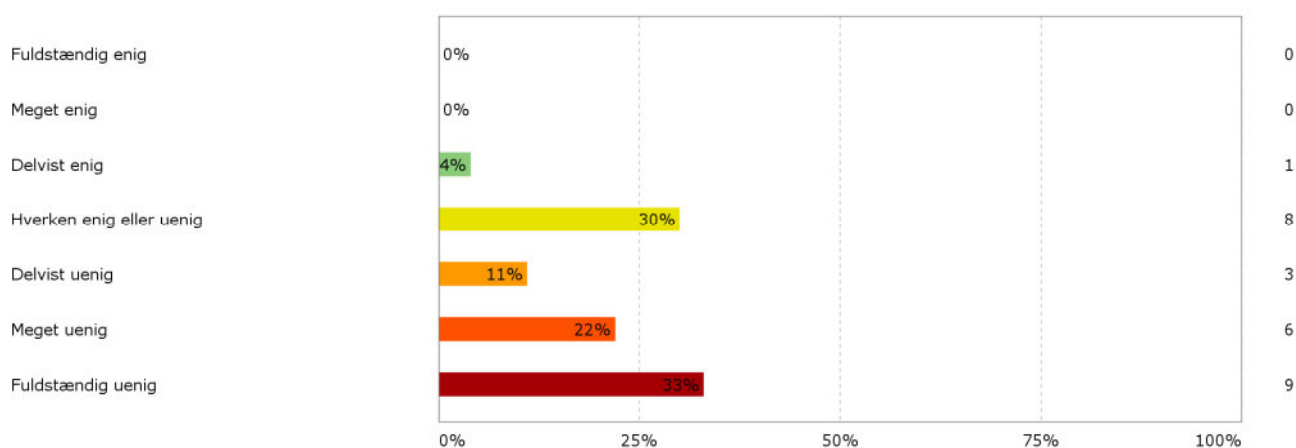
ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR GIVET POLITIKERNE EN BEDRE FORSTÅELSE AF PROBLEMER OG UDFORDRINGER



ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR BRAGT POLITIKERNE TÆTTERE PÅ BORGERNE



ARBEJDET I OPGAVEUDVALGENE HAR IKKE VÆRET BEFORDRENDE FOR DEN POLITISKE DIALOG MELLEM KOMMUNALPOLITIKERNE OG MELLEM PARTIERNE



Bæredygtighedsstrategi

-Fra budget til handling

Introduktion til Bæredygtighedsudvalget

v/ Thomas Hansen

Afdelingsleder Klima & Forsyning

Hvorfor en
bæredygtighedsstrategi ?:



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Pressemeddelelse
26. september 2017

Lyngby-Taarbæk Kommune vil arbejde på at indfri FN's verdensmål for bæredygtighed

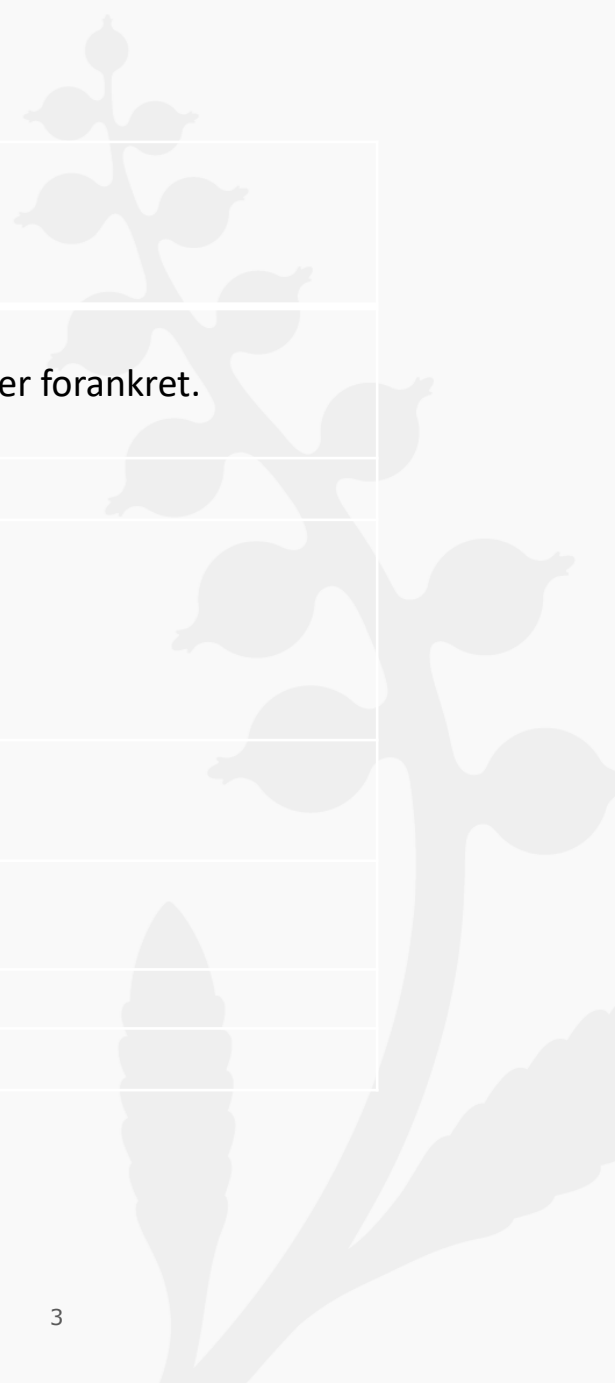
Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indfri FN's verdensmål for bæredygtighed. Derfor vil kommunen udarbejde en bæredygtighedsstrategi, der skal indgå som en del af kommuneplanen.

Teknik og miljøudvalgsformand Sigurd Agersnap udtaler:

"I 2017 tog vi initiativ til at sætte FNs 17 Verdensmål på dagsordenen, og nu gør vi en indsats for at skabe langsigtede løsninger til gavn for alle i kommunen. Det er en fælles dagsorden på tværs af mange interessenter, som det er meget nødvendigt at arbejde med såvel lokalt og globalt "

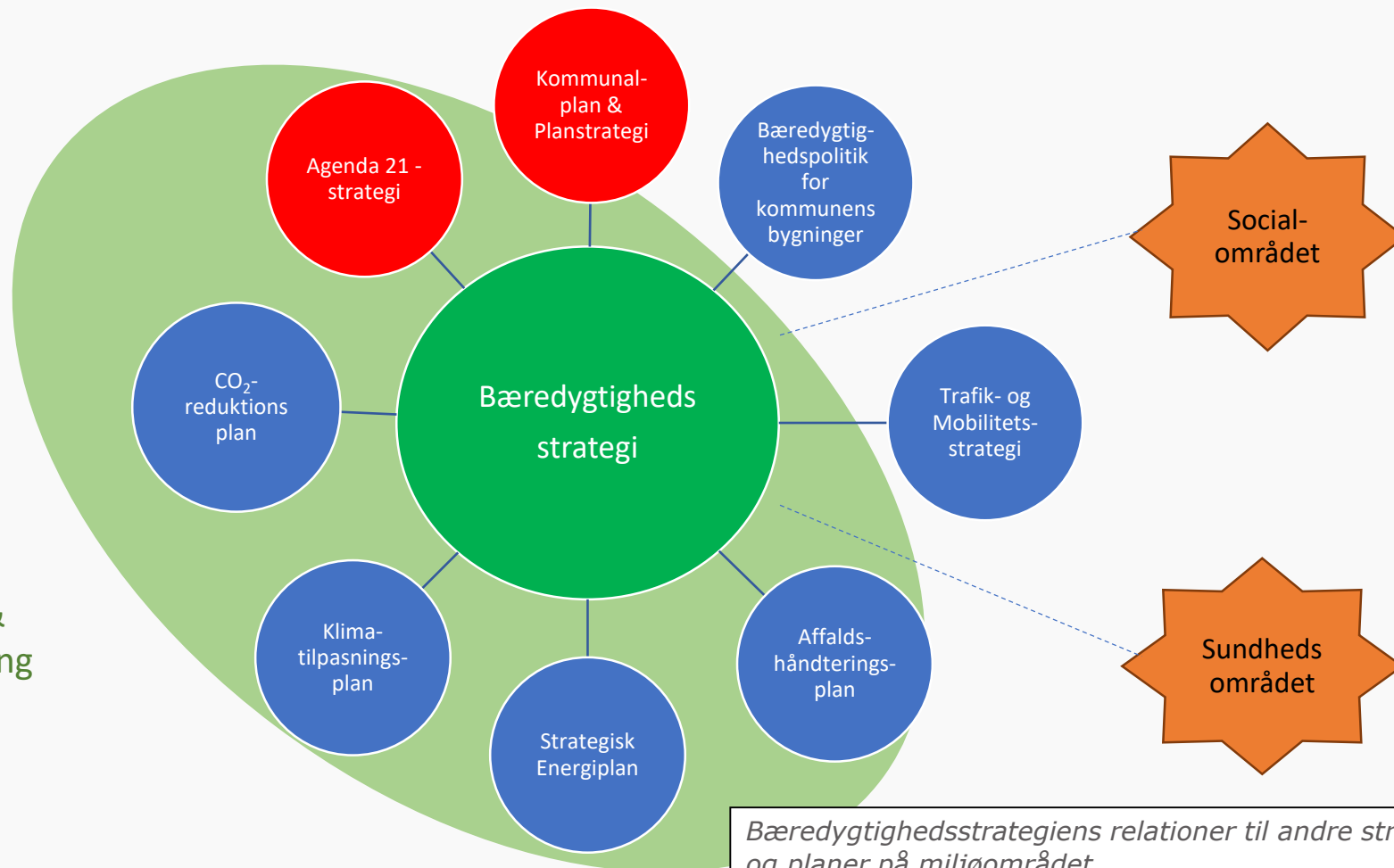
Henrik Bang (Ø) siger: "Nogle gange tror man at FN-mål primært handler om udviklingslande der skal have bedre forhold. Men i en verden med begrænsede ressourcer og klimatrusler hviler det tungt på os at bidrage med at bruge mindre og mere bæredygtigt. Det er glædeligt at et flertal nu vil prioritere det højere. Og vi ser frem til at engagere kommunens borgere heri, så det virkelig kan få betydning på alle områder af kommunens politik".

Den radikale Henrik Brade Johansen udtaler: "Radikale Venstre har længe arbejdet for en mere bæredygtig kommune gennem mere genbrug, energiomlægning, transport og økologi, så det er med særlig glæde at et bredt flertal nu bakker op om at få sat bæredygtighed for alvor på dagsordenen her i kommunen - ligesom det sker i fx København og Gladsaxe. Radikale Venstre vil holde fast på denne dagsorden også i årene der kommer".



September 2017	Bæredygtighedsstrategi besluttet ifm. budgetforhandlinger 2018-21 3 mio.kr. afsættes til udarbejdelse og implementering
November 2017	Arbejdet med bæredygtighedsstrategien forankres i afd. for Klima & Forsyning, hvor bla. CO2-reduktion, varmeplan, affaldsplan, klimaforebyggelse og klimatilpasning er forankret.
Maj 2018	Plan om at bæredygtighedsstrategi kobles med borgerinddragelse
August 2018	Beslutning om nedsættelse af §17.4 Opgaveudvalg for Bæredygtighed Detailbudget besluttet: 1 mio.kr. til strategi/support og 2 mio.kr. til projekter
Oktober 2018	Kommissorium for opgaveudvalg Kriterier for udvælgelse til opgaveudvalg
November 2018	Annoncering efter medlemmer
Januar 2019	Medlemmer til opgaveudvalget udvælges
Marts 2019	1.møde i opgaveudvalg

Klima & Forsyning



*Bæredygtighedsstrategiens relationer til andre strategier og planer på miljøområdet.
Kommunalplanen & Agenda 21-strategien danner det lovpligtige grundlag for Bæredygtighedsstrategien, mens strategien også forventes at forankres i social og sundhedsområdet.*

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- **Innovation på politikområdet**

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- **En demokratisk hybrid**

EN DEMOKRATISK HYBRID

KONSTITUTION- NELT

**Traditionel
mødeform
Korte dagsordens-
punkter
Beslutningsfokus
Kort protokol
Etc.**

DELIBERATIVT

**Dialogisk
mødeform
Workshops
Læringsfokus
Krop og sjæl
Ud af rådhuset
Etc.**

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- En demokratisk hybrid
- **Et samarbejdsforum**



POLITIKER



BORGER

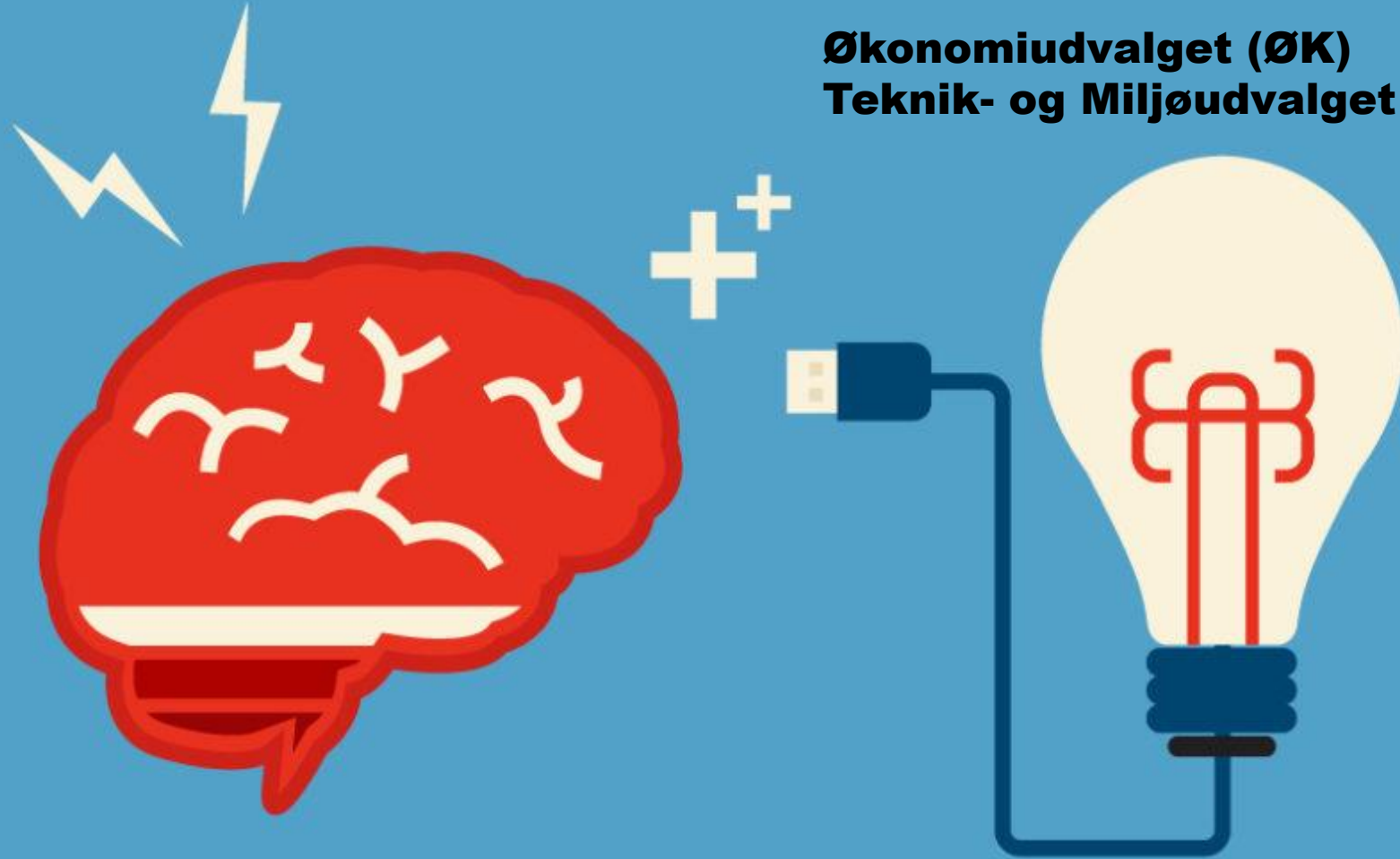


**FORVALTNINGS
MEDARBEJDER**

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- En demokratisk hybrid
- Et samarbejdsforum
- **Et forberedende, rådgivende udvalg**

Økonomiudvalget (ØK)
Teknik- og Miljøudvalget (TMU)



**Opgaveudvalg for
Bæredygtighed**

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- En demokratisk hybrid
- Et samarbejdsforum
- **Et forberedende, rådgivende udvalg**

BESLUTNINGSKOMPETENCE

Pulje på 500.000 kr.

Puljekriterier

Projekter op til 50.000 kr.

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- En demokratisk hybrid
- Et samarbejdsforum
- **Et forberedende, rådgivende udvalg**

BESLUTNINGSKOMPETENCE

Pulje på 500.000 kr.

Puljekriterier

Projekter op til 50.000 kr.

INDFLYDELSE

Bæredygtighed som dagsorden

Forankring - borgere, politikere og forvaltning

Indstilling af projekter over 50.000 kr.

Budget til bæredygtige indsatser (1,5 mio. kr.)

Kvalificere projekter, mandat til
bæredygtighed

HVAD ER ET OPGAVEUDVALG?

- Et politisk udvalg
- Innovation på politikområdet
- En demokratisk hybrid
- Et samarbejdsforum
- Et forberedende, rådgivende udvalg
- Et fortroligt rum – **OBS: I har tavshedspligt!**

Praktisk

- Frivilligt arbejde – *kræver fokus på hvad der skaber energi!*



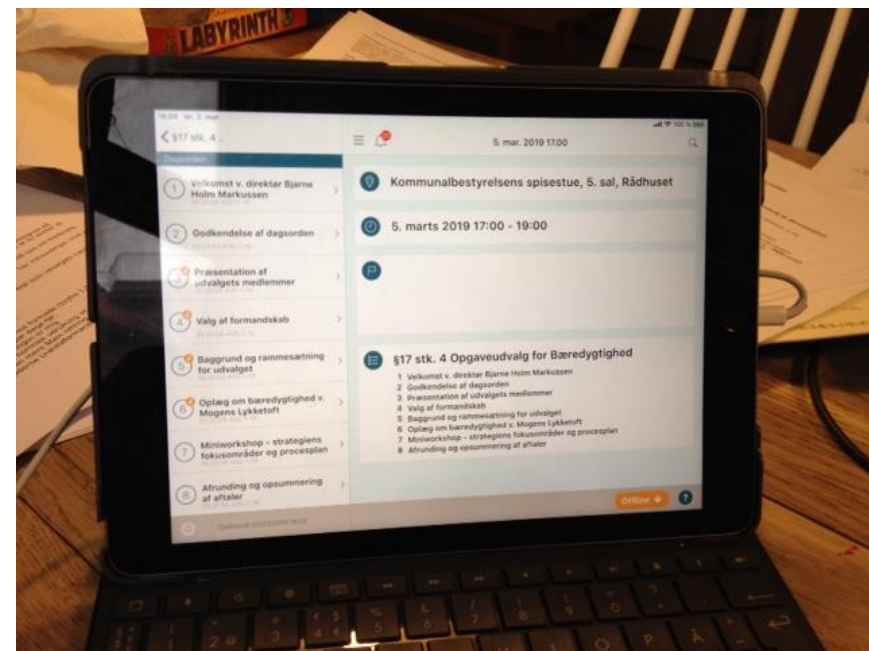
Mega-sjovt møde!
Mere dialog, tak!
Fedt med faglige oplæg!
Nu går der lidt for meget
proces i den for min smag...ku vi
ikke i stedet....

Praktisk

- Frivilligt arbejde – *kræver fokus på hvad der skaber energi!*
- **Mødediæter - 425 kr. pr. møde/ 8 møder**

Praktisk

- Frivilligt arbejde – *kræver fokus på hvad der skaber energi!*
- Mødediæter - 425 kr. pr. møde/ 8 møder
- **Adgang til Prepare - *Privat mail eller xxxx@ltk.dk***



INNOVATION

Fejl er justerbar læring





"I Albertslund er vi allerede langt med nogle af målene. Men idéen er ikke bare at gå ind og arbejde med verdensmålene med det, vi allerede kan. Vi skal finde ud af, hvor vi måske er mindre gode, og så også arbejde derfra."

Jette Runchel
Kommunaldirektør, Albertslund Kommune



Hvad er FN's verdensmål for bæredygtig udvikling?

FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, også kaldet Sustainable Development Goals (verdensmålene) eller Agenda 2030, er en global opfordring om at handle. Målene blev vedtaget af 193 lande på FN's årlige generalforsamling i 2015. FN's verdensmål består af 17 mål og 169 delmål, der balancerer mellem de tre dimensioner af bæredygtig udvikling: Den økonomiske, den sociale og den miljømæssige dimension.

Verdensmålene tager højde for, at afskaffelse af fattigdom skal gå hånd i hånd med strategier, der skaber økonomisk vækst og sikrer sociale behov, herunder uddannelse, social tryghed og jobmuligheder, samtidig med at klimaforandringer og beskyttelse af miljøet også håndteres. Nationale regeringer har det primære ansvar for opfølgning og review på nationalt, regionalt og globalt niveau i forhold til, hvordan det går med implementeringen af verdensmålene frem mod 2030.

Verdensmålene er et globalt sammenligningsgrundlag, der kræver, at alle FN's medlemslande udvikler en national handlingsplan for

implementeringen af verdensmålene, så man kan sikre fremdrift. Handlingsplaner på nationalt niveau er obligatoriske, mens regioner, kommuner og byer selv bestemmer, om de vil udvikle planer for verdensmålene.

Ikke desto mindre spiller netop regioner, kommuner og byer en central rolle i forhold til den globale dagsorden, da mange af de afgørende og langsigtede beslutninger, der tages om bæredygtig udvikling, finder sted lokalt. For eksempel tager kommunerne beslutning om uddannelse, integration, byplanlægning, transportsystemer, bortskaffelse af affald og energiuudnyttelse. Kommunerne kan også fremme social integration, skabe fællesskab og sikre produktive miljøer for virksomheder og investeringer, der til gengæld kan skabe job og muligheder for innovation.

Den private sektor er en vigtig partner for kommunerne. I samarbejde med den offentlige sektor kan virksomheder bidrage med deres knowhow, investeringer og kreativitet og adressere de udfordringer, der beskrives af FN's verdensmål.

Det nordiske landskab

Nordiske frontløbere

De nordiske lande og deres offentlige institutioner har en lang tradition for at fremme bæredygtig udvikling. De nordiske lande har også været aktivt involverede i formuleringen af verdensmålene, der trådte i kraft i 2015, og Norden ligger uden tvivl i spidsen globalt set, når det gælder om at nå målene i 2030.

