



Demokratikommission 2.0

*En undersøgelse af
borgerinddragelse i praksis*





Demokratikommission 2.0

En undersøgelse af borgerinddragelse i praksis

Denne rapport er udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen

Astrid Lykke Raunkjær Jessen, Analysepraktikant
Anna Christina Løwe Nielsen, Kommunikationspraktikant
Gertrud Eslau Blinkenberg, Analytiker
Lisbeth Knudsen, Strategidirektør
Marie Langmach, Senioranalytiker

Projektet er støttet af

Landsbyggefonden
Realdania
TrygFonden
Tuborgfondet
Østifterne

Design

Annemarie Nordlyng Förderer

Foto

Arthur Cammelbeeck

Forside Illustration

Clara Selina Bach

Februar 2026

Indhold

Indledning

Forord	7
Hovedpointer	8
Metode – Kort fortalt	8
Overblik	9
Om Demokratikommisionen 2.0	10

Kapitler:

Kapitel 1: Borgerinddragelse som bro mellem borgere og beslutningstagere	12
Kapitel 2: Borgerinddragelsens landskab	36
Kapitel 3: At sætte rammen.	56
Kapitel 4: At være bevidst om sine deltagere.	72
Kapitel 5: DAat designe rummet for den meningsfulde borgerinddragelse	86

Cases:

Når beslutningskraften flytter hjem: BoligKorsør inddrager beboerne i strategiske prioriteringe	16
Sammen om politikken: I Gentofte Kommune er borgerinddragelse en naturlig del af politikudviklingen	32
Den Grønne Avantgarde: spejdernes digitale involvering i bæredygtig udvikling	44
Fra kollegakaffe til 8.000 synspunkter – HK Kommunals inddragelseseksperiment	52

Unge til Uddannelse: Digital borgerinddragelse i Region Sjælland	68
SAGA engagerer unge i vigtig vidensdeling	82
Sammen om cykelstierne: Aarhus Kommune bruger digital borgerinddragelse til at udvikle fremtidens cykelinfrastruktur	98

Internationale erfaringer:

Barcelona	20
Tyskland	48
Schweiz	62
Irland	76

Grundlag:

Formatoverblik	104
Metode	126
Definition af borgerinddragelse	127
Demokratikommision 2.0's demokratiforståelse	129
Organisationer der har bidraget til rapporten	131



Forord

Der er en grund til, at borgerinddragelse fylder så meget i disse år. Mange steder synes demokratiet at fungere. Beslutninger bliver truffet. Systemerne kører. Men for mange borgere opleves det ikke sådan. Afstanden til magten føles for stor, tempoet for højt, identifikationen med de folkevalgte og deres prioriteringer er svær at få øje på og borgerens indflydelse synes for lille.

Det er i det rum, borgerinddragelsen kommer ind. Ikke som en mirakelkur. Men som et forsøg på at skabe mere mening, mere samtale og mere tillid i et demokrati, hvor det hele ellers let bliver til procedurer og tekniske hensyn.

Derfor ser vi nu en ny generation af demokratiske rum. Borgersamlinger, folkemøder, lokale afstemninger og nye dialogformer dukker op på tværs af kommuner, statslige institutioner, organisationer, fonde og civilsamfund. Ambitionen er stærk og i udgangspunktet sympatisk: Vi vil træffe bedre beslutninger. Vi vil forstå flere perspektiver. Og vi vil have et demokrati, hvor borgere ikke bare bliver informeret, men faktisk bliver taget alvorligt.

Og ja – der er noget opmuntrende i udviklingen. For selvom den klassiske demokratiske deltagelse på mange områder ikke er i tydelig fremgang, så sker der noget netop her. Der eksperimenteres. Der testes. Der bygges nyt. Der opstår steder, hvor borgere ikke blot skal være publikum, men medskabere af det fælles blik på problemer og løsninger (Magtudredningen 2.o)¹.

Forventningerne til, hvad borgerinddragelse kan og skal løfte, er store. Men netop fordi forventningerne er store, skal vi også være ærlige: Borgerinddragelse er krævende. Og den kan ende med det modsatte af det, man håbede på.

Når borgerinddragelse bruges som et middel til at styrke det repræsentative demokrati åbenbares der et politisk paradoks: Den kan bidrage til bedre beslutninger og større legitimitet, men risikerer samtidig at svække demokratiet, hvis den udvikler sig til et parallelt system uden tydelig kobling til de formelle politiske beslutningsprocesser.

For borgerinddragelse er ikke bare et arrangement. Det er en relation. Og relationer tåler ikke tomme løfter. Hvis man inviterer borgere ind og lader dem tale, men uden at mandatet er klart. Hvis man beder om input, men ikke kan vise, hvor det lander. Hvis man lover dialog, men leverer et referat. Så skaber man ikke mere demokrati – man skaber mere mistillid. Pseudoinddragelse er ikke bare spildt arbejde. Det kan være direkte demokratisk nedslidende.

Omvendt kan borgerinddragelse være noget af det mest værdifulde, en offentlig institution eller en politisk ledelse kan investere i, når det gøres rigtigt. Når designet er gennemtænkt. Når forventningerne er tydelige. Når borgernes bidrag bliver behandlet seriøst. Og når der er en reel kobling til de beslutninger, der faktisk skal træffes. Så kan borgerinddragelse give bedre beslutningsgrundlag, tidligere konfliktforståelse og en stærkere fælles oplevelse af, at vi løfter samfundets problemer sammen.

Det er præcis dét, denne rapport handler om. Med denne forundersøgelse tager Demokratikommission 2.o et første skridt. Vi samler erfaringer fra praksis og ser på, hvad der virker, hvad der udfordrer, og hvad der ofte går galt. Vi undersøger ikke borgerinddragelse som ideal, men som håndværk: Hvordan skaber man processer, der giver mening for borgerne, er brugbare for beslutningstagerne og styrker demokratiet i stedet for at gøre det mere skrøbeligt?

Rapporten peger på potentialet. Men den peger også på det, vi alt for ofte undervurderer: At borgerinddragelse kun bliver stærk, hvis den bliver taget lige så alvorligt som alt det andet styringsarbejde. Den kræver tid, kompetencer og tydelighed. Og den kræver modet til at stå ved, hvad man kan love – og hvad man ikke kan love.

Borgerinddragelse kan blive et af demokratiets vigtigste udviklingsspor de kommende år. Men kun hvis vi tager den alvorligt. Ikke som pynt. Ikke som ritual. Borgerinddragelse er ikke en genvej uden om politik. Det er et demokratisk vindue der, når det åbnes, kan tilføre demokratiet ny energi og styrke tilliden mellem borgere og beslutningstagere.

¹Anne Binderkrantz, Lene H. Pedersen og Michael B. Petersen (2025) Det danske demokratis udfordringer, s. 45-46

Hovedpointer

Borgerinddragelse er udbredt på tværs af sektorer og ses som middel til at styrke borgernes demokratiske dannelse og tillid til demokratiet. De hyppigst anvendte borgerinddragelsesformater er borgersamlinger, dialogmøder, samtaleevents og debatter.

Borgerne inddrages primært i udviklingen af løsninger, mens de sjældent inddrages i at definere problemet eller implementere det. De fleste formater har til formål at styrke legitimiteten af beslutninger frem for at give borgerne reel indflydelse og beslutningskraft.

Viljen og lysten til at arbejde med borgerinddragelse er til stede, men ressourcerne følger ikke altid med. Ressourceknaphed udgør derfor et væsentligt benspænd for vellykket borgerinddragelse. Både i form af økonomiske midler og medarbejderkompetencer.

På tværs af sektorer er der i høj grad opmærksomhed på vigtigheden af repræsentation, men i praksis er det vanskeligt at leve op til idealerne. Det er typisk de allerede engagerede borgere med tid og ressourcer, der ender med at deltage og blive hørt.

Mangelfuld kommunikation fra arrangør til borger betyder, at mange organisationer ikke formår at skabe klarhed om inddragelsens formål, hvor beslutningskraften ligger, og hvad det forventede outcome er. Det kan føre til pseudoinddragelse og i sidste ende svække tilliden til demokratiet.

 **Metode – Kort fortalt** er undersøgelsen baseret på 57 interviews med statslige institutioner, civilsamfundsorganisationer, forskere, vidensinstitutioner og fonde i Danmark (senere omtalt som aktørerne og forskningen). På baggrund af interviewene har vi indsamlet erfaringer fra 72 konkrete borgerinddragelsesformater afholdt i perioden 2022 til 2025. I rapporten præsenteres løbende 10 udvalgte danske og internationale cases, som demonstrerer vellykkede greb til borgerinddragelse i praksis. For yderligere om undersøgelsens metode, fremgangsmåde, definitioner og demokratiforståelse henvises til side 126.

Overblik

Først præsenteres formålet med Demokratikommision 2.0. Dernæst følger de 5 kapitler:



Kapitel 1: Borgerinddragelse som bro mellem borgere og beslutningstagere

Dette kapitel præsenterer, hvorfor borgerinddragelse i dag fylder på tværs af mange forskellige demokratiske arenaer, og hvorfor den tillægges så stor betydning. Aktørerne bruger primært borgerinddragelse til at mindske afstanden mellem borgere og beslutningstagere og styrke legitimitet, ejerskab og demokratisk dannelse.



Kapitel 2: Borgerinddragelsens landskab

Dette kapitel præsenterer de centrale indsigter om, hvordan borgerinddragelse praktiseres i dag, hvilke formater der dominerer i praksis, og hvilke demokratiske funktioner, de bidrager til. Borgerinddragelse praktiseres generelt i 7 forskellige formatgrupper med vidt forskellige demokratiske funktioner. Og langt de fleste formater inddrager kun borgerne i problemløsningsfasen.



Kapitel 3: At sætte rammen

Dette kapitel præsenterer overvejelser om rammen for borgerinddragelsen med fokus på udvælgelse af emne, mandatets betydning og et klart output. Meningsfuld borgerinddragelse kræver et klart formål, et tydeligt mandat og et defineret output, men ikke alle formår at sikre dette i praksis.



Kapitel 4: At være bevidst om sine deltagere

Dette kapitel præsenterer aktørernes og eksisterende forsknings overvejelser om repræsentation, herunder overvejelser om målgruppe, rekruttering samt deres erfaringer med kommunikation. Borgerinddragelse tiltrækker ofte de samme stemmer og kræver en aktiv indsats for at sikre repræsentativitet.



Kapitel 5: At designe rummet for den meningsfulde borgerinddragelse

Dette kapitel præsenterer overvejelser og erfaringer med at designe processen og rammerne for borgerinddragelsen. Meningsfuld borgerinddragelse afgøres i høj grad af design, facilitering og kobling til beslutningstagere, men begrænses ofte af manglende ressourcer, kompetencer og institutionel forankring.

Løbende præsenteres 10 udvalgte danske og internationale cases. Slutteligt fremgår et formatoverblik, undersøgelsens metode og fremgangsmåde samt centrale definitioner af borgerinddragelse set fra aktørernes, forskningens og rapportens perspektiv. Endvidere fremgår projektets demokratiforståelse, der tager afsæt i Magtudredningens 2.0's demokratiperspektiv samt et overblik over de organisationer, der har bidraget til rapporten.

Om Demokratikommission 2.0

Sammen for demokratisk fornyelse

Demokratiet er ikke brudt sammen. Men det knirker alvorligt. Flere oplever, at beslutninger træffes langt væk fra deres hverdag, og at det kræver både tid, overskud og de rigtige koder at blive hørt. Når tilliden falder, og flere føler sig koblet af eller ikke kan identificere sig med de folkevalgte politikere, er det ikke bare et “stemningsproblem”. Det er et faresignal for vores fælles handlekraft.

Derfor etablerer vi nu en Demokratikommission 2.0. Ikke som en af den slags kommissioner, som vi plejer at se. Vi samler ikke en lille kreds bag lukkede døre og afleverer en rapport på 300 sider til sidst. Vi vender logikken på hovedet og disrupter traditionen: Fra lukket udvalg til åben platform. Demokratikommission 2.0 er et fællesskab af partnere, der sammen udvikler, afprøver og lærer af nye demokratiløsninger – i praksis, i virkeligheden og tæt på det, der betyder noget i borgernes hverdag.

Vi arbejder som et boblende laboratorium for fremtidens demokrati. Med konkrete eksperimenter, nye metoder til deltagelse og stærkere koblinger mellem borgernes input og de beslutninger, der former samfundet. Og vi gør det efter fem principper: Åbenhed, inklusion, innovation, handlekraft og demokratisk læring.

Demokratikommission 2.0 udfoldes som et demokratispor under FORANDRINGSKRAFT initiativet og er finansieret af TrygFonden, Realdania, Østifterne, Tuborgfondet og Landsbyggefonden.

🔗 Læs mere på www.demokrati2.dk

🔗 Læs mere om Forandringskraft på www.forandringskraft.dk



[1]

KAPITEL

Borgerinddragelse som bro mellem borgere og beslutningstagere

Borgerinddragelse fylder stadig mere i dansk demokrati, fordi både politikere, organisationer, fonde og civilsamfund oplever en voksende distance mellem borgere og beslutningstagere. Dette kapitel samler de vigtigste indsigter fra de 52 interviews og viser, hvorfor borgerinddragelse i dag fylder på tværs af mange forskellige demokratiske arenaer, og hvorfor den tillægges så stor betydning.

Kapitlet er bygget op omkring fem centrale funktioner af borgerinddragelse, som går igen i vores materiale:

- 1. Borgerinddragelse som løsning på demokratisk mistillid og afstand:** Hvordan inddragelse bruges til at genopbygge relationer mellem borgere og system og skabe tillid.
- 2. Borgerinddragelse som indflydelse på beslutninger, der berører borgernes eget liv:** Hvordan inddragelse bliver stærkest, når den foregår tæt på hverdagslivet og giver reel indflydelse.
- 3. Borgerinddragelse som greb til indsigt og bedre løsninger:** Hvordan aktører bruger inddragelse til at forstå borgernes behov, kvalificere politik og forebygge blinde vinkler.
- 4. Borgerinddragelse som demokratisk dannelse og selv-tillid:** Hvordan inddragelse fungerer som en demokratisk prøvebane, hvor borgere, ikke mindst unge, får erfaringer med at påvirke fællesskabet.
- 5. Borgerinddragelse som legitimitet i beslutningstagningen:** Hvordan inddragelse bruges til at forankre beslutninger i borgeres og medlemmers perspektiver, skabe gennemsigtighed og udvide det politiske handlerum gennem stærkere ejerskab og repræsentation.

Disse fem funktioner er sammenflettede og giver tilsammen et billede af, hvorfor borgerinddragelse i dag ses som både et demokratisk redskab, et politisk behov og en social praksis. De efterfølgende afsnit folder hvert spor ud gennem citater og eksempler fra de foretagne interviews og viser, hvordan borgerinddragelse på tværs af arenaer bliver en stadig vigtigere del af demokratiets infrastruktur.

Centrale pointer

- Borgerinddragelse ses som et svar på den voksende distance mellem borgere og beslutningstagere og bruges til at genopbygge forbindelsen gennem nære, dialogbaserede og inkluderende formater.
- Inddragelse har størst betydning, når den tager afsæt i borgernære problemstillinger og giver reel indflydelse. Opleves den som symbolsk, bliver den til "pseudoinddragelse", der kan øge afstand og mistillid.
- Når borgere inddrages, får aktører værdifuld indsigt i behov og erfaringer, som gør løsninger mere relevante og bæredygtige samtidig med, at budskaber og politik kan testes, og borgernes viden styrkes.
- Borgerinddragelse styrker legitimiteten, fordi beslutninger kobles til borgeres og medlemmers input. Det øger ejerskab, gennemsigtighed og repræsentation og udvider det politiske handlerum.
- Inddragelse fungerer som en demokratisk prøvebane, hvor blandt andet unge får konkrete erfaringer med ansvar og indflydelse. Det opbygger demokratisk dannelse, selvtilid og handlekraft og styrker lysten til at deltage i fællesskabet.

Borgerinddragelse som løsning på demokratisk mistillid og distance til beslutningstagerne

Borgerinddragelse ses som et svar på den voksende distance mellem borgere og beslutningstagerne og bruges til at genopbygge forbindelsen gennem nære, dialogbaserede og inkluderende formater.

Kort fortalt

Borgerinddragelse som svar på demokratisk distance

Mistillid til det politiske system skaber et voksende behov for borgerinddragelse, som ses som en måde at mindske afstanden mellem borgere og beslutningstagerne. Inddragelse bruges til at genskabe tillid, styrke deltagelse og skabe ejerskab. Unge – , kultur – og foreningslivet peger på det som et vigtigt redskab til engagement og fællesskab, mens forskere fremhæver behovet for nye former for demokratisk innovation i et demokrati under pres.

Mistillid til demokratiet fremhæves som en af hovedårsagerne til behovet for borgerinddragelse både nationalt, regionalt og lokalt. På tværs af organisationer, vidensinstitutioner, fonde og forskere fremstår borgerinddragelse som et svar på en oplevet afstand mellem borgere og de systemer, der træffer beslutninger på deres vegne. Flere beskriver en bekymring for, at dele af befolkningen i stigende grad føler sig fremmedgjorte i forhold til politiske processer, og at engagementet i klassiske demokratiske institutioner er under pres.

“Kun 14 procent har en høj eller meget høj tillid til, at et politisk system kan håndtere de udfordringer, samfundet har. Pointen er, at som vi ser det i dag, jamen så er tilliden til systemet, men også tilliden til, at vi skal få det bedre i morgen, den har aldrig været lavere.” **Søren Kaare – Andersen, Bikubenfonden.**

“Demokratiet er i krise på mange måder. Du kan se tilliden til politikerne daler. Du kan se, at populismen er på vej fremad i alle de her lande, og nogle af dem bruger lejligheden til at afvikle demokratiske institutioner og stække medierne og alle de her ting.” **Eva Sørensen, professor i offentlig administration og demokrati, Roskilde Universitet.**

Inddragelse som demokratisk brobygning

I det lys bliver borgerinddragelse ikke kun en metode, men en strategi for at genopbygge tillid og demokratisk deltagelse. Borgerinddragelse ses som et nødvendigt modtræk i en tid, hvor traditionelle former for deltagelse udfordres. Den bruges til at bygge bro mellem borgere og system og mindske oplevelsen af afstand.

Det er ikke kun et spørgsmål om demokratiske idealer, men om at imødekomme en konkret, oplevet demokratisk distance, som mange aktører ser vokse. Borgerinddragelse ses en måde at samle demokratiet igen ved at koble borgere og politikere tættere sammen. Ifølge flere aktører kan dette på sigt være med til at øge tilliden til både politikerne og det politiske system.

“I Region Sjælland ved vi, at det er afgørende at lytte til vores borgere, når vi træffer beslutninger. Inddragelse bidrager også til at styrke tilliden mellem borgerne og det politiske niveau,” **Christian Wedell – Neergaard og Felix Pedersen, formand og næstformand i Udvalget for Regional Udvikling i evalueringen af digitale borgermøder i Region Sjælland (Region Sjælland, 2025).**

”Det er jo i virkeligheden det her med ejerskab til kommunen, så man ser sig selv som en med-

spiller i demokratiet, og ikke som at ’det her, det er noget, som en kommune tager sig af’. Men at demokratiet er os alle sammen. Man kan jo se det lidt i ordet demokrati, som består af folk og styre”, **fortæller Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X om borgerinddragelsesprojekter i kommunerne.**

Særligt ungeorganisationer peger på en stigende oplevelse af manglende tillid blandt unge, og beskriver ungdomsråd, elevråd og ungepaneler som redskaber, der skal give unge reelle erfaringer med at blive lyttet til og skabe rum for demokratisk handlekraft og ansvar.

”Hvis man prøver at skabe et samfund, hvor der er en gruppe, der bliver ved med at træffe beslutningerne, og så er der en gruppe, hvor beslutningerne bliver trukket ned omkring, så tror jeg ikke, at vi kommer til at løse de her store udfordringer, vi har af mental sundhed og klima og alle de der ting. Så jeg tror, der er noget i vores samfund, der er nødt til at gå tilbage – altså vi bygger jo på et samfund af andelstankegangen, så det er ikke fordi, at det er så langt væk, at der er noget, der hedder borgerinddragelse,” **Naima Yasin, sekretariatsleder i SAGA.**

Fra afstand til indflydelse – når deltagelse vokser nedefra

Også kultur – og civilsamfundet fremhæver borgerinddragelse som et svar på den demokratiske afstand. I kulturlivet handler det om, hvordan formaterne er bygget op. Her er fokus på et møde i øjenhøjde mellem borgere, politikere og fagfolk, hvor samtalen er det bærende princip, fordi den reducerer afstand og gør politiske dagsordener mere tilgængelige. En anden kulturaktør beskriver deres rolle som den, der skaber rammerne, kontinuerlig samtale og møder mellem forskellige mennesker i samfundet, og at det er vigtigt for at understøtte tilliden til demokratiet lokalt.

I foreningslivet beskrives borgerinddragelse som et greb til at styrke medlemstallet og oplevelsen af fællesskab og medbestemmelse. Medlemsinddragelse bruges til at fastholde mennesker i meningsfulde fællesskaber, hvilket i sig selv ses som en demokratisk modvægt til den politiske afstand.

Man kan se et direkte link imellem, at hvis du er en del af et fællesskab, og det kan sådan set være, i en hvilken som helst form for fællesskab, så har det en positiv indvirkning på din tillid til systemet, og dermed måske også en tillid til det repræsentative demokrati”, **Camilla Tanghøj, kontorchef, KL.**

Også forskere og fonde peger på, at mistillid og kriser i demokratiet såsom dalende partimedlemsskab kalder på demokratisk innovation og nye borgerinddragelsesformater.

”Det ligger i demokratiets natur, at det hele tiden finder på nye måder at organisere sig selv på. [...] Og normativt synes jeg også, at det er noget, man skal hilse velkommen, fordi det er et tegn på, at vi hele tiden genovervejer, som borgere og som samfundsaktører, de institutioner og de praksisser og de procedurer, vi sætter i verden for at skabe et godt demokrati,” **fortæller Lars Tønder, institutleder ved Institut for statskundskab, SDU.**

“ Medlemstallet falder. Det gør det i partierne, og det gør det også i de andre medlemsbaserede organisationer, f.eks. fagbevægelsen. Og det presser demokratiet.”

Lene Holm Pedersen, professor i statskundskab ved Københavns Universitet, Magtudredningen 2.0.

Samtidig peger mange aktører og forskere dog på, at demokratiske innovative praksisser, herunder borgerinddragelse, ikke må erstatte de repræsentative institutioner, men snarere skal supplere dem. De peger samstemmende på, at borgerinddragelse bør forbindes tydeligt til de folkevalgtes ansvar og mandat, hvis det skal fungere demokratisk.

“Men det kan blive en trussel for demokratiet, hvis borgerinddragelse bliver en konkurrent. Så bliver der i virkeligheden bare to poler, der kæmper mod hinanden.” **Eva Sørensen, professor i offentlig administration og demokrati, Roskilde Universitet.**

“Det handler om at være med til, at folk kompetent kan indgå i det repræsentative demokrati. [...] Det deliberative er kun godt, men at sige, at det er svaret på en demokrati-krise, det tror vi ikke på. Vi tror simpelthen på det her med at have et velfungerende repræsentativt demokrati. Det deliberative er bedst til mindre og konkrete problemstillinger.” **Ulrik Kampmann, sekretariatschef, Dansk Folkeoplysnings Samråd.**

Nogle forskere peger i denne forbindelse på, at det skaber et politisk krydspres, hvor politikerne skal balancere mellem at værne om deres repræsentative ansvar og samtidig dele magt gennem mere samskabende processer.

Case

Blå bog

Boligselskabet BoligKorsør er et alment boligselskab med ca. 2.700 lejebolige og omkring 6.000 beboere. Selskabet er ejet af beboerne selv og arbejder aktivt med beboerdemokrati og inddragelse som en del af den organisatoriske selvforståelse. Casen bygger på interview med Anders Anthoni fra boligselskabets ledelse og handler om udviklingen af en fælles vision og strategiplan frem mod 2030.

Når beslutningskraften flytter hjem: BoligKorsør inddrager beboerne i strategiske prioriteringer

Boligselskabet BoligKorsør har som led i deres strategiudvikling gennemført et beboermøde, hvor 100 beboere har bidraget med deres input, ideer og vurdering af hvad boligselskabet skal prioritere frem mod 2030.

Som led i arbejdet med en ny vision og strategiplan frem mod 2030 besluttede boligselskabet Bolig Korsør at gentænke, hvem der normalt inddrages, når de overordnede linjer for organisationens udvikling fastlægges. Tidligere var strategiarbejdet primært forankret i organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne, men under en intern drøftelse opstod spørgsmålet: hvorfor ikke inddrage langt flere af dem, der faktisk ejer boligselskabet nemlig beboerne?

Boligselskabet valgte derfor at gennemføre et bredt beboerinddragende arrangement, hvor alle beboere blev inviteret til at bidrage med input til vision og strategiske indsatsområder. Ambitionen var både at give beboerne reelt ejerskab over de langsigtede prioriteringer og

at åbne for input, som organisationen ikke selv ville have formuleret.

”Vi er ejet af vores beboere. Når vi laver en strategi for hele boligselskabet, giver det mening at give ejerskabet helt ud i stuerne,” fortæller Anders Anthoni, formand for organisationsbestyrelsen, BoligKorsør.

Inddragelsen blev samtidig set som en måde at styrke beboernes forståelse af den almene boligsektors kompleksitet og skabe større opbakning, når svære beslutninger senere skal træffes.

Borgerinddragelsen i praksis

Det konkrete inddragelseselement bestod af et heldagsarrangement en lørdag i marts 2025. Boligselskabet inviterede alle beboere

 Kort fortalt

Format: Heldags beboerarrangement med faciliterede workshops og efterfølgende intern bearbejdning.

Formål: At udvikle en fælles vision og strategiplan frem mod 2030 med bredt beboer-ejerskab.

Målgruppe: Alle beboere i boligselskabet (primært voksne).

Output: Vision og strategiplan, hvor størstedelen af beboerinput er indarbejdet.

Frekvens: Engangsevent som led i strategiproces, med tiltænkt opfølgning.

Rekruttering: Invitation via e-Boks, Facebook og afdelingsbestyrelser.

Inddragelse: Beboerne bidrager med idéer, erfaringer og prioriteringer gennem workshops.

Ressourcer: Ledelsestid, medarbejdertimer, ekstern konsulent, forplejning og planlægning.

Effekt: Stærkt ejerskab, kvalificerede input, øget forståelse og opbakning til strategiske valg.

via e-Boks og supplerede med synlighed på Facebook samt mobilisering gennem afdelingsbestyrelserne. Målet var både at nå de beboere, der i forvejen deltager i møder, og dem der sjældent engagerer sig.

En af udfordringerne ved at kommunikere til den brede målgruppe, som en boligorganisation som BoligKorsør rummer, er at nå alle beboere. Da relativt få regelmæssigt tjekker deres e-Boks, og Facebook ikke rammer hele målgruppen, fortæller formanden for organisationsbestyrelsen, Anders Anthoni, at organisationen i retrospektiv vurderer, at kommunikationen kunne have været mere synlig og vedholdende. Erfaringen peger på et behov for at invitere via flere kanaler for at nå bredere ud.

Alligevel samlede arrangementet omkring 100 beboere – flere end forventet – og deltagerne var bredt sammensat, i forhold til alder, køn og husstandstyper, selvom boligselskabet ikke havde arbejdet bevidst med repræsentativitet, fortæller Anders Anthoni og tilføjer, at etnisk diversitet var svagere repræsenteret.

Han tilføjer yderligere, at deres valg af lokation og ambition om at samle 100 personer i et lokale, ikke var helt optimalt, da det betød manglende luft og begrænset bevægelsesfrihed, særligt for beboere med gangbesvær.

Selve dagen var tilrettelagt som en kombination af fælles oplæg og faciliterede workshops ved bordene. Boligselskabet havde hyret en ekstern konsulent med erfaring i procesdesign og facilitering, mens både direktør, bestyrelsesrepræsentanter og administrative medarbejdere deltog aktivt. Dagen var rammesat med morgenmad, frokost og løbende forplejning – et bevidst greb for at signalere respekt for beboernes tid og engagement.

”Når vi beder folk bruge en hel lørdag sammen med os, skal de aldrig gå hjem med følelsen af, at de har spildt tiden,” siger **Anders Anthoni, formand for organisationsbestyrelsen, BoligKorsør.**

Indholdsmæssigt tog drøftelserne afsæt i både temaer, som boligselskabet selv havde identificeret, blandt andet ensomhed, sundhed og bæredygtighed, og i de emner, som beboerne selv bragte på banen. Inputtene spændte vidt: fra meget konkrete forslag om græsslåning, biodiversitet, træfældning og vedligeholdelse til større strategiske spørgsmål om klima, fællesskaber og sociale indsatser.

Fra input til strategi

Efter arrangementet blev ideerne og input samlet, sorteret og bearbejdet i samarbejde mellem boligselskabets ledelse, medarbejdere og den eksterne konsulent.

”I første omgang blev de gennemgående temaer og problemstillinger identificeret, og derefter blev de drøftet og kvalificeret på et seminar med afdelingsbestyrelserne, hvor fokus var på, hvilke temaer der hørte hjemme på strategisk niveau”, **fortæller**

Anders Anthoni, formand for organisationsbestyrelsen, BoligKorsør.

Pointen var ikke, at alle forslag blev gennemført, men at de blev taget alvorligt og indgik i den samlede prioritering. Eksempler på ideer der blev sorteret fra, var f.eks. beboercaféer i alle afdelinger, krav om videreuddannelse af bestyrelsesmedlemmer, madklubber og datingarrangementer, oprettelse af aktivitetsudvalg.

Men langt størstedelen af inputtene fandt vej ind i strategien i en eller anden form, understreger Anders Anthoni, og tilføjer, at omkring 85 % af de emner, der blev rejst af beboerne, genfindes i den endelige vision og strategiplan. Enten som konkrete indsatser eller som underliggende temaer. Nogle input førte til hurtige justeringer, mens andre pegede på langsigtede investeringer og behov for ekstern finansiering.

Strategien blev færdiggjort og vedtaget i løbet af sommeren 2025 og fungerer nu som ramme for boligselskabets arbejde frem mod 2030. En opfølgende beboerinddragelse er tiltænkt, hvor beboerne inviteres igen for at se, hvordan deres input er blevet omsat, og for at kvalificere implementeringen af de konkrete indsatser, men det er endnu ikke planlagt hvornår.

Mandat, forventningsafstemning og ejerskab

Inddragelsen i BoligKorsør var bevidst tilrettelagt med klare rammer og en tydelig forventningsafstemning. Boligselskabet har haft fokus på ikke at love mere, end organisationen kunne holde, og beboerne fik derfor indflydelse på de overordnede strategiske linjer og priori-

teringer – men ikke formel beslutningskompetence i alle spørgsmål. Netop derfor har forventningsafstemning og transparens været centrale principper.

Den formelle beslutningskraft ligger hos repræsentantskabet, som er boligselskabets øverste myndighed, og som endeligt vedtog visionen og strategiplanen.

Det centrale var, at alle input blev taget alvorligt og indgik i den samlede prioritering. Inddragelsen havde dermed ikke kun karakter af medbestemmelse, men også af vidensdeling og fælles forståelse.

Ved at invitere beboerne ind i strategiarbejdet blev der skabt indsigt i, hvorfor visse beslutninger er nødvendige – også når de er økonomisk krævende eller upopulære. Som formand for organisationsbestyrelsen udtrykker det:

”Når vi står ved en skillevej og skal træffe en beslutning, der gør ondt, for eksempel økonomisk, er det vigtigt, at der er flere, der forstår hvorfor.” **Anders Anthoni, formand for organisationsbestyrelsen, BoligKorsør.**

Prioritering af organisatorisk kapacitet

En klar erfaring fra processen er, at bred beboerinddragelse kræver betydelige ressourcer. Både tid, medarbejderkapacitet, ledelsesopmærksomhed og ekstern konsulentbistand har været nødvendige for at lykkes. Samtidig vurderer boligselskabet, at investeringen har været det værd.

Inddragelsen ses som et pilotprojekt, men erfaringerne peger tydeligt i retning af, at beboerinddragelse på strategisk niveau bliver en fast del af fremtidige strategiprocesser hos BoligKorsør.

5



Fem gode råd

Vis, at du mener det alvorligt. Inddragelse kræver reel investering af tid, energi og opmærksomhed – ikke kun ord.

Respektér borgernes tid. Gode rammer, forplejning og professionel facilitering signalerer, at deltagelsen har værdi.

Vær forberedt. Borgerne gennemskuer hurtigt uforberedte processer. Klar rammesætning og gennemtænkt design er afgørende.

Skab plads til både store og små input. Nogle forslag kan løses hurtigt, andre peger på langsigtede strategiske valg. Begge dele er vigtige.

Kommunikér gennem flere kanaler. Sørg for at kommunikere gennem kanaler der tager højde for (flere) målgrupper.

Internationale erfaringer Barcelona

Decidim.Barcelona – Digital borgerinddragelse i Barcelona

I Barcelona anvender kommunen en digital platform til at understøtte inddragelsen af byens borgere. Platformen udgør et vigtigt redskab i Barcelonas arbejde med transparent og åben forvaltning. Her får borgerne mulighed for at dele viden, fremsætte forslag og stemme om initiativer. Formålet er at gøre borgerinddragelse systematisk, tilgængelig og gennemsigtig.

En digital vej til indflydelse

Platformen fungerer som en åben digital borgersamling, der er skabt for at udvikle en mere demokratisk by. Platformen fungerer som et digitalt rum, der er en del af en deltagerbaseret proces, hvor man kan debattere, reagere og indsamle forslag. Der lægges løbende initiativer op som afstemninger, budgetforhandlinger, dialogmøder og debatforummer, og borgerne kan dermed se alle data om de møder og debatter, der er afholdt.

Alle handlinger, der vedrører forslag – at oprette dem, støtte dem, stemme på dem eller få information om dem – kan også udføres fysisk ved de debatter og møder, der afholdes rundt omkring i hele Barcelona.

Efter de fysiske møder kan borgerne på platformen se hele forløbet af debatterne og alle bidragene. I flere tilfælde foregår kommunikationen direkte med politikerne. Det er også muligt for borgere selv at rejse initiativer gennem platformen i et format, der ligner de danske borgerforslag.

Platformen giver også indsigt i kommunens beslutninger og opfølgning på tidligere initiativer, hvilket understøtter gennemsigtigheden og borgernes oplevelse af ejerskab og reel inddragelse. På fire år fik platformen 106.000 registrerede borgere, hvilket svarer til ca. 7 procent af byens voksne befolkning.

Værktøjet er sammensat ved hjælp af open source-software og åben kode, så det kan genbruges og forbedres – også af borgernes selv.

Fra digitale idéer til konkrete byforandringer

Byudvikling er et centralt tema for borgerinddragelsen gennem platformen Decidim.Barcelona. I 2025 stemte 49.000 borgere om hvilke borgerinitierede projekter kommunen skulle realisere.

Andre eksempler på borgerforslag gennem Decidim.Barcelona er plan for leg i Barcelonas offentlige rum, strategisk plan for byens kystområder og design af flere grønne områder rundt omkring i Barcelona.

Et fællesskab i udvikling

Decidim.Barcelona er et kollaborativt projekt og et fællesskab for Barcelonas borgere. Platformen opstod med Kommunalplanen 2015–2019 “73 kvarterer, ét Barcelona. Mod en by af rettigheder og muligheder”, hvor næsten 40.000 mennesker deltog.

For at sikre de demokratiske principper i platformens “social contract”, har man etableret et fællesskab af personer, der arbejder for at forbedre og overvåge kvaliteten af både processerne og platformen selv.

Erfaringerne fra Barcelona viser, at digitale platforme kan styrke borgernes indflydelse og ejerskab.



Kort fortalt

Format: Åben digital deltagelsesplatform.

Formål: At skabe en inkluderende og gennemsigtig politisk proces. Borgerne får direkte adgang til at dele erfaringer, fremsætte forslag og stemme om initiativer.

Målgruppe: Alle borgere i Barcelona – dog ikke yngre end 13 år. Borgeren repræsenterer kun sig selv, og det kræver verifikation af identitet og lokalt tilhørsforhold at blive registreret. Dette for at sikre korrekt repræsentation.

Output: Budgetteringer, anbefalinger, støtte og dialog mellem borgere og politikere.

Frekvens: Platformen er altid åben og opdateres løbende med nye møder og initiativer, borgerne kan deltage i og bidrage med.

Rekruttering: Åben tilmelding for alle borgere som lever op til tilknytningsforhold og aldersgrænser. Fysiske aktiviteter målrettes for at nå også dem med digitale begrænsninger.

Inddragelse: Borgere kan fremsætte forslag, deltage i debatter og stemme. Det varierer om debatterne er direkte med politikerne eller alene mellem borgere. Det varierer også i hvor høj grad borgerne har beslutningskraft.

Ressourcer: Digital platform udviklet af Barcelonas kommune. Nu en international nonprofitorganisation som leverer tjenesten gratis til både offentlige og private organisationer verdenen over.

Effekt: Styrker borgeres mulighed for at deltage, deres følelse af ejerskab, politisk transparens og politisk legitimitet for kommunen.

Borgerinddragelse handler om indflydelse på beslutninger, der vedrører målgruppen

Inddragelse har størst betydning, når den tager afsæt i borgernære problemstillinger og giver reel indflydelse. Opleves den som symbolsk, bliver den til "pseudoinddragelse", der kan øge afstand og mistillid.

Kort fortalt

Inddragelse tæt på det, der påvirker borgerne

Inddragelse bliver stærkest, når den foregår tæt på borgernes egen hverdag, i lokale fællesskaber og i beslutninger, der direkte berører dem. Særligt boligorganisationer, medlemsorganisationer, minoritetsgrupper og kommuner fremhæver, at borgernære problemstillinger kræver borgernær indflydelse. Samtidig understreger flere aktører, at perspektiver fra borgerinddragelse reelt skal bruges, ellers risikerer den at ende som pseudoinddragelse, som demoraliserer deltagerne.

For de fleste aktører handler borgerinddragelse også om det nære og konkrete. At inddrage borgerne i dagligdagens fællesskaber og miljøer. Særligt boligorganisationer, kulturliv og ungeaktører beskriver inddragelse som noget, der foregår i de lokale fællesskaber, vedrører lokale tilbud og hverdagsliv og bliver stærkest, når den tager afsæt i borgernes levede erfaringer. Det handler om at give målgruppen indflydelse på beslutninger, der vedrører dem selv, både lokalt og nationalt. Netop fordi oplevelsen af manglende indflydelse hænger tæt sammen med distance og mistillid.

Det borgernære som omdrejningspunkt

På tværs af aktørerne fremgår det, at borgerinddragelsen er særlig vigtig, der hvor problemstillinger og beslutninger er "borgernære". Det gælder især organisationer, der repræsenterer bestemte grupper, eksempelvis medlemsorganisationer.

På boligområdet optræder borgerinddragelse i form af beboerdemokrati som en praksis, der giver borgere mulighed for reel indflydelse på deres nære omgivelser, og modvirker følelsen af, at systemet træffer beslutninger hen over

hovedet på dem. Her forstås inddragelse som noget, der skal give ejerskab til hverdagslivets beslutninger og dermed styrke sociale fællesskaber og sammenhængskraft.

"Mit arbejde er koblet op på beboerdemokratiet og på at sikre, at beboere på forskellige niveauer bliver hørt og inddraget der, hvor deres formelle kompetence er gældende. [...] Fordi det er deres hjem, og fordi beboerens stemme og perspektiv i forhold til kvaliteten i vores boligområde er vigtigt. Det er ikke altid noget, man kan aflæse i data. Det er også en oplevelse. Og det er at få beboerperspektivet i forhold til at udvikle området, det er sindssygt vigtigt. Det at bo derude gør også, at du får øje på, hvad der ikke fungerer," **Dorte Hjerrild, afdelingschef, Danmarks Almene Boliger.**

"Der er det jo vigtigt at få alle de her input ind, fordi i bund og grund, skal vi jo agere ud fra, hvad vores medlemmer vil. Så derfor er det selvfølgelig vigtigt at høre alle synspunkter, og få en diskussion også helt ude i den enkelte forening om, hvad vores position i forhold til de her ting skal være." **Jan Hansen, direktør, ABF.**

For organisationer, der repræsenterer minoriteter, handler borgerinddragelse også om at have indflydelse på beslutninger, der vedrører ens liv, f.eks. i sagsgange med myndigheder eller i beslutninger, der kan ændre væsentlige aspekter af hverdagen eller grundlæggende rettigheder.

"Alle vil jo gerne selv være med til at bestemme, hvilket liv de lever, men for vores vedkommende er der flere af vores æg, kan man sige, der ligger i andres kurve, og derfor er inddragelse vigtigere for vores målgruppe, end det måske kan være for andre, fordi andre mennesker måske i mindre grad er i samme berøring med systemerne omkring dem, som vi er." **William Korte, formand, Sammenslutningen af Unge Med Handicap.**

Også regioner og kommuner fremhæver vigtigheden af borgerinddragelse, når problemstillingen er borgernær og mere direkte berører borgere i region eller kommune. Både i det politiske arbejde og i forvaltningens udviklingen af services eller opgaveløsninger.

