

Abstract

This paper is examining New Public Governance in the Danish municipalities. There is a rising disinterest in the public, among politicians and the clerks with the way the public sector is run and managed. As the answer to some of the woes that the other guiding principal theories in public management and administration. New ideas about how the government should be run rise to the top, one of these is New Public Governance where the former dominant paradigm New Public Management works from a Low trust and neo liberal ideas then New Public Management is the opposite in many ways. According to this, having individuals who only care for their only interest is too reductionistic, there are many factors that play into how actors in the public system act such as the context they are in and their own professionalism. From the municipalities these New Public Governance ideas have been embraced to a much larger extent then in the national administration and the ministry of finance. There for this paper has chosen the municipalities as the focal area of study to be more specific it's the city managers who have be chosen to study. The Question of the paper is *"To what extent is New Public Governance tools used in the Danish municipalities? Why and how do these principals come to light? And are there can problems with using this Governance paradigm?"* To answer this central question a broad theoretical network must be established. From this theoretical groundwork a Survey will be constructed the analysis of this paper will be based on the findings of this survey. The analysis will be divided into four parts each of them will examine a part of the main question of the paper. The first will be about what New Public Governance tools are used in the municipalities if any? The second will contend with the question of how the New Public Governance school of thought coexist with the other Public management and administration paradigms such ad New Public Management. The Third examines if the parts of the Governance paradigm such as coproduction and cocreation are started with a bottom-up approach as ascribed to the New Public Governance Theory. The Last part analysis is about if there could be any democratic issues with using this paradigm. The conclusion is that these New Public Governance Tools are used in the municipalities. And that it cohabits with other public administration and management paradigms that in combination contribute to negate each other's flaws. It also concludes that that there are some issues with this paradigm both as a and effective way to govern in a crisis like the corona pandemic and as for possibly strengthening some preexisting democratic inequality problems

Indhold

Abstract.....	1
Indledning	3
Problemformulering.....	4
Teori.....	6
New Public Governance (NPG)	6
Teoretisk ophav Sociologisk - nyinstitutionalisme.....	7
Netværksstyring.....	9
Deltagerinddragelse og eventuel Samskabelse	10
Metastyring	12
Udfordringer med New Public Governance	13
Demokrati.....	14
Andre styringsparadigmer	15
Kvantitativ Metode.....	16
Spørgeskemaets opbygningen, formulering og tematikker.....	17
Distribution og Basisdata:	19
Analyse.....	21
Analysestrategi	22
Analyse del 1: Hvilke New Public Governance inspirerede styringselementer er mest udbredt i den kommunale ledelse?.....	22
Analyse del 2: Hvordan Interagere New Public Governance elementerne med andre typer for styring? (New Public Management).....	25
Analyse del 3: I hvor høj grad er New Public Governance initiativerne i kommunerne skabt nede fra? Er det kommunen eller de eksterne aktører (Borgerne, Foreningerne og Virksomhederne) der initierer kontakten? hvilke udfordringer kan der opstå ved en Bottom-up tilgang?.....	26
Analyse del 4: Kan New Public Governance styring skabe en problematik ud fra et demokrati perspektiv?.....	28
Konklusion.....	31
Litteraturliste:.....	36
Bilag	37
Bilag 1.....	37
Bilag 2.....	40
Bilag 3.....	45

Indledning

Der vil i det kommende afsnit foreligge en indledning til det emnefelt som dette speciale vil beskæftige sig med. Der er har gennem de senere år været en tiltagene grad af utilfredshed med den måde hvorpå den offentlige sektor er blevet drevet på. New Public Management har gennem de sidste par årtier været det dominerende styrings- og ledelsesparadigme inden for den offentlige sektor. Der har dog som sagt været en stigende grad a kritik af denne måde at tænke offentlig styring på. For at finde roden til kritikken og de løsninger der er blevet fundet herpå, er det relevant at undersøge den ideologi og det teoretiske fundament hvori New Public management tager sit afsæt. New Public Management bygger på en række meget liberale grundantagelser, individet er her i fokus og det anskues som værende af en egennyttmaksimerende karakter. En del af teorien bag New Public Management er kendetegnet ved en lav grad a tillid, det er fordi der i denne tanke skole forefinder sig en antagelse om, at offentlige ansatte og mennesker generelt ofte vil tilgodese egne interesser (Henrichsen: 2013, s. 45 & 49). I forlængelse heraf menes der altså at der i New Public Management paradigmet bør gøres brug, er en autoritær form for styring, som skal bibringe føre politiske mål, som kan være modstridende med de offentlige ansattes egeninteresser, ud i livet (Henrichsen: 2013, s. 49) Kritikerne af denne type tankegang vil mene at dette er en alt for simpel antagelse, fordi de offentlige ansattes handlinger ikke blot kan reduceres til økonomi og egennyttmaksimering (Henrichsen: 2013, s. 50). Der kan for eksempel være en række institutionelle forhold, der kan have indflydelse på offentlige ansattes, ageren, med det menes der etik, faglighed og hensyn til borgerne, da der sker en interaktion imellem de offentlig ansatte og borgerne, som ikke kan begrænses til individer, der konkurrerer ud fra en egennyttmaksimerende logik (Henrichsen: 2013, s. 49). Der er flere og flere som med tiden er begyndt at stille spørgsmålstegn, ved hvorvidt det er hensigtsmæssigt at forsætte ned at denne vej når det handler om ledelsen af den offentlige sektor (Torfing & Køhler: 2016). Der blev for et par år siden udgivet en bog af manden som i sin tid brugte New Public Management som begreb for første gang. Heri bliver der, som så mange andre steder, stillet spørgsmålstegn ved hvorvidt det originale mål med New Public Management paradigmet, som var at skabe en mere fleksibel og effektiv offentlig sektor, egentlig er blevet indfriet. I studiet, som byggede på data fra England gennem de sidste tredive år, bliver det konkluderet, at der var sket en lille stigning i de relative omkostninger i den offentlige sektor, imens at almindelige borgernes opfattelse af den service modtog, var blevet dårligere (Hood, 2015). Det var blandt andet øget bureaukrati, udlicitering og digitalisering som blev fremhævet som værende medvirkende til mindre effektivitet. Det at der har været sat spørgsmålstegn ved tidligere tiders styringslogikker har skabt en mulighed for andre ideer at kunne vinde indpas. Hvor New Public Management har haft en mere effektivitets og omkostnings fokuseret tilgang til offentlig styring og ledelse så er der andre alternativer. Der har særligt været en skole som har trådt frem i

lyset, denne er New Public Governance som har mange kontraster i forhold til New Public Management, Blandt andet er tillidsbaseret ledelse en stor del af dette paradigme. Derudover så er der også et eksplicit fokus på en mere inddragende tilgang til problemløsning i det offentlige (Torfing & Køhler: 2016). Det kan anskues som værende naturligt at når en type ideer som New Public Management har været dominerende i en årrække så vil andre komme frem som modsvar på samme måde som at New Public Management selv opstod som et svar på en offentlig sektor der i 1960erne og 1970erne, voksede i størrelse og omkostninger. Det er særligt i kommunerne at New Public Governances tilgang til offentlige ledelse har vundet frem, det kan blandt andet ses i en undersøgelse fra 2016 hvor der blev spurgt til forskellige former for offentlige styring, her blev der spurgt til hvilke typer af redskaber som kommunale ledere vurderede højest. Ud fra denne undersøgelses tegnede der sig et billede af at netop de nye redskaber blev vurderet højt, imens at New Public Managements redskaber var mindre populære. New Public Governances indtog i den offentlige sektor har altså været nede fra og op hvor det har været kommunerne selv der i kraft af nye opgaver har søgt alternative måder at løse de problematikker de står overfor (Torfing & Køhler: 2016). Der er nogle som stiller spørgsmålstejn ved hvorvidt kommunerne bruger New Public governance reelt ved eksempelvis samskabelse eller borgerinddragelse eller om kommunerne bruger disse Buzz words til at legitimere deres Top-down ikke inklusive dagsordner. Eksempelvis har nogle kommuner op skaleret i forhold til at invitere forældre og pårørende ind for at foretage renovationer på børnehaver og plejehjem. Nogle kritikere vil anskue dette som en spare øvelse

Problemformulering

Det vil være dette projektets fokus at belyse denne nyere bevægelse inden for offentlig ledelse og da det virker til at være ude i kommunerne at denne udvikling hovedsageligt forefinder sig, virker det naturligt at det er der hvor undersøgelsen finder sted. Det vil være et survey studie hvor der vil blive taget kontakt til offentlige ledere i de danske kommuner for at finde frem til hvordan og i hvor høj grad denne bølge reelt set udvikler sig derude. Denne opgave har som interessefelt at afdække New Public Governance i den kommunale ledelse for at kunne afdække dette vil der i det kommende afsnit blive opstillet en problemformulering samt en række delspørgsmål som skal bibringe at svare på denne problemformulering. Som redegjort for i det ovenstående afsnit så har der gennem de senere år været en været et større og større fokus på, i den offentlige diskurs, at skulle ske ændringer i den måde det offentlige system fungerede på. Ud fra det er denne problemformulering blevet konstrueret:

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

For at kunne besvare denne problemformulering så er det blevet vurderet relevant at konstruere en række undersøgelsesspørgsmål som skal hjælpe med den endelige analyse og besvarelse af den ovenstående problemformulering men som et værktøj i forhold til konstruktionen af den spørgeskemaundersøgelse som vil komme til at være projektets empiriske bidrag. Det første vil omhandle hvilke af de senere defineret New Public Governance inspireret styringsredskaber som er mest udbredte i de danske kommuner. Det sker som et forsøg på at afdække den første del af problemformuleringen som relatere sig til hvorvidt der bliver arbejdet med New Public Governance i kommunerne:

1. *Hvilke New Public Governance inspirerede styringselementer er mest udbredt i den kommunale ledelse?*

De næste spørgsmål vil blive relateret til svare på den anden del af problemformuleringen som omhandler hvorfor og på hvilke måder New Public Governance Inspireret styring kommer til udtryk derved er det blevet vurderet interessant at spørge til hvordan New Public Governance indgår i sammenspil med andre Offentlige styringslogikker så som den ovennævnte New Public Management. Da det selvfølgelig er for reduktionistisk at antage at nu hvor der har været ytreret utilfredshed med tidligere tiders styringslogikker så har New Public Governance erstattet de andre, derimod er det mere interessant at anskue de forskellige logikker i sammenspil med hinanden og hvordan kan supplere hinanden:

2. *Hvordan Interagere New Public Governance elementerne med andre typer for styring? (New Public Management)*

Den sidste del af problemformuleringen omhandler eventuelle problematikker der kan opstå i brugen af New Public Governance inspireret styring. Derfor er der blevet opstillet følgende spørgsmål der har til formål at belyse dele af dette. Det første omhandler Bottom up tilgangen som er inkorporeret i New Public Governance tilgangen, dette vil også blive yderligere redegjort for i projektets problemformulering, er der tale om reel bottom-up hvor initiativerne starte nede fra eksempelvis fra borgerne eller er det stadig en mere top-down styring hvor det er kommunen der er dem der taget initiativet og vid udstrækning bestemmer rammerne. Til slut er det i gennemgangen af litteraturen omkring New Public Governance blevet gjort klar at der kan være en modsætning i forhold til den mere inddragende tilgang som er central i paradigmet og så den reelle demokratiske situation i virkeligheden. Med menes der om de inddragende elementer kan ramme skævt og tilgodese visse grupper og skubbe andre længere væk fra indflydelse:

3. *I hvor høj grad er New Public Governance initiativerne i kommunerne skabt nede fra? Er det kommunen eller de eksterne aktører (Borgerne, Foreningerne og Virksomhederne) der initierer kontakten? hvilke udfordringer kan der opstå ved en bottom-up tilgang?*
4. *Kan New Public Governance styring skabe en problematik ud fra et demokrati perspektiv?*

Den ovenstående problemformulering og tilhørende undersøgelsesspørgsmål skal bibringe en mere nuanceret og fyldestgørende analyse både ved at slå fast omfanget af brugen af New Public Governance i den kommunale ledelse, men også sætte et lys på eventuelle udfordringer med tilgangen.

Der er i forhold til denne opgave blevet foretaget visse afgrænsninger både i forhold til hvad det er muligt at nå inden for den tidsramme der er for denne undersøgelse. Men også i forhold til hvem der er relevant at udspørge inden for dette emnefelt. Det er blevet valgt at holde undersøgelsen på et kommunalt plan da det som skrevet i det ovenstående virker til at være der hvor disse tanker har sat sig mest fast. Der er derudover blevet foretaget et valg om at det er Kommunal/Stads direktørerne som vil blive udspurgt i denne undersøgelse og ikke område cheferne indenfor eksempelvis børne og unge- eller ældre området. Det er sket ud fra en kalkule om at det er de øverste ledere i kommunen, der selvfølgelig sammen med den folkevalgte ledelse, der udstikker den retning hvor kommunerne skal gå og i sidste ende er dem der har ansvaret for de strategier som blevet udformet og implementeret.

Teori

I de kommende afsnit vil det teoretiske begrebsnet som denne opgave vil gøre brug blive introduceret det vil løbende blive relateret til de problematikker som der vil blive behandlet senere i projektet, og som denne teoretiske udredning skal bruges til at belyse på en nuanceret og fyldestgørende måde. Da det er New Public Governance som er som er en hovedfokus for opgaven vil det selvfølgelig være en central del af dette afsnit der vil blive gjort et forsøg på at videre bringe dette speciales opfattelse af forskellige teoretiske begreber inden for New Public Governance både den de grund antagelser som teorinettet bygges på men også de enkelte del elementer af teorien som føre til de redskaber dette styringsparadigme foreskriver at anvende

New Public Governance (NPG)

I dette afsnit vil det teoretiske grundlag for New Public Governance som styringsparadigme blive præsenteret. Først vil det teoretiske grundlag i form af sociologisk nyinstitutionel teori blive udfoldet.