Ikke desto mindre har også de nordiske lande et arbejde at gøre for at sikre en vellykket implementering af verdensmålene. En vellykket implementering kræver, at de nordiske lande, ligesom alle andre lande, ikke alene forstår deres egne styrker, men også deres egne svagheder i forhold til målene. For eksempel når der skal findes svar på, hvordan man:

- Overgår til et CO2-neutralt samfund eller reducerer CO2-udledningen per indbygger
- Håndterer store forandringer i befolkningssammensætningen
- Beskytter biodiversitet og naturlige økosystemer
- Gør regionens jordbrugs- og landbrugssystemer grønnere
- Takler den stigende urbanisering og affolkning af små samfund
- Inkluderer marginaliserede eller udsatte grupper i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet
- Reducerer mængden af affald, der genereres per indbygger
- Kommer væk fra masseforbrug og takler belastningen af vores naturressourcer
- Håndterer den stigende udfordring med ekstremisme og radikalisering
- Adresserer nuværende og fremtidige sundhedsmæssige udfordringer



Overordnet set viser denne rapport en tendens til, at verdensmålene i stigende grad bliver en vejviser for mange kommuner på tværs af den nordiske region. Gennem interviews med mere end 181 ledere i kommuner i Danmark, Sverige, Finland og Norge står det klart, at visionære politiske og administrative kommunale ledere driver denne udvikling i tæt samarbejde med lokale virksomheder, foreninger og borgere.

Langt størstedelen af de kommunale ledere, der har leveret input til denne rapport, vil gerne gå foran som et godt eksempel. Ikke kun i forhold til de mangeårige nordiske prioriteter, der i dag betragtes som hjørnesten i de nordiske lande, for eksempel uddannelse, ligestilling, social sikkerhed og menneskerettigheder, men også i forhold til mange - hvis ikke de fleste - af de relevante delmål under verdensmålene.

Afstemning først

Selvom tre ud af fire af de nordiske kommuner betragter verdensmålene som vigtige for deres kommune, bruger mange af dem udelukkende verdensmålene som referencepunkt i deres kommunikation. Interviewene afslører, at de fleste kommuner har en tendens til at afstemme eksisterende aktiviteter og ambitioner med verdensmålene i stedet for at bruge dem som en mulighed for at vurdere nuværende ambitioner, prioriteter og løsninger i et nyt lys.

De fleste nordiske kommuner anser ikke verdensmålene for nye i en kommunal kontekst, men betragter dem som et nyttigt rammeværktøj for kommunikationsaktiviteter. Altovervejende forhold er kommunerne sig til de 17 verdensmål og ikke de 169 delmål, der specifikt beskriver, hvor verden skal være i 2030.

Partnerskaber og innovation

Det kan selvfølgelig have stor værdi at beskrive sine aktiviteter i lyset af verdensmålene, ligesom det kan bidrage til at mobilisere vigtige interessenter omkring en fælles dagsorden. Det giver også god mening at starte med at få et overblik over, hvordan eksisterende aktiviteter stemmer overens med verdensmålene i dag.

Der er dog også nogle af de interviewede kommuner, der betragter verdensmålene som en mulighed for at adressere udfordringer på en ny måde. De fleste ser partnerskaber som en vigtig drivkraft

"Agenda 2030 og bæredygtighed er meget vigtige faktorer, og ikke kun lokalt. Sandviken kommunes motto er: 'Her er verden altid tæt på; her føler vi os hjemme og gør hinanden bedre.'"

Ann-Katrin Sundelius
Kommunaldirektør, Sandviken kommune

for innovation, og mere end 61% af de nordiske kommuner mener, at verdensmålene er et springbræt til nye partnerskaber, og at disse partnerskaber kan åbne op for offentlig innovation og vækstmuligheder. Herudover peger størstedelen af de nordiske respondenter på den private sektor som en vigtig partner sammen med NGO'er, forskningsinstitutioner og offentlige institutioner.

Eksempler på, hvor verdensmålene ifølge kommunerne kan fungere som drivkraft for nye løsninger, omfatter det offentlige sund-

hedsvæsen, cleantech, ældrebyrden, havforurening, ansættelse af flygtninge og jobskabelse, bymiljøer der kan styrke integration og sundhed, plastfrie byer og forebyggelse af skolefrafald.

Få har nået det fulde potentiale

Nordiske kommuner er godt rustede til at forblive i førerpositionen i forhold til global bæredygtig udvikling. Det er dog kun få, der har realiseret det fulde potentiale i verdensmålene i dag. Hvis kommunerne skal beholde deres position, kræver det, at de bliver ved med at udfordre deres egen tilgang til innovation, og at de finder nye måder at løse samfundsmæssige og miljømæssige udfordringer på. For at komme i front, er der også et behov for øget samarbejde inden for og på tværs af de kommunale forvaltninger, så der sikres tværgående og helhedsorienterede løsninger.

For at sikre fremdrift i bevægelsen mod bæredygtig udvikling er det også væsentligt at skabe nye platforme for partnerskaber med virksomheder samt nye måder at engagere borgere og andre interessenter på. Endelig kræver det, at kommunerne efterlever det, de siger, og begynder at implementere krav om social og miljømæssig bæredygtighed i deres egne indkøbsprocesser og investeringsaktiviteter.

Barrierer for implementering

De nationale regeringer i de nordiske lande anerkender, at kommunerne spiller en vigtig rolle i implementeringen af verdensmålene. Men en fællesnævner er også, at der ikke har været tilstrækkelig forventningsafstemning mellem det nationale niveau og det lokale niveau i forhold til kommunernes specifikke rolle i implementeringen af verdensmålene. Manglen på koordinering og fælles nationale initiativer afspejles også i, at ingen af landene har inkluderet kommunerne i den formelle organisering og styring af arbejdet med verdensmålene i deres land.

Det nordiske landskab

Respondenter

181 kommunale ledere



Norge: 51

Finland: 30

Sverige: 51

Danmark: 49

Respondenternes kendskab

56% af de nordiske ledere angiver, at de har kendskab til verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad.

Men både Sverige og Finland skiller sig ud. I Sverige har respondenterne i usædvanlig høj grad kendskab til verdensmålene (i gennemsnit vurderer 71% af respondenterne, at de har et højt kendskab til verdensmålene), hvorimod målene stadig er relativt ukendte blandt de finske respondenter (i gennemsnit vurderer kun 28%, at de har et højt kendskab til verdensmålene).



Betydning for kommunerne

72%
kun **2%**

af de nordiske kommuner betragter verdensmålene som vigtige eller meget vigtige for deres kommune.

af lederne i de nordiske kommuner siger, at verdensmålene ikke er vigtige for deres kommune.

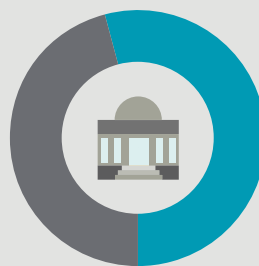
Verdensmålenes betydning på tværs af de nordiske kommuner

De mest prioriterede verdensmål på tværs af de nordiske kommuner:

1. Bæredygtige byer og lokalsamfund
2. Kvalitetsuddannelse
3. Klimaindsats



Politisk opbakning



54%

af de nordiske kommuner oplever, at de har politisk opbakning til at arbejde med verdensmålene fra deres byråd.

På tværs af de nordiske lande oplever 62% af de store kommuner, 54% af de mellemstore kommuner og 34% af de små kommuner lokalpolitisk opbakning til at arbejde med verdensmålene.

På landeniveau er der dog væsentlige forskelle. Hvor 67% af de danske kommuner og 70% af de svenske kommuner bekræfter, at de oplever lokalpolitisk opbakning, siger kun 34% i Finland og 25% i Norge det samme.



Struktur

60% af de nordiske kommuner har udviklet en plan for, hvordan de skal arbejde med verdensmålene.

Partnerskaber

61% af de nordiske kommuner mener, at verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad kan være et springbræt til nye typer partnerskaber, for eksempel med virksomheder, civilsamfund og offentlige institutioner.



Vækst og innovation

60% af de nordiske kommuner betragter i høj grad eller i meget høj grad verdensmålene som en døråbner for vækst og offentlig innovation.

Spotlight

Danmark



Finansministeriet i Danmark har udviklet en national handlingsplan for verdensmålene, og finansministeren har været en vigtig drivkraft bag udviklingen af handlingsplanen i samarbejde med alle andre ministerier, civilsamfund, den private sektor og forskningsinstitutioner. Danmark præsenterede sit første frivillige nationale review af implementeringen af FN's verdensmål i 2017.

Den danske nationale handlingsplan beskriver, at kommunerne er motoren bag implementeringen af verdensmålene i Danmark. Denne rapport understøtter dette udsagn. Herudover forventer den danske regering i løbet af 2018 at lancere en SDG-fond, der vil investere i bæredygtige projekter i udviklingslande. Fonden er et partnerskab mellem regeringen og private investorer.

Stigende engagement

Data viser, at der fra 2017 til 2018 har været en væsentlig stigning i både kendskabsniveauet og opfattelsen af, hvor vigtige verdensmålene er, i en dansk lokal kontekst. I 2018 vurderer mere end 80% af de danske mellemstore og store kommuner, at de har højt kendskab til verdensmålene. I 2017 var det kun 50%.

Men mens mere end halvdelen af de danske kommuner betragter verdensmålene som vigtige for deres kommune i 2018, har kun én ud af tre en plan for, hvordan de så skal implementere verdensmålene. Ikke desto mindre er dette et stort skridt frem i forhold til 2017, hvor kun én ud af ti kommuner havde en plan på plads.

I 2018 vil en stor gruppe danske kommuner udvikle en plan for verdensmålene. I løbet af foråret 2018 har mange danske kommuner sammen med de nyligt indsatte byråd¹ nemlig igangsat en proces med henblik på at definere, hvordan verdensmålene skal implementeres i deres planer, politikker, visioner og praksis.

"FN's verdensmål kan provokere os til at se på, hvor der fremadrettet bliver behov for forandringer og andre typer løsninger end i dag, for eksempel på sundhedsområdet."

Willy Feddersen

Kommunaldirektør, Haderslev Kommune

Lokalpolitisk opbakning

Administrationen i de danske kommuner oplever større opbakning til arbejdet med verdensmålene fra lokale politikere end deres kolleger i Norge og Finland. 67% af de danske kommuner oplever politisk opbakning til implementering af verdensmålene, hvilket indikerer, at bæredygtig udvikling begynder at komme på den politiske såvel som den administrative dagsorden i Danmark.

Som i 2017 er miljømålene de mest prioriterede for de danske kommuner. Kommunerne svarer, at dette nok skyldes den historiske miljødagsorden i Danmark og det faktum, at lokal Agenda 21² har været et politisk instrument siden 1994.

Innovation, vækst og partnerskaber

Størstedelen af de danske kommuner ser store innovations- og vækstmuligheder i verdensmålene, og de nye typer samarbejde og partnerskaber på tværs af sektorer med bl.a. virksomheder, civilsamfund, forskningsinstitutioner og uddannelsesinstitutioner er med til at åbne op for det. Danske kommunale ledere nævner bl.a. cirkulær økonomi og grøn vækst, folkeskoler og uddannelse, sundhed, ældrevelfærd og nye byplanlægningsløsninger som eksempler på områder med mulighed for innovation.

Respondenter



Små kommuner: 4



Mellemstore kommuner: 23



Store kommuner: 21

Respondenternes kendskab

I de små danske kommuner har 25% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de mellemstore danske kommuner har 83% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de store danske kommuner har 81% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.



Betydning for kommunerne

57%

af de danske kommuner betragter verdensmålene som vigtige eller meget vigtige.

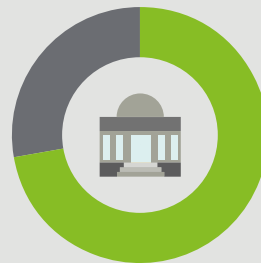
Prioriteter

De mest prioriterede verdensmål i de danske kommuner:

1. Klimaindsats
2. Bæredygtig energi
3. Bæredygtige byer og lokalsamfund



Politisk opbakning



67%

af alle de danske kommuner oplever, at de har lokalpolitisk opbakning til at arbejde med verdensmålene fra deres byråd.

- 50% af de små danske kommuner
- 75% af de mellemstore danske kommuner
- 76% af de store danske kommuner

Struktur



Én ud af tre danske kommuner har en plan for, hvordan verdensmålene skal implementeres.

Partnerskaber

57% af de danske kommuner mener, at verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad kan være et springbræt til nye typer partnerskaber, for eksempel med virksomheder, civilsamfund og offentlige institutioner.



Vækst og innovation

52% af de danske kommuner betragter i høj grad eller i meget høj grad verdensmålene som en døråbner for vækst og offentlig innovation.



Spotlight

Norge



Norge afleverede sit første nationale frivillige review af implementeringen af verdensmålene til FN i 2016. I rapporten skriver Norge: "Verdensmålene vil være en effektiv drivkraft for nationale politiske tiltag, internationalt samarbejde og samarbejdspartnerskaber." Den norske statsminister er medformand i FN's generalsekretærs 'SDG Advocacy Group'.

I Norge leder ministerier med sektoransvar implementeringen og rapporteringen af deres respektive verdensmål i den årlige budgetproces. Finansministeriet opsummerer resultaterne i en national budget-hvidbog, der præsenteres i parlamentet sammen med statsbudgettet. Norge bakker aktivt op om verdensmålene på internationalt og nationalt niveau. Det kommunale niveau er dog mindre synligt i den nationale plan.

Ingen revolution

Mange af de norske respondenter peger på, at de har arbejdet med bæredygtighed i lang tid, og at nogle af temaerne i verdensmålene ikke er nye i deres kontekst. Uddannelse, sundhed og byplanlægning fremhæves som eksempler på strategiske temaer, de har arbejdet med i flere år.

På trods af det og på trods af, at hele 84% af de norske kommuner vurderer, at verdensmålene er meget vigtige for dem, har kun få udarbejdet planer eller strategier, der omhandler verdensmålene. Dog har de fleste norske kommuner i lighed med resten af de nordiske kommuner udarbejdet planer for udvalgte

bæredygtighedsspørgsmål, for eksempel de førnævnte temaer eller temaer relateret til havforurening, grøn vækst og integration.

I takt med at de kommunale planer fornys, enten som del af den regelmæssige proces eller i forbindelse med den kommunale integrationsproces, der finder sted som en del af den norske kommunalreform³, forventer nogle af kommunerne, at de fremadrettet vil strukturere deres kommunalplaner i overensstemmelse med verdensmålene.

"For at nå disse mål er vi nødt til at arbejde med social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed. Disse områder vil tilsammen skabe bæredygtig udvikling. Samarbejde, mål nummer 17, er afgørende her."

Lars Henrik Bøhler

Kommunaldirektør, Oppegård kommune

Barrierer for implementering

Små kommuner i Norge ser andre barrierer for implementering af verdensmålene end de store kommuner. Nogle store kommuner peger på behovet for at ændre tankegang og sikre opmærksomhed og lokal interesse i verdensmålene. Mange små og mellemstore kommuner er dog tilbøjelige til at understrege manglen på resourcer, kompetencer og tid til at fokusere på verdensmålene i deres kontekst. Partnerskaber fremhæves som et vigtigt middel til at overvinde disse barrierer.

Da mere end 50% af alle de norske kommuner har under 5000 indbyggere, kunne en måde at fremskynde implementeringen af verdensmålene i Norge være at hjælpe disse kommuner med at arbejde med verdensmålene.

Respondenter



Små kommuner: 10



Mellemstore kommuner: 22



Store kommuner: 19

Respondenternes kendskab

I de små norske kommuner har 30% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de mellemstore norske kommuner har 23% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de store norske kommuner har 63% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.



Betydning for kommunerne

84%

af de norske kommuner betragter verdensmålene som vigtige eller meget vigtige.

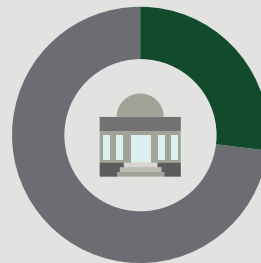
Prioriteter

De mest prioriterede verdensmål i de norske kommuner:

1. Sundhed og trivsel
2. Kvalitetsuddannelse
3. Bæredygtige byer og lokalsamfund



Politisk opbakning



25%

af alle de norske kommuner oplever, at de har lokalpolitisk opbakning til at arbejde med verdensmålene fra deres byråd.

- 10% af de små norske kommuner
- 23% af de mellemstore norske kommuner
- 42% af de store norske kommuner

Struktur



Kun én ud af fire norske kommuner har en plan for, hvordan verdensmålene skal implementeres.

Partnerskaber

57% af de norske kommuner mener, at verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad kan være et springbræt til nye typer partnerskaber, for eksempel med virksomheder, civilsamfund og offentlige institutioner.



Vækst og innovation

Omkring 50% af de norske kommuner betragter i høj grad eller i meget høj grad verdensmålene som en døråbner for vækst og offentlig innovation.



Spotlight

Sverige



Det er den svenske regerings ambition, at Sverige skal være førende i forhold til implementering af verdensmålene, både nationalt og ved at bidrage til den globale implementering. I Sverige er hver minister ansvarlig for implementeringen af verdensmålene inden for den enkelte ministers ansvarsområde.

I tillæg til dette har to ministre specifikke ansvar; civilministeren er ansvarlig for at koordinere og promovere implementeringen af verdensmålene nationalt, mens klimaministerens leder arbejdet med international implementering gennem den svenske globale udviklingspolitik og det svenske udviklingssamarbejde, der kanaliserer bistand til udviklingslande.

Under ministrene er der også en mindre interessegruppe, der består af repræsentanter fra finansministeriet, udenrigsministeriet, miljø- og energiministeriet og erhvervs- og innovationsministeriet. Regeringskontorerne har en tværministeriel arbejdsgruppe for verdensmålene, som alle ministerierne deltager i. Sverige har endnu ikke vedtaget en national handlingsplan for verdensmålene, men i løbet af foråret 2018 afholdt regeringen en høring om den foreslåede handlingsplan for 2018-2020.

Samarbejde med forretningsverdenen

De fleste svenske kommuner er meget positive over for verdensmålene, og hele 80% af de svenske respondenter anser verdensmålene for vigtige for deres kommune.

I forhold til spørgsmålet om mulighederne i partnerskaber, innovation og vækst er de svenske kommuner enige. Offentlig-private partnerskaber fremhæves som en væsentlig forudsætning for innovative løsninger, især i forbindelse med at håndtere presset på naturressourcer. Eksempler omfatter muligheder inden for cleantech, klimasikring, smart cities, cirkulær økonomi, deleøkonomi og fødevareproduktion. Uddannelsessystemet er dog også et tilbagevendende eksempel.

"Dette bør være en naturlig del af vores arbejde og vores retningslinjer for, hvordan vi arbejder med kommunens udfordringer og udvikling."

Andreas Norbrant
Kommunaldirektør, Malmö kommune

Afventer en klar retning

I størstedelen af de svenske kommuner har administrationen politisk opbakning til at arbejde med verdensmålene. På trods af dette har en stor del af kommunerne ikke en specifik plan for verdensmålene på plads. Dog har de fleste respondenter en bæredygtighedsdagsorden, der er afstemt efter lokale prioriteter.

Mange af de svenske kommunale ledere nævner også, at den svenske regerings retningslinjer ikke har været klare nok, hvilket har betydet, at nogle kommuner har været afventende i forhold til at gå videre med verdensmålene.

Respondenter



Små kommuner: 10



Mellemstore kommuner: 17



Store kommuner: 24

Respondenternes kendskab

I de små svenske kommuner har 80% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de mellemstore svenske kommuner har 65% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de store svenske kommuner har 67% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.



Betydning for kommunerne

80%

af de svenske kommuner betragter verdensmålene som vigtige eller meget vigtige.

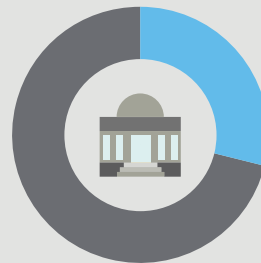
Prioriteter

De mest prioriterede verdensmål i de svenske kommuner:

1. Bæredygtige byer og lokalsamfund
2. Klimaindsats
3. Kvalitetsuddannelse



Politisk opbakning



70%

af alle de svenske kommuner oplever, at de har lokalpolitisk opbakning til at arbejde med verdensmålene fra deres byråd.

- 70% af de små svenske kommuner
- 65% af de mellemstore svenske kommuner
- 75% af de store svenske kommuner

Struktur



Kun én ud af tre svenske kommuner har en plan for, hvordan verdensmålene skal implementeres.

Partnerskaber

60% af de svenske kommuner mener, at verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad kan være et springbræt til nye typer partnerskaber, for eksempel med virksomheder, civilsamfund og offentlige institutioner.



Vækst og innovation

67% af de svenske kommuner betragter i høj grad eller i meget høj grad verdensmålene som en døråbner for vækst og offentlig innovation.



Spotlight

Finland



Finlands tilgang til implementeringen af verdensmålene er tæt knyttet til den nationale strategi for bæredygtig udvikling, der er kendt som the Society's Commitment to Sustainable Development eller Commitment 2050⁴. Den blev introduceret i 2013 og går således forud for verdensmålene; Commitment 2050 blev dog efterfølgende opdateret, så den var fuldstændig afstemt med verdensmålene. Den finske kommission for bæredygtig udvikling – et sekretariat med repræsentanter fra forskellige ministerier – stod for strategien.

Finland har udgivet en national rapport om implementeringen af verdensmålene og forventer at se fremdrift i 2018. Den nationale strategi omfatter en onlineplatform, der opfordrer virksomheder, uddannelsesinstitutioner, politiske partier, byer, kommuner og andre aktører til offentligt at forpligte sig til bæredygtighed. Omkring 73% af de finske kommuner har i et eller andet omfang forpligtet sig til Commitment 2050.

Lignende bæredygtighedstemaer

Finske kommunale ledere har generelt en klar forståelse af væsentligheden af verdensmålene, og den generelle drivkraft bag implementeringen af bæredygtighed er stærk. For de fleste finske kommuner er verdensmålene dog ikke udgangspunktet for deres strategier og planer.

Mange angiver, at bæredygtighedstemaer i tråd med verdensmålene, såsom smart cities, bæredygtige fødevarer, klimaindsats og lige muligheder, allerede er en integreret del af den lokale beslutningstagning. Dette kunne forklare, hvorfor de finske

"Verdensmålene bør betragtes som en del af en kommunes strategiske planlægning, hvor man samlet ser på målene og aktiviteterne med stor grundighed."

