Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Dialogværktøj til udvælgelse af borgerinddragelsesmetoder til en specifik situation

Nielsen, Helle; Lyhne, Ivar; Aaen, Sara Bjørn

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Nielsen, H., Lyhne, I., & Aaen, S. B. (2016). *Dialogværktøj til udvælgelse af borgerinddragelsesmetoder til en specifik situation*. Aalborg Universitet.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 20, 2024

Dialogværktøj til udvælgelse af borgerinddragelsesmetoder til en specifik situation

Oplægget er udarbejdet af:
Helle Nedergaard Nielsen, Ivar Lyhne og Sara Bjørn Aaen
Det Danske Center for Miljøvurdering
Aalborg Universitet
2016

Værktøjets formål

Der er de seneste årtier udviklet en lang række gode metoder til borgerinddragelse. Myndigheder og bygherre giver udtryk for, at der er et behov for en systematik for at kunne navigere i de mange metoder i forhold til udvælgelsen af metoder til den konkrete planproces. Det er samstemmende med, at der i forskningen er opmærksomhed på, at der mangler kriterier for, hvorledes den bedst mulige metode til en specifik borgerinddragelsessituation udvælges.

Borgerinddragelsesprocesser er komplekse, fordi det handler om mennesker, hvis relationer, præferencer og sociale virkelig er forskellige og samtidig under konstant forandring. Det gør det meget svært at udvælge den "bedste" metode på et kontor langt fra planområdet. Derfor er det vigtigt, at borgerinddragelsesmetoder udvælges i dialog med berørte borgere og lokale aktører. Vi ser det som bygherrens eller myndighedens ansvar at tage initiativet til igangsættelse af en dialogproces med interesserede borgere og lokale aktører om inddragelsesmetoder i den specifikke situation.

Denne publikation udgør et *dialogværktøj til udvælgelse af borgerinddragelsesmetoder* henvendt til myndigheder og bygherrer. Den præsenterer en systematik til, hvorledes metoder til inddragelse af borgere kan udvælges til den konkrete situation, som planlægningen udspiller sig i. Med dialogværktøjet understreges det, at processen, situationen og forankring er helt centrale elementer i valget af metoder.

Dialogværktøjet er inspireret af erfaringer med borgerinddragelse i dansk og international praksis. Værktøjet har sit afsæt i kommunikativ planlægningsteori og aktionsforskning. Grundopfattelsen er, at den mest optimale løsning på de udfordringer, vi står overfor i planlægningen, skabes gennem demokratiske deltagelsesprocesser, centreret omkring vidensdeling og vidensskabelse blandt involverede myndigheder, borgere og interessenter.

Dialogværktøjet er ikke en endelig model, men skal udvikles gennem afprøvninger, evalueringer og tilpasninger. Med andre ord er det en grov model inspireret af forskning og praksis, som myndigheder og bygherre kan tilpasse til deres konkrete projekter.

Dialogværktøjet kan og skal ikke løse alle udfordringer ved borgerinddragelsen og den siger ikke noget om, hvilken metode eller hvilken indflydelse, der er "bedst". Det er til gengæld et værktøj til at få en grundig dialog om muligheder og barrierer i den konkrete situation.

Dialogværktøjets elementer

Udgangspunktet i dialogværktøjet er, at valget af den bedst egnede borgerinddragelsesmetode indebærer et proceselement, et situationselement samt et forankringselement. I de følgende beskrives de tre elementer kortfattet som et udgangspunkt for en mere detaljeret og handlingsorienteret beskrivelse på de følgende sider.

Proceselement

Elementet handler om at få skabt en dialogproces, som kan bringe den lokale kontekst i spil. Det er her forløbet for borgerinddragelsen udvikles og aktiviteter fastlægges. Der er fokus på, at bygherre og myndighed skal være i stand til at reagere på ændrede forhold ved løbende at tilpasse udvalgte metoder til de forandringer som sker i planprocessen. De vigtigste trin i proceselementet er:

- Etabler en lokal ressourcegruppe til dialog og udvikling af borgerinddragelsen
- Ressourcegruppen, myndighed og bygherre designer og re-designer løbende borgerinddragelsesprocessen