"Vi arbejder med borgerinddragelse på mange måder, i forhold til det politiske arbejde, men jo også ude i alle forvaltningerne, når de udvikler servicesides eller opgaveløsninger, så er det ret normalt, at man designer et eller andet borgerinddragelsesgreb, stort eller lille, ind i den udvikling. Og det afhænger jo meget af emnet og af målgruppen, hvordan man lige griber det an. [...] Altså det skal være borgerrelevant, det vi tager fat i på den her måde." **Dorte Mcewen, Gentofte Kommune.**

Inddragelsen skal ikke kun være til pynt

Borgerinddragelse ses som et greb til at bringe borgere og medlemmer tættere på beslutningerne gennem dialog og deltagelse. Netop dialog og oplevelsen af reel indflydelse fremhæves som afgørende. Både for hvad målet med inddragelsen er, og for tilfredsheden med processen.

Flere aktører beskriver erfaringer med, at inddragelsesprocesser kan få karakter af "pseudoinddragelse", hvor beslutningstagere ikke tager deltagernes perspektiver alvorligt, men gennemfører borgerinddragelsen symbolsk.

"Jeg bruger meget ordet indflydelse i stedet for inddragelse. [...] Inddragelse, det handler om at indsamle perspektiver, hvor indflydelse i høj grad handler om, hvad man så bruger perspektiverne til bagefter. Så man kan sagtens inddrage borgere og få en masse perspektiver, men hvis man ikke lytter til idéerne og arbejder udenom dem, eller rent faktisk ikke bruger dem i sagsbehandlingen, eller i beslutningerne, så kan man måske tale om, at det er inddragelse mere, end det er indflydelse. [...] Vi oplever, at der godt kan være pseudoinddragelse nogle gange. [...] Det er svært at inkludere nogen, man ikke er i dialog med [...]." **William Korte, formand, Sammenslutningen af Unge Med Handicap.**

 Jeg tror, det gælder jo alle grupperinger i samfundet, at hvis de ikke selv er med til at træffe beslutningerne, så er der heller ikke nogen, der tager ansvaret for de beslutninger eller de konsekvenser, der bliver truffet. Så det kræver også, at man har hånden på kogepladen og kan sige, det her stemmer jeg for, eller det her forstår jeg, eller det her var jeg en del af."

Naima Yasin, sekretariatsleder i SAGA.

Borgerinddragelse som greb til at få indsigt og sammen skabe bedre løsninger i samfundet

Når borgere inddrages, får aktører værdifuld indsigt i behov og erfaringer. Det gør løsningerne mere relevante og bæredygtige samtidig med, at budskaber og politik kan testes af, og borgernes viden styrkes.

Kort fortalt

Inddragelse som adgang til indsigt, læring og bedre løsninger

Borgerinddragelse giver aktører dybere indsigt i målgruppers erfaringer, behov og perspektiver og bruges til at kvalificere politiske beslutninger, strategier og lokale indsatser. Inddragelsen gør det muligt at identificere blinde vinkler, forstå vælgeres og medlemmers opfattelser og komme tættere på de mennesker, organisationerne arbejder for. Samtidig fungerer inddragelsen som et rum for vidensdeling og opkvalificering, hvor borgere får bedre forudsætninger for at deltage i komplekse diskussioner. På tværs af arenaer ses inddragelse som et nødvendigt redskab til at skabe mere relevante, bæredygtige og virkningsfulde løsninger.

For nogle aktører handler borgerinddragelse særligt om at få dybere indsigt i målgruppens virkelighed, holdninger og behov. Inddragelse bruges som et vidensgreb, der gør det muligt at forstå de mennesker, man repræsenterer eller ønsker at engagere. Det handler om at arbejde relationelt og opsøgende i målgruppens egne miljøer for at få førstehåndsindsigter i minoritetsetniske borgeres erfaringer, barrierer og ønsker. Inddragelse bruges også til at identificere blinde vinkler og forstå vælgeres opfattelser gennem fokusgrupper, dialogformater og uformelle møder.

På tværs af aktører ses borgerinddragelse som en måde at komme tættere på målgruppen og sikre, at deres perspektiver reelt afspejler sig i organisationernes arbejde. Hvad enten formålet er at styrke repræsentationen af en underrepræsenteret gruppe eller at skærpe en politisk strategi.

”Det vigtigste er, at du kommer ud og får talt med folk [...] Der kommer ting frem, som er meget mere interessante, og som vi måske selv bliver overrasket over.” **David Spence, organisationsdirektør, Mino Danmark.**

Bedre og mere bæredygtige løsninger

For andre aktører handler borgerinddragelse primært om at kvalificere politiske beslutninger. Borgerinddragelse fungerer her som middel til at sikre, at flere og mere mangfoldige stemmer bliver hørt i udviklingen af samfundets løsninger, og dermed til at skabe bedre og mere bæredygtige resultater.

”Man kan sige, at for politikerne der deltager i borgerinddragelsen, ligger der en værdi i, at blive klogere på, hvad der rør sig hos de berørte borgere. Det vil sige, at input fra borgere kan være brugbart til at skabe mere målrettede politikker og offentlige services samt at det

understøtter en større grad af legitimitet i politiske beslutninger” **Annika Agger, lektor, Roskilde Universitet.**

Særligt kommunale og regionale aktører beskriver, hvordan borgerinddragelse er med til at højne kvaliteten af politiske beslutninger og velfærdsløsninger. Det gælder alt fra anbringelser til teknologiske løsninger.

”Altså helt konkret, så får vi bedre løsninger. Og det gør vi jo, fordi der opstår en bedre forståelse af problemet, vi arbejder med, når borgere og politikere er sammen.” **Dorte McEwen, leder af Strategi og Analyse samt Borgmestersekretariatet i Gentofte Kommune.**

Også aktører indenfor idræts – og boligområdet fortæller, at inddragelse af medlemmer i beslutningsprocesserne forbedrer indsatser og løsninger. Idrætsorganisationer bruger f.eks. survey – input fra medlemmer til at udvikle interne aktivitetstilbud. Borgerinddragelse opfattes her som et nødvendigt redskab til at udvikle idrætten i takt med samfundet.

”Når vi laver rundspørger, er det én blandt flere måder, vi forsøger at have en finger på pulsen med, hvad der rører sig i vores foreninger, så vi kan lykkes med vores formål om at være foreningernes forening.” **Daniel Honore Jensen, politisk chefkonsulent, DGI.**

“Dels er der den der med, at vi helhjertet tror på, at vi ude i kommunerne får bedre politiske beslutninger, men også forvaltningsmæssige beslutninger ved at inddrage den målgruppe, det handler om. Altså fordi det er unge, der ved, hvordan deres hverdag fungerer og de oplevelser, de har, og det skal de politiske beslutninger afspejle.”

Marcus Melau, formand, Netværket af Ungdomsråd.

Borgerinddragelse som budskabsformidling og opkvalificering

Hos en række aktører bruges borgerinddragelse også til at formidle og teste budskaber og interesser overfor borgerne. Inddragelsen handler her om at bringe viden og budskaber i spil og understøtte borgernes forståelse af komplekse samfundstemaer til gavn for både borgere og organisation.

Borgerinddragelse bliver et middel til at styrke organisationers synlighed og samtidig give borgere adgang til nye perspektiver, fakta og handlemuligheder. Det kommer blandt andet til udtryk gennem talks, opsøgende dialog og lokale samtalerum, hvor formålet er at bringe viden ud til borgerne dér, hvor de er.

“For det første vil vi jo gerne bringe vores positioner eller vores budskaber ud til forsamlingen af medlemmer [...] Og der er også en oprigtig interesse i at høre på, hvad der kommer ind.” **Torbjørn Eriksen, direktør, Friluftsrådet**

Når der inviteres til borgermøder om naturforvaltning, vaccination, nye rekreative områder eller lokalplaner, handler det ikke alene om at få borgernes holdninger frem, men også om at styrke deres viden om rammer, interesser og muligheder. Borgerinddragelse fungerer her som demokratisk kapacitetsopbygning, hvor borgere kan stille spørgsmål, udtrykke tvivl og få aflivet myter. Dermed får de bedre forudsætninger for at deltage kvalificeret i beslutninger om deres nærområde.

“Til oplysningsarrangementet har vi så været inviteret med til at give et oplæg omkring, hvorfor det er vigtigt at blive vaccineret. [...] Der kommer samtidig ting frem, som er meget mere interessante for Sundhedsstyrelsen at få viden og forståelse omkring.” **David Spence, organisationsdirektør, Mino Danmark.**



Borgerinddragelse som greb til legitimitet i beslutningstagningen

Borgerinddragelse styrker legitimiteten, fordi beslutninger kobles til borgeres og medlemmers input. Det øger ejerskab, gennemsigtighed og repræsentation og udvider det politiske handlerum.

Kort fortalt

Legitimitet gennem borgernes stemmer

Borgerinddragelse ses på tværs af organisationer som et vigtigt greb til at styrke legitimiteten bag beslutninger og politiske positioner. Medlemsorganisationer bruger inddragelse til at forankre deres politik i medlemmers perspektiver, mens fagbevægelsen og andre foreninger anvender input aktivt i forhandlinger og interessevaretagelse. Også regioner og kommuner fremhæver borgerinddragelse som en måde at skabe gennemsigtighed, sikre ejerskab og bringe borgere og politikere tættere sammen. Gennem reel borgerinddragelse via dialog øges både repræsentativitet, tillid og det politiske handlerum.

På tværs af arenaer og organisationer ses borgerinddragelse som en måde at styrke legitimiteten i beslutninger og den førte politik.

For medlemsorganisationer er inddragelse med til at øge legitimiteten og sikre et bedre grundlag for politikudvikling og repræsentation. Organisationer fra idræts – og boligområdet fortæller, at borgerinddragelse ofte anvendes som input til interessevaretagelse. F.eks. i forbindelse med kommunalvalg eller i udviklingen af principprogrammer, der afspejler målgruppens perspektiver.

“Medlemsinddragelse er helt afgørende for vores interessevaretagelse, som organisation, fx når vi i et kommunalvalg kommer med perspektiver på vegne af vores foreninger og forsøger at spille op ad kommunerne eller at give udtryk for holdninger i medierne.” **Daniel Honore Jensen, Politisk chefkonsulent, DGI.**

“Vi skal jo agere ud fra, hvad vores medlemmer vil. Så derfor er det selvfølgelig vigtigt at høre alle synspunkter, og få en diskussion også helt ude i den enkelte forening om, hvad vores position i forhold til de her ting skal være. [...] Når vi skal mene et eller andet aktuelt i forhold til noget politisk, så kan vi gå tilbage til vores principprogram.” **Jan Hansen, direktør, ABF.**

Medlemsorganisationer indenfor fagbevægelse, natur og ungeområdet fortæller ligeledes, at medlemmernes input aktivt anvendes i politisk interessevaretagelse og forhandlinger. Borgerinddragelse betragtes som en strategisk forudsætning for effektiv og legitim interessevaretagelse og repræsentativitet.

“Det kan være det synspunkt, et listemedlem bringer frem på et formøde [...] der i sidste ende bliver IDAs politik på et eller andet område.” **Bo Skovgaard Christensen, næstformand, IDA.**

Medlemsdemokrati som borgerinddragende fundament

For flere medlemsorganisationer er borgerinddragelse institutionaliseret gennem interne medlemsdemokratiske strukturer, hvor medlemmerne ikke blot bidrager med input til politikudvikling, men også har direkte indflydelse på, hvem der træffer beslutninger på organisationens vegne. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem valg til bestyrelser, repræsentantskaber og generalforsamlinger, som fungerer som centrale kilder til legitimitet og repræsentation – både internt i organisationerne og i den politiske interessevaretagelse. Organisationerne peger samtidig på, at denne form for inddragelse styrker medlemmernes tilknytning og ejerskab, idet indflydelsen på beslutningstagere opleves som en væsentlig forudsætning for demokratisk legitimitet. Dette går igen på tværs af medlemsorganisationer inden for fagbevægelsen, ungeområdet, idrætten og det grønne område.

“Vi bygger på generalforsamlinger, som jo i virkeligheden er et foretagende, hvor man mødes og politisk tager stilling til, hvad vil vi med den her forening?” **Lyngø Bai Nielsen, afdelingsformand, 3F**

Selvom flere organisationer anvender forskellige borgerinddragelsesformater, understreges det samtidig, at det repræsentative medlemsdemokrati fortsat udgør kernen i deres demokratiforståelse og i deres måde at udøve demokrati på – fra elevråd i ungeorganisationer til valgte strukturer i fagforeninger.

Inddragelse skaber ejerskab og udvider det politiske handlerum

Også i offentlige institutioner forbindes borgerinddragelse tæt med legitimitet. Inddragelse ses som et middel til at styrke legitimiteten bag offentlige beslutninger, eksempelvis i udviklingen af velfærds løsninger. Regionerne fremhæver, at borgerinddragelse kan være med til at kompensere for den oplevede distance mellem borgere og regionalpolitikere.

“Når man skal til at have de centrale overenskomstforhandlinger, samler man jo også krav ind fra medlemmer gennem medlemsmøder og indsatser på sociale medier og andre metoder. [...] Det er med til at skabe legitimitet og repræsentation. Altså fagbevægelsen er netop en bevægelse og hvis der ikke er nogen medlemmer, hvis der ikke er nogen borgere, der bakker op og står sammen, så findes den ikke.”

Mette Marie Hansen, udviklingschef, Fagbevægelsens hovedorganisation

“Politikerne satte denne proces i gang, fordi regionerne simpelthen lider under, at de mangler noget demokratisk legitimitet hos borgerne. En måde at styrke det på er at inddrage borgerne, også selvom det kan være svært og omstændigt.” **Lene Madsen Milner, Region Sjælland.**

Legitimitet handler ikke kun om at fundere sine beslutninger i borgernes holdninger, men også om at skabe et gennemsigtigt system, hvor det er klart hvem, hvor og hvordan beslutninger bliver taget. Flere offentlige institutioner fortæller, at politikerne selv efterspørger den direkte kontakt til borgerne som led i politikudviklingen. At det direkte møde mellem borgere og beslutningstagere er vigtigt for følelsen af ejerskab. Jo færre led der er mellem borger og beslutning, jo mere gennemskelig er processen.

“[...] Der kan godt være nogle politikere, der oplever, at embedsmænd kan være sådan et rockwool – lag, som forhindrer dem i den direkte kontakt med borgeren, og hvad borgeren reelt tænker. Så borgerinddragelsen er sådan et sted, hvor du er i et faciliteret rum, hvor man kan snakke om nogle bestemte emner, og hvor man hører helt ufiltreret, hvad borgerne tænker.” **Karen Lisbeth Trabolt, enhedschef, Region Hovedstaden.**

“Ja, altså det vi jo er meget optaget af herinde, det er at skabe større rum for politikudvikling for kommunalpolitikerne. Også fordi det er afgørende for, at de føler, at det er meningsfuldt at stille op og deltage. Og jeg tænker også, at det er med til at skabe den gennemsigtighed for borgerne. At de ved, hvor de skal gå hen og afgive deres enten forventning eller klage eller sige, vi vil faktisk gerne bidrage.” **Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL.**

Flere forskere, herunder Jacob Torfing, forsker i samskabelse ved RUC, peger på, at inddragelsesprocesserne ideelt set, skal samle alle involverede parter i ét rum. Man sænker samtidig risikoen for pseudoinddragelse, som flere forskere netop peger på som en markant trussel mod tilliden mellem borgere og beslutningstagere og legitimiteten af beslutningerne, der træffes.

Borgerinddragelse som et greb til demokratisk dannelse, selvtilid og mægtiggørelse

Inddragelse fungerer som et demokratisk øverum, hvor blandt andet unge får konkrete erfaringer med ansvar og indflydelse. Det opbygger demokratisk dannelse, selvtilid og handlekraft og styrker lysten til at deltage i fællesskabet.

Kort fortalt

Borgerinddragelse som demokratisk dannelse og mægtiggørelse

Mange organisationer, især inden for kultur, idræt, bolig og ungeområdet, ser borgerinddragelse som en central del af demokratiets infrastruktur. Her lærer borgere og medlemmer at deltage, tage ansvar og påvirke fællesskabet i trygge og reelle beslutningsrum. Inddragelse fungerer som et demokratisk øverum, der giver selvtilid, kompetencer og en oplevelse af at have indflydelse på demokratiet. Særligt ungeorganisationer fremhæver, at erfaringer med indflydelse styrker unges tro på både demokratiet og deres egne demokratiske evner. På tværs af arenaer ses demokratisk dannelse og mægtiggørelse som et kerneelement i borgerinddragelse: det handler ikke kun om retten til at deltage, men om evnen til det.

Flere organisationer, særligt inden for kultur, idræt og bolig, beskriver borgerinddragelse som en del af deres ”demokratiske infrastruktur”. For dem er inddragelsen en grundsten i demokratiet og som en kerneopgave, der føder ind i samfundets demokratiske infrastruktur. Organisationerne ser sig selv som bærere af lokale demokratier, hvor mennesker lærer at deltage, tage ansvar og forme fællesskabet.

”Vi prøver at være ikke bare et sted, hvor man udvikler politik, men også være et samlingspunkt for samfundsinteresserede borgere. Det øger tilgængeligheden og afmystificerer lidt toppolitik [...] Det er faktisk noget, du kan gå ned i den lokale hal og deltage i.” **Carl Andersen, Folketingsmedlem, Liberal Alliance.**

Aktører på idrætsområdet fremhæver, at foreninger og bestyrelser fungerer som demokrati i praksis, der forankrer demokratiske værdier gennem deltagelse, frivillighed og fællesskab.

I kulturlivet betragtes kulturelle aktiviteter som et værktøj til at fremme demokratisk

deltagelse og skabe rum for refleksion. F.eks. beskrives bibliotekerne som et af de sidste ”ikke – kommercielle mødesteder” – åbne rum, der understøtter demokratiet gennem adgang til viden, læring og dialog.

”Bibliotekerne og kulturhusene har en meget stærk selvforståelse omkring det med borgerinvolvering, borgerdialog, debat og demokrati i en mere traditionel forstand. [...] Det er jo formålet med kultur; at bruge kunsten som en måde at forstå os selv, at forstå de andre, at forstå og fortolke det, der sker i samfundet.” **Jakob Sørensen, sekretariatsleder, Dansk Kulturliv.**

Organisationer på ungeområdet ser sig selv som en del af den demokratiske infrastruktur i form af ”mini – demokratier”, der styrker den demokratiske dialog. Højskolerne understreger, at de er med til at understøtte, at unge aktivt deltager i civilsamfundet og demokratiet.

”Forbundetheden til verden er vigtig for alle mennesker – at finde ud af: hvordan løfter jeg det medansvar for det fælles, som jeg har. Højsko-

lerne har altid dannet til engagement i samfundet. Det er ikke blevet mindre vigtigt end det var for 180 år siden” **Lisbeth Trinskjær, formand, Højskolerne.**

”Et af målene er, at vi skal demokratisere eleverne, og det er noget, vi går meget op i, og det er et sted på vejen til, at alle elever selvfølgelig kan deltage i demokratiet.” **Magnus Hermann, formand, Danske Skoleelever.**

Borgerinddragelse som træningsrum for demokratisk selvtilid

Fælles for disse organisationer er forståelsen af, at demokratiet læres og udvikles i hverdagen, når borgere gives mulighed for reel deltagelse i trygge og betydningsfulde beslutningsrum. Her opstår demokratisk dannelse, selvtilid og – for mange – en oplevelse af mægtiggørelse.

Mange organisationer omtaler direkte borgerinddragelse som et middel til at styrke demokratisk selvtilid og dannelse. Demokratisk dannelse ses som en kerneopgave, hvor organisationerne gennem borgerinddragelsesformater skaber myndige og samfundsengagerede borgere til folkestyret. Det centrale nøglepunkt er, at demokratisk dannelse opstår, når borgere gives mulighed for at afprøve demokratiske roller i trygge, men reelle beslutningsrum. Det giver dem øget selvtilid, demokratiske kompetencer og forståelse for fællesskabet. Særligt ungdomsorganisationer beskriver, hvordan erfaringer med indflydelse, f.eks. gennem ungdomsråd, styrker unges tro på demokratiet og deres egne demokratiske evner.

”Borgerinddragelse kan være med til at styrke den demokratiske dannelse, men også troen på demokratiet blandt unge.” **Marcus Melau, formand, Netværket af Ungdomsråd.**

Et eksempel herpå er digitale borgermøder med unge og politikere i Region Sjælland, hvor eleverne efter deltagelsen gav udtryk for en styrket demokratisk selvtilid (jf. casen på side 69).

”Der var nogen, der nærmest lød som om, at de var spirende nye demokratiborgere. Der var mange, der sagde, at det var første gang, de egentlig stiftede bekendtskab med demokratiet.” **Lene Madsen Milner, Region Sjælland.**

Fra deltagelse til mægtiggørelse

For flere organisationer er demokratisk selvtilid et direkte formål med deres borgerinddragelsesindsatser. Inddragelse fungerer som træningsrum, hvor borgere kan afprøve roller og gradvist udvikle kompetencer og styrke troen på, at deres stemme bør bruges. Dette ses både i vidensinstitutioners projekter og i ungeorganisationers praksis.

”Det er jo super, hvad kan man sige, specifikt for det enkelte inddragelsesprojekt, hvad værdien af det er. Men vi synes jo, at der ligger noget omkring demokratisk selvtilid i det.” **Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.**

”Så vi er faktisk endt med at fokusere på at give handlekraft og selvtilid ved at give nogle helt håndgribelige værktøjer til målgruppen. Og ikke at vi skal tale på vegne af dem, men at de faktisk selv kan tale på vegne af dem selv, og så på den måde nuancere målgruppen.” **Naima Yasin, sekretariatsleder i SAGA.**

Demokratisk selvtilid og dannelse fremgår også som centrale temaer for flere fonde. Både i de projekter, de støtter, og i deres strategier.

“Jamen det, der er fantastisk ved foreningsidrætten, det er, at det jo er demokrati. Det er jo det lokale demokrati. Vi vælger klubberne, altså vi vælger bestyrelserne ude lokalt, og så engagerer man sig i sit specialforbund. Det er jo det næste demokratiske led [...] Så det her er jo demokrati i sin bedste form.”

Karin Ingemann, udviklingschef, DIF.

”Hvordan kan vi på en eller anden måde arbejde med det her med demokratisk dannelse? Dengang var det mest de unge, der blev nævnt. Nu er det bredere. [...] Hele det her, der handler om demokratisk dannelse, som vi egentlig går ind og rammer med vores strategi og med vores fokusområder [...]” **Anna Marie Krarup, seniorprojekt konsulent, Nordea – fonden.**

På tværs af arenaer ses demokratisk selvtilid og dannelse som et kerneelement i borgerinddragelse, hvilket også ligger i tråd med Magtudredningen 2.0’s fokus på inklusion og mægtiggørelse.

”Hele den der dannelse, det føder for mig at se ind i inklusion og mægtiggørelse. [...] Det er ikke kun sådan, at de skal have ret til at deltage, men de skal også være i stand til at deltage.” **Lene Holm Pedersen, professor i statskundskab ved Københavns Universitet, Magtudredningen 2.0.**

Case

Blå bog

Gentofte Kommune er placeret i det nordlige Sjælland med sine 75.976 indbyggere. Som borger i kommunen kan man få indflydelse på kommunens udvikling ved at deltage i kommunens midlertidige opgaveudvalg. Til casen har vi interviewet Dorte McEwen, Leder af Strategi og Analyse i Gentofte Kommune.

Sammen om politikken: I Gentofte Kommune er borgerinddragelse en naturlig del af politikudviklingen

Gentofte Kommune har siden 2015 haft en ny politisk arbejdsform, hvor politikere og borgere sammen udvikler politik. Helt konkret kan borgerne få indflydelse på kommunens udvikling ved at deltage i opgaveudvalg om alt fra bedre anbringelser til teknologiske velfærdsløsninger.

I Gentofte Kommune er begreber som borgerinddragelse, samskabelse og dialog ikke fremmed for hverken politikere, borgere eller forvaltning. Siden 2015 har kommunen nemlig gennemført over 50 såkaldte opgaveudvalg, hvor fem lokalpolitikere og 10 borgere sammen har udarbejdet anbefalinger til kommunalbestyrelsen. Opgaveudvalgene udspringer af et ønske fra kommunalbestyrelsen om at få borgerne tættere på den politiske proces og derigennem styrke politikudvikling og borgerdialog lokalt.

”Altså helt konkret, så får vi bedre løsninger. Og det gør vi jo, fordi der opstår en bedre forståelse af problemet, vi arbejder med, når borgere og politikere er sammen,” fortæller Dorte McEwen, leder af Strategi og Analyse samt Borgmestersekretariatet i Gentofte Kommune.

Opgaveudvalgene sikrer ikke blot, at borgernes perspektiver systematisk indgår i politikudviklingen, men også at politikerne selv får en mere

sammenhængende og aktiv rolle i hele processen. Noget politikerne tidligere efterlyste, fordi de oplevede, at de oftest fik færdigudviklede forslag fra forvaltningen i de stående udvalg.

Opgaveudvalgene i praksis

Gentofte Kommune har skruet markant ned for antal stående udvalgsmøder, så den frigjorte tid kan bruges på opgaveudvalg med borgerne. Emnerne, der drøftes i opgaveudvalgene, bliver vedtaget ifm. budgetaftalerne i kommunen, som har en varighed på to år.

I løbet af de to år gennemføres omkring 8-9 opgaveudvalg sammen med borgerne. Opgaveudvalgene mødes typisk én gang om måneden og drøfter den valgte problemstilling. Selve møderne i opgaveudvalgene designes og udvikles af forvaltningen og de to politikere der er udpeget som formandskab for udvalget. Det indebærer planlægning af processen, facilitering, frekven-

 Kort fortalt

Format: Midlertidige opgaveudvalg (§17, stk. 4) med 5 politikere og 10 borgere, der samarbejder om et konkret tema.

Formål: At udvikle politik i fællesskab mellem borgere og politikere og styrke lokaldemokratiet.

Målgruppe: Borgere med relevant viden eller engagement i emnet (ikke udvalgt efter deskriptiv repræsentation).

Output: Anbefalinger, strategier eller principper, som oftest vedtages politisk.

Frekvens: 8–9 opgaveudvalg etableres i hver toårige budgetperiode. Hvert udvalg mødes typisk én gang om måneden gennem forløbet.

Rekruttering: Åbne opslag på hjemmeside og i lokalpresse; borgerne ansøger via formular. Kommunalbestyrelsen udvælger deltagerne ud fra kompetencer defineret i kommissoriet.

Inddragelse: Borgerne deltager i hele processen – fra problemforståelse til udvikling af løsninger – sammen med politikere og forvaltning.

Ressourcer: Det har været vigtigt for kommunen at opbygge interne kompetencer til procesdesign og facilitering. Eksterne aktører bruges meget sjældent til tilrettelæggelse og facilitering men ofte til ekspertoplæg. Det er udgangspunktet for alle opgaveudvalg, at forløbet finansieres indenfor det eksisterende budget.

Effekt: Høj tilfredshed både fra borgere og politikere, styrket dialog og ejerskab, bedre løsninger med en meget høj take-up rate politisk.

sen af møder og mødestrukturen, som kan være alt fra workshops og gruppearbejde til eksterne faglige oplæg.

Borgerne deltager i hele processen fra problemforståelse til formulering af løsninger, og output kan være alt fra politikker, strategier, visioner, principper eller anbefalinger.

Til slut præsenterer hele opgaveudvalget deres arbejde for kommunalbestyrelsen, hvorefter kommunalbestyrelsen drøfter det og som oftest vedtager det.

Kommissoriet sætter retningen

Politikerne har det formelle beslutningsmandat, både i udformningen og vedtagelsen af kommissoriet forud for opgaveudvalgene, og i den efterfølgende formelle vedtagelse af opgaveudvalgets output politisk i kommunalbestyrelsen.

Og netop kommissoriet og mandatet er afgørende fortæller Dorte McEwen. Kommissoriet har kort sagt to formål. Det skaber ejerskab og politisk forankring, og samtidig er det med til at sikre den nødvendige forventningsafstemning overfor borgerne.

”Politikerne er aktivt involveret i arbejdet, og formandskabet for opgaveudvalget er politikere, så den politiske forankring og ejerskab er til stede hele vejen igennem. Og det kan vi jo også mærke bagefter,” **siger Dorte McEwen, leder af Strategi og Analyse samt Borgmestersekretariatet i Gentofte Kommune.**

Hertil er kommunen gennem årene blevet klogere på, at emnets niveau af konkretisering og abstrakthed nøje skal overvejes. Det er vigtigt, at emnerne er borgerrelevante og tilpas konkrete.

Tydelighed hele vejen

Ifølge Dorte McEwen er den løbende forventningsafstemning, sammenhæng og rød tråd afgørende i borgerinddragelsen, så deltagerne følger sig taget med på rejsen. Vigtigst af alt, skal det grundigt kommunikeres til deltagerne, hvad deres rolle er og hvad inddragelsen og indflydelsen munder ud i.

”Det er jo vigtigt, når man er færdig med sådan en opgave, at man føler, at man har fået indflydelse, og at man oplever, at der har været mulighed for at få sagt de ting, man gerne vil,” **fortæller Dorte McEwen.**

Hertil er god facilitering afgørende, hvorfor kommunen har opbygget interne kompetencer og ressourcer til det formål. Eksempelvis in-house ud-

viklingskonsulenter i forvaltningen, som kan facilitere møderne og sikre tydelig procesledelse.

I forlængelse heraf påpeger kommunen også, at de er opmærksomme på, at der skal være et balanceret forhold mellem viden, faglighed og borgerperspektiver. Her er eventuelle eksterne oplæg og forvaltningens viden afgørende, så borgerne og politikerne får et fælles vidensgrundlag at arbejde ud fra.

Rekruttering, relevans og rummelighed

Tid, planlægning og fleksibilitet er noget af det, som Gentofte Kommune erfarer er afgørende for deltagelsen. Oplevelsen er, at borgerne ofte er villige til at deltage fordi det er en afgrænset periode, som borgerne kan overskue at gå med i.

Borgerne udvælges ud fra de kompetencer, der er defineret i kommissoriet, ikke deskriptiv repræsentation. Kompetencerne kan eksempelvis være konkrete erfaringer med en velfærdsløsning, en særlig interesse for feltet, eller deskriptive forudsætninger. De rekrutteres via åbne opslag på kommunens hjemmeside eller i lokalavisen og tilmelder sig via en formular, hvor de skal udfylde forskellige parametre. Kommunalbestyrelsen foretager den endelige udpegning af borgerne til de forskellige opgaveudvalg.

På trods af, at idealet for deltagerne ikke er deskriptiv repræsentation, er kommunen opmærksom på også at få input fra borgere, der ikke har tid eller kræfter til at være medlemmer af udvalget.

5



Fem gode råd

Involver politikerne aktivt. Politikerne skal ikke kun deltage som tilskuere, men som medskabere i hele forløbet, hvilket er med til at styrke ejerskabet. Borgerinddragelsen kan med fordel være en del af de formelle politiske processer (fx via budgetaftaler), så arbejdet får reel indflydelse.

Skab et klart mandat. Et tydeligt kommissorium sikrer politisk ejerskab og tydeliggør forventninger hos borgerne.

Sørg for løbende forventningsafstemning. Forklar tydeligt undervejs, hvad formålet er, hvor meget indflydelse borgerne har, og hvordan resultaterne bruges. Vigtigt med rød tråd for borgerne undervejs – både i kommunikationen og faciliteringen.

Tænk i kompetencer – ikke kun deskriptiv repræsentation. Rekruttér borgere ud fra kompetencer og perspektiver – og find måder at inkludere dem, der ikke selv kan deltage fx gennem interviews.

Skab organisatorisk kapacitet. Byg interne kompetencer i facilitering, procesdesign og borgerdialog.

”Det kræver tid og et vist overskud at være med i sådan et forløb. Derfor prøver vi at få andre relevante borgerstemmer ind på anden vis. Det kan være ved at give input på en digital platform, gennem interview, arbejdsgrupper eller workshops, som man bedre kan overskue at være med i,” **siger Dorte McEwen.**

Dette er eksempelvis tilfældet i kommunens arbejde med et kommende opgaveudvalg, der skal styrke kvaliteten i anbringelser for børn og unge.

Borgerinddragelse med dokumenteret effekt
De systematiske evalueringer efter hvert opgaveudvalg viser, at borgerne generelt er tilfredse med at have deltaget. 90 % har været tilfredse med dialogklimaet, dvs. oplevelsen af at komme til orde, mens 70 % i høj eller meget høj grad oplever, at de har fået indflydelse på resultaterne af opgaveudvalgets arbejde.

Udover et styrket lokaldemokrati fortæller Dorte McEwen, at borgerinddragelsen gennem opgaveudvalgene bidrager til bedre løsninger og implementering. Dette kan de bl.a. se via den meget høje take-up rate, hvor anbefalingerne typisk vedtages.

Kobler man Gentoftes metode til forskningen fremhæver både Jakob Torfing, professor i Politik og Institutioner ved Roskilde Universitet, det hybride format som afgørende for en succesfuld inddragelse. Netop denne koblingsmekanisme mellem borgere og politikere, ses som altafgørende for at input fra borgerinddragelsesprocesser bliver til reel politik eller lovgivning.

[2]

KAPITEL

Borgerinddragelsens landskab

Landskabet af borgerinddragelsesformater er mere mangfoldigt end nogensinde. På tværs af kommuner, organisationer, fonde og civilsamfund ser vi en bred vifte af formater. Fra de klassiske borgermøder og digitale dialoger til samskabende dialogmøder, borgersamlinger og længere læringsforløb.

Afsnittet samler de centrale indsigter om, hvordan borgerinddragelse praktiseres i dag, hvilke formater der dominerer i praksis, hvilke demokratiske værdier og funktioner de bidrager med, samt hvor godt borgerne reelt inddrages.

Kapitlet er bygget op omkring 4 afsnit:

- 1. Fra samtaler til borgersamlinger:** Syv veje til borgerinddragelse: Præsentation af de syv formatgrupper og et overblik over, hvordan borgerinddragelse spænder fra samtaler og digitale løsninger til borgersamlinger, hybride formater og læringsforløb.
- 2. Formatgruppernes hyppighed og demokratiske funktion:** Analyse af hvilke formatgrupper der dominerer i praksis, og hvordan de bidrager forskelligt til demokratisk viljesdannelse, mægtiggørelse og inklusion og kollektiv beslutningstagning.
- 3. Borgerinddragelse finder primært sted i løsningsfasen:** Gennemgang af, hvordan borgerinddragelse overvejende sker i udviklingen af løsninger, mens borgere sjældent inddrages i problemdefinition, implementering og evaluering, hvilket begrænser deres mulighed for at præge centrale valg.
- 4. Tabel 1: Oversigt over formater:** Samlet overblik over alle indsamlede formater, struktureret efter formattype.

Centrale pointer

- Borgerinddragelse udfolder sig i mange formater med meget forskellig demokratisk funktion. Analysen identificerer mere end 70 konkrete formater samlet i syv formatgrupper, der spænder fra dialog og digitale løsninger til borgersamlinger, paneler og hybride formater.
- Kun få formater understøtter alle centrale demokratiske funktioner. De fleste formater bidrager til enten viljesdannelse eller mægtiggørelse, mens bidraget til beslutning og ansvar ofte er svagt. Særligt hybride formater og i nogen grad borgersamlinger, paneler og råd har bedre forudsætninger for at forbinde borgernes input direkte til politiske beslutninger, men disse formater anvendes sjældent i praksis.
- Borgerinddragelse finder primært sted i udviklingen af løsninger, mens borgere sjældent inddrages i problemdefinition, implementering og evaluering. Det betyder, at mange processer inviterer borgere ind sent og til bestemte dele, uden mulighed for at præge centrale valg.

Fra samtaler til borgersamlinger: Syv veje til borgerinddragelse

Borgerinddragelse udfolder sig i mange formater med meget forskellig demokratisk funktion. Analysen identificerer mere end 70 konkrete formater samlet i syv formatgrupper, der spænder fra dialog og digitale løsninger til borgersamlinger, paneler og hybride formater.

Syv typer af borgerinddragelsesformater kort fortalt

Analysen identificerer mere end 70 konkrete formater, som er samlet i syv formatgrupper. Grupperingen synliggør mønstre i, hvordan borgerinddragelse praktiseres – fra åbne samtaler og digitale løsninger til borgersamlinger, hybride formater og formelle møder.

Hvad kendetegner de forskellige typer af formater, der anvendes i praksis? Gennem vores interviews har vi identificeret mere end 70 konkrete formater, som spænder over alt fra lokale samtaler til onlinegaming, talks og stormøder. For at skabe overblik har vi inddelt dem i syv forskellige formatgrupper, som hver rummer beslægtede typer af inddragelsesformater. Formatgrupperne gør det muligt at se mønstre på tværs og vise hvor tyngden af formattyper særligt ligger.

Først gennemgår vi kort de syv formatgrupper. I slutningen af kapitlet kan du finde en oversigt med de samlede indsigter fra de 70 indsamlede formater, struktureret efter formattype (se Tabel 1).

1
Borgersamlinger og dialogmøder
Borgersamlinger og dialogmøder er kendetegnet ved at skabe struktu-

rerede rum for dialog, samskabelse og fælles refleksion, hvor borgere inviteres til aktivt at bidrage med erfaringer, perspektiver og idéer til udvikling af politik, praksis og lokale løsninger. På tværs af formaterne er der fokus på at bringe borgernes levede erfaringer tættere på beslutningsprocesser og samtidig styrke deltageres forståelse af, hvordan demokratiske processer fungerer i praksis.

Formaterne spænder fra større borgersamlinger med systematisk rekruttering og tydelige output i form af anbefalinger og rapporter til mere lokale og praksisnære dialogmøder, workshops og fokusgruppeforløb. Nogle forløb arbejder med bred eller tilfældig rekruttering for at sikre mangfoldighed i perspektiver, mens andre målrettes specifikke grupper, såsom unge, børn, studerende eller lokale aktører, der berøres direkte af en given problemstilling.

2
Samtale-, event- og debatformater
Samtale-, event- og debatformatet rummer både store publikumsarrangementer med oplæg og Q&A, medskabende kulturforløb for børn og unge, små afstemninger, ungestyrede events, lokale temauger, kreative initiativer, som broderiworkshops eller musikbookinggrupper og opsøgende sundhedstalks i beboede områder. Nogle formater bygger på klassiske debatter, mens andre arbejder med kulturelle greb med alt fra fællessang til frivilligdrevne aktiviteter.

Selvom formatgruppen rummer en bred palette af aktiviteter, er kernen den samme. Samtale-, event- og debatformater skaber fælles rum, hvor borgere mødes, udveksler perspektiver og deltager i kulturelle og demokratiske samtaler. Formaterne åbner et tilgængeligt og inviterende rum, hvor man kan træde ind på egne

præmisser. Som lyttende, spørger eller aktiv stemme i debatten. “Samtalen er demokratiets motor. Det er i mødet mellem mennesker, at demokratiet bliver til.” Michel Steen-Hansen, direktør, Danmarks Biblioteksforening.

3
Udviklings- og læringsforløb
Udviklings- og læringsformatet er kendetegnet ved, at de arbejder målrettet med at opbygge deltageres kompetencer, selvtillid og handlekraft over tid. Gennem strukturerede forløb kombineres viden, træning og praktisk afprøvning, så deltagerne får konkrete erfaringer med at deltage, tage ansvar og sætte ord på egne perspektiver. Formaterne er ofte praksisnære og involverer øvelser, sparring og feedback fra fagpersoner eller peers, hvilket gør læringen anvendelig i virkelige sammenhænge. Samtidig bidrager de til demokratisk dannelse ved at styrke deltageres forståelse af demokratiske processer og deres oplevelse af, at de kan og tør engagere sig i fællesskaber, beslutninger og offentlig debat.

4
Digitale formater
De digitale formater spænder bredt fra spørgeskemaer, dialogplatforme og politiske borgerforslag til online workshops, online gaming og digitale ungdomshøringer. Fælles for formatgruppen er, at den sænker barrieren for deltagelse og gør det muligt at engagere borgere dér, hvor de allerede er. På sociale medier, digitale platforme, i læringsmiljøer eller gennem målrettede digitale kampagner.

Digitale formater bruges både til at indsamle viden, udvikle politik og

skabe dialog. Nogle formater, som eksempelvis borgerforslag, digitale surveys og online afstemninger, giver borgere mulighed for at bidrage med perspektiver eller stille forslag med direkte politisk betydning. Andre formater som online workshops og ungdomshøringer skaber rum for dialog, hvor deltagerne kan præge indhold og prioriteringer.