Herefter vil styringsredskaberne netværksstyring, deltagerinddragelse, og metastyring, der er knyttet til NPG som styringsparadigme, blive præsenteret. Til sidst vil der foreligge et kritisk perspektiv på NPG og de udfordringer, paradigmet står over for. New Public Governance i relation til offentlige styring opstod som en modreaktion til New Public Management som følge af den kritik, der har været rettet mod dette, og fordi der i NPG er en forestilling om, at pluralistisk styring af den offentlige sektor kan agere som et alternativ til de styringsmæssige problemer, NEW PUBLIC MANAGEMENT står overfor. Styringsparadigmet NPG er kendetegnet ved tværgående samarbejde mellem statslige aktører, virksomheder, borgere og civilsamfundet (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 92). Centralt for NPG er involveringen af ikke-statslige aktører i udviklingen og implementeringen af løsninger på velfærdsproblematikker (ibid., s. 99), hvori samarbejdet herom er baseret på gensidig afhængighed og læring, samt tillid (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 94). Styringsparadigmet bygger slutteligt på en antagelse om, at ressourcemobilisering mellem de forskellige aktører vil skabe grobund for en mere effektiv offentlig sektor og styring heri, samtidig med at der eksisterer en antagelse om, at tværgående dialog, gensidig læring, samt forbedrede muligheder for deltagelse er med til at facilitere en øget demokratisk styring i den offentlige sektor. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 101)

Teoretisk ophav Sociologisk - nyinstitutionalisme

New Public Governance bryder med New Public Management-paradigmets afsæt i public choice-teorien og dens fokus på de egenlystmaksimerende politiske og sociale aktører, med det menes der, at i nyinstitutionalismen så udgør rationel handling blot en meget lille del af den måde, hvorved og hvorpå politiske og sociale aktører bestemmer deres handlinger ud fra, da handling ud fra denne teoretiske skole bliver betinget af de institutionelle forhold som aktøren befinder sig i. Dette betyder med andre ord, at aktørers handlinger ofte er styret af en kontekstuel vurdering af, hvad der er 'passende adfærd' i en given situation på baggrund af institutionelle regler, normer, og værdier. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 96)

Den sociologiske nyinstitutionalisme, der er teoretiseret af Johan P. Olsen og James G. March, anser samfundet som værende opbygget af forskellige institutionelle organiseringsformer, hvortil der er knyttet rationalitets- og adfærdsformer, der spiller sammen og virker ind på hinanden. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 938) Politiske institutioner har ifølge Olsen og March kapacitet til at forme identiteter og meninger, da disse institutioner har en central plads i forhold til at definere politiske identiteter. Det er i disse institutioner, det politiske liv udfolder sig, og på baggrund heraf mente Olsen og March, at der var behov for at tillægge politiske institutioner mere værdi i studiet af politik og politisk adfærd. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 939) Institutioner er i den sociologiske nyinstitutionalisme teoretiseret som værende en samling af formelle som uformelle regler, procedurer og roller, hvortil der hører forskellige normativt funderede værdimæssige

meningssystemer. Formelle og uformelle regler og normer er grundet i menings-, forståelses-, og fortolkningssystemer, der fastsætter, hvad en bestemt adfærd betyder og har af konsekvenser i den pågældende institutionelle kontekst. Institutioner er arenaer, hvori regler og procedurer dikterer, hvad 'passende' adfærd er. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 940) I relation til dette projekt er denne teoretiske indgangsvinkel relevant at anlægge, da udviklingen i de styringslogikker, der anvendes i de Danske kommuner, må siges at udspringe fra den udvikling, der har forekommet i offentlige lederes menings-, forståelses-, og fortolkningsforståelser af, hvad de organisatoriske og styringsmæssige handlinger, de udfører, har af betydningen for driften af den kommune, hvori de skal lede, og hvilke handlinger, der i relation til det mål, de gerne vil opnå, kan anses som værende passende.

I politiske institutioner forekommer en bestemt passende logik, der bestemmer, hvad der kan kategoriseres som passende adfærd er (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 941). Også kendt som Logic of appropriateness, dette indebærer overvejelser om, situationen en aktør befinder sig i, samt hvilken person denne aktør er, derudover handler det om hvad der er passende for den pågældende aktør at gøre i den pågældende situation, denne på nuværende tidspunkt er i. Det betyder, at passende logik indebærer en rolle/identitetsbaseret handlingsrationalitet, som bestemmer, hvordan politiske og sociale aktører agerer ud fra en forståelse af, hvem det er de er i den situation som de finder sig selv i (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 942) Logic of appropriateness kræver at både de politiske og de sociale aktører, forstår og kan reflektere over sig selv i relation til deres roller og identiteter, de har i det politiske liv, de skal kunne handle rationelt og reflekteret i de sammenhænge som de indgår i. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 943) Kommunale ledere befinder sig i et miljø, der er præget af, at der er ved at ske en udvikling i forhold til, hvordan det anses som værende 'passende' at lede, da medarbejdere i den offentlige sektor gør oprør mod New Public Management styring, og ønsker mere samarbejde og inddragelse. Der kan i denne forbindelse sås tvivl om, hvorvidt det er passende for en kommunal leder at agere ud fra rational choice-prægede rationaler, da der kan argumenteres for, at den institutionelle og kontekstuelle ramme, lederne agere inden for, ikke nødvendigvis foreskriver redskaber såsom resultatstyring og top-down-styring som værende passende. (Torfing & Køhler, 2016)

Sociologisk nyinstitutionalisme er med til at danne det begrebsnet, der kan muliggøre koblingen mellem projektets problemformulering, *Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?*

Samt dets teoretiske afsæt med henblik på at kunne identificere New Public Governance inspireret elementer i studiet af offentlige ledelse i de danske kommuner. Dette begrebsnet kommer til udtryk gennem den teoretiske tilgangs fokus på politiske og sociale aktørers vurderinger af, hvad der for dem er 'passende'

adfærd på baggrund af de institutionelle og kontekstuelle sammenhænge, hvori de indgår, samt på baggrund af de normer og regler, der gør sig gældende heri. De styringsmæssige paradigmeskift er bestemmende for, hvordan offentlige ledere mest hensigtsmæssigt bør handle i relation til den kommunale kontekst, hvori de agerer, samt i forhold til de medarbejderne, der indgår heri.

Netværksstyring

Inden for governance-forskningen bliver der lagt stor vægt på den faldende betydning af formelle politiske institutioner og den parlamentariske styringskæde i relation til styringen af samfundet og økonomien (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 96). For NPG betyder dette, at dét, der står centralt, derimod er samspillet mellem den offentlige og private sektor, samt civilsamfundet (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 96), hvortil styringsnetværk står helt centralt i forhold til at binde forskellige organisationer, sektorer, samt styringsniveauer sammen (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 97). Ligeledes er der inden for governance-forskningen forekommet et skift fra at fokuset ligger på institutioner til at fokuset er på processer, der er mere eller mindre uformelle (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 97). Denne udvikling lægger sig tæt op ad NPG, da dette skift har tydeliggjort eksistensen af de forskellige offentlige og private aktører, der tager del i samfundsstyringen, og som er grundlæggere af samarbejdsarenaer, hvori denne styring udvikler sig. (ibid.) Staten fremstår i dag som værende et fragmenteret offentligt system, der består af mange forskellige relativt autonome styringsinstanser og beslutningsaktører (Sørensen & Torfing: 2005, s. 43 & 44). Denne fragmentering har for de offentlige institutioner betydet, at de i stigende grad er nødsaget til at samarbejde tværgående for at håndtere styringsopgaver. En af måderne, hvorpå der samarbejdes tværgående, er styringsnetværk. (Sørensen & Torfing: 2005, s. 44) Et styringsnetværk kan defineres som værende en horisontal sammenknytning af aktører, der er gensidigt afhængige af hinanden, og som er operationelt autonome fra stat, marked og civilsamfund, og som inden for en mere eller mindre selvreguleret institutionel ramme styres via løbende forhandlinger. (Sørensen & Torfing: 2005, s. 97) Styringsnetværkene samarbejder om at løse problemstillinger, de i fællesskab har identificeret. (Sørensen & Torfing: 2005, s. 48) Styringsnetværk er enten selvgroede eller opstået på baggrund af initiativ fra offentlige myndigheder, hvor det i begge tilfælde gælder, at gensidige afhængighed ligger til grund for, at aktører udveksler viden, idéer, og ressourcer mellem hinanden i relation til at løse problemstillinger (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 97). Denne gensidige afhængighed, eller interdependens, som styringsnetværk bygger på, betyder, at et flertal af forskellige aktører er afhængige af hinandens ressourcer for at kunne realisere deres målsætninger (Sørensen & Torfing, 2005, s. 42). Til trods for samarbejdet kan der mellem de aktører, der indgår i et styringsnetværk, være mange forskellige og nogle gange konfliktfyldte interesser til stede (Sørensen & Torfing: 2005, s. 42 &

43), men hvis interdependensen er tilpas stor, kan disse mulige konflikter løses via forhandlinger, etableringen af tillidsrelationer, og gennem et regelsæt for netværkssamarbejdet, der enten kan være formelt eller uformelt (ibid., s. 43). Sammenknytningen af forskellige aktører med forskellige interesser i en institutionel sammenhæng, hvor der er plads til dialog, skaber grundlag for udviklingen af kollektive strategier for opgaveløsning, et fælles erfarings- og læringsgrundlag, samt et fælles regel- og normsystem. (ibid., s. 41) Til trods for at der er mange muligheder og fordele ved netværksstyring i den offentlige sektor, er der inden for netværkssamarbejderne en konstant fare for, at samarbejdet kan bryde sammen grundet interne konflikter i netværkene, (Bøgh Andersen et al, 2017, s. 98) der typisk omfatter mange forskellige aktører med mange forskellige interesser og holdninger (Sørensen & Torfing: 2005, s. 42). Der skal i relation til netværksstyring ligeledes tages højde for, at der skal forekomme en instans, der kan sikre, at netværkene er i stand til at balancere eventuelle interessekonflikter, og som er i stand til at vurdere, hvorvidt styringsnetværk er den rette styringsform i den pågældende situation. (ibid.5, s. 52) På baggrund heraf har der inden for governance-forskningen været megen interesse i, hvordan styringsnetværkers processer og resultater kan påvirkes uden at krænke det selvregulerende aspekt af samarbejdet, hvortil et muligt redskab er metastyring. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 98/ Sørensen & Torfing: 2005, s. 53)

For at kunne afkode forekomsten af styringsnetværkselementer i den offentlige ledelse vil der i undersøgelsen af i blandt Danske kommunaldirektører være et fokus på indikatorer som samspillet mellem kommunale og ikke-kommunale aktører, uformelle processer i det politiske arbejde, selvregulerende, tværgående, horisontale samarbejder, samt interdependens ligge til grund for en kobling mellem problemformulering og det teoretiske grundlag for projektet.

Deltagerinddragelse og eventuel Samskabelse

En alternativ måde hvorpå samspillet mellem statslige og ikke-statslige aktører udspiller sig inden for NPG er deltagerinddragelse. Her er det ligeledes ikke de formelle politiske institutioner, der står centralt, men fokus ligger derimod på at inddrage ikke-statslige aktører i den politiske beslutningsproces. Deltagerinddragelse er for statslige aktører et nyttigt styringsredskab blandt andet på baggrund af en forventning om, at disse kan øge deres kapacitet til at formulere og implementere politikker ved at inddrage aktører som virksomheder, borgere, og civilsamfundet i policy-processen. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 138) Ved at inddrage ikke-statslige aktører kan de statslige aktører afdække mulig utilfredshed i befolkningen, og de kan øge legitimiteten af deres politikker, da forskning har vist, at borgere er mere tilbøjelige til at synes, at politikker er retfærdige, hvis de selv har været med til at formulere dem. De statslige aktører er ligeledes i stand til at udvide ansvarlighedsfladen for politikker ved at inddrage flere aktører, og til sidst kan deltagerinddragelse af staten

anvendes som et redskab hvorigennem et bredere spektrum af inputs og deltagelse kan udnyttes i relation til politikdannelse (Bell & Hindmoor: 2009, s. 138.).

Styring gennem deltagerinddragelse er blevet udbredt grundet den voksende tilslutning til det synspunkt, at styring via hierarki, uden megen involvering af ikke-statslige aktører, ikke altid er hensigtsmæssig, og at centraliserede former for ekspertviden kan være uhensigtsmæssige og upålidelige, og at viden, der er opnået gennem dialog og deltagerinddragelse, i stedet bør være i fokus (Bell & Hindmoor: 2009, s. 138)

Deltagerinddragelse kan defineres som værende processen hvorigennem der samarbejdes mellem grupper af aktører, der er knyttet sammen på baggrund af geografi, interesser, og kollektive situationer for at håndterer problemstillinger, der påvirker dem. Via dette styringsredskab delegeres ansvaret for at formulere og implementere politikker til ikke-statslige aktører (Bell & Hindmoor: 2009, s. 139).

Succesfuld deltagerinddragelse forudsætter som det vigtigste, at der forekommer bred deltagelse blandt de aktører, der er påvirket af den problemstilling, der skal samarbejdes om at løse. Herudover er centrale karakteristika for en succesfuld inddragelse kendetegnet ved anerkendelsen af, at borgernes kompetencer og viden er vigtige ressourcer, at ikke-statslige aktører bliver involveret tidligt i beslutningsprocessen, at beslutningsprocessen er gennemsigtig, og at autoritetsgrænsefladerne er trukket op. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 144) For at styring via deltagerinddragelse kan lade sig gøre, skal borgere gives tilstrækkelig information for at kunne komme frem til en velfunderet beslutning i forhold til løsninger på velfærdsproblematikker, og der skal i det pågældende lokalsamfund være nok social og materiel kapital til at undgå problemer relateret til kollektiv handling (Bell & Hindmoor: 2009, s. 144.). Reelt samarbejde mellem statslige og ikke-statslige aktører forudsætter, at beslutningstagen deles ligeværdigt mellem de involverede aktører, at det i samarbejdet accepteres, at der er nogle aktører, der vil miste noget af deres autoritet, mens der er andre, der vil opnå mere autoritet, end de er vant til at have, samt at der vil være gensidig afhængighed og ressourceudveksling mellem de deltagende aktører. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 144)

Til trods for at statslige aktører delegerer autoritet og ansvar til ikke-statslige aktører i deltagerinddragelse og samskabelse, forekommer der, som i styringsnetværk, metastyring af de processer, der udspiller sig inden for disse decentraliserede styringsformer (Bell & Hindmoor: 2009, s. 145).