Situationselement

Elementet handler om den konkrete situation, borgerinddragelsen skal foregå i. Det omfatter en dialog om både lokale aktørers behov og ressourcer samt bygherres/myndigheders behov og ressourcer. Elementet giver forslag til, hvilke lokale opmærksomhedspunkter og kriterier der bør overvejes gennem tre trin:

- Dialog om behov og forventninger til borgerinddragelse i den specifikke situation
- Dialog om ressourcer hos borgere, bygherre og myndighed
- Dialog om praktiske forhold i den konkrete inddragelsesproces

Forankringselement

Handler om, at forankringen af projekter efter projektets formelle afslutning medtænkes i planlægningen. Forankringselementet retter sig ligeledes indad i organisationerne, hvor der arbejdes med hvordan erfaringer, læring og viden opbygges over tid, særligt ved bygherre og myndigheder. De vigtigste praktiske trin for forankring er:

- I ressourcegruppen overvejes trin til den fremtidige forankring af projektet i lokalområdet
- Vidensdeling og erfaringsudveksling i organisationen

De tre dialog-trin fremstår som separate elementer for at opnå en systematik i metodeudvælgelsesprocessen. I praksis starter man med proceselementet, derefter er elementerne overlappende, fordi der løbende tages stilling til, hvordan ny viden eller ny udvikling kan have indvirkning på alle tre elementer.

1. Proceselementet

Det første element i dialogværktøjet er proceselementet. Her er det målet, at borgerinddragelsesprocessen planlægges i dialog mellem myndigheder, bygherre og lokalsamfund således, at både design af og opfølgning på borgerprocesserne er forankret ved de aktører og borgere, som er en del af planprocessen.

Proceselementet følger planprocessen fra *første* færd til *efter* planprocessen er afsluttet. Det er vigtigt, at dialogen med lokalsamfundet igangsættes så tidligt som muligt, dvs. så snart der er en intention om at gennemføre en planproces. En tidlig dialog kan være med til at afklare uhensigtsmæssigheder, således at intentionerne i planlægningen på et tidligt tidspunkt kan genovervejes.

> ***"Borgerinddragelse er ikke en prik i projektbeskrivelsen, men en gennemgribende linje i vores projektbeskrivelser"***
> Projektleder, Energinet.dk

En tidlig dialog giver også bedre muligheder for at tage højde for borgernes perspektiver og derved sikre reel inddragelse, fordi meget stadig er til forhandling i opstartsfasen af planprocessen. Det kan for eksempel være en fordel at have en dialog om inddragelsen før VVM-idéfasen, så idéfasen gennemføres på en måde, der passer til den konkrete situation og ambitioner for processen.

Inddragelse er et overordnet begreb for interaktionen mellem myndigheder, bygherre og lokale interesser i et planlægningsforløb. I første skridt i processen er, at få synliggjort mål med inddragelsesprocessen og samtidigt skabe fælles vidensdeling og erfaringsudvekling omkring processen. Inddragelse handler ligeledes om at løbende tilpasse, evaluere og forankre projekter lokalt. Det er denne groft skitserede udvikling i borgerinddragelsen, der danne baggrund for designet af processen.