5
Stormøder og klassiske mødeformater
Stormøder og klassiske mødeformater samler mange mennesker i et fælles, ofte formelt, beslutnings- eller drøftelsesrum. Formatgruppen spænder fra store medlems- eller frivilligmøder til generalforsamlinger, kongresser, åbne høringer og beboermøder. Alle steder hvor borgerne får adgang til at påvirke beslutninger eller give input til politiske processer. Fælles for formaterne er, at de udgør demokratiets mest traditionelle infrastruktur: et fysisk rum, hvor dagsorden, afstemninger og beslutningsgange er tydeligt defineret. Inddragelsen sker typisk gennem taleret, forslag, spørgsmål og stemmeafgivelse, og brugen af formelle procedurer sikrer gennemsigtighed og legitimitet. Stormøderne fungerer samtidig som kollektive pejlemærker, hvor organisationer kan samle medlemmer, skabe ejerskab om strategier og politikker og styrke opbakningen til større beslutninger.

6
Paneler og råd
Paneler og råd er kendetegnet ved at være strukturerede inddragelsesformater, der kan antage både langsigtede former som faste paneler, råd eller

alliancer og mere ad hoc-baserede forløb, eksempelvis fokusgrupper nedsat for at give input til en konkret problemstilling, kampagne eller politisk proces. Fælles for formaterne er, at de samler viden tæt på praksis og bringer hverdagsnære erfaringer og perspektiver ind i strategiske, politiske eller organisatoriske beslutninger. Deltagerne udvælges typisk på baggrund af erfaring, relevans eller tilknytning til et felt snarere end bred repræsentativitet, hvilket giver dybde og kvalitet i input, men samtidig kræver opmærksomhed på, hvilke stemmer der ikke er repræsenteret. Mange paneler og råd rummer et tydeligt dannelses- og empowerment-perspektiv, særligt i ungeråd og erfaringsekspertpaneler, hvor deltagerne oplever at blive taget alvorligt og få reel indflydelse.

7
Hybride formater
Hybride formater er kendetegnet ved, at borgere og beslutningstagere, såsom politikere arbejder side om side i samme rum, deler viden, udforsker problemforståelser og udvikler løsninger i fællesskab. Dette kan foregå både fysisk og online. Det er formater, der kombinerer elementer fra både det repræsentative demokrati og mere deltagende demokratiske praksisser.

“ Det er vigtigt at have rum, hvor borgere kan møde politikere og myndigheder i øjenhøjde. Det er der, den demokratiske samtale lever.”
Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE.

Formatgruppernes hyppighed og demokratiske funktion

Kun få formater understøtter alle tre centrale demokratiske funktioner fra Magtudredningen 2.0’s demokratiperspektiv. De fleste formater bidrager enten til viljesdannelse eller mægtiggørelse, mens bidraget til reel beslutningstagning ofte er svagt. Hybride formater og i nogen grad borgersamlinger, paneler og råd indeholder virkemidler, som kan være med til at forbinde borgernes input direkte til politiske beslutninger. Sæligt hybride formater anvendes dog meget sjældent i praksis.

Borgerinddragelsens landskab: Mægtiggørelse dominerer, kollektiv beslutningstagning halter – kort fortalt

Borgersamlinger og dialogmøder samt samtale-, event- og debatformater fylder mest i landskabet for borgerinddragelse. Flertallet af formatgrupperne bidrager til funktionen om inklusion og mægtiggørelse, mens meget få formatgrupper bidrager til alle tre nødvendige funktioner i demokratiet. Tilsammen viser formaterne, at borgerinddragelse spænder fra lavtærskel-deltagelse og dialog til strukturerede, beslutningsnære og læringsorienterede forløb, hvor graden af indflydelse, repræsentation og demokratisk dannelse varierer markant.

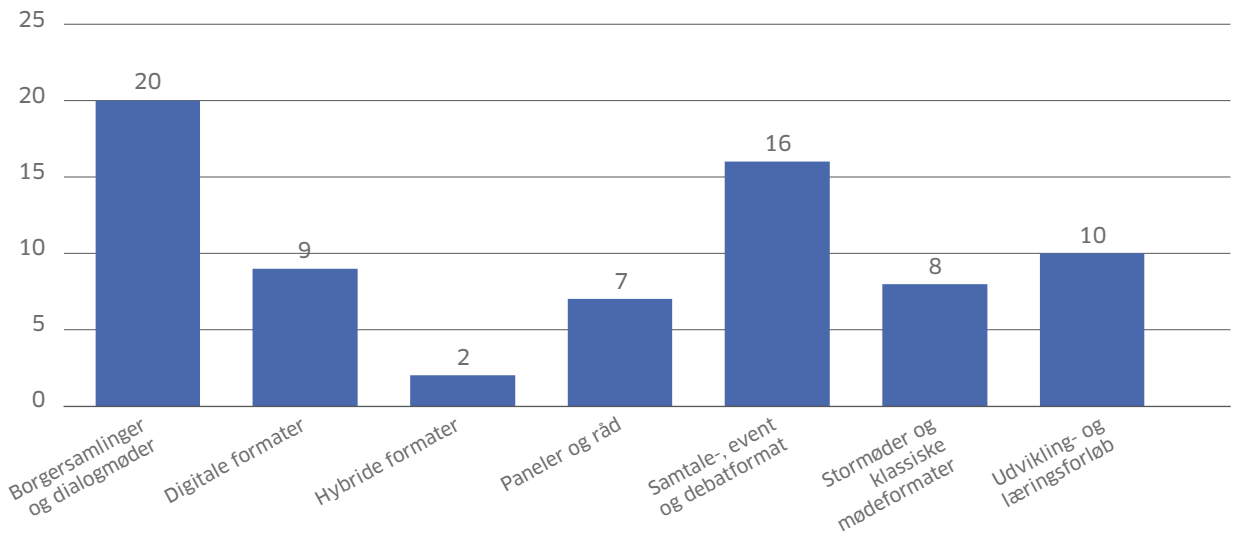
Følgende afsnit er en gennemgang af, hvilke formater, der dominerer i praksis (se figur 1). For hver formatgruppe præsenteres desuden hvilke demokratiske funktioner formatgrupperne bidrager med. Denne analyse læner sig op ad Magtudredningen 2.0’s demokratiforståelse, samt Lene Holm Pedersens forskning på området (jf. Demokratikommission 2.0’s demokratiforståelse). Analysen baserer sig på vores analytiske inddeling af borgerinddragelsesformater i overordnede formatgrupper (jf. afsnittet ”Fra samtaler til borgersamlinger: Syv veje til borgerinddragelse”). Formålet er at identificere generelle mønstre i, hvordan forskellige typer af formater typisk bidrager til de tre demokratiske funktioner. Indsigterne skal derfor forstås som analytiske pejlemærker, da konkrete formater, afhængigt af design, kontekst mm. i praksis kan bidrage til flere eller andre demokra-

tiske funktioner end dem, der her fremhæves. Dette skyldes også, at analysen er begrænset af den indsamlede kvalitative data, hvorfor enkelte cases potentielt har gjort noget særligt, som opfylder andre funktioner end de nævnte.

Tre funktioner et demokrati skal varetage

1. **Inklusion og mægtiggørelse:** folk skal have mulighed for og være i stand til at deltage i demokratiet.
2. **Viljesdannelse og dagsordensfastsættelse:** der skal være fri og lige adgang til information, og en mangfoldighed af meninger skal have mulighed for at komme til orde i debatten.
3. **Beslutning og ansvar:** systemet skal være i stand til at træffe beslutninger og føre dem ud i livet, på en måde der løser samfundsmæssige udfordringer.

Figur 1: De indsamlede formater fordelt efter antal i hver formatgruppe.



Bemærkning: Angivet som antal.

Borgersamlinger og dialogmøder er den mest udbredte formatgruppe med 20 ud af 72 formater (jf. figur 1). Set i Magtudredningen 2.0’s demokratiperspektiv er borgersamlinger og dialogmøder i forskellig grad i stand til at bidrage til *to ud af tre* af de nødvendige funktioner i demokratiet. Formatgruppen bidrager særligt til viljesdannelse og dagsordensfastsættelse ved at forbinde borgerne med en politisk dagsorden og gennem deliberative elementer give plads til at en mangfoldighed af perspektiver kan bringes i spil og komme til orde. Deltagerne kan gennem argumentation, gensidig respekt og refleksion nuancere eller ændre deres standpunkter. Ligeledes bidrager formatgruppen i høj grad til ”mægtiggørelse”, ved at deltagerne får styrket demokratisk dannelse og selvtillid. Endvidere kan formatgruppen være med til at bidrage til inklusion, særligt hvis et repræsentativt udsnit af befolkningen inkluderes og dermed får mulighed for at udtrykke deres interesser.

Formatgruppen har dog en række svagheder og risici, som kan modvirke værdien af disse funktioner. Bidraget til inklusion afhænger i høj grad af repræsentativ rekruttering og aktiv facilitering. Formatgruppen bidrager kun i begrænset omfang til beslutningstagning, da der typisk mangler mekanismer for bindende beslutninger,

og samtidig forudsætter værdien et stærkt design bl.a. med fokus på magtudligning (jf. kapitel 5).

”Hvis de nu finder ud af, at dem, der er valgt til at bestemme, måske ikke bruger deres beslutning, hvorfor skulle de så sidde og tale om det i tre weekender?” **Lars Tønder, institutleder, Syddansk Universitet**

Næst hyppigst er *samtale-, event- og debatformatet*, som udgør *16 af de i alt 72* indsamlede formater. De bidrager primært til de to funktioner der handler om demokratisk viljesdannelse og mægtiggørelse. Formaterne i denne gruppe giver borgere adgang til information, debat og fælles refleksion, som kan gøre dem i stand til at tage stilling på et mere oplyst grundlag. Samtidig får borgene ofte øget demokratisk dannelse.

Formatgruppen er dog ofte præget af envejskommunikation, hvilket begrænser dens bidrag til inklusion og reel indflydelse. Samtidig forudsætter formatgruppens bidrag mht. fri og lige adgang, at formaterne designes, så der er en lav adgangsbarriere (jf. kapitel 5). Ligesom borgersamlinger og dialogmøder kan formatgruppen samtidig ikke siges generelt at bære præg af repræsentative elementer.

Enkelte cases rummer dog mere medskabende elemen-

ter, hvor borgere får ansvar og medbestemmelse. Samlet styrker formatgruppen den demokratiske samtale, men fører sjældent til konkrete beslutninger.

Herefter kommer *udviklings- og læringsformaterne*, som udgør 10 af de i alt 72 identificerede formater. Ligesom ovenstående formatgruppe bidrager denne i høj grad til mægtiggørelse. Formatgruppen kan i enkelte tilfælde også understøtte funktionen om beslutningstagning, når borgere og beslutningstagere mødes i fælles lærings- og udviklingsprocesser, hvilket eksempelvis var tilfældet for formater fra SAGA og Sammenslutningen af unge med handicap mellem unge og hhv. erhvervsliv og beskæftigelsessystemet.

Dernæst følger de *digitale formater* som udgør 9 af de samlede 72 formater. Formaterne er forskelligartede og kan bidrage til alle tre demokratiske funktioner. Særligt bidrager de til funktionen om viljesdannelse ved at sænke barrierer for deltagelse og understøtte fri og lige adgang til information.

Digitale afstemninger kan i høj grad siges at understøtte både funktionen om inklusion, samt beslutningstagning og ansvarsplacering. Afstemningerne er bl.a. med til at give borgerne en plads ved bordet, som kan flytte en dagsorden. Samtidig giver det en stærk beslutningsmekanisme, som giver borgerne mulighed for at stille politikerne til ansvar. Dog er formatet sårbart over for forenkling af komplekse spørgsmål og afhængigt af design.

Herefter følger *stormøder og klassiske mødeformater*, som udgør 8 af de samlede formater. Denne formatgruppe bidrager til alle tre funktioner. Ligesom ved de digitale formater er formatgruppen ofte karakteriseret ved formelle afstemninger, hvilket understøtter inklusion, beslutningstagning og ansvarsplacering. Herudover kan muligheden for taleret, forslag og spørgsmål bidrage til funktionen om demokratisk viljesdannelse gennem fri og lige adgang til information, hvilket eksempelvis ses til generalforsamlinger i boligforeninger eller i fagbevægelsen. Ligesom ved borgersamlinger og dialogmøder er der dog en række forudsætninger, såsom god facilitering og rekruttering. En særlig faldgrube er her funktionen om en konstruktiv debat med respekt for forskellige synspunkter.

Dernæst følger *paneler og råd*, som udgør 7 af de 72 formater. Denne formatgruppe bidrager især beslutningstagning og viljesdannelse ved at bringe erfaringsbaseret viden tæt på politikudviklingen. Deltagerne får her gennem længere tid mulighed for at fastsætte en politisk dagsorden og udforme beslutningsforslag eller anbefalinger, som kan føres ud i livet. I lidt mindre grad kan formatgruppen siges at bidrage til funktionen om borgernes mægtiggørelse, eksempelvis gennem ungeråd.

En central faldgrube her er dog funktionerne om inklusion og respekt for forskellige synspunkter, da der oftest deltager ressourcestærke og veltalende borgere i denne formatgruppe. Dette stiller særligt krav til designet vedr. repræsentation, rekruttering og skabelsen af et trygt rum (jf. kapitel 4). Ligesom ved borgersamlinger og dialogmøder er en central svaghed her også en ofte manglende forbindelse mellem beslutningstager og borger, hvilket kan svække funktionen om kollektiv beslutningstagning.

Det *hybride format* er det mindst fremtrædende format kun repræsenteret to gange. Denne formatgruppe er i stand til at bidrage til alle tre funktioner med forskellig styrke. Viljesdannelse og dagsordensfastsættelse understøttes ved at den forbinder borgerne med en politisk dagsorden og gennem deliberative elementer giver plads til at flere perspektiver kan bringes i spil. Gennem argumentation, gensidig respekt og refleksion kan formatgruppen være med til at nuancere eller ændre standpunkter. Særligt funktionen om kollektive beslutninger understøttes. De repræsentative elementer sikrer den nødvendige mekanisme for at træffe bindende beslutninger. En central styrke ved de hybride formater er nemlig det, professor Jacob Torfing kalder "mixed membership"; At politikere, borgere og embedsværk indgår på lige fod i en samskabende proces, hvilket skaber fælles ejerskab, større implementeringskraft og markant højere policy take-up. Formatgruppen kan potentielt også bidrage til mægtiggørelse, gennem demokratisk selvtillid via inddragelsen.

Formatgruppen har dog fortsat svagheder og risici vedr. privilegeret adgang, magtbalancer, og at de involverede parter, som besidder beslutningskraft, ikke stiller sig fleksible overfor deltagernes input, hvilket alt sammen i høj grad forudsætter selve designet af formatet (jf. kapitel 5). Formatgruppen sikrer derfor ikke i sig selv inklusion og lighed.



Case

Blå bog

Det Danske Spejderkorps er Danmarks største spejderorganisation med omkring 35.000 medlemmer på tværs af aldersgrupper. Til casen har vi interviewet Morten Gade, der er generalsekretær i Det Danske Spejderkorps.

Den Grønne Avantgarde: spejdernes digitale involvering i bæredygtig udvikling

Hvordan inddrager man 37.000 børn, unge og 7.000 frivillige i at gøre spejderbevægelsen grønnere? Det spørgsmål har Det Danske Spejderkorps arbejdet målrettet med de seneste år. Som del af en ny bæredygtighedspolitik satte korpset sig for at udvikle en model, der kunne engagere spejdere på tværs af landet i udviklingen af fremtidens grønne initiativer.

Den Grønne Avantgarde er en digital, lavtærskel involveringsmodel, der kombinerer strukturerede e-mails, spørgsmål og løbende dialog med en gruppe på ca. 70 spejderledere. Kriterierne for at være en del af avantgarden er, at man skal have startet noget op, eksempelvis et initiativ op om bæredygtighed eller være nysgerrig på bæredygtighed i ens egen spejdergruppe. Formålet med Den Grønne Avantgarde er dels at kvalificere konkrete projekter, men også at styrke oplevelsen af fællesskab, ejerskab og indflydelse blandt de frivillige, der tegner spejdernes grønne retning.

En hybrid mellem nyhedsbrev og spørgeskema

Modellen er udviklet af korpsets bæredygtighedskonsulent, der stod med en voksende mængde spejdere, der gerne ville bidrage, men

med udfordringen, at han ikke kunne aktivere dem alle i tunge arbejdsgrupper eller projekter. Løsningen blev derfor den digitale grønne avantgarde, der mere lavpraktisk fungerer som en online indmeldingsblanket eller spørgeskema via Microsoft Forms.

Modellen er bygget op ved at:

- Spejderne er officielt registreret som en arbejdsgruppe i medlemssystemet.
- De modtager jævnligt en e-mail, der kombinerer:
 - korte opdateringer om nye projekter, fondsdialoger eller idéspor
 - konkrete og simple spørgsmål (eksempelvis skala 1 – 10 og åbne svarfelter)
- Spejderne kan svare direkte i e-mailformatet. Det kræver altså ingen platforme, intet login og ingen mødepligt.

 Kort fortalt

Format: Digital medlemsinddragelse via strukturerede e-mails kombineret med individuelle dialoger.

Formål: At få frivilliges input til udviklingen af spejdernes bæredygtighedsindsatser og skabe ejerskab og handlekraft blandt spejderledere.

Målgruppe: Omkring 70 frivillige spejderledere med interesse for bæredygtighed.

Output: Input anvendt til projektdesign, partnerskaber, prioriteringer og udvikling af lokale aktiviteter.

Frekvens: Løbende e-mails og ad hoc-aktivering.

Rekruttering: Gennem spejdernes eksisterende netværk, personlige kontakter og anbefalinger fra frivillige.

Inddragelse: De beslutter ikke selv, hvad projektet ender med, men deres input og perspektiver bruges som grundlag for projektudviklingen og for ansøgninger til fonde. Det placerer dem i et felt mellem rådgivning og idéudvikling og deres inddragelse kan defineres som: influerende rådgivende rolle.

Ressourcer: Den Grønne Avantgarde er drevet af en – to interne medarbejdere.

Effekt: Kvalificerede beslutninger, stærkere relationer mellem frivillige og ansatte, konkret projektudvikling og øget organisatorisk kapacitet på bæredygtighedsområdet.

- Konsulenten følger op individuelt, hvor der er behov for det, og bruger input i både idéudvikling, projektformatering og partnerskaber.

At lytte for at kvalificere og for at skabe handlekraft
Den Grønne Avantgarde bruges aktivt i udviklingen af nye bæredygtighedsinitiativer og til at skabe legitimitet omkring større beslutninger. Eksempelvis har gruppen været med til at vurdere potentielle samarbejdspartnere i et større bæredygtighedsprojekt og givet konsulenterne faglige perspektiver, der ikke var tænkt ind på forhånd. Når en fonsdialog f.eks. skal beriges med brugerindsigt, kan spejderkorpset sige: “Vi har allerede spurgt 30 spejderledere og de synes, at det her er vigtigt.”
Udover deres legitimerende rolle og bidrag med faglige perspektiver, bruges Den Grønne Avantgarde også til at nuancere idéer til nye aktiviteter og koncepter i spejderkorpset, og de bidrager med indsigter om hvordan disse indsatser bliver attraktive for lokale spejdergrupper.
Den Grønne Avantgardes spiller i følge generalsekretær for Det Danske Spejderkorps, Morten Gade, en vigtig rolle i forhold til at udfordre de eksisterende perspektiver:

“Det er også en succes, når der er nogen, der har kommet med noget, man ikke havde forudset... noget, man ikke selv havde kunne tænke sig til.” **Morten Gade, generalsekretær for Det Danske Spejderkorps.**

Fra input til medejerskab
Et eksempel på, hvordan Den Grønne Avantgarde allerede har sat tydelige spor, er projektet *Spejder Oaser*, som er støttet af Nordea-fonden. Her har deltagerne i Den Grønne Avantgarde været involveret i at kvalificere et konkret projekt, der nu realiseres og får betydning for spejdergrupper på tværs af Danmark.
Projektet går ud på at alle spejdergrupper kan søge om støtte til at gentænke og forbedre udearealerne omkring deres spejderhytte. Ti spejdergrupper udvælges til at gå videre med at få udarbejdet et Spejder Oase. Hver af de ti spejdergrupper bliver koblet med relevante fageksperter, eksempelvis Haver til Maver og Havhøst, og arbejder med nye grønne løsninger. Det kan fx være etablering af køkkenhaver, drivhuse, øget biodiversitet, eller, for grupper tæt på vand, udvikling af havhaver. I alt udvikles otte forskellige løsninger, tilpasset lokale forhold.
Den Grønne Avantgarde har bidraget med indsigt i, hvilke udfordringer og muligheder spejdergrupper står overfor, når de arbejder med udearealer. Deres input har været med til at definere indholdet og de konkrete temaer i projektet, alt fra

behovsforståelse til prioritering af løsninger. Generelt for en proces som denne, modtager deltagerne efterfølgende feedback fra en projektansvarlig, der tydeliggør, hvordan deres data og anbefalinger er blevet anvendt. Det er en vigtig del af processen, fordi det skaber medejerskab og viser, at borgernes bidrag faktisk former de projekter, der søges fondsmidler til, og de projekter, der rent faktisk bliver til noget.

En lav adgangstærskel, der giver høj deltagelse
Ifølge spejderkorpset fungerer Avantgarde modellen særligt godt, fordi:

- Adgangstærsklen er ekstremt lav. Deltagelsen kræver blot, at man læser en mail og svarer på et par spørgsmål.
- Deltagerne kan variere deres engagement. Nogle svarer én gang i kvartalet, andre hver gang.
- Deltagelsen giver mening for frivillige, der i forvejen har mange opgaver. De føler, at deres viden bliver brugt, uden at de skal bruge tid på møder.
- Konsulenten fastholder relationen gennem løbende dialog, ikke kun via spørgeskemaer.

“Noget af det, der fungerer mega godt ved den, det er, at adgangstærsklen er ekstremt lav, og at man også kan være med på forskellige niveauer i det. Det tror jeg er

enormt effektivt.” **Morten Gade, generalsekretær, Det Danske Spejderkorps.**

Spejderkorpset understreger dog også, at modellen fungerer bedst, når deltagerne har haft en samtale med konsulenten på et tidspunkt, ellers kan formatet opleves som en meningsmåling og blive for distanceret.

Læring fra Den grønne avantgarde
Erfaringerne fra *Den grønne avantgarde* har lært spejderne, at digitale greb kan fungere rigtig godt, men kun når de er enkle og tilpasset målgruppen. Samtidig har de erfaret, at relationer spiller en stor rolle, også i digitale formater, hvor nærvær og genkendelighed fortsat er afgørende for engagementet. Spejderne peger desuden på, at lavtærskelinddragelse kan være en effektiv måde at engagere mange frivillige på, særligt dem der har begrænset tid. Når frivillige bliver involveret undervejs, bliver projekterne både bedre og lettere at få til at fungere i praksis. Erfaringerne viser også, at modellen kan skaleres og overføres til andre områder, hvor mange frivillige er involveret.
Samtidig understreger spejderkorpset, at modellen ikke kan stå alene. Den fungerer bedst som et supplement til mere tætte og dybdegående former for frivillig involvering, som eksempelvis advisory boards, fysiske møder og workshops, hvor der er mulighed for større forankring, dialog og fælles retning.

 Fem gode råd

Gør adgangen ekstremt let. Hold deltagelsen på et minimumskrav: en e-mail, et svarfelt, intet login. Lav adgangstærskel giver høj deltagelse. Især blandt frivillige med travle kalendere.

Brug relationer til at skabe engagement. Digitale formater virker bedst, når deltagerne kender afsenderen. En personlig samtale eller relation øger lysten til at bidrage og mindsker følelsen af en meningsmåling.

Inddrag på flere niveauer. Tilbyd fleksible deltagelsesformer. Fra den løse, digitale involvering til tættere formater som advisory boards. Det giver plads til både nysgerrige og højt engagerede frivillige.

Anvend input konkret og synligt. Brug bidragene aktivt i projektudvikling, partnerskaber og prioriteringer og sig tydeligt, når input har påvirket en beslutning. Det styrker oplevelsen af indflydelse.

Skab værdi for både frivillige og organisation. Inddragelse skal give mening for begge parter. Frivillige får indflydelse og inspiration. Organisationen får bedre projekter, stærkere legitimitet og nye frivillige kræfter i spil.

Internationale erfaringer Tyskland

Dialog KlimaAnpassung – national borgerinddragelse om klimatilpasning i Tyskland

Den tyske stat gennemførte i 2023–2024 et landsdækkende borgerinddragelsesprojekt som skulle understøtte udviklingen af den nationale klimatilpasningsstrategi. Borgere og fagfolk udviklede anbefalinger til regeringen i dialogprocessen “Dialog KlimaAnpassung”, som Det Føderale Miljøagentur (UBA) understøttede. Formålet var at sikre, at strategien afspejlede borgernes erfaringer med klimaforandringer samt deres visioner for fremtiden. Indsatsen kombinerede digitale og fysiske formater for at skabe bred tilgængelighed.

En bro mellem borgere og fagfolk

Dialogprocessen Dialog KlimaAnpassung gav mulighed for borgere, at komme med deres idéer til et klimatilpasset Tyskland og give anbefalinger til, hvordan dette kunne opnås for at sikre en høj livskvalitet. Samtidig blev fageksperter fra delstater, organisationer, herunder kommunale sammenslutninger, og forskningsmiljøer inddraget af regeringen i forskellige temaklynger og kunne bidrage med deres faglige viden til strategiens udvikling.

Der blev også drøftet tværgående spørgsmål som håndtering af målkonflikter samt økonomiens og civilsamfundets bidrag til målopfyldelse.

Inddragelse gennem flere kanaler for at nå flere borgere

Borgerinddragelsen blev organiseret i tre spor: Nationale onlinemøder for alle borgere og for unge borgere samt fem regionale møder. I alt deltog omkring 2.300 borgere.

Onlineformaterne gjorde det muligt at deltage på tværs af geografi og tilbød borgerne at komme med spørgsmål, erfaringer og konkrete idéer. Man lavede en særskilt ungeversion (14 – 25 år), for at imødekomme generationens særlige position på klimatilpasnings-området.

De fem regionale borgermøder blev afholdt som workshops over to dage. Regionerne var udvalgt som steder, der er særligt ramt af klimakrisen. Her deltog 331 tilfældigt udvalgte borgere. Deltagerne arbejdede med en række på forhånd udvalgte temaer.

Fra borgerens erfaringer til national strategi

Det primære formål med inddragelsen var at tilføre strategien viden om borgernes hverdagserfaringer og visioner og ideer til, hvordan man kan klimasikre Tyskland. Der blev med andre ord lagt særlig vægt på at lave borgernær inddragelse. Borgerne fokuserede også selv særligt på de kommunale og regionale niveauer.

Inddragelsen førte til en række konkrete anbefalinger. Anbefalingerne blev samlet i en fælles publikation og forelagt relevante ministre og indgik i regeringens videre udvikling af den nye tyske strategi for klimatilpasning 2024 (DAS 2024)

Processen demonstrerede, hvordan kombinationen af digitale og fysiske formater kan understøtte nationale beslutninger samtidig med, at den tydeliggjorde velkendte udfordringer med rekruttering af unge og borgere med lavere uddannelsesniveau. Borgerne var primært positive overfor de fysiske formater og skeptiske overfor hvorvidt deres bidrag rent faktisk blev anvendt politisk.

Kort fortalt

Format: Landsdækkende borgerinddragelsesinitiativ med online borgermøder, fokus på unge og fem regionale workshops.

Formål: At inddrage borgere i udviklingen af den nationale klimatilpasningsstrategi gennem vidensdeling, dialog og idéudvikling.

Målgruppe: Borgere i hele landet – herunder et særligt fokus på unge 14–25 år samt fem særligt udvalgte regioner. I alt omkring 2300 deltagere.

Output: En samlet publikation over borgernes input som blev forelagt relevante ministre.

Frekvens: Gennemført i 2023–2024.

Rekruttering: Online deltagelse åben for alle; deltagere til regionale workshops tilfældigt udvalgt.

Inddragelse: Dialog og idéudvikling inden for udvalgte temaer: infrastruktur, arealanvendelse, sundhed, byplanlægning og beredskab, vand, økonomi samt tværgående temaer som uddannelse og kommunikation.

Ressourcer: Faglige eksperter, kommunale aktører og nationale myndigheder bidrog til facilitering, procesdesign og politisk implementering, men deltog ikke direkte i borgerinddragelsesprocessen.

Effekt: Konkrete anbefalinger om klimatilpasning fra borgere.

Borgerinddragelse finder primært sted i løsningsfasen

Borgerinddragelse finder primært sted i udviklingen af løsninger, mens borgere sjældent inddrages i problemdefinition, implementering og evaluering. Det betyder, at mange processer inviterer borgere ind sent og til bestemte dele, uden mulighed for at præge centrale valg.

Stærk i løsninger, svag i problemdefinition og evaluering – kort fortalt

Analysen viser, at borgerinddragelse primært lykkes i fase 2, udviklingen af løsninger, hvor en tredjedel af formaterne skaber engageret fælles dialog. Til gengæld inddrages borgere sjældent i problemdefinitionen og næsten aldrig i implementering og evaluering. Det betyder, at borgerne ofte inviteres ind sent i processen og uden mulighed for at præge, hvordan problemer forstås, eller hvordan løsninger føres ud i livet. Formater med tæt kobling mellem borgere, beslutningstagere og konkrete opgaver, særligt hybride formater, borgersamlinger samt paneler og råd, er de formater der lykkes bedst med en engageret og meningsfuld inddragelse.

Borgerinddragelsesprocessen kan, ifølge Tina Bentzen, lektor med speciale i offentlig styring, borgerinddragelse og samskabelse, Roskilde Universitet, inddeles i fire faser:

I den første fase fastlægges rammerne for borgerinddragelse. Hvad er formålet? Eksempelvis nye cykelstier, ændrede vedtægter eller vidensdeling. I anden fase indsamles borgernes input gennem møder, events og digitale formater. I tredje fase omsættes resultaterne til handling, eksempelvis ved at anbefalinger overleveres til politikere, nye arbejdsgange implementeres i organisationen eller konkrete anlægsprojekter igangsættes. I den fjerde og afsluttende fase evalueres forløbet. Hvad fungerede, hvad gjorde ikke, og skal processen gentages eller justeres?

Ifølge Tina Bentzen kan samspillet mellem organisationer og borgere samtidig forstås i fire grader. Først *ingen kommunikation*, hvor der ikke deles information. Dernæst *envejskommunikation*,

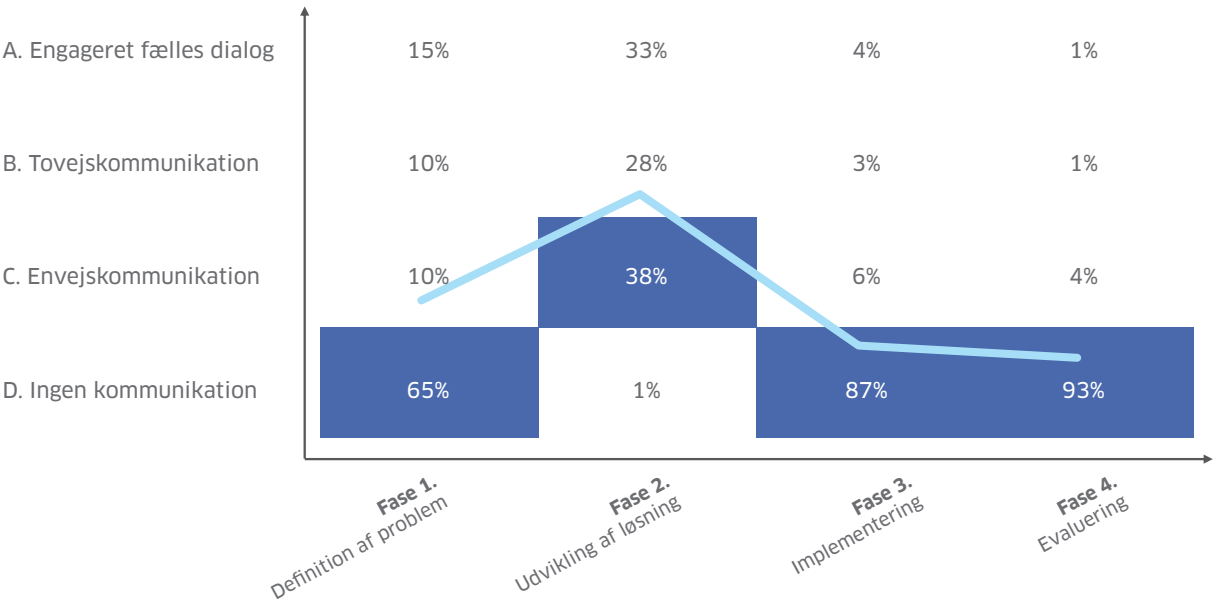
hvor information kun går én vej, enten fra organisation til borgere eller omvendt, uden feedback. Tredje niveau er *tovejskommunikation*, hvor der sker en gensidig udveksling af information. Det højeste niveau er engageret fælles dialog, hvor parterne indgår i en gensidig og respektfuld undersøgelse af hinandens perspektiver. Her er magtstrukturen fladere, og der er kortere afstand mellem deltagelse og reel beslutningskraft.

I den følgende figur 2 har vi vurderet hvert enkelt format ud fra de fire grader og dernæst kategoriseret alle formaterne efter, i hvilken grad de indgår i de fire forskellige faser. Formaterne er placeret i modellen for at identificere overordnede tendenser i inddragelsen og for at synliggøre, hvor inddragelsen fungerer særligt godt, og hvor der er begrænsninger eller mangler.

“Ideelt set, så skal vi helst ret højt op i inddragelse – faktisk i alle faserne.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

Figur 2: Model: Continuous Co-creation

Figuren viser, hvor gode de 72 formater er til at inddrage borgerne i de forskellige faser af en borgerinddragelse. Linjen i figuren viser gennemsnittet for formaterne i de forskellige faser.



Kilde: Tina Bentzen (2022) *Continuous Co-creation – How Ongoing Involvement Impacts Outcomes of Co-creation*. Bemærkning: figuren er inspireret af Tina Bentzens model.

Figuren viser, at borgerinddragelsen er stærkest i fase 2, udvikling af løsninger. Her inddrager 33 procent af formaterne borgerne gennem engageret fælles dialog. Til sammenligning gør det sig kun gældende for 15 procent af formaterne i fase 1, hvor problemet defineres og kun henholdsvis 4 og 1 procent i fase 3 og 4 (implementering og evaluering).

Ser man samlet på modellen, er inddragelsen markant svagere i fase 1 (definition af problem) med 65 procent af formaterne, der ikke indebærer kommunikation, og stort set fraværende i både fase 3 (implementering) og fase 4 (evaluering), hvor henholdsvis 87 og 93 procent af formaterne ikke indebærer kommunikation. Det peger på en tendens til, at borgere i begrænset omfang inviteres ind tidligt i processen og sjældent involveres, når løsninger omsættes eller evalueres.

Tina Bentzen, der forsker i samskabelse ved Roskilde Universitet, understreger betydningen af at arbejde aktivt med problemforståelsen gennem fælles vidensopbygning i borgerinddragelsen. Som figuren viser, inddrages borgere imidlertid ofte først i løsningsfasen, hvilket betyder, at de ikke har været med til at definere selve problemet.

“Det er ret vigtigt at afsætte tid til, at man får et fælles billede af den her udfordring.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

Ser vi nærmere på fase 2, udviklingen af løsninger, hvor borgerinddragelsen generelt er stærkest, fremstår især de hybride formater som effektive. Her lykkes begge de to formater med at skabe engageret fælles dialog. Dernæst følger borgersamlinger og dialogmøder, hvor 12 ud af 20 formater, samt paneler og råd, hvor 4 ud af 7 formater, formår at inddrage borgerne i en reel og dialogbaseret løsningsfase.

I modsætning hertil er digitale formater, samtale-, event- og debatformater, stormøder og klassiske mødeformater samt udviklings- og læringsforløb kendetegnet ved, at det kun i 1–2 tilfælde pr. formatgruppe lykkes at skabe engageret fælles dialog.

Samlet set peger det på, at formater med tæt kobling mellem borgere, beslutningstagere og konkrete opgaver har langt bedre forudsætninger for at lykkes med dyb borgerinddragelse i løsningsfasen.

Case

Blå bog

HK er Danmarks næststørste fagforening og en af sektorerne er HK Kommunal med ca. 40.000 medlemmer. Det er HK'ere i kommuner og regioner. Til casen har vi interviewet Niels Ditlev Preisler, der er kommunikationschef i HK Kommunal.

Fra kollegakaffe til 8.000 synspunkter – HK Kommunals inddragelseseksperiment

Som optakt til overenskomstforhandlingerne i 2026 gennemførte HK Kommunal en omfattende indsats for medlemsinddragelse. Med en kombination af digital medlemsinddragelse og samtaler ude i de lokale afdelinger satte HK Kommunal debatten fri med et ønske om at styrke dialogen med medlemmerne og skabe et mere transparent grundlag for drøftelserne om, hvilke krav HK skulle stille til forhandlinger om den nye overenskomst.

Hvordan involverer man bedst medlemmernes ønsker? Det har HK Kommunal arbejdet målrettet med de seneste år. I forbindelse med overenskomstforhandlingerne for 2026 udviklede de derfor en ny stor involveringsproces, der gennem en kombination af digital medlemsinddragelse og lokale dialogaktiviteter, skulle engagere medlemmerne på en ny måde. Målet var at styrke fagbevægelsens legitimitet og nærhed og samtidig få et dybere og mere repræsentativt billede af medlemmernes ønsker, som kunne bringes med til forhandlingsbordet.

Helt konkret bestod inddragelsesprocessen af to spor:

- 1. En digital platform (OK26-portalen)**, hvor medlemmer og ikke-medlemmer kunne diskutere, dele synspunkter og reagere på hinandens input.
- 2. "Kollegakaffe"** – en lokalt forankret indsats, hvor HK's mange tillidsrepræsentanter faciliterede uformelle kaffemøder ude på arbejdspladserne.

 Kort fortalt

Format: Digital medlemsinddragelse på dialogplatform og lokalt forankrede kollegakaffer.

Formål: At få medlemmernes og ikke-medlemmers bud på, hvad der optager dem – og dermed også bidrag til overenskomstforhandlingene 2026 – og styrke fagbevægelsens legitimitet og nærhed.

Målgruppe: Medlemmer af HK Kommunal samt ikke-medlemmer på de kommunale og regionale arbejdspladser.

Output: 3.500 registreringer, 14.500 interaktioner, 8.000 synspunkter, der blev kogt ned til 10 hovedbudskaber til overenskomstforhandlingerne 2026.

Frekvens: Et par måneders optakt og 3-4 ugers digital kampagne, kombineret med løbende lokale aktiviteter.

Rekruttering: Gennem tillidsrepræsentanter, stormøde, nyhedsbrevskampagne, sociale medier, konkurrencer.

Inddragelse: Åben dialog uden styring, hvor deltagerens input indgår direkte i forberedelsen af OK-forhandlingerne.

Ressourcer: Indsatsen krævede betydelige ressourcer både internt og eksternt. Internt har to til tre medarbejdere arbejdet intensivt i kampagneperioden for at drive processen frem, mens et eksternt bureau har stået for udviklingen af den digitale platform og et andet for at udvikle konceptet for kollegakaffen.

Effekt: Styrket repræsentation af medlemmernes ønsker i overenskomstforhandlingerne, øget transparens, stærkere lokal involvering og ny organisatorisk kapacitet til digital inddragelse.

Inddragelsesprocessen var en omfattende indsats, der blev rullet ud gennem både digitale og fysiske greb. Der blev lavet:

- **Stormøde i Fredericia** med 700 tillidsrepræsentanter, der via QR-koder blev introduceret til platformen.
- **Et digitalt-kickoffmøde** – med over knap 200 tillidsrepræsentanter.
- **Nyhedsbrevskampagne** med stærk segmentering, som viste sig at være et af de mest effektive rekrutteringsredskaber.
- **Invitation til deltagelse gennem sociale medier** med løbende opfordringer “Vi er nu oppe på 2.000 – kom og vær med”.
- **Lodtrækning** blandt dem der deltog i debatten om morgenmad til kollegaerne.

At give ordet frit og få mere igen

Et centralt greb i indsatsen var, at deltagerne ikke blev styret gennem faste spørgsmål eller skemaer. I stedet blev samtalen sat fri og medlemmerne fik frit mulighed for at skrive, hvad der optog dem i hverdagen.

“Jeg synes, det har fungeret rigtig godt at give ordet frit uden at styre det og bare spørge: ‘Hvad optager dig i din hverdag?’ Det greb har fungeret, og der er kommet nogle virkelig spændende samtaler og diskussioner ud af det,” **fortæller Niels Ditlev Preisler, kommunikationschef i HK Kommunal.**

Ifølge Niels Ditlev Preisler skabte den åbne samtale en mangfoldig dialog, hvor både gamle dagsordener som løn samt nye temaer som fleksibilitet og tryghed fyldte.