Elementer, der vil blive kontrolleret for i ambitionen om at afdække deltagerinddragelseselementer i den kommunale ledelse, vil være inddragelse af borgere i den politiske beslutningsproces i relation til problemstillinger, der påvirker dem, anerkendelse af borgernes ressourcer, dialog, tidlig involvering, ligeværdighed mellem deltagerne i policy-processen, autoritetsdelegering, samt interdependens, og ressourceudveksling.

Metastyring

Metastyring fokuserer på de praksisser og procedurer, der kan sikre statslige aktører indflydelse på og kontrol med forskellige styringsformer (Bell & Hindmoor: 2009, s. 46). Denne form for styring har til formål, at statslige aktører kan intervenere i, samarbejder for at sikre effektivitet og ansvarlighed (Bell & Hindmoor: 2009s. 67). For statslige aktører er det vigtigt, at de kan opnå deres mål, som eksempelvis en forbedring af de offentlige serviceydelser eller en effektivisering af den offentlige sektor, ved at arbejde sammen med ikke-statslige aktører, samtidig med at de har den nødvendige autoritet i samarbejderne til at kunne kontrollere situationen, hvortil metastyring er et redskab, der kan opfylde denne dualistiske målsætning (Bell & Hindmoore: 2009, s. 65).

I relation til deltagerinddragelse og samskabelse foregår metastyring på den måde, at der i samarbejderne er klare ansvarslinjer optrukket, hvorigennem statslige aktører delegerer bestemte funktioner og ansvar til ikke-statslige aktører. Herudover etableres der direkte forbindelser mellem de statslige og ikke-statslige aktører gennem gensidig ressourceudveksling, og der designs institutioner, der skal understøtte og guide disse decentraliserede beslutningssamarbejder. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 145) Deltagerinddragelse er knyttet til statslige aktører i den forstand, at disse aktører koordinerer og uddeler ressourcer, løser problemer og uoverensstemmelser, der ikke kan løses i de lokale samarbejder, understøtter tværgående formidlingen af læring og innovationer, samt hjælper med at opbygge mere ligelig adgang til deltagelsesmuligheder. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 145)

Metastyring i styringsnetværk er mindre ligetil, da formålet med disse netværk er, at de skal være relativt selvregulerende, hvorved det kan være problematisk, at statslige aktører griber ind i styringsprocesserne, samt søger at udøve kontrol med de resultater, netværkene producerer, da der er en risiko for, at styringsnetværkene mister deres evne til at være selvregulerende, og derved mister deres værdi som styringsredskab (Sørensen & Torfing: 2005, s. 53).

For begge styringsredskaber er metastyring ikke problemfrit, da metastyringspraksisser kan ende med at facilitere hierarkisk magtudøvelse i samarbejderne, der bør være relativt selvbestemmende, i stedet for at understøtte disse, hvis ikke den statslige intervention modereres (Bell & Hindmoor: 2009, s. 68). Det kan derved siges, at metastyring kaster en skygge af hierarki over samarbejder, der involverer ikke-statslige aktører (Bell & Hindmoor: 2009, s. 70).

Forekomsten af metastyring i de mere eller mindre uformelle og selvregulerende styringsredskaber søges klarlagt, ved identifikationen af situationer og processer, hvorigennem kommunen udøver kontrol eller søger at opnå indflydelse på de beslutningsprocesser, der har til formål at være relativt autonome i forhold til kommunen som institution.

Udfordringer med New Public Governance

Centralt i argumentationen imod NPG som styringsparadigme står, at involveringen af de mange statslige som ikke-statslige aktører kan have den konsekvens, at processerne, der bliver skabt i relation til opgavevaretagelsen i den offentlige sektor, bliver for komplekse og svære at styre, da disse aktører alle medbringer forskellige interesser og dagsordner (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 107). Relateret hertil kan forekomsten af forskellige interesser og varierende ressourcer skabe problemer i forhold til kollektiv handling, i form af eksempelvis free riding eller dominerende interesser hos enkeltaktører, der kan føre til suboptimale udfald på kollektivt niveau. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 159/ Bøgh Andersen et al: 2017, s. 108) I relation til den sidste pointe kan det fremhæves, at det ofte hænder sådan, at de aktører, der indgår i samskabelsesprocesser eller styringsnetværk, møder hinanden fra asymmetriske magtpositioner, hvor det for aktører med høj social kapital er nemmere at forsvare og kæmpe for egne interesser på bekostning af andre involverede aktører (Bell & Hindmoor: 2009, s. 148). I relation til denne problematik spiller metastyring igen en betydelig rolle, da statslige aktører kan facilitere mere ligeværdige deltagelsesforhold. (Bell & Hindmoor: 2009, s. 148) Risikoen for udviklingen af suboptimale løsninger er ligeledes til stede i kraft af tilstedeværelsen af de mange forskellige og nogle gange modstridende interesser, der indgår i samarbejderne, hvilket kan have den konsekvens, at det for aktørerne kan være svært at blive enige om løsninger, og de løsninger, der bliver produceret, kan risikere ikke at være specielt innovative, og måske findes der reelt set ikke en løsning på problemstillingen. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 108)

I NPG-inspirerede kan det være svært at placere ansvarligheden for løsninger, der ikke præsterer optimalt, da det ikke er en selvfølge, at alle de deltagende aktørerne er enige om løsningsvalget (Bøgh Andersen et al, 2017: s. 107 & 108). Ligeledes er det svært at føre demokratisk kontrol med styringsnetværk, da styringsprocesserne heri kan være uigennemsigtige og ofte eksisterer uden for offentlighedens søgelys, samtidig med at de deltagende aktører ikke er valgte, men udpegede (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 108).

En helt central udfordring for styringsparadigmet ligger i motivationen for deltagelse i styringsnetværk og samskabelsesprocesser blandt borgere og civilsamfundsorganisationer. Deltagelsen er svingende og ofte skæv, da der er en tendens til, at det er de veluddannede og ressourcestærke borgere, der tager del i den politiske beslutningsproces, (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 108) hvorved det står klart, at høj social kapital er udslagsgivende i forhold til, om borgere deltager eller ej (Bell & Hindmoor: 2009, s. 146).

Slutteligt kan profitfaktoren fremhæves, da der ikke er nogen garanti for, at involveringen af ikke-statslige aktører i styringsnetværk og samskabelse vil reducere omkostningerne ved løsningen af velfærdsopgaver. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 108) Der er ligeledes ingen garanti for, at de nye løsninger, der bliver skabt i samarbejderne, kommer til at erstatte dem, der allerede eksisterer, og konsekvensen heraf kan være, at de

nye løsninger blot kommer til at underbygge eller udbygge det system, der allerede eksisterer, og at omkostningerne herved ikke bliver reduceret, men måske endda øget. (Bøgh Andersen et al: s. 108 &109)

Demokrati

Ud fra de ovenstående problematiseringer af New Public Governance ud fra et demokratisk perspektiv så vil der kort blive gjort rede for to idealtyper inden for demokratiteori som kan anvendes i analysen. Ofte bliver demokrati anskuet som et enkelt fænomen og i den forbindelse antages de at den måde demokrati foregår i vesten, hvor der afholdes valg mellem konkurrerende partier (Heywood: 2002). Der og derimod en stor teoretisk tradition af og mange forskellige opfattelser af demokrati disse eksisterer som en form for rivaliserende modeller, som hver især kan bibringe ny forståelse for, hvor store forskelle der kan være på de mekanismer der forefinder sig i et demokratisk system, (Heywood: 2002). Da der som skrevet ovenfor en rig tradition at trække viden fra er det det dog blevet valgt kun at inddrage Repræsentativt- samt markedsdemokrati. Opbygningen bliver således at der først introduceres til den danske demokratimodel, repræsentativt demokrati. Det skal pointeres, at en dybdegående redegørelse ikke er blevet vurderet relevant da det ikke er den primære teoretiske skole som opgaven bliver bygget på men da der som nævnt er blevet fremlagt nogle muligt problematikker inden for dette felt menes det at være på sin plads at få redegjort kort for demokratiet i. Repræsentativt demokrati er begrænset og indirekte, dette er grundet i det faktum at det er opbygget således at borgerne, i Danmark, kun stemmer hvert fjerde år. I forlængelse heraf så kan det pointeres danskerne i kun indirekte gennem deres folkevalgte repræsentanter tager stilling til og har reel indflydelse på de beslutninger der træffes ud over når der er Folketingsvalg, Kommunalvalg, Europaparlamentsvalg samt enkelte andre folkeafstemninger (Heywood: 2002). Denne type kan anskues som værende særlig praktisk både fordi, at de almindelige borgere ikke skal bruge tid og energi på at tage alle beslutninger, hvilket giver fri til andre aktiviteter, (Heywood: 2002). Dette er den måde hvorpå Danmark har valgt at indrette sit demokrati, der hvor der kan tænkes at opstå en problematik i forhold New Public Governance er at de mange borgerinddragende initiativer kan omgå den normale demokratiske proces og i sidste end betyde at en bestemt gruppe særligt dem med overskud socialt eller økonomisk til at deltage i disse har en uforholdsmæssige stor indflydelse på det som andre i befolkning har valgt repræsentanter til at holde styr på.

Andre styringsparadigmer

I Danmark er der ikke noget styringsparadigme, der er blevet indført konsekvent (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 132), og som følge heraf vil sameksistensen og konkurrencen mellem bureaukrati, hierarki, New Public Management, og New Public Governance blive præsenteret i dette afsnit.

Som allerede antydnet af begrebet *styringsparadigme* eksisterer de forskellige styringsparadigmer ikke uafhængigt af hinanden eller i rendyrkede former, men eksisterer derimod afhængigt af og i samspil med hinanden. Mellem styringsparadigmerne er der konkurrence om at sætte det største fingeraftryk på den måde, hvorpå den offentlige sektor organiseres, og den måde, hvorpå opgaver varetages og løses i offentligt regi. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 111). Sameksistensen af styringsparadigmerne er kontekstbestemt af den historiske udvikling af den offentlige sektor, forstået på den måde, at de for det første opstår og udvikler sig i relation til de udfordringer, samfundet står overfor, herunder mere bestemt den offentlige sektors udfordringer, og for det andet er udviklingen og om formuleringen af styringsprocesserne i den offentlige sektor et udtryk for, at der i det offentlige regi forekommer en læringsproces relateret til styringsproblemerne, der kan opstå heri. Resultatet af sameksistensen og den kontekstbestemte udvikling er, at styringen i den offentlige sektor er karakteriseret ved hybride styringsformer, der både konkurrerer mod og supplerer hinanden (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 111).

De hybride styringsformer, ud over at eksistere sammen og i indbyrdes konkurrence med hinanden, bør på én og samme tid integreres og håndteres samtidig i styringen af den offentlige sektor. Differentiering i den offentlige sektor, med henblik på f.eks. arbejdsdelinger mellem det offentlige og private, mellem politik og administration, samt mellem centralisering og decentralisering, er i det senmoderne samfund blevet et faktum. Differentiering og arbejdsdelinger er blevet håndteret gennem anvendelsen af hierarki. Denne differentiering skaber nødvendigvis et behov for integration, og metoden, hvorpå der søges at sikre tværgående integration i den offentlige sektor, er via netværk. At modarbejde den silotænkning, der har udfoldet sig under New Public Management bølgen i den offentlige sektor, kræver en styringsform, der indeholder fleksibilitet og rammebetingelserne for arbejdet mod at sikre integration på tværs af de silotænkte arbejdsdelinger, hvilket ikke gør sig gældende i det klassiske, hierarkiske bureaukrati, men hvilket derimod er elementer, der kan identificeres i NPG. Denne styringsform bærer nemlig i sig mulighederne for tværgående samarbejde, tilpasning, samt udvikling i form af redskaberne netværk og inddragelse, der kan facilitere en integration af samarbejde i hierarkiet. (Bøgh Andersen et al: 2017, s. 136 & 137)

Grundet de hybride styringsformer, der i dag gør sig gældende i styringen af samfundet, forventes det af ledere i den offentlige sektor, at de evner at agere i sammenhænge, hvor de i deres arbejde på samme tid er udsat for krav om både samarbejde og konkurrence. I relation hertil eksisterer endnu en styringsmæssig dualisme, der i dette tilfælde eksisterer mellem New Public Management og dennes indbyggede

markedslogik, samt bureaukratiet. For ledere i den offentlige sektor er der en forventning om, at de er i stand til at profilere deres egen institution, hvori New Public Management perspektivet ligger, samtidig med at de er en central aktør i forhold til at træffe beslutninger, der er til gavn for fællesskabets bedste, hvilket relaterer sig til bureaukratiet. Som bekendt udgør innovation en central del af NPG via samarbejde og deltagerinddragelse i udviklingen af den offentlige serviceproduktion, hvorved formålet er at gentænke den offentlige sektor gennem nytænkning. Nytænkning i den offentlige sektorer er på overfladen noget, der forekommer nedefra og op, men hvis der graves ned under overfladen, viser det sig, at hierarkiske, strategiske beslutninger ligeledes gør sig gældende. Det forholder sig nemlig sådan, at beslutningerne om at føre nye, innovative idéer ud i livet foregår via hierarki, og at processtyringen omkring samarbejdsdrevet innovation ligeledes faciliteres gennem beslutninger, der er strategiske, og som ofte realiseres top-down. (Bøgh Andersen et al; 2017, s. 137) NPG har derved ikke monopol på innovation i det offentlige, da der bag styringsformen er hierarkiske processer i gang.

Kvantitativ Metode

For at kunne besvare evalueringsspørgsmålet er det som tidligere nævnt blevet vurderet som værende relevant at arbejde med den kvantitative metode i form af en spørgeskemaundersøgelse, der har til formål at afdække New Public governance elementer i den kommunale ledelse hos. I det kommende afsnit vil der foreligge en kort redegørelse for, hvad det vil sige at arbejde med kvantitativ empiri, hvorefter der vil blive redegjort for de konkrete til- og fravalg, der har været i relation til netop denne undersøgelse.