Erkki Välimäki
Udviklingsdirektør, Seinäjoki

kommuner generelt har en lav grad af kendskab til verdensmålene sammenlignet med deres nordiske kolleger.

Mens 90% af kommunerne angiver, at de har planer eller strategier klar i forhold til arbejdet med bæredygtighed, er det kun få af dem, der refererer direkte til verdensmålene⁴.

Innovation og offentlig-private partnerskaber

Størstedelen af de finske respondenter (73%) ser store muligheder i, at verdensmålene kan inspirere til offentlig innovation og offentlig-private partnerskaber. Flere kommuner har igangværende pilotprojekter inden for mobilitet, energiomstilling og inkluderende samfundsudvikling. Brugen af samarbejde og partnerskaber i forbindelse med udvikling er også stigende, herunder åbne fora om offentlig udvikling, græsrodsbevægelser og hackathons, hvor borgernes viden og engagement kan udnyttes og inddrages i arbejdet med verdensmålene.

Barrierer for implementering

Adskillige kommuner fremhæver, hvor vigtigt det er at beskrive fordelene ved at arbejde med verdensmålene, også for at kunne fastsætte budgettet. Mange finske kommuner understreger derudover behovet for at ændre den generelle opfattelse af verdensmålene fra at være en udgift til at blive en konkurrencefordel, netop for at øge investeringen i verdensmålene. Mange af respondenterne nævner også, at der er et behov for mere praktiske metoder til at skabe opmærksomhed om bæredygtighedstemaer. Generelt efterspørger de finske kommuner mere engagement.

Respondenter



Små kommuner: 5



Mellemstore kommuner: 8



Store kommuner: 14

Respondenternes kendskab

I de små finske kommuner har 40% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de mellemstore finske kommuner har 11% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.

I de store finske kommuner har 32% i høj grad eller i meget høj grad kendskab til verdensmålene.



Betydning for kommunerne

77%

af de finske kommuner betragter verdensmålene som vigtige eller meget vigtige.

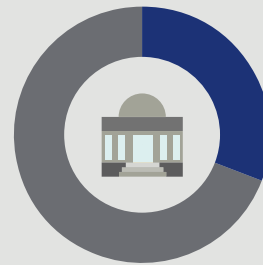
Prioriteter

De mest prioriterede verdensmål i de finske kommuner:

1. Bæredygtige byer og lokalsamfund
2. Sundhed og trivsel
3. Klimaindsats



Politisk opbakning



34%

af alle de finske kommuner oplever, at de har lokalpolitisk opbakning til at arbejde med verdensmålene fra deres byråd.

- 20% af de små finske kommuner
- 44% af de mellemstore finske kommuner
- 38% af store finske kommuner

Struktur



Ni ud af ti finske kommuner har en plan for, hvordan verdensmålene eller relaterede temaer skal implementeres.^A

Partnerskaber

70% af de finske kommuner mener, at verdensmålene i høj grad eller i meget høj grad kan være et springbræt til nye typer partnerskaber, for eksempel med virksomheder, civilsamfund og offentlige institutioner.



Vækst og innovation

Omkring 73% af de finske kommuner betragter i høj grad eller i meget høj grad verdensmålene som en døråbner for vækst og offentlig innovation.



Implementering af verdensmålene

Kommuner kan implementere verdensmålene på forskellige niveauer. Denne rapport beskriver, hvordan kommunerne arbejder på tre forskellige niveauer:

1. Afstemme og kommunikere indsats
2. Stimulere til handling
3. Innovation

Størstedelen af de nordiske kommuner, der arbejder med verdensmålene i dag, opererer på niveau 1 og en mindre del af kommunerne arbejder i en vis grad på niveau 2 og 3. Dog anerkender mange kommunale ledere potentialet ved at arbejde mere i dybden med verdensmålene og betragter dem som et springbræt til at katalysere partnerskaber og offentlig innovation (niveau 3). Det er dog kun få, der i dag har indfriet det fulde potentiale.



1. Afstemme og kommunikere indsats

Formål: At demonstrere og kommunikere, hvordan nuværende initiativer hænger sammen med verdensmålene, for at kunne engagere en bredere gruppe interessenter såsom virksomheder, NGO'er og borgere, der har en stigende interesse i den globale dagsorden.

Spørgsmål til overvejelse:

- På hvilken måde kan vores eksisterende aktiviteter og politikker bidrage til, at vi når de 169 delmål under de 17 verdensmål inden 2030?
- Hvordan kan vi bruge verdensmålene til at understøtte vores lokale storytelling til nøgle målgrupper, for eksempel studerende, familier, turister, virksomhedsklynger og internationale virksomheder? Hvordan får vi 'kant'?
- På hvilken måde kan verdensmålene være et referencepunkt i vores dialog eller partnerskaber med borgere, den private sektor, offentlige institutioner eller foreninger?

"Verdensmålene understøtter, at vi kan tale kommunens indsats ind i en global kontekst. Det er vigtigt, at vi får rettet perspektivet mod de globale problematikker, der også har relevans for os – for eksempel sundhed, klima, migration og det stigende pres på frihandel."

Henning Haahr Pedersen
Kommunaldirektør, Odder Kommune

2. Stimulere til handling

Formål: At stimulere og understøtte andre aktører til at komme i gang med aktiviteter, der bidrager til at nå verdensmålene. Eksempler på dette omfatter en introduktion af bæredygtige udbuds- og indkøbspolitikker, der adresserer temaer såsom energi, byggeri, boliger og ydelser relateret til transport eller fødevarer. En anden tilgang er at sikre, at alle investeringspolitikker opstiller kriterier for positiv impact på verdensmålene. Man kan også støtte lokale virksomheder i at udvikle løsninger, der adresserer verdensmålene.

Spørgsmål til overvejelse:

- Hvordan kan vi designe vores kommuneplan, vores strategi eller vores vision for at sikre en positiv impact på verdensmålene?
- Hvordan kan vi justere vores udbuds- og indkøbspolitikker, så leverandører og virksomheder motiveres til at bidrage med løsninger, der også adresserer verdensmålene?
- Hvordan kan vi udvikle et lokalt forretningsmiljø, der fremmer innovation i forhold til verdensmålene og genererer jobs?



3. Innovation

Formål: At finde på nye løsninger til eksisterende samfunds- eller miljømæssige udfordringer ved at mobilisere nye partnere og ressourcer. Nye innovative løsninger kan være en del af svaret på eksisterende udfordringer som høj arbejdsløshed i visse områder, ekstremisme og radikalisering, stigende omkostninger til ældrepleje eller behovet for at forbedre vejsikkerheden for cyklister i visse regioner.

Spørgsmål til overvejelse:

- Går vores indsatser i forhold til bæredygtig udvikling i den rigtige retning? Gør vi det rigtige?
- Hvad er de mest afgørende udfordringer i vores kommune i forhold til de 169 delmål under verdensmålene?
- Hvilke slags løsninger kan vi udvikle for at adressere eksisterende udfordringer inden for kommunale kerneydelser, for eksempel gennem partnerskaber?

"Mange af målene er udfordrende og uden enkle svar, og der findes adskillige mulige løsninger. Offentlig innovation kan derfor blive en nøglekomponent i arbejdet med disse mål."

Regine Aklestad
Planlægger og miljø- og udviklingsrådgiver, Volda kommune



Undersøgelsens omfang

I 2018 er det anden gang, at Deloitte udarbejder en rapport om kommunernes implementering af verdensmålene. Den første rapport, der blev udgivet i juni 2017, dækkede kun danske kommuner. I denne anden version, der blev udgivet i juni 2018, dækker rapporten kommuner i Danmark, Norge, Sverige og Finland.

Rapporten er baseret på data fra interviews, der primært er foretaget med kommunaldirektører i de fire lande mellem 20. februar 2018 og 20. april 2018. I nogle tilfælde blev interviews foretaget med andre kommunale ledere med særlig indsigt i verdensmålene. Antal afholdte interviews:

49 i Danmark
51 i Sverige
30 i Finland
51 i Norge

Taksonomi

Små kommuner: Færre end 20.000 borgere
Mellemstore kommuner: Mellem 20.000 og 50.000 borgere
Store kommuner: Mere end 50.000 borgere

Interviewspørgsmål blev rangeret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var lavest, og 5 var højest.

Metodisk afgrænsning

^{A)} rapporten har vi respekteret respondenternes subjektive svar. Derfor har vi ikke redigeret i respondentens egen vurdering af, hvorvidt de arbejder direkte eller indirekte med verdensmålene. Begge tilgange er inkluderet i data.

Undersøgelsen bygger på interviews, hvor de kommunale ledere har foretaget en vurdering af deres egen tilgang til verdensmålene, hvilket medfører risiko for bias.

For de enkelte lande er stikprøvestørrelsen relativt lille, i særdeleshed når kommunerne inddeles i tre størrelser: Små, mellemstore og store.

Referencer

1. Seneste kommunalvalg i Danmark blev afholdt i november 2017, og mange respondenter angiver, at de efterfølgende har igangsat en proces med fokus på verdensmålene sammen med det nye byråd.
2. Agenda 21 er handleplanen for bæredygtig udvikling, der blev introduceret på FN's Miljø- og Udviklingskonference i Rio de Janeiro i 1992. Lokal Agenda 21 er den kommunale implementering af planen, som er obligatorisk i Danmark.
3. Norsk kommunalreform blev igangsat i 2014 for at sammenlægge og gøre 428 kommuner til 356. Reformen skal være færdigimplementeret i januar 2020. Link til beskrivelse af reformen (på norsk): <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>.
4. Commitment 2050, også kendt som the Society's Commitment to Sustainable Development, er den finske nationale strategi for SDG-implementering. Link til strategien: <https://commitment2050.fi/>.

Kontakter

Danmark



Carsten Jørgensen
Public Lead, Consulting
cajoergensen@deloitte.dk



Bahare Haghshenas
Senior Manager, Monitor
bahahag@deloitte.dk

Norge



Cecilia Flatum
Public Lead, Consulting
cflatum@deloitte.no



Hanne Solem
Manager, Consulting
hsolem@deloitte.no

Sverige



Kim Hallenheim
Public Lead, Consulting
khallenheim@deloitte.se



Cecilia Wolkert
Senior Manager, Consulting
cwolkert@deloitte.se

Finland



Markus Kaihoniemi
Public Lead, Consulting
Markus.Kaihoniemi@deloitte.fi



Riikka Poukka
Senior manager, Sustainability
Riikka.Poukka@deloitte.fi



Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 264.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar (DTTL), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL, der også betegnes Deloitte Global, leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.

© 2018 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Kommuner kan skabe lokal udvikling med FN's verdensmål

Rapport udarbejdet af Deloitte om kommunernes kendskab til og arbejde med FN's verdensmål.
Juni 2017



*"Vi vil inddrage verdensmålene i vores kerneopgaver.
Det gælder alle de verdensmål, der har med
kommunens kerneopgaver at gøre."*

Bjarne Pedersen, kommunaldirektør,
Rudersdal Kommune



Hvad er FN's verdensmål?

Verdensmålene består af 17 centrale mål og 169 delmål, som balancerer tre dimensioner for bæredygtig udvikling frem til 2030: økonomiske, sociale og miljømæssige. Det er en global agenda, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til at udvikle *nationale handlingsplaner*, der skal sikre implementering af verdensmålene.



Verdensmålene er unikke, fordi de involverer og engagerer alle sektorer, specielt den private sektor, som anerkendes som en vigtig aktør, der kan bidrage med viden, nye investeringer og innovative løsninger i samarbejde med den offentlige sektor.

Mulighedsagenda

FN's verdensmål er en strategisk mulighedsagenda for kommunerne. Et blik rundt i landet viser, at flere kommuner begynder at få øjnene op for mulighederne i at arbejde med verdensmålene som en løftestang for vækst, innovation, engagement og som en samlende ramme på tværs af forvaltninger og sektorer.



"FN's verdensmål kan anvendes som mere substantielle mål – sammen med de økonomiske – i udviklingen."

Helene Bækmark, kommunaldirektør,
Faaborg-Midtfyn Kommune

Partnerskaber på tværs

Verdensmålene kan fungere som en fælles reference-ramme for kommunernes arbejde med private virksomheder, fonde og aktører i civilsamfundet, der ønsker at arbejde med samfundsudfordringer og vækst.

29%

af kommunerne mener, at verdensmålene åbner op for nye muligheder og partnerskaber.



"FN's verdensmål giver en platform for samarbejde mellem Odder Kommune og en række andre aktører. Det være sig private virksomheder, foreninger og NGO'er. Samtidig giver det Odder Kommune mulighed for at omsætte en global dagsorden til lokale initiativer."

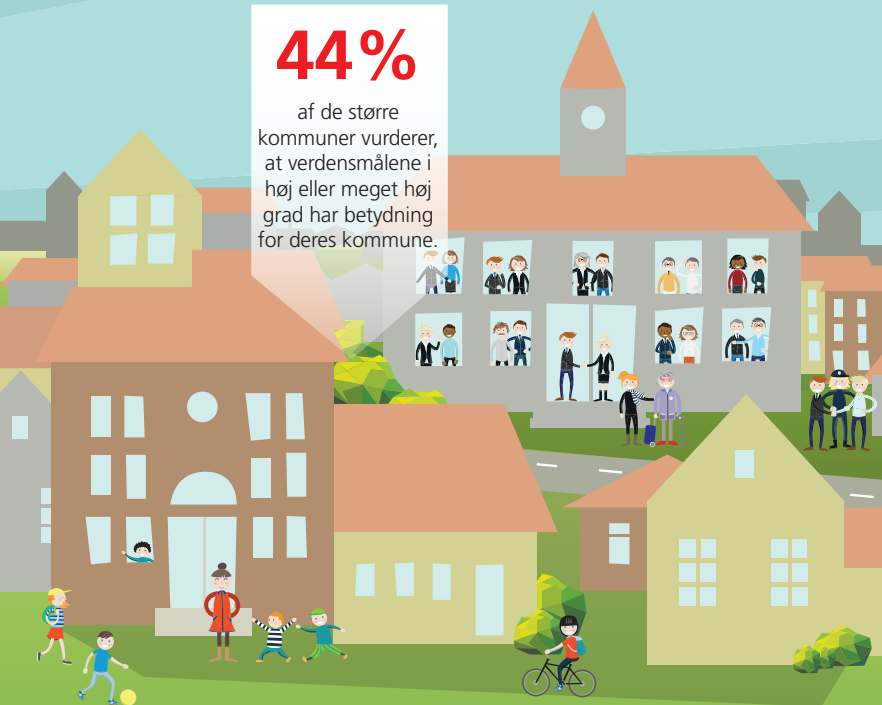
Henning Haahr Pedersen, kommunaldirektør,
Odder Kommune

Afsæt for engagement

Verdensmålene er en universel agenda, der kan samle kommunen på tværs af forvaltninger og engagere medarbejderne. Det er en platform for borgernær dialog og kommunikation, som kan integreres i kommunens narrativ og branding.

44%

af de større kommuner vurderer, at verdensmålene i høj eller meget høj grad har betydning for deres kommune.



"FN-målene er særdeles vigtige for at kunne sætte retninger for bæredygtig byudvikling og samle kommunen på tværs af forvaltninger og engagere medarbejdere."

Niels Højberg, stadsdirektør,
Aarhus Kommune

Løftestang for vækst og innovation

Verdensmålene er en fælles ramme, der kan styrke sammentænkning af løsninger og styrke indsatser på tværs af forvaltninger, projekter og initiativer. Målene kan bruges som løftestang for udvikling af nye innovative løsninger og fyrtårnsprojekter på tværs af kommunen.

TOP 3

1. Klimaindsats
2. Bæredygtige byer og lokalsamfund
3. Kvalitetsuddannelse

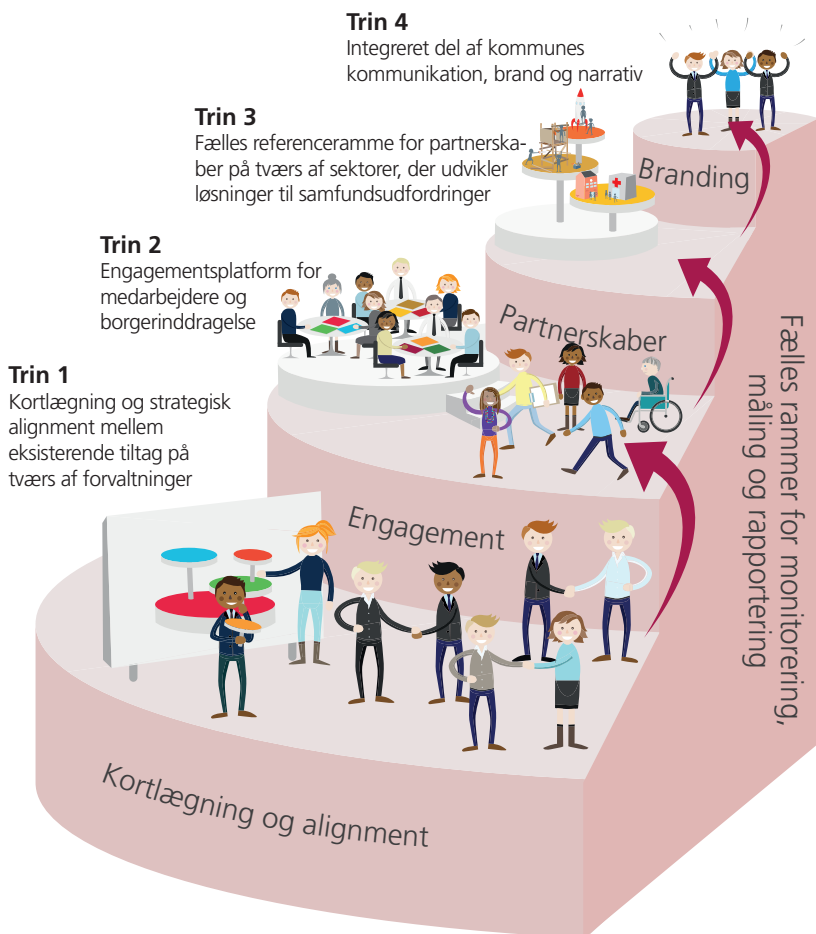
"Det interessante er at gå ned i hvert enkelt verdensmål, fx afskaffelse af fattigdom, som også handler om noget, der vedrører os. Det samme gælder verdensmålet om sult, som også handler om, hvad vi producerer, og hvordan vi producerer fødevarer."

Carsten Lund, vicekommunaldirektør,
Sønderborg Kommune



Hvorfor er de relevante i en kommunal sammehæng?

Verdensmålene er en strategisk mulighedsagenda for kommunerne for at involvere borgere, skabe platforme for samfundsløsninger og styrke kommunernes brand og fortælling.



Nøgleindsigter fra rapporten

Større kommuner ser størst værdi

Kendskab



I de mindre kommuner kender knap hver femte (19 %) i høj grad eller i meget høj grad til verdensmålene.

I de større kommuner er det halvdelen (50 %), der i højere grad kender til verdensmålene.

Størst betydning



Større kommuner vurderer industri, innovation og infrastruktur samt bæredygtig energi blandt de vigtigste mål.



Mindre kommuner vurderer miljøområderne som livet på land og livet i havet blandt vigtigste mål.

Verdensmål på ledelsesniveau



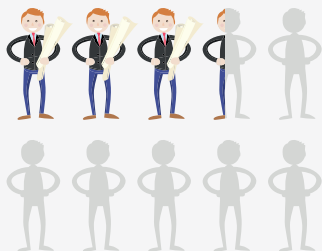
Halvdelen (50 %) af de større kommuner er i dialog om verdensmålene på ledelsesniveau.

Nøgleindsigter fortsat

Men kun få er i gang



Hver tiende (11 %) af alle kommunerne har en plan for, hvordan de skal arbejde med verdensmålene. Det til trods for, at næsten hver tredje kommunaldirektør mener, at verdensmålene åbner op for nye muligheder for partnerskaber.



Kun en tredjedel (31 %) har kendskab til den nationale handlingsplan.



Deloitterapport udarbejdet på baggrund af interview med 45 kommunaldirektører i perioden 24/4 - 19/5 2017.

Danmarks nationale handlingsplan

Danmark har udviklet en national handlingsplan, som skal sikre implementering af verdensmålene i en dansk kontekst. Handlingsplanen skal implementeres på tværs af alle offentlige institutioner. Handlingsplanen er bygget op om følgende fire prioriteter, som hver har en række mål:



Økonomisk vækst og beskæftigelse.



Muligheder, ligestilling og frihed for alle.



Grøn omstilling, bæredygtig brug af naturressourcer og energieffektivitet.



Tillid, fred og tryghed.

Fem strategiske overvejelser for at komme i gang

Overvej spørgsmålene for at afklare, hvordan I kan arbejde strategisk med verdensmålene i jeres kommune:

- Hvordan bidrager I til verdensmålene i dag?
- Hvordan kan I bruge verdensmålene som en løfte-stang til at koordinere og fremme jeres arbejde på tværs af forvaltninger?
- Hvilke eksterne partnere kan I bruge for at fremme nye tiltag og løsninger på svære samfunds-udfordringer?
- Hvilke organisationer og virksomheder arbejder allerede med verdensmålene i din kommune?
- Hvem har ansvaret for at udvikle en fælles plan i kommunen?

Kontakt

Bahare Haghshenas
Seniormanager
Monitor
bahahag@deloitte.dk

Jesper Mejer Helwig Hansen
Seniormanager
Consulting
jesphansen@deloitte.dk

Michael Hjortlund
Partner
Monitor
mhjortlund@deloitte.dk



Deloitte arbejder lokalt
og globalt med
FN's verdensmål på
tværs af sektorer





REGERINGEN

Handlingsplan for FN's verdensmål

**– Danmarks opfølgning på FN's
verdensmål for bæredygtig udvikling**



MARTS 2017



Handlingsplan for FN's verdensmål

**– Danmarks opfølgning på FN's
verdensmål for bæredygtig udvikling**

Indhold

Et frit, rigt og trygt Danmark	7
Vi skal løfte i fælleskab	8
Sammenhængende indsats for bæredygtig udvikling og global udvikling	10
17 verdensmål – Danmarks ramme for handling	12
Regeringens prioriteter	14
Prioritet 1 – Vækst og velstand	14
Prioritet 2 – Mennesker	15
Prioritet 3 – Miljø og klima	16
Prioritet 4 – Fredelige og trygge samfund	17
Vi følger fremskridt	18
 Bilag. FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling	 22

BOKS 1 - DE 17 VERDENSMÅL



Afskaffe alle former for fattigdom i verden.



Stoppe sult, opnå fødevarerikkerhed og forbedret ernæring samt fremme bæredygtigt landbrug.



Sikre et sundt liv for alle og fremme trivsel for alle aldersgrupper.