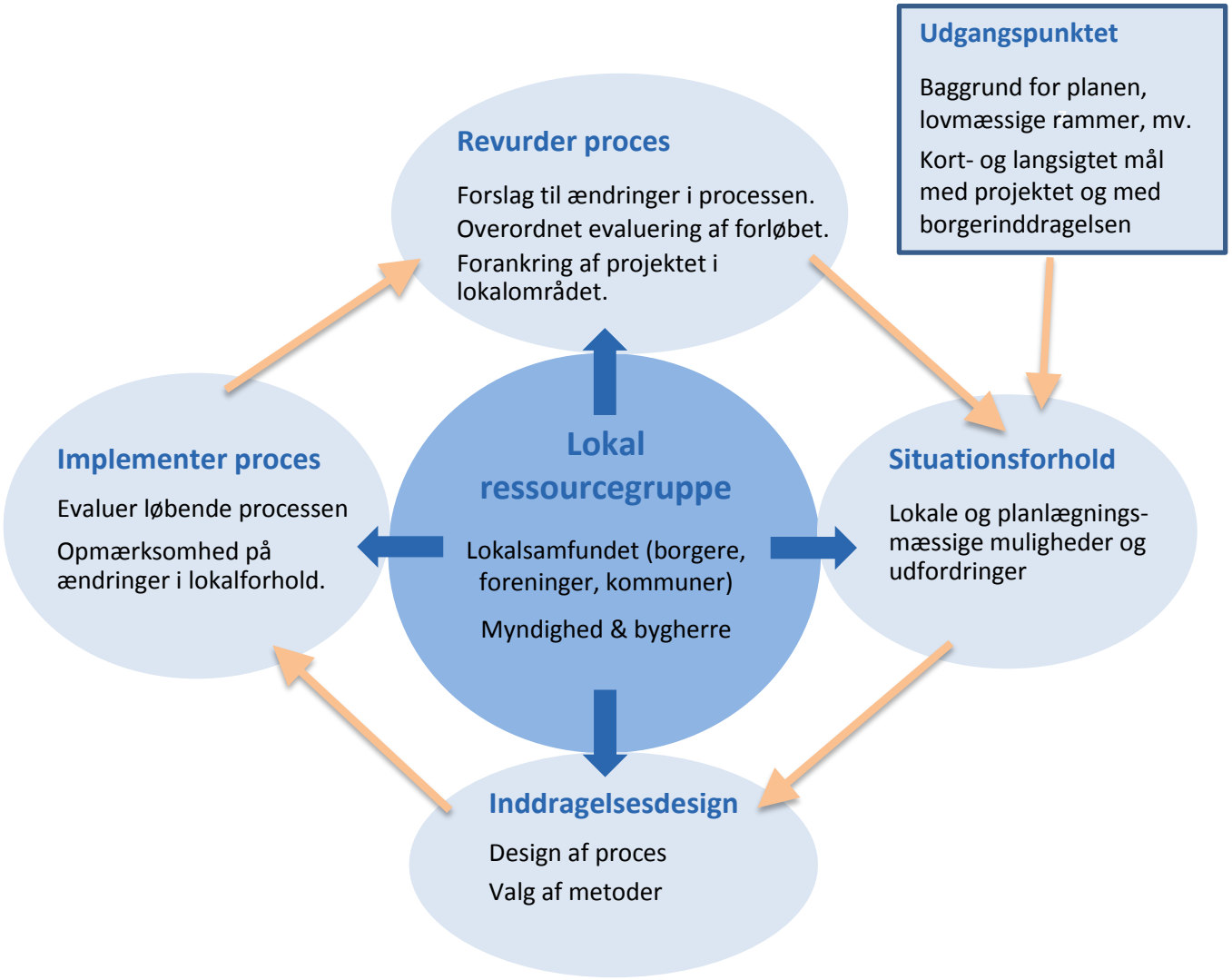
Etabler en lokal ressourcegruppe for designet af borgerinddragelsen

Den lokale ressourcegruppe skal være med til at designe og revurdere borgerinddragelsen og således være bindeled til en bredere inddragelse af lokalsamfundene i planprocessen. Første trin i proceselementet er identificering af relevante lokale ressourcepersoner. Der kan for eksempel tages udgangspunkt i formaliserede lokale borgerforeninger, og ikke-formaliserede netværk i lokalområdet. Ressourcegruppen identificeres i en gennemsigtig proces samarbejde med de lokale aktører for at opnå relevant viden om lokalområdet, inddrage relevante personer, søge repræsentativitet og opnå lokalt medejerskab til designet. Ressourcegruppens sammensætning bør være dynamisk, så gruppen kan udvikles efter behov.
TIP: Se konkrete metoder til at identificere og mobilisere lokale repræsentanter i "Borgerne på banen".

Etableringen af ressourcegruppen tilpasses projektets type (fx punktprojekt eller et strækningsprojekt). Ved punktprojekter såsom tekniske anlæg vil ressourcegruppen relativ nemt kunne identificeres, mens det kan være vanskeligere ved strækningsprojekter, som bevæger sig over flere kommuner og interesser. Her kan det ved lange strækninger være en mulighed fortrinsvist at lade repræsentanter fra kommunerne med godt lokalkendskab repræsentere lokalområderne og nedsætte ressourcegrupper knyttet til særlige strækninger i projektet. Hvis der ikke kan opnås tilstrækkeligt lokalkendskab gennem kommunerne, kan det alternativt overvejes at etablere flere lokale ressourcegrupper. Her er det dog vigtigt med koordinering på tværs.