Én af styrkerne ved at arbejde med kvantitative data er eksempelvis, at spørgeskemaundersøgelser giver svar på konkrete, afgrænsede spørgsmål (Bryman; 2012, s. 234), og hvis svarprocenten er så høj som mulig, giver det en høj grad af validitet i undersøgelsen (Bryman: 2012, s. 175). Dog kan der også være ulemper ved at lade respondenterne stå for at besvare spørgeskemaet uden opsyn, da den enkelte respondent blandt andet kan læse hele spørgeskemaet igennem inden besvarelse og dermed lade dette påvirke de afgivne svar. Derudover kan det for afsender af spørgeskemaundersøgelsen være udfordrende at inddele spørgsmål, der søges en besvarelse på, på en måde, der præsenterer dem som mindre komplekse bestanddele, der tilsammen kan belyse emnet. (Bryman: 2012, s. 234)

Spørgeskemaundersøgelsen er i dette studie konstrueret på den måde, at hvert spørgsmål relaterer sig til enten en nogle dele a projektets problemformulering og har til formål at afdække holdning iblandt kommunaldirektører til specifikke New Public Governance initiativer samt belyse hvorvidt der kan være nogle problematikker i forhold til brugen af dem. Spørgsmålene er udledt fra projektets indledning og

teori afsnit. Der kan argumenteres for, at antallet af mulige respondenter i dette studie er for lavt til at kunne drage nogen generaliserbare konklusioner, da der blot er 98 kommuner i Danmark, er der indlysende ikke en uendelig mængde kommunaldirektører at trække en stikprøve fra. (Bryman: 2012, s. 201). Dog vil der i det kommende argumenteres for, at det i konteksten af dette studie er relevant at foretage sådan en undersøgelse på trods af den minimale mulighed for at præsentere generaliserbare konklusioner på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen.

Dette studie undersøger en relativt nye tiltag inden for kommunal ledelse som er fremkommet som en respons på tidligere tiders forskellige styringsredskaber så som resultatbaseret styring. Der har som det fremgår af indledningen været en del omtale om disse nye typer styring og ledelse i den offentlige sektor hvorfor det er relevant at undersøge dem som er ved at implementere disse ideer, samt deres holdninger til netop disse. Der kan argumenteres for at undersøgelsen kunne bredes ud til mere end blot kommunaldirektørerne men også underlederne ind for eksempelvis ældreplejen, skolevæsnet eller et af de mange andre områder som ligger under den offentlige forvaltning. Der er dog blevet prioriteret på den måde med de resurser som der har været til rådighed for denne opgave, at kun de øverste ledere skulle inddrages. Som tidligere beskrevet er surveyspørgsmålene konstrueret ud fra teorien omkring New Public Governance i et forsøg på at afdække, hvilke delelementer bliver anvendt og i hvilken grad? Samt still et kritisk blik i forhold til at afdække om det er reel New Public Governance samt hvilke, hvis der er nogen, problematikker der kan opstå i brugen af disse.

Spørgeskemaets opbygningen, formulering og tematikker

I det kommende afsnit vil de surveyspørgsmål, der er blevet udarbejdet til dette studies kvantitative empiriindsamling, blive redegjort for. I den forbindelse vil der blive dykket ned i konstruktionen af hvert spørgsmål og der vil blive argumenteret for hvad der er der søges afdækket med dem. Som tidligere nævnt er den viden der ligger til grund for spørgsmålene blevet redegjort for i teoriafsnittet. Formålet er at undersøge hvad der er relevant i forhold til at afdække omfanget a New Public Governance inspireret elementer i den kommunale ledelse. Spørgsmålene er i første omgang udarbejdet igennem en proces hvor de teoretiske koncepter fremlagt tidligere omkring New Public Governance og offentlig styring er blevet operationaliseret.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er grundlæggende set af tilvejebringe beskrivende, statistiske data, der kan skabe et billede af, i hvor høj grad New Public Governance elementer bliver brugt i kommunerne og hvordan de vurderes i forhold til andre typer styring der kan være at finde den kommunale administration. Dette mål søges opnået gennem en undersøgelse, der først spørger ind til nogle baggrundsvariabler for de responderende kommunaldirektører. Her er der tale om

- Køn: Mand/Kvinde/Andet
- Alder
- Hvilken landsdel kommunen befinder sig i?
- Befolkningstallet i kommunen i arbejder for?

Disse spørgsmål er blevet formuleret da det er blevet fundet relevant at have en række baggrundsdata som kan tænkes at have en indflydelse på kommende svar, blandt andet hvorvidt kommunens størrelse eller beliggenhed i landet kan have en indflydelse på graden af New Public Governance elementer som er blevet implementeret i styringen af kommunen. Det Næste Spørgsmål omhandler hvorvidt respondenterne er klar over begrebet New Public Governance, dette spørgsmål stilles da det kan give en indikation i forhold til hvor meget dette teorinet har slået sig fast ude i virkeligheden.

Efter de indledende spørgsmål omkring basale baggrundsdata så vil de næste have et større fokus på New Public Governance elementer. I det næste spørgsmål bedes respondenterne at afkrydse med en eller flere kryds hvilke af de opremsede styringsredskaber som der bliver anvendt i deres kommune spørgsmålet lyder konkret således "Gøres der brug af en eller flere af disse styringsredskaber i din Kommune?" og de kan vælge at afkrydse de følgende:

- Metastyring
- Deltagerinddragelsesinitiativer
- Medarbejderinddragelsesinitiativer
- Tillidsbaseret ledelse
- Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger
- Samskabelse
- Strategiske samarbejder med lokale virksomheder
- Ingen af de ovenstående

I forlængelse af dette spørgsmål bliver de herefter i de efterfølgende spørgsmål bedt om at vurdere hvor vigtigt de mener de forskellige redskaber er: Metastyring, Deltagerinddragelsesinitiativer, Medarbejderinddragelsesinitiativer, Tillidsbaseret ledelse, Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger, Samskabelse og Strategiske samarbejder med lokale virksomheder. Denne række spørgsmål har til formål at afdække hvorvidt New Public Governance elementer bliver anvendt samt efterfølgende hvor vigtigt de mener de forskellige elementer er som redskaber i offentlige styring. Der afsluttes i denne del af spørgeskemaet med en tekstboks hvor respondenterne har mulighed for at uddybe hvad det er ved de ovenstående elementer som de anser som positive eller negative, samt hvorvidt de er en central del af deres ledelsesstrategier. Den næste spørgsmålsrække starter med at bede respondenterne vurdere hvor enig de er i et udsagn "New Public Governance redskaberne skaber kortere afstand imellem de forskellige aktører i

kommunen (Administrationen, Medarbejderne, Borgerne og virksomhederne)" Dette gøres i et forsøg på at stille skarp overfor en af de centrale dele a teorien bag New Public Governance paradigmet, det øget samarbejde med eksterne aktører (Borgerne, Lokale virksomheder og foreninger). I den forbindelse bliver der herefter spurgt til om respondenterne kan se nogle problematikker i den grundlæggende Bottom up tilgang der tillægges ved brug af New Public Governance initiativer. Det stilles i et forsøg på at vurdere om respondenterne har en reel lyst og interesse for at arbejde med disse governance redskaber? Derudover kan der blive kastet et lys på eventuelle problematikker der kan forekomme ude i den virkelige verden når det ikke længere kun er teoretisk. Denne lidt mere dybtgående karakter af spørgsmål forsætter herefter først ved at spørge til hvordan de aktører der bliver valgt til borgerinddragelses- og samskabelsesprojekter? Det sker med det mål at kunne være kritisk over for paradigmet samtidig med det belyser om der forekommer reel New Public Governance. Som den sidste del af skemaet så bliver der i de næste to spørgsmål stillet skarpt på eventuelle demokratiske problematikker i brugen af New Public Governance initiativer som det er redegjort for tidligere, kræver deltagelsen i borgerinddragelses- og samskabelsesprojekter en vis grad af overskud blandt deltagerne og der kan hermed ske en skævvridning i forhold til en lille del af befolkning med overskud får en uforholdsmæssig stor indflydelse på kommunal politik.

Distribution og Basisdata:

Spørgeskemaet er udarbejdet i SurveyXact. Det er også igennem SurveyXact at undersøgelsen er blevet distribueret, det er sket gennem e-mails som er blevet sendt ud til 92 af landets 97 kommunaldirektører, målet havde været at komme ud til alle direktørerne, men det har ikke været muligt at finde e-mails på dem alle sammen. Der er blevet forsøgt at opnå kontakt til de resterende som ikke har fået tilsendt undersøgelsen blandt andet telefonisk og gennem LinkedIn, det har dog ikke haft noget resultat desværre. Til de 92 mulige respondenter er der blevet sendt en informationsmail ud hvor det er blevet gjort klart hvad det er undersøgelsen handler om, de har i den forbindelse modtaget deres personlige link til undersøgelsen, det blev også udpenslet hvor meget tid de skulle forvente at bruge på undersøgelsen så både dem der har tendens til blot at krydse af uden at tænke så dybt over tingene og dem som gerne ville give meget uddybende svar kunne have en ide om hvad der blevet forventet af dem i deres deltagelse. Der kom i forbindelse med flere den indledende udsendelsesmail flere tilbage meldinger om at de havde meget travlt i kraft af den nu eskaleret Corona epidemi og derfor ville have svært ved at finde tid til at besvare spørgsmålene, dette satte beklageligvis en vis dæmper på hvilken svarprocent der kunne forventes en kommentar i undersøgelsen, lød blandt andet "Kære [REDACTED]. Du har sendt spørgeskemaet midt Corona pandemien, hvor jeg har travlt med andre opgaver. Jeg ønsker dig held og lykke med dit speciale"(bilag 3).

Der blevet holdt åben for besvarelser så længe det var muligt, men for at give analysen af datasættet den tid det kræver, blev det vurderet at det var nødvendigt at lukke for besvarelse i Uge 12, 2020. Der blev inden da også sendt rykkermail ud for at gøre de sidste opmærksom på at der var en deadline. Denne rykkermail indeholdt en påmindelse til respondenterne om at de havde modtaget en invitation til at deltage i en survey undersøgelse omkring New Public Governance i de danske kommuner, og at deres besvarelse ville bidrage til, en mere nuanceret analyse af dette emnefelt. Det endelige resultat var at ud af de 92 mulige respondenter så kom der 43 fulde besvarelser tilbage, derudover var der 3 besvarelser hvor der kun var givet nogle svar. Det har givet en svarprocent på 47% af de indledende 92 mulige respondenter. Det er blevet vurderet relevant at bringe nogle af de basisdata frem som er blevet fundet gennem undersøgelsen.

Køn? (bilag 2)

	Respondenter	Procent
Kvinde	12	26,1%
Mand	34	73,9%
Andet	0	0,0%
I alt	46	100,0%

Det første af de basisinformationer i denne undersøgelse omhandler Køn som forventet er der en overrepræsentation af mænd i forhold til det kvinder men det er en afspejling af den population som respondenterne indgår i. Derved ville det kunne anskues negativt hvis det havde været omvendt i og med det ikke ville være repræsentativt for den gruppe.

Alder?(bilag 2)

	Respondenter	Procent
30 - 40	0	0,0%
40 - 50	17	37,0%
50 - 60	25	54,3%
60 - 70	4	8,7%
I alt	46	100,0%

Den næste omgang basisinformation omhandler alderen på respondenterne dette ligger hvor man kunne forvente i kraft af at kommunaldirektør er et job som kræver mange års erfaring at bestride derfor at der flere af dem som har en alder hvor det kan forventes de har været en del af år på arbejdsmarkedet og har opnået det erfarings- og kompetenceniveau der skal til for at være øverste chef ud over borgmesteren på den administrative side af forvaltningen i kommunerne.

I hvilken landsdel befinder den kommune, du arbejder i sig? (bilag 2)

	Respondenter	Procent
Nordjylland	6	13,0%
Midtjylland	10	21,7%
Syddanmark	12	26,1%
Sjælland	6	13,0%
Hovedstaden	12	26,1%
I alt	46	100,0%

Det er også blevet vurderet relevant at inddrage den geografiske fordeling af respondenterne, dette viser at der er en rimelig bredt ud fordeling geografisk med en lille overvægt på Sjælland og hovedstaden. Dette vurderes ikke som havende en negativ effekt på de resultater som undersøgelsen har bibriget.

Hvad er befolkningstallet, i den kommune du arbejder i? (bilag 2)

	Respondenter	Procent
Under 20.000	3	6,7%
20.000 - 40.000	12	26,7%
40.000 - 60.000	20	44,4%
60.000 - 80.000	4	8,9%
80.000 - 200.000	5	11,1%
Over 200.000	1	2,2%
I alt	45	100,0%

Den sidste af basisdataene som vil blive præsenteret omhandler befolkningstallet i den kommuner som respondenterne kommer fra her er igen en forholdsvis lige fordeling som ikke vurderes at have en negativ betydning for undersøgelse, det kunne have, været problematisk hvis det kun var fra kommuner med eksempelvis 20.000-40.000 indbyggere der var kommet svar i og med det kan anskues at kommuner af forskellige størrelse kan have gjort brug af eller ikke gjort brug af de redskaber som der undersøges i dette projekt.

Analyse

Først vil den overordnet analyse strategi blive klarlagt hvorefter den egentlige analyse af projektets datamateriale vil blive påbegyndt. Det skal medvirke til en mere læsevenlig analyse hvor den røde tråd i projektet gøres synlig. Efter Analysen vil projektets konklusion blive fremlagt.

Analysestrategi

Den Kommende analyse vil tage sit udgangspunkt i problemformuleringen og de tilhørende undersøgelsesspørgsmål. Det sker for at strukturere undersøgelsen på en hensigtsmæssig måde som skal lede hen til en besvarelse af den overordnet problemformulering.

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

1. *Hvilke New Public Governance inspirerede styringselementer er mest udbredt i den kommunale ledelse?*
2. *Hvordan Interagere New Public Governance elementerne med andre typer for styring? (New Public Management)*
3. *I hvor høj grad er New Public Governance initiativerne i kommunerne skabt nede fra? Er det kommunen eller de eksterne aktører (Borgerne, Foreningerne og Virksomhederne) der initierer kontakten? hvilke udfordringer kan der opstå ved en bottom-up tilgang?*
4. *Kan New Public Governance styring skabe en problematik ud fra et demokrati perspektiv?*

Det vil blive en systematisk gennemgang og besvarelse af de ovenstående spørgsmål som bliver delt ind i fire del analyser som belyses ved det datamateriale der er blevet indsamlet i forbindelse med denne opgave. Det vil så ende med en konklusion på baggrund af analysen af de fire undersøgelsesspørgsmål som tilsammen skal ende med en forhåbentlig fyldestgørende belysning af problematikkerne fremlagt i problemformuleringen.