Kunsten at være nærværende uden at love for meget

Invitationen til den åbne dialog skabte refleksioner om balancen mellem respons og ansvar. For hvordan laver man nærværende inddragelse og sikrer, at medlemmerne føler sig set og hørt, men uden at love noget, der ikke kunne indfries i forhandlingerne.

“Hvis nogen for eksempel foreslår, at det er en god ide med flere omsorgsdage til at passe syge pårørende, og vi svarer: ‘Det lyder spændende, det vil vi kæmpe for’, så kan vi risikere at stille noget i udsigt, som aldrig bliver en realitet. Så hvordan kommenterer man? Hvordan giver man folk en oplevelse af nærhed og af at blive set, uden at sige noget, der ender som ren varm luft eller noget, der aldrig bliver til noget?” **siger Niels Ditlev Preisler, kommunikationschef i HK Kommunal.**

Læring fra et nyt inddragelsesformat

Dilemmaet mellem at anerkende input og samtidig bevare forhandlingsmandatet blev en vigtig organisatorisk læring. Internt oplevede HK Kommunal en vis usikkerhed om, hvorvidt og hvordan man som organisation skulle svare på debatten i den digitale portal, hvilket var en tilbagevendende ledelsesmæssig overvejelse.

Kombinationen af digital platform og fysiske aktiviteter viste sig at være særlig effektiv og var med til at styrke deltagelsen markant. Tillidsrepræsentanterne spillede en nøglerolle og fungerede som stærke lokale drivkræfter i rekrutteringen.

Indsatsen viste desuden, at der var behov for betydelige ressourcer: to til tre medarbejdere arbejdede intensivt i kampagneperioden for at drive processen frem, ligesom et eksternt bureau stod for at udvikle den digitale platform og et andet for at udvikle konceptet omkring kollegakaffen.

“Det er jo det, man siger om borgerinddragelse. – At det kræver ildsjæle. Og det har vi også haft her.” **Niels Ditlev Preisler, kommunikationschef, HK Kommunal.**

Cirka 3.500 deltog i debatten online

Gennem de 3-4 uger processen løb af sted deltog cirka 3500 registrerede deltagere med mere end 8.000

synspunkter. Indsatsen gav altså en række væsentlige indholdsmæssige indsigter, der efterfølgende blev kondenseret til 10 overordnede temaer, som dannede grundlag for bestyrelsens arbejde frem mod overenskomstforhandlingerne i 2026. Det stod hurtigt klart, at især fleksibilitet og tryghed fyldte langt mere i medlemmernes input, end HK Kommunal på forhånd havde forventet. Inddragelsen afslørede også behov og perspektiver, der lå uden for de traditionelle overenskomstspor, eksempelvis et ønske om større anerkendelse i hverdagen. Det gav et bredere indblik i medlemmernes generelle trivsel og oplevelse af deres arbejdsliv.

Endelig medførte indsatsen flere strategiske effekter. Den styrkede fagbevægelsens legitimitet og bidrog til at nedbryde forestillingen om en stor afstand mellem organisation og medlemmer. Afdelingerne fik adgang til detaljerede data, som de nu kan anvende i deres lokale medlemsarbejde, og som giver dem en langt bedre forståelse af medlemmernes ønsker og engagement. Samtidig blev en række ikke-medlemmer eksponeret for HK’s arbejde gennem den digitale platform, hvilket i sig selv udgør et vigtigt strategisk resultat i bestræbelsen på at nå nye målgrupper og styrke organiseringen.

5



Fem gode råd

Giv ordet frit. Brug åbne spørgsmål og lad deltagerne selv sætte dagsordenen. Det giver mere ærlige, mangfoldige input og plads til nye temaer.

Kombinér det digitale og fysiske møde. Kombinationen af den digitale platform og de fysiske samtaler øger både deltagelsen og dybden i dialogen.

Vær tydelig om formål og opfølgning. Forklar, hvad input bruges til, hvor meget indflydelse deltagerne har og giv klar tilbagemelding bagefter.

Aktivér lokale nøglepersoner. Involver tillidsrepræsentanter, frontmedarbejdere eller andre lokale aktører i at engagere medlemmerne.

Sørg for de rette ressourcer og klare roller. Afsæt tid og medarbejdere til at drive processen, og afklar hvem der faciliterer dialogen, hvornår der svares og hvad organisationen ikke kan love. Det gør inddragelsen både realistisk og troværdig.

[3]

KAPITEL

At sætte rammen

I det følgende kapitel sættes rammen for borgerinddragelsen med afsæt i aktørernes egne erfaringer, refleksioner og praksisser. Hvad skal afklares i organisationen, før vi inviterer borgerne ind, hvad skal vi bruge processen til, hvem har mandatet for beslutningerne, og hvad er målet for borgernes input?

Kapitlet er bygget op omkring fire centrale rammesættende funktioner for processen med borgerinddragelse, som går igen på tværs af sektorer:

- 1. Borgerinddragelse er ikke altid svaret:** Hvordan borgerinddragelse ikke altid er den bedste løsning, hvilket ofte afhænger af problemstillingen.
- 2. Når emnet bliver for komplekst:** Hvordan borgerinddragelse fungerer bedst, når emnet er borgerrelevant og konkret.
- 3. Mandatets betydning – Hvor ligger beslutningskraften, og hvad er borgernes rolle?:** Hvordan afklaring og kommunikation af mandat er afgørende for en vellykket proces for både borgere og beslutningstagere.
- 4. Uklarhed om output forringer borgerinddragelsen:** Hvordan et klart mål for brug af borgernes input er afgørende for kvaliteten af processen og borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt.

Disse fire funktioner komplimenterer hinanden på tværs, men giver samlet et billede af de nødvendige overvejelser, man må forholde sig til inden valget om og udførelsen af borgerinddragelsen. De efterfølgende afsnit folder hvert spor ud på baggrund af erfaringer fra vores interviews og viser på tværs af arenaer, hvordan vigtigt forarbejde og langsigtede overvejelser om brugen af borgerinddragelsen er afgørende for at lykkedes og sikre den højeste kvalitet af proces og output.

Centrale pointer

- Borgerinddragelse er ikke en universalløsning, men et redskab, der kun er hensigtsmæssigt i bestemte sammenhænge. Undersøgelsen viser, at metoden ofte vælges af hensyn til demokratiske og legitimerende idealer, før problemets karakter er afklaret. Det øger risikoen for pseudoinddragelse.
- Borgerinddragelse kræver, at emnet er borgerrelevant og tilpas konkret. Når problemstillinger bliver for komplekse eller forudsætter for specifik viden, mindskes borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Erfaringerne viser derfor, at lav kompleksitet og borgerne nære problematikker fungerer bedst til borgerinddragelse.
- Et tydeligt mandat er afgørende for god borgerinddragelse, da det afklarer beslutningskraft, borgernes indflydelse og anvendelsen af deres input. Det afklarer samtidig spillerummet for alle deltagende aktører. Når mandatet er uklart eller mangler, øges risikoen for inddragelse og tab af tillid.
- Borgerinddragelse fungerer bedst, når det fra start er tydeligt, hvad processen skal munde ud i. Manglende klarhed om output svækker både anvendelsen af borgernes input og borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Et klart defineret output styrker derfor kvaliteten og effekten af borgerinddragelsen.

Borgerinddragelse er ikke altid svaret

Borgerinddragelse er ikke en universalløsning, men et redskab, der kun er hensigtsmæssigt i bestemte sammenhænge. Undersøgelsen viser, at metoden ofte vælges af hensyn til demokratiske og legitimerende idealer, før problemets karakter er afklaret. Det øger risikoen for pseudoinddragelse.

Borgerinddragelse er ikke altid svaret – kort fortalt

Borgerinddragelse er ikke en universalløsning, men et redskab, der kun er hensigtsmæssigt i bestemte sammenhænge. Undersøgelsen viser, at inddragelse ofte besluttet på forhånd og inden problemets karakter er afklaret. Når metoden vælges før problemet, øges risikoen for pseudoinddragelse, fordi borgernes input ender som overflødige eller klare mandater mangler. Erfaringerne peger derfor på behovet for først at forstå problemet og dernæst vurdere, om borgerinddragelse faktisk bidrager til bedre beslutninger.

Blandt aktørerne er der en forståelse af, at borgerinddragelse ikke er en løsning, der kan anvendes i alle sammenhænge, men derimod kun er hensigtsmæssig til bestemte typer af problemer og beslutninger. Flere peger på nødvendigheden af en grundig afvejning af, hvornår borgerinddragelse bidrager til at løse et problem og hvornår den ikke gør. Særligt vidensinstitutioner, fonde og offentlige aktører, som har erfaring med borgerinddragelse, er opmærksomme på dette.

“Jeg tænker den vigtigste ting, inden man starter på det her med borgereinddragelse, altså det er at man gør så klart, at det må aldrig være borgereinddragelse, fordi det er smart med borgereinddragelse.” **Ane Hendriksen, direktør, Veluxfonden.**

På trods af denne erkendelse viser undersøgelsen en tendens til, at ønsket om at inddrage borgere ofte kommer før fastlæggelsen af problemstillingen. På tværs af aktører ses et ønske om at anvende mere borgerinddragelse, drevet af idealer om legitimitet, demokratiske ambitioner og aktuelle trends. Dermed vendes den optimale rækkefølge ofte på hovedet. I stedet for først at definere problemet og dernæst vælge den mest egnede løsningsmetode, besluttet borgerinddragelse som metode på forhånd og problemet tilpasses efterfølgende.

gende. Når borgerinddragelse på den måde lægges ned over et emne, der ikke nødvendigvis kalder på inddragelse, øges risikoen for pseudoinddragelse. Dette fordi borgernes input ender som overflødige eller der mangler et klart mandat.

“Jeg tror også, det er vigtigt at overveje, hvornår man skal lave samskabelse og hvornår man ikke skal. Fordi hvis vi skal samskabe alle problemer, så kan vi ikke lave andet. Det skal investeres de steder, hvor problemstillingerne kalder på, at vi skal have nogle flere stemmer ind på banen.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet**

“Det skal være ret tydeligt, hvad formålet med borgerinddragelsen er. Hvad er det, det handler om? Hvor i en beslutningsproces ligger inddragelsen og hvad sker der med de input, der kommer fra borgerne? Det er ikke nok med samtalen for samtalens skyld.” **Annika Agger, lektor, Roskilde Universitet.**

“Det handler jo rigtig meget om at forstå problemet, før vi designer en inddragelsesproces. Så det bruger vi rigtig meget tid på i alle vores projekter.”

Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.



Når emnet bliver for komplekst

Borgerinddragelse kræver, at emnet er borgerrelevant og tilpas konkret. Når problemstillinger bliver for komplekse eller forudsætter for specifik viden, mindskes borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Erfaringerne viser derfor, at lav kompleksitet og borger-nære problematikker fungerer bedst til borgerinddragelse.

Når emnet bliver for komplekst – kort fortalt

At vælge det rette problem er afgørende for kvaliteten i borgerinddragelsen. Borgerinddragelse fungerer bedst, når emnet er borgerrelevant, tilpas konkret og giver reelt handlerum for borgernes input. Erfaringerne viser, at for komplekse, abstrakte eller fagligt tunge problemstillinger begrænser borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Når inddragelsen retter sig mod komplekse beslutninger eller implementering af allerede vedtagne løsninger, øges risikoen for, at borgerinddragelsen mister kvalitet.

På tværs af arenaer peger aktører på, at de med tiden er blevet mere opmærksomme på betydningen af at afstemme problemets abstraktionsniveau. Emnet skal være borgerrelevant og tilstrækkeligt konkret til, at borgerne kan bidrage meningsfuldt. Med andre ord, må emnets kompleksitet ikke være så høj eller fagligt krævende, at det hæmmer borgernes mulighed for at deltage kvalificeret.

Alligevel viser erfaringerne, at mange borgerinddragelsesinitiativer ender med at arbejde med emner, der er for komplekse og abstrakte til at egne sig til borgerinddragelse. Flere aktører fortæller om episoder, hvor kompleksiteten for borgerne netop har været for stor. Man har eksempelvis bedt dem forholde sig til emner, de ikke har haft de nødvendige forudsætninger for at bidrage kvalificeret til. Det fremhæves særligt, at inddragelse i implementering af allerede vedtagne løsninger ofte opleves som vanskeligt at bidrage til for

borgerne uden specifikt kendskab til organisationen eller fagområdet.

”Jeg kan huske, at et af de allerførste opgaveudvalg, skulle snakke om implementering af en skolereform. [...] Og det viste sig at være svært, fordi det er så tæt på organisationen og fagligheden. Det er jo sindssygt kompliceret, hvordan sådan en reform implementeres i en organisation, og den kompleksitet var nok for stor.” **Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt Borgmestersekretariatet, Gentofte Kommune.**

Boligorganisationer fortæller, at emners kompleksitet kan begrænse borgerinddragelsens kvalitet og borgernes mulighed for at bidrage i boligforeningernes hverdagsdemokrati. Erfaringerne viser, at jo mere komplekst emnet er, desto mindre spillerum er der for borgerinddragelsen og beboerdemokratiet. Dette gælder eksempelvis til generalforsamlingerne, hvor beboerne kan have svært ved at

forholde sig til stigninger i budgettet, men omvendt kan have mange input til gårdmiljøet i boligforeningen.

”Du bliver overrasket; Et budget med en stigning på fire procent, det går bare lige igennem. Men om der skal stå et træ i gården, det kan man bruge to timer på at diskutere.” **Claus Højte, direktør, Lejernes Landsorganisation**

”Man oplever måske, at professionalismen og kompleksiteten gør det svært at komme til orde [...] Og jeg vil også sige, vilkårene for branchen, bliver mere og mere komplekse. Så det er ikke nok at møde op på et afdelingsmøde og sige, at vi gerne vil have indflydelse på det eller det. Det opleves som sværere og sværere, tror jeg.” **Dorte Hjerrild, afdelingschef, Danmarks Almene Boliger.**

Elevorganisationerne fortæller tilsvarende, at de bevidst overvejer, hvilke emner der egner sig til inddragelsen af eleverne. Erhvervsskolernes ElevOrganisation peger på, at emner der har direkte relevans for borgernes hverdag og aktuelle situation fungerer bedst.

 Det er nogle ændringer, som ikke kommer til at træde i kraft i morgen [...] Og så er den almene elev måske lidt mere ligeglad med, ”hvorforskal jeg klage til politikerensom noget, der ikke kommer til at påvirke mit svendestykke næste måned?”

Kasper Bjørnskov, daværende næstformand, Erhvervsskolernes ElevOrganisation.

Internationale erfaringer Schweiz

Swiss Citizens' Assembly for Food Policy – Schweizisk borgersamling om fremtidens fødevarepolitik

Schweiziske civilsamfundsorganisationer tilrettelagde i 2022 en national borgerforsamling for at udvikle anbefalinger til en bæredygtig, retfærdig og sund fødevarepolitik frem mod 2030 – et initiativ støttet af regeringen og forankret i debat, læring og bred borgerinddragelse.

I 2022 lancerede en større gruppe af civilsamfundsorganisationer i Schweiz den schweiziske borgerforsamling for fødevarepolitik, Swiss Citizens' Assembly for Food Policy (SCAFP) med det formål at fremme en landsdækkende diskussion om landets fødevaresystem. Initiativet havde til formål at inddrage borgere direkte i udviklingen af anbefalinger til en bæredygtig, retfærdig og sund fødevarepolitik frem mod 2030, der skulle transformere fødevaresystemet for at opfylde landets forpligtelser til bæredygtig udvikling. Transitionen af fødevaresystemet var af den schweiziske regering blevet udpeget som en topprioritet for at opfylde landets forpligtelser til bæredygtighed. Processen blev organiseret af civilsamfundsorganisationer med støtte fra den schweiziske regering og byggede på principper om debat, læring og bred borgerrepræsentation.

En inkluderende proces baseret på læring og dialog

Omkring 80 borgere blev udvalgt ved lodtrækning og organiseret efter køn, alder, geografi og uddannelsesniveau for at sikre mangfoldighed i forsamlingen. Over seks måneder – fra juni til november 2022 – deltog de i en række aktiviteter, der kombinerede fysiske weekendmøder, online-sessioner, ekspertoplæg og feltbesøg på landbrugsprojekter rundt omkring i hele Schweiz. Deltagerne blev delt ud i fem tematiske arbejdsgrupper med fokus på: produktion, økonomiske anliggender, sociale anliggender og sundhed. De fik undervejs adgang til forskningsbaseret viden og nuancerede perspektiver, som dannede grundlag for deres, faciliterede diskussioner og overvejelser indenfor deres angivne tema.

Fra fælles drøftelser til konkrete politiske anbefalinger

Processen kulminerede i 126 konkrete anbefalinger, der blev formuleret og godkendt gennem demokratisk afstemning blandt deltagerne, der var med til at skabe løsningerne. Anbefalingerne spændte fra tydeligere mærkning af oprindelse, forarbejdning og næringsindhold til forbud mod markedsføring af usunde produkter samt støtte landmænds økologiske omstilling gennem rådgivning og økonomiske incitamenter. Resultaterne blev efterfølgende præsenteret for myndigheder og offentligheden og har siden bidraget til den nationale debat om fødevarepolitik. Casen viser, hvordan statsligt støttede borgersamlinger kan give borgere reel indflydelse på komplekse politiske spørgsmål, når deliberation, viden og medskabelse kobles i en struktureret proces.

Manglende forslag til systemisk forandring

Flere deltagere pegede på, at fødevaresystemet er formet af et kapitalistisk og profitdrevet grundlag, som skaber problemer som madspild og andre strukturelle skævheder. Alligevel kommer deres anbefalinger primært til udtryk inden for de samme systemrammer: De handler især om bedre information og ændret forbrugerkultur, mens de i begrænset grad udfordrer de grundlæggende mekanismer, der opretholder problemerne. Dermed risikerer deltagerne at reproducere systemets logik frem for at åbne for løsninger, der tænker udenom eller på tværs af det eksisterende system.

Kort fortalt

Format: National borgersamling med fysiske weekendmøder, online-sessioner, læringsforløb og feltbesøg.

Formål: At inddrage borgere direkte i udviklingen af anbefalinger til en bæredygtig og retfærdig fødevarepolitik for 2030 gennem deliberation, viden og fælles beslutningstagning.

Målgruppe: 80 borgere udvalgt repræsentativt og stratificeret efter køn, alder, geografi og uddannelsesniveau.

Output: 126 konkrete anbefalinger til fremtidens fødevarepolitik, præsenteret for myndigheder og offentligheden.

Frekvens: En enkeltstående proces gennemført over seks måneder (juni–november 2022).

Rekruttering: Deltagere udvalgt ved lodtrækning og stratificeret for at sikre mangfoldighed og repræsentativitet.

Inddragelse: Høj grad af offentlig deltagelse gennem læringsforløb, dialog, gruppearbejde og demokratisk afstemning om anbefalinger.

Ressourcer: Organiseret af civilsamfundsorganisationer med støtte fra den føderale regering; omfattede ekspertoplæg, facilitering, feltbesøg og længerevarende mødeforløb.

Effekt: Anbefalingerne har dannet grundlag for videre debat og politiske initiativer og viser, hvordan borgersamlinger kan skabe processuel betydning for komplekse politiske spørgsmål. Dog har Schweiz ingen tradition for, at borgerforsamlinger fører til reel lovgivning.

Mandatets betydning – Hvor ligger beslutningskraften, og hvad er borgernes rolle?



Et tydeligt mandat er afgørende for god borgerinddragelse, da det afklarer beslutningskraft, borgernes indflydelse og anvendelsen af deres input. Det afklarer samtidig spillerummet for alle deltagende aktører. Når mandatet er uklart eller mangler, øges risikoen for pseudoinddragelse og tab af tillid.

Mandatets betydning – Hvor ligger beslutningskraften, og hvad er borgernes rolle? – kort fortalt

Et tydeligt mandat er en grundlæggende forudsætning for god borgerinddragelse. Det skal gøre klart, hvem der har beslutningskraften, hvad borgerne kan påvirke, og hvordan deres input bliver brugt. Erfaringer på tværs viser dog, at mandatet ofte er uklart eller fraværende, hvilket skaber risiko for pseudoinddragelse og tab af tillid fra borgernes side. Mandatet er ikke kun til gavn for deltageroplevelsen, men et konkret styringsredskab til at tilpasse spillerummet og nå de bedste resultater.

Et tydeligt mandat er en grundlæggende forudsætning for den gode borgerinddragelse. Mandatet, ofte omtalt som ‘kommissoriet’, betyder at det afklares, hvem der er i stand til at tage den endelige beslutning og hvilken rolle de øvrige deltagere spiller i processen. Mandat har kort sagt tre formål: Det skaber ejerskab, politisk forankring, og samtidig er det med til at sikre den nødvendige forventningsafstemning overfor borgerne (jf. side 78).

Både forskere og flere aktører understreger, at det forud for borgerinddragelsen er afgørende, at mandatet er formuleret og klart for alle deltagende parter. Hermed fungerer kommunikationen om mandatet som et løfte til borgerne om, hvad de kan påvirke og hvilken reel indflydelse de har. Samtidig giver det beslutningstagere, eksempelvis politikere, klarhed over, hvad processen skal levere.

“Nogle gange giver du meget løse mandater, hvor det her konsulerende mandat bliver så løst, at det næsten er doomed to fail. [...] Hvis man igangsætter en borgerinddragelsesproces, før dem der står med mandatet, er villige til at tage ejerskab over processen og dens resultater, så kan man stå med en udfordring.” **Lars Tønder, institutleder, Syddansk Universitet.**

“Det er jo virkelig et af de steder, hvor det næsten kan være bedre ikke at lave borgerinddragelse, end at lave borgerinddragelse, hvis du ikke holder det her løfte til dem, du involverer. Og det er derfor, det er super vigtigt, at være helt klar på, hvad det er for et mandat, der bliver givet til dem, du involverer. Sådan så du kan holde det løfte.” **Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.**

Flere aktører understreger ligeledes, at borgerinddragelsen ikke blot skal sikre et mandat,

men et reelt ”mandat” til den målgruppe, som bidrager i borgerinddragelsen. Borgerinddragelse bør altså give deltagerne faktisk indflydelse og ikke blot fungere som en symbolsk eller formel legitimering af beslutninger.

“Man kan ikke bare sætte en ung med i bestyrelsen og sige, nu laver vi ungeinddragelse [...] De unge de vil ikke have sådan noget pseudoinddragelse. De vil have reel inddragelse.” **Karin Ingemann, udviklingschef, DIF.**

“Det hænger meget sammen med, hvorvidt man kan vise, at det skaber nogle resultater. Hvis det bare betyder, at man bliver spist af med en god kop kaffe, så fordufter opbakningen ret hurtigt.” **Lars Midtiby, direktør, Danmarks Naturfredningsforening.**

Selvom både forskningen og aktørerne fremhæver vigtigheden af at afklare et tydeligt mandat forud for borgerinddragelsesprocessen, viser erfaringerne i praksis, at det som regel ikke finder sted.

“Så får vi borgerne til at komme med input og finde på noget selv, og så sender vi det til byrådet [...] og så siger de [byrådet] nej tak. Og så bliver folk skidesure, fordi de har brugt en hel masse tid på det. [...] Hvis vi skal lave en effektiv og legitim proces, så bliver vi bare nødt til at inddrage folk meget tidligere i processen.” **Eva Sørensen, professor, Roskilde Universitet.**

“Det kan være svært for dem [borgerne] at forstå, hvad deres input skal bruges til, hvis man ikke er tydelig om, hvad der skal komme ud af det. Hvis man lover for meget eller ikke er tydelig nok, så mister de hurtigt tilliden.” **William Korte, forperson, Sammenslutningen af unge med handicap.**

Ud over at sikre en klar forventningsafstemning om, hvem der besidder beslutningskraften, spiller formuleringen af mandatet også en central rolle for rammesæt-

ningen af selve borgerinddragelsen. Erfaringerne viser, at aktørerne ofte står over for en balance mellem at give plads til åben idéudvikling og samtidig sikre politisk realisme. Ungdomsrådene beskriver eksempelvis, hvordan de bevidst undlod at fastsætte snævre rammer for de unges input for ikke at begrænse ambitioner og kreativitet, men samtidig var opmærksomme på, at forslag, der er urealistiske eller økonomisk uopnåelige, hurtigt kan miste politisk gennemslagskraft.

Dermed bliver mandatet ikke blot et spørgsmål om forventningsafstemning og beslutningskraft, men et aktivt styringsredskab som sikrer balance mellem borgernes ambitioner og de politiske rammer for, hvad der kan realiseres. Dette understøtter både god proces for borgere og beslutningstagere samt gode resultater i sidste ende.

De blev informeret omkring, hvad spørgeskemaundersøgelsen skulle bruges til og at den skulle lanceres på Rådhuset. De sektioner, hvor de kunne komme med input, var til anbefalinger, vi kunne give til byrådet. [...] Rammen var ikke nødvendigvis sat – fordi vi var bange for, at vi allerede dér lukkede nogle drømme. [...] Men jeg kan huske, at vi i Ungdomsrådet har haft nogle drøftelser omkring, hvorvidt vi kan stille et urealistisk forslag [videre til byrådet],”

Marcus Melau, formand, Netværket af Ungdomsråd.

Uklarhed om output forringer borgerinddragelsen

Borgerinddragelse fungerer bedst, når det fra start er tydeligt, hvad processen skal munde ud i. Manglende klarhed om output svækker både anvendelsen af borgernes input og borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Et klart defineret output styrker derfor kvaliteten og effekten af borgerinddragelsen.

Uklarhed om output forringer borgerinddragelsen – kort fortalt

Borgerinddragelse virker kun, når det fra start står klart, hvad processen skal føre til. Mange initiativer mangler et tydeligt mål for, hvordan borgernes input skal bruges, hvilket ofte ender i uklare eller manglende resultater. Et klart defineret output styrker både kvaliteten af processen og borgernes mulighed for at bidrage meningsfuldt. Erfaringerne viser, at kun få borgerinddragelsesinitiativer indeholder et konkret output, såsom skriftlige anbefalinger til beslutningstagerne eller faktiske beslutninger, hvorimod målet for flere formater er at øge demokratisk selvtilid blandt deltagerne.

I tæt forbindelse med mandatet for borgerinddragelsen peger forskningen og flere aktører på, at et klart blik for det ønskede output er afgørende for, at borgerinddragelsen skaber reel værdi. Outputtet må følge af det problem, man ønsker at løse, men erfaringerne viser, at mange borgerinddragelsesinitiativer gennemføres uden en tydelig plan for hvad borgernes bidrag konkret skal føre til. Flere aktører har ikke gjort sig overvejelser herom, og samtidig har flere cases ikke et egentligt output. I mange af aktørernes projekter opstår bevidstheden om et konkret output hen ad vejen, og ender som en feberredning for at have noget at vise fra processen. I praksis betyder det, at en række initiativer ender uden et egentligt produkt eller anvendeligt materiale.

”Man bør kun bruge borgerinddragelsen, når der reelt er noget på spil, og man virkelig har noget at spørge om,”
Helle David Jensen, chefkonsulent, Region Sjælland.

Blandt de aktører, der har gjort sig overvejelser om output og har valgt at borgerinddragelsen skal føre til et konkret produkt eller en værdi, bruges borgernes input oftest til at formulere anbefalinger eller retningslinjer,

som beslutningstagere kan tage med videre (jf. format-overblik side 104). I enkelte tilfælde fører inddragelsen til konkrete beslutninger. I andre tilfælde er output ikke et konkret produkt, men derimod deling af viden eller udvikling af kompetencer, herunder styrkelse af deltagernes demokratiske selvtilid. Uanset hvilket output der sigtes mod, øger fraværet af et klart mål for hvad borgerinddragelsen skal munde ud i, risikoen for, at processen fremstår uklar og svær at omsætte. Det kan både hæmme anvendelsen af borgernes bidrag og borgernes mulighed for at bidrage kvalificeret, fordi det er uklart, hvad deres input skal bruges til. I yderste konsekvens kan det føre til en oplevelse af, at deltagelsen er uden reel betydning.

I forlængelse heraf peger flere aktører på, at omfattende og tidskrævende inddragelsesprocesser er svære at retfærdiggøre, hvis output ikke står mål med den energi der er puttet ind i projektet.

”Der er jo også et hensyn [til borgeren] [...] Indsatsen skal jo også stå mål med outputtet.” **Camilla Tanghøj, kontorchef, KL.**



Case

Blå bog

Region Sjælland (fra 1. januar 2027 Region Østdanmark) består af 851.815 indbyggere og 17 kommuner, og varetager alt fra drift og udvikling i sygehuse til psykiatri og sociale tilbud, regional trafikplanlægning og bekæmpelse af jordforurening.

Til casen har vi interviewet Lene Madsen Milner, Udviklingschef og Helle David Jensen, Chefkonsulent, Regional Udvikling, Mobilitet. Hertil er der suppleret med indsigter fra evalueringen af de digitale borgermøder.

Unge til Uddannelse: Digital borgerinddragelse i Region Sjælland

I Region Sjælland har de unge fra ungdomsuddannelserne været omdrejningspunktet for regionens pilotprojekt om digital borgerinddragelse, da de blev inviteret ind i en digital dialog med politikerne. Målet var at få de unges input til fremtidens kollektive trafik til og fra uddannelse.

Region Sjælland har borgerinddragelse ikke altid været en fast forankret praksis. Men i 2024 besluttede Regionsrådet, at regionerne skulle arbejde mere systematisk med borgerinddragelse, for at udvikle løsninger, der imødekom de reelle behov i regionen.

Inddragelse af borgerne kan ifølge Lene Madsen Milner, Udviklingschef i Region Sjælland, være en udfordring i regioner, som dækker så bredt geografisk, da der er langt til borgeren, som oftest er mere lokalt forankret.

"Politikerne satte denne proces i gang, fordi regionerne simpelthen lider under, at de mangler noget demokratisk legitimitet hos borgerne. En måde at styrke det på er at inddrage borgerne, også selvom det kan være svært og omstændigt," fortæller **Lene Madsen Milner, Udviklingschef i Region Sjælland**.

Derfor blev pilotprojektet Unge til Uddannelse initieret i foråret 2024. Projektet skulle undersøge unges oplevelser af kollektiv trafik på tværs af regionen og samle erfaringer med

 Kort fortalt

Format: Digitalt pilotprojekt med tre borgermøder og spørgeskemaer. Deltagelse af ca. 80 unge fra fire campusser og 7-8 politikere.

Formål: At skabe direkte dialog mellem unge og politikere om kollektiv trafik og uddannelsesadgang.

Målgruppe: Elever på ungdomsuddannelser i regionen.

Output: Prioriterede forslag fra unge til forbedringer af kollektiv trafik; politisk beslutning om at afsætte 4 mio. kr. til tiltag baseret på deres input.

Frekvens: Tre møder afholdt i slutningen af 2024 og begyndelsen af 2025.

Rekruttering: Gennem campuskoordinatorer, rektorer og elevrådsformænd.

Inddragelse: Eleverne deltog i tre digitale møder med politikere, hvor de kom med input til og sammen drøftede kollektiv mobilitet. Inddragelsen mundede ud i en politisk beslutning om at afsætte 4 mio. Kr. til tiltag på området, som de unge var med til at prioritere. Udover møderne indsamlede regionen spørgeskemabesvarelser fra de unge, forældre, lærere og pårørende, for at blive klogere på deres holdninger og oplevelser.

Ressourcer: Omtales som meget ressourcekrævende, både for forvaltning, politikere og de unge. Forvaltningen designede et forløb, som lå umiddelbart efter normal skoletid af hensyn til de unges mulighed for at deltage. Forløbet blev organiseret i tæt samarbejde med lokale tovholdere, og en ekstern procesleder stod for faciliteringen på møderne. Kontakt til tovholdere, minutøst design af møderne, samt påklædningen af politikere er især ressourcekrævende, men en nødvendig investering, hvis det skal forløbe godt.

Effekt: Direkte indflydelse på politiske prioriteringer, styrket dialog mellem unge og politikere, og erfaringer med digital borgerinddragelse i en regional kontekst.

borgerinddragelse i en regional kontekst. Over halvdelen af de regionale passagerer er unge, men de er samtidig en gruppe, som sjældent giver feedback til regionen.

Digital borgerinddragelse i praksis

Forløbet blev gennemført som tre digitale borgermøder mellem politikere og elever. Udvalget valgte at anvende digital borgerinddragelse som redskab til at styrke dialogen med unge fra hele regionen. Redskabet blev bl.a. valgt pga. projektets målgruppe og digitale parathed, samt regionens store geografi. Desuden ville både udvalget og administrationen gerne afprøve og gøre sig flere erfaringer med digital borgerinddragelse i Region Sjælland.

Omkring 80 elever deltog fra fire campusmiljøer i Nakskov, Køge, Odsherred og Vordingborg samt 7-8 politikere fra det politiske udvalg.

”Noget af det, vi fik tilbagemeldinger på var, at de unge gerne ville have politikerne mere på banen. De ville gerne høre, mærke og diskutere med dem,” fortæller Helle David Jensen, Chefkonsulent, Regional Udvikling.

Første møde blev designet som en åben idéudvikling, andet møde som en afstemning og prioritering af temaer, og tredje som en dialog om løsninger og politiske valg. På det første møde præsenterede de unge deres oplevelser og udfordringer med transport til og fra uddannelse og kom med idéer til forbedringer.

På det andet møde blev idéerne uddybet og konkretiseret, og deltagerne stemte digitalt på, hvilke temaer der skulle arbejdes videre med. Herimellem mødtes politikerne til udvalgs møde, hvor de udvalgte 5 forslag til det videre arbejde.

Det tredje møde samlede trådene. Her drøftede unge og politikere de prioriterede forslag og diskuterede, hvordan de kunne omsættes til konkrete initiativer i regionens mobilitetspolitik. Møderne vekslede mellem lokale gruppearbejder og fælles digital dialog, faciliteret af en ekstern procesleder.

Undervejs blev spørgeskemaer brugt til at indsamle individuelle input fra eleverne, hvilket bl.a. gav elever, der ikke ønskede at tale i plenum digitalt, mulighed for at bidrage.

Forløbet blev organiseret i tæt samarbejde med lokale tovholdere. Bl.a. campuskoordinatorer, rektorer og elevrådsformænd, der også stod for at rekruttere deltagere.

Når de unge flytter politik

Erfaringerne viste, at digitale formater kan skabe bred deltagelse, men også kræver tydelig struktur og voksen tilstedeværelse. Det andet møde, hvor de unge deltog individuelt i afstemninger via Teams, viste sig svært at styre, mens møder med lokale fællesskaber, pizza og en fysisk ramme i kombination med den digitale fungerede bedre.

Politikerne oplevede stor værdi i at møde de unge direkte. Allerede efter 2. borgermøde besluttede udvalget at afsætte 4 mio. kr. til indsatser baseret på de unges input. Politikerne endte endda med at ændre deres oprindelige prioriteringer for at følge de unges anbefalinger, blandt andet i forhold til aften- og natdrift på busserne.

”De unge fik faktisk flyttet noget. Politikerne tog processen så alvorligt, at de ændrede sine hidtidige prioriteringer – både i forhold til økonomien og indsatserne i økonomien. [...] Vi er meget stolte af vores politikere, de unge og denne proces. De tog opgaven meget alvorligt,” fortæller Lene Madsen Milner.

Forløbet gav samtidig nye erfaringer med digital borgerinddragelse i en regional ramme. De unge oplevede at blive hørt, og flere beskrev det som deres første møde med demokrati i praksis.

Videre brug og anbefalinger

Efter projektet har Region Sjælland delt erfaringerne med hele regionsrådet. På trods af de positive erfaringer anbefaler forvaltningen, at metoden kun bruges, når der er et klart formål og reel mulighed for at bruge input aktivt.

”Det er ressourcetungt. Både for politikere, forvaltning og de unge. Derfor skal man kun gøre det, når man virkeligt har noget at spørge om,” siger Helle David Jensen.

Ifølge regionen gennemskuer deltagerne nemt, hvis det er ”proforma inddragelse”, hvorfor borgerinddragelse i dette format kun skal bruges, når der reelt er noget på spil og man er parat til at bruge resultaterne til noget.

Erfaringerne fra *Unge til uddannelse* bringes nu i spil i arbejdet med ungdomsreformen og udviklingen af det fremtidige uddannelseslandskab i regionen.

5



Fem gode råd

Styrk unges demokratiske dannelse gennem digital inddragelse. Evalueringen viser, at digitale borgermøder styrker unges konkrete erfaringer med medbestemmelse og demokrati i praksis.

Skab tæt kontakt mellem politikere og unge. Ifølge evalueringen giver den direkte dialog politikere bedre indsigt i de unges transport- og uddannelsesbehov, hvilket styrker kvaliteten af de politiske beslutninger.

Brug borgerinddragelsen til at kvalificere den politiske dagsorden. Evalueringen peger på, at samtalen skaber fælles forståelser og fortællinger, som bidrager til et mere helhedsorienteret beslutningsgrundlag.

Gennemfør digitale borgermøder med klart formål og tydelig forventningsafstemning. Evalueringen understreger, at tydelighed om roller, formål og proces er afgørende for en god oplevelse og for, at deltagerne føler sig taget alvorligt.

Sørg for en enkel teknisk opsætning og aktiv politisk tilstedeværelse. Ifølge evalueringen fungerer digitale borgermøder bedst, når teknikken er simpel, og politikere deltager aktivt gennem hele forløbet for at sikre oplevet indflydelse.

[4]

KAPITEL

At være bevidst om sine deltagere

Det følgende kapitel handler om repræsentation, herunder overvejelser om målgruppe, rekruttering og kommunikation med afsæt i både aktørernes erfaringer og den eksisterende forskning.

Kapitlet udfolder sig i tre afsnit:

- 1. To veje til repræsentation:** Mange aktører fokuserer på deskriptiv repræsentation, mens interessebaseret repræsentation viser gode greb til rekruttering.
- 2. Målgrupper og rekrutteringen af dem:** Underrepræsenterede grupper kendetegnes ofte ved demokratisk uerfarenhed og kan nås med relativt simple greb som typecasting og gatekeepers.
- 3. Løbende kommunikation undervurderes, men er afgørende:** Det er vigtigt for både rekruttering, fastholdelse og kvalitet af output, at man sikrer en løbende vedkommende kommunikation også når processen er afsluttet.

De første to afsnit angår særligt de indledende faser i inddragelsesprocessen, mens det tredje om kommunikation er afgørende for alle faser af processen.

Centrale pointer

- Meningsfuld borgerinddragelse forudsætter repræsentation af relevante stemmer, men er vanskelig at realisere i praksis. Mange aktører arbejder med deskriptiv repræsentation, men dem som anvender interessebaseret repræsentation har særligt gode erfaringer med at nå bredere ud.
- Borgerinddragelse tiltrækker ofte de samme ressourcestærke og erfarne borgere, mens unge, udsatte og det tavse flertal sjældnere deltager. Erfaringerne viser, at uerfarenhed, manglende motivation og uklare rammer er centrale barrierer. Måltrettet rekruttering gennem typecasting og gatekeepers kan være afgørende for at nå bredere ud.
- Kommunikation er en overset dyd indenfor borgerinddragelse. Det er afgørende at kommunikere løbende og vedkommende med borgerne gennem hele processen, hvis man vil fastholde engagement og skabe gode resultater. Feedback-loops er et vigtigt redskab – også efter processen er afsluttet, hvilket oftest ikke finder sted i praksis.

To veje til repræsentation

Flere aktører gør sig mange gode tanker om repræsentation, men har svært ved at forene dem med deres praksisser. Det skyldes særligt mangel på ressourcer til at lave en omstændig rekruttering eller mangel af viden om, hvordan man gør, mens enkelte aktører slet ikke gør sig tanker om repræsentation. I dette afsnit fremhæves konkrete greb til og perspektiver på repræsentation, som anvendes af aktørerne.



Repræsentation – kort fortalt

Meningsfuld borgerinddragelse kræver, at de rigtige stemmer bliver repræsenteret, men erfaringerne viser, at god repræsentation er vanskelig at opnå i praksis. Aktørerne arbejder med to centrale tilgange: deskriptiv repræsentation, hvor deltagergruppen skal afspejle befolkningen, og interessebaseret repræsentation, med fokus på at rekrutterer borgere med særligt relevante erfaringer eller viden. Begge tilgange rummer styrker og udfordringer, særligt når ressourcer og rekrutteringskapacitet er begrænset.

Repræsentation er en central demokratisk dyd i borgerinddragelse, som netop handler om at bringe mange perspektiver i spil. Ideen bag langt de fleste af aktørernes projekter er at lade helt almindelige borgere komme til orde. Men det er ikke nok at supplere sine beslutningsprocesser med borgerinput for at opnå legitime og gode resultater. Erfaringerne peger nemlig på at det ofte kun er ressourcestærke mennesker, som allerede er demokratisk engagerede, der møder op. Man må derfor være målrettet i sin målgruppefastsættelse, rekruttering, kommunikation og fastholdelse for at opnå repræsentative og demokratisk legitime inddragelsesprocesser.