Dialogprocessen

Forslaget til dialogprocessen bygger på en demokratitilgang, hvor målet er, at borgerinddragelsesprocesser forankres lokalt ved at de designes i samarbejdet med interesserede borgere, lokale aktører og myndigheder således, at det ikke kun er bygherre eller myndigheders forventninger og viden, der former processen, men i ligeså høj grad de ønsker, behov og udfordringer som er i lokalområdet. I figuren herunder gives en skitse til, hvorledes en dialogproces kan forløbe i et projekt. Figuren kan bidrage til at holde fokus i processen samtidig med, at den i samtalen udbygges med undertemaer og kontekstuelle forhold, der karakteriserer netop dét område, som planlægningen udspiller sig i.



Figur 1: Procesdesign for design af borgerinddragelsesproces.

Gennemsigtighed og synlighed er helt afgørende for borgerinddragelsesprocessen. Derfor skal myndighed eller bygherres være synlig omkring *hvad er situationen* (højre firkant), det vil sige at forklarer de formelle rammer, som de er underlagt og deres mål med projektet. Dernæst tages dialogen omkring forholdene i den konkrete situation (højre cirkel), som kendetegner lokalområdet (se næste kapitel). Den viden som her bringes i spil tages videre i de fælles overvejelser og planlægning af det egentlige *inddragelsesdesign* (nederste cirkel). Efterfølgende diskuteres *implementeringen* (venstre cirkel) af procesdesignet for

borgerinddragelsen. Dialogen bør også omhandle, hvordan ændringer i planlægningen eller lokale forhold skal initiere en *revurdering* (øverste cirkel) af designet, så det tilpasses ændringer. Afslutningsvis evalueres inddragelsesprocessen i ressourcegruppen for at sikre feedback og dialog omkring behovet for en fremtidig lokal forankring og kommunikation efter planprocessens formelle afslutning.

På baggrund af dialogen i ressourcegruppen følges der løbende op på processen. Det kan eksempelvis være, at der mobiliseres nye borgerinitiativer i processen, der kan betyde, at procesdesignet skal genovervejes. Overvej om den lokale ressourcegruppe kan overgives ansvarsområder for procesdesignet.

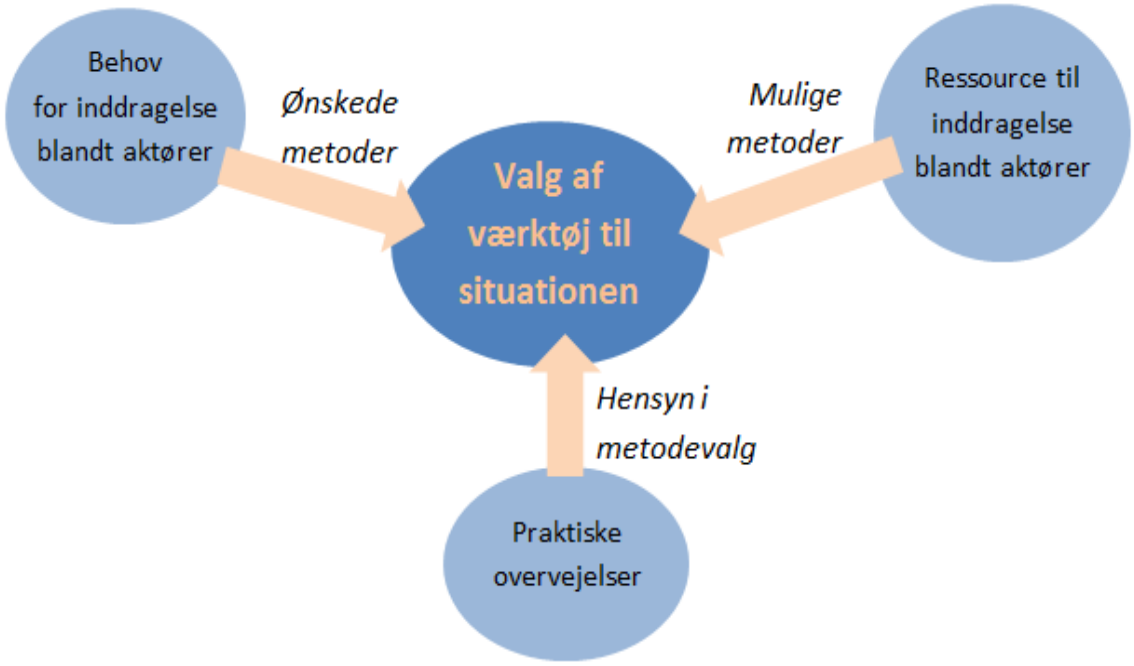
Figuren kan være udgangspunkt for dialogen på det første møde mellem myndighed eller bygherre og lokalområdet (borgere, kommuner, foreninger, råd). Under hele dialogprocessen er det vigtigt, at det som parterne bliver enige eller uenige om noteres, sådan at der er synlighed og enighed omkring, hvad den dialogiske proces har resulteret i. Det kan eksempelvis gøres i fælles referater.