Analyse del 1: Hvilke New Public Governance inspirerede styringselementer er mest udbredt i den kommunale ledelse?

I denne først del analyse vil der blive undersøgt hvilke af de før omtalte styringselementer der er mest udbredt i den kommunale ledelse. For at bibringe dette er det relevant at inddrage svarene på spørgsmålet *Gøres der brug af en eller flere af disse styringsredskaber i din Kommune?* (Bilag 1). I den forbindelse er der blevet lavet en frekvens tabel det simpelt illustrere om hvorvidt disse redskaber bliver anvendt i kommunerne:

Gøres der brug af en eller flere af disse styringsredskaber i din Kommune? (Bilag 1)

	Respondenter	Procent
Metastyring	12	26,7%
Deltagerinddragelsesinitiativer	39	86,7%
Medarbejderinddragelsesinitiativer	42	93,3%
Tillidsbaseret ledelse	43	95,6%
Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger	42	93,3%
Samskabelse	41	91,1%
Strategiske samarbejder med lokale virksomheder	38	84,4%
Ingen af de ovenstående	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Ud fra tabellen står det klart at alle redskaberne nævnt overfor bliver anvendt i overvejende grad. Meta styring stikker dog ud i forhold til de andre, dette kan muligvis forklares ved en svaghed i spørgeskemaet der er blevet påpeget i den feedback respondenterne har givet, om at der er visse dele af det begrebsnettet som anvendes i denne survey som ikke kendes blandt respondenterne eller har andre navne. I de efterfølgende spørgsmål hvor respondenterne bliver bedt om at vurdere hvor vigtigt de vurderer de ovenstående redskaber som værende. Til alle seks redskaber vurderer over 75% af respondenterne at redskaberne er meget vigtige eller vigtige, hvilket også kan indikere at der er stor opbakning bag denne måde at styre/lede på i de danske kommuner. Selvom der er en observerbar tilslutning til de forskellige redskaber oven for så er det særligt de redskaber som omhandler *Tillidsbaseret* og *Medarbejderinddragelsesinitiativer* som vurderes meget vigtigt af respondenterne det kommer således til udtryk ved at 26 ud af de 45 mulige har valgt denne svarkategori

Hvor vigtigt vurderer du Medarbejderinddragelsesinitiativer er, som styringsredskab? (Bilag 2)

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	26	57,8%
Vigtigt	17	37,8%
Hverken eller	1	2,2%

	Respondenter	Procent
Mindre vigtigt	1	2,2%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du at Tillidsbaseret ledelse er, som styringsredskab? (Bilag 2)

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	26	57,8%
Vigtigt	18	40,0%
Hverken eller	1	2,2%
Mindre vigtigt	0	0,0%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Ud fra det ovenstående kunne det indikere at alle de nævnte redskaber vurderes vigtige som styringsredskaber men der at der på sin vis forudsigeligt da det er professionelle topledere der er respondenter for denne undersøgelse, er et særligt fokus på ledelse og medarbejderhåndtering. Det kommer også til udtryk i de kommentarer der er blevet givet da respondenterne er blevet bedt om at uddybe omkring Kan du uddybe, hvad det er ved denne type styringsredskaber, som du anser som enten positivt eller negativt? og indgår redskaberne som en central del af ledelsesstrategierne i din kommune? Hertil er der blandt andet blevet svaret ” *Jeg anser det for vigtigt, at vi taler om ledelse og ikke management. Ledelse er på troværdig måde at sætte retningen og skabe et klart og forståeligt billede af det. Dette er grundlaget for vores Ledelsesstrategi*” (Bilag 3) svaret kunne indikere at der som nævnt er et særligt fokus på ledelsesredskaber i New Public Governance elementerne. Det er dog ikke kun ledelsesdelen der er vigtig men også eksempelvis borgerinddragelsesdelen hvor en respondent svare ”*Man får givet målgruppen ejerskab for projektet - hvilket gør at gennemførelsen er meget nemmere og chancen for succes mange gange større.*”(Bilag 3) Andre respondenter har skrevet lignende kommentarer og til sammen dannes der et forstærket billede af at redskaberne er bliver anvendt bredt ude i kommunerne og at der er bred opbakning over hele rækken. Der er dog også en kommentar der belyser endnu en eventuel svaghed ved det spørgeskema der er blevet konstrueret i og med denne respondent skriver ”*Samskabelse, tillidsbaseret ledelse, strategiske samarbejder med virksomheder og foreninger m.v. er ikke vigtige styringsredskaber. Det er en måde at lede en kommune på, men det er ikke styring. Så alle disse elementer indgår i vores ledelsesstrategi. Jeg ser dem ikke som styringsredskaber*” (Bilag 3). Det kan altså have været noget forvirring i forhold til hvad ledelses- og styringsredskaber er for nogle respondenter. Det kan dog anskues som værende begge dele og at det ene ikke udelukker det andet. Det bliver dog vurderet at det er en svaghed at formuleringerne have skabt forvirring for en eller flere respondenter.

Analyse del 2: Hvordan Interagere New Public Governance elementerne med andre typer for styring? (New Public Management)

For at kunne svare på dette spørgsmål var det meningen at der skulle være blevet spurgt til respondenterne i forhold til om hvordan de ville vurdere New Public Management redskaber så som udlicitering, markedsstyring og resultatorienteret ledelse, Det er dog ikke kommet med i spørgeskemaet og er derfor nødt til at basere denne analyse på andre undersøgelser. Kommunale ledere er tidligere blevet bedt om at vurdere "I hvilke grad har din organisation fokus på disse styringsredskaber?" (Torfing & Køhler: 2016) styringsredskaberne er delt ind i de to styringsparadigmer New Public Management og New Public Governance. Under New Public Management er det eksempelvis Fokus på kerneopgaven, kontrakt styring og udlicitering der blev vurderet. Under New Public Governance var det blandt andet borgerinddragelsesinitiativer, mobilisere ressourcer fra lokalsamfund og frivillige. (Torfing & Køhler: 2016) Det billede der tegnede sig i denne undersøgelse, var at ud over Fokus på Kerneopgaven der hører under New Public Management, så var det New Public Governance redskaberne som blevet vurderet som værende mest i fokus blandt de responderende kommunale ledere (Torfing & Køhler, 2016). I denne rapport's data er der som nævnt ikke blevet spurgt ind direkte til dette problem men der er alligevel noget i de kommentarer der er blevet skrevet i skemaet der kan anvendes til at belyse dette en smule. I og med en kommentarer at Bottom-up som kendetegner New Public Governance og Top-down som kendetegner tidligere tiders styringslogikker, er bedst i et sammenspil og ikke hver for sig "*Den skal ses i sammenhæng med en top-down tilgang. Tilsammen er de bedre end hver for sig perspektiverne*". Dette leder videre til det næste spørgsmål der omhandler netop hvor og hvem det er der initiere kontakten når det handler om mulige samarbejder mellem kommunen og andre aktører. Der i disse Corona tider også en pointe i at flere tilgange kan være nødvendige det kommer blandt andet til udtryk i følgende kommentar til spørgsmålet i omkring bottom-up "*Ja, der er mange. En bottom-up tilgang er fx ikke god i en krisestyring af fx Coronavirus, hvor det er vigtigt at træffe beslutninger hurtigt. Min erfaring er at både top-down og bottom-up perspektivet er gode at bruge på samme tid. Ny syntese er et godt analyseredskab til at forstå netop denne kompleksitet og balancen den offentlige opgaveløsning.*" (bilag 3) Her argumenteres der for en kombination af forskellige styringslogikker til at løse den nuværende Corona epidemi / pandemi.

Analyse del 3: I hvor høj grad er New Public Governance initiativerne i kommunerne skabt nede fra? Er det kommunen eller de eksterne aktører (Borgerne, Foreningerne og Virksomhederne) der initierer kontakten? hvilke udfordringer kan der opstå ved en Bottom-up tilgang?

For at kunne besvare dette spørgsmål er der i undersøgelsen blevet spurgt ind til nogle af de ting som ud fra New Public Governances teoretiske udgangspunkt burde forefinde sig når man implementere denne type redskaber i den kommunale sektor. Først blev der spurgt til om respondenterne var enige med i et udsagn om hvorvidt disse Governance redskaber skaber kortere afstand imellem de mulige aktørerne i kommunen.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn " New Public Governance redskaberne skaber kortere afstand imellem de forskellige aktører i kommunen (Administrationen, Medarbejderne, Borgerne og virksomhederne)" (bilag 2)

	Respondenter	Procent
Helt enig	15	34,1%
Delvist enig	16	36,4%
Hverken enig eller uenig	10	22,7%
Delvist uenig	3	6,8%
Helt uenig	0	0,0%
I alt	44	100,0%

I forhold til udsagnet er der en overvejende positiv hældning i de svar der er givet i og med 70 procent af respondenterne erklærer sig enige eller delvist enige i det udsagn. Initiativerne gør det altså lettere for de forskellige aktører at samarbejde i og med de bliver først oftere og tættere sammen og ikke på samme måde som tidligere arbejde på en mere inddæmmet og isoleret maner. Det næste der er interessant at afklare er hvorvidt der det er kommunen der tager kontakt i forhold til at indgå et samarbejde med en ekstern aktør (Top-down) eller om det er i højere grad er eksterne aktører der kommer til kommunen med et udspil til et samarbejde som kommunen så kan understøtte og agere arena for at få ført ud i livet. Derfor blev respondenterne bedt tage stilling til om det var kommunen der oftest var initiativtager.

Er det kommunen der oftest påbegynder kontakten med en mulig ekstern samarbejdspartner evt. en gruppe borgere, en forening eller en virksomhed, om en given problematik eller et projekt?(bilag 2)

	Respondenter	Procent
I høj grad	3	6,8%
	6	13,6%
I nogen grad	22	50,0%
	3	6,8%
Hverken eller	9	20,5%
	0	0,0%
I ringe grad	0	0,0%

	Respondenter	Procent
	0	0,0%
	0	0,0%
Aldrig	0	0,0%
Ved ikke	1	2,3%
I alt	44	100,0%

Det virker til ud fra svarene at det til dels er korrekt at det oftest er kommunen der er initiativ, tager i forhold til at indgå i samarbejder med eksterne aktører. Det lever selvfølgelig ikke helt op til det teoretiske ideal som der foreligger i New Public Governance, Men det er på den anden led så er det meget sjældent at virkeligheden lever op til de teoretiske idealtyper. Det blev vurderet interessant at undersøge om der kunne ske at være nogle geografiske forskellige på hvordan svarene fordeler sig.

Er det kommunen der oftest påbegynder kontakten med en mulig ekstern samarbejdspartner evt. en gruppe borgere, en forening eller en virksomhed, om en given problematik eller et projekt? Krydset med: I hvilken landsdel befinder den kommune, du arbejder i sig?(bilag 2)

	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden	I alt
I høj grad	0	1	0	0	2	6,8%
	0	0	3	0	3	13,6%
I nogen grad	3	3	7	5	4	50,0%
	1	1	0	1	0	6,8%
Hverken eller	1	5	1	0	2	20,5%
	0	0	0	0	0	0,0%
I ringe grad	0	0	0	0	0	0,0%
	0	0	0	0	0	0,0%
	0	0	0	0	0	0,0%
Aldrig	0	0	0	0	0	0,0%
Ved ikke	0	0	1	0	0	2,3%
I alt	5	10	12	6	11	44

Der viker til at være en jævn fordeling over hele landet. Der blev givet en række uddybende kommentarer for respondenterne da de blev bedt om at forholde sig til *"Ser du nogle mulige problematikker ved New Public Governance Initiativers grundlæggende "Bottom-Up" tilgang"*. En række af disse var særligt interessante, Bland andet er der en respondent der skriver nej det ikke er en negativ ting men at det til tider kan være svært at forbinde politisk besluttet beslutninger som måske er modstridende med borgerønsker uden at skuffe de borgere og dermed muligvis svække viljen til at indgå i borgerinddragelse på sigt (Bilag 3). Manglen på follow through kan anskues som værende svækkende for fremtidig borgerinddragelse og hvorfor der kan argumenteres for at hvis man annoncere sig selv som havende en vilje til at være borgerinddragende og ikke lever op til det kan det anskues negativt. Der Bliver også bragt en problematik frem som er interessant i

forhold den næste analyse nemlig *"Kan være en tendens til at det er de ressourcestærke borgere, der engagerer sig mest og det kan derfor give en demokratisk bias"*. (bilag 3). Der blev ud fra den ovenstående data henledt at det ud fra respondenternes egen opfattelse oftest var kommunen der tog initiativet og en af kommentarerne her relatere til netop dette ved at skrive *"Nej, det er sundt, men det fordrer, at det bliver mere udbredt, så det ikke er kommunen, der er initiativtager"*. (bilag 3) der bliver altså fremlagt her at det muligvis er et spørgsmål om eventuel uddannelse af befolkningen i denne måde at indgå i relation til det kommunale system. Der er også andre der taler mere til den anden side om at inddragelse for sin egen skyld ikke er målet og at det kræver en høj grad af ledelse (bilag 3). Det kan tale til frygten nogle tilhængere at New Public Governance fremmarch i offentlig styring kan have i og med der kan stilles spørgsmålstejn ved om der er et reelt ønske om forandring fra tidligere tiders tænkning. Der er også andre som ser Bottom up tilgangen som *"Tidskrævende og Risikofyldt"*. (bilag 3).

En sidste kommentar der er interessant at trække ud, stipulere at:

"Man skal undgå "skueprocesser" Vær ærlig og stå ved at nogle beslutninger må træffes top-Down (troværdighed er afgørende) Processerne kan risikere at foregå uden tilstrækkelig viden/vidensbaserede"

Denne betragtning er relevant også hvis man skal anskue New Public Governance ikke i modsætning til andre styringslogikker men mere som en sammenspil hvor de forskellige ideer kan supplere hinanden.