”Hvis formaterne ikke er repræsentative, så risikerer du, at borgerinddragelsen bliver skævvredet, fordi det er de samme sure eller særligt begejstrede, der melder sig til et borgermøde eller til en høring. [...] Repræsentation kan se ud på mange måder. Ofte fokuserer vi på den deskriptive og den interessebaserede repræsen-

tation, hvilket ofte er meningsfuldt. Det er dog lige så vigtigt i borgerinddragelsesprocesser, at der er kontinuerlig dialog mellem de repræsenterede og deres repræsentanter – på den måde understøttes borgerens oplevelse af reel repræsentation” **Lars Tønder, institutleder, Syddansk Universitet.**

Deskriptiv repræsentation

De fleste aktører arbejder med deskriptiv repræsentation som deres ideal. Det vil sige, at de søger at deres deltagergruppe ligner et udsnit af det brede samfund. Mange aktører taler om kønsbalancer, aldersfordeling, geografisk spredning og etnisk diversitet, mens andre også fokuserer på den manglende inddragelse af borgere med handicap, udsathed eller diagnoser. Enkelte aktører anvender dataressourcer for at opnå deskriptiv repræsentation.

”Vores team bruger meget data til at se hvor vi kan sætte ind. Eksempelvis lavede vi en kampagne, hvor vi ringede ud til medlemmer i de

landsdele hvor deltagelsesgraden ved overenskomstafstemninger var lavest”. **Johan Andersen, EU-chef, Dansk Metal.**

Andre udvælger ansøgere så de tilsammen danner en repræsentativ sammensætning. Dette kræver dog en stor og bred gruppe ansøgere at vælge fra, hvilket nogle aktører oplever som muligt på store nationale dagsordener såsom corona i sin tid. Andre aktører peger dog på, at jo mere lokalt og jo mere nichet problemstilling, jo svære kan det være at få alle typer til at respondere på den samme rekrutteringsstrategi. Den største faldgrube ved deskriptiv repræsentation er, at man antager, at den opstår af sig selv, hvilket flere aktører gav udtryk for.

”Den nye forståelse, som er kommet frem, den siger, at sund repræsentation og robust repræsentation, den skabes gennem vedvarende dialog mellem dem, der repræsenteres, og de, der skal repræsentere os. Og det er jo det, borgerinddragelse handler om.” **Eva Sørensen, professor, Roskilde Universitet.**

Idealet om at målrette rekrutteringen kan imidlertid være svært at opnå, da mange aktører oplever at være begrænsede af manglende ressourcer til at lave en repræsentativ rekruttering, der når bredt ud. Nogle aktører er begrænsede af, at de har svært ved at nå bestemte grupper, mens andre mener, at deres område ikke synes at være relevant for alle grupper i samfundet.

Interessebaseret repræsentation

Ved interessebaseret repræsentation rekrutteres borgere på baggrund af deres videnskompetencer på området. Her går man målrettet efter folk, som ved noget, eller har en holdning til emnet i forvejen. Flere aktører benytter sig af denne tilgang, når de rekrutterer. Særligt organisationer som arbejder med konkrete niche-problemstillinger, som forudsætter en grad af erfaring. Det kan være behandlingsoplevelsen hos patienter med en bestemt sygdom. Eller hvis man arbejder med et emne, som kræver specifik viden, såsom integrationen af bæredygtighedspraksisser i ens organisation.

”Når vi arbejder med diversitet, så gælder det i virkeligheden om at få de fleste synspunkter og grundværdier repræsenteret ved et møde. Og ikke nødvendigvis, at det afspejler kommunens demografi.” **Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.**

Flere aktører har vellykkede erfaringer med at anvende denne repræsentationsform, frem for den deskriptive metode, fordi de oplever at få et stort vidensudbytte og indsigt i relevante erfaringer fra borgerne.

”For at samle en styregruppe lavede vi et open call, som var målrettet netop den type studerende som projektet handlede om. På den måde sikrede vi, at de deltagere som skulle stå for at planlægge og udføre projektet, havde særlig viden om den gruppe som projektet henvendte sig til.” **Christoffer Rosenkvist, forperson, Danske Studerendes Fællesråd.**

”Man kan simpelthen ikke lave et godt projekt, hvis du gerne vil have mennesker med minoritetsetnisk baggrund eller mennesker med en eller anden form for sårbarhed, eller unge med al den forskellighed, der også er der, osv. uden at have dem med. Altså forstå den gruppe man arbejder med.” **Mette Margrethe Elf, projektchef, Realdania.**

Et konkret greb til interessebaseret repræsentation er typecasting, som flere aktører aktivt anvender. Her laves på forhånd en række deltagerprofiler, som ønskes repræsenteret. Det kunne eksempelvis være en kvindelig patient, en mandlig patient, en pårørende, en sygeplejerske, en læge, en regionsrådspolitiker. På den måde sørger aktørerne for at få repræsenteret de videnskompetencer, der er brug for til at løse deres problemstilling.

”Vi forsøger at arbejde ud fra nogle profiler inden. Så udvælger vi hvor mange og hvilke typer deltagere der vil skabe bedst repræsentation på området. Og det afhænger naturligvis af temaet for udvalget. Hvis vi fx laver et om overgangsalderen hos kvinder, så rekrutterer vi ud fra, at vi ønsker borgere, der har været berørt af sygdommene endometriose, tidlig overgangsalder eller PCOS enten som patient eller pårørende.” **Karen Lisbeth Trabolt, enhedschef, Region Hovedstaden.**

Interessebaseret repræsentation giver en højt informeret debat og kan facilitere, at eventuelle beslutninger træffes på baggrund af de stærkeste argumenter. En risiko er, at man opnår en meget homogen og ressourcestærk deltagergruppe på holdningsniveau. Det er derfor fortsat vigtigt at sikre, at man får repræsenteret de forskellige synspunkter på området.



Det, vi gør, er, at vi rekrutterer målrettet efter nogle målgrupper. Det kan eksempelvis være, at vi ønsker at få folk med, der bor i almene boligforeninger eller vi ønsker at få folk med, som er berørte af klimaforandringerne [...]”

Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.

Internationale erfaringer Irland

The Irish Citizens' Assembly – Irlands nationale borgersamlinger

Irland etablerede i 2016 en permanent national borgersamling for at genopbygge tillid, styrke den offentlige samtale og give et repræsentativt udsnit af befolkningen direkte indflydelse på politiske spørgsmål gennem et uafhængigt, rådgivende supplement til det repræsentative demokrati.

Kort fortalt

Format: Nationalt permanent og deliberativ borgersamling med weekendmøder, ekspertoplæg, faciliterede drøftelser, offentlighedens input og afsluttende afstemninger.

Formål: At skabe en struktureret, informeret og repræsentativ dialog mellem borgere og beslutningstagere om komplekse samfundsemner og styrke tilliden til de politiske beslutninger.

Målgruppe: Et bredt og repræsentativt udsnit af den irske befolkning, der afspejler forskellige aldre, køn, regioner, uddannelsesniveauer og sociale baggrunde.

Output: Politiske anbefalinger om bl.a. abortlovgivning, klimaforandringer, ældrepleje, ligestilling og fremtidens demokrati. Flere anbefalinger har ført til folkeafstemninger eller indgået i nationale strategier.

Frekvens: Flere borgersamlinger gennemført løbende siden 2016.

Rekruttering: 100 deltagere udpeget gennem stratificeret lodtrækning, der sikrer repræsentativitet på tværs af demografiske grupper. Forsamlingen ledes af en regeringsudpeget formand.

Inddragelse: Høj grad af deliberativ dialog; deltagere modtager viden, deltager i faciliterede drøftelser og stemmer om anbefalinger, som politikerne er forpligtet til at besvare.

Ressourcer: Uafhængigt sekretariat, regeringsudpeget formand, ekspertoplæg, professionel facilitering og høj transparens via livestreaming og offentliggørelse af materialer.

Effekt: Styrket politisk legitimitet, høj offentlig tillid, demokratisk engagement, international anerkendelse og konkrete politiske forandringer gennem folkeafstemninger og nationale planer.

Initiativet med borgerforsamlinger opstod i kølvandet på finanskrisen og et markant fald i offentlig tillid til politikere. Borgersamlingen blev sat i verden for at skabe en mere struktureret og informeret debat om nogle af landets mest komplekse og værdiladede spørgsmål, og for at give et repræsentativt udsnit af befolkningen en reel stemme i politiske beslutninger. Borgerforsamlinger i Irland er designet til at komplementere og støtte det repræsentative demokrati. Hver forsamling foreslås af regeringen og oprettes formelt af parlamentet. Når en forsamling har fået sit mandat, fungerer den uafhængigt af både parlamentet og regeringen.

En gennemtænkt proces baseret på viden, refleksion og repræsentativitet

Borgersamlingen består af 100 borgere, udvalgt ved en organiseret tilfældig udvælgelsesproces, hvilket betyder, at borgerforsamlingens demografiske profil bredt er repræsentativ for det irske samfund med hensyn til aldersprofil, køn og bopæl. Hver borgerforsamling har en regeringsudpeget forperson. Deltagere, der var eller havde været fortalere for enhver interesse- og lobbygruppe, der førte kampagne om et af emner, der skal behandles af forsamlingen, bliver ekskluderet.

Deltagerne mødes over flere weekender i en given periode, hvor de eksponeres for forskellige synspunkter fra forskere, eksperter og interesseorganisationer indenfor et givent emne. De skal også tage bestik af erfaringer fra andre lande. Deres arbejde differentierer mellem oplæg, faciliterede gruppedrøftelser og skriftlige indlæg fra offentligheden. Denne brede vifte af input har til formål at hjælpe medlemmerne med at afveje problemstillingerne fra alle sider og identificere anbefalinger, som bliver præsenteret for parlamentet og regeringen.

Hele processen er gennemsigtig: møderne streames online, materialer offentliggøres, og afsluttende afstemninger danner grundlag for forsamlingens anbefalinger til regeringen. Selvom regeringen og parlamentet ikke er juridisk forpligtet til at acceptere forsamlingens anbefalinger, er de forpligtet til at reagere på anbefalingerne, hvilket styrker forbindelsen mellem borgerinput og politiske beslutninger. Forsamlingen finansieres gennem en offentlig udbudsproces.

Fra deliberativ debat til reel politisk indflydelse

Siden 2016 har borgersamlingen behandlet en række store nationale temaer – fra abortlovgivning og ægteskab for personer af samme køn til klimaforandringer, ældrepleje, ligestilling og fremtidens demokrati. Flere anbefalinger har ført til folkeafstemninger, herunder ophævelsen af abortforbuddet i 2018, der blev vedtaget af 66,4 % af befolkningen.

Samlingen har opnået både national og international anerkendelse for sin evne til at styrke politisk legitimitet og borgernes demokratiske selvtillid gennem en proces, hvor almindelige borgere arbejder med viden, refleksion og fælles drøftelser – og hvor deres output faktisk gør en forskel i den politiske virkelighed. I en bredere international sammenhæng betragtes Irland som en førende udøver af borgerforsamlinger og omtales ofte som et eksempel på bedste praksis inden for deliberativt demokrati.

Målgrupper og rekrutteringen af dem

Mange aktører fremhæver, at det ofte er ressourcestærke borgere af dansk oprindelse og med en alder over de 50, som ender med at deltage i formaterne. Dette på trods af en bred ambition om særligt at nå flere unge, mindre ressourcestærke og folk med anden etnisk baggrund end dansk. Alligevel har få aktører en konkret strategi for at nå disse underrepræsenterede grupper.

Målgrupper og rekrutteringen af dem – kort fortalt

Borgerinddragelse tiltrækker ofte ressourcestærke, erfarne borgere, mens unge, udsatte og borgere med anden etnisk baggrund er underrepræsenterede – trods brede ambitioner om det modsatte. Erfaringerne peger på uerfarenhed, manglende tryghed og uklare rammer som centrale barrierer, men også på, at målrettet opsøgende arbejde, tydelig forventningsafstemning og brug af gatekeepers kan gøre en forskel. Samtidig udgør det såkaldte tavse flertal en udfordring, da vigtige perspektiver går tabt, når borgere ikke oplever motivation eller relevans i at deltage.

Erfaringerne peger på, at særligt demokratisk erfaring har en effekt på, om man lader sig inddrage i borgerinddragelsesformater. Samtidig ser vi også manglende konkrete strategier for at nå de grupper, som ikke melder sig af sig selv. Dette afsnit bruger erfaringerne fra undersøgelsen til at gøre os klogere på, hvilke barrierer der står mellem aktørerne og de deltagere de gerne vil inddrage, men ikke lykkes med.

De demokratisk uerfarne, unge og udsatte borgere

De borgergrupper som ofte er underrepræsenterede har i høj grad det til fælles, at de er demokratisk uerfarne. De har brug for at blive introduceret til, hvad det overhovedet vil sige at deltage i demokratisk borgerinddragelse. Måske er det første gang nogen spørger om ens holdning til et emne eller måske ved man slet ikke, hvad et bestyrelsesmøde er fordi man er for ung til at have oplevet det. Både fagbevægelsen og ungdomsorganisationer peger på uerfarenhed

som en afgørende, men samtidig overkommelig barriere i at aktivere underrepræsenterede grupper. Uerfarenheden kommer især til udtryk hos unge, der er nervøse for at bidrage, hvis det ikke er klart, hvad der bliver forventet af dem og derfor kan være tilbageholdende med at deltage. Derfor er god rammesætning afgørende.

“Man skal anerkende, at nogle har brug for støtte og samtidig sætte klare rammer: Hvad er din rolle, hvad bidrager du med, og hvad har du forpligtet dig til?” **Naima Yasin, sekretariatsleder, SAG.**

“Forventningsafstemninger og rammesætning er vigtigt for at skabe et trygt og anerkendende rum for deltagerne.” **Annika Agger, lektor, Roskilde Universitet.**

Fagbevægelsen er også bevidste om den oplysningsopgave, det kræver at rekruttere unge eller borgere med andre nationale baggrunde, som ikke kender fagbevægelses-traditionen. Små ting, som at sørge for at oversætte sit materiale til

flere sprog, kan gøre en stor forskel for at folk føler, det er dem, man henvender sig til. Men særligt det direkte møde fungerer godt, nævner flere organisationer, både telefoniske og fysiske. Det gør folk opmærksomme på, at det også er et sted for dem.

En anden måde at nå udsatte borgergrupper er gennem gatekeepers. En række aktører har gode erfaringer med at bryde rekrutteringsbarriereren til de mindre ressourcestærke borgere ved at samarbejde med organisationer eller institutioner tæt på borgeren. Tidligere erfaringer understøtter også dette som en bæredygtig metode, fordi det bygger på den tillid der er mellem den udsatte borger og de organisationer, de allerede kender. De organisationer der har kontakt med specifikke borgergrupper, og derfor kan agere som brobyggere, kaldes ofte gatekeepers.

“Det er meget vigtigt for os, at de borgere projektet er til for, også bliver hørt i processen. Når vi skal have dem i tale, går vi altid via andre, som ved noget om borgergruppen og har kontakter i den. Og så afsætter vi jo tid og økonomi til det.” **Mette Margrethe Elf, projektchef, Realdania.**

Det tavse flertal

Flere aktører udtrykker yderligere bekymring ved, at mange borgere ikke lader sig høre. De oplever, at der er holdninger og perspektiver, der overhøres, fordi ikke alle borgere deltager i inddragelsesformaterne. Forskere og vidensinstitutioner peger på, at det særligt drejer sig om to grupper: De som ikke oplever at have noget at bidrage med. Disse vil typisk overlappe med demokratisk uerfarne og kræver en særlig målrettet rekruttering. Og de, som mener, at de allerede lever op til deres demokratiske forpligtelser. Sidstnævnte gruppe kan særligt

have oplevelsen af demokratisk udmattelse ved tanken om borgerinddragelse. Udfordringen ved disse grupper er, at der er et tab af perspektiver, når de ikke lader sig inddrage.

“Det er faktisk svært at få mobiliseret det tavse flertal [...] Alle dem, som egentlig synes, at det går godt, men som ikke lige ser nogen aktie i at skulle bruge sin aften eller eftermiddag.” **Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.**

“Der er jo sådan nogle borgere, der slet ikke gider samskabe. ‘Nej tak, jeg vil serviceres, jeg har betalt min skat’. De vil egentlig bare gerne være kunder i butikken, som de synes, de har betalt for.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

“Meget af det arbejde, vi laver, det er jo face-to-face. Altså, så står vi jo, ligesom i gamle dage, på fabrikgulvet og giver hånd. Vi får hilst og får organiseret dem, som vi kalder det. [...] Hvis vi kan se, at et ungt medlem har meldt sig ind i 3F, så ringer vi gerne til dem fra lokalafdelingen, og hører, om personen ikke skal med til næste møde.”

Lyng Bai Nielsen, afdelingsformand, 3F.

Løbende kommunikation undervurderes, men er afgørende



En gennemgående erfaring på tværs af organisationer er, at borgerinddragelse kun fungerer efter hensigten, når kommunikationen omkring processen er tydelig og har en rød tråd hele vejen igennem. Hvad skete sidste gang, hvor er vi på vej hen, og hvorfor gør vi, som vi gør?



Løbende kommunikation undervurderes, men er afgørende – kort fortalt

Tydelig kommunikation er afgørende. Kun få aktører er opmærksomme på, at deltagerne skal vide, hvorfor de er med, hvad deres rolle er, og hvordan processen hænger sammen fra start til slut. Dette på trods af at både forskningen og mange organisationer peger på, at løbende feedback, transparens og personlig kontakt styrker fastholdelsen. Erfaringerne viser en tendens til, at det ofte skyldes, at aktørerne ikke råder over de nødvendige ressourcer og kompetencer.

Et greb flere aktører anvender er løbende at informere deltagerne om, hvor i processen man er, hvad der nu skal ske, og hvad der er forventet af dem. Også, når hele forløbet er slut. Dette er nemlig afgørende for, at borgeren kan mærke, at deres deltagelse faktisk betød noget.

“Det vi skal levere til sidst, er det her. Det vi gjorde sidst, var sådan her ... Og i dag skal vi det her, fordi det skal hjælpe os med at komme herhen,” **Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt Borgermestersekretariatet, Gentofte Kommune.**

Flere aktører fremhæver ligeledes at feedback-loops er vigtige for deltagerne, så der ikke opstår en oplevelse af pseudoinddragelse. Eksempelvis beskriver vidensinstitutionen Democracy X, at feedback fra organisatorerne er vigtigt for, at deltagerne ikke føler at deres bidrag var spildt, når processen er ovre.

”Feedbackmekanismen er vigtig [...] det der one-off-event, hvor du møder op, stiller dig til rådighed, og så hører du ikke mere fra det, kan

være rigtig demoraliserende i forhold til den demokratiske selvtillid, som jo i virkeligheden er formålet med at have inddragelsen i sig selv.” **Aske Palsberg, seniorprojektleder, Democracy X.**

Erfaringerne vidner imidlertid om at disse afgørende feedback-loops ikke altid finder sted i praksis.

“Planen er, at vi samler op på det, når nu vi er blevet lidt klogere på, hvornår vi skyder de forskellige indsatser i gang. Vi har besluttet, hvad det er vi skal arbejde med, men så vil vi lave en opfølgning, hvor vi indkalder beboerne igen. Og så kan det være, det er de samme, der kommer, men det kan også være, der kommer nogle nye.” **Anders Anthoni, Bestyrelsesformand, Bolig Korsør.**

Herudover fremhæver flere, at kommunikationen særligt er afgørende, når deltagerne forventes at have færre ressourcer eller mindre erfaring, eksempelvis ved inddragelsen af unge. Man må ofte informere unge i større omfang end erfarne deltagere, for at understøtte deres forståelse af hvad der foregår.

Flere fremhæver desuden betydningen af løbende personlig kontakt for at fastholde engagementet, særligt i længere inddragelsesforløb. Kommunikation forstås her ikke blot som information, men som relationelt arbejde, hvor deltagere føler sig set og inviteret med hele vejen. Dette er særligt tillidsvækkende.

God facilitering fremhæves her, som en forudsætning for den gode borgerinddragelse. Eksempelvis beskriver Region Hovedstaden dette som en forudsætning for at bevare motivationen og sikre et stærkt fælles afsæt undervejs i forløbet.



Altså vi har som regel ret tæt personlig kontakt til dem, der ender med at skulle deltage. Og det er fordi erfaringen viser, at hvis vi skal holde engagementet i hele forløbet, så er det vigtigt, at vi har god kontakt. Så det er både for at forklare rammerne og formålet, og så sørge for, at engagementet er der gensidigt. Fordi man kan sige, at det er ressourcekrævende at køre sådan et opgavevalg, vi har. Netop en facilitator, knyttet på til virkelig at sørge for, måske også inden man har det næste møde, lige at ringe rundt og høre, om folk kommer, og om der stadigvæk gnist i øjnene omkring emnet.”

Karen Lisbeth Trabolt, enhedschef, Region Hovedstaden.

Case

Blå bog

SAGA er en partineutral, demokratisk ungdomsorganisation, der arbejder for at engagere og repræsentere unge i demokratiet. Organisationen har medlemmer i hele Danmark. Til casen har vi interviewet sekretariatsleder Naima Yasin.

SAGA engagerer unge i vigtig vidensdeling

SAGA bygger bro mellem dem, som sidder med beslutningskraften og dem, som berøres af beslutningerne. Og så klæder de begge parter på til, hvordan man hører hinanden, hvordan man kommer ud med sit budskab, og hvordan man bruger de demokratiske rettigheder, man har. Alt dette med særligt fokus på at inddrage unges stemmer.

Borgerinddragelse ses som en nødvendig del af demokratiet hos SAGA. Men man kan ikke inddrage sig selv. Det ansvar har SAGA taget på sig. Organisationen er sat i verden for at bringe de unge til orde.

I organisationens begyndelse troede SAGA, at deres rolle primært var at være interessevaretagere for unge. Erfaringerne viste dog, at der ikke var behov for flere aktører, der talte om unge. Der var behov for nogen, der kunne skabe rammer, hvor unge selv kunne deltage og blive hørt. Derfor arbejder SAGA både som

talerør for unge og som kapacitetsopbygger gennem uddannelsesforløb og workshops, hvor unge får viden, mod og selvtillid til at udøve deres demokratiske rettigheder. Det er samtidig en kerneopgave for SAGA at bygge bro mellem unge og de samfundsaktører, som træffer beslutninger, der påvirker dem.

Fremtidens arbejdsmarked:

En bro mellem unge og arbejdsgivere

Et eksempel er formatet Fremtidens Arbejdsmarked. Projektet blev udviklet, fordi Tænke-

 Kort fortalt

Format: Workshops, fem nationale dialogmøder og en afsluttende konference.

Formål: At skabe forståelse for unges oplevelser af arbejdsmarkedet gennem direkte dialog med virksomheder.

Målgruppe: Unge borgere på og uden for arbejdsmarkedet.

Output: Handlingsplan, rapport, fem dialogmøder, virksomhedsbesøg og konference.

Frekvens: To weekendworkshops, fem dialogmøder og en afsluttende konference.

Rekruttering: Gennem medlemsnyhedsbrev, LinkedIn og Instagram. Ansøgning indsendt som tekst eller video.

Inddragelse: Unge deltog i hele processen fra problemforståelse til udvikling af løsninger. Virksomheder deltog ikke i de interne ungeprocesser.

Ressourcer: SAGA og Tænketanken Equalis samarbejdede med virksomheder om de fem dialogmøder og konferencen. Equalis varetog analysearbejdet og formidlingen af resultaterne. Projektet var finansieret af Industriens Fond. SAGA stod for rekruttering, afvikling og kommunikation med deltagerne.

Effekt: Øget selvtilid, handlekraft og demokratisk bevidsthed blandt deltagerne. Flere engagerer sig i bestyrelsesarbejde, medier og offentlig debat. Projektet har tydeliggjort unges erfaringer og udfordringer og nuanceret fortællingen om unge og arbejdsliv. Equalis har fået et solidt datagrundlag baseret på unges perspektiver.

tanken Equalis og Industriens Fond ønskede, at unges perspektiver skulle udgøre et centralt vidensspor i en større analyse af unges oplevelser på arbejdsmarkedet. SAGA blev inddraget som partner, fordi organisationen har en unik adgang til unge og erfaring med at skabe trygge rammer for inddragelse. Samarbejdet betød, at de unges erfaringer ikke blot blev indsamlet, men aktivt formet i mødet med virksomheder.

I projektet faciliterede SAGA sammen med Equalis møder mellem 17 unge og 6 store aktører fra det danske erhvervsliv. Formålet var at skabe forståelse for unge generationers oplevelser og forventninger gennem direkte dialog med ledere og medarbejdere.

Formatet løb over et år og bestod af to weekendworkshops, fem dialogmøder forskellige steder i Danmark og en afsluttende konference i København. De unge besøgte virksomhederne og delte deres erfaringer ansigt til ansigt med ledere og medarbejdere.

Projektet blev evalueret meget positivt af både unge og virksomheder.

”Flere unge oplevede at få større tro på deres egen stemme i demokratiet, og deltager nu i både bestyrelsesarbejde og som læserbrevsskribenter. Virksomhederne oplevede at få særlig viden til at løse de rekrutteringsudfordringer de stod overfor”, fortæller **Naima Yasin, der er sekretariatsleder i SAGA.**

Rammesætning for rekruttering er afgørende

Allerede i rekrutteringsfasen arbejdede SAGA med tydelig forventningsafstemning om projektets varighed, formål, mødefrekvenser og compensation. Rekrutteringen foregik gennem organisationens medlemsnyhedsbrev samt via LinkedIn og Instagram. Alle interesserede blev bedt om at indsende en ansøgning enten skriftligt eller som video, hvor de præsenterede sig selv og beskrev, hvad de ønskede at bidrage med.

For SAGA var det afgørende, at deltagergruppen afspejlede en bred variation. Udvælgelsen blev derfor foretaget med fokus på repræsentativitet på tværs af køn, uddannelsesniveau, geografi, alder og relevante livsomstændigheder. Målet var at skabe et nuanceret billede af unge både på og uden for arbejdsmarkedet.

SAGA understregede, at deltagerne ikke repræsenterede deres baggrund, køn eller andre kategorier. De repræsenterede sig selv. Denne tilgang blev et vigtigt fundament for at skabe et trygt dialogrum. Gennem hele forløbet arbejdede SAGA med løbende forventningsafstemning, tydelige ansvarsfordelinger og klare retningslinjer for dialog. Deltagerne blev inddraget i alt fra valg af temaer

til praktiske opgaver, hvilket styrkede deres ejerskab og oplevelse af reel indflydelse.

At møde de unge på deres præmisser

For SAGA var det afgørende, at dialogmøderne blev gennemført på de unges præmisser. Alle praktiske forhold blev planlagt, så de unge kunne deltage uanset studie, arbejde eller andre forpligtelser. Transport til og fra møderne blev dækket, mødedatoer blev planlagt i god tid, og møderne blev fordelt på forskellige tidspunkter, så både studerende og unge i fuldtidsjob kunne være med. Derudover blev der afholdt forventningsafstemningsmøder online efter arbejdstid, så alle havde mulighed for at deltage.

„Det er vigtigt, at man møder sine deltagere på deres præmisser,” **siger Naima Yasin, der er sekretariatsleder i SAGA.**

Rummene blev løbende tilpasset, så de understøttede en tryk og ligeværdig dialog. SAGA arbejdede systematisk med spilleregler, rammesætning og en kultur, hvor der

var plads til både viden, usikkerhed og fejl. Mange unge holder sig tilbage i frygt for at sige noget forkert, og derfor var tydelige rammer nødvendige for at skabe mod til at bidrage.

”Man kan ikke invitere unge ind og forvente, at de bare får det til at passe. Vi skal vise respekt for deres tid og deres hverdag, ellers mister vi deres stemmer,” **fortæller Naima Yasin, sekretariatsleder i SAGA.**

Under dialogmøderne fik de unge tildelt roller, så de selv bar en del af ansvaret for processen. En tog noter, en faciliterede, og andre bidrog til at holde samtalen på sporet. Det skabte ejerskab og gav de unge konkrete erfaringer med at drive en struktureret samtale.

Gennem projektet erfarede SAGA, at samtalerne blev styrket, når deltagere med lignende erfaringsniveau blev placeret i mindre grupper. I mere ensartede grupper blev dialogerne mere flydende og nuancerede. Det viste, at et divers rum er vigtigt for repræsentation, men at reel deltagelse kræver en bevidst tilpasset dialogkultur.

5



Fem gode råd

Tag udgangspunkt i målgruppen. Tilpas formatet til de unges behov og livssituation, og vær tydelig om formål og rammer.

Fjern praktiske barrierer. Sørg for transportmuligheder, klare mødetidspunkter og planlægning i god tid, så alle har mulighed for at deltage.

Skab tryghed i rummet. Arbejd med tydelige spilleregler, rollefordeling og rammesætning, så alle unge føler sig set og kan bidrage uden frygt for at fejle.

Giv unge reel indflydelse. Inddrag deltagerne i forberedelse, valg af temaer og i at bære ansvar under møderne.

Organisér fleksibelt. Tilpas processer og metoder undervejs, så det afspejler de unges behov og understøtter en ligeværdig dialog.

[5]

KAPITEL

At designe rummet for den meningsfulde borgerinddragelse

Dette kapitel viser, at meningsfuld borgerinddragelse handler om at skabe rum, hvor borgere reelt kan bidrage. Erfaringerne peger på, at sådanne rum kræver klare rammer, gennemtænkte processer og aktiv facilitering. Samtidig skal inddragelsen designes på borgernes præmisser med blik for hverdagsvilkår og adgangsbarrierer. Herudover bliver rummet først virkningsfuldt, når der er en tydelig kobling til beslutningstagerne, når magtbalancer håndteres bevidst, og når der investeres i kompetencer. Samlet set ses borgerinddragelse som et demokratisk håndværk, der kræver betydelige ressourcer, og hvor manglen på disse ofte gør processerne vanskelige at lære af og gentage.

Kapitlet er bygget op om fem afsnit, som peger på, hvordan man bedst designer rummet for borgerinddragelse:

- 1. Borgerinddragelse som et design-spørgsmål:** Hvordan meningsfuld borgerinddragelse forudsætter klare rammer, gennemtænkte processer og aktiv facilitering og hvordan manglende design ofte fører til ad hoc-praksis.
- 2. Borgerinddragelse på borgernes præmisser:** Hvordan hensyn til borgernes hverdagsliv, herunder tid, sted, format og adgangsbarrierer, er afgørende for reel og inkluderende deltagelse.
- 3. Borgerinddragelse som kobling mellem borgere og beslutningstagerne:** Hvordan borgerinddragelse får gennemslagskraft, når borgernes input kobles tydeligt og løbende til det politiske beslutningsrum – men mister effekt, når koblingen mangler.
- 4. Borgerinddragelse skal sørge for magtudligning i praksis:** Hvordan håndtering af magtbalancer, aktiv facilitering og etablering af trygge rum er afgørende for, at alle stemmer bliver hørt.
- 5. Borgerinddragelse som et ressourcetekrævende demokratisk arbejde:** Hvordan tid, kompetencer og økonomi sætter rammerne for borgerinddragelsens kvalitet, kontinuitet og mulighed for organisatorisk forankring.

Centrale pointer

- Meningsfuld borgerinddragelse forudsætter et bevidst og målrettet design af proces og rammer. Når designet nedprioriteres på grund af tid, ressourcer eller manglende kompetencer, bliver borgerinddragelsen ofte ad hoc og svær at lære af. Manglende institutionalisering svækker dermed kvaliteten og kontinuiteten i inddragelsen.
- Meningsfuld borgerinddragelse forudsætter lave adgangsbarrierer og tilrettelæggelse på borgernes præmisser. Digitale formater, op-søgende indsatser og økonomiske hensyn kan udvide deltagelsen og nå nye målgrupper. Manglende ressourcer betyder dog ofte, at disse hensyn kun delvist indarbejdes i praksis.
- Uden en tydelig og aktiv kobling mellem borgere og beslutningstagerne, risikerer borgernes input ikke at nå beslutningsrummet og dermed blive uden politisk effekt. Erfaringerne viser, at direkte og løbende dialog mellem borgere og politikere styrker gennemslagskraften, men anvendes sjældent, da formaterne er ressourcekrævende.
- God borgerinddragelse forudsætter, at alle deltagere reelt bliver hørt, men i praksis domineres mange processer af de mest vel-talende. Ulig magt i rummet kræver aktiv facilitering og bevidst greb for at skabe trygge og ligeværdige rammer. Alligevel indtænkes magtbalancer fortsat kun i begrænset omfang i mange inddragelsesformater.
- Ressourcer er en afgørende og ofte begrænsende faktor for god borgerinddragelse. De nødvendige kvalitetsgreb kræver betydelige investeringer i tid, kompetencer og organisering, hvilket gør inddragelsen vanskelig at gentage og forankre. Alligevel vurderer mange aktører, at investeringen er værdifuld på længere sigt.

Design som forudsætning for meningsfuld borgerinddragelse

Meningsfuld borgerinddragelse forudsætter et bevidst og målrettet design af proces og rammer. Når designet nedprioriteres på grund af tid, ressourcer eller manglende kompetencer, bliver borgerinddragelsen ofte ad hoc og svær at lære af. Samtidig svækker manglende institutionalisering kvaliteten og kontinuiteten i inddragelsen.

Struktur som afgørende for kvaliteten – kort fortalt

Afsnittet viser, at meningsfuld borgerinddragelse kræver bevidst og målrettet design, herunder klar procesplanlægning, facilitering og rammesætning. Når designet prioriteres, kan det både styrke dialogen og gøre det lettere at inddrage unge og sårbare grupper. Samtidig peger erfaringer og forskning på, at manglende ressourcer, tid og institutionalisering ofte fører til ad hoc-prægede forløb uden kontinuitet, læring og varig kvalitet.

God borgerinddragelse opstår ikke af sig selv, men kræver målrettet planlægning af alt fra procesdesign til mødestruktur. Dette understøttes af udtalelser fra flere aktører, særligt vidensinstitutioner, fonde, offentlige institutioner og ungeorganisationer, som understreger, at grundig forberedelse, udvikling og planlægning af designet og processen for borgerinddragelsen er afgørende. Planlægningen indebærer elementer såsom facilitering, frekvensen af møder og selve mødestrukturen, som kan være alt fra workshops og gruppearbejde til eksterne faglige oplæg.

“Borgerinddragelse behøver ikke have én fast struktur. Design og format skal se meget forskelligt ud afhængigt af målgruppen.” **Mathias Findalen, programansvarlig for demokrati, Tuborg-fondet.**

Flere aktører arbejder bevidst med målrettet planlægning. Eksempelvis fortæller Gentofte Kommune, at forvaltningen sammen med to politikere nøje designer de enkelte møder i opgaveudvalgene:

”Så vi designer en samlet proces, og vi designer selvfølgelig også de enkelte møder. Altså skal vi have et oplæg fra en ekspert ind? Skal vi have noget gruppearbejde? Hvordan laver vi det enkelte møde?” **Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt Borgmestersekretariatet, Gentofte Kommune.**

På samme vis fortæller flere ungeorganisationer, at de er opmærksomme på at udarbejde en grundig proces, drejebog og tidsplan til deltagerne, som de følger nøje:

“Vi forklarer altid tidsprocessen tydeligt og holder planen: De her tidspunkter er dem, I skal forholde jer til.” **Naima Yasin, sekretariatsleder, SAGA.**

Partierne fortæller også, at de ved store arrangementer sørger for tydelig struktur og moderation for at undgå at dialogen ”stikker af”.

”Så er der altid en eller anden byens tosse, der har en eller anden mærkesag [...] som kommer og bruger alles tid. Så dér bliver jo en eller anden

form for moderation af det nødvendig.” **Carl Andersen, folketingsmedlem, Liberal Alliance.**

Flere aktører fortæller desuden, at et godt design også fungerer som et særligt godt greb til at rekruttere og inddrage unge og sårbare grupper. I regionerne er der eksempelvis stor opmærksomhed på at holde forløbene intensive for at undgå, at deltagere falder fra i lange og træge processer. I ungdomsorganisationerne lægges der tilsvarende vægt på at involvere borgere i mindre krævende opgaver, såsom at lave kaffe, hvis det bidrager til en positiv oplevelse af deltagelse:

“Man tilpasser sig de sårbare borgere man gerne vil inddrage. Nogle sårbare borgere har svært ved at sidde i klassiske fora, men det er netop deres tanker og viden som er vigtig, for at kunne forbedre det vi laver på hospitalerne og i psykiatrien.” **Karen Lisbeth Trabolt, enhedschef, Region Hovedstaden.**

“Det handler om, at folk bidrager på den måde, der giver mening for dem. Hvis det giver ro at lave kaffe, eller sætte stole frem, så er det også et vigtigt bidrag.” **Naima Yasin, sekretariatsleder, SAGA.**

Andre organisationer fortæller, at de holder rammerne fleksible, så deltagerne selv kan præge indholdet som led i borgerinddragelsen. Mino Danmark fortæller eksempelvis, at de lader indhold og form udvikle sig sammen med deltagerne. De vælger bevidst ikke at lave for stramme rammer for at skabe større ejerskabsfølelse blandt deltagerne:

”Vi kommer ikke med, hvordan det hele skal ske. Det er noget, vi også skaber sammen, taler os frem til sammen undervejs [...] Du må ikke sætte for mange rammer op omkring det [...] for så bliver det begrænsninger, og i virkeligheden kommer der ting frem, som er meget mere interessante.” **David Spence, organisationsdirektør, Mino Danmark.**

Idealet om det gode design følger ikke altid med i praksis
Selvom udvalgte aktører har øje for designet, er det ikke alle aktører, der kan prioritere tilstrækkeligt tid

og opmærksomhed på at udvikle et passende design. Flere fortæller, at deres borgerinddragelse bærer præg af tidspres, manglende faciliterings- og proceskompetencer eller behovet for hurtigt at kunne ”gøre noget”, hvilket resulterer i improviserede ad hoc prægede forløb.

“Det er mere åbne drøftelser [...] ikke en meget styret proces. [...] Det er mere håndholdt” **Torbjørn Eriksen, direktør, Friluftsrådet.**

Ressourcerne er ofte begrænsede, og mange aktører må derfor gå på kompromis.

”Der er ikke så mange administrative medarbejdere derude og proceskonsulenter, der skal få det her til at fungere.” **Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL.**

Borgerinddragelsen bliver ofte ad hoc uden institutionalisering og kontinuitet
Forskning peger på, at designet varierer betydeligt, fordi borgerinddragelsesprocesser ofte ikke er tilstrækkeligt institutionaliserede. Borgerinddragelse får dermed karakter af ad hoc-forløb frem for en stabil praksis med organisatorisk forankring. Det betyder, at erfaringer sjældent gentages eller videreudvikles, og at manglende kontinuitet og læring i sidste ende svækker kvaliteten af borgerinddragelsen.

”Det kan være en udfordring, at nogle former for inddragelse – såsom borgersamlinger – typisk er organiseret som engangsforetagende, der kræver bistand fra eksterne virksomheder. Kommuner har fortalt os, at det kan gøre det vanskeligt at anvende den form for inddragelse, fordi man så er nødt til at ”starte forfra” hver gang redskabet skal tages i brug, ligesom det kan være vanskeligt for kommunen at finde penge til ekstern bistand. Dilemmaet er dog ikke helt let at løse, da eksempelvis OECD’s retningslinjer for deliberative processer foreskriver, at de gennemføres af teams, der er adskilt fra den rekvirerende myndighed.” **Rasmus Skytte, seniorforsker, VIVE.**

Tilsammen tegner indsigterne et billede af borgerinddragelse, der ofte bliver tilfældig eller uplanlagt.

“Nu står vi faktisk midt i en uddannelsesreform, hvor borgerinddragelse kunne være i spil igen, og hvor vi spørger: ‘Skulle det ikke være her, vi kunne bygge oven på de gode erfaringer?’ [...] Man skal jo ville det og tro på, at det giver værdi til beslutningsprocessen i en travl hverdag [...] og så er det bare hele tiden en prioritering.”

Helle David Jensen, chefkonsulent, Region Sjælland.

Borgerhensyn: Borgerinddragelsen skal designes på borgernes præmisser

Meningsfuld borgerinddragelse forudsætter lave adgangsbarrierer og tilrettelæggelse på borgernes præmisser. Digitale formater, opsøgende indsatser og økonomiske hensyn kan udvide deltagelsen og nå nye målgrupper. Manglende ressourcer betyder dog ofte, at disse hensyn kun delvist indarbejdes i praksis.