TIP: Et overblik over international litteratur om procesdesign kan findes i Tuler og Webler (2010) og Bryson et al. (2012). Konkrete metoder til evaluering kan findes i "Borgerne på banen" og "The Community Planning Handbook". Litteraturen påpeger hyppige faldgruber og muligheder for at sikre fleksibilitet i processen.

2. Situationselementet

Det andet element i dialogværktøjet handler om at afklare forholdene i den specifikke inddragelsessituation og derpå fastlægge, hvilke metodiske tilgange det vil være relevant at benytte i den konkrete situation. Centralt i dette element er A) dialog om lokalområdets, myndigheders og/eller bygherres behov for og forventninger til borgerinddragelse, B) dialog om aktørernes ressourcer til borgerinddragelse i den konkrete situation og C) dialog om praktiske forhold i planprocessen. Behov og ressourcer defineres af en række spørgsmål på de følgende sider, der med udgangspunkt i de formelle rammer blandt andet sætter fokus på projektets betydning for lokalsamfundet, geografisk-sociologiske forhold, samt hvilken rolle borgerne kan og bør spille i processen. Disse overvejelser giver et udgangspunkt for en fælles beslutning om, hvilke borgerinddragelsesmetoder der passer bedst i situationen.

Som vist på figuren leder dialog om behov til en "ønskeliste" til metoder, som skal opvejes mod aktørernes ressourcer og en række praktiske hensyn. Målet er at sikre en forventningsafstemning mellem hvad der er behov for og hvad der kan lade sig gøre. Med en åben og ærlig tilgang kan dialogen lede til et vigtigt ejerskab omkring afvejningerne bag ved valget af værktøj.



Hvor myndigheders og bygherrers ressourcer ofte handler om politisk dagsorden, organisatoriske rammer, erfaring og kompetencer, kan borgernes ressourcer være et spørgsmål om organisering i lokalområdet eller erfaring fra andre inddragelsesprocesser. Både myndigheders og bygherrers ressourcer er betydende for, hvilke metoder der giver mening i den konkrete situation.

Til hver planproces anvendes ofte flere metoder i interaktionen mellem aktørerne. Derfor er det vigtigt, at det i dialogen mellem bygherre eller myndighed og lokale ressourcegrupper diskuteres, hvad der sigtes henimod i planprocessen og hvornår forskellige deltagelsesformer indtræder i forskellige faser i planprocessen.