Analyse del 4: Kan New Public Governance styring skabe en problematik ud fra et demokrati perspektiv?

Der er blevet nævnt tidligere at der kan stilles spørgsmålstejn ved hvorvidt New Public Governance er problematisk ud fra et demokratisk udgangspunkt. Både i projektets indledning, teoriafsnit og i nogle af de andre delanalyser har der været indikationer herpå, men i den kommende analyse vil der blive dykket mere ned i substansen med udgangspunkt i den data der er blevet produceret i forbindelse med dette projekt. Der blev her i spurgt til *"Hvordan vælges Deltagerne i Borginddragelses- og samskabelsesinitiativer?"*, det resulterede i følgende svar:

Hvordan vælges Deltagerne i Borginddragelses- og samskabelsesinitiativer?(Bilag 2)

	Respondenter	Procent
Demokratisk	6	13,6%
Administrativt	7	15,9%
Frivillige	8	18,2%
Andre måder?	23	52,3%
I alt	44	100,0%

Her er der en forholds bredt uddelte svar, og flere har valgt andre måder end demokratisk, administrativt eller frivillige. De uddybende svar i dette spørgsmål har vist at spørgsmåls rammen har været konstrueret for snævert og reduktionistisk. Flere har svaret at det er en blanding af de ovenstående og at det derfor ikke har været muligt for dem at svare på en mere normal måde. Det er en svaghed i spørgeskemaet og må tilskrives en fejl i den måde det er blevet konstrueret på til denne opgave. Det er meget pænt illustreret i dette svar fra en respondent *"De vælges på forskellig måde, så det at jeg kun kan svare på en måde viser denne spørgerammes begrænsning"* (Bilag 3). Der er dog også alternativer til dem ovenfor så som Facebook opslag og *"Alt fra åbne møder og processer til politisk udvælgelse m.v."* (bilag 3). Derudover bliver det påpeget at en faktor der bidrager til at det er svært at koge ned til tre forskellige svar kategorier er at det handler om hvad det er for en opgave eller initiativ som er ved at blive sat i værk (bilag 3). Det er tidligere blevet argumenteret for hvorfor dette spørgsmål blev stillet da der var et ønske om at undersøge processen bag borgerinddragelses- og samskabelsesinitiativer og hvordan det bliver bestemt hvem der kan deltage i disse. Det bliver gjort fordi der som tidligere beskrevet har været en række indikationer at disse redskaber på trods af deres meget demokratiske ydre da der er tale om flere aktører i beslutningprocessen. kan have en negativ effekt set ud fra et demokrati perspektiv. Det for blev respondenterne stillet overfor et udsagn *"Er du enig eller Uenig med følgende udsagn. " Der kan være nogle demokratiske problemer ved, at give visse ikke demokratisk valgte grupperinger, indflydelse på kommunal politik."* Det gav dette resultat:

Er du enig eller Uenig med følgende udsagn. " Der kan være nogle demokratiske problemer ved, at give visse ikke demokratisk valgte grupperinger, indflydelse på kommunal politik." (bilag 2)

	Respondenter	Procent
Helt enig	5	11,6%
Delvist enig	18	41,9%
Hverken enig eller uenig	6	14,0%
Delvist uenig	7	16,3%
Helt uenig	7	16,3%
I alt	43	100,0%

Det svarene giver ikke et entydigt billede men over 50 procent af respondenterne er enige eller delvist enige i at denne måde at arbejde på kan have nogle konsekvenser for folkestyret. Der var en der kommenterede at *"Bottom up tilgangens resultater skal iværksættes inden for en politisk bestemt ramme for ikke at blive udemokratisk"* (bilag 3). Det blev også givet udtryk for at der var en *"risiko for at magtfulde grupper skævvrider dagsordener på bekostning af et helhedsperspektiv og den klassisk demokratiske indflydelseskanal"* (bilag 3). Andre bruger denne muligt demokratiske problematik til at argumentere for ikke at overimplementere disse styringslogikker da den *"Kan derfor ikke stå alene - men er et vigtigt supplement til "top down"* (bilag 3) og at der kan være mulighed for at der sker *"Risiko for udvanding af det repræsentative demokrati"* (bilag 3). Som et led i den videre undersøgelse af denne problematik blev respondenterne bedt om at give bud *"Hvordan sikre kommunen, at de tiltag der gennemføres, har en bred opbakning iblandt alle kommunens borgere?"* (Bilag 3). Dette har affødt en række interessante svar lige fra at det ikke er muligt at sikre sig og de derfor er nødt til at støtte sig yderligere op af de folkevalgte kommunalpolitikere. Der bliver også foreslået en udvidet indsats i forhold til at informere borgerne bredt så det ikke er "eliten" der bestemmer. Det bliver også foreslået at man som administration skal se på disse samarbejder som oplæg til de folkevalgte som så kan tage stilling på baggrund af deres vælgere om det er noget de kan støtte. (Bilag 3). Andre går i en anden grøft og argumentere for at det ikke altid er nødvendigt eller optimalt at sikre sig den brede opbakning det kommer blandt andet til udtryk ved denne respondents kommentar *"Mange tiltag vedrører borgere med en meget snæver interesse, men det gør den naturligvis ikke illegitim"* (bilag 3). Som tidligere svaret til nogle af de andre analysedele så er der også nogen som mener at det er en vurdering der må ske fra initiativ til initiativ da denne refleksion kan være med til at sikre at der i inddragelsen af nogle ikke bliver afvist andre og at en transparent og reflekteret proces kan være med til at give en "fair" oplevelse (bilag 3). Den normale proces der karakteres ved *"Typisk ved at beslutninger herom tages i respektive stående udvalg - eller i byrådet. Det sikrer jo mulighed for indsigt og påvirkning"* bliver også fremlagt som en reel alternativ eller løsning. I kraft af at høringer og fagudvalg i en formel ramme med inddragelse af de folkevalgte giver en mere hensigtsmæssig proces i hvert fald i forhold til denne problematik (bilag 3). Nogle ser også de folkevalgte som vagten der sikre at dette ikke er reelt demokratisk problem i og med de i kraft af deres folkelige mandat har legitimitet til at træffe beslutningen om hvorvidt et initiativ er godt for helheden lige meget om det er opstået fra en borgergruppe eller et udvalgsmøde (bilag 3) og at hvis politikerne træffer valg der er imod det som helheden mene vil det *"I sidste ende testes det når der er kommunalvalg"* (bilag 3). Der er også en der kommentere at *"Vi er opmærksom på repræsentativiteten."* (bilag 3) med det må der menes i udvælgelsesprocessen. Det fremføres også en pointe om at det ikke er noget der specifikt relatere sig til New Public Governance men at *"Jeg synes det er et opmærksomhedspunkt, men det har alle dage været sådan at de aktive og engagerede borgere trækker læsset og også får mere indflydelse"* (bilag 3). Det kan

altså være den forvriddning der af kritikere kan frygtes allerede eksistere om det er så er New Public Governance initiativer eller ej. I den forbindelse er der igen nogen der taler for at *”Man er nødt til at arbejde med en flerhed af metoder”* (bilag 3) i en slags bekræftelse af denne tanke så skriver en respondent at *”Vi har ikke prøvet de mest vidtgående former for samskabelse som fx opgaveudvalg, derfor oplever vi ikke et stort demokratisk dilemma og ser primært fordele ved det. Men det er altid en overvejelse, man bør have med sig, når man giver nogle borgergrupper en privilegeret adgang til at være med til at forme et beslutningsgrundlag”* (bilag 3). Der gives også eksempel på at det i en kommune blev opført byggeri som til at starte med ikke havde stor folkelig opbakning men som i dag er en stor succes for deres kommune og at det taler for den repræsentative del af demokratiet at borgere skal sætte deres lid til at de personer som de har valgt varetager deres interesser. (bilag 3)

Konklusion

Ud fra det ovenstående delanalyser vil der i det kommende afsnit blive sammenfattet og konkluderet på de pointer der udsprang fra disse. For så at sammenfatte en konklusion som besvare specialets overordnet problemformulering som lyder

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommer det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

Ud fra de ovenstående analyser kan den første del af problemformuleringen bekræftedes da det er blevet slået fast de kommunale ledere gør brug af New Public Governance Inspireret styring det ses blandt andet I den første delanalyse hvor der er blevet beskæftiget sig med udbredelsen af New Public Governance i de danske kommuner og der var gennem spørgeskemaet en overvældende tilbagemelding om at der denne type redskaber i høj grad blev brugt ude i kommunerne. Dog med det forbehold som også blev nævnt i selve analysen om at der som minimum var en respondent der blev forvirret af det ordvalg og begrebsnet der forefinder sig i spørgeskemaet. New Public Governance er altså at finde ude i kommunerne men så er det næste spørgsmål i hvilken grad og på hvilken måde, Det kommer til udtryk ved at et stort flertal blandt respondenterne vurderer at det er meget vigtige eller vigtige redskaber, derudover bliver i de supplerende kommentarer gjort klart at det er en central del af flere af kommunernes ledelse strategier. Ud over at redskaberne vurderes vigtige og centrale ofr ledelse strategierne. Så er en af grundene til hvorfor de bliver anvendt også at de vurderes mere hensigtsmæssige i nogle situationer hvor eksempelvis flere indsætter ved

at inddrage borgere vurderes til at have en større chance for at lykkes. Det er også i sameksistens af de forskellige styringsparadigmer at New Public Governance ideerne finder deres plads i og med at der ved eksempelvis at kombinere Top-down og Bottom-up tilgangen kan forekomme mere effektiv og inklusiv styring og ledelse af kommunerne. I forhold til eventuelle problematikker med New Public Governance blev der påpeget en række blandt andet at det i en krisetid som denne Corona epidemi/pandemi kunne være for ineffektivt og muligvis skadeligt hvis alle beslutninger skulle træffes med en Bottom-up tilgang. Der var også et spørgsmål om hvorvidt New Public Governance kunne have nogle demokratiske udfoldninger. Til det må det bekræftes ud fra den tilbagemelding der kom gennem spørgeskemaet som gennemgået ovenfor så kunne New Public Governance inspireret styrings- og ledelsesredskaber blandt andet skabe problem i forhold til at nogle grupper fik uforholdsmæssigt meget indflydelse på offentlige politikker, Det sammenlagt med at dem der typisk deltager i denne type arbejde ofte også har mere økonomisk og socialt overskud kan bibringe en øget marginalisering af borgere med mindre overskud. Det blev dog påpeget at borgere med mere overskud for det meste alligevel havde mere indflydelse end borgere med lavt overskud. Men vurderes at der som minimum kan konkluderes at New Public Governance styring have styrket effekt på en allerede eksisterende demokratisk ulighed og skævvridning. Ud fra det ovenstående delanalyser vil der i det kommende afsnit blive sammenfattet og konkluderet på de pointer der udsprang fra disse. For så at sammenfatte en konklusion som besvare specialets overordnet problemformulering som lyder

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

Ud fra de ovenstående analyser kan den første del af problemformuleringen bekræftedes da det er blevet slået fast de kommunale ledere gør brug af New Public Governance Inspireret styring det ses blandt andet I den første delanalyse hvor der er blevet beskæftiget sig med udbredelsen af New Public Governance i de danske kommuner og der var gennem spørgeskemaet en overvældende tilbagemelding om at der denne type redskaber i høj grad blev brugt ude i kommunerne. Dog med det forbehold som også blev nævnt i selve analysen om at der som minimum var en respondent der blev forvirret af det ordvalg og begrebsnet der forefinder sig i spørgeskemaet. New Public Governance er altså at finde ude i kommunerne men så er det næste spørgsmål i hvilken grad og på hvilken måde, Det kommer til udtryk ved at et stort flertal blandt respondenterne vurderer at det er meget vigtige eller vigtige redskaber, derudover bliver i de supplerende kommentarer gjort klart at det er en central del af flere af kommunernes ledelse strategier. Ud over at redskaberne vurderes vigtige og centrale ofr ledelse strategierne. Så er en af grundene til hvorfor de bliver

anvendt også at de vurderes mere hensigtsmæssige i nogle situationer hvor eksempelvis flere indsatser ved at inddrage borgere vurderes til at have en større chance for at lykkes. Det er også i sameksistens af de forskellige styringsparadigmer at New Public Governance ideerne finder deres plads i og med at der ved eksempelvis at kombinere Top-down og Bottom-up tilgangen kan forekomme mere effektiv og inklusiv styring og ledelse af kommunerne. I forhold til eventuelle problematikker med New Public Governance blev der påpeget en række blandt andet at det i en krisetid som denne Corona epidemi/pandemi kunne være for ineffektivt og muligvis skadeligt hvis alle beslutninger skulle træffes med en Bottom-up tilgang. Der var også et spørgsmål om hvorvidt New Public Governance kunne have nogle demokratiske udfoldninger. Til det må det bekræftes ud fra den tilbagemelding der kom gennem spørgeskemaet som gennemgået ovenfor så kunne New Public Governance inspireret styrings- og ledelsesredskaber blandt andet skabe problem i forhold til at nogle grupper fik uforholdsmæssigt meget indflydelse på offentlige politikker, Det sammenlagt med at dem der typisk deltager i denne type arbejde ofte også har mere økonomisk og socialt overskud kan bibringe en øget marginalisering af borgere med mindre overskud. Det blev dog påpeget at borgere med mere overskud for det meste alligevel havde mere indflydelse end borgere med lavt overskud. Men vurderes at der som minimum kan konkluderes at New Public Governance styring have styrket effekt på en allerede eksisterende demokratisk ulighed og skævvridning. Ud fra det ovenstående delanalyser vil der i det kommende afsnit blive sammenfattet og konkluderet på de pointer der udsprang fra disse. For så at sammenfatte en konklusion som besvare specialets overordnet problemformulering som lyder