Borgerhensyn og adgangsbarrierer spænder ben – kort fortalt

Borgerinddragelse lykkes kun, når borgere reelt kan deltage – men erfaringerne viser, at borgerh ensyn og adgangsbARRIERE ofte overses. Mange forløb planlægges uden tilstrækkelig opmærksomhed på transport, økonomi, mødetider eller deltagernes ressourcer. Samtidig peger aktørerne på, at økonomiske og tidsmæssige hensyn i praksis tvinger dem til kompromiser. På den anden side viser enkelte cases, at målrettede greb – lokale aktiviteter, opsøgende arbejde, digitale formater og fleksible møder – kan sænke barriererne markant og gøre inddragelsen mere inkluderende. Erfaringerne understreger behovet for systematiske overvejelser om tilgængelighed.

Som en del af designet fremhæver flere aktører, at det er vigtigt at borgerinddragelsesprocessen er på borgernes præmisser. Dette gælder både hvad angår mødernes længde, frekvensen, lokation, faciliteterne og tidspunkt på dagen og ugen møderne er placeret. Særligt ungeorganisationer og organisationer der inddrager unge i borgerinddragelsesprocesser understreger, at dette er afgørende, bl.a. så de unge ikke forventes at deltage i deres skoletid:

“Vi havde lagt møderne lige efter timerne i skolen endte, altså fra kl. 15 til 17, så de [målgruppen] faktisk bare skulle blive på skolen. Fordi hvis de først skulle hjem, så ville de nok aldrig logge ind på det online borgermøde om aftenen.” **Helle David Jensen, chefkonsulent, Region Sjælland.**

“Alt arbejde med målgruppen foregår efter skoletid, efter kl. 17 eller i weekender. Vi arbejdede med halve dage for at gøre det muligt.” **Naima Yasin, sekretariatsleder, SAGA.**

Lave adgangsbarrierer er vejen til inddragelse, men også udfordringen
Ifølge forskningslitteraturen er det afgørende, at adgangsbARRIERE er lave, så borgerne har reel mulighed for at deltage. Det er nemlig en demokratisk kerneopgave at sikre fri og lige adgang for alle borgere.

“En fri og lige adgang til information er vigtig for, at borgerne kan tilegne sig viden og forstå politiske spørgsmål. Der skal også være en mangfoldighed af meninger, hvor alle perspektiver har mulighed for at komme til orde.” **Magtudredningen 2.0.**

Flere aktører fortæller, at de indtænker lave adgangsbARRIERE i udvælgelsen af de formater, de anvender f.eks. hvad angår lokation. Liberal Alliance afholder eksempelvis events på gaming-platforme, dels for at sørge for at der er en lav adgangsbARRIERE, for at sikre en mere uformel omgangstone og for at engagere og inddrage nye målgrupper i den politiske samtale.

“Alex [Vanopslagh] har også nogle events, hvor man kan logge ind og spille med Alex. Så taler man politik imens man spiller et eller andet spil [...] det er helt tilfældigt, hvem der logger ind [...] og det rammer i hvert fald nogle målgrupper, der jo ikke normalvis er politisk engagerede”, **Carl Andersen, Folketingsmedlem, Liberal Alliance.**

Aktørerne fremhæver netop de online formater som en måde hvorpå adgangsbARRIERE sænkes, samtidig med at flere borgere kan deltage på trods af store geografiske afstande.

“De politiske lister er nationale. De dækker hele Danmark, så for at være sikre på, at vi inddrager så mange som muligt, så skal tærsklen være så lav som muligt. Så derfor er Teams-møder jo en oplagt måde at gøre det på.” **Bo Skovgaard Christensen, næstformand, IDA.**

“Det var en meget bred kommunikationsindsats på rigtig mange kanaler. Bl.a. Facebook, Instagram og fysiske tavler med QR-koder. På den måde når man ud til mange [...] Vi har fået 4.700 besvarelser og mere end 18.000 input, det er ekstremt meget i forhold til, hvad vi normalt vil få.” **Joy Alrøe Steen, Specialkonsulent, Aarhus Kommune.**

På samme vis fremhæver flere organisationer, at der bør tages særlige ”borgerhensyn”, så flest mulige borgere, også de der har færre ressourcer, har mulighed for at komme med input. Flere organisationer arbejder bevidst med at fjerne praktiske og økonomiske barrierer, så alle kan deltage på lige fod. Mino Danmark placerer sig eksempelvis i de miljøer, hvor målgruppen allerede befinder sig.

“Der havde vi et greb, som var, at vi havde lokale valgpromoters ude, som selv kommer fra de samme områder [...] bl.a. i nogle boligområder i København, hvor målgruppen særligt befinder sig. [...] Det er meget vigtigt for os, at vores samarbejdspartnere kommer ud til målgruppen og laver borgerinddragelse på den måde [...] så de sidste to måneder har vi rejst rundt til lokale moskéer rundt omkring i Danmark og inviteret os selv med til fredagsbøn,” **David Spence, organisationsdirektør, Mino Danmark.**

Eleveorganisationer fremhæver, at borgerinddragelse skal være tilgængelig uden omkostninger for deltagerne. Dette gælder både transport, forplejning og deltagelsesgebyrer, som organisationerne selv dækker for at sikre, at ingen udelukkes på grund af deres økonomiske forudsætninger. Danske Skoleelever (DSE) fremhæ-

“Faste medlemskontingenter fra kommunerne og skolerne gør, at det er gratis for deres elever at deltage i vores arrangementer [...] Og vi dækker også transport. [...] Det er jo en prioritering, at det aldrig skal være eleven, der skal betale.”

Magnus Hermann, forperson, Danske Skoleelever.

ver, at de skoler og kommuner, der er medlemmer af organisationen, betaler et fast kontingent, som dækker alle udgifter forbundet med elevernes deltagelse i DSE’s borgerinddragelsesaktiviteter

Betaling, kompensation og deltagelse
Erfaringer på tværs af aktørerne vidner dog om, at borgerhensyn og adgangsbARRIERE som transport, arbejdstid, mødernes længde sjældent indtænkes i borgerinddragelsen, selvom de er opmærksomme på betydningen af det. Dette skyldes bl.a. manglende tid, kompetencer og ressourcer, hvorfor aktørerne må gå på kompromis og skalere indsatserne ned.

“Vi sørger for, at der er bustransport fra nærmeste togstation [...] Så på den måde tager vi et hensyn.” **Lars Midtby, direktør, Danmarks Naturfredningsforening.**

“Det er frivilligt for beboerdemokraterne [...] Organisationsbestyrelserne får et lovfastsat honorar, som for de fleste er ret beskedent, og andre aktive i beboerdemokrati-et får ikke noget for det. Der er ikke nogen kompensation. De fleste bruger ret meget tid på det beboerdemokratiske arbejde.” **Dorte Hjerrild, afdelingschef, Danmarks Almene Boliger.**

Samtidig fortæller andre, at økonomiske hensyn har været en forudsætning for deltagelse fra borgerne.

“Det er svært at organisere frivilligt [...] Man skal give dem en årsag til at miste en hel arbejdsdag. [...] Lønrefusion har nogle gange været en nødvendighed.” **Kasper Bjørnskov, daværende næstformand, Erhvervsskolernes ElevOrganisation.**

I enkelte tilfælde er de økonomiske ressourcer en forudsætning for, at borgerne kan få lov til at deltage i borgerinddragelsen. Eksempelvis fortæller et parti, at flere af deres borgerinddragelses-events kræver brugerbetaling.

Koblingsmekanismen mellem beslutningstager og borger er afgørende

Borgerinddragelse får først reel betydning, når der er en tydelig og aktiv kobling mellem borgere og beslutningstagere. Uden denne kobling risikerer borgernes input ikke at nå beslutningsrummet og dermed blive uden politisk effekt. Erfaringerne viser, at direkte og løbende dialog mellem borgere og politikere styrker gennemslagskraften, men at disse formater sjældent anvendes, da de er ressourcekrævende.

Inddragelse virker bedst, når beslutningstagerne er med i rummet

En stærk ”koblingsmekanisme” mellem borgere og beslutningstagere er afgørende for, at borgerinddragelse får reel betydning. Når input fra borgere ikke forbindes til det politiske beslutningsrum, opstår risikoen for pseudoinddragelse. Erfaringerne viser, at få borgerinddragelsesinitiativer i dag aktivt indarbejder denne kobling, og meget få sørger for at politikere og borgere deltager i det samme rum. Dette skyldes ofte, at sådanne formater er ressourcekrævende.

En velfungerende ”koblingsmekanisme” mellem borger og beslutningstager er afgørende for, at borgerinddragelsen får reel betydning. Ifølge forskningen er koblingsmekanismen de formelle og uformelle forbindelser, der sikrer, at borgernes input systematisk videreføres fra inddragelsen til det politiske beslutningssystem og efterfølgende implementeres, men ligeledes på, at borgerinddragelsesprocesser ofte bærer præg af, at borgere og beslutningstagere ikke kobles sammen. Som professor, Lars Tønder beskriver:

”Det vi nogle gange ser, er, at borgerinddragelse kommer til at køre i sit eget isolerede spor, og det formelle politiske beslutningssystem kører i et andet lukket spor. Og hvis man ikke får designet nogle processer, hvor der er kontinuerlig afstemning på tværs af de her to spor, så risikerer man, at man til sidst står med en borgerinddragelsesproces, som ikke vinder genklang hos dem, der skal tage den endelige beslutning.” Lars Tønder, institutleder, Syddansk Universitet.

”En anden udfordring handler om koblingen mellem deltagelse i f.eks. en borgersamling eller en høring og de politiske beslutninger, der skal træffes.” **Magtudredningen 2.0.**

Uden en tæt kobling mellem borgere og beslutningstagere er der risiko for, at borgernes input ikke bringes videre ind i beslutningsrummet og dermed ikke omsættes til politik eller konkrete løsninger, som ellers er hensigten med borgerinddragelsen.

”Anvendelsen kan være udfordret af, at redskaberne ikke i tilstrækkelig grad er integreret i de eksisterende demokratiske institutioner. Ved visse former for borgerinddragelse – eksempelvis borgerforslag og borgersamlinger – forløber processen uden politisk involvering, indtil der på et tidspunkt fremlægges et forslag eller en række anbefalinger for kommunalbestyrelsen. At politikere inddrages så sent, mindsker ganske givet sandsynligheden for, at forslag og anbefalinger

“ Vi har fundet, at 10 borgere og 5 politikere faktisk er et ret godt antal [...] fordi det har været meget vigtigt i Gentofte Kommune, at politikere og borgere sidder sammen og udvikler. [...] Det er et mere dialogbaseret, innovativt rum”

Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt Borgmestersekretariatet, Gentofte Kommune.

faktisk realiseres. Igen er der dog tale om et dilemma. Eksempelvis er det ganske bevidst, at politikere typisk holdes på afstand, når borgersamlinger gennemføres.” **Rasmus Skytte, seniorforsker, VIV.**

Et centralt spørgsmål er derfor hvordan folkevalgte kan kobles meningsfuldt til demokratisk innovation. Borgerinddragelsespraksisser bør designes, så de understøtter de folkevalgtes dømmekraft og styrker deres forståelse af borgernes perspektiver, frem for at skabe parallelle eller konkurrerende kanaler for politisk indflydelse.

Erfaringerne viser, at koblingsmekanismer fungerer bedst, når politikere og beslutningstagere indgår aktivt i processen og løbende forholder sig til borgernes input. Og meget gerne i samme rum i form af ”hybride” og ”deliberative” samtaler, hvor politikere og borgere er ligeværdige. Dette fremgår både af udtalelser fra forskerne og flere aktører på tværs af arenaerne (jf. case side 33 og case side 69).

”Fordi politikere er med, så kan forslagene fra borgerinddragelsen næsten altid vedtages i byrådet, fordi der har været en løbende afstemning med de holdninger, der er i byrådet i forvejen. [...] det handler om at koble, bringe politikere og borgere sammen.” **Eva Sørensen, professor, Roskilde Universitet.**

Som det fremgår af figur 1 i kapitel 2 er ”hybride” formater dog en sjældenhed blandt de identificerede formater. Fravalget af sådanne formater, skyldes især mængden af ressourcer og den koordinering det kræver at etablere møder mellem borgere og politikere.

Magtudligning

God borgerinddragelse forudsætter, at alle deltagere reelt bliver hørt, men i praksis domineres mange processer af de mest veltalende. Ulig magt i rummet kræver aktiv facilitering og bevidste greb for at skabe trygge og ligeværdige rammer. Alligevel indtænkes magtbalancer fortsat kun i begrænset omfang i mange inddragelsesformater.

At give plads til alle stemmer og balancere magt i praksis – kort fortalt

Magtudligning er en central forudsætning for meningsfuld borgerinddragelse, men forskningen og erfaringerne viser, at det langt fra sker automatisk. Veltalende eller stærke deltagere kan let dominere samtalen, mens mere stille eller mindre ressourcestærke borgere risikerer ikke at blive hørt. Ulige magtforhold kræver aktiv og bevidst facilitering, herunder trygge rum og konkrete greb til magtudligning. Aktører, især inden for det offentlige og minoritetsrepræsenterende organisationer, arbejder bevidst med at sikre balancerede, trygge rum, men erfaringerne viser også, at mange aktører fortsat overser disse magtforhold – særligt ved traditionelle mødeformer og eventbaserede formater.

Følge forskningen er det afgørende for god borgerinddragelse, at alle deltagere bliver hørt. Både i designet af processen og under selve forløbet. I praksis domineres mange processer dog af de mest veltalende borgere, selv i formater som borgersamlinger, der ofte har til hensigt at sikre repræsentativ deltagelse.

”Det der med, at man nogle gange antager, at der ikke er magt i rummet, for det er der selvfølgelig. Og den magt kan jo også blive skæv. Det er en risiko, som man skal være opmærksom på.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

”Det er jo en svaghed, hvis man ikke får inkluderet folk i beslutningstagningen, men det er jo også en svaghed, hvis det reelt er sådan, at det er de veltalende, der bestemmer.” **Lene Holm Pedersen, professor, Københavns Universitet og Magtudredningen 2.0.**

Flere aktører er opmærksomme på det og fortæller om oplevelser, med en ulige magtfordeling

i rummet, hvilket stiller yderligere krav til aktiv og skærpet facilitering.

”Det er virkelig tydeligt, at der er nogen, der er stærke og nogen, der er mindre stærke... og så skal der jo være nogen, der griber det - det er jo også en del af faciliteringen. [...] Det er virkelig vigtigt, at man tager en runde, så alle kommer på banen... for ellers er det de stærke, der fylder. Det kan jo være udfordrende med nogen, der taler meget, og så må man sørge for at rummet bliver faciliteret, så alle bliver hørt og får taletid.” **Karen Lisbeth Trabolt, enhedschef, Region Hovedstaden.**

”Selvom vi formelt har reduceret magten, så er der stadig magt i rummet. Nogle er veltalende, andre er borgmestre [...] man skal kunne facilitere, så perspektiver ikke undertrykkes.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

Et konkret greb til at magtudligne er at sætte folk sammen med andre der ligner dem og lade dem diskutere problemstillingen, inden den

bliver taget i plenum. Læs mere om dette greb i praksis under casen “SAGA engagerer unge i vigtig vidensdeling”.

Nogle organisationer skaber trygge rum eller bruger særlige greb til at magtudligne

Flere aktører fremhæver, at en bevidst håndtering af magtbalancer og etableringen af et trygt rum er afgørende for god borgerinddragelse. Det har samtidig betydning for både rekruttering og fastholdelse af deltagere. Aktørernes erfaringer viser, at udligning af magtbalancer kan understøttes gennem konkrete greb, såsom at italesætte fælles normer for en respektfuld debatkultur, tydeliggøre at der skal være plads til forskellige måder at deltage på, og anerkende, at både fejl og uenighed er en del af processen. Samlet set bidrager disse greb til at styrke sammenhængskraften i rummet, udligne magtforhold og øge trygheden blandt deltagerne.

”Der sker jo typisk det i de her samskabelsesrum, at man ikke nødvendigvis kan kende forskellen på borgere og politikere, fordi de bliver bare mennesker, der snakker sammen og udvikler på det her arbejde.” **Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt Borgmestersekretariatet, Gentofte Kommune.**

Særligt organisationer, der repræsenterer minoriteter, fortæller at de aktivt anvender disse greb og er opmærksomme på de konsekvenser magt og veltalenhed medfører:

”Det er vigtigt for os, at vi får etableret et rum, som føles trygt og sårbart [...] hvor både panelister og publikum føler, at de kan sænke skuldrene og faktisk tale åbent og ærligt om, hvad der rører sig for dem.” **Sama Sadat Ben Haddou, generalsekretær, Mino Danmark.**

Ligeledes arbejder SUMH bevidst med at sikre, at alle stemmer høres, også de individer, der ikke er sprogligt stærke.

Også organisationer som arbejder med mere event- og debatbaserede borgerinddragelsesformater, er opmærksomme på at udligne magten, så de deltagende parter deltager på lige fod, f.eks. på scenen. En anden måde at bryde med magtbalancen, er gennem ”syngende” vælgermøder eller debatter, som flere af Højskolerne anvender. Her er det højskoleeleverne der sætter rammerne for samtalen med politikerne, hvilket udjævner magtbalancen imellem elev og politiker:

”Vi ser et behov for at udvikle nogle nye greb, nogle nye måder at have samtale på [...] og sikre, at der er en ordentlig uenighed. [...] Der sker noget virkelig interessant, når det er unge, der sætter rammerne og præmisserne – dét gør noget godt for vores demokrati. Og syngende vælgermøder tvinger politikerne ud af formen – man får mennesket at se,” **Lisbeth Trinskjær, formand, Højskolerne.**

Selv om nogle aktører aktivt arbejder med at udligne magtbalancer, viser erfaringerne, at mange organisationer fortsat ikke indtænker magtbalancer i tilstrækkelig grad. Det gør sig særligt gældende i formater som generalforsamlinger og mere eventbaserede former for borgerinddragelse.

“ Det er også meget forskelligt, hvor kommunikativt stærke mennesker er. Altså unge som gamle, med forskellige funktionsvariationer. Så nogle gange kan man desværre forfalde til kun at ændre ting ud fra perspektiver fra dem, der er rigtig gode til at kommunikere og sætte ord på deres behov.”

William Korte, forperson, Sammenslutningen af unge med handicap.

Ressourcer

Ressourcer er en afgørende og ofte begrænsende faktor for god borgerinddragelse. De nødvendige kvalitetsgreb kræver betydelige investeringer i tid, kompetencer og organisering, hvilket gør inddragelsen vanskelig at gentage og forankre. Alligevel vurderer mange aktører, at investeringen er værdifuld på længere sigt.

Et dyrt, men værdifuldt demokratisk arbejde – kort fortalt

Ressourcer er en af de mest afgørende, og mest begrænsende, forudsætninger for god borgerinddragelse. Tid, kompetencer og organisatorisk kapacitet er nødvendige for alt fra facilitering til procesdesign og kobling til beslutningstagere. Erfaringerne viser, at mange aktører må gå på kompromis eller improvisere, fordi ressourcerne ikke rækker, hvilket svækker kvaliteten og gør indsatserne svære at forankre. Samtidig peger flere på, at investeringerne betaler sig.

Som ovenstående afsnit vidner om, peger erfaringerne på tværs af aktører, arenaer og formater på, at ressourcer er en afgørende og ofte begrænsende faktor for den gode borgerinddragelse. De øvrige forudsætninger for god borgerinddragelse – klart mandat, gennemsigtig proces, gennemført facilitering, stærke koblingsmekanismer og optimale formater mv. har det til fælles, at de forudsætter betydelige tidsmæssige, organisatoriske og kompetencemæssige investeringer. Det gælder både for dem, der arrangerer borgerinddragelsen, og for de borgere, der deltager.

“Det er ressourcekrævende at køre sådan et opgaveudvalg vi har,” **Karen Lisbeth Trabolt, Enhedschef, Region Hovedstaden.**

“Inddragelsesprocesser er ressourcetung. Både for politikere, forvaltning og de unge. Derfor skal man kun gøre det, når man virkelig har noget at spørge om,” **Helle David Jensen, chefkonsulent, Region Sjælland.**

Som det fremgår af figur x i kapitel 2 hyrer flere organisationer og aktører på tværs af arenaer ekstern hjælp til at bistå med borgerinddragelsen såsom konsulenthuse. Mange aktører søger ligeledes funding f.eks. gennem fonde til at understøtte borgerinddragelsesindsatsen. Undersøgelsen viser desuden, at hybride formater, hvor både borgere og politikere deltager, sjældent anvendes, mens digitale formater oftere bruges som et middel til at holde omkostningerne nede. Samtidig gør både organisationer, forskere og fonde opmærksom på at borgersamlinger og større høringer er omkostningstunge.

“Det er jo klart, at det må forventes at være markant billigere [at lave digital inddragelse] end hvis du skal have et lokale.” **Mette Margrethe Elf, projektchef, Realdania.**

“En folkehøring er absolut ikke gratis at afholde. Det er et stort arbejde at forberede og afholde en folkehøring og sikre, at der er en ordentlig opfølgning. Set i det lys er det vigtigt at overveje,

hvorvidt en folkehøring er det rigtige greb til inddragelse.” **Peter Madsen, projektchef, TrygFonden.**

“Jeg har oplevet kommuner, som har været afhængige af at skulle have eksterne kræfter ind for at kunne gennemføre inddragelsesprocesserne.” **Tina Bentzen, lektor, Roskilde Universitet.**

Flere aktører beskriver, hvordan ambitionerne om kvalitet gentagne gange støder mod et ressourcemæssigt loft. Og flere aktører fortæller, at prioriteringer og omfordelinger er nødvendige for at få arbejdet til at hænge sammen.

“Det er selvfølgelig ligesom alle andre husholdninger; nogle gange så kniber det, så må man finde et andet sted, hvor man flytter ressourcer fra. Og nogle gange laver vi ting sammen med nogle andre afdelinger, fordi det giver mening,” **Lynge Bai Nielsen, Afdelingsformand, 3F.**

Flere organisationer fortæller ligeledes, at de oplever, at eventuel funding kun rækker til at dække omkostningerne for de borgere, som deltager i borgerinddragelsesinitiativet, og ikke til egentlig drift eller lønninger til de medarbejdere, der afholder borgerinddragelsen.

“Vores egen læring var, at vi havde for få midler. God inddragelse kræver ressourcer: lokaler, transport, forplejning og at nogen faktisk er til stede.” **Naima Yasin, sekretariatsleder, SAGA.**

Mangel af ressourcer er altså en stor barriere for at de gode borgerinddragelsesinitiativer gentages eller

institutionaliseres i organisationen. Flere organisationer fortæller derfor, at de er opmærksomme på at opbygge den nødvendige kapacitet, ressourcer og kompetencer in-house.

“Vi har bygget kompetencer op, så vi selv kan proces-tilrettelægge og facilitere. [...] I de første år handlede det jo rigtig meget om at finde ud af, hvordan vi gjorde [...] og få opbygget et univers af vejledninger og nogle skabeloner, så vi ikke skulle opfinde den dybe tallerken hver gang. Vi har siden 2015 haft over 50 opgaveudvalg - Så det ligesom er en integreret del af den politiske arbejdsform.” **Dorte McEwen, leder af Strategi og analyse samt borgmestersekretariatet, Gentofte Kommune.**

Også medlems- og civilsamfundsorganisationer beskriver, at ressourcer ofte er den største barriere for at realisere de gode intentioner, hvilket understreges i forskningen.

“De mere græsrodsbaserede organisationer, de har ikke ressourcer til at gå ind i kommunale samarbejder [...] De kæmper for overhovedet at overleve 'vi har kun lige otte frivillige, vi kan kun lige akkurat få vores egen vagtplan til at fungere.'” **Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE.**

Flere organisationer fremhæver dog, at borgerinddragelsen er omkostningerne værd.

 Det kan godt være, at inddragelsen måske virker omkostningstungt på kort sigt, men jeg tror, det giver de bedste beslutninger og de bedste samarbejder på lang sigt.”

William Korte, forperson, Sammenslutningen af unge med handicap.

Case

Blå bog

Aarhus Kommune er landets næststørste kommune med ca. 370.000 indbyggere. Som led i implementeringen af kommunens grønne mobilitetsplan har kommunen gennemført en omfattende digital borgerinddragelsesproces om cykelforholdene i kommunen. Til casen har vi interviewet Joy Alrø Steen fra Teknik og Miljø i Aarhus Kommune.

Sammen om cykelstierne: Aarhus Kommune bruger digital borgerinddragelse til at udvikle fremtidens cykelinfrastruktur

Aarhus Kommune har som del af den grønne mobilitetsplan gennemført en digital, kortbaseret borgerundersøgelse, hvor borgerne har bidraget med mere end 18.000 stedsspecifikke input, markeringer og vurderinger af cykelforholdene i kommunen. Indsigterne bliver præsenteret for udvalget, og kan danne grundlag for politiske prioriteringer og kommende mobilitetsprojekter.

Aarhus Kommune er digital borgerinddragelse et voksende spor i kommunens arbejde med mobilitet, planlægning og borgersamarbejde. Som en af de første indsatser i den grønne mobilitetsplan gennemførte kommunen i september 2025 en digital cyklistundersøgelse, hvor aarhusianerne blev inviteret til at markere ønsker, behov og gode eksempler direkte på et digitalt kort.

Undersøgelsen er bygget op på en intuitiv kortfunktion i platformen Maptionnaire, hvor borgerne placerer digitale "nåle" og tegner

linjer på et kort over kommunen. Det gør det muligt at indsamle lokationsspecifik viden i et omfang, der ellers er vanskeligt at nå gennem traditionelle spørgeskemaer.

"Her får vi borgernes stemme helt ned i de konkrete geografiske detaljer. De viser os præcis, hvor problemerne er og hvor det fungerer godt," fortæller Joy Alrø Steen, Specialkonsulent i Teknik og Miljø, Aarhus Kommune.

Derudover har aarhusianerne også kunnet udpege gode steder at cykle. Endelig har spør-



Kort fortalt

Format: Digital kortbaseret survey via Maptionnaire med både stedspecifikke markeringer og traditionelle surveyspørgsmål.

Formål: At indsamle borgernes ønsker og erfaringer for at styrke planlægningen af cykelinfrastrukturen og kvalificere indsatser i den grønne mobilitetsplan.

Målgruppe: Alle borgere i Aarhus Kommune på 15 år og opefter.

Output: Et detaljeret kort med mere end 18.000 input og en analyse i ca. 100 slides med temaer, prioriteringer og konkrete forslag. Rå data er efterfølgende tilgængelig for nye udtræk og videre behandling.

Frekvens: Undersøgelsen forventes at kunne stå som planlægningsgrundlag i 5–10 år.

Rekruttering: Bred kommunikationsindsats via sociale medier, byrumskampagner, uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv, nyhedsbrev og kommunale kanaler.

Inddragelse: Borgerne markerer konkrete steder, peger på gode løsninger og besvarer generelle spørgsmål om cykelforhold.

Ressourcer: Licens: til Maptionnaire, konsulentbistand fra ekstern virksomhed til analyse og formidling, omfattende intern kommunikationsindsats.

Effekt: Høj deltagelse, bred demografisk dækning, detaljeret og lokationspræcis viden, stærk politisk anvendelighed.

geundersøgelsen også et par mere overordnede spørgsmål om prioritering af tiltag og en generel vurdering af cykelforholdene i kommunen.

I alt har ca. 4.700 aarhusianere deltaget, og dataindsamlingen har resulteret i mere end 18.000 stedspecifikke input, som et eksternt konsulenthus efterfølgende har analyseret og kvalitetssikret.

Borgerinddragelsen i praksis

Teknik og Miljø i Aarhus Kommune har med cyklistundersøgelsen ladet sig inspirere af blandt andre Københavns Kommune, der har lavet en lignende undersøgelse, der fik mere end 10.000 tilbagemeldinger om alt fra trængsel på cykelstien til manglende cykelstativer ved boldbaner.

Cyklistundersøgelsen i Aarhus Kommune var åben for alle borgere over 15 år og blev gennemført i perioden fra den 8.-30. september 2025.

Designet af undersøgelsen har lagt vægt på:

- *hurtig adgang til handling:* borgerne møder kortet som det første.
- *enkel og intuitiv deltagelse:* prikker og streger frem for lange tekstsvar.
- *mulighed for både forslag og positive markeringer.*

Baggrundsspørgsmål om alder, køn og bydel gjorde det muligt at efterprøve, om deltagelsen repræsenterede hele kommunen – og det gjorde den. Borgerne fra både midtbyen og oplandet deltog i stort omfang.

Fuld fart på kommunikationen

Kommunen satte stort ind på kommunikationsindsatsen i forsøget på et nå en bred målgruppe og øge antallet af respondenter.

Aarhus Kommune kombinerede digitale og fysiske kanaler i usædvanligt stort omfang. Kampagnen omfattede blandt andet:

- opslag på Facebook, Instagram og Reddit.
- fysiske plakater på uddannelsesinstitutioner og biblioteker.
- opslag via intranet hos store arbejdspladser (f.eks. Aarhus Universitetshospital og Aarhus Kommune) materiale til Fællesråd, der kunne videredistribueres på sociale medier, via nyhedsbreve mv. Fællesrådene er borgernes talerør til byråd og den kommunale forvaltning.
- materiale til virksomheder, der kunne videredistribueres på interne intranet og nyhedsbreve.

- byrumstavler med QR-koder ved letbanestationer, i centrale byrum, på Aarhus Universitet m.v.
- presseomtale i lokale aviser.

Denne brede indsats viste sig afgørende for at sikre deltagelse på tværs af alder, geografi og baggrund.

Mandat, forventningsafstemning og kobling til politiske processer

Borgerinddragelsen er forankret i Aarhus’ model for borgerinddragelse samt kommunikationsstrategien for den grønne mobilitetsplan. Politikerne har beslutningsmandatet, men borgernes input udgør et unikt vidensgrundlag, der giver politikerne et tydeligt billede af, hvor behov og ønsker er størst.

”Når borgerne sætter en streg eller prik på kortet, svarer det næsten til en stemmeseddel. Man kan se helt tydeligt, hvor der er flest ønsker,” siger Joy Alrø Steen, Specialkonsulent i Teknik og Miljø, Aarhus Kommune.

Undersøgelsens resultater præsenteres for udvalget og offentliggøres på kommunens hjemmeside.

Det styrker transparensen, at data er direkte og visuelt tilgængelige. Hvis politikerne vælger løsninger, der ligger lavere på borgernes prioriteringsliste, bliver det synligt for både politikere og borgere.

5



Fem gode råd

Tænk kommunikationen som en strategisk kerneopgave. Bredde i kanaler, fysisk tilstedeværelse og målgruppetilpasset sprog er afgørende for at nå både unge, ældre og borgere.

Mobilisér alliancer. Brug virksomheder, fællesråd, uddannelsesinstitutioner og kommunale enheder som medafsendere og multiplikatorer.

Gør deltagelsen intuitiv. Lad borgerne starte direkte på kortet, ikke i baggrundsspørgsmål. En enkel brugerrejse giver højere engagement.

Brug eksisterende værktøjer. Vælg platforme med gennemprøvet funktionalitet og eksisterende databehandleraftaler. Det sparer tid og reducerer risiko.

Skab tydelig kobling til politik. Gør borgernes input synlige i den politiske beslutning, så processerne bliver transparente.

Prioritering af organisatorisk kapacitet

En central erfaring fra Aarhus Kommune er, at kommunikationsindsatsen og mobiliseringen inden er helt afgørende for at sikre bredde og succes i deltagelsen.

Kommunens kommunikationsfolk har spillet en nøglerolle i både design og eksekvering og indsatsen har været tænkt ind i god tid. Desuden er indsatsen varetaget af kommunikationsfaglige folk internt i huset, hvilket har spillet en afgørende rolle for kommunikationens kvalitet.

At kommunen har haft mulighed for at sætte så meget ind på kommunikationen, skyldes dels at de har købt licens til et allerede eksisterende digitalt værktøj, som borgerne har brugt i deres besvarelse, og at de har outsourcet data- og analysearbejdet til en ekstern aktør.

Selvom kommunen har haft gode erfaringer med at bruge en eksisterende platform, så har databehandleraftalen i sig selv været tidskrævende Aarhus Kommune brugte en del tid på at få udarbejdet og godkendt en databehandleraftale med udbyderen Maptionnaire. Andre kommuner kan fremover bruge samme databehandleraftale.