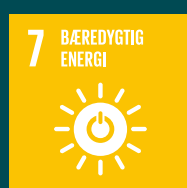
Sikre alle lige adgang til kvalitetsuddannelse og fremme alles muligheder for livslang læring.



Opnå ligestilling mellem kønnene og styrke kvinders og pigers rettigheder og muligheder.



Sikre, bæredygtig adgang og forvaltning af vand og sanitet for alle.



Sikre, at alle har adgang til pålidelig, bæredygtig og moderne energi, til en overkommelig pris.



Fremme vedvarende, inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle.



Bygge robust infrastruktur, fremme inklusiv og bæredygtig industrialisering og understøtte innovation.



Reducere ulighed i og mellem lande.



Gøre byer, lokalsamfund og bosættelser inkluderende, sikre, robuste og bæredygtige.



Sikre bæredygtigt forbrug og produktionsformer.



Handle hurtigt for at bekæmpe klimaforandringer og deres konsekvenser.



Bevare og sikre bæredygtig brug af verdens have og deres ressourcer.



Beskytte, genoprette og støtte bæredygtig brug af økosystemer på land, fremme bæredygtigt skovbrug, bekæmpe ørkendannelse, standse udpining af jorden og tab af biodiversitet.



Støtte fredelige og inkluderende samfund. Give alle adgang til retssikkerhed og opbygge effektive, ansvarlige og inddragende institutioner på alle niveauer.



Revitalisere det globale partnerskab for bæredygtig udvikling og styrke midlerne til at nå målene.

Et frit, rigt og trygt Danmark

Regeringen vil yde et ambitiøst bidrag til den globale opnåelse af verdensmålene ved at følge op nationalt og internationalt. Visionen er at fastholde et frit, rigt og trygt samfund i Danmark og at gøre en forskel i verden omkring os.

Vi skal give Danmark videre til vores børn og børnebørn, som et friere, rigere og mere trygt land. Forudsætningen er vækst og velstand. For uden vækst er mulighederne små. Udviklingen skal ikke alene være til gavn for de få, men give bedre muligheder for alle. Vi skal være et foregangsland inden for grøn omstilling og energieffektivitet samt have et rigt og varieret plante- og dyreliv. Danmark skal være et trygt og sikkert land, hvor der værnes om de grundlæggende frihedsrettigheder med personlig frihed og den enkeltes ansvar, vores åbne demokrati og høje gensidige tillid. Vi skal sikre danske interesser og påvirke den globale udvikling i en mere stabil og bæredygtig retning gennem et stærkt internationalt engagement.

Handlingsplanen sætter rammen for regeringens tilgang og prioriteter for opfølgningen på verdensmålene. Det er regeringens ambition, at handlingsplanen også skal udgøre et afsæt for handling og partnerskaber på tværs af det danske samfund.

De 17 verdensmål for bæredygtig udvikling

Verdens lande vedtog i 2015 i FN 2030-dagsordenen for bæredygtig udvikling og de tilhørende 17 verdensmål. Verdensmålene er universelle, gensidigt afhængige og balancerer de tre dimensioner af bæredygtig udvikling – økonomisk, social og miljømæssig. Verdensmålene har i kraft af deres universalitet både en national og en international dimension. Det skaber indbyrdes koblinger mellem verdensmålene og lokale perspektiver.

Med 2030-dagsordenen og de 17 verdensmål har verdens ledere forpligtet sig til en bred politisk og universel dagsorden, som alle har ansvaret for at løfte.

2030-dagsordenen og verdensmålene repræsenterer – sammen med især den globale klimaaftale fra COP21 i Paris i december 2015 og handlingsplanen for finansiering af udvikling fra Addis Ababa, Etiopien i juli 2015 – det internationale samfunds konsensus om den overordnede retning for en global bæredygtig udvikling frem mod 2030 – en verden i balance uden fattigdom og i bæredygtig udvikling, hvor kommende generationer skal have mindst lige så gode muligheder for et godt liv, som vi har i dag.

De 17 verdensmål fremgår af boks 1 og er nærmere beskrevet i bilaget.

Danmark er allerede blandt de lande, som er allerbedst rustet til at bidrage til den globale opnåelse af verdensmålene. Danmark er globalt i front, når det gælder at fremme bæredygtig udvikling i dets tre dimensioner – økonomisk, social og miljømæssig. Det er vi i kraft af en bæredygtig økonomisk vækst, høj beskæftigelse, et højt velstandsniveau, ligestilling mellem kønnene, et højt socialt velfærdsniveau, en effektiv miljøbeskyttelse, høj energieffektivitet og udnyttelse af vedvarende energi, høj grad af frihed, stor tillid til hinanden og et åbent demokrati med respekt for menneskerettighederne. Vi har en lang tradition for et stærkt internationalt engagement og medansvar for at bidrage til bæredygtig udvikling, fred og sikkerhed, menneskerettigheder, ligestilling og til at bekæmpe fattigdom i verden.

Vi skal løfte i fællesskab

-
- Regeringen vil yde et ambitiøst bidrag til den globale opnåelse af verdensmålene ved at følge op nationalt og internationalt.
 - Handlingsplanen sætter rammen for regeringens tilgang og prioriteter for opfølgningen på verdensmålene.
 - Handlingsplanen danner afsæt for handling og partnerskaber på tværs af det danske samfund.
 - Regeringen vil bidrage til at understøtte virksomhedernes engagement i verdensmålene med øje for både nye forretningsmuligheder og øgede forventninger til lokal og global bæredygtighed.
 - Regeringen vil arbejde for en ambitiøs opfølgning på regionalt og globalt plan.

Partnerskaber kan bidrage til innovation og nye løsninger til fordel for verdensmålene og Danmark. Alle aktører på tværs af samfundet opfordres således til at engagere sig og bidrage til opnåelsen af verdensmålene i Danmark og internationalt. Regeringen vil, hvor det er relevant, inddrage den private sektor, forsknings- og vidensinstitutioner, civilsamfundet samt kommuner og regioner i gennemførelsen af verdensmålene.

Mange aktører i det danske samfund er allerede engageret i opfølgningen på verdensmålene – det gælder alle fra kommuner, virksomheder, investorer til civilsamfundet, forskning og uddannelsesinstitutioner. Det har stor værdi for opfølgningen i Danmark og internationalt. For i fællesskab kan vi skabe resultater. Alle ideer, viden, erfaring, offentlig og privat kapital skal bringes i spil, hvis vi skal udnytte de muligheder og løse de udfordringer, som verdensmålene er udtryk for. For opfølgningen på verdensmålene kan ikke løftes af regeringen alene. Det kræver partnerskaber. Samtidig er det heller ikke kun et spørgsmål om finansiering, men i høj grad også om effektivitet i brug af midlerne. Derfor vil regeringen bygge videre på det brede engagement i det danske samfund.

Verdensmålene kan ses som pejlemærker for en udvikling, hvor forventninger til lokal og global ansvarlighed og bæredygtighed i stigende grad vil påvirke virksomhedernes vækstvilkår, og hvor det forventes, at nye markeder og forretningsmuligheder vil opstå. Regeringen tror på, at erhvervsliv og investorer har en forretningsmæssig interesse i at arbejde strategisk med verdensmålene, som rummer gode muligheder for nye partnerskaber. Samtidig anerkender regeringen, at der ligger en opgave i at få verdensmålene konkretiseret for

virksomhederne. Regeringens indsats vil fokusere på både nye forretningsmuligheder for virksomhederne og respekt for internationale standarder og retningslinjer for ansvarlig virksomhedsdrift, som danske virksomheder har arbejdet aktivt for at integrere i deres strategi og kerneforretning.

Regeringen vil arbejde for, at der på regionalt og globalt plan følges op på verdensmålene. Vi vil arbejde for en ambitiøs opfølgning i EU, som integrerer verdensmålene i relevante interne og eksterne politikker i EU, med vægt på områder, hvor EU har kompetencen til opfølgning. Derudover støtter Danmark en opdatering af en række andre væsentlige politikker og strategier, således at verdensmålene integreres i EU's centrale strategiske planer og politikker fremadrettet. Det omfatter blandt andet Europa 2020-strategien og EU's udviklingspolitik i form af den Europæiske Konsensus for Udviklingspolitik. Som det første tiltag er verdensmålene afspejlet i EU's globale strategi for udenrigs- og sikkerhedspolitik.

Endvidere vil regeringen arbejde for, at der følges op i andre relevante regionale og internationale fora, herunder Nordisk Ministerråd og institutioner som FN, OECD og de internationale finansielle institutioner.

Sammenhængende indsats for bæredygtig udvikling og global udvikling

- Regeringen vil understøtte sammenhængende politikker for bæredygtig udvikling og global udvikling.
- Lovforslag og andre tiltag vil blive vurderet i forhold til verdensmålene, i relevant omfang og såfremt konsekvenserne af disse forhold er væsentlige.
- Regeringen vil arbejde for samme tilgang i EU's opfølgning på verdensmålene.
- Regeringen vil årligt lave en fremdriftsrapport på Danmarks efterlevelse af verdensmålene.

Globaliseringen og integrationen af verdensøkonomien indebærer globale værdikæder, hvorfor bæredygtig udvikling ikke kan gennemføres i et land alene. Det er derfor afgørende at vurdere summen af de økonomiske, sociale og miljømæssige konsekvenser på tværs af lande. Det kræver globale løsninger og internationalt samarbejde. Det er en løbende proces, som indebærer integration af de økonomiske, sociale og miljømæssige dimensioner af bæredygtighed, og hensynet til at kommende generationer skal have mindst lige så gode muligheder for et godt liv, som vi har i dag.

I Danmark integrerer vi allerede i dag en vurdering af økonomiske, sociale, miljømæssige, og ligestillingsmæssige aspekter på flere niveauer og måder. Blandt andet indgår der i lovforslag og andre forslag, som forelægges Folketinget, en gennemgang af økonomiske og statsfinansielle konsekvenser samt miljømæssige og ligestillingsmæssige konsekvenser, når de påvirker et givent område væsentligt.

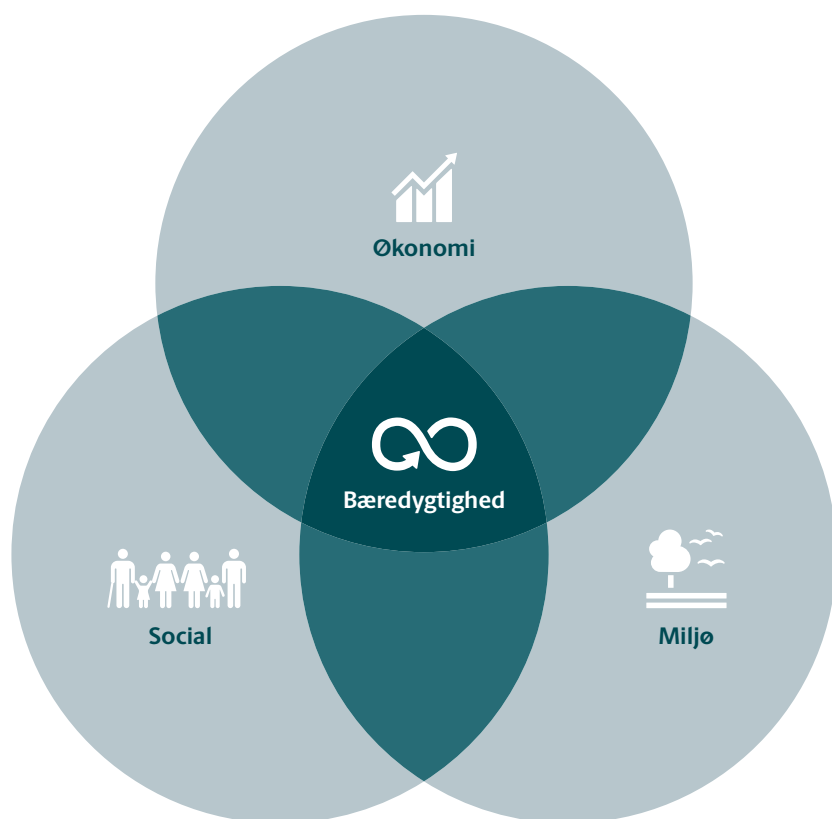
Endvidere indgår hensynet til global udvikling og udviklingslande i Lissabon-traktaten for den Europæiske Union, hvor sammenhæng i politik for udvikling anerkendes som et fælles ansvar for ikke at hindre global udvikling og i stedet fremme politikker, som er gensidigt understøttende og som understøtter fælles interesser med udviklingslandene. Den danske indsats i forhold til global udvikling og udviklingslande har hidtil været defineret af en særskilt handlingsplan, som nu integreres i opfølgningen på verdensmålene.

Regeringen vil understøtte sammenhængende politikker for national og global bæredygtig udvikling. Danmarks indsats skal være sammentænkt og helhedsorienteret på tværs af politikområder, så den bedst muligt indtænker hensyn til bæredygtighed, global udvikling og udviklingslande. Re-

geringen vil derfor løbende indtænke bæredygtig udvikling i de politiske tiltag.

Lovforslag og andre tiltag, som forelægges til Folketingets beslutning, samt planer og programmer udarbejdet af regeringen vil blive vurderet i forhold til verdensmålene, i relevant omfang og såfremt konsekvenserne af disse forhold er væsentlige. Det vil i praksis betyde, at lovforslag og andre tiltag i relevant omfang og såfremt konsekvenserne af disse forhold er væsentlige, vil indeholde en vurdering af de sociale konsekvenser samt konsekvenserne for global udvikling og udviklingslande i tillæg til de økonomiske og miljømæssige konsekvenser samt konsekvenser for ligestilling og regioner, herunder landdistrikterne.

Der vil blive udarbejdet en konkret model for sådanne vurderinger. Afvejningen af de enkelte hensyn er politisk, og vil blandt andet afhænge af de specifikke forslag og politikker.



Politiske initiativer vil kunne påvirke forskellige verdensmål samtidigt og nogle gange i forskellig retning. Målet om at skabe flere gode arbejdspladser og dermed højere beskæftigelse (mål 8) kan i visse tilfælde påvirke de umiddelbart opgjorte indkomstforskelle (mål 10) negativt. Det vil naturligvis ikke forhindre regeringen i at søge at skabe flere arbejdspladser og dermed øge beskæftigelsen til gavn for de, der flyttes ud af ledighed.

Regeringen vil bidrage til det samlede løft i EU. EU's samlede engagement og aftryk i verden er væsentligt større end Danmarks alene. Den største effekt opnås derfor gennem EU's politikker og tiltag, da vi herved opnår, at hele EU og medlemsstaterne indtænker hensyn til bæredygtighed, global udvikling og udviklingslande.

Regeringen vil arbejde for at styrke sammenhængende politikker for bæredygtighed og global udvikling i forbindelse med EU's opfølgning på verdensmålene. Vi vil have fokus på vurderinger af de økonomiske, sociale og miljømæssige konsekvenser samt konsekvenser for ligestilling, regioner, herunder landdistrikter, global udvikling og udviklingslande i EU's politikker og tiltag. Afvejningen af de enkelte hensyn vil, som på nationalt niveau, afhænge af de specifikke forslag og politikker og er politisk.

2030-dagsordenen om bæredygtig udvikling og verdensmålene bygger på menneskerettighederne, og menneskerettighederne er ligeledes reflekteret i det generelle princip om ikke-diskrimination og målsætningen i 2030-dagsordenen om 'ikke at lade nogen tilbage' (leave no one behind). Det betyder, at verdensmålene og menneskerettighederne er forbundet på en gensidigt understøttende måde, hvor menneskerettighederne kan vejlede opfølgningen på verdensmålene, ligesom verdensmålene kan bidrage til realisering af menneskerettighederne.

17 verdensmål – Danmarks ramme for handling

- Opfølgningen vil omfatte alle 17 verdensmål frem mod 2030.
- Handlingsplanen fremhæver et begrænset antal prioriteter.
- Danmarks internationale opfølgning på verdensmålene er beskrevet i Danmarks udviklingspolitiske og humanitære strategi og vil indgå i kommende strategier på det udenrigspolitiske område.

Danmarks opfølgning er et bidrag til den globale opnåelse af verdensmålene. Prioriteterne i handlingsplanen er således sat med udgangspunkt i det globale ambitionsniveau i verdensmålene og under hensyntagen til den danske kontekst.

Regeringen vil følge op på alle 17 verdensmål frem mod 2030. Verdensmål 16 om fred, retfærdighed og institutioner er essentiel for fremme af bæredygtig udvikling, mens verdensmål 17 om partnerskaber udgør midlerne til at levere de afgørende resultater. Verdensmål 16 og 17 er således grundlæggende verdensmål, som går på tværs i alle Danmarks indsatser.

Handlingsplanen fremhæver samtidig et begrænset antal prioriteter for Danmarks nationale og internationale opfølgning. De udvalgte prioriteter repræsenterer rammen for Danmarks opfølgning på verdensmålene og skal medvirke til at sætte en fælles retning. Prioriteterne er identificeret på grundlag af to faktorer, dels Danmarks eksisterende styrkepositioner indenfor blandt andet bæredygtig vækst og beskæftigelse, et stærkt velfærdssamfund, ligestilling mellem kvinder og mænd samt et solidt udviklingssamarbejde, og dels en

vurdering af behovet for at gøre en ekstra indsats på få udvalgte områder.

Der vil i denne handlingsplan hovedsageligt være fokus på den nationale opfølgning, da væsentlige dele af den internationale opfølgning er beskrevet i den udviklingspolitiske og humanitære strategi og vil indgå i kommende strategier på det udenrigspolitiske område.

Regeringen vil, hvor det er relevant, integrere opfølgningen på verdensmålene i det løbende politiske arbejde for herved at understøtte forankring og en effektiv opfølgning. En tilsvarende opfølgning på regionalt og kommunalt niveau vil yderligere styrke den brede forankring af dagsordenen i Danmark.

Færøerne og Grønland er ikke omfattet af denne handlingsplan, idet de berørte områder stort set henhører under Færøernes og Grønlands kompetence. Statistisk rapportering og status for opfølgningen i Færøerne og Grønland kan indgå som særskilte afsnit i Danmarks rapportering til FN.

Danmark – generelt i hus med verdensmålene

Danmark er generelt i hus i forhold til at give et solidt bidrag til den globale opnåelse af verdensmålene. Ifølge flere internationale analyser af blandt andet Sustainable Development Solutions Network (SDSN) og OECD ligger Danmark i den absolutte top blandt verdens lande i forhold til at realisere verdensmålene.

SDSN, som har det nok største vurderingsgrundlag, placerer Danmark som nummer to i verden i forhold til at kunne nå verdensmålene i sin rapport fra 2016 'SDG Index & Dashboards – Global Report'. Analyserne fremhæver adskillige danske styrkepositioner inden for blandt andet verdensmålene om fattigdom (1), sundhed (3), ligestilling (5), vand og sanitet (6), energi (7), økonomisk vækst og beskæftigelse (8), industrialisering, innovation (9), ulighed (10), fred, retfærdighed og institutioner (16) og partnerskaber (17).

De internationale analyser peger også på enkelte udfordringer for Danmark, herunder niveau for investeringer (9), affaldshåndtering (12) og forurening i byer (15).

En række af verdensmålene indeholder relative målsætninger om reduktion af fattigdom, ulighed og arbejdsløshed. Disse målsætninger vurderes i mindre grad relevante for Danmark, fordi vi begynder fra et i forvejen lavt niveau for fattigdom, ulighed og arbejdsløshed. Målsætningerne i verdensmålene skal ses i forhold til konteksten.

Danmark ligger i den absolutte top blandt verdens lande i forhold til at realisere verdensmålene.

Regeringens prioriteter

I det følgende beskrives regeringens udvalgte prioriteter for opfølgning på verdensmålene. For at understrege verdensmålenes indbyrdes sammenhæng grupperes prioriteterne inden for centrale pejlemærker, som afspejler de tilsvarende pejlemærker i 2030-dagsordenen for bæredygtig udvikling – det er Vækst og Velstand (Prosperity), Mennesker (People), Miljø og Klima (Planet) og Fredelige og Trygge Samfund (Peace).

Prioritet 1 – Vækst og velstand

Regeringen vil prioritere at skabe økonomisk vækst og beskæftigelse i hele Danmark. For med vækst og velstand kan vi mere. Det er forudsætningen for, at familierne får økonomisk tryghed og jobsikkerhed og for at investere i og udvikle vores velfærd. Vi vil føre en vækstskabende og ansvarlig økonomisk politik, som målrettet styrker grundlaget for vækst gennem fortsatte reformer og vækstinitiativer, herunder konkurrencedygtige vækstvilkår for erhvervslivet og fremtidssikringen af det danske arbejdsmarked. Det er afgørende for at forbedre produktiviteten, tiltrække investeringer og skabe flere private jobs.

Vi har i det danske samfund et stærkt udgangspunkt, som et af de rigeste lande i verden med høj beskæftigelse, lav ledighed, en høj grad af lige muligheder og små forskelle mellem rig og fattig sammenlignet med andre lande. Danmark er også en lille åben økonomi dybt afhængig af handel og et tæt økonomisk samkvem med verden omkring os, som vi historisk har draget nytte af, og som giver nye muligheder for øget velstand. Regeringen vil arbejde for, at indsatsen sker med øje for integration af de økonomiske, sociale og miljømæssige dimensioner af bæredygtighed.

Målsætning	Indikator	Verdensmål
1. Den økonomiske vækst i Danmark skal øges.	BNP-bidrag af nye tiltag.	8
2. Beskæftigelsen i hele Danmark skal styrkes.	Beskæftigelsesbidrag af nye tiltag.	8
3. Rammevilkårene for erhvervslivet (herunder for iværksættere) skal styrkes, så det bliver billigere og nemmere at drive virksomhed ved blandt andet at sikre konkurrencedygtig erhvervsbeskatning, forenkle regler og forbedre infrastruktur.	Lettelse af erhvervsøkonomiske byrder for erhvervslivet.	8, 9
4. Forskningsmiljøerne skal styrkes og levere løsninger, der bliver solgt på markederne.	Forskning på 1 pct. af BNP.	9
5. At sikre et effektivt skattesystem og skattepolitik, der giver incitament til at arbejde og forbedre familiernes økonomi, og som er mere enkelt og konkurrencedygtigt for erhvervslivet.	Nettovirkningen af diskretionære skattetiltag.	1, 8, 16
6. Flere flygtninge skal i arbejde.	Beskæftigelsesfrekvens for flygtninge og familiesammenførte til flygtninge.	4, 5, 8
7. Fremme partnerskaber og investeringer i udviklingslande, der kan bidrage til at skabe bæredygtig vækst og udvikle den private sektor både i udviklingslande og i Danmark.	Mobilisering af total og privat kapital gennem Danidas erhvervsplatform.	1, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17
8. EU skal bruge handelspolitikken til at sikre åbne markeder og et handelssystem, der understøtter global vækst, herunder i de mindst udviklede lande.	a. Antal nye EU-frihandelsaftaler. b. Indeks over (registrerede) indførte handelshindringer i verden.	1, 2, 3, 8, 10
9. Fremme kvinder og mænds lige muligheder for deltagelse på arbejdsmarkedet	Kvinder og mænds arbejdsmarkedsdeltagelse.	5, 8

Prioritet 2 – Mennesker

Den personlige frihed og den enkeltes ansvar er kerneværdier i det danske samfund. Det enkelte menneske skal have frihed til at skabe et godt liv for sig selv og sine nærmeste. En vigtig forudsætning for den enkeltes frihed er ligestilling mellem kønnene. Danmark er et foregangsland i forhold til at sikre ligestilling, og regeringen vil arbejde for at fastholde denne position. Regeringen vil også prioritere at hjælpe flere danskere fra offentlig forsørgelse til selvforsørgelse, fordi det giver et bedre liv og flere muligheder. Vi vil skabe god velfærd, sikre at unge får et godt afsæt i livet og give de mennesker, som er langt fra at kunne deltage på arbejdsmarkedet, bedre muligheder for at bidrage med de ressourcer de har.