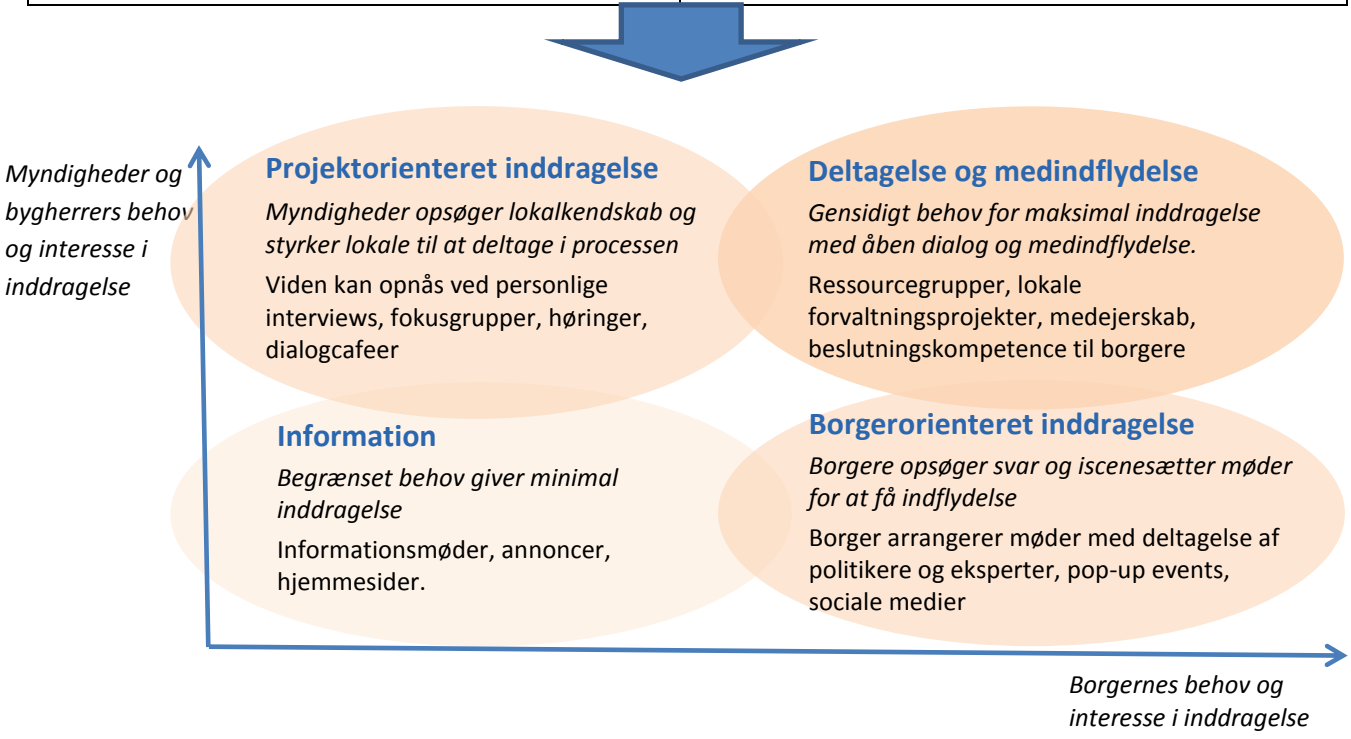
Dialog om behov for inddragelse og forventninger til den specifikke situation

De forskellige aktørers behov har betydning for valget af borgerinddragelsesmetoder, blandt andet i forhold til niveauet af inddragelse og karakteren af interaktionen. Som et eksempel vil dialog omkring projektets muligheder for at skabe synergieffekter i lokalsamfundet formentlig fungere bedst, hvis det er drevet af lokalsamfundet, fordi de bedst kender de lokale værdier og muligheder. Det vil formentlig også kræve involvering af mange lokale interessenter og foregå i en kreativ og fortrolig atmosfære.

I skemaet herunder opridses spørgsmål omkring behov, som kan være givende at diskutere i den lokale ressourcegruppe mellem myndigheder, bygherrer og borgere. Svarene på spørgsmålene er udgangspunkt for at placere situationen i figuren nederst, der peger på relevante metoder. Dialogen skal ske i opstarten af planprocessen, som et led i at designe borgerinddragelsesprocessen, jf. figur 1.

Borgernes behov for inddragelse og forventninger	Myndigheders og bygherrers behov for inddragelse

- I hvor høj grad påvirkes offentligheden af projektet?
  ○ Hvor mange borgere påvirkes?
  ○ Hvilke påvirkninger udsættes borgerne for?
- Hvordan oplever borgerne denne type projekter?
  ○ Er der påvirkninger der bekymrer borgerne?
  ○ Er der potentielle interessekonflikter mellem borgerne?
  ○ Hvor stor er tilliden til myndigheder og projektudvikler?
- Har borgerne behov for viden omkring projektet?
- Hvordan har projektet været omtalt i medier, TV, lokalavisen, sociale medier?
- Hvad er borgernes forventninger til inddragelsen?
  ○ Hvor meget "plejer" borgerne at blive involveret?
  ○ Har der tidligere har været konflikter mellem planer og lokalsamfund?
	- Hvor store er interesserne i projektet?
	  ○ Er det et politisk følsomt planemne?
	  ○ Hvor desperate er beslutningstagerne for at få planen igennem?
	  ○ Er der skarpe deadlines?
	- Kan lokale idéer og forslag styrke planen og beslutningsgrundlaget?
	- Vil lokalt ejerskab være en fordel eller en nødvendighed for at gennemføre planen?
	- Er der behov for inddragelse og ejerskab for at øge legitimiteten?
	- I hvor høj grad prioriterer myndigheder og bygherre borgerinddragelsen generelt?
	  ○ Ønsker myndighed og bygherre en høj standard?
	  ○ Er et godt rygte i offentligheden vigtigt?