Formatoverblik

I oversigten herunder finder du et overblik over de 72 formater.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Borgersamlinger og dialogmøder. Antal: 20										
Fremtidens arbejdsmarked	Borgersamlinger og dialogmøder.	Samskabelsesforløb og dialogprojekt mellem unge og erhvervsliv.	At skabe forståelse for unges oplevelser på arbejdsmarkedet og bringe dem i direkte dialog med virksomheder og beslutningstagere.	Unge fra hele Danmark – både under uddannelse, nyuddannede, på sabbatår, barsel eller sygemeldte. Deltagerne udfyldte spørgeskemaer for at sikre bred repræsentation af social baggrund, etnicitet, køn, diagnoser og uddannelsesniveau.	Handlingsplan og rapport om fremtidens arbejdsmarked, en række dialogmøder med virksomheder samt en afsluttende konference. Forløbet styrkede samtidig de unges demokratiske kompetencer, fx evnen til at holde oplæg, skrive debatindlæg og engagere sig i civilsamfundet.	Projektbaseret forløb afholdt over to weekender samt flere dialogmøder og en afsluttende konference. Projektet er afviklet én gang.	Via medlemsnyhedsbrev og sociale medier. Deltagerne blev udvalgt gennem typecasting for at sikre diversitet, men repræsenterede kun sig selv.	De unge var selv en aktiv og faciliterende part i dialogmøderne og indgik som projektledere, referenter og oplægsholdere på lige fod med HR-ledere og erhvervsfolk; inddragelsen var vidensdelende og uden formelle beslutningsmøder. Organisationen bag formatet fungerede som tovholder.	Gennemført i partnerskab mellem en tænketank, en brancheorganisation og flere større virksomheder. Organisationen selv stod for projektledelse, facilitering og træning, mens tænketanken bidrog med analyse og metode, og virksomhederne deltog aktivt i dialogmøder og konferencer.	Øget selvtillid, agens og bevidsthed hos deltagerne: flere har efterfølgende engageret sig i medier og bestyrelser. Projektet har styrket organisationens eget samarbejde med erhvervslivet. Det har bidraget til en mere nuanceret forståelse af unges vilkår og motivation på arbejdsmarkedet.
Tak for mig	Borgersamlinger og dialogmøder.	Borgerdrevet styrergruppe arrangerede og afviklede 4 workshops rundt omkring i landet.	At gøre flere studerende på kunstneriske uddannelser bevidste om deres mulige roller i (studerent)politik.	Studerende på kreative uddannelser.	4 workshops med kunstudstillinger og paneldebatter afviklet i 3 faser: Nedsættelse af styrergruppe, planlægning af workshops, afvikling af workshops.		Open Call til alle de kunstneriske uddannelser under Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet + deres studenterråd.	Styregruppen styrede alle dele af projektet og blev understøttet af organisationen bag. De havde dermed både beslutningskraft og handlerum.	Organisationen bag stod for planlægning og afvikling. Sidstnævnte i samarbejde med forskellige uddannelsesinstitutioner.	Vidensdeling på tværs af fag. Øget demokratisk selvtillid. Ny forståelse for vigtigheden af studenterpolitik. Synlighed og legitimitet for organisationen bag.
Fælles elevrådsmøder	Borgersamlinger og dialogmøder.	Dialog- og workshopmøder for elevråd på tværs af skoler i regionerne.	At styrke elevernes mod, redskaber og indsigt til at skabe forandring lokalt samt at give organisationen input, erfaringer og perspektiver, der kan omsættes til politisk handling.	Primært elevråd, men også almindelige elever, der ønsker indflydelse på forhold i deres skole og lokalområde.	Konkrete lokale handlinger som debatindlæg, dialog med kommuner eller elevinitierede ændringer, fx i transporttilbud. Input fra møderne bruges i organisationens politiske arbejde og kan blive til nye udtalelser eller politikforslag.	2–3 fælles elevrådsmøder i hver region årligt, suppleret af to større stormøder og løbende skolebesøg.	Via mail, sociale medier, personlige opkald og netværk. Organisationen arbejder aktivt for at nå en mangfoldig elevgruppe og rekrutterer bredt gennem skolernes egne kanaler og dialog med elever, der ellers ikke selv opsøger deltagelse.	Eleverne vælger selv temaer og deltager i workshops, øvelser og gruppedialoger, hvor de formulerer problemer og løsninger. Tilgangen er praksisnær og bygger på aktiv deltagelse og ejerskab.	Planlagt og afviklet af organisationen i samarbejde med regionale bestyrelser. En medarbejder understøtter koordinering og kontakt. Arrangementerne finansieres af fonde og medlemskontingenter, men tidsressourcerne er ofte pressede.	Eleverne får større indsigt i demokratiske processer og oplever, at de kan handle på egne problemer. Organisationen får stærkere legitimitet og et bedre beslutningsgrundlag, og lokalt kan møderne føre til konkrete ændringer, fx justeringer i busruter. Evalueringer og gentagen deltagelse viser høj relevans og værdi.
Guides om borgerinddragelse	Borgersamlinger og dialogmøder.	Fokusgrupper med henblik på at udvikle to guides – én til unge og én til kommuner og organisationer, som arbejder med unge i borgerinddragelse.	At støtte både unge og kommuner i at skabe reelle inddragelsesprocesser.	Kommunerne (primær) og organisationer.	Guides, der hjælper unge med at forstå processen, stille krav og navigere i forventninger, samtidig med at kommuner og organisationer får værktøjer til større transparens i formål, rammer og forventninger og til at spotte pseudoinddragelse.		De rekrutterede unge gennem to spor: via analysebureauet for at få et bredt udsnit af ”almindelige” unge og via organisationens medlemsorganisationer for at inddrage unge med erfaring i deltagelsesprocesser. Derudover inddrog de kommuner gennem samtaler og fokusgrupper – både best case-eksempler og kommuner, der ønskede sparring på udfordringer.	Udviklet via fokusgruppeinterviews med unge og kommunale repræsentanter.		Give – særligt unge – indflydelse, læring og dannelse gennem inddragelse. Kommuner fik en guide til hvordan man bedst muligt benytter sig af borgerinddragelse med særligt fokus på de unge.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Politiske laboratorier	Borgersamlinger og dialogmøder	Workshops	At skabe mere virkelighedsnær politik, engagere borgere og medlemmer i politikudvikling, styrke ejerskab og handlekraft samt inddrage flere perspektiver for at øge politisk legitimitet.	Medlemmer, borgere, aktivister og fagfolk. Deltagerne er ofte ressourcestærke og politisk engagerede, med begrænset deltagelse af etniske minoriteter og personer med handicap. Unge er relativt godt repræsenteret, mens aldersgruppen 30-50 år mangler. At nå bredere ud og skabe større diversitet er en erkendt udfordring.	Udspil og idépapirer, ofte opsamlet i fælles dokumenter og kategoriseret. Ved større forløb udarbejdes hvidbøger. Der træffes ingen beslutninger i laboratorierne; deltagerne kan tilmelde sig opdateringer, og forløb afsluttes med et virtuelt møde, hvor udspillet præsenteres.	10-15 forløb årligt, både nationalt og lokalt.	Via intranet, eventkalender, nyhedsbreve, sociale medier og Facebook-events. Nogle arrangementer annonceres kun til medlemmer.	Høj grad af idéinddragelse i tidlige faser, men lav beslutningsmagt. Deltagerne udvikler forslag, som arbejdsgrupper senere sorterer og udvælger. Beslutninger træffes af repræsentanter. Inddragelsen foregår primært som dialog og samskabelse.	Forløbene arrangeres af lokale foreninger, politikere eller sekretariatet. Faciliteres af frivillige, ansatte eller medlemmer. Der samarbejdes med demokratiaktører i rådgivende sammenhænge, og enkelte forløb gennemføres af eksterne leverandører. Strukturen er bottom-up uden krav om central godkendelse.	Større politisk kvalitet og kreativitet, styrket legitimitet og et mere åbent politisk miljø. Deltagerne oplever øget ejerskab, håb og engagement samt en fornemmelse af, at politik kan udvikles nedefra.
Samskabende kulturhuse fra start	Borgersamlinger og dialogmøder	Borgere og foreninger inviteres til at definere kulturhusets identitet og aktiviteter allerede i etableringsfasen.	At skabe lokal relevans og forankring.	Personer der interesserer sig for kulturhuse.	Give borgerne medindflydelse på de ændringer eller opstart af nye kulturhuse.	Ved opstart af nye kulturhuse.	Man invitere borger og folk i lokaleområdet ind.	Høj grad af indflydelse på ideudviklingen, mindre grad på beslutningsfasen.		
Sammen om skolen	Borgersamlinger og dialogmøder	Nationalt formelt samarbejdsforum med alle parter omkring skolen (lærere, elever, skoleledere, KL).	At skabe et konstruktivt forum, hvor elever repræsenteres på lige fod med andre aktører i skolepolitikken.	Elever repræsenteret nationalt gennem deres elevorganisation.	Bidrag til fælles initiativer om skolen.	Cirka én gang om måneden.		Forumet bruges til at drøfte og påvirke politiske spørgsmål, hvor alle parter omkring skolen inddrages, herunder eleverne gennem DSE i en 'ligeværdig' drøftelse.	Faciliteres af Undervisningsministeriet.	Styrkede relationer mellem elever og ministerium, og elevperspektiver integreres i politiske beslutninger.
Borgernes Klimamøde – Revision af klimaplan	Borgersamlinger og dialogmøder	Stormøde med borgerinddragelse i forbindelse med revision af en kommunal klimaplan.	At indhente borgerinput til klimaplanen, skabe en deliberativ proces med lokalt ejerskab og støtte borgernes egen handling i den grønne omstilling.	Rekruttering gennem fem formøder i lokale bydele, suppleret af bred informationskampagne via digitale kanaler og lokale medier. Der samarbejdes med boligforeninger og lokale organisationer for at nå grupper, der sjældent deltager. Fokus ligger på diversitet i perspektiver frem for statistisk repræsentativitet.	Borgernes anbefalinger til klimaplanen samt etablering af lokale netværk og nye samarbejder mellem borgere, foreninger og kommunen.	Ét stormøde ("Borgernes Klimamøde") med fem lokale formøder forudgående.		Deltagere får indflydelse på mødets indhold. Processen kombinerer deliberation og organiserende aktiviteter.	Proces designet og faciliteret eksternt, med opkvalificering af kommunale medarbejdere til selv at videreføre metoden. Der anbefales etablering af en civilsamfundskoordinator.	Øget ejerskab til klimaplanen, styrket lokal mobilisering og civilsamsfundsnetværk, kompetenceløft blandt kommunale medarbejdere samt styrket demokratisk selvtillid og bedre forståelse mellem kommune og borgere.
Ung borger-samling	Borgersamlinger og dialogmøder	Deliberativ borgersamling for unge.	At give unge mulighed for at definere, hvordan de skal inddrages i lokaldemokrati – med henblik på at styrke deres stemme, give ejerskab og fremme unges deltagelse i beslutninger, der berører deres hverdag	Unge i alderen 15-24 år, repræsenteret med forskellig baggrund (køn, alder, interesser, uddannelse) – for at sikre så bred repræsentation som muligt.	Konkrete anbefalinger fra unge om, hvordan det gode demokrati bør se ud, samt etablering af et lokalt ungt netværk, der kan samarbejde med beslutningsorganer.	Én samlet borgersamling (hen over projektperioden) – med repræsentanter fra flere kommuner samlet i én proces.	Invitation sendes til alle unge i relevant aldersgruppe via digitale postkasser; hvis der er flere interesse-rede end pladser, udtrækkes deltagerne tilfældigt.	Unge i borgersamlingen har reel mulighed for at påvirke rammer og dagsorden; deres anbefalinger forpligter de ansvarlige politikere til at arbejde videre med dem.	Gennemført med ekstern procesdesign og facilitering, kombineret med kommunal og civilsamfundsmæssig backing for at sikre opfølgning.	Øget demokratisk selvtillid og engagement hos unge, ny tilgang til ungedeltagelse i lokaldemokrati, bredere ungeinvolvering og en mere inkluderende beslutningsproces.
Borgermøde om fremtidens skov	Borgersamlinger og dialogmøder	Offentligt borgermøde under kommuneplanhøring.	At give borgere mulighed for at høre om forslag til ny skovrejsning, diskutere arealanvendelse, stille spørgsmål, og give deres mening som hørings svar – med henblik på at informere beslutning om kommuneplanen.	Alle borgere, lodsejere og interesserede naboer – altså et bredt udsnit af lokalområdets beboere.	Mulighed for at afgive et hørings svar direkte på mødet via tilgængelige pc'er. Brugernes input kanaliseres som offentlig høringsrespons på kommuneplantillægget.	Én mødeaften i forbindelse med høring af kommuneplantillæg.	Invitation til borgere via kommunal informationskanal – alle inviteres uanset baggrund (borgere, lodsejere, naboer).	Deltagerne får mulighed for at stille spørgsmål og give hørings svar; de kan udtrykke deres synspunkter direkte i mødet.		Skaber borgerinddragelse i planprocessen, giver demokratisk adgang til input i kommuneplanlægningen og åbner for borgernes stemmer i beslutningsprocesser om natur og arealanvendelse.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Lokal skolestrukturændring med borgerafstemning	Borgersamlinger og dialogmøder.	Kombination af borgerdialog, workshop + en vejledende folkeafstemning om skolens struktur.	At involvere borgere (forældre, elever, medarbejdere og lokalsamfund) i beslutningen om skolens fremtidige struktur, skabe legitimitet og sikre at borgerinput danner grundlag for beslutningen	Borgere i lokalområde med børn tilknyttet skolen – herunder forældre, medarbejdere, elever og andre interessenter.	To modeller for skolens struktur – med en samlet vision for skole på to matrikler; borgernes input og afstemning førte til valg af model med delt matrikelstruktur.	Proces én gang i forbindelse med skoleomlægning – med borgerdialog, høringsfase og vejledende folkeafstemning over en afgrænset periode.	Indkaldelse og information til alle relevante borgere i skoledistriktet med mulighed for at give input digitalt eller på workshops og møder.	Kombination af deliberative dialogmetoder (workshops, borgerdialog, digital dialogplatform) og direkte afstemning, hvor borgere med stemmeret giver input til skolemodellens fremtid.	Proces designet af forvaltning i samarbejde med relevante udvalg; analyse af modeller udarbejdet; kommunal beslutning baseret på både borgerinput og faglig vurdering.	Skolen struktureres med inddragelse af lokalsamfundet, borgernes beslutning opleves som legitim, og processens deltagelse øger gennemsigtighed og ejerskab hos borgere over skolens fremtid.
Borgermøde om kommunens velfærd – prioriteringsdialog med borgere	Borgersamlinger og dialogmøder.	Offentlig dialogkonference med budgetprioriteringsspil og debat om kommunal velfærdsindsats	At invitere borgere til aktivt at deltage i overvejelser om kommunens fremtidige velfærd, se de vanskelige valg fra beslutningstagernes perspektiv, og engagere flere borgere, som normalt ikke deltager i politiske processer.	Borgere i kommunen – en bred gruppe uanset tidligere politisk engagement; med ambition om at inkludere også borgere uden traditionel deltagelse i demokratisk dialog.	Deltagernes prioriteringer via budgetspillet, der giver politikerne erfaring med, hvordan forskellige velfærdsdilemmaer prioriteres af borgerne. Input kan danne baggrund for fremtidige budget- og velfærdsbeslutninger.	En samlet konference/dialogarrangement i forbindelse med budget- og velfærdsvurdering.	Borgere inviteret til at deltage – med intention om at få med, som normalt ikke deltager i politiske processer.	Høj grad af deltagelse: borgere får direkte mulighed for at prioritere og afgive deres mening via interaktivt budgetspil, hvilket giver indsigt i de beslutningstagende processer.		Øget borgerengagement, bevidsthed om velfærdsprioriteringer og større forståelse for kommunens økonomiske afvejninger. Dialogformen åbner op for demokratisk deltagelse fra brede lag af befolkningen.
Fokusgruppeforløb om henlæggelsespolitik	Borgersamlinger og dialogmøder.	Konsulentbesøg og dialogmøder i udvalgte afdelinger, hvor lokale bestyrelser drøfter udfordringer og giver input til det videre arbejde.	At indsamle konkrete erfaringer og perspektiver fra afdelinger med udfordringer eller kritik, og sikre, at arbejdet med en ny henlæggelsespolitik bygger på reel dialog og opleves som legitim af dem, der berøres mest.	Udvalgte afdelingsbestyrelser, særligt dem med store udfordringer eller kritiske erfaringer.	Lokale input og perspektiver, som indgår i udarbejdelsen af udkastet til en ny henlæggelsespolitik, efterfulgt af bred skriftlig høring.	Gennemføres ad hoc i forbindelse med udviklingen af den konkrete politik.	Afdelinger udvælges på baggrund af udfordringer eller kritik, for at sikre mest mulig relevans og indsigt i centrale problemfelter.	Direkte dialog med konsulenter i de enkelte afdelinger; input samles op og suppleres senere med en bred skriftlig høring blandt alle afdelingsbestyrelser.	Interne konsulenter, der besøger afdelingerne og faciliterer dialogen.	
Menigheds-møder	Borgersamlinger og dialogmøder.	Månedlige møder, hvor rådet står til ansvar og orienterer om arbejdet. Understøtter gennemsigtighed og lokal dialog.	At sikre gennemsigtighed og ansvarlighed. Agerer beslutningskraft på vegne af lokalsamfundet.	Borgere i sognet, der bruger kirken eller lokalmiljøet.	Beslutninger om drift og aktiviteter. Opfølgning gennem løbende møder og kommunikation med lokalsamfundet.	Månedlige møder. Valg af nyt råd hvert 4. år. Der arbejdes i at forkorte valgperioden til 2 år.	Personlig henvendelse i lokalmiljøet. Kirkelige aktiviteter. Ønske om at tiltrække flere unge og midlertidigt engagerede.	Arbejder med god dialog, klare rammer og forventningsafstemning. Indsatser tilpasses borgernes tid og kompetencer. Møderne er bygget op efter en repræsentativ demokratimodel. Formen er lovbestemt.	Rådene organiserer selv møderne.	Værdiskabelse gennem ejerskab, fællesskab, projekter og nærhed. Borgere oplever, at deres bidrag betyder noget. Midlertidige udvalg giver mulighed for afprøvning uden stor forpligtelse. Succes ses i gode debatter, aktiv feedback og oplevelsen af at ramme noget i lokalsamfundet.
Folkehøring om kunstig intelligens	Borgersamlinger og dialogmøder.	Kombineret opinionsmåling og kvalitative borgerdebatter, hvor borgere fra hele landet inviteres til at give input til den offentlige samtale om kunstig intelligens.	At bringe flere og andre stemmer ind i debatten om AI's rolle i samfundet og skabe en bred, åben og vidensbaseret offentlig samtale.	Borgere fra hele landet, med fokus på bred repræsentation og at undgå, at det kun er de samme engagerede deltagere, der bidrager.	Borgerperspektiver og erfaringer, der kan kvalificere den politiske og offentlige debat om AI.	Afholdes som enkeltstående nationale indsatser efter behov.	Udvælges med fokus på mangfoldighed i geografi, alder og baggrund. Formålet er at få både ”nye” og ”ikke-typiske” stemmer repræsenteret.	Deltagerne drøfter muligheder, risici og erfaringer med AI. Input danner grundlag for fælles temaer og perspektiver.	Faciliteres som større national indsats med analyse og debatformat.	Styrker legitimiteten og kvaliteten af debatten. Giver adgang til levede erfaringer og til perspektiver, der ellers er underrepræsenteret i den demokratiske samtale.
Unge borgerforsamlinger	Borgersamlinger og dialogmøder.	Borgerforsamlinger målrettet unge i fem kommuner, hvor forskellige metoder testes for at engagere unge i politiske temaer og lokale beslutninger.	At udvikle og afprøve nye greb for ungeinddragelse, så flere unge får reel indflydelse og oplevelsen af at være en del af demokratiet.	Unge i de deltagende kommuner – både meget engagerede unge og unge, som normalt ikke deltager.	Ungeanbefalinger, læring om rekrutteringsmetoder og nye modeller for ungeinddragelse i kommunal praksis.	Afvikles som tidsbegrænsede forsøg på tværs af kommuner.	Test af forskellige metoder, herunder e-Boks, som viste sig særligt effektivt. Fokus på at nå bredt ud og sikre diversitet.	Unge deltager i drøftelser, udvikler ideer og formulerer anbefalinger i fællesskab.	Faciliteres af professionelle aktører i samarbejde med kommuner. Kommunerne sikrer lokal forankring.	Styrker unges demokratisk selvtilid, skaber nye deltagelsesformer og giver kommuner konkrete redskaber til at engagere unge.
Børnedemokratier i boligområder	Borgersamlinger og dialogmøder.	Lokale børnegrupper i boligområder, hvor børn får reel beslutningskraft over konkrete midler og aktiviteter i deres lokalområde.	At give børn praktisk erfaring med medbestemmelse, styrke demokratisk handlekraft og skabe trivsel gennem fællesskab og indflydelse.	Børn i almene boligområder, særligt dem der normalt ikke deltager i beslutningsrum.	Beslutninger om konkrete aktiviteter eller forbedringer. Fx legepladser, udendørsudstyr eller fælles aktiviteter.	Indgår som tilbagevendende aktiviteter i boligsociale indsatser på tværs af flere byer.	Opsøgende indsats i boligområderne; børn tilmeldes eller inviteres gennem lokale aktører.	Børn drøfter, prioriterer og beslutter, hvordan midler skal bruges. De repræsenterer sig selv, ikke formelle grupper.	Understøttes af lokale boligsociale medarbejdere og pædagoger, der faciliterer processen.	Styrker børns selvværd og demokratisk kompetence. Skaber synlige lokale forandringer og øger fællesskabet i boligområderne.
Kulturhuse som inkluderende mødesteder	Borgersamlinger og dialogmøder.	Udvikling og ombygning af kulturhuse med brugerinddragelse i design, funktioner og arkitektur for at skabe åbne og inkluderende mødesteder.	At sikre, at kulturhuse afspejler brugernes behov og opleves som tilgængelige og relevante, særligt for grupper der ellers sjældent deltager i fællesskaber.	Nuværende og potentielle brugere, herunder mennesker i udsathed, minoritetsbaggrunde, unge og personer med forskellige former for sårbarhed eller handicap.	Konkrete designløsninger og brugskoncepter baseret på brugernes erfaringer, som styrker adgang, inklusion og fællesskab.	Indgår løbende i længerevarende projekter og udviklingsforløb.	Via lokale samarbejdspartnere, der har adgang til målgruppen; udsatte grupper rekrutteres gennem relevante organisationer.	Brugere bidrager med erfaringer og behov, som anvendes til at forme rum, funktioner og aktiviteter.	Arkitekter, rådgivere og sociale aktører samarbejder om processen; lokale organisationer bidrager med viden om målgruppen.	Øger oplevet indflydelse og tilgængelighed hos brugerne. Skaber kulturhuse, der understøtter trivsel, fællesskab og inklusion i lokalmiljøer.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt	
Nationalt Klima-borgerting	Borgersamlinger og dialogmøder.	Borgersamling.	At formulere anbefalinger til national klimapolitik.	Borgere udvalgt ved lodtrækning.	Anbefalinger, rapport, bruges som viden-grundlag, men med begrænset politisk opfølgning.	Afholdt én gang i stor skala	Tilfældig udtrækning af borgere for at sikre deskriptiv repræsentation.	Deliberation over længere tid med oplæg, videnstilførsel og faciliterede diskussioner – karakteriseret ved oplysning og evidens og debat og drøftelse.	Sekretariat, armslængde. Kræver sekretariat og professionel organisering; omtalt som ”modent format” med etablerede procedurer i Danmark.	Lav implementering pga. svag koblingsmekanisme mellem borgere og politikere.	
Københavnersamling om parkering	Borgersamlinger og dialogmøder.	Borgersamling.	At skabe anbefalinger om parkering, trafik, mobilitet og brugen af byens rum.	Lokale borgere.	Anbefalinger.		Københavns Kommune har afholdt 3 borgersamlinger dedikeret til temaet mobilitet og trafik og brugen af byens rum.	Alle borgere i bydelen blev inviteret til at deltage via E-boks. Herefter stratificeret lodtrækning så de udgjorde en repræsentativ afspejling af København i forhold til alder, køn, uddannelse, bopæl og særskilt lodtrækning der tager højde for bilejerskab.	Deliberativ demokratimode, der følger international praksis og lever op til OECDs principper for god offentligt inddragelse; borgerne lytter til eksperter, taler med interessenter og andre borgere i byen – hvorefter de udkommer med deres anbefalinger.	Kommunal organisering.	En stor del af anbefalingerne er siden implementeret.
Digitale formater. Antal: 9											
Den grønne avantgarde	Digitale formater.	Digital dialog og medlemsinvolvering.	At få frivilliges input til udviklingen af spejdernes bæredygtighedsindsatser og skabe ejerskab og handlekraft blandt spejderledere.	Grøn Avantgarde: består af frivillige spejderledere med interesse for bæredygtighed, ikke udvalgt for repræsentativitet.	Input anvendt til projektdesign, partnerskaber, prioriteringer og udvikling af lokale aktiviteter.	Løbende e-mails og ad hoc-aktivering.	Gennem spejdernes eksisterende netværk, personlige kontakter og anbefalinger fra frivillige.	Deltagerne har ikke selv beslutningskompetence, men deres erfaringer og perspektiver indgår direkte i udviklingen af projektet og i udformningen af ansøgninger.	Den Grønne Avantgarde er drevet af en – to interne medarbejder.	Kvalificerede beslutninger, stærkere relationer mellem frivillige og ansatte, konkret projektudvikling og øget organisatorisk kapacitet på bæredygtighedsområdet.	
Borgerforslag	Digitale formater.	Digital deltagelsesform.	At give borgere mulighed for at bringe forslag til politisk behandling.	Alle borgere.	Politisk behandling af borgerforslag, hvis det har opnået 50.000 underskrifter. Ofte med til at skabe politisk debat og i nogle tilfælde lovændring.	Kontinuerlig – altid åben.		Lav teknisk barriere; alle kan oprette borgerforslag.	Interne ressourcer.	Mindsker afstanden mellem borgere og politikere og er et respekteret format blandt politikere.	
Foreningspanel	Digitale formater.	Digital inddragelse via survey.	At få indsigt i medlemmernes og foreningernes behov, barrierer og ønsker, kvalificere organisationens politiske interessevaretagelse og kommunikation, udvikle tidssvarende aktiviteter og tilbud i foreningerne, skabe demokratisk kultur og refleksion samt bruge data til at påvirke politiske dagsordener.	Idrætsforeninger, bestyrelsesmedlemmer, trænere og frivillige – og indirekte de ca. 2 mio. medlemmer. Foreningspanelet omfatter ca. 4.000-5.000 foreninger, typisk repræsenteret af formænd eller kasserere. Repræsentationen er skæv med overrepræsentation af ressourcestærke og ældre mænd, mens unge, kvinder og minoriteter er underrepræsenteret. Organisationen ønsker at nå længere ud, især til frivillige og brugere i bunden af strukturen.	Analyser af aktuelle emner, pressehistorier og policy-anbefalinger, politiske udmeldinger på årsmøder, kurser med nye værktøjer til frivillige og borgermøder, der skaber offentlig debat. Deltagerne får resultater via artikler, presse og nyhedsbreve. Data anvendes aktivt i analyser, kommunikation og politisk arbejde, og lokalt bruges resultaterne af idrætsskulsulenter til at udvikle aktiviteter.		Sker gennem netværk, medlemslister og organisationens kommunikationskanaler.	Moderat i foreningspanelet, hvor deltagere bidrager med data uden beslutningsmagt.	Organisationen har egen analyseenhed og står for de fleste undersøgelser. Der samarbejdes med eksterne analyseinstitutter ved befolkningsundersøgelser og med andre organisationer afhængigt af emne. De 14 regionale enheder fungerer som bindeled mellem sekretariat og lokale foreninger.	Øget viden om foreningers behov, bedre politisk argumentation, konkrete tilbud og kurser samt øget refleksion blandt frivillige. Værdiskabelsen omfatter større legitimitet gennem medlemsforankret viden, politisk gennemslagskraft og styrkelse af foreningsdemokratiet og den folkelige deltagelse.	
Politik-udviklingsworkshops	Digitale formater	Digital inddragelse via workshops på Teams.	At udvikle politik og retning for organisationen gennem medlemsinddragelse.	Medlemmer inviteres bredt.	Politisk dokument udviklet i fællesskab.			Workshops foregår i breakout rooms, hvor idéer samles og senere omsættes til et politikpapir af bestyrelsen, der vedtages på landsmødet.		Invitere medlemmerne ind til at definere fundamentet og dagsordene til landmødet.	
Ungdomsperspektiv	Digitale formater	Spørgeskemaundersøgelse og rapport med anbefalinger, udsendt via uddannelsesinstitutioners interne systemer.	At indsamle unges perspektiver på lokale beslutninger og give anbefalinger til politiske beslutningstagere.	Unge fra ungdomsudannelser, rekrutteret digitalt. Deltagerne var 15-24 år, primært elever fra gymnasiale uddannelser, med en overvægt af piger og uden fuld repræsentativitet for hele ungdomsgruppen.	Rapport præsenteret for lokale beslutningstagere, hvor flere af de unges forslag blev indarbejdet i en udviklingsplan.	Hvert år.	Via skolernes interne kommunikationskanaler.	Besvarelse af spørgeramme, hvor deltagerne var informeret om rammerne på forhånd.		Skabte grundlag for dialog mellem unge og politikere og styrkede unges kendskab til lokale beslutningsprocesser samt deres oplevelse af ejerskab.	

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
OK26-portalen	Digitale formater.	Digital medlemsinddragelse på dialogplatform og lokalt forankrede kollegakaffer.	At få medlemmernes og ikke-medlemmers input til overenskomstforhandlingene 2026 og styrke fagbevægelsens legitimitet og nærhed.	Medlemmer af HK Kommunal samt ikke-medlemmer på de kommunale og regionale arbejdspladser.	3.500 registreringer, 14.000 interaktioner, 8.000 synspunkter, der blev køgt ned til 10 hovedbudskaber til overenskomstforhandlingerne 2026.	3 ugers digital kampagne, kombineret med løbende lokale aktiviteter.	Gennem tillidsrepræsentanter, stormøde, nyhedsbrevskampagne, sociale medier, konkurrencer.	Åben dialog uden styring, hvor deltagernes input indgår direkte i forberedelsen af OK-forhandlingerne.	Indsatsen krævede betydelige ressourcer både internt og eksternt. Internt har to til tre medarbejdere arbejdet intensivt i kampagneperioden for at drive processen frem, mens et eksternt bureau har stået for udviklingen af den digitale platform og et andet for at udvikle konceptet for kollegakaffen.	Styrket repræsentation af medlemmernes ønsker i overenskomstforhandlingerne, øget transparens, stærkere lokal involvering og ny organisatorisk kapacitet til digital inddragelse.
Unge til uddannelse” – digital borgerinddragelsesproces på mobilitetsområdet	Digitale formater.	Digitalt pilotprojekt med tre borgermøder og spørgeskemaer. Deltagelse af ca. 80 unge fra fire campusser og 7-8 politikere.	At skabe direkte dialog mellem unge og politikere om kollektiv trafik og uddannelsesadgang.	Elever på ungdomsudannelser i regionen.	Prioriterede forslag fra unge til forbedringer af kollektiv trafik; politisk beslutning om at afsætte 4 mio. kr. til tiltag baseret på deres input.	Tre møder afholdt i slutningen af 2024 og begyndelsen af 2025.	Gennem campuskoordinatører, rektorer og elevrådsformænd.	Høj grad af dialog mellem unge og politikere. Høj grad af medbestemmelse – unge prioriterede fx politiske forslag. Opmærksomhed på tekniske udfordringer.	Forløbet var ressourcekrævende, bl.a. pga. tæt koordinering med tovholdere, detaljeret mødesign og forberedelse af politikere. En ekstern procesleder faciliterede, og møderne blev lagt efter skoletid for at sikre unges deltagelse.	Direkte indflydelse på politiske prioriteringer, styrket dialog mellem unge og politikere, og erfaringer med digital borgerinddragelse i en regional kontekst.
Gaming arrangement	Digitale formater.	Digitale sessioner, hvor borgere kan spille online med en politiker og tale om politik undervejs.	At nå unge mænd og andre grupper, der normalt ikke deltager i politiske aktiviteter, i et lavtærskelformat.	Særligt unge mænd og andre, der er aktive på gamingplatforme.	Uformelle input og spontane reaktioner, som noteres ned, når der opstår relevante pointer.	Afholdes lejlighedsvist, særligt i valgperioder.	Åben og spontan deltagelse via gamingplatforme.	Borgere deltager i samtaler om politik, mens de spiller.	Gennemføres af organisationen selv.	Giver adgang til nye målgrupper og indblik i holdninger hos borgere, der ellers sjældent engagerer sig i politik.
Vejledende folkeafstemninger om vindmøller	Digitale formater.	Kommunal vejledende folkeafstemning.	At få borgernes holdning til konkrete energiprojekter i kommunen.	Hele kommunens befolkning.	Vejledende resultat.	Afholdt én gang – afstemningen var åben i 14 dage.	Alle borgere kan stemme. Invitation via brev i E-boks.	Afstemning. Inddrage borgere og lokalsamfund og lytte til deres input, for sammen kan man skabe bedre energiprojekter, der passer ind i de lokale kontekster.	Administrativ afvikling gennem kommunal organisering. Forud for afstemningerne holder projektudviklerene lokale borgermøder, hvor alle har mulighed for at komme og høre mere om de enkelte projekter, og hvordan de forholder sig til de tematikker, som thyboerne har været med til at definere.	Legitimitet (afhængigt af stemmeprocent). I én fulgte politikerne resultatet.
HYBRIDE FORMATER. ANTAL: 2										
Opgaveudvalg	Hybrid format .	Midlertidige opgaveudvalg (§17, stk. 4) med 5 politikere og 10 borgere, der samarbejder om et konkret tema.	At udvikle politik i fællesskab mellem borgere og politikere og styrke lokaldemokratiet.	Borgere med relevante kompetencer, såsom erfaring eller engagement i emnet (ikke udvalgt efter deskriptiv repræsentation).	Anbefalinger, strategier eller principper, som oftest vedtages politisk.	8-9 opgaveudvalg etableres i hver toårige budgetperiode. Hvert udvalg mødes typisk én gang om måneden gennem forløbet.	Abne opslag på hjemmeside og i lokalpresse; borgerne ansøger via formular. Kommunalbestyrelsen udvælger deltagere ud fra relevans og kompetencer.	Borgerne deltager i hele processen – fra problemforståelse til udvikling af løsninger – sammen med politikere og forvaltning.	Det har været vigtigt for kommunen at opbygge interne kompetencer til procesdesign og facilitering. Eksterne aktører bruges meget sjældent – fx til eventuelle ekspertoplæg, tilrettelæggelse eller facilitering. Det er udgangspunktet for alle opgaveudvalg, at forløbet finansieres indenfor det eksisterende budget.	Høj tilfredshed både fra borgere og politikere, styrket dialog og ejerskab, bedre løsninger med en meget høj take-up rate politisk.
Generations-samtaler på årsmøder	Hybrid format	Hybridt samtaleforløb.	At skabe et samtaleformat, hvor unge sætter dagsordenen, og hvor politikere deltager på unges præmisser med spørgsmål og temaer valgt af de unge.	Ældre og unge	Ærlig samtale med fokus på det hele menneske, fremfor forudindtagede ideer og holdninger.		Politikere eller ældre borgere til en samtale med højskoleeleverne	Flytter magtbalancen, idet de unge definerer samtalens rammer og styrer dialogen.	Eleverne styrer dagsorden og sætter rammerne.	Skaber ærlighed og refleksion frem for taktiske svar og viser demokratisk dialog på tværs af generationer.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
PANELER OG RÅD. ANTAL: 7										
Udviklingsrådet for unge	Paneler og råd.	Rådgivende ungeråd, hvor unge udvælger specialforbund til at modtage innovationsmidler.	At sikre ungeinddragelse i udviklings- og støtteinitiativer.	Unge, der tidligere har haft kontakt til organisationen gennem fx praktik eller klubprojekter. Sammensætningen er ikke systematisk, men baseret på unge, man har mødt og lært at kende.	Ung perspektiv på hvilke specialforbund der ifølge dem skulle have finansiering. Input til fordeling af midler.			Rådgivende og beslutnings-tagende, blandt andet i fordelingen af midler.	Uddeling af penge til innovationslaboratorier, som speciaforbund har budt ind på.	Styrket oplevelse af medbestemmelse og øget legitimitet i beslutninger.
Fokusgrupper	Paneler og råd.	Fokusgrupper, hvor borgere præsenteres for politiske forslag og kampagneelementer, og deres reaktioner og forståelse undersøges.	At få indblik i vælgernes opfattelser, teste budskaber og identificere, hvor kommunikationen fungerer og hvor der er misforståelser eller mangler.	Borgerlige vælgere (nuværende, tidligere eller potentielle), udvalgt efter alder, politisk tilhørsforhold og geografi.	Rapporter med hovedtendenser og input om budskaber, modtagelse og temaer, som sekretariatet efterfølgende anvender i strategisk kommunikation.	Anvendes løbende og særligt i forbindelse med kampagner.	Foretages af eksternt bureau på baggrund af sekretariatets målgruppekriterier.	Deltagerne giver feedback på politiske udsagn, kampagner og temaer gennem dialog og spørgsmål.	Eksternt bureau tilrettelægger og gennemfører.	Styrket kommunikativ skarpheid, bedre forståelse af vælgernes opfattelser og tydeligere pejlinger for kampagner.
AI panelet	Paneler og råd.	Panel af 10 tillidsrepræsentanter fra forskellige fag, der mødes over 1,5 år i 4-5 workshops, inkl. deltagelse på Folkemødet med træning i debatdeltagelse. Formålet er at drøfte AI's betydning i arbejdslivet og formulere fælles anbefalinger.	At få hverdagsnære perspektiver på et nyt område uden lang tradition i organisationen, og at udvikle anbefalinger baseret på lønmodtagernes egne erfaringer.	Tillidsrepræsentanter udpeget af deres forbund, udvalgt på tværs af brancher og jobfunktioner – både store arbejdspladser og fag med særlige udfordringer.	Et samlet anbefalingskatalog samt indsigt i, hvordan AI påvirker forskellige fag.	4-5 møder over ca. 1,5 år.	Deltagere indstillet via medlemsforbundene.	Deltagerne deler erfaringer fra egne arbejdspladser og udvikler anbefalingerne i fællesskab. Input fra sociale medier bruges mere som bred temperaturmåling.	Centralt organiseret panel; forbund rekrutterer deltagere. Eksternt analysebureau monitorerer sociale medier.	Styrker legitimitet og giver ny indsigt i komplekse temaer som AI, hvor der mangler historik i fagbevægelsen. Bidrager til politiske positioner og strategisk forståelse.
Kompetencepanelet	Paneler og råd.	Et panel med medlemmer fra de frivillige fagtekniske og regionale enheder samt repræsentanter fra administrationen. Panelet mødes 6-7 gange om året og indsamler viden om kompetencebehov og erfaringer fra medlemmerne.	At få input til udvikling og koordinering af efteruddannelsestilbud samt indblik i, hvilke kompetencer medlemmerne efterspørger, og hvad der fungerer i de lokale faglige miljøer.	Medlemmer fra frivillighedssystemet (fagtekniske selskaber og regionale enheder), der repræsenterer deres bagland og har indsigt i faglige behov.	Opsamling af erfaringer og behov fra medlemmer, som bruges til at udvikle og kvalificere efteruddannelsestilbud og til at skabe sammenhæng på tværs af faglige aktiviteter.	Panelet mødes 6-7 gange årligt og har været i drift ca. et halvt år.	Deltagere udvælges gennem indstillinger fra frivillige miljøer og efter dialog med kandidater, der har relevant faglig viden og tid til at deltage.	Panelmedlemmerne indhenter input fra deres bagland og bringer det ind i møderne; medlemmer kan dermed få deres perspektiver repræsenteret via lokale repræsentanter.	Frivillige panelmedlemmer og medarbejdere fra efteruddannelsesområdet deltager; administrationen står for koordinering og vidensopsamling.	Giver bedre forståelse af medlemmernes kompetencebehov og sikrer, at efteruddannelsestilbud afspejler praksisnære erfaringer. Understøtter kvalitet, koordination og relevans i det faglige arbejde.
Erfarings-ekspertpanel	Paneler og råd.	Panel af borgere med levet erfaring, der læser projektidéer og giver skriftlige og mundtlige kommentarer, inden ansøgere udvikler deres endelige projekter.	At sikre, at borgerperspektivet indgår meget tidligt i projektudviklingen, så idéer og løsninger baseres på erfaringer fra dem, det handler om.	Borgere med psykiske eller sociale udfordringer, udvalgt for at repræsentere relevante erfaringer i støtteområdet.	Feedback, som ansøgere bruger til at revidere projektforslag; mere relevante og brugerorienterede endelige ansøgninger.	Gennemføres som del af fondens løbende bevillingsproces (ny model fra 2024).	Panelet sammensættes og faciliteres af en psykolog; deltagerne udvælges efter erfaring og relevans, ikke via fondens egne medarbejdere.	Eksperterne giver detaljerede kommentarer til projektidéer, der indarbejdes af ansøgerne i næste ansøgningsrunde.	Professionel facilitering ved psykolog; fonden organiserer processen, men deltager ikke i den konkrete feedbackfase.	Mere kvalificerede projektforslag, større relevans for målgruppen og stærkere projekter, da borgerperspektivet bygges ind fra start.
Ungeråd	Paneler og råd.	Ungeråd i almene boligområder, hvor unge deltager i beslutninger og udvikling af lokale aktiviteter og indsatser.	At give unge reel stemme og medskabelse i deres boligområde og sikre, at boligsociale indsatser afspejler unges behov og perspektiver.	Unge beboere i almene boligområder, ofte grupper som ellers ikke deltager i lokale beslutningsrum.	Anbefalinger, lokale aktiviteter og beslutninger, som indgår i boligsociale helhedsplaner.	Løber kontinuerligt som del af boligsociale indsatser.	Opsøgende og håndholdt rekruttering målrettet unge, inkl. dem der normalt ikke deltager.	Unge deltager i dialog, drøftelser og beslutninger om lokale forhold; inddragelsen er praktisk og hverdagsnær.	Faciliteres af boligsociale medarbejdere; indgår som del af større helhedsplaner med flere aktører.	Styrker unges medborgerskab, øger deltagelse og skaber mere relevante og lokalt forankrede løsninger.
Alliancen mod hjemløshed	Paneler og råd.	En flerårig alliance med over 50 aktører, hvor unge, hjemløse og relevante organisationer indgår i samtaler og alliancedage.	At samle aktører og berørte grupper i ét fælles rum for at identificere problemer, udvikle løsninger og påvirke lovgivning. Inddragelsen skal sikre, at stemmer fra unge og hjemløse indgår i både analyse- og beslutningsprocesser.	Hjemløse, unge i udsathed, fagprofessionelle, frivillige organisationer og andre aktører på området.	Fælles anbefalinger, politiske oplæg og viden, der bidrager til udvikling af løsninger. Arbejdet har været med til at påvirke lovgivning og praksis på området.	Løbende samtaler, systematiske interessentmøder og tilbagevendende alliancedage.	Gennem alliancepartnerne, herunder organisationer som repræsenterer unge udsatte og hjemløse. Deltagere inviteres på baggrund af relevans og erfaring.	Deltagerne deler erfaringer og perspektiver i dialoger, workshops og alliancedage. Input bruges til at forme analyser, strategier og politiske tiltag.	Drives af en dedikeret allianceenhed med ansatte, der faciliterer dialoger og koordinering mellem de mange aktører. Samarbejde med organisationer, kommuner og interessenter på området.	Reduceret hjemløshed, stærkere kobling mellem politik og praksis og større repræsentation af unge og hjemløses stemmer. Inddragelsen skaber legitimitet og mere virksomme løsninger.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
SAMTALE-, EVENT- OG DEBATFORMAT. ANTAL: 16										
Lejerfestival	Samtale-, event- og debatformat.	Festival og kulturarrangement med talks og debatter.	At fejre de almene lejere, synliggøre deres bidrag til byens fællesskab og udfordre idéen om, at man først er "rigtig borger", når man ejer sin bolig. Samtidig gav arrangementet almene lejere mulighed for direkte dialog med politikere.	Almene lejere, afdelingsbestyrelser, lokale borgere og politikere. I alt ca. 200 deltagere, heraf 70-80 i den politiske del.	Nye samarbejder og styrkede netværk mellem organisationer og politikere, som arrangøren planlægger at videreudvikle.	Enkeltstående arrangement.	Gennem invitation af medlemmer. Bred tiltrækning gennem fysiske aktiviteter samt politisk indhold. Mobilisering gennem nyhedsbreve.	Deltagerne blev inviteret ind som fortællere og samtalepartnere i debatterne, og deltog aktivt som stemmer i scenenære talks og dialoger.	Afviklet med støtte fra en fond og i samarbejde mellem afdelingsbestyrelser, lokaludvalg og øvrige lokale aktører.	Styrket anerkendelse af almene lejere som borgere, etableret platform for fremtidig dialog med politikere og øget politisk indsigt i lejernes hverdag.
Ungdomsprogram	Samtale-, event- og debatformat.	Debat- og samtaleforløb med kuratorisk deltagelse og generationsbaseret formidling.	At give unge mulighed for at udøve medbestemmelse og spejle sig i jævnaldrende stemmer.	Unge.	Oplevelser, viden og inspiration skabt gennem kulturelle møder.	Afvikles som en del af et større kulturevent.		Unge fungerer som kuratorer og har reel beslutningskompetence.	Udvikles og afholdes af organisationen selv.	Sætte kunst og kultur på dagsordenen.
Samtaler og paneldebatter	Samtale-, event- og debatformat.	Dialogiske og vidensdelende debat- og samtaleforløb.	At give voksne mulighed for at blive klogere, inspireret og håbefulde gennem fælles refleksion.	Voksne.	Oplevelser, viden og inspiration skabt gennem åbne samtaler og paneldebatter.	Afvikles som en del af et større kulturevent.		Publikum inviteres til aktiv deltagelse i dialogbase-rede formater, baseret på ligeværdige møder.	Gennemføres af organisationen selv.	
Børneprojektet	Samtale-, event- og debatformat.	Medskabende og læringsorienterede forløb i samarbejde med skoler og kunstnere.	At give børn mulighed for at opleve kunstens kraft og selv være medskabere.	Børn, der deltager gennem deres skole og i samarbejde med kunstnere.	Udstillinger og optrædener skabt af børnene, samt dialoger og debatter, der giver refleksion og vidensdeling.	Afvikles som del af et større kulturevent.		Børn deltager som medskabere og værter for deres egne arrangementer.	Faciliteres af organisationen selv i samarbejde med skoler og kunstnere.	
FLOR	Samtale-, event- og debatformat.	Ungdomsorganisation, der afholder events som naturpleje og andre aktiviteter.	At rebrande ungdomsafdelingen for at øge ungeinvolvering samt engagere unge frivillige og give dem ejerskab over organisationens dagsorden.	Unge.	At styrke unges deltagelse i organisationens arbejde.	Løbende.	Sociale medier og events.	Meget høj grad af medbestemmelse, hvor unge selv definerer rammer og aktiviteter gennem både uformelle processer (dialog, workshops og events) og formelle processer (valg og afstemninger).	FLORs arbejde undersøttes af hovedorganisationens sekretariat.	At få flere unge engagerede i naturområdet og skabe forståelse for at være en del af en demokratisk forening.
Pingpongøkonomi	Samtale-, event- og debatformat.	Afstemning som beslutningsværktøj.	At sikre, at alle deltagere - også de stille - får indflydelse på budgetprioriteringer gennem en let tilgængelig afstemningsform.	Alle deltagende.	Budget og indsatsområder fastlagt på baggrund af fælles drøftelser efter afstemningen.	Ved møde/afstemning.		Deltagerne lægger pingpongbolde i beholdere for at prioritere de indsatser, de ønsker gennemført.		Større sikring af inddragelse fra alle deltagende, så det ikke er dem som taler højest, der får lov til at styre dagsordenen. Anden form for deltagelse end klassisk samtale.
Valgarrangementer og kreative formater	Samtale-, event- og debatformat.	Kombination af kulturaktiviteter og demokratisk dialog, fx broderiworkshops og samtaler om kommunalvalg.	At tiltrække nye deltagere gennem kreative aktiviteter, der skaber trykthed og engagement.	Personer arbejder kreativt og engagerer sig på andre måder end ved den klassiske samtale.	At mødes om noget kreativt for at skabe et rum, hvor samtalen tages på bagkant eller undervejs. Sikre at politikere også lytter til borgerne og ikke bare kommer med deres egen agenda.		Invitere dem der er interesseret i kulturhusene og dem som bor i lokalområdet.	Høj grad af ideinddragelse, da deltagerne får mulighed for at bidrage med perspektiver i en kreativ/kultur ramme.	Grupperne indenfor kulturhusene er drevet af frivillige.	At forene kunst og kultur med beslutninger og medinddragelse.
Bookinggrupper og musiknetværk	Samtale-, event- og debatformat.	Lokale borgere inddrages i programlægning og booking af koncerter.	At sikre lokal forankring, et bredere publikum og nye netværk.	Almindelige borgere eller lokale musikere.	At tiltrække publikum og medskabende ved at invitere lokale musikere ind for at stå for booking af kunstnere.		Invitere musikere fra lokaleområdet ind.	Høj grad af inddragelse ved at lade borgere være med til at beslutte og booke kunstnere. Det tiltrækker et bredere og ofte mere lokalt publikum.		
Uge 17 - Verdensmålsugen / Borgernes Verdensmålsuge	Samtale-, event- og debatformat.	Landsdækkende temauge om bæredygtighed og borgerinddragelse med lav tærskel, lokale samarbejder, fællesspisning og frivillig deltagelse.	At skabe lokale samtaler om klima, bæredygtighed og demokrati.	Lokale borgere, cilsamfund, foreninger, unge og ældre.	Lokale arrangementer, klimasange, fællesspisninger og borgerinitiativer.	Afholdes årligt.		Dialog og samskabelse, hvor borgere medskaber aktiviteter.	Udviklet i samarbejde med flere partnere.	Skaber fællesskab, engagement og nye lokale initiativer.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Syngende vælgermøder	Samtale-, event- og debatformat.	Demokratisk samtale-format og politisk møde med et kulturelt greb.	At lade politikere motivere en sang som afsæt for deres indlæg, inspireret af ønsket om ”åndelig oprustning” og et mere eksistentielt fælles sprog. Formålet er at nedbryde afstanden mellem politikere og borgere og skabe mellemmenneskelige møder.	Højskoleelever, lokalbefolkning og politikere.	Større samhørighed og lydhør.	Afholdt flere gange, men nyt koncept.		Unge faciliterer i flere tilfælde samtalen og udvælger temaer.		Tvinger politikere ud af rollen og frem som mennesker, skaber respekt og afvæbner konfrontation samt styrker empati og samhørighed.
Højskolerne på Folkemødet	Samtale-, event- og debatformat.	Demokratisk lærings- og deltagelsesprojekt i udvikling og deltagelse af debatter.	At styrke unges demokratiske erfaring og civilsamfundsengagement, hvor unge ikke kun er tilskuere, men selv producerer indhold og deltager som aktive borgere.	Omkring 800 elever fra højskoler deltager hvert år.	Deltagelse og udvikling af debatter. Måling af, hvor mange elever der efterfølgende engagerer sig i civilsamfundet.	Hvert år.	Organisationen og andre interesserede samarbejdspartnere/sceneansvarlige rekrutterer eleverne.	Elever deltager i egne debatter og indgår desuden i andre arrangementer; i 2025 deltog de i over 30 debatter uden for eget telt.	800 højskolelever deltager og er med til at udvikle rammerne og indholdet.	Mange unge oplever for første gang at blive taget alvorligt i demokratiet, og flere vender året efter tilbage som engagerede frivillige i civilsamfundet.
Ung-til-ung demokrati-projekt	Samtale-, event- og debatformat.	Ungdomsbaseret borgerinddragelse gennem oplæg, dialogformater, pop-up-aktiviteter og digitale formater.	At styrke unges viden om europæisk politik, øge demokratisk selvtillid og give unge reel indflydelse ved at lade dem planlægge, udvikle og gennemføre aktiviteterne selv.	Unge under 30 år, særligt unge i yderområder, på erhvervsuddannelser, FGU-forløb og unge fra minoritetsmiljøer.	Dialogmøder, pop-up-events, klasserumsbesøg, paneldebatter samt podcasts og explainer-videoer produceret af unge.			Ung-til-ung-metode, hvor unge fungerer som demokratiambassadører, planlægger aktiviteter, faciliterer dialoger og producerer indhold.		Styrker unges demokratiske deltagelse, skaber ligeværdige dialoger og giver unge oplevelsen af reel indflydelse og ejerskab over demokratisk indhold.
Åbent hus om beboerdemokrati	Samtale-, event- og debatformat.	Årligt åbent-hus-arrangement med præsentationer, dialog og stationsbaseret erfaringsudveksling.	At gøre det lettere og mere overskueligt at være beboervalgt, og give afdelingsbestyrelserne konkrete redskaber som årshjul, håndbog og værktøjskasse til deres arbejde. Formålet er også at styrke samarbejdet med den lokale drift og skabe et fælles udgangspunkt for det daglige beboerdemokratiske arbejde.	Afdelingsbestyrelser og medlemmer af repræsentantskabet.	Præsentation af værktøjskasse, årshjul og håndbog; erfaringsudveksling i grupper og på tværs af afdelinger.	Afholdes én gang årligt.	Invitation via mail og mundtlig omtale på afdelingsbestyrelsesmøder.	Dialog, erfaringsudveksling og valg mellem forskellige temastationer.	Afviklet af interne konsulenter.	
Sundhedstalks	Samtale-, event- og debatformat.	Dialogmøder i lokale miljøer, herunder fællesskabscentre og moskéer, hvor borgere, tillidspersoner og myndighedsrepræsentanter mødes om sundhedsrelaterede temaer	At skabe trygge samtaler om sundhed, styrke tillid til sundhedsinformation og give myndigheder direkte indblik i borgernes erfaringer, barrierer og behov.	Minoritetsætniske borgere på tværs af alder, med særligt fokus på unge, ældre kvinder og ældre mænd (65+), som typisk er sværere at nå gennem traditionelle formidlingskanaler.	Borgernes erfaringer og perspektiver formidles direkte til myndigheder gennem deres deltagelse i talks. Samtalerne bidrager til justering af indsatser og styrker myndighedernes forståelse af målgruppens behov. Derudover ydes konkret hjælp, fx booking af sundhedstilbud.	Afholdes løbende som en række talks i forskellige byer, med intensivering i perioder med særligt fokus.	Opsøgende outreach 2-4 uger før hvert arrangement via lokale tillidspersoner, personlig kontakt, flyers, plakater og synlighed i lokalområdet. Fokus på at skabe genkendelighed og relevans gennem kendte ansigter og lokale aktører.	Borgere engageres gennem åbne dialoger, Q&A (herunder anonyme spørgsmål) og uformelle samtaler før og efter talks. Inddragelsen bygger på tryghed, lytten og lavpraktisk erfaringsudveksling.	Faciliteres af medarbejdere og lokale tillidspersoner. Ingen eksterne bureauer. Myndigheder deltager med medarbejdere og ledelse for at sikre direkte vidensoverførsel.	Øget tillid til sundhedsinformation, større tilslutning til sundhedstilbud og styrkede relationer mellem borgere og myndigheder. Dialogerne skaber indsigt, nedbryder myter og understøtter mere langvarig tillidsopbygning.
Talks	Samtale-, event- og debatformat.	Større publikumsarrangementer med oplæg, gæster og Q&A, hvor borgere kan stille spørgsmål og høre om politiske temaer.	At gøre politik mere tilgængelig, skabe direkte dialog med borgere og give indsigt i partiets perspektiver og prioriteringer.	Borgere med interesse for politik både nuværende vælgere og nysgerrige, der ønsker at stille spørgsmål direkte.	Opsamling af tendenser og spørgsmål fra publikum, som rådgivere noterer og bringer med ind i kommunikationsarbejdet.	Afholdes som turnéer i forbindelse med kampagner og udgivelser.	Åben tilmelding via billetsalg.	Deltagerne stiller spørgsmål via Q&A og bidrager til dialogen med egne temaer.	Planlægges og afvikles af organisationen selv. Interne medarbejdere deltager for at opsamle input.	Styrket tilgængelighed og afmystificering af politik, samt oplevelse af at blive taget seriøst som borger.
Ungdomsøen	Samtale-, event- og debatformat.	Initiativ, hvor unge har ansvar, medinddragelse og medbestemmelse i drift og udvikling af aktiviteter og rammer på Ungdomsøen.	At skabe fællesskab og demokratisk erfaring gennem aktiv deltagelse, hvor unge får reel indflydelse og ansvar.	Unge, der ønsker at engagere sig i fællesskab, organisering og udvikling af aktiviteter.	Ungeledede aktiviteter, beslutninger og fællesskaber, der styrker deltagernes kompetencer og ejerskab. Derudover formidler de unge her viden videre til besøgende, hvilket styrker både deres egen og gæsternes viden.	Pågående initiativ med løbende aktiviteter og ungestyrede beslutningsprocesser.	Bredt og åbent; unge engageres gennem fællesskaber, netværk og foreningsliv.	Unge udvikler, beslutter og driver aktiviteterne og har reel medbestemmelse i organiseringen.	Støtte fra fonden og samarbejdspartnere; facilitering af rammer, mens indhold drives af unge selv.	Skaber demokratisk erfaring, stærke fællesskaber og øget oplevelse af indflydelse hos unge.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
STORMØDER OG KLASSISKE MØDEFORMATER. ANTAL: 8										
Grønt Landsmøde	Stormøder og klassiske mødeformater.	Stormøde for frivillige med workshops, viden- deling og fælles måltider.	At åbne organisationen op og skabe ejerskab, inspiration og legitimitet omkring politik og strategi.	Repræsentantskab, aktive frivillige og medlemmer. Der arbejdes med geografisk repræsentation gennem lokalafdelinger og øget inddragelse af unge, mens etnisk repræsentation er en udfordring.	Strategier, politikker og hvidbøger, der samler input og beslutninger fra strategiforløb. Landsmødet bidrager også til løbende strategiske justeringer.	Afholdes én gang årligt som weekendmøde, suppleret af et ekstra årligt møde.	Intern rekruttering via mail til medlemmer og frivillige.	Høj grad af inddragelse i drøftelser og strategiinput, mens formelle beslutninger træffes af repræsentantskabet.	Formatet afvikles af organisationen selv.	Øget ejerskab, engagement og deltagelse blandt frivillige samt et voksende frivilligmiljø, særligt blandt unge. Landsmødet styrker organisationens interne legitimitet og politiske gennemslagskraft gennem folkelig opbakning.
Generalforsamlingen	Stormøder og klassiske mødeformater.	Demokratisk stormøde og beslutningsforum.	At give eleverne direkte beslutningsmagt over organisationens politik og at aktivere dem demokratisk.	Alle elever i grundskolen kan deltage. Der sker ingen udvælgelse – det er først-til-mølle, og deltagelse er gratis for elever fra skoler, som er medlem. Antallet af deltagere ligger typisk mellem 200 og 500.	Vedtagne politikker, ændringer i vedtægter og nye resolutioner. De nye politikker implementeres af bestyrelsen og sekretariatet og fungerer som mandat i dialogen med politikere og ministerier.	Afholdes årligt i foråret.		Fuld beslutningsret for eleverne. De formulerer og vedtager alle forslag, mens bestyrelsen ikke har stemmeret til forsamlingen for at sikre lighed.		Styrker elevernes politiske dannelse og oplevelse af reel indflydelse. Den elevstyrede beslutningskraft giver stærk demokratisk læring, men deltagelsen kræver tid og kan føre til overrepræsentation af særligt engagerede elever.
Landskonferencen	Stormøder og klassiske mødeformater .	Politisk opfølgningsmøde.	At drøfte og opdatere vedtagne politikker samt udtale sig om aktuelle temaer.	Alle elever i grundskolen kan deltage. Der sker ingen udvælgelse – det er først-til-mølle, og deltagelse er gratis for elever fra skoler, som er medlem.		Afholdes én gang årligt i efteråret.		Elever formulerer udtalelser, som gælder indtil næste generalforsamling.		Sikrer kontinuerlig elevinddragelse og aktualitet i politiske holdninger. Resultaterne offentliggøres i organisationens politiske kompendium.
Kongres	Stormøder og klassiske mødeformater.	Stormøde.	At sikre legitimitet og folkeligt mandat bag beslutninger om overenskomster, indsamle forslag og input fra medlemmer om arbejdsliv og vilkår, skabe ejerskab og forståelse for overenskomster og den danske model samt styrke sammenhængen mellem medlemmernes behov og forbundets politik.	Medlemmer, rekrutteret fra relevante faggrupper. Fokus på geografiske områder med lav stemmeprocent. Udfordringer knyttet til at engagere yngre medlemmer, etniske minoriteter og travle børnefamilier. Der er udfordringer med historiske konnotationer i rekrutteringen af særligt østeuropæiske medlemmer, hvor der ligger et stort oplysningsarbejde for at engagerer gruppen.	Kongresbeslutninger og politiske linjer, overenskomster med konkrete forbedringer i arbejdsliv, intern evaluering af deltagelse og geografi, analyse og dataindsamling til kommende kampagner, feedback der integreres i næste overenskomstcyklus samt udarbejdelsen af overenskomstbog baseret på medlemsinput.	Afholdes hvert fjerde år.	Data-drevet rekrutteringsindsats, herunder velfungerende telefonrekruttering.	Høj grad af formel indflydelse gennem afstemninger og beslutningsrettigheder. Medlemmer kan stille forslag, som behandles i hovedbestyrelsen og afgøres på kongressen.	Organisering via lokale afdelinger, tillidsrepræsentanter, hovedbestyrelse og kongres. Samarbejde med forhandlingsforbund og arbejdsgiverorganisationer. Uddannelsesstruktur med egen skole, som uddanner tillidsrepræsentanter i overenskomstforståelse, arbejdsmiljø, ligestilling og stresshåndtering.	Markant øget stemmeprocent og dermed større legitimitet. Styrket ejerskab bag overenskomster og bedre beslutninger baseret på virkelige arbejdsvilkår. Øget viden og perspektiv i organisationen samt et bredere politisk mandat. For medlemmerne skaber kongressen demokratisk selvtillid, ejerskab, rettighedsbevidsthed og handlekraft.
Foretræde for Folketingets udvalg	Stormøder og klassiske mødeformater.	Formel institutionel adgang til lovarbejdet, hvor borgere og foreninger kan få foretræde.	At give borgere mulighed for at præsentere deres synspunkter direkte for udvalgets medlemmer.	Alle kan anmode om foretræde; typisk organisationer, lokale foreninger eller enkeltpersoner.	Politikerne modtager information og argumenter, men der gives ingen formel skriftlig respons. Opfølgning sker ikke formelt, men borgere kan uformelt alliere sig med politikere i udvalget.	Kontinuerligt – når borgere anmoder.		Rådgivende input til politikere.	Interne ressourcer.	Kan påvirke politikeres beslutningsgrundlag.
Åbne høringer	Stormøder og klassiske mødeformater.	Formelle høringer åbne for offentligheden.	At skabe offentlig debat og give input til lovgivning.	Borgere, organisationer og eksperter.	Bidrag til den politiske behandling. Opfølgning gives ikke direkte til borgerne.	Løbende efter behov.		Borgere kan stille spørgsmål.	Interne ressourcer.	Øget gennemsigtighed og mulighed for deltagelse.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Beboermøder	Stormøder og klassiske mødeformater.	Klassisk mødeformat.	At sikre beboernes indflydelse på drift, vedligehold, økonomi og udvikling, skabe lokal legitimitet bag beslutninger, understøtte gode boligområder med ejerskab og trivsel samt styrke demokratisk deltagelse i udviklingsprocesser.	Alle beboere over 18 år i almene boliger. Deltagelsen varierer meget og er ofte begrænset til et mindre segment af engagerede beboere. Repræsentationen er typisk skæv med lav deltagelse blandt unge og etniske minoriteter, og overrepræsentation af ældre og ressourcestærke beboere.	Godkendte budgetter og beslutninger om drift, vedligehold og projekter. Valg af afdelingsbestyrelse og repræsentanter til organisationsbestyrelse. Ved helhedsplaner træffes konkrete beslutninger om renoveringer, husleje og genhusning. Referater offentliggøres digitalt, og implementeringen varetages af administrationen. Opfølgning sker gennem bestyrelser og drift.		Sker typisk via fysiske indkaldelser i postkasser og opslag.	Høj grad af formel indflydelse med faste frister for forslag. Hver husstand har to stemmer. Processerne er beslutningsorienterede med begrænset dialog og få forberedende aktiviteter. Forslag kan vedtages eller forkastes på mødet.	Eksterne facilitatorer inddrages ved store projekter. Beslutninger træffes ved håndsoprækning eller stemmeseddel. Lokale afdelinger står for selve møderne, mens administrationen understøtter beboerdemokrater. Der samarbejdes med kommuner og boligsociale medarbejdere om kapacitetsopbygning.	Skaber ejerskab og stolthed blandt aktive beboere, legitimitet omkring beslutninger og boligprojekter samt oplevelse af medbestemmelse og tryghed. De demokratiske processer styrker sammenhængskraft og lokalt engagement og inviterer borgerne ind – også dem, der ikke deltager.
Fyraftensmøde om fx henlæggelsespolitik	Stormøder og klassiske mødeformater.	Fysisk møde med oplæg og efterfølgende skriftlig høring.	At præsentere det materiale, der arbejdes med i henlæggelsespolitikken, og give afdelingsbestyrelserne mulighed for at drøfte indholdet og komme med input før høring og beslutning.	Afdelingsbestyrelser.	Input til videre udarbejdelse af politikudkastet.	Afholdes som en del af den konkrete proces.	Invitation til alle afdelingsbestyrelser.	Dialogmøde efterfulgt af skriftlig høring.	Afviklet af interne konsulenter.	
UDVIKLINGS- OG LÆRINGSFORLØB. ANTAL: 10										
Talentprogram for fremtidens meningsdannere	Udviklings- og læringsforløb.	Kompetenceudviklingsforløb for unge med træning i debat, medier og bestyrelsesarbejde.	At give unge konkrete værktøjer til at deltage i offentlig debat og politiske samtaler gennem skrivning, tale og medieoptræden.	Unge mellem 18-35 år, der er medlem af organisationen.	Nye unge debattører og bestyrelsesmedlemmer samt produktion af debatindlæg og medieindslag.	Tre weekender pr. forløb, gentages årligt.	Via interne formularer i organisationens medlemsnetværk samt sociale medier. Udvælgelsen sker på baggrund af motiverede ansøgninger.	De unge deltager aktivt i øvelser, arbejder praktisk med taler, debatindlæg og medietræning samt indgår i løbende dialog og sparring med eksperter og fagfolk.	Forløbet drives af ungdomsorganisationen, der står for projektledelse, facilitering og træning. Inddragelsen understøttes af frivillige kræfter og eksterne samarbejdspartnere, som bidrager med faglige oplæg eller medietræning.	Øget selvtillid, agens, konkrete kompetencer og demokratisk handlekraft blandt deltagerne. De unge bliver i stand til at deltage i den offentlige debat, bidrage med deres perspektiver og engagere sig bredere i samfundet, fx gennem bestyrelses- eller advisory board-roller.
Valgprojektet	Udviklings- og læringsforløb.	Demokratisk undervisnings- og deltagelsesprojekt.	At få flest mulige skoler til at afholde demokratiske skolevalg og styrke elevers viden om og deltagelse i demokrati.	Elever i grundskolens ældste klasser.	Lokale valgarrangementer og styrket elevrådsarbejde. Projektet øger viden og interesse for demokrati og styrker elevrådenes rolle lokalt.	Afholdes i forbindelse med hvert skolevalg		Elever deltager i den praktiske gennemførelse og i debataktiviteter på skolen.		
Demokrati-formidling	Udviklings- og læringsforløb.	Undervisnings- og demokratiformidlingsforløb over tre uger. I uge 1 vælger eleverne tre ud af 21 mærkesager indsendt af ungdomspartier. I uge 2 udvikler de kampagner og argumenter. I uge 3 deltager ungdomspolitikere i debat på skolerne, efterfulgt af et valg.	At styrke unges demokratiske selvtillid og forståelse.	Skoleelever.	Skolevalgresultat og øget politisk engagement. Deltagerne opnår større demokratisk selvtillid og viden.	Afholdes hvert andet år som et 3-ugers program.	Skoler tilmelder sig.	Et læringsformat.	Interne ressourcer samt eksterne, samarbejdspartnere.	Reelt engagement og demokratisk dannelse. Evalueringen viste øget demokratisk selvtillid og kendskab til politik. Ungdomspartier rekrutterer markant flere medlemmer efter skolevalgene.
Kulturpas	Udviklings- og læringsforløb.	Nationalt program for unges kulturbrug.	At give 53.000 unge mulighed for at opleve kultur via et gavekort på 1.000 kr.	Unge, især førstegangsdeltagere i kulturlivet.	At få unge til at engagere sig i kulturrele fritidsinteresser, men også med øje for styrke demokratiet, ved at danne unge til at se verden fra forskellige perspektiver.			Frivilligt tilbud.	Et projekt i fællesskab med andre aktører.	Øget adgang til kultur, dannelse og demokratisk erfaring gennem kulturel deltagelse.