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

Ud fra de ovenstående analyser kan den første del af problemformuleringen bekræftedes da det er blevet slået fast de kommunale ledere gør brug af New Public Governance Inspireret styring det ses blandt andet I den første delanalyse hvor der er blevet beskæftiget sig med udbredelsen af New Public Governance i de danske kommuner og der var gennem spørgeskemaet en overvældende tilbagemelding om at der denne type redskaber i høj grad blev brugt ude i kommunerne. Dog med det forbehold som også blev nævnt i selve analysen om at der som minimum var en respondent der blev forvirret af det ordvalg og begrebsnet der forefinder sig i spørgeskemaet. New Public Governance er altså at finde ude i kommunerne men så er det næste spørgsmål i hvilken grad og på hvilken måde, Det kommer til udtryk ved at et stort flertal blandt respondenterne vurderer at det er meget vigtige eller vigtige redskaber, derudover bliver i de supplerende kommentarer gjort klart at det er en central del af flere af kommunernes ledelse strategier. Ud over at

redskaberne vurderes vigtige og centrale i ledelse strategierne. Så er en af grundene til hvorfor de bliver anvendt også at de vurderes mere hensigtsmæssige i nogle situationer hvor eksempelvis flere indsatser ved at inddrage borgere vurderes til at have en større chance for at lykkes. Det er også i sameksistens af de forskellige styringsparadigmer at New Public Governance ideerne finder deres plads i og med at der ved eksempelvis at kombinere Top-down og Bottom-up tilgangen kan forekomme mere effektiv og inklusiv styring og ledelse af kommunerne. I forhold til eventuelle problematikker med New Public Governance blev der påpeget en række blandt andet at det i en krisetid som denne Corona epidemi/pandemi kunne være for ineffektivt og muligvis skadeligt hvis alle beslutninger skulle træffes med en Bottom-up tilgang. Der var også et spørgsmål om hvorvidt New Public Governance kunne have nogle demokratiske udfoldninger. Til det må det bekræftes ud fra den tilbagemelding der kom gennem spørgeskemaet som gennemgået ovenfor så kunne New Public Governance inspireret styrings- og ledelsesredskaber blandt andet skabe problem i forhold til at nogle grupper fik uforholdsmæssigt meget indflydelse på offentlige politikker, Det sammenlagt med at dem der typisk deltager i denne type arbejde ofte også har mere økonomisk og socialt overskud kan bibringe en øget marginalisering af borgere med mindre overskud. Det blev dog påpeget at borgere med mere overskud for det meste alligevel havde mere indflydelse end borgere med lavt overskud. Men vurderes at der som minimum kan konkluderes at New Public Governance styring have styrket effekt på en allerede eksisterende demokratisk ulighed og skævvridning. Ud fra det ovenstående delanalyser vil der i det kommende afsnit blive sammenfattet og konkluderet på de pointer der udsprang fra disse. For så at sammenfatte en konklusion som besvare specialets overordnet problemformulering som lyder

Bliver der arbejdet med New Public Governance inspireret styring i de danske kommuner? og hvis det er tilfældet hvorfor og på hvilke måder kommet det til udtryk? Samt Kan der være nogle problematikker ved New Public Governance styring i den kommunale ledelse?

Ud fra de ovenstående analyser kan den første del af problemformuleringen bekræftedes da det er blevet slået fast de kommunale ledere gør brug af New Public Governance Inspireret styring det ses blandt andet I den første delanalyse hvor der er blevet beskæftiget sig med udbredelsen af New Public Governance i de danske kommuner og der var gennem spørgeskemaet en overvældende tilbagemelding om at der denne type redskaber i høj grad blev brugt ude i kommunerne. Dog med det forbehold som også blev nævnt i selve analysen om at der som minimum var en respondent der blev forvirret af det ordvalg og begrebsnet der forefinder sig i spørgeskemaet. New Public Governance er altså at finde ude i kommunerne men så er det næste spørgsmål i hvilken grad og på hvilken måde, Det kommer til udtryk ved at et stort flertal blandt respondenterne vurderer at det er meget vigtige eller vigtige redskaber, derudover bliver i de supplerende

kommentarer gjort klart at det er en central del af flere af kommunernes ledelse strategier. Ud over at redskaberne vurderes vigtige og centrale ofr ledelse strategierne. Så er en af grundene til hvorfor de bliver anvendt også at de vurderes mere hensigtsmæssige i nogle situationer hvor eksempelvis flere indsatser ved at inddrage borgere vurderes til at have en større chance for at lykkes. Det er også i sameksistens af de forskellige styringsparadigmer at New Public Governance ideerne finder deres plads i og med at der ved eksempelvis at kombinere Top-down og Bottom-up tilgangen kan forekomme mere effektiv og inklusiv styring og ledelse af kommunerne. I forhold til eventuelle problematikker med New Public Governance blev der påpeget en række blandt andet at det i en krisetid som denne Corona epidemi/pandemi kunne være for ineffektivt og muligvis skadeligt hvis alle beslutninger skulle træffes med en Bottom-up tilgang. Der var også et spørgsmål om hvorvidt New Public Governance kunne have nogle demokratiske udfoldninger. Til det må det bekræftes ud fra den tilbagemelding der kom gennem spørgeskemaet som gennemgået ovenfor så kunne New Public Governance inspireret styrings- og ledelsesredskaber blandt andet skabe problem i forhold til at nogle grupper fik uforholdsmæssigt meget indflydelse på offentlige politikker, Det sammenlagt med at dem der typisk deltager i denne type arbejde ofte også har mere økonomisk og socialt overskud kan bibringe en øget marginalisering af borgere med mindre overskud. Det blev dog på peget a borgere med mere overskud for det meste alligevel havde mere indflydelse end borgere med lavt overskud. Men vurderes at der som minimum kan konkluderes at New Public Governance styring have styrket effekt på en allerede eksisterende demokratisk ulighed og skævvridning.

Litteraturliste:

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 2. udgave. Oxford University Press.
- Bell, S. & Hindmoor, A. (2009). *Rethinking Governance – The Centrality of the State in Modern Society*. Cambridge University Press.
- Bøgh Andersen, L., Greve, C., Klausen, K.K. & Torfing, J. (2017). *Offentlige Styringsparadigmer – Konkurrence og Sameksistens*. København: DJØF-forlaget.
- Henrichsen, C. (red.). 30 år med NPM, i *Futuriklerne*, 41(3-4), s. 24-35.
- Heywood, Andrew (2002). *Politics*. 2. udgave. Palgrave Foundations
- Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori For Økonomi, Politik og Forvaltning*. Samfundslitteratur.
- Kudal, S. (2016). Samskabelse Hitter I Danske Kommuner. *Jyllands-Posten*, 5. november, s. 20-22.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). Interdependensteori, i Sørensen E. & Torfing J. (red.), *Netværksstyring – Fra Government til Governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Torfing, J. & Køhler, T. B. (2016). Styringskløft Mellem Finansministeriet og Kommuner. *Altinget*, 28. april. <https://www.alinget.dk/embedsvaerk/artikel/styringskloeft-mellem-finansministeriet-og-kommuner>

Bilag

Bilag 1

Værdier (1-10)

Forklaring: Mange tak for at du har valgt at bruge fem minutter på at besvare denne survey. Resultaterne herfra vil blive brugt i mit speciale i et forsøg på at afdække udbredelsen samt populariteten af New Public Governance elementer i Danmarks kommunale ledelse.

1) Køn:

- Mand
- Kvinde
- Andet

2) Alder:

- 30 - 40
- 40 - 50
- 50 - 60
- 60 - 70

3) Landsdel:

- Nordjylland
- Midtjylland
- Syddanmark
- Sjælland
- Hovedstaden

4) Kommunens befolkningstal

- Under 20.000
- 20.000 - 40.000
- 40.000 - 60.000
- 60.000 - 80.000
- 80.000 - 200.000
- Over 200.000

New Public Governance: Hvilke dele bruges?

5) Er du bekendt med begrebet New Public Governance?

- Ja
- Nej
- Måske

6) Gøres der brug af en eller flere af disse styringsredskaber i din Kommune? (Sæt gerne flere krydser)

- Metastyring

- Deltagerinddragelsesinitiativer
- Medarbejderinddragelsesinitiativer
- Tillidsbaseret ledelse
- Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger
- Samskabelse
- Strategiske samarbejder med lokale virksomheder
- Ingen af de ovenstående

7) Hvor vigtigt vurderer du **Deltagerinddragelsesinitiativer** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

8) Hvor vigtigt vurderer du **Medarbejderinddragelsesinitiativer** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

9) Hvor vigtigt vurderer du at **Tillidsbaseret ledelse** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

10) Hvor vigtigt vurderer du at **Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

11) Hvor vigtigt vurderer du at **Strategiske samarbejder med lokale virksomheder** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

12) Hvor vigtigt vurderer du at **samskabelse** er, som styringsredskab?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

13) Kan du uddybe, hvad det er ved denne type styringsredskaber, som du anser som positive, og indgår de som en central del af ledelsesstrategierne i din kommune?

- (Tekst Felt)

14) Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn " New Public Governance redskaberne skaber kortere afstand imellem de forskellige aktører i kommunen (Administrationen, Medarbejderne, Borgerne og virksomhederne)"

- Helt enig
- Delvist enig
- Hverken enig eller uenig
- Delvist uenig
- Helt uenig

15) Er det kommunen der oftest påbegynder kontakten med en mulig ekstern samarbejdspartner evt. en gruppe borgere, en forening eller en virksomhed?

- I høj grad
- I nogen grad
- Hverken eller
- I ringe grad
- Aldrig
- Ved ikke

16) Ser du nogle mulige problematikker ved New Public Governance Initiatives grundlæggende "Bottom-Up" tilgang (uddyb gerne)

- (Tekst Felt)

16) Hvordan vælges Deltagerne i Borginddragelses- og samskabelsesinitiativer?

- Demokratisk
- Administrativt
- Frivillige
- Andre (Tekstfelt)

17) Er du enig eller Uenig med følgende udsagn. " Der kan være nogle demokratiske problemer ved at give visse ikke demokratisk valgte grupperinger, indflydelse på kommunal politik."

- Helt enig
- Delvist enig
- Hverken enig eller uenig
- Delvist uenig
- Helt uenig

18) Hvordan sikre kommunen, at de tiltag der gennemføres, har en bred opbakning iblandt alle kommunens borgere?

- (Tekst Felt)

19) Mange tak for din deltagelse i denne survey. hvis du har yderligere at tilføje er du velkommen til at efterlade en kommentar.

- (Tekst Felt)

Bilag 2

Køn?

	Respondenter	Procent
Kvinde	12	26,1%
Mand	34	73,9%
Andet	0	0,0%
I alt	46	100,0%

Alder?

	Respondenter	Procent
30 - 40	0	0,0%
40 - 50	17	37,0%
50 - 60	25	54,3%
60 - 70	4	8,7%
I alt	46	100,0%

I hvilken landsdel befinder den kommune, du arbejder i sig?

	Respondenter	Procent
Nordjylland	6	13,0%
Midtjylland	10	21,7%
Syddanmark	12	26,1%
Sjælland	6	13,0%
Hovedstaden	12	26,1%
I alt	46	100,0%

Hvad er befolkningstallet, i den kommune du arbejder i?

	Respondenter	Procent
Under 20.000	3	6,7%
20.000 - 40.000	12	26,7%
40.000 - 60.000	20	44,4%
60.000 - 80.000	4	8,9%
80.000 - 200.000	5	11,1%
Over 200.000	1	2,2%
I alt	45	100,0%

Er du bekendt med begrebet New Public Governance?

	Respondenter	Procent
Ja	45	100,0%
Nej	0	0,0%
Ved ikke	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Gøres der brug af en eller flere af disse styringsredskaber i din Kommune? (Sæt gerne flere krydser)

	Respondenter	Procent
Metastyring	12	26,7%
Deltagerinddragelsesinitiativer	39	86,7%
Medarbejderinddragelsesinitiativer	42	93,3%
Tillidsbaseret ledelse	43	95,6%

	Respondenter	Procent
Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger	42	93,3%
Samskabelse	41	91,1%
Strategiske samarbejder med lokale virksomheder	38	84,4%
Ingen af de ovenstående	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du Deltagerinddragelsesinitiativer er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	16	35,6%
Vigtigt	27	60,0%
Hverken eller	1	2,2%
Mindre vigtigt	1	2,2%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du Medarbejderinddragelsesinitiativer er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	26	57,8%
Vigtigt	17	37,8%
Hverken eller	1	2,2%
Mindre vigtigt	1	2,2%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du at samskabelse er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	15	33,3%
Vigtigt	21	46,7%
Hverken eller	8	17,8%
Mindre vigtigt	1	2,2%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du at Tillidsbaseret ledelse er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	26	57,8%
Vigtigt	18	40,0%
Hverken eller	1	2,2%
Mindre vigtigt	0	0,0%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du at Strategiske samarbejder med frivillige og foreninger er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	13	28,9%
Vigtigt	24	53,3%
Hverken eller	6	13,3%
Mindre vigtigt	2	4,4%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor vigtigt vurderer du at Strategiske samarbejder med lokale virksomheder er, som styringsredskab?

	Respondenter	Procent
Meget vigtigt	15	33,3%
Vigtigt	25	55,6%
Hverken eller	3	6,7%
Mindre vigtigt	2	4,4%
Ikke vigtigt	0	0,0%
I alt	45	100,0%

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn " New Public Governance redskaberne skaber kortere afstand imellem de forskellige aktører i kommunen (Administrationen, Medarbejderne, Borgerne og virksomhederne)"

	Respondenter	Procent
Helt enig	15	34,1%
Delvist enig	16	36,4%
Hverken enig eller uenig	10	22,7%
Delvist uenig	3	6,8%
Helt uenig	0	0,0%
I alt	44	100,0%

Er det kommunen der oftest påbegynder kontakten med en mulig ekstern samarbejdspartner evt. en gruppe borgere, en forening eller en virksomhed, om en given problematik eller et projekt?

	Respondenter	Procent
I høj grad	3	6,8%
	6	13,6%
I nogen grad	22	50,0%
	3	6,8%
Hverken eller	9	20,5%
	0	0,0%
I ringe grad	0	0,0%
	0	0,0%
	0	0,0%
Aldrig	0	0,0%
Ved ikke	1	2,3%
I alt	44	100,0%

Hvordan vælges Deltagerne i Borginddragelses- og samskabelsesinitiativer?

	Respondenter	Procent
Demokratisk	6	13,6%
Administrativt	7	15,9%
Frivillige	8	18,2%
Andre måder?	23	52,3%
I alt	44	100,0%

Er du enig eller Uenig med følgende udsagn. " Der kan være nogle demokratiske problemer ved, at give visse ikke demokratisk valgte grupperinger, indflydelse på kommunal politik."