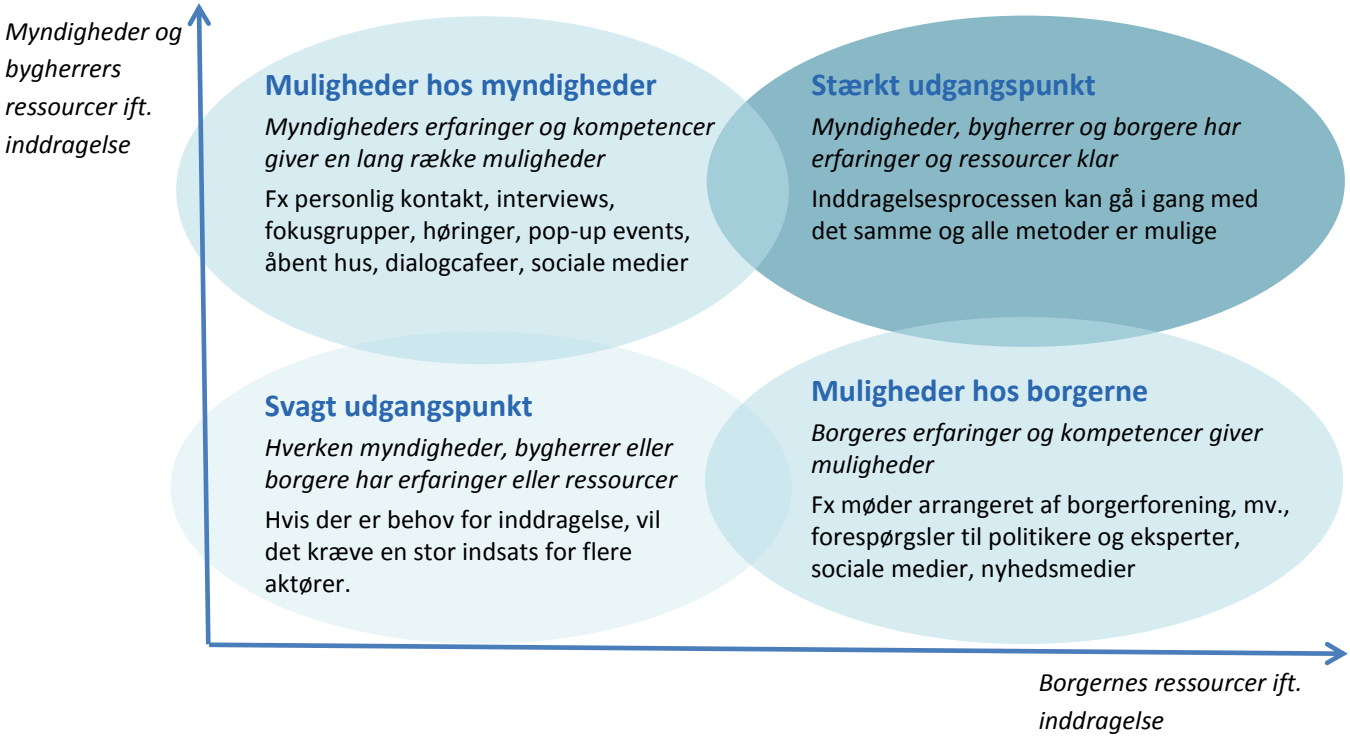


Dialog om ressourcer til inddragelse i en specifik situation

Selvom de involverede aktører måske har specifikke forventninger til borgerinddragelsesprocessen, kan der være forhold, der afgrænser metodevalget eller taler for andre metoder. De forhold er her kaldet "ressourcer". Det