Titel	Format gruppe	Format	Formål	Målgruppe	Output	Frekvens	Rekruttering	Inddragelse	Ressourcer	Effekt
Børn- og ungeansvarlige	Udviklings- og læringsforløb.	Flerårigt kompetence-opbyggende projekt.	Opbygning af viden og kapacitet. At skabe bedre børne- og unge-miljøer og opnå viden om effekten af lokale ansættelser, herunder inddragelse af forældre og udøvere i evalueringer.	Børn, unge, forældre og trænere.	Viden om "det gode børne- og ungemiljø" baseret på systematisk opsamling.	Permanent indsats i 30 klubber.		Inddragelse af børn, unge, forældre og trænere som led i lærings- og udviklings-indsatser.		Styrket indsigt i det gode børne- og ungdomsliv .
Get to Sport	Udviklings- og læringsforløb.	Social indsats og inklusionsprojekt.	At få flere børn og unge fra udsatte boligområder ind i idrættens fællesskaber gennem lave adgangsbarrierer og samarbejde med lokale aktører.	Børn og unge fra udsatte boligområder, særligt med anden etnisk baggrund.	Større diversitet i fællesskaber.				Samarbejde med organisationer og fonde.	Øget trivsel og deltagelse i fællesskaber. Evaluering viser, at indsatsen kan give adgang til job og uddannelse.
Ung Lederuddannelse	Udviklings- og læringsforløb.	Uddannelsesforløb med fokus på life skills og demokratisk dannelse.	At give unge kompetencer til at deltage i bestyrelsesarbejde og foreningsdemokrati.	Unge i foreningslivet, herunder 200 pladser reserveret til deltagere fra foreninger, der skal videreføre initiativet lokalt.		Pilotfase med mål om at uddanne 1.000 unge ledere frem mod 2030.			Projektet er støttet af en fondsbevilling.	Styrket demokratisk engagement og fastholdelse i foreningslivet.
Kulturarrangør-residens	Udviklings- og læringsforløb.	Årslange residensforløb for unge mellem 15 og 30 år, der ønsker at være kulturarrangører.	At give unge mulighed for at udvikle, producere og afholde egne kulturprojekter med faglig sparring, adgang til lokaler, professionelt udstyr og et trygt, åbent kulturmiljø.	Unge, der optages via et årligt open call og tilknyttes et kulturhus i et kalenderår.		Én årsresidens pr. optagelsesår.	Sker gennem et årligt open call, hvor unge kan ansøge om en frivillig plads.	Unge får reel beslutningskraft og ansvar for at skabe kultur for andre unge. De deltager i fællesmøder med dagsorden, håndsoprækning og diskussioner om husets udvikling.		Residensforløbet skaber ringe i vandet – unge arrangerer aktiverer andre unge som frivillige, engagerer kunstnere og skaber publikum. Projekterne giver konkret demokratisk deltagelse både gennem kulturproduktion og i de fælles rum, hvor de unge deler ansvar for et offentligt kulturhus.
Ban vejen til job	Udviklings- og læringsforløb.	Struktureret gruppebaseret beskæftigelsesforløb for unge med handicap, udviklet i samarbejde med kommuner. Indeholder oplæg fra peers, gruppesamtaler og øvelser om jobsøgning, selvforståelse og håndtering af handicap i arbejdslivet gennem samtalebaseret vidensdeling.	At styrke unges tro på egne evner, nedbryde indre barrierer og gøre dem bedre rustet til jobsøgning gennem et trygt rum med erfaringsudveksling og rollemodeller. Herudover vidensdeling og erfaringsudveksling med kommunerne.	Unge med handicap i ledighed, særligt dem der oplever lav selvtillid, negative erfaringer med systemet eller usikkerhed om at præsentere handicap i ansøgnings- og samtalesituationer.	Deltagernes egne erfaringer og barrierer bringes frem og arbejdes med i gruppen. Indsigter bruges til metodeudvikling og til oplæring af kommunale medarbejdere, så forløbet kan implementeres lokalt.	Afholdes løbende i de kommuner, der indgår i samarbejdet. Startede som et pilotprojekt og udbredes nu til 7-8 kommuner over tre år.	Primært gennem kommuner, sociale medier og netværk. Mange deltagere kommer via mund-til-mund og via den digitale synlighed.	Strukturerede gruppesamtaler, hvor deltagere deler udfordringer og perspektiver. Peer-rollemodeller skaber tryghed og åbner for dialog om barrierer og selvforståelse.	Facilitering udføres af interne medarbejdere og kommunale fagpersoner. Peers bidrager med lived experience. Kommuner oplæres i selv at drive forløbene.	Øget selvtillid, stærkere handlekraft og bedre forberedelse til jobsamtaler. Forløbet nedbryder tabuer og berøringsangst med handicap i arbejdslivet og giver kommuner en målrettet metode til unge med handicap.
Vejen til en erhvervsuddannelse	Udviklings- og læringsforløb.	Oplæg på folkeskoler gennemført af et mentorkorps af elever i hovedforløb og nyuddannede, der fortæller om deres egen vej gennem erhvervsuddannelsen.	At give yngre elever et realistisk billede af erhvervsuddannelserne og vise, at der findes flere veje gennem uddannelsessystemet end gymnasiet. Formålet er at øge motivationen for at vælge en erhvervsuddannelse.	Folkeskoleelever i 7.-8. klasse; mentorer rekrutteret blandt elever og nyuddannede med erfaring fra erhvervsuddannelserne.	Elevrettede oplæg, der formidler personlige uddannelsesforløb. Evalueringer viser positiv respons fra både lærere og elever samt øget interesse for erhvervsuddannelser.	Gennemføres løbende.	Mentorer rekrutteres blandt elever og nyuddannede, der for nylig har gennemført uddannelsen. Skoler deltager ved at invitere klasser til oplæggene.	Mentorer deler egne erfaringer og historier i dialog med eleverne. Elever giver enkel feedback via spørgeskemaer.	Mentorer trænes gennem bootcamps. Projektet støttes via fondsmidler og Finansloven. Skoler og lærere indgår i afviklingen.	Dokumenteret stigning i elevers overvejelser om erhvervsuddannelse. Lærere vurderer oplæggene positivt, og mentorer oplever meningsfulde møder med eleverne.

Metode

Undersøgelsen er baseret på 57 interviews med statslige institutioner, civilsamfundsorganisationer, forskere, vidensinstitutioner og fonde i Danmark. I rapporten omtales de interviewede som aktørerne med undtagelse af forskerinterviews, der omtales som forskningen. Forskere udgør otte af de samlede 57 interviews. I rapporten findes citater fra både aktør- og forskerinterviews. Al inddragelse af viden fra aktørinterviews (udenfor citater) er anonymiseret.

Interviews

Der er foretaget semistrukturerede interviews på baggrund af fire spørgerammer tilpasset aktørkategorierne: Almene aktører, Forskere, Vidensinstitutioner og Fonde. Bagerst i rapporten findes et overblik over alle interviewede aktører. Interviewdeltagerne er udvalgt på baggrund af deres toneangivende rolle i de respektive arenaer og med henblik på at sikre diversitet inden for hver arena. Blandt de politiske partier er der inddraget repræsentanter fra forskellige fløje.

Alle fire spørgerammer behandlede informantens forståelse af borgerinddragelse, viden om og erfaringer fra konkrete praksisser, viden om borgerinddragelse som tendens, erfaringer med vellykket inddragelsespraksis samt aktuelle udfordringer. Interviews med almene aktører søgte en detaljeret gennemgang af konkrete borgerinddragelsesprojekter. Herunder hvilket format de anvendte, hvad projektet handlede om, hvem deres målgruppe var, hvordan de rekrutterede dem, hvilket mandat borgerne blev tildelt, kommunikation, evaluering, borgerhensyn og eventuelle samarbejder.

Forud for interviews er der udarbejdet et indledende litteraturstudie, som primært har dannet grundlag for spørgerammer til dataindsamlingen og analysen. Litteraturstudiet kan findes på Demokratikommission 2.0's hjemmeside.

På baggrund af de 57 interviews har vi indsamlet erfaringer fra 72 konkrete projekter med borgerinddragelse afholdt i perioden 2022 til 2025. Erfaringerne går på tværs af 8 arenaer: Bolig, Kultur-, Idræts-, og Fritidsforeninger, Offentlige organisationer, Uddannelse, Forskning, Arbejdsmarked og Fonde. Herunder organisationer som arbejder målrettet med demokrati og repræsentation af minoriteter.

Det er vigtigt at nævne, at formatoverblikket baseret på de 72 konkrete projekter ikke er en udtømmende liste for alle formater der anvendes i Danmark. Det er imidlertid baseret på en bred indsamling, og vi betragter derfor overblikket, som et udtryk for de tendenser, vi ser indenfor borgerinddragelse.

Alle interviews er transskriberede og sammenholdt med fysiske noter fra interviewet. Der er lavet mønstergenkendelse på tværs af alle interviews gennem en systematiseret kategorisering baseret på viden fra det indledende litteraturstudie samt indsigter fra indledende interviews og samtaler med eksperter på området. I rapporten præsenterer vi således gennemgående tendenser på tværs af data.

Det er vigtigt at understrege, at selv om der i videst muligt omfang er tilstræbt at lade aktørerne tale for sig selv, er alle resultater i nærværende rapport Tænketanken Mandag Morgens ansvar, idet interviewinput er blevet fortolket og placeret i en specifik analytisk kontekst. Analysen skal opfattes som et perspektiv fra et samlet og bredt udsnit af aktører, som arbejder med borgerinddragelsesformater.

Cases

I rapporten har vi udvalgt en række danske og internationale cases. Casene er eksempler fra de udførte interviews, der er udvalgt, fordi de på hver sin vis demonstrerer særligt vellykkede greb til borgerinddragelse i praksis. Casene er sammensat ud fra et ønske om at demonstrere eksemplariske processer, digitale og fysiske formater samt et bredt udsnit af arenaer for at sikre størst mulig spejling af aktørgruppen.

Definition af borgerinddragelse

Aktørernes definition

Aktørernes definitioner af borgerinddragelse er relativt ensartede. Der er bred enighed om, at det at give borgerne indflydelse og beslutningskraft gennem inddragelsesprocesser er borgerinddragelse. Vi ser imidlertid meget få eksempler på dette i praksis. I stedet anvendes borgerinddragelsen som redskab til at understøtte det allerede eksisterende repræsentative demokrati – både i national, regional og kommunal forstand, men også i organisationernes egne interne demokrati-strukturer. Beslutningskraften forbliver hos de personer, der har det formelle ansvar, mens borgernes input bruges til at kvalificere deres beslutninger. Denne tilgang til borgerinddragelse i praksis understøttes af den måde aktørerne selv definerer borgerinddragelse. Dette udfoldes i kapitel 1 og 2.

”Det repræsentative demokrati, som vi kender det, må ikke tages for givet, men vi må konstatere at det har brug for noget videreudvikling, hvis det skal stå distancen. Noget der optager os meget, er det her med, at så få borgere er medlem af et politisk parti. Det vidner om, at vi må tænke i nye baner for at inddrage borgernes perspektiver.” **Christina Olumeko, folketingsmedlem, Alternativet.**

Forskningens definition

I forskningslitteraturen er det også tydeligt at forståelsen spænder bredt. Her går borgerinddragelse også under begreber som borgerinvolvering, samskabelse, co-creation og co-production. Alle begreber der peger på vigtigheden af samspillet mellem organisationer, beslutningstagere og borgere i vidensdelings- og beslutningsprocesser.

”Jeg har i min Ph.d. lavet et litteraturstudie af co-production og co-creation, som jo er de teoretiske begreber for samskabelse. Men fordi man i Danmark har så mange forskellige forståelser af, hvad samskabelsesbegrebet indeholder, både når du snakker med forskere og praktikere, er jeg holdt op med at bruge dem. Jeg snakker i stedet for om en samskabelsesdagsorden som et paraplybegreb for det hele.” **Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE.**

Begreberne bygger på en fælles antagelse om, at deliberation er fordrende for legitime og gode politiske resultater, såfremt den udføres ordentligt. Forskningen er nemlig mindre tolerant i sin definition af borgerinddragelse end aktørerne, der praktiserer det. På tværs af forskningen fremgår det ligeledes, at inddragelsen af borgeren forstås som et kontinnum, der spænder fra information og begrænset konsultation til reel medbestemmelse og beslutningsindflydelse. I denne undersøgelse læner vi os op ad professor Lars Tønders, institutleder ved Syddansk Universitet og Tina Bentzens, lektor ved Roskilde Universitet, og deres forståelse af inddragelsesgrader.

“For mig at se, er det sådan et kontinuum mellem en relativt afgrænset konsultation til en decideret indflydelse på en beslutning” **Lars Tønder, institutleder Syddansk Universitet.**

Rapportens definitioner

I Demokratikommission 2.0 definerer vi borgerinddragelse, som formater der involverer borgere i vidensdelings- eller beslutningsprocesser initieret af et eller flere statslige organer, kommuner eller regioner, civilsamfundsorganisationer eller vidensinstitutioner. Det bruges som paraplybetegnelse for tilgange som samskabelse, co-creation, co-production, borgerinvolvering med mere.

En borger defineres som et individ der udelukkende repræsenterer sig selv og dermed ikke varetager interesser for bestemte organisationer eller virksomheder.

Denne undersøgelse har bl.a. haft til formål at kortlægge aktørernes forståelse af borgerinddragelse. Derfor indgår medlemsinddragende formater i datagrundlaget, idet disse på tværs af aktører og arenaer blev fremhævet som centrale for forståelsen. Individbaseret medlemsinddragelse i medlemsbaserede organisationer betragtes dermed som borgerinddragelse, når medlemskabet er baseret på privatpersoners deltagelse og ikke på lønnede eller professionelle tilknytninger.

”Når vi taler specifikt om inddragelse, så er det jo dels fordi, det ligger i den almene boligsektors DNA, at beboerne er engagerede og med til at forme, det sted de bor. Og dels fordi, at demokrati begynder i hverdagen. Når beboerne oplever deltagelse, fællesskab og trivsel tæt på deres eget liv, styrker det også tillid, sammenhængskraft og det store demokrati. Det er beboerne og lokalsamfundet omkring, der er borgerne hos os.” **Aviaja Julie Sigsgaard, afdelingschef, Landsbyggefonde.**

Undersøgelsen har haft fokus på erfaringer med borgerinddragelse på flere niveauer. Det omfatter både nationale erfaringer, såsom involvering op til valg og i partiernes politikudvikling, regionale erfaringer, herunder borgerråd og borgerinddragelse i eksempelvis sundhedssektoren, samt lokale erfaringer, såsom kommuners og foreningers arbejde med borgerinddragelse, herunder i boligsektoren.

Demokratikommission 2.0’s demokratiforståelse

I Demokratikommission 2.0 læner vi os op af Magtudredningen 2.0’s demokratiforståelse. Her skelner man mellem to demokratiforståelser: en minimumsdefinition og en opgavebaseret definition.

Minimumsdefinitionen fokuserer på det helt grundlæggende, nemlig de frie og fair valg og borgernes ret til at ytre sig, samle sig og organisere sig. Det er den forståelse, der gør det muligt at sammenligne demokratiets tilstand på tværs af lande. På den anden side er der den opgavebaserede demokratiforståelse, der fokuserer på demokratiets funktion og hovedopgaver. Det er den opgavebaserede demokratiforståelse Magtudredningen 2.0 anvender, og som Demokratikommis-sion 2.0 læner sig op ad.

Grundlæggende er der ifølge den opgavebaserede demokratiforståelse **tre funktioner** et demokrati skal varetage:

1. **Inklusion og mægtiggørelse:** folk skal have mulighed for og være i stand til at deltage i demokratiet.
2. **Viljesdannelse og dagsordensfastsættelse:** der skal være fri og lige adgang til information, og en mangfoldighed af meninger skal have mulighed for at komme til orde i debatten.
3. **Beslutning og ansvar:** systemet skal være i stand til at træffe beslutninger og føre dem ud i livet, på en måde der løser samfundsmæssige udfordringer.

Set fra dette perspektiv er demokratiet et problemløsende system, der kan varetage disse tre opgaver gennem forskellige praksisser. Demokratiet kan godt fungere formelt som minimumsde-mokrati, men uden at være reelt demokratisk, hvis funktionerne ikke varetages.

”Så der går vi ind i sådan en problemløsende demokratiforståelse som et grundlag for at diskutere, hvor demokratiet kan blive udfordret, og også hvordan der kan skabes innovationer og funktioner, der understøtter demokratiet,” **fortæller Lene Holm Pedersen, professor og medlem af forskningsledelsen i Magtudredningen 2.0.**

Demokratiforståelsens betydning for Demokratikommission 2.0’s tilgang og arbejdsform
Den valgte demokratiforståelse former Demokratikommission 2.0’s tilgang og måde at arbejde på i praksis. Demokratikommission 2.0 arbejder efter fem principper – åbenhed, inklusion, inno-vation, handlekraft og demokratisk læring, som udgør projektets operationelle greb til at styrke demokratiets tre funktioner.

- 1
- Inklusion og mægtiggørelse** kommer blandt andet til udtryk ved, at Demokratikommission 2.0 fungerer som en åben platform med en bred målgruppe, hvor ambitionen er, at alle skal have mulighed for at deltage i demokratiet. Ungesporet er et konkret eksempel på denne tilgang, hvor demokratisk dannelse og selvtillid ses som forudsætninger for, at borgere kan deltage meningsfuldt og kvalificeret i demokratiet. Noget særligt unge, qua deres manglen-de demokratiske erfaring, har brug for opbakning til.
- Tilsvarende skal projektets brede partnerskab på tværs af civilsamfund, forskning, fon-de, vidensinstitutioner og offentlige aktører bidrage til at sikre, at mange stemmer, perspek-tiver og erfaringer bringes i spil.

2 Viljesdannelse og dagsordensfastsættelse understøttes gennem et stærkt fokus på viden, transparens og offentlig adgang til information. Alle erfaringer, indsigter og resultater i projektet dokumenteres og deles bredt, så de er offentligt tilgængelige og kan inspirere andre. Forundersøgelsen og de efterfølgende undersøgelser fungerer her som centrale elementer, der er med til at tilvejebringe viden om demokratiets praksis, gode erfaringer og udfordringer gennem inddragelse af mange forskellige aktørstemmer.

3 Endelig understøttes **beslutning og ansvar** gennem projektets sigte mod at tage ansvar og bidrage til konkrete og bæredygtige demokrati**l**øsninger, der er tilgængelige for alle. Demokratikommission 2.o arbejder både med at udvikle nye demokratiske innovationer og med at bygge videre på eksisterende institutionelle strukturer, såsom politiske partier og kommunale indsatser. Gennem eksperimenter og delprojekter på lokalt, regionalt og nationalt niveau søges der løsninger på en central samfundsmæssig udfordring: tilliden til demokratiet. Ambitionen er, at erfaringerne ikke blot skal generere viden, men også styrke demokratisk læring og bidrage til bedre beslutninger i demokratiet, som faktisk kan implementeres og gøre en forskel i borgernes hverdag.

De tre demokratiske funktioner anvendes samtidig som en analytisk linse i forundersøgelsen, hvor aktørernes egne erfaringer med borgerinddragelse fortolkes ud fra de tre funktioner i demokratiforståelsen. På denne måde tilvejebringes viden om, hvordan demokratiets funktioner faktisk udfoldes i praksis på tværs af aktører, arenaer og niveauer, hvor demokratiet er udfordret, og hvor der kan skabes og videreudvikles innovationer og nye formater, som understøtter demokratiet.

Organisationer der har bidraget til rapporten

Alternativet	Region Hovedstaden
Andelsboligernes Fællesrepræsentation	Region Sjælland
Aarhus Kommune	Roskilde Universitet
Aarhus Universitet	SAGA
Bikubenfonden	Sammenslutningen af Unge med Handicap (SUMH)
BoligKorsør	Syddansk Universitet
Danmarks Almene Boliger	TrygFonden
Danmarks Biblioteksforening	Tuborgfondet
Danmarks Idrætsforbund (DIF)	Velux Fonden
Danmarks Naturfredningsforening	Videnscenter for Folkeoplysning
Dansk Folkeoplysnings Samråd	Østifterne
Dansk Kulturliv	
Dansk Metal	
Dansk Studerendes Fællesråd	
Danske Gymnasieelevers Sammenslutning	
Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger (DGI)	
Danske Skoleelever	
Democracy X	
Det Danske Spejderkorps	
Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE)	
Erhvervsskolernes ElevOrganisation	
Fagbevægelsens Hovedorganisation	
Faglig Fælles Forbund (3F)	
Folketingets Administration	
Friluftsrådet	
Gentofte Kommune	
HK Kommunal	
Højskolerne	
Ingeniørforeningen i Danmark (IDA)	
Kulturhusene i Danmark	
Kulturmødet Mors	
Københavns Almindelige Boligselskab	
Københavns Universitet	
Kommunernes Landsforening (KL)	
Landsbyggefonden	
Landsforeningen af Menighedsråd	
Lejernes Landsorganisation	
Liberal Alliance	
Mino Danmark	
Netværket af Ungdomsråd	
Nordea-Fonden	
Realdania	