Danmark har et enestående velfærdssamfund med lige muligheder i form af fri adgang til uddannelse og sundhed, hvor den enkelte både har rettigheder og pligter, hvor de sociale og økonomiske skel er små, og hvor vi passer på vores børn, drager omsorg for vores ældre og tager os af hinanden, hvis vi bliver ramt af ulykke eller bliver syge, uanset social baggrund eller familiemæssig situation. Vores skattesystem danner fundamentet for en bæredygtig finansiering af velfærden i Danmark. Danske løsninger på samfundsudfordringer er efterspurgt uden for landets grænser og bidrager til at skabe værdi i andre landes bæredygtige udvikling og for dansk eksport.

Målsætning	Indikator	Verdensmål
10. Styrket ligestilling i uddannelse mellem piger og drenge, herunder at reducere kønsforskelle i trivsel og karakterer.	a. Drenge og pigers karaktergennemsnit i folkeskolens afgangsprøve. b. Resultat af national trivselsmåling.	4, 5, 8
11. Styrket faglighed, kvalitet og relevant indhold i uddannelser for at løfte alle børn og unges udvikling.	Tal for kompetencedækning i folkeskolen.	4, 8
12. Styrket indsats for fagligt svage elever.	Andel af elever med dårlige resultater i de nationale test i dansk og matematik.	4, 10
13. Øget andel af unge i grundskolen, der får en erhvervsuddannelse.	Andel af unge der vælger en erhvervsuddannelse efter grundskolen.	4, 8, 9
14. Fortsat udvikling af et godt sundhedsvæsen og en værdig ældrepleje, blandt andet gennem fokus på sammenhængende patientforløb og patientinddragelse.	a. Patienttilfredshed med forløbet fra indlæggelse til udskrivelse og patientoplevelt inddragelse. b. Brugertilfredshedsundersøgelser om hjemmehjælp i eget hjem og i plejebolig/plejehjem.	3
15. Styrket indsats over for kroniske og livstruende sygdomme, herunder kræft, KOL, diabetes type 2, demens og den ældre medicinske patient.	a. 5-års overlevelse efter kræft og akutte somatiske indlæggelser blandt borgere med KOL og diabetes type 2. b. Forebyggelige genindlæggelser blandt ældre.	3
16. Flere skal være en del af arbejdsfællesskabet, herunder personer med handicap.	a. Den samlede beskæftigelsesfrekvens. b. Andelen af personer med handicap i uddannelse eller beskæftigelse.	4, 8, 10
17. Fremme af en virksom indsats til voksne og børn udsat for vold i nære relationer.	Opfølgning på indsatsen i den nationale enhed mod vold i nære relationer.	5, 16
18. Øget trivsel for børn og unge samt udvikling og læring for alle børn i dagtilbud.	a. Andel af elever, der trives i folkeskolen, erhvervs- og gymnasiale uddannelser. b. Opfølgning på implementering af en styrket pædagogisk læreplan.	4
19. Opretholdelse af Danmarks rolle som aktiv international fortaler for ligestilling og seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder.	En markant og synlig dansk indsats i EU og FN.	3, 4, 5, 10, 16

Prioritet 3 – Miljø og klima

Danmark skal være et foregangsland inden for grøn omstilling, bæredygtig brug af naturressourcer og energieffektivitet. Vores førerposition er skabt over årtier med et højt ambitionsniveau, som vi skal fastholde, for det skylder vi de kommende generationer. Vi vil fortsætte en ambitiøs grøn omstilling på en bæredygtig og effektiv måde, hvor hensynet til danske arbejdspladser og konkurrenceevne går hånd i hånd med hensynet til miljø og klima.

Udledninger af drivhusgasser skal fortsat falde. Set i lyset af Danmarks andel af de samlede emissionsudledninger og af miljøudfordringernes grænseoverskridende karakter er det afgørende, at der findes internationale løsninger. Danmark vil derfor arbejde for, at der også sættes fart på den grønne omstilling globalt. Livscyklusperspektiver bør i højere grad indgå i beslutningsgrundlaget for offentlige investeringer. Vi skal fortsat forebygge og begrænse forureningen med stoffer, der er skadelige

for menneskers helbred og trivsel. Vi skal arbejde for en fortsat udvikling af hele Danmark, og at de danske byer fastholder deres førerposition inden for bæredygtighed, blandt andet ved at rammerne for fysisk planlægning understøtter en god balance mellem hensynet til både vækst og udvikling og til natur og miljø. Vi vil også fortsat arbejde for en stærk fødevareproduktion med fokus på bæredygtighed og ressourceeffektivitet. Danmark skal have et rigt og varieret plante- og dyreliv med balance mellem beskyttelse og benyttelse af naturen. Vi vil fremme danskernes mulighed for at kunne nyde en rig og mangfoldig natur. Vi vil prioritere indsatsen for at standse tilbagegangen i biodiversiteten og understøtte, at mere af Danmarks vigtige natur plejes, så der skabes bedre vilkår for truede dyre- og plantearter, og der er mere urørt skov og dyrerige naturparker i Danmark. Vi vil også beskytte Danmarks havmiljø til gavn for både fisk og fiskere.

Målsætning	Indikator	Verdensmål
20. Standse tilbagegangen for biologisk mangfoldighed.	Bevaringsstatus for habitat naturtyper og arter (Habitatdirektivet).	12, 14, 15
21. Beskytte vand- og havmiljø.	a. Tilstand for vandmiljøet (Vandrammedirektivet). b. Fiskebestande, der udnyttes erhvervmæssigt på en måde, så de generelt efterlever MSY-princippet.	6, 14
22. Forebygge og begrænse forurening med skadelige stoffer.	a. Udvikling af luftkvalitet og sundhedseffekter af luftforurening i Danmark. b. Antal stoffer vurderet for hormonforstyrrende egenskaber og andel, der som følge heraf er omfattet af EU-regulering.	3, 8, 9, 11, 12
23. Fastholde Danmarks førerposition med at udvikle bæredygtige og levedygtige byer.	a. Kommuner med agenda 21 plan og klimatilpasningsplan. b. Genanvendelsesprocent for husholdningsaffald.	11, 13
24. Fremme af cirkulær økonomi, herunder bedre (gen) anvendelse af ressourcer og forebyggelse af affald.	a. Ressourceproduktivitet (DMC/BNP som erstattes af RMC/BNP). b. Genanvendelse af totalaffald (ekskl. jord og mineralsk affald) (Eurostat).	9, 12, 13
25. Bæredygtige virksomheder og produkter.	a. Antal virksomheder omfattet af standarder for bedst tilgængelig teknologi efter IE-direktivet. b. Samlede produktion af grønne varer og tjenesteydelser i Danmark.	2, 8, 9, 12
26. Bæredygtige fødevarer.	a. Madspild fra husholdninger. b. Ressourceproduktivitet i fødevaresektoren.	2, 12
27. Indfri Danmarks forpligtelse for reduktioner i ikke-kvotesektoren i 2020 og 2030.	Fremskrivning af CO ₂ -udvikling i ikke-kvotesektoren ift. 2005-niveau.	7, 13
28. Bidrage til fælles EU-mål om 27 pct. vedvarende energi og mindst 27 pct. energieffektiviseringer i 2030.	VE-andel, udvikling i energiforbrug i forhold til en i 2007 fastlagt baseline for det fremskrevne energiforbrug.	7, 13
29. Regeringen har et nationalt mål for, at Danmark i år 2030 skal have mindst 50 pct. af sit eget energibehov dækket af vedvarende energi.	VE-andelen opgøres efter EU-metoden, hvor VE-andelen opgøres i forhold til det udvidede endelige energiforbrug.	7, 13

Prioritet 4 – Fredelige og trygge samfund

Danmark er internationalt anerkendt for at være et af de lande, hvor borgerne har størst tillid til hinanden og til myndighederne. Den gensidige tillid er med til at gøre Danmark til et fredeligt og trygt land, hvor den enkelte har frihed og muligheder, hvor vi passer godt på hinanden og hvor de offentlige myndigheder beskytter og understøtter det enkelte menneskes frihed og aktive deltagelse i samfundet. Regeringen vil derfor fortsat prioritere at fremme tillid, sikkerhed og tryghed i Danmark. Vi vil også prioritere, at Danmark bevarer et effektivt, ansvarligt og inddragende demokrati og myndighedsapparat.

Det er en forudsætning for at kunne føle sig tryk og i stand til at udleve den personlige frihed, at det enkelte menneske kan færdes frit i alle dele af landet. Vi skal sætte håndfast ind imod kriminalitet

og terror. Sikkerhed og retssikkerhed skal gå hånd i hånd. Indsatsen for Danmarks og borgernes sikkerhed skal fortsat gå hånd i hånd med beskyttelse af retssikkerheden.

Vi har et stærkt internationalt engagement for at sikre danske interesser og for at påvirke den globale udvikling i positiv retning. Det gør vi blandt andet ved at arbejde for en international retsorden baseret på grundlæggende værdier som demokratiske retsstatsprincipper og menneskerettigheder. Samtidig skal et stærkt forsvar garantere Danmarks og de øvrige dele af Rigsfællesskabets suverænitet.

Målsætning	Indikator	Verdensmål
30. Fastholde Danmarks position blandt verdens mindst korrupte lande.	Korruption måles ved Transparency international rangliste.	16
31. Værne om ytringsfriheden.	Ytringsfrihed måles ved Freedom House frihedsscore.	16
32. Fremme af et velfungerende og tilstedeværende politi.	Tilførsel af ressourcer ifm. politiets flerårsaftale (2016-2019).	16
33. Der skal slås hårdt ned på rocker- og bandemedlemmers kriminalitet.	Der følges op på initiativerne i aftalen om Bandedpakke III - Bander bag tremmer.	16
34. Forebyggelse og bekæmpelse af ekstremisme, radikalisering og terror.	Regeringen fastholder et styrket fokus på bekæmpelse af ekstremisme, radikalisering og terror.	16
35. Fremme af en international retsorden baseret på grundlæggende værdier som demokratiske retsstatsprincipper, menneskerettigheder og ligestilling.	Regeringens internationale indsats, herunder kandidatur til FN's Menneskerettighedsråd 2019-2021.	16
36. Bidrage til beskyttelse af sårbare mennesker og øget modstandsdygtighed i udviklingslandene.	Disponeringen af udviklingsbistanden vil bidrage til at øge modstandsdygtigheden i udviklingslandene.	16
37. Fremme international stabilitet og sikkerhed gennem bidrag til internationale militære operationer og freds- og stabiliseringsopgaver.	Øget stabilitet og sikkerhed i områder med danske militære og ikke-militære bidrag.	16

Vi følger fremskridt

- Regeringen vil måle fremskridt i Danmarks status på grundlag af et sæt nationale indikatorer.
- Regeringen vil hvert år oversende en fremdriftsrapport til Folketingets orientering.
- Regeringen vil hvert fjerde år præsentere status for opfølgning på handlingsplanen til drøftelse i Folketinget.
- Danmarks Statistik vil årligt foretage en statistisk rapportering til FN.
- Regeringen opfordrer ikke-statslige aktører til også at redegøre for deres bidrag til den globale opnåelse af verdensmålene.

Bæredygtig udvikling er en langsigtet proces, og det er vigtigt at følge fremskridt og udfordringer i opfølgningen. Derfor vil vi i Danmark rapportere status for den danske opfølgning på verdensmålene både i Danmark og internationalt.

Nationale indikatorer

Regeringen vil måle fremskridt i Danmarks status på verdensmålene på grundlag af de skitserede nationale indikatorer i handlingsplanen, som dækker de for Danmark væsentligste dele af de 17 verdensmål. Indikatorerne er udvalgt på grundlag af datatilgængelighed og datakvalitet i Danmark.

Indikatorerne vil frem mod 2030 kunne vise udsving mellem de enkelte år. Målet er dog, at der over tid konstateres en positiv udvikling på indikatoren.

Rapportering

Regeringen vil hvert år oversende en fremdriftsrapport for handlingsplanen til Folketingets orientering. Hvert fjerde år vil regeringen præsentere en redegørelse for status på handlingsplanen til drøftelse i Folketinget. Fremdriftsrapporten vil blandt andet kunne indeholde en kort redegørelse for fremskridt på grundlag af de nationale indikatorer, mens redegørelsen i tillæg hertil vil kunne indeholde tiltag til at nå målene samt eventuelle forslag til justeringer i Danmarks handlingsplan og øvrige opfølgning.

Regeringens redegørelse vil danne grundlag for Danmarks præsentation af status ved FN's Politiske Højniveauforum for Bæredygtig Udvikling – de såkaldte frivillige nationale reviews. Danmark vil søge at gennemføre tre præsentationer i FN frem mod 2030. Første præsentation vil være ved mødet i FN's Politiske Højniveauforum i 2017. Præsentationen vil bygge på vejledning fra FN's generalsekretær herom.

Regeringens arbejde med opfølgning på verdensmålene vil blive koordineret i den interministerielle gruppe for verdensmålene, der har alle ministerier som medlemmer. De enkelte ministerier har ansvar for opfølgningen på verdensmålene inden for deres respektive ansvarsområder. Den interministerielle gruppe mødes efter behov og minimum en gang årligt med henblik på at drøfte status for Danmarks opfølgning. Organiseringen af regeringens opfølgning vil med handlingsplanens lancering blive forankret i Finansministeriet, som også bliver formand for den interministerielle gruppe.

Danmark vil årligt udarbejde en statistisk rapportering på grundlag af FN's globale indikatorer til brug for FN's årlige fremskridtsrapport for verdensmålene. Ansvar for rapportering vil ligge hos Danmarks Statistik. Danmarks Statistik er, som ved al anden statistikproduktion, fagligt uafhængig og har mandat til at indhente data fra andre nationale myndigheder. Første statistiske rapportering vil være i 2017 forud for FN's Politiske Højniveauforum for Bæredygtig Udvikling.

Regeringen vil også bidrage til monitorering af fremskridt i andre relevante fora, herunder i FN-, EU- og nordisk regi. Det forventes at ske på grundlag af eksisterende indikatorer og rapportering. Derudover er en række danske institutioner engageret i at styrke de tværgående metoder og data, der anvendes til monitorering af verdensmålene, herunder Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, som i FN har ledet et arbejde med at identificere et geografisk metodegrundlag, der kan understøtte de globale mål og indikatorer, og det Danske Institut for Menneskerettigheder, som har udviklet et værktøj til at styrke opfølgningen på verdensmålene på grundlag af menneskerettighederne.

Opfølgningen på verdensmålene er en proces, der involverer en lang række aktører nationalt

og internationalt. Regeringens mål er derfor at inddrage flest mulige i en bred debat om verdensmålenes forankring i og deres potentiale for Danmark. Regeringen opfordrer eksterne aktører til at redegøre for deres bidrag til opnåelsen af verdensmålene på den for dem mest relevante vis. På denne måde kan disse vigtige bidrag og perspektiver blive en integreret del af Danmarks opfølgning, indgå i vurderinger af status for Danmarks opfølgning og ikke mindst bidrage til at dele viden og erfaringer samt danne grundlag for udvikling af partnerskaber på tværs af det danske samfund. Danmarks rapportering vil basere sig på slutdokumentet for 2030-dagsordenen for bæredygtig udvikling og FN-generalsekretærens vejledning om opfølgning og review.

Regeringen opfordrer til, at alle relevante fora engagerer sig i opfølgningen på verdensmålene inden for de for dem relevante områder. Eksisterende fora for dialog vil som udgangspunkt danne grundlag for regeringens dialog om Danmarks opfølgning på verdensmålene med samfundsmæssige aktører. Dialogforum for Vækst og Samfundsansvar bliver en af de centrale platforme for drøftelsen af særligt erhvervslivets engagement i verdensmålene. Udviklingspolitisk Råd vil beskæftige sig med Danmarks opfølgning inden for dansk udviklings-samarbejde og udviklingspolitik. Derudover kan Kontaktudvalget for Europas 2020-strategi også være et relevant forum for drøftelse af opfølgningen på verdensmålene i EU-regi. På tilsvarende vis kan andre dialogfora også være relevante. Blandt andet vil det nye initiativ, der udvikles på basis af erfaringerne fra Global Green Growth Forum (3GF) - afhængig af partnernes tilslutning - kunne fungere som en accelerator for at levere på udvalgte grønne dele af verdensmålene.

Regeringen vil måle fremskridt i Danmarks status på verdensmålene på grundlag af et sæt nationale indikatorer.

BILAG

FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling





1. Afskaffe alle former for fattigdom i verden

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Et enkelt delmål er formuleret således, at landene skal stræbe efter at halvere antallet af mennesker, der lever under nationale fattigdomsgrænser. Regeringen anser fattigdom som et bredere fænomen end den relative mangel på økonomiske ressourcer og opererer ikke med en officiel fattigdomsgrænse.

Et andet delmål omhandler indførelse af systemer og tiltag for social beskyttelse som omfatter alle, herunder særligt fattige og sårbare mennesker. Danmark har en veludbygget ramme for social beskyttelse, som består af et overførselssystem, der sikrer alle et forsørgelsesgrundlag og en række serviceydelser. Der tilbydes hjælp til socialt og psykisk udsatte borgere, og uddannelse og arbejdsmarkedsdeltagelse ses som en vigtig forudsætning for at forbedre den enkeltes levevilkår, både økonomisk og socialt.

Et delmål omhandler lige adgang for kvinder og mænd til ressourcer og ydelser, særligt for de fattigste og mest udsatte. Kvinder og mænd har i Danmark lige adgang til økonomiske ressourcer.

På internationalt niveau efterlever Danmark den internationale målsætning om at yde minimum 0,7 pct. af BNI i udviklingsbistand (siden 1978). Derudover støtter Danmark aktivt mobiliseringen af private investeringer i udviklingslandene, igennem blandt andet Investeringsfonden for Udviklingslande, og øgning af udviklingslandenes egne ressourcer til udvikling gennem styrkelse af skattesystemer og den offentlige økonomistyring. Som opfølgning på regeringens strategiske ramme for økonomisk diplomati fra 2014 er der inden for udviklingssamarbejdet taget initiativ til myndighedssamarbejder mellem myndigheder i Danmark og en række lande, herunder udsendelse af vækstrådgivere til prioriterede lande.

Danmark har en veludbygget ramme for social beskyttelse, som består af et overførselssystem, der sikrer alle et forsørgelsesgrundlag og en række serviceydelser.

2

STOP
SULT

Danske producenter af fødevarer og fødevareteknologi har en lang tradition for effektiv produktion og for fødevarer af høj kvalitet, der er efterspurgt internationalt.

2. Stoppe sult, opnå fødebaresikkerhed og forbedret ernæring, samt fremme bæredygtigt landbrug

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Et enkelt delmål omhandler produktivitet i landbruget. Dansk landbrugs produktivitet og indtjening ligger i et globalt perspektiv blandt de højeste i verden. Dansk landbrug er i høj grad lykkedes med at integrere landbrugsproduktion og miljøhensyn. Danmark har for eksempel i løbet af de sidste 30 år reduceret udledningen af næringsstoffer fra landbruget i meget stor udstrækning, og Danmark har været i stand til at fremme en bæredygtig praksis i forhold til beskyttelse af natur og miljø. I december 2015 blev der inden for rammerne af EU's fælles landbrugspolitik vedtaget en Fødevare- og Landbrugspakke, der de kommende år vil forbedre landbrugets rammevilkår. Fødevare- og Landbrugspakken indeholder en lang række initiativer vedrørende bæredygtighed, øget råvaregrundlag, styrket konkurrenceevne samt udvikling af fremtidens fødevareproduktion, der samlet skal bidrage til yderligere styrkelse af landbrugets bæredygtighed, produktivitet og indtjening.

Et andet delmål omhandler bæredygtig fødevareproduktion. Danske producenter af fødevarer og fødevareteknologi har en lang tradition for effektiv produktion og for fødevarer af høj kvalitet, der er efterspurgt internationalt. Fødevare- og Landbrugspakken indeholder, som nævnt ovenfor, en række initiativer, der blandt andet skal styrke udviklingen af fremtidens fødevareproduktion.

Delmålene om udryddelse af sult og fejlnæring, herunder væksthæmning, er meget brede og vurderes primært rettet mod situationen i udviklingslandene. Der forventes ikke at være børn under 5 år, som oplever væksthæmning på grund af fejlnæring eller unge piger og gravide kvinder, som ikke får dækket deres næringsbehov i Danmark. Fejlnæring omfatter fedme og overvægt, og målet vurderes at være ambitiøst. Danmark står som andre industrialiserede lande over for betydelige udfordringer, når det kommer til at imødegå uhensigtsmæssige madvaner.

Danmark støtter den internationale indsats gennem blandt andet FN's Fødevareprogram og tilsluttede sig i 2012 konventionen om fødevarehjælp i humanitære situationer. Derudover støtter Danmark udvikling af landbrugssektoren gennem udviklingssamarbejdet, herunder Landbrugsinvesteringsskemaet og sektorsamarbejder med en række lande om at udvikle deres landbrugssektor. Det bidrager til kommercielle muligheder for danske virksomheder, når bæredygtige løsninger bliver en god forretning.



3. Sikre et sundt liv for alle og fremme trivsel for alle aldersgrupper

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Fri og lige adgang til sundhedsvæsenet er en essentiel del af det danske velfærdssamfund, og Danmark har fokus på økonomisk og faglig bæredygtighed og kvalitet, der sikrer det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Der er sat otte nationale mål for sundhedsvæsenet, som skal sikre, at alle aktører i sundhedsvæsenet arbejder i en tydelig og fælles retning mod højere kvalitet i hele landet.