	Respondenter	Procent
Helt enig	5	11,6%
Delvist enig	18	41,9%
Hverken enig eller uenig	6	14,0%
Delvist uenig	7	16,3%
Helt uenig	7	16,3%
I alt	43	100,0%

Er det kommunen der oftest påbegynder kontakten med en mulig ekstern samarbejdspartner evt. en gruppe borgere, en forening eller en virksomhed, om en given problematik eller et projekt?

Krydset med: I hvilken landsdel befinder den kommune, du arbejder i sig?

	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden	I alt
I høj grad	0	1	0	0	2	6,8%
	0	0	3	0	3	13,6%
I nogen grad	3	3	7	5	4	50,0%
	1	1	0	1	0	6,8%
Hverken eller	1	5	1	0	2	20,5%
	0	0	0	0	0	0,0%
I ringe grad	0	0	0	0	0	0,0%
	0	0	0	0	0	0,0%
	0	0	0	0	0	0,0%
Aldrig	0	0	0	0	0	0,0%
Ved ikke	0	0	1	0	0	2,3%
I alt	5	10	12	6	11	44

Bilag 3

Ser du nogle mulig problematikker ved New Public Governance Initiativers grundlæggende "Bottom-Up" tilgang (uddyb gerne)

- Nej
- ingen kommentarer
- Jeg synes at termen Public Governance er misvisende for governance er ikke det centrale. Det handler mere om Public Value Creation. Alt det Governance og Leadership er udtryk for en fortsat DJØF'ificering. Det handler om at få en ligeværdighed i den offentlige værdiskabelse og om at undgå den fremhærskende fremmedgørelse, NPG er sådan et gammeldags fremmedgørelseskoncept
- Nej - det vanskelige er så i sidste ende at få truffet politiske beslutninger på tværs af måske modsatrettede borgerønskser og samtidig med ikke at skuffe borgernes forventninger til inddragelse på sigt.
- Næ
- Jeg ser det som både bottom-up og top-Down. Kommunen kan understøtte ikke bestemme at de forskellige aktører arbejder sammen. I øvrigt er jeg ikke enig i, at der er noget nyt i "New" Public Governance. I Forenings-Danmark, hvor andelsbevægelse og arbejderbevægelse har formet vores politiske kultur med udgangspunkt i Grundtvigs tanker om fællesskab og oplysning, er tillid og samarbejde om at løse opgaverne, jo ikke noget nyt
- Kan være en tendens til at det er de ressourcestærke borgere, der engagerer sig mest og det kan derfor give en demokratisk bias
- somme tider overses nødvendigheden af det repræsentative demokrati / der er for lidt bevidsthed om forskellen på demokrati som beslutningsteknik og demokrati som kultur og samspilsform
- Den skal ses i sammenhæng med en top-down tilgang. Tilsammen er de bedre end hver for sig perspektiverne.
- Tid, afklaring af aktører/formalisering afg samarbejdet
- Nej, det er sundt, men det fordrer, at det bliver mere udbredt, så det ikke er kommunen, der er initiativtager.

- Tilgangen kræver meget bevidst ledelse. Det handler ikke om inddragelse for inddragelsens skyld - det er et misforstået perspektiv.
- Bottom up tilgangens resultater skal iværksættes inden for en politisk bestemt ramme for ikke at blive udemokratisk.
- -
- -
- Hvis du ikke for sat den rigtige ramme fra starten - kan man let komme til at skuffe forventninger
- Det er ikke redskaberne i sig selv der er det mest interessante. Det er, hvordan de anvendes.
- Tidskrævende og risikofyldte
- Ja
- Man skal undgå "skueprocesser"
Vær ærlig og stå ved at nogle beslutninger må træffes top-Down (troværdighed er afgørende)
Processerne kan risikere at foregå uden tilstrækkelig viden/vidensbaserede m.v. (der er mange og jeg har travlt i dag:))
- Nej
- Risiko for at ambitionsniveauet falder - derfor stadig behov for lederskab med en tydelig og ambitiøs retning
- Nej, men jeg mener ikke ovenstående udsagn reelt er en fair måde at spørge på.
- Det reducerer styringen i traditionel forstand.. Det er tab af kontrol
- Hvad mene du med problematikker? Hvis det er udfordringer, så ja. Det er en særlig disciplin at få samarbejde mellem en kommune som består af professionelle og aktører i civilsamfundet til at fungere.
- X
- risiko for at magtfulde grupper skævvrider dagsordener på bekostning af et helhedsperspektiv og den klassisk demokratiske indflydelseskanal
Kan derfor ikke stå alene - men er et vigtigt supplement til "top down"
- Risiko for udvanding af det repræsentative demokrati.
- Ja, der er mange. En bottom-up tilgang er fx ikke god i en krisestyring af fx Coronavirus, hvor det er vigtigt at træffe beslutninger hurtigt. Min erfaring er at både top-down og bottom-up perspektivet er gode at bruge på samme tid. Ny syntese er et godt analyseredskab til at forstå netop denne kompleksitet og balancen den offentlige opgaveløsning.
- se min tidligere kommentar

Hvordan vælges Deltagerne i Borginddragelses- og samskabelsesinitiativer? - Andre måder?

- meget forskelligt afhængigt af område
- Demokratiske, frivilligt og nogen gange administrativt
- Afhænger af opgave, antal frivillige og politiske ønsker til den konkrete opgave.
- Typisk via annoncering
- forskelligt
- Kombination af ovenstående
- et mix
- Opslag via FB samt ovenstående
- Det varierer fra sag til sag
- det afhænger af opgaven
- forskelligt
- En blanding af ovenstående
- Det varierer
- Varierer og er kontekstafhængigt
- det er meget forskelligt afhængigt af opgaven. Alt fra åbne møder og processer til politisk udvælgelse m.v.
- Forskellige løsninger blandt ovenstående
- Både de nævnte og metastyret
- De vælges på forskellig måde, så det at jeg kun kan svare på en måde viser denne spørgerammes begrænsning
- Meget forskelligt.
- Ansøgning
- jeg vil helst ikke kun sætte et kryds, For det varierer
- Forskelligt.
- Det er jo helt afhængigt af initiativet, så det afhænger af situationen.

Hvordan sikre kommunen, at de tiltag der gennemføres, har en bred opbakning iblandt alle kommunens borgere?

- -
- Det kan man ikke. Her må man støtte sig til de demokratisk valgte organer
- Ved at informere bredt
- at se det alene som oplæg, der skal besluttet i den demokratiske valgte kreds. Eller at de demokratisk valgte deltager i arbejdet
- Mange tiltag vedrører borgere med en meget snæver interesse, men det gør den naturligvis ikke illegitim
- Det må vurderes fra initiativ til initiativ - men man skal tænke sig om, for løbende at sikre sig en bred og legitim inddragelse - og at inddragelses-udvælgelsen opleves som fair.
- Det er forskelligt. Og målet er ikke nødvendigvis den brede opbakning.
- Høring og demokratisk legitimitet gennem udvalgsbehandling mv
- Ved at inddrage flest muligt mest muligt og så transparent og gennemsækeligt som muligt
- Det kan vi ikke sikre
- *
- på mange måder. Vigtigst ved at de valgte byrådsmedlemmer hver for sig er udadvendte og samlende personligheder, der virker som ambassadører for fællesskabet
- Dialog, gennemsigtighed og klarhed over hensigten/effekten
- Typisk ved at beslutninger herom tages i respektive stående udvalg - eller i byrådet. Det sikrer jo mulighed for indsigt og påvirkning.
- Via høring samt beslutningsprocesser i fagudvalg og byråd
- Det kan vi ikke sikre, men vi kan inddrage i det omfang, man er villige til at deltage. Og så skal vi huske på, at byrådet trods alt er valgt af borgerne, og er deres stemme.
- vi arbejder meget med transparens og kommunikation omkring vores metoder og initiativer
- de drøftes fx i lokalområderne
- -
- -
- Der er opgaver som ikke kan styres ved den store proces, hvor der skal tages et politisk ejerskab stilling til tingene
- forskelligt
- Borgermøder og høringer
- Inddragelse
- Vi er opmærksom på repræsentativiteten.
- bla bla
- Det kan den ikke altid
- I sidste ende testes det når der er kommunalvalg.
Jeg synes det er et opmærksomhedspunkt men det har alle dage været sådan at de aktive og engagerede borgere trækker læsset og også får mere indflydelse
- Repræstativt demokrati er bagstopper
- Pas
- Hvis bred opbakning betyder standard og lige ret er jeg uenig.
Inddragelse betyder forskellighed - spørgsmålet er hvor meget forskelligt på effekt
- Man er nødt til at arbejde med en flerhed af metoder
- Ved at fastholde at det aldrig er "en bred opbakning", der afgør det. Men at det er Kommunalbestyrelsen, der til sidst træffer beslutningen. For det er her det folkelige mandat ligger.
- Det sikrer vi ikke. Det afspejler de politiske flertal. Der er valgt af alle kommunens borgere.
- Vi har ikke prøvet de mest vidtgående former for samskabelse som fx opgaveudvalg, derfor oplever vi ikke et stort demokratisk dilemma og ser primært fordele ved det. Men det er altid en overvejelse, man bør have med sig, når man giver nogle borgergrupper en privilegeret adgang til at være med til at forme et beslutningsgrundlag.
- X
- ved at sikre, at man har en bred kontaktflade og kommer "helt ud i ydersted led" til borgere og frontlinjemedarbejdere - og ikke baserer sig for meget på aktører, der foregiver at repræsenterer disse.
- Gennem de arbejds måder, som er beskrevet i Furesømodellen for borgerinddragelse
- Forskelligt.
- Det sikres ikke, det fornemmes.
- Det er jo ikke altid at der skal være en bred opbakning. Et eksempel på det er byggeriet af Søfartsmuseet, hvor størstedelen af borgerne var imod - og nu efter den store succes er det stort

set alle borgere der er stolte af initiativet. Politikerne er jo valgt af befolkningen og det er her det demokratiske også kommer ind. Når det er sagt er det væsentligt - og afgørende - at borgerne deltager og involverer sig i løsningen af opgaver.

- ..
- se tidligere

Kan du uddybe, hvad det er ved denne type styringsredskaber, som du anser som enten positivt eller negativt? og indgår redskaberne som en central del af ledelsesstrategierne i din kommune?

- -
- Jeg anser det for vigtigt, at vi taler om ledelse og ikke management. Ledelse er på troværdig måde at sætte retningen og skabe et klart og forståeligt billede af det. Dette er grundlaget for vores Ledelsesstrategi
- Det betyder større gennemsigtighed og ejerskab til beslutningerne
- Næ
- ingen kommentar
- Styringsredskaberne er vigtige fordi borgerne både er :
 - 1) Kunde
 - 2) Medproducent
 - 3) Produkt (f.eks. en rehabiliteret borger)
- Det er en central del af styringen fordi det giver mulighed for at tilpasse kommunens ydelser efter de borgere og virksomheder vi skal understøtte.
- Ingen kommentarer
- Man får givet målgruppen ejerskab for projektet - hvilket gør at gennemførelsen er meget nemmere og chancen for succes mange gange større.
- Indgår i ledelsesgrundlaget og er moderne og nødvendige til fordel for traditionelle måder at levere serviceydelser på
- Samskabelse, tillidsbaseret ledelse, strategiske samarbejder med virksomheder og foreninger m.v. er ikke vigtige styringsredskaber. Det er en måde at lede en kommune på, men det er ikke styring. Så alle disse elementer indgår i vores ledelsesstrategi. Jeg ser dem ikke som styringsredskaber
- Skaber commitment og letter implementering af større ændringer
- *
- En kommunes vigtigste resurser er dens civilsamfund og sammenhængskraft. Den resurse øges gennem inddragelse og åbenhed for, at aktive borgere inddrager kommunen
- Deltagelse giver mere robuste løsninger, og løsninger der i højere grad passer til det der er behov for
- .
- Ejerskab i forandringsprocesser og prioriteringer samt i slut resultatet
- Det er vigtigt at vi som kommune lytter og inddrager uanset i hvilke samarbejdsformer, vi indgår.
- Inddragelse giver langt større ejerskab og legitimitet omkring beslutninger og løsninger.
- Strategiske samarbejder giver fælles ejerskab, som gør det nemmere at realisere indsatserne.
- -
- -
- det skaber en bred fællesforståelse / ejerskab
- nej
- Muligheden for reelt at lykkes.
- Nej
- Det er vigtigt at inddrage lokale aktører, men man skal også være skarp på formålet og rammen herfor.
- bla bla
- Inddragelse af såvel borgere/virksomheder som medarbejdere indgår som en aktiv styrende tilgang i min kommune
- Vi arbejder med dem alle - og de er vigtige. Men det vigtigste er at designe governancestruktur og proces og vælge "redskaber" ud fra det konkrete formål og opgave.
- Tvungne tekstfelter reducerer svarfrekvens
- Nej
- En kommune er mere end en virksomhed nærmere et fællesskab (community) og dermed både en ledelsesvinkel og en demokrativinkel
- Større mulighed for at ramme det som efterspørges hvis løsningen bliver skabt i en mere fælles proces

- De fleste problemer, opgaver og udfordringer den offentlige sektor arbejder med er tværgående og komplekse. Det skal vores styring og opgaveløsningstilgang afspejle.
- Det forpligter gensidigt.
- Både inddragelse af medarbejdere og interessenter i omgivelserne er helt afgørende i en kommune. Det er både med til at skabe udvikling og legitimitet.
- X
- at sikre forankring, inputs og medspil fra de vigtigste aktører i kommunens "øko-system" - og her er både borgere og medarbejdere centrale
- X
- Når flere arbejder sammen, opnås bedre resultater.
- har ikke tid. spørgsmålet er ganske overordnet formuleret.
- Jeg synes faktisk ikke at styringsredskaber er det mest centrale, men derimod ledelse.
- ..
- Kære [REDACTED]

Du har sendt spørgeskemaet midt coronapandemien, hvor jeg har travlt med andre opgaver. Jeg ønsker dig held og lykke med dit speciale.