Mødredødeligheden og dødelighed hos børn under fem år i Danmark er blandt den laveste i verden.

Danmark har en aktiv politik for forebyggelse og behandling af kroniske sygdomme med fokus på tidlig opsporing og større inddragelse af patienter og pårørende i beslutninger om behandlingen. Danmark har ligeledes en aktiv politik for at undervise og informere om sund livstil med hensyn til kost, rygning, alkohol og fysisk aktivitet med henblik på at forebygge livstilssygdomme.

Delmålet om kroniske sygdomme passer godt til Danmarks egne målsætninger på området. Danske initiativer har været i gang igennem en længere årrække, og Danmark begynder derfor fra et i forvejen lavt niveau for kroniske sygdomme, hvorfor delmålet vurderes at være mindre relevant i en dansk sammenhæng.

Reguleringen af luftforurening og kemikalier sker i høj grad gennem EU, og der er fra dansk side indført en række tiltag for at nedbringe luftforureningen fra de vigtigste kilder og for at reducere befolkningens udsættelse for problematiske kemikalier. En udfordring er grænseoverskridende forurening og kemikalier i produkter produceret uden for EU, hvorfor en international indsats er nødvendig.

Kvinder og pigers seksuelle og reproduktive sundhed og rettigheder er en vigtig prioritet i dansk udviklingspolitik og bygger i høj grad på dansk praksis på området, herunder i forhold til seksualundervisning i folkeskolen og adgang til fri abort. I international sammenhæng er Danmark en stærk og aktiv fortaler for disse rettigheder. Bekæmpelse af smitsomme sygdomme, herunder hiv/aids, støttes blandt andet gennem en række internationale organisationer. Derudover støtter Danmark opbygning og styrkelse af nationale sundhedssystemer i udvalgte prioritetslande.

Fri og lige adgang til sundhedsvæsenet er en essentiel del af det danske velfærdssamfund.



4. Sikre alle lige adgang til kvalitetsuddannelse og fremme alles muligheder for livslang læring

Der er gratis adgang til uddannelse for alle kvinder og mænd i Danmark uden hensyn til økonomisk, social og etnisk status, handicap eller køn.

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Der er gratis adgang til uddannelse for alle kvinder og mænd i Danmark uden hensyn til økonomisk, social og etnisk status, handicap eller køn. Med de seneste reformer af folkeskolen, erhvervsuddannelserne og de gymnasiale ungdomsuddannelser er der fokus på styrkelse af kvalitet, gennemførelse, gode faglige resultater og trivsel for alle, piger såvel som drenge. Der arbejdes blandt andet på at øge andelen af elever, som er gode til læsning og matematik.

Næsten alle børn er indskrevet i dagtilbud, og der er pasningsgaranti i et alderssvarende dagtilbud fra barnet er 26 uger og indtil skolestart.

Det er vurderingen, at der er en række udfordringer i forhold til at sikre bedre veje til en ungdomsuddannelse for alle unge samt at sikre lige muligheder for drenge og piger i uddannelsessystemet. Det ses blandt andet ved kønsforskelle i trivselsmålinger, karakterer, frafald og uddannelsesvalg. De videregående uddannelser søger at understøtte studerende fra uddannelsesfremmede hjem gennem en række tiltag, blandt andet brobygningsforløb, særlige frafaldsindsatser, særlige indsatser for studerende med fysisk og psykisk funktionsnedsættelse foruden de grundlæggende skattefinansierede uddannelser og et SU-system.

Det danske uddannelsessystem har en lang tradition for at forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Der er i fagene og i hele skolens virke grundlag for at udvikle viden og færdigheder for bæredygtig udvikling, fred, menneskerettigheder, globale og interkulturelle kompetencer og globalt medborgerskab. Relevante undervisningsmaterialer og inspiration hertil deles løbende på blandt andet ministeriets Læringsportal (EMU) og hjemmesiden med læringsmateriale om verdensmålene (www.verdensmaalene.dk).

Uddannelse i udviklingslandene støttes gennem dansk udviklingssamarbejde, herunder med fokus på pigers og marginaliserede børns uddannelse, specielt i skrøbelige stater.

Den nye udviklingspolitiske og humanitære strategi prioriterer brede partnerskaber om innovation og løsning af samfundsmæssige udfordringer, hvor også viden og kompetencer i forskningsmiljøet inddrages.

5. Opnå ligestilling mellem kønnene og styrke kvinders og pigers rettigheder og muligheder



Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Der er i Danmark høj grad af ligestilling mellem kønnene sammenlignet med internationale standarder, og diskrimination på grundlag af køn er forbudt. Regeringen skal desuden ifølge loven hvert år forelægge en redegørelse samt perspektiv- og handlingsplan for ligestilling for Folketinget. Der er etableret et uafhængigt klageorgan for ligestillings-sager og lovgivning på en række specifikke områder. Vold mod kvinder og børn er strafbart efter straffeloven. Det samme gælder menneskehandel og seksuel udnyttelse. Der arbejdes løbende inden for integrations-, sundheds-, og socialsystemet med at styrke de forebyggende, behandlende og støttende indsatser, f.eks. gennem handlingsplaner, der er rettet mod forskellige typer af vold: vold i familien, på gaden, på arbejdspladsen, seksuel vold samt bekæmpelse af negativ social kontrol og æresrelaterede konflikter i etniske minoritetsmiljøer. Danmark har endvidere en række lovgivningsinitiativer for at forebygge tvangsægteskaber, herunder er alderskravet for ægteskabssammenføringer hævet fra 18 til 24 år.

Kvinder og mænd har en meget høj arbejds-markedsdeltagelse. Dagtilbud og infrastruktur er veludbygget og med til at fremme en høj erhvervs-frekvens og et sammenhængende familie- og arbejdsliv for begge køn. Danmark har siden 2012 haft lovgivning om måltal og politikker for at fremme en ligelig kønsmæssig sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder og statslige virksomheder og institutioner. Der vil i 2017 blive foretaget en evaluering af reglerne.

Danmark er internationalt i front i kampen for ligestilling og kvinder og pigers rettigheder, og kvinder og pigers rolle i udvikling står centralt i dansk udviklingspolitik. Danmark er også en stærk international fortaler for seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder, hvor indsatsen hviler på en anerkendelse af, at retten til at bestemme over egen krop og egen seksualitet er en fundamental menneskeret.

Danmark er en stærk international fortaler for seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder, hvor indsatsen hviler på en anerkendelse af, at retten til at bestemme over egen krop og egen seksualitet er en fundamental menneskeret.



6. Sikre bæredygtig adgang og forvaltning af vand og sanitet for alle

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark har ikke særlige udfordringer i forhold til at sikre universel og lige adgang til sikkert og billigt drikkevand samt sanitet. I Danmark baseres drikkevand på rent grundvand med en minimal behandling. Danmark har en lang tradition for integreret planlægning af vandressourcer, blandt andet via efterlevelse af EU regulering. I de danske søer og vandløb er der sket en forbedring i miljøtilstanden, og det danske badevand er af meget høj kvalitet.

Der bliver lagt vægt på omtanke i brugen af pesticider og kemikalier med henblik på at passe på grundvandet og drikkevandet samt beskytte forbrugerne. Generelt er tilstanden blevet væsentligt forbedret i det danske vandmiljø igennem de seneste årtier. Der er sket en betydelig styrkelse af spildevandsrensning, og landbruget har markant nedsat udledningen af næringsstoffer. Danske vandområder påvirkes imidlertid fortsat af diffus forurening (næringsstoffer, organisk stof og pesticider) fra landbruget samt punktvise forurening (næringsstoffer, organiske og kemiske forureninger) fra byers spildevand, industri og akvakultur.

Danmark har lang erfaring med beskyttelse og restaurering af vandrelaterede økosystemer og arbejder på at beskytte og genoprette vandrelaterede økosystemer med afsæt i gennemførelsen af EU's vandlovgivning. EU's vandrammedirektiv fastsætter de overordnede målsætninger, som god tilstand i vandløb, søer, hav og grundvand. Prisfastsættelse af vand bidrager til at skabe øget bevidsthed hos borgere og virksomheder om forbrug med omtanke.

Danmark har regulering om adgang til ordentlige sanitære forhold i offentlige og private bygninger, herunder forhold for handikappede. Der arbejdes kontinuerligt med kloakrenovering, heriblandt særligt i forhold til håndtering af store regnskyl. Danmark har ikke særlige udfordringer i forhold til sanitet, idet den nødvendige infrastruktur er på plads, men der er et vedvarende behov for at udbygge og vedligeholde den samlede værdi af kloaknettet, som anslås at være ca. 330 mia. kr.

Danmark er globalt førende inden for effektivitet i vandforsyning og udnyttelse af spildevand gennem levering af intelligente, bæredygtige og effektive vandløsninger. Internationalt støtter Danmark sikring af vandressourcer og vandforsyning i udviklingslande, blandt andet via samarbejde med en række globale og regionale organisationer, herunder verdens største netværksorganisation for vand, Det Globale Partnerskab for Vand (Global Water Partnership)

Danmark er globalt førende inden for effektivitet i vandforsyning og udnyttelse af spildevand gennem levering af intelligente, bæredygtige og effektive vandløsninger.

7. Sikre, at alle har adgang til pålidelig, bæredygtig og moderne energi, til en overkommelig pris

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet. Målet er primært rettet mod forholdene i udviklingslandene.

Delmålene passer godt til Danmarks egne målsætninger om øget andel af vedvarende energi i energiforbruget og forbedring af energieffektivitet. Det danske energiforbrug har holdt sig mere eller mindre stabilt siden 1990, på trods af at økonomien i samme periode er vokset med over 40 pct. En af de væsentligste grunde er en forbedret energieffektivitet. Danmark har i global sammenhæng en meget høj andel af vedvarende energi i energiforbruget og kan derfor vise, at den grønne omstilling kan realiseres i praksis. Mulig fremtidig forbedring skal derfor også ses i lyset af Danmarks høje udgangspunkt på disse områder.

Danmark er internationalt anerkendt for høj energieffektivitet og integration af vedvarende energi i energisystemet, hvilket har medvirket til udvikling af førende danske teknologiske løsninger inden for området. Energiteknologi udgør godt

11 pct. af den danske vareeksport. Desuden har Danmark en stærk forskningsbase i bæredygtige energiløsninger og deltager i forskellige internationale forskningsindsatser i regi af blandt andet det Internationale Energiagentur, i EU og i bilaterale forskningssamarbejder. Under programmet for Energiteknologisk Udvikling og Demonstration (EUDP) støttes projekter til fremme af nye energiteknologier. Udenlandske virksomheder og universiteter kan deltage i EUDP-projekter og modtage støtte. Hovedansøger skal være en dansk virksomhed.

Danmark fremmer udbygning af bæredygtig energi i udviklingslandene gennem udviklingssamarbejdet, herunder gennem rentefrie lån fra Danida Business Finance, Klimainvesteringsfonden, og internationale programmer og initiativer som SE4ALL.



Danmark er internationalt anerkendt for høj energieffektivitet og integration af vedvarende energi i energisystemet, hvilket har medvirket til udvikling af førende danske teknologiske løsninger inden for området.

8. Fremme vedvarende, inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark arbejder for at øge den strukturelle økonomiske vækst gennem reformer, der styrker produktiviteten og øger arbejdsudbuddet varigt.

Danmark er et foregangsland i forhold til at afkoble økonomisk vækst fra ressourceforbrug og miljøbelastning og har gennem de seneste 25 år afkoblet en række miljøparametre fra den økonomiske vækst, blandt andet indenfor luft, energiforbrug, drivhusgasemissioner, og materialeanvendelse. Der arbejdes løbende på at forbedre ressourceeffektiviteten i både produktion og forbrug og med at udbrede miljøteknologiske løsninger inden for blandt andet landbrugs-, miljø- og energiområdet.

Arbejdsmarkedets parter autonomi samt ansvar for fastsættelsen af løn- og arbejdsvilkår gennem kollektive overenskomster har bidraget til et dynamisk arbejdsmarked med høje standarder for arbejdstagerrettigheder og anstændigt arbejde. Danmark har igennem mange år udviklet et stærkt arbejdsmarked med vægt på lige vilkår for mænd og kvinder og et sundt og sikkert arbejdsmiljø. En aktiv arbejdsmarkedspolitik understøtter et vel-fungerende og fleksibelt arbejdsmarked.

Mange danske virksomheder arbejder strategisk med deres samfundsansvar, og dansk erhvervsliv har en stærk global position i ansvarlig og bæredygtig virksomhedspraksis. Det er frivilligt for virksomhederne, om de ønsker at arbejde med samfundsansvar, men lovkrav i årsregnskabsloven betyder imidlertid, at de største danske virksomheder har pligt til at afgive en redegørelse for samfundsansvar. Over tid er kravene til rapportering blevet mere specifikke, og udviklingen har bevæget sig fra rapportering om menneskerettigheder og klima i 2011 til også at omfatte miljø i 2015, og fremover til også at omfatte medarbejderforhold og korruption.

Fremme af en bæredygtig økonomisk vækst, som skaber beskæftigelse, er en vigtig prioritet i dansk udviklingssamarbejde. Danmark fremmer vækst og beskæftigelse gennem større integration af udviklingslande i den globale økonomi, bedre rammebetingelser for den private sektor, og partnerskaber der mobiliserer kompetencer, kapital og ressourcer fra dansk erhvervsliv og institutionelle investorer til udviklingslandene.



Danmark har igennem mange år udviklet et stærkt arbejdsmarked med vægt på lige vilkår for mænd og kvinder og et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

9. Bygge robust infrastruktur, fremme inklusiv og bæredygtig industrialisering og understøtte innovation

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark har et godt udgangspunkt i kraft af en udbygget og effektiv infrastruktur, løbende tiltag til at øge modstandsdygtigheden over for klimarelateret påvirkning, en teknologisk avanceret industri og højt niveau i forskning og innovation. En god, sammenhængende og bæredygtig infrastruktur skal tilgodeses de mange forskellige behov, der er. Infrastrukturen må derfor sammentænkes og udvikles på flere niveauer, så ressourcerne udnyttes bedst muligt.

Danmark har flere programmer, der støtter innovation og udbredelse af nye grønne teknologier og forretningsmodeller i virksomhederne. Derudover samarbejder Danmark også internationalt om udbredelse af cirkulær økonomi.

Danmark arbejder løbende på at udbrede miljøteknologier både igennem danske støtteordninger inden for forskning og udvikling samt udbredelsen af den bedst tilgængelige teknologi jævnfør EU reguleringen på området. Danmark er langt fremme i forhold til miljøteknologisk innovation og har udviklet en betydelig sektor inden for dette område.

Internationalt arbejder Danmark for at styrke udviklingslandenes adgang til finansiering til bæredygtig infrastruktur, økonomisk vækst og bredere samfundsløsninger, samtidig med at dansk eksport af systemløsninger søges fremmet eksempelvis inden for vand, vind, energi, og sundhed.



Danmark er langt fremme i forhold til miljøteknologisk innovation og har udviklet en betydelig sektor inden for dette område.

10. Reducere ulighed i og mellem lande

Danmark er et af verdens mest lige lande, blandt andet baseret på et progressivt skattesystem, overførselsindkomster og et udbygget velfærdssamfund, samt ligestilling mellem kvinder og mænd.

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark er et af verdens mest lige lande, blandt andet baseret på et progressivt skattesystem, overførselsindkomster og et udbygget velfærdssamfund, samt ligestilling mellem kvinder og mænd. Potentialet for forbedringer er derfor relativt begrænset og vil have væsentlige samfundsøkonomiske konsekvenser. I Danmark måles oplevet diskrimination hvert andet år på en række parametre, og der er et ligebehandlingsnævn.

Danmark arbejder for en velforvaltet migration, der kan maksimere fordele og minimere udfordringer ved migration og bidrage til udvikling i oprindelses- og bestemmelseslandene. Et centralt element heri er håndtering af ulovlig migration, herunder sikring af oprindelseslandes forpligtelse til at tilbagetage egne statsborgere.

Internationalt arbejder Danmark gennem udviklingssamarbejdet for at skabe lige muligheder gennem indsatser for blandt andet kvinder og pigers rettigheder, uddannelse, fremme af økonomisk vækst og jobskabelse samt mobilisering af ressourcer til udvikling fra blandt andet øgede skatteindtægter, og nationale og internationale private kilder.

Danmark støtter internationalt, at udviklingslandene opnår en øget repræsentation og stemme til internationale økonomiske og finansielle institutioner. Danmarks handelspolitik varetages gennem EU, og EU giver særlig god markedsadgang til de mindst udviklede lande i form af told- og kvotafri adgang til EU's markeder for alle varer med undtagelse af våben. De laveste mellemland har også privilegeret adgang til EU's markeder.

11. Gøre byer, lokalsamfund og bosættelser inkluderende, sikre, robuste og bæredygtige

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark er førende inden for byplanlægning og danske kompetencer inden for byløsninger og energieffektive bygninger er efterspurgt internationalt. Stort set alle borgere i Danmark har adgang til boliger, som har en høj standard og adgang til basale services såsom vand, sanitet og elektricitet. Danske byer er generelt trygge, og infrastruktur og transportsystemer, herunder de offentlige, er velfungerende.

I Danmark er den fysiske planlægning siden 1970'erne foregået decentralt, og offentligheden er blevet inddraget i beslutningsprocessen. I dag er det kommunerne, som inden for overordnede statslige interesser planlægger, hvordan de danske byer og landskaber skal udvikle sig. Alle forslag kommer i høring eller offentlig debat.

Danmarks udfordringer med klimatilpasning relaterer sig primært til sikring mod oversvømmelser som følge af skybrud, den lange kystlinje og stigende grundvandsspejl. Risikostyringsplanerne bliver revideret hvert sjette år og implementeres ved, at der fastsættes passende mål for, hvordan udvalgte risikoområder bliver sikret mod oversvømmelser fra hav og en enkel åstrækning. Danske kommuner har alle lavet klimatilpasningsplaner, og de gennemfører en række klimatilpasningstiltag for at imødegå oversvømmelser.

Luftforureningen i Danmark er faldet betydeligt siden målingerne startede i 1980. Forbedringer af den danske luftkvalitet fremgår både af målinger og modelberegninger, som offentliggøres hvert år. Det forventes, at den nuværende revision af NEC og en fremtidig revision af luftkvalitetsdirektivet vil bidrage til fortsatte reduktioner af helbredsomkostningerne.

Der er et stigende grad fokus på de hastigt voksende byer i udviklingslandene i dansk udviklingssamarbejde. Fra dansk side arbejder man inden for udviklingssamarbejdet med sektorsamarbejdsprojekter om blandt andet luftforurening og affald.

Offentligheden har ret til at færdes og opholde sig på strande, klitter, udyrkede arealer, skove og ad veje og stier i det åbne land. Samtidig har byerne mange grønne områder og byrum med adgang for alle. Staten har igennem mere end 25 år indgået partnerskaber med kommuner, vandværker og borgere m.fl. og har etableret nye bynære skove og andre naturområder. I henhold til den politiske aftale om en naturpakke vil der blive arbejdet for endnu bedre tilgængelighed til naturen med flere stier, fugletårne m.v. i naturskønne områder.

Danmark har et velfungerende lovkompleks og et effektivt tilsyn, der beskytter bygningskulturarv, fortidsminder i landskabet og andre kulturværdier.

Danmark er førende inden for byplanlægning og danske kompetencer inden for byløsninger og energieffektive bygninger er efterspurgt internationalt.



12. Sikre bæredygtigt forbrug og produktionsformer

Danmark er et foregangsland, når det gælder afkobling af økonomisk vækst fra ressourceforbrug og miljøbelastning.

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark arbejder på en lang række forskellige politikområder for at opnå en bæredygtig forvaltning og effektiv udnyttelse af naturressourcer. En betydelig del af den danske indsats for bæredygtig produktion og forbrug følger af EU regulering.

Danmark er et foregangsland, når det gælder afkobling af økonomisk vækst fra ressourceforbrug og miljøbelastning. Danmark har igennem de sidste 25 år afkoblet en række miljøparametre fra den økonomiske vækst.

Danmark har som land med en stor økonomisk aktivitet et stort forbrug af naturressourcer. I 2014 brugte den danske økonomi 113,2 mio. tons materielle ressourcer på hjemmemarkedet, såsom biomasse, fossile energibærere, metalliske og ikke-metalliske mineraler. Hver dansker forbruger ca. 20 ton pr. år. Danmark er blevet betydeligt bedre til at få værdi ud af naturressourcerne, og den udvikling forventes at fortsætte i de kommende år.

Danmark er blandt de lande i verden, som deponerer mindst affald på lossepladsen og arbejder målrettet for at fremme mere cirkulær økonomi, hvor materialerne i produkter kan genanvendes i stedet for at blive til affald. Miljømærkninger, herunder Svanen og Blomsten, Ø-mærket og det økologiske spisemærke, bidrager til overgangen til cirkulær økonomi. Danmark har generelt et velfungerende affaldshåndteringssystem og indtager en førerposition inden for bekæmpelse af madspild.

Danmark har i mange år gennemført en målrettet indsats for sikker håndtering af kemikalier og affald, inklusive industrielle kemikalier og pesticider/biocider, samt at tilvejebringe viden om kemiske stoffer, herunder om deres effekter og udbredelsesveje.

Danmark har også været meget aktiv i forhold til at påvirke kemikalie-lovgivning og forvaltningen i EU og globalt. Mange danske virksomheder arbejder strategisk med deres samfundsansvar, og dansk erhvervsliv har en stærk global position i ansvarlig og bæredygtig virksomhedspraksis. Det er frivilligt for virksomhederne, om de ønsker at arbejde med samfundsansvar, men lovkrav i årsregnskabsloven betyder imidlertid, at de største danske virksomheder har pligt til at afgive en redegørelse for samfundsansvar.

Danmark har med afsæt i EU's vejledende mål om grønne indkøb igangsat en række initiativer, som sikrer, at Danmark er blandt de lande, der er længst fremme med grønne offentlige indkøb.

13. Handle hurtigt for at bekæmpe klimaforandringer og deres konsekvenser

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark har ratificeret klima-aftalen fra Paris (COP21). Blandt Danmarks prioriteter i en balanceret implementering af aftalen er en vedvarende forøgelse af ambitionsniveauet over tid, støtte til og samarbejde om udviklingslandenes transformation til lavemissionsudvikling og tilpasning til og modstandsdygtighed overfor klimaforandringer, samt mobilisering af den private sektors klimainvesteringer. Grundet geografien står Danmark nationalt overfor en række udfordringer særligt i forhold til oversvømmelser, som adresseres gennem en række indsatser på kommunalt, nationalt og EU niveau, herunder anvendelse af avancerede geografiske højdemodeller.

Det nationale mål for Danmark i 2050 er et lavemissionssamfund, der er uafhængig af fossile brændsler. Samtidig er Danmark godt på vej til at overopfylde sit 2020-klimamål for de ikke kvotebelagte sektorer og parat til påtage sig et ambitiøst 2030-mål for videre reduktion af disse udledninger. Danmark bakker op om EU's klimamål på mindst 40 pct. reduktion i udledning af drivhusgasser i 2030, EU's målsætning for vedvarende energi på mindst 27 pct. i 2030, samt EU's vejledende mål for energieffektivisering på mindst 27 pct. i 2030.

Danmark bidrager løbende med finansiering til udviklingslandenes klimaindsatser blandt andet gennem bilateral støtte og støtte til relevante institutioner, klimafonde og finansieringsinitiativer. Danmark forventer at fortsætte denne støtte blandt andet som en del af opfyldelsen af ilandenes kollektive målsætning om at mobilisere USD 100 mia. årligt i offentlig og privat finansiering til ulandenes klimaindsatser.

Danmark støtter en række institutioner, klimafonde, og finansieringsinitiativer, og bidrager dermed til fælles målet om USD 100 mia. årlige bidrag til klimafinansiering i udviklingslande. Derudover bidrager Danmarks myndighedssamarbejde med en række udviklingslande til kapacitetsopbygning i landene og som katalysator for øget privat klimafinansiering.

Det nationale mål for Danmark i 2050 er et lavemissions-samfund, der er uafhængig af fossile brændsler.



14. Bevare og sikre bæredygtig brug af verdens have og deres ressourcer

Danmark arbejder aktivt for bæredygtig udnyttelse af havområder. De danske havområder beskyttes gennem en lang række indsatser, herunder EU's Vandrammedirektiv og Havstrategidirektiv.

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark arbejder aktivt for bæredygtig udnyttelse af havområder. De danske havområder beskyttes gennem en lang række indsatser, herunder EU's Vandrammedirektiv og Havstrategidirektiv. Ydermere vedtog Danmark havstrategiloven i 2010, og i forlængelse heraf kom Danmarks havstrategi i 2012. Begge har til formål at sikre et godt havmiljø, som udstukket i EU's havstrategidirektiv. Målet er at sikre, at Danmark opnår den rette balance mellem brug og påvirkning af havet, samtidig med at vi sikrer et sundt hav.

Fiskeri adresseres gennem den nye fælles fiskeripolitik i EU. I december 2013 blev den nye fælles EU fiskeripolitik vedtaget, hvilket skabte et stærkere fundament for et mere bæredygtigt fiskeri og bedre ressourceudnyttelse i fremtiden. Stadig flere bestande udnyttes inden for de niveauer, der giver maksimalt bæredygtigt udbytte (MSY). Denne udvikling er en klar målsætning for den fælles fiskeripolitik. I de kommende år fortsættes udrulningen

af den fælles fiskeripolitik. Landingsforpligtelsen (forbud mod udsmid af fangst, 'discard'), en økosystembaseret fiskeriforvaltning og et øget regionalt samarbejde er en del af den reformerede fælles fiskeripolitik. Danmark støtter kystfiskere gennem en særlig frivillig ordning, som gør skånsomt kystfiskeri mere attraktivt.

Flere delmål omhandler reduktion af forurening af havene, herunder forsuring og havaffald. En betydelig del af indsatsen bygger på internationale aftaler og EU aftaler. For at kunne adressere nationale og internationale udfordringer er der behov for internationalt samarbejde om at løse udfordringerne. Da marint affald i de danske havområder og på danske strande også stammer fra nationale og international haverhverv, er det afgørende med en global indsats for at nå målet. Danmark har forpligtet sig til at nå målet om at reducere mængderne af marint affald inden 2025. Der er p.t. mangel på viden om marint affald, men der pågår arbejde med at kortlægge og fastsætte referenceniveauer, som forventes færdigt i 2020.

15. Beskytte, genoprette og støtte bæredygtig brug af økosystemer på land, fremme bæredygtigt skovbrug, bekæmpe ørkendannelse, standse udpining af jorden og tab af biodiversitet

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark arbejder løbende for beskyttelse, genoprettelse og bæredygtig brug af økosystemer og skove, samt biodiversitet gennem national lovgivning og EU-direktiver og gennem en række internationale Rio-konventioner vedrørende klima, biodiversitet og ørkendannelse.

Danmark er et landbrugsland, hvor ca. 2/3 af arealet dyrkes. Arealet af åbne naturtyper er faldet betydeligt i det sidste århundrede, men er nu relativt stabilt på omkring 10 pct. af Danmarks territorium. Skovarealet har været jævnt stigende gennem flere hundrede år, og er det fortsat. Skove dækker i dag knap 15 pct. af landets areal, og den danske skovlov har blandt andet til formål at fremme bæredygtig skovdrift og at øge skovarealet. Danmarks nationale skovprogram kortlægger udfordringer og muligheder på skovområdet. Programmet er p.t. under revision.

Som lille land med tæt befolkning og intensiv arealudnyttelse arbejder Danmark til stadighed med at optimere udnyttelsen af ressourcer og arealer på en bæredygtig og miljøvenlig måde. En stor del af de danske naturarealer under EU's habitatdirektiv er i en ikke-gunstig tilstand. Det gælder blandt andet mange skove, enge, og kystnaturtyper. En væsentlig ramme for dansk naturpolitik er EU's naturdirektiver og EU's forordning om bekæmpelse af invasive arter. Habitatdirektivet fra 1992 har til formål at fremme biodiversiteten i medlemsstaterne ved at definere en fælles ramme for beskyttelsen af arter og naturtyper, der er af betydning for EU. Dette sker hovedsageligt gennem udpegning og forvaltning af særlige bevaringsområder.

Naturpakken fra 2016 består af en række initiativer på naturområdet, der skal styrke biodiversiteten. Naturpakken indeholder blandt andet en indsats for udlæg af ny biodiversitetsskov. Der afsættes endvidere midler til indsatser, der skal skabe mere sammenhæng i naturen og bedre vilkår for dyr og planter i det åbne land. Der er også indsatser, der skal motivere flere landmænd til at pleje naturen. Endelig er der afsat flere midler til en styrket indsats for reduktion af kvælstofudvaskningen til miljøet fra landbruget.

EU Vandrammedirektivet og dansk implementering heraf giver retning og sætter ambitionsniveauet for en indsats omkring beskyttelse af akvatiske økosystemer. Som opfølgning på EU's forordning om invasive arter er der iværksat en kampagne for bekæmpelse af invasive arter, og man arbejder parallelt hermed på en national handlingsplan.

Globalt er Danmark aktiv i FN's Biodiversitetskonvention og bakker op om den internationale aftale om adgang til og udnyttelse af genetiske ressourcer – en aftale som både skal beskytte biodiversitet og sikre retfærdig udbyttedeling –, samt deltager i internationalt samarbejde om bekæmpelse af handel med truede dyr og planter under CITES-konventionen.

Danmark arbejder løbende for beskyttelse, genoprettelse og bæredygtig brug af økosystemer og skove, samt biodiversitet gennem national lovgivning og EU-direktiver og gennem en række internationale Rio-konventioner vedrørende klima, biodiversitet og ørkendannelse.

16. Støtte fredelige og inkluderende samfund. Give alle adgang til retssikkerhed og opbygge effektive, ansvarlige og inddragende institutioner på alle niveauer

Danmark er blandt verdens mindst korrupte lande, og forbrydelser som korruption og organiseret kriminalitet bliver efterforsket med den grundighed, som forbrydelserne påkræver.

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Danmark arbejder for at skabe fredelige og inkluderende samfund nationalt og internationalt. Danmark er blandt verdens mindst korrupte lande, og forbrydelser som korruption og organiseret kriminalitet bliver efterforsket med den grundighed, som forbrydelserne påkræver.

Retssystemet i Danmark er velfungerende og har fokus på retssikkerhed, og en effektiv og transparent forvaltning og lovgivningsproces, som blandt andet giver privatpersoner og medier mulighed for at søge aktindsigt. Alle fødsler i Danmark registreres, og i den forbindelse registreres barnet i Det Centrale Personregister, som er et register, der indeholder grundlæggende personoplysninger om de registrerede personer. Også personer, der tilflytter Danmark fra udlandet, registreres efter nærmere fastsatte betingelser i Det Centrale Personregister.

Danmark er en markant global forsvarer for international retsorden, fred, menneskerettigheder, og demokrati i internationale fora, og det er tillige vigtige prioriteter i det danske udviklingssamarbejde. Danmark støtter i den forbindelse konfliktforebyggelse, samt freds- og statsopbygning i skrøbelige og konfliktramte lande, herunder ved at arbejde for at adressere de underliggende årsager. Endvidere arbejder Danmark for en bredere og mere repræsentativ deltagelse af udviklingslande i internationale organisationer, herunder i FN og Verdensbanken.

17. Revitalisere det globale partnerskab for bæredygtig udvikling og styrke midlerne til at nå målene

Dansk politik er på linje med målet, og der vil være et vedvarende arbejde med at realisere ambitionerne i målet.

Resultatet af konferencen om udviklingsfinansiering i Addis Ababa i 2015 er en integreret af 2030-dagsordenen og skitserer sammen med verdensmål 17 midlerne til realisering af målene. Målet omfatter tiltag vedr. finansiering, teknologi, kapacitetsopbygning, handel og systemiske emner, såsom nationalt ejerskab, makroøkonomisk stabilitet, og et ligeværdigt multilateralt handelssystem.

Danmark har længe været kendt som et foregangsland for partnerskaber for bæredygtig udvikling på grundlag af Danmarks stærke tradition for offentlige, offentlig-private og brede partnerskaber med mange forskellige aktører både nationalt og internationalt. Danmark har levet op til FN's målsætning om at yde minimum 0,7 pct. af BNI i udviklingsbistand siden 1978. Da udviklingsbistand langt fra er nok til at understøtte udvikling, arbejder Danmark for at mobilisere ressourcer til udvikling, offentlige og private, nationale og internationale, samt mobilisere ressourcer, der samtidig bringer ny viden, kompetencer, teknologi og innovation med sig.

Danmark støtter blandt andet udvikling af udviklingslandenes lokale skattesystemer og arbejder gennem en række erhvervsrettede instrumenter, heriblandt Investeringsfonden for Udviklingslande (IFU), Klimainvesteringsfonden (KIF) og Landbrugsinvesteringsfonden (DAF), samt den nye Verdensmålsfond, for at øge private investeringer og inklusiv, bæredygtig økonomisk vækst og beskæftigelse i udviklingslandene. Endvidere støtter Danmark kapacitetsudvikling og bedre rammevilkår for vækst og udvikling, som en integreret del af udviklingssamarbejdet gennem blandt andet myndighedssamarbejde, innovationsfaciliteter og i samarbejde med lokale partnere og internationale organisationer.

Danmark arbejder for en bedre integration af udviklingslandene i verdenshandelen. Internationalt støtter Danmark, at udviklingslandene opnår en øget repræsentation og stemme til internationale økonomiske og finansielle institutioner. Danmarks handelspolitik varetages gennem EU, og EU giver særlig god markedsadgang til de mindst udviklede lande i form af told- og kvotafri adgang til EU's markeder for alle varer med undtagelse af våben. De laveste mellemindkomstlande har også privilegeret adgang til EU's markeder. Danmark arbejder både nationalt og gennem EU for sammenhængende politikker, der bedst muligt indtænker hensyn til bæredygtighed og udviklingslande.

Gennem Danmark Statistiks indsatser bidrager Danmark til at opbygge statistisk kapacitet i udviklingslande til monitorering af verdensmålene.

Danmark har længe været kendt som et foregangsland for partnerskaber for bæredygtig udvikling på grundlag af Danmarks stærke tradition for offentlige, offentlig-private og brede partnerskaber med mange forskellige aktører både nationalt og internationalt.

Marts 2017

Udenrigsministeriet
Asiatisk Plads 2
1448 København K
Tlf. : +45 33 92 00 00

Løbe nr. 2016/17:8

ISBN 978-87-93422-32-2 (trykt version)
ISBN 978-87-93422-41-4 (digital version)

Design, omslag: Datagraf Communications
Design: Datagraf Communications

Publikationen kan hentes på
www.regeringen.dk



Verdensmålene



Mogens Lykketoft • smoly@ft.dk • [t:@lykketoft](https://twitter.com/lykketoft)

Verdensmålene





Mogens Lykketoft • *smoly@ft.dk* • *t:@lykketoft*

	1. Energi og regnvand	2. Affald, genbrug og madspild	3. Transport, sundhed og ernæring	4. Byudvikling, beplantning og biomasse	5. Frivillighed, fællesskaber og medborgerskab
Ønsker til undertemaer	Byggetilladelse til at sætte solceller op på alle bygninger	Start indefra - grøn indkøbspolitik (stille store krav)	Regulering af trafikforhold på Hovedgaden	Bygge showcase på CO2-neutralitet (fyrtårn)	Inddrage grundejerforening og boligforeninger
	Varmeplan uden naturgas	Inddrag skolerne	Uddanne i sund mad/sund krop	Inkludere boliger der henvender sig til flere (fx flere generationer under samme tag mv)	Fødevarefællesskab
	Geoenergi	Fokus på kommunens køkkener	Lyngby-Taarbæk som cykelkommune	Fællesskabsorienterede boliger	Kortlægning af fællesskaber i kommunen
	Målbare tiltag	Byggeri/byggematerialer*	100% økologi/bæredygtige indkøb i kommunen	CO2-neutralt byggeri	Ønsker, at fokusområdet bliver et tværgående tema i alle fokusområder
			El-biler i kommunen	Krav til maksimal biodiversitet i al nybyggeri og renovering, herunder regnvandshåndtering	
Særlige interesser		Rådhuset som showcase (afskaf vandflasker, engangskopper mv.)	Flere på cyklerne (særligt børn)	Bæredygtige krav til alle udbud (fokuserede bæredygtighedskrav)	Synlighed - borgerne skal kunne se sig selv i indsatserne
		Børn og unges vaner	Mere bevægelse hos unge og gamle		Det skal være nemt at engagere sig som borger
		Sortering alle steder (privat, virksomheder, institutioner)	Kræve el-busser		
			Forny Jernbaneplassen		
			Mindre madspild		
			Økologiske madvarer i offentlig regi		
Case eksempler	Århus Vand - 0-energiløsning på rensning af spildevand	Byttemarked		NREP's FN17 projekt i Ørestad (Karoline)	Bæredygtigt Gentofte
		Repair café			§17, stk. 4 udvalg + rådhus i Middelfart
		Re-use (Kolding)			Miljøpunkt Indre By og Christianshavn
		Fremme dele-kultur via konkrete events mv.			
Ønsker til målgruppeinvolvering	Grundejere	Erhverv, skoler, institutioner (sortering)		Borgere + brugere af byggeriet	Alle
	Virksomheder	DTU		Investorerne og udviklere	Børn + unge sammen med ældre (på tværs af generationer)
	Andre fællesskaber	Lyngby Forsyning			
Ønske om deltagelse i arbejdsgruppemøde	Henrik Bang	Dorthe Minna	Jesper Lind	Dorthe Minna	
	Jesper Lind	Karoline	Gert Rode	Karoline	
		Richard			
		Signe			
		Kathrine			

Kommissorium for opgaveudvalg - Opgaveudvalgets opgaver

- Udarbejde forslag til strategi med afsæt i FN's 17 Verdensmål og i relation til Vidensbystrategien
- Skabe anbefalinger til et tværgående arbejde med FN's verdensmål i kommunen
- Udarbejde forslag til konkrete realiserbare initiativer med fokus på ændret adfærd og effekter
- Inddrage og samarbejde med en bred og varieret gruppe af interessenter
- Formulere kriterier for projektstøtte (bæredygtighedspulje på 2 mio. kr.)
- Beslutte hvilke projekter der skal tildeles støtte på op til 50.000 kr. inden for et rammebudget på 0,5 mio. kr.
- Sikre sammenhæng mellem bæredygtighedsindsatsen og øvrige relevante visioner, politikker, strategier og planer i kommunen samt til det øvrige arbejde i kommunalbestyrelsen.

5 fokusområder

1. Energi og regnvand

- Konvertering af fossile forsyning til renere energi
- Energibesparelser – renovering/adfærdsændringer
- Separering af regn- og spildevand, fx via nedsivning eller regnbede

4. Byudvikling, beplantning og biomasse

- Bæredygtighedskrav til ny bebyggelse
- Muligheder for konkrete tiltag i den nye bydel ved Firskovvej

5. Frivillighed, fællesskaber og medborgerskab

- Flere frivillige initiativer
- Styrkelse af medborgerskab

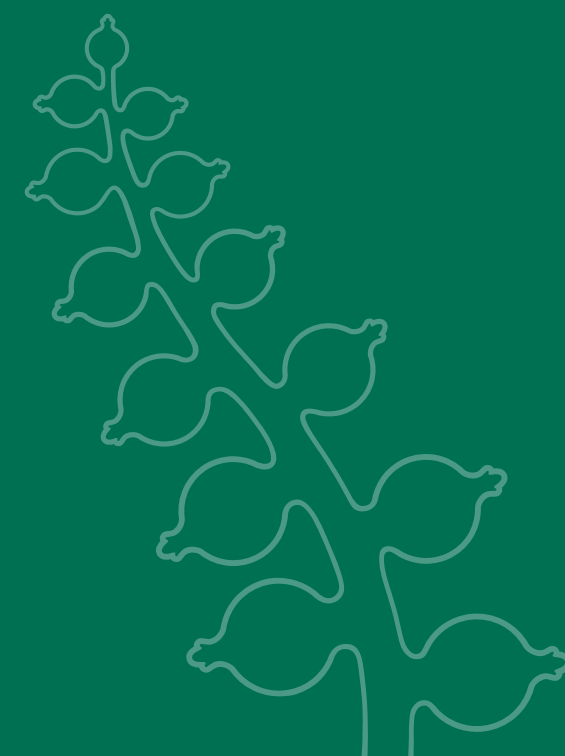
2. Affald, genbrug og madspild

- Cirkulær økonomi, fx benytte genanvendte ressourcer i kommunale byggerier, indkøb baseret på recirkulerede ressourcer
- Genbrug/genbrugsstation/byttecenter
- Sortering og indsamling af affald

3. Transport, sundhed og ernæring

- Forbedre betingelserne for bæredygtige/sundere transportformer
- Ændre sammensætningen af maden eller andelen af økologi på offentlige institutioner

1. Energi og regnvand



Hvad er kommunens bemyndigelse på området?

Overordnet set, skal Kommunen godkende større forsyningsanlæg (>250 kW), ligesom kommunen i lokalplaner kan stille krav om hvad man må etablere, f.eks. solceller eller vindmøller.

Kommunen kan kræve, at man konverterer til en anden forsyningsform, hvis man udskifter eller vil renovere sit oliefyr, men kan ikke kræve at man konverterer en eksisterende varmekilde. Ved nybyggeri i områder, hvor lokalplanerne er ældre end 1/1-2019 kan man stille krav om at de tilsluttes kollektiv forsyning (fjernvarme el. naturgas).



Men derudover er kommunens rolle meget at informere og "nudge" borgere og virksomheder til at foretage miljømæssigt fornuftige valg.

Hvad er kommunens definerede mål på området?

- Reducere CO2-udslippet fra Lyngby-Taarbæk Kommune som geografisk område med 25 % i 2025 i forhold til CO2-udslippet i 2015
- Reducere CO2-udslippet fra den kommunale drift med 2% om året frem til 2025

Hvad er hovedemnerne inden for området?

- Reducere CO2-udslippet fra Lyngby-Taarbæk Kommune som geografisk område med 25 % i 2025 i forhold til CO2-udslippet i 2015
- Reducere CO2-udslippet fra den kommunale drift med 2% om året frem til 2025

Indenfor hvilke overordnede indsatsområder er der især mulighed for at arbejde med ændret adfærd?

- Energibesparelser i form af renovering og adfærdsændringer
- Oplysning af borgere, ikke mindst skolebørn, til at blive bæredygtige forbrugere

Hvilke eksterne interessenter har en særlig viden eller interesse i fokusområdet?

- DTU, TEC HCØ, Lyngby-Taarbæk Forsyning, Vestforbrænding, Grøn Fremtid, DN.

Regnvand

Klimaforandringerne betyder, at vi i Danmark oplever flere og kraftigere regnskyl end tidligere. Mange kloakker har svært ved at rumme de store og pludselige vandmængder, hvilket kan betyde oversvømmelser og overløb af spildevand. Lyngby-Taarbæk kommune er ekstra udsat pga. det kuperede terræn. Derfor er Lyngby-Taarbæk Forsyning bl.a. i gang med at etablere separate regnvandsledninger, så regnvandet bliver adskilt fra spildevandskloakken. Derved bliver spildevandskloakken mindre belastet.



Hvad er hovedemnerne inden for området?

- Afskæring af regnvand – hold vandet på egen grund
- Reducere overløb til åer, søer og havet ved at fjerne regnvand fra kloakken

Indenfor hvilke overordnede indsatsområder er der især mulighed for at arbejde med ændret adfærd?

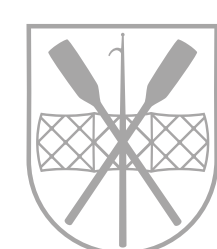
- Separering i fælleskloakerede områder, ved at adskille regn- og spildevand inde på den enkelte ejendom
- Animere til mere adskillelse fx ved ned-sivning eller regnbede på egen grund.



En stor del af regnvandet kommer som tag- og overfladevand fra boliger, hvorfra det typisk ryger direkte ned i spildevandskloakken. Boligejere kan derfor være med til at afhjælpe problemerne med øgede regnmængder ved selv at håndtere regnvandet på egen grund via etablering af LAR – Lokal Afledning af regnvand. Der findes forskellige måder at håndtere regnvandet på, men fælles for dem alle er, at vandet enten siver ned i jorden og bliver til grundvand, eller det fordamper.

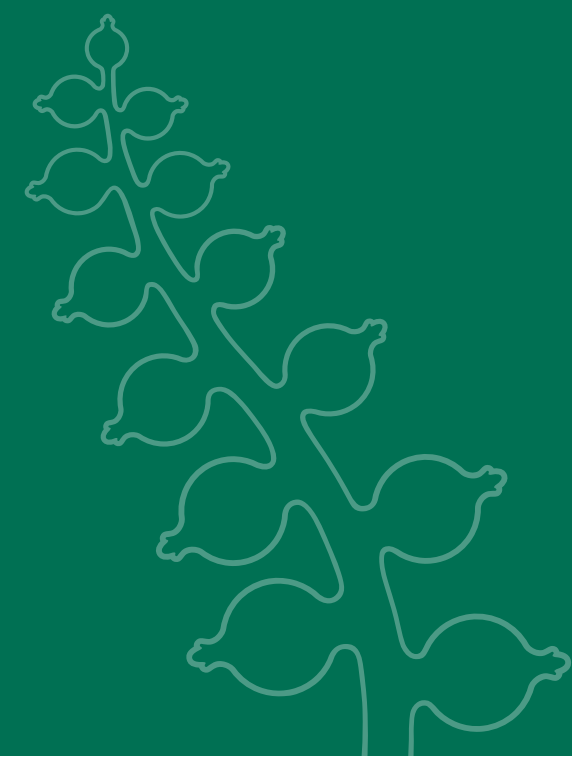
Hvilke eksterne interessenter har en særlig viden eller interesse i fokusområdet?

- DTU, Lyngby-Taarbæk Forsyning, Miljøstyrelsen, DN.



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

2. Affald, genbrug og madspild



Hvad er kommunens bemyndigelse på området?

Kommunen skal indsamle affald fra husholdninger, og stille mindst én genbrugsstation til rådighed for borgerne i kommunen samt virksomheder generelt.

Kommunen kan tilbyde at indsamle dagrenovation fra virksomheder. Herudover skal kommunen føre tilsyn med, at virksomheder efterlever lovgivningens krav om, at de skal kildesortere deres affald. Der er ingen krav i lovgivningen til omfanget af disse tilsyn.

Kommunens egne institutioner er at betragte som virksomheder. Kommunen har mulighed for at lave en særlig ordning for indsamling af genanvendeligt affald fra kommunens egne institutioner.

Hvad er kommunens definerede mål på området?

Kommunens mål ligger i forlængelse af mål fra EU om, at vi skal genanvende minimum 50 % af vores husholdningsaffald inden 2022. Målet stiger løbende op til 65 % i 2035. Der måles på 7 udvalgte affaldstyper: papir, pap, plast, metal, glas, træ og madaffald. Mængden af disse 7 affaldstyper sættes i forhold til, hvor meget affald der forbrændes.

I kommunens affaldsplan 2019-2030 er der bl.a. sat følgende mål: **Indføre indsamling af madaffald fra husholdninger. Målet er, at der i 2024 indsamles 2.500 ton madaffald, svarende til 43 kg per indbygger årligt**

- Øge mængden af indsamlet papaffald fra ca. 400 ton (2017) til 600 ton i 2024 fx ved at indføre en bedre indsamlingsordning
- Reducere mængden af tekstiler i det brændbare affald ved at gøre det lettere for borgerne at aflevere tekstiler til genanvendelse
- At overvejelser om cirkulær økonomi indgår i alle relevante kommunale planer, strategier og indkøb, fx ved at benytte genanvendte ressourcer i kommunale byggerier og gennem indkøb efterspørge produkter baseret på recirkulerede ressourcer
- Indføre affaldssortering på alle kommunens skoler og institutioner med henblik på at øge mængden af affald til genanvendelse

Hvad sker der lige nu på området i Lyngby-Taarbæk Kommune?

KMB skal i foråret 2019 træffe beslutning om:

- at indføre sortering af madaffald hos alle husstande
- tilbyde en beholder til papaffald som en frivillig ordning til alle husstande
- indføre indsamling af tekstiler til genanvendelse sammen med storskrald

Forvaltningen forventer i foråret 2019 at fremlægge tidsplan og budgetønske for udrulning af affaldssortering på alle kommunens institutioner med henblik på at opnå bevilling af midler hertil

Indenfor hvilke overordnede indsatsområder er der især mulighed for at arbejde med ændret adfærd?

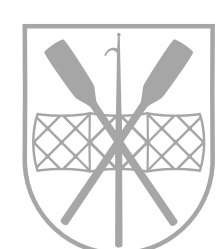
Langt de fleste borgere vil gerne affaldssortere, hvis de får muligheden og det gøres nemt for dem.

Ved at indføre affaldssortering på kommunens skoler og institutioner, skabes en unik mulighed for at koble handling og læring. Børnene oplever selv at kunne gøre en forskel i deres dagligdag, samtidig med at dette kobles til læring om fx ressourcer, klima og CO2.



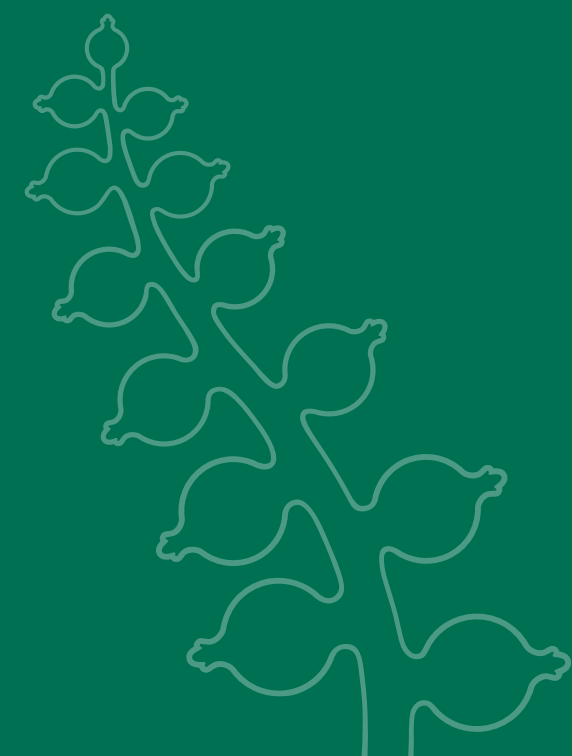
Hvilke eksterne interessenter har en særlig viden eller interesse i fokusområdet?

- Lyngby-Taarbæk Forsyning varetager al drift i forhold til indsamling af affald fra husholdninger i kommunen. Det omfatter indsamling af fx dagrenovation og storskrald ved husstandene, tømning af kuber til glas og papir i det offentlige rum samt drift af genbrugsstationen.
- Vestforbrænding er et fælleskommunalt affaldsselskab, som står for tværgående opgaver som fx kampagner, skoletjeneste, statistikker og meget mere. Desuden står Vestforbrænding for afsætning af alt affald, som indsamles i kommunerne. Dvs. de af-søger markedet, udbyder mængderne og indgår kontrakter med modtageanlæg.



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

3. Transport, sundhed og ernæring



Hvad er kommunens bemyndigelse på området?

Overordnet set skal kommunen sikre, at dens offentlige veje er i god og forsvarlig stand som trafikanternes art og størrelse kræver.

I forhold til vej- og stiplanlægning er det kommunen der bestemmer, hvilke nye kommuneveje- og stier samt private fællesveje og -stier der skal anlægges og godkender vejprojekter dertil. Kommunen kan i lokalplan stiller krav til f.eks. indretning af veje og sammenhængende stinet.

I forhold til trafiksikkerhed gælder, at det påhviler politi og vejmyndigheder efter samråd med skolerne at træffe foranstaltninger til at beskytte børnene mod farerne fra den kørende færdsel på deres vej til og fra skolen.

I 2018 godkendte politikerne en Trafik- og mobilitetsstrategi, som udpeger 7 fokusområder, som kommunen kan gøre noget ved og tilsammen påvirker mobiliteten i kommunen.

Hvad er kommunens definerede mål på området?

Der skal udarbejdes strategier for hver af de 7 fokusområder, og strategierne skal indeholde mål for områderne. På nuværende tidspunkt indeholder Trafik- og mobilitetsstrategien en vision for hver af de 7 områder:

- At vejnettet er velfungerende, så trafikken fordeler sig efter trafikklasserne og trængsel undgås
- At det bliver attraktivt for flere at cykle i kommunen
- At gøre den kollektive trafik til et attraktivt alternativ til bilen
- At gøre det trygt og sikkert at færdes i Lyngby-Taarbæk Kommune
- At kommunens veje, fortov og andre offentlige arealer er tilgængelige for alle
- At bilister oplever en hurtig og effektiv adgang til parkeringsarealer
- At trafikken styres smartere, så trafikken bliver dirigeret mere effektivt og sikkert igennem kommunen.

Hvad er hovedemnerne inden for området?

- Vej- og trafikplanlægning ved hjælp af trafikmodel og trafiksimuleringer
- Trafiksikring af veje og trygge skoleveje
- Deltagelse i landsdækkende trafikcampagner vedrørende fart og uheld
- Anlæg af supercykelstier (supercykelstisamarbejdet)
- Anlæg af letbane
- Gravetilladelser
- Forlængelse af Firskovvej
- Optimering af signaler og parkeringssøgeringen
- Ændring af Lundtoftegårdvej
- Trafikkampagner for at få flere skolebørn til at transportere sig til skole

- Understøtte færdselslæreren i skole, for at sikre at eleverne får undervisning i henhold til "Fællesmål for færdselslære"
- Udarbejdelse af strategier for tilgængelighed, kollektiv trafik, cyklisme, trafikstyring, vejnettet, parkering og trafiksikkerhed.

Indenfor hvilke overordnede indsatsområder er der især mulighed for at arbejde med ændret adfærd?

- Obligatorisk færdselslære i skolerne, så vi får børn og unge, der selv kan færdes i trafikken – selvtransporterende børn
- Forbedre betingelserne for de alternative transportformer (cykling, gang, kollektiv trafik og herunder kombinationsrejser)
- Trafikkampagner
- Fysiske ændringer på vejnettet (signaloptimering, hastighedsdæmpende foranstaltninger mv.)

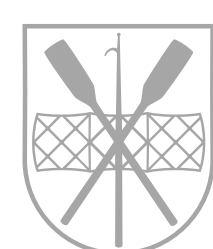
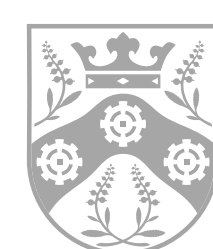
Hvilke eksterne interessenter har en særlig viden eller interesse i fokusområdet?

- Politiet, V-S-P samarbejdet (vej, skole, politi), Supercykelstisekretariatet, Vejdirektoratet, nabokommunerne, Det lokale cyklistforbund, borgerne.



STRATEGIENS FOKUSOMRÅDER	ALKOHOL	FYSISK AKTIVITET OG OVERVÆGT
Sundhedsstrategien har tre overordnede fokusområder • Fremme det sunde hverdagsliv • Støtte borgerne i at mestre eget liv • Styrke og udvikle det borgernære sundhedsvæsen Sundhedsindsatsen går på to ben 1. Fremme mulighederne for at leve et sundt liv ved at tilbyde sunde rammer der, hvor borgerne færdes til hverdag. 2. Målrette indsats for særlige målgrupper, fx særlige forebyggende indsats rettet mod børn, ældre eller grupper af voksne med særlige behov. Lyngby-Taarbæk Kommune er allerede godt i gang, men på nogle områder er der behov for en styrket indsats. Det er inden for disse områder, at vi har formuleret en række mål og indsats inden for de tre fokusområder i strategien.	Mål • Alkoholdebutalderen skal hæves, og færre unge skal være storforbrugere af alkohol • Andelen af voksne med risikabel alkoholadfærd i hjem med børn skal nedbringes til minimum regionsgennemsnittet på 12 % • Andelen af voksne og ældre med storforbrug skal nedbringes til minimum regionsgennemsnittet TOBAK Mål • Rygestart skal forebygges blandt børn og unge – med særligt fokus på overgangen til ungdomsuddannelse • Andelen af rygere skal nedbringes med særligt fokus på borgere uden for arbejdsmarkedet	Mål • Flere borgere skal være fysisk aktive • Antallet af overvægtige og svært overvægtige børn i 0.- 4. klasse skal nedbringes over en 4-årig periode • Borgere med færre ressourcer bredt set skal understøttes i at blive mere fysisk aktive • Ældre skal understøttes i at vedligeholde det fysiske aktivitetsniveau

ØKOLOGI:
Det anslås, at ca. 18% af maden i kommunale institutioner i Lyngby Taarbæk Kommune er økologisk



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

4. Byudvikling, beplantning og biomasse



Hvad er kommunens bemyndigelse på området?

Når kommunen er grundejer og sælger en grund kan kommunen stille krav om fx bæredygtige certificeringsordninger.

Hvis kommunen ikke ejer grunden, er der stadig mulighed for at stille krav til ny bebyggelse som planmyndighed. Her kan kommunen fx opsætte rammer for nybyggeris placering og udformning i lokalplaner. Som bygningsmyndighed skal kommunen godkende nybyggeri. Hvis der gælder en lokalplan, skal planens krav til nybyggeriets udformning følges.

Lidt om Firskovvejområdet

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at udvikle erhvervsområdet ved Firskovvej og Nørgaardsvej. Det er intentionen, at området skal udvikles til et attraktivt, fleksibelt og robust område med en bymæssig karakter og moderne identitet.

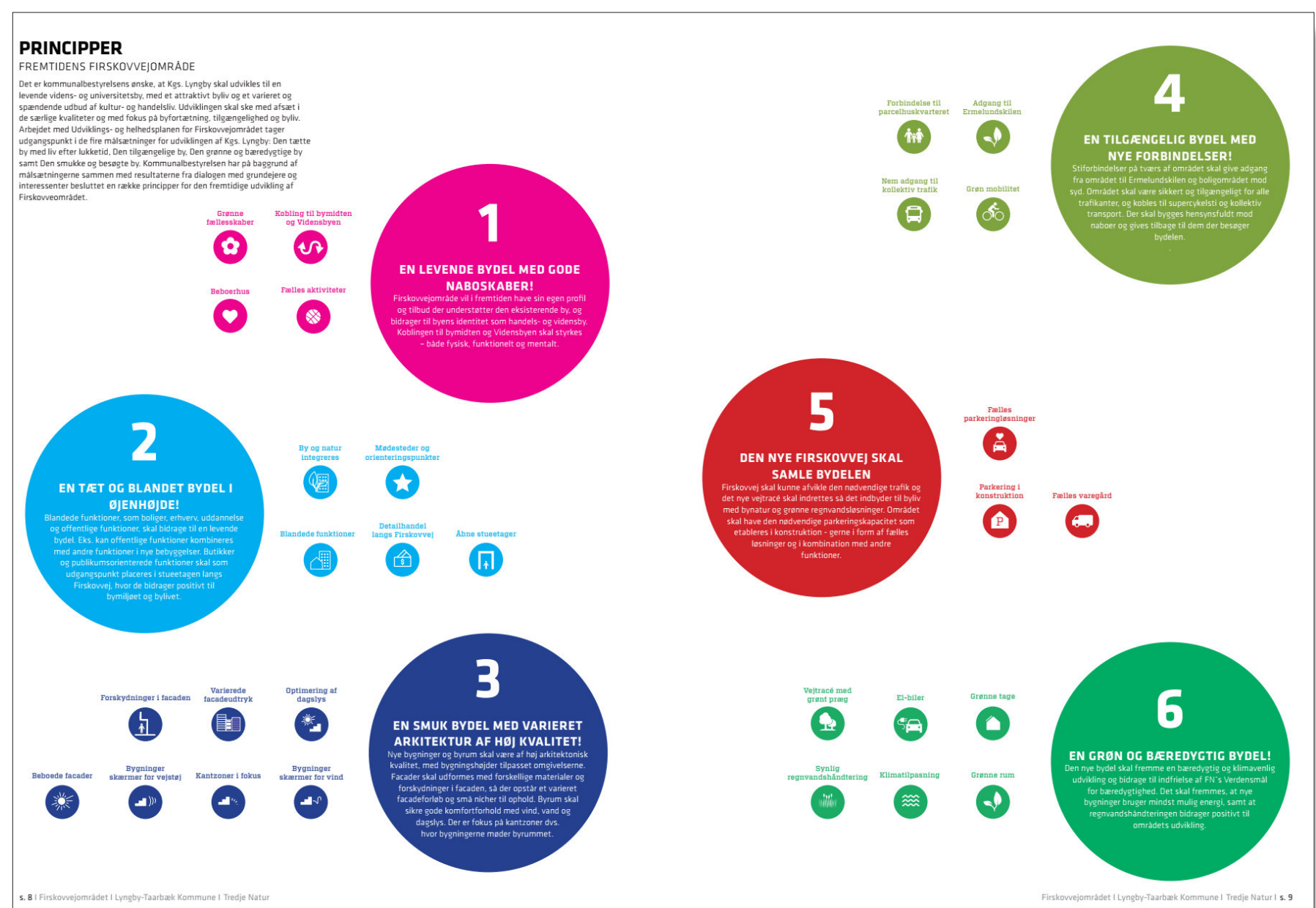
Forslag til udviklings- og helhedsplan for Firskovvejområdet er blevet godkendt af kommunalbestyrelsen og fremlægges nu til offentlig debat i ca. 6 uger.

Udviklings- og helhedsplanen for Firskovvejområdet skal ses som et strategisk værktøj for den videre planlægning for området og fastlægger de overordnede principper og opmærksomhedspunkter for, hvordan visionen om en blandet by med byliv kan opnås.

Udviklings- og helhedsplanen udstilles på rådhuset i perioden 14/3 – 30/3, og der arrangeres borgermøde med byvandring i området den 23/4.

Inspirationsspørgsmål:

- Kan der evt. konkretiseres principper for biomasse og beplantning for Firskovvejområdet i rammelokalplanen?
- Hvilken værdi vil det give for ejendommene på Firskovvejområdet, hvis der bliver sat ambitiøse rammer for bæredygtighed
- Der ligger en genbrugsstation på Firskovvej. Kan den evt. moderniseres og inkludere fx en byttecentral og repair-café?



Firskovvejområdet og bæredygtighedstiltag

Der er udviklet 6 principper for Firskovvejområdet, hvoraf det 6. handler om bæredygtighed:

Den nye bydel skal fremme en bæredygtig og klimavenlig udvikling og bidrage til indfrielse af FN's Verdensmål for bæredygtighed. Det skal fremmes, at nye bygninger bruger mindst mulig energi samt at regnvandshåndteringen bidrager positivt til områdets udvikling. Nye lokalplaner, som konkretiserer principperne for Firskovvejområdet:

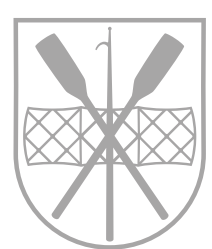
Udviklings- og helhedsplanen for Firskovvejområdet giver ikke direkte mulighed for nybyggeri. For at der kan bygges nyt i området, skal der udarbejdes nye lokalplaner for området. Det skal overvejes hvordan Udviklings- og helhedsplanen for Firskovvejområdet skal følges op, så det yderligere kan konkretiseres, hvordan området skal udvikles.

Lidt fakta om træer i Lyngby-Taarbæk Kommune:

Træer har en stor effekt i bybilledet, og samtidig en vigtig faktor i forhold til klimaet og miljøet. Træerne køler under hedeølger. De suger og ophober store mængder vand bl.a. ved skybrud. Forureningen nedsættes idet træerne opfanger op til 50% af partikelforureningen i byen. Gamle træer er levested for mange dyrearter og bidrager til stor biodiversitet.

Der er en faldende træbestand i Lyngby-Taarbæk Kommune. Dette skyldes bl.a. fældning af træer i forbindelse med Dyrhavegårds Jorder, Firskovvejområdet, udvidelse af fjernvarmeforsyningen og udbygningen af letbanen.

Der er udarbejdet en Træstrategi 2016-2018. Der er endnu ikke afsat budget til videreførelse af træstrategien udover 2016-2018. Kommunalbestyrelsen har som en del af budgetaftale 2019-2022 formuleret følgende hensigtserklæring: Lyngby-Taarbæk Kommune har en ambition om at fastholde træbalancen i kommunen. I forlængelse af kommunens træplantningsstrategi søges derfor samarbejde med grundejere, og der udarbejdes et årligt træregnskab for plantede og fældede træer.



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

5. Frivillighed, fællesskaber og medborgerskab



Hvad er kommunens bemyndigelse på området?

Kommunen skal invitere frivillige og borgere til at samarbejde om udvikling af innovative løsninger på de fremtidige velfærdsudfordringer.

Kommunen skal yde rådgivning der understøtter og udvikler frivillige initiativer og ideer, som kan gavne borgerne og fællesskabet i kommunen.

Kommunens rolle er at inddrage borgerne i brugerdrerne innovationsprocesser, for sammen at finde velfærdsløsninger som både involverer kommunale institutioner, frivillige og den enkelte bruger og borger.



Hvad er kommunens definerede mål på området?

• Vi fremmer nye og mangfoldige former for frivillighed

Mere frivillighed – flere frivillige og nye former for frivillighed

• Vi styrker koordination, netværk og relationer på tværs

Øget fokus på samarbejdsrelationer, koordination og netværk på tværs af frivillighedsområdet

• Vi udvikler det gode samarbejde

Samarbejde mellem kommunale institutioner og frivillige. Åbne og samarbejdsparate kommunale institutioner i Lyngby-Taarbæk kommune

• Kommunal støtte til frivillige

Kommunal støtte til den mangfoldige frivillighedskultur.

• VISION: Det er kommunens vision at Lyngby-Taarbæk Kommune har en synlig og anerkendende kultur for at tage imod frivilliges ressourcer som aktive bidragere til værdiskabelsen i lokalsamfundet og til egen glæde.



Hvad er hovedemnerne inden for området?

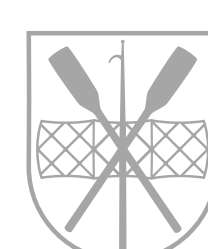
- Hvordan styrker vi medborgerskab?
- Hvordan får vi flere frivillige initiativer?
- Frivillighed i periferien eller kernen af den kommunale opgave?

Indenfor hvilke overordnede indsatsområder er der især mulighed for at arbejde med ændret adfærd?

- Socialt bæredygtige byer og lokalsamfund
- Netværksdannelse i forbindelse med bæredygtighed
- Delekultur, brug af Boblberg.dk
- Synergi med eksisterende frivillighedskultur
- Folkeoplysning som led i forandring af adfærd

Hvilke eksterne interessenter har en særlig viden eller interesse i fokusområdet?

- Potentielle nye frivillighedsmålgrupper
- Foreninger, DTU, kirker, biblioteket, kulturhuse, institutioner (særligt skoler og gymnasier), Tårnbæk borgerforening, Grøn Vækst, almene boligforeninger, grundejerforeninger, metorkorps, lektiecafe, studiekredse, interesseorganisationer, Røde Kors, Dansk Flygtningehjælp, Ældresagen, Frivilligcenteret og Selvhjælp, Folkeoplysningsudvalget, Vidensbyen, m.fl.



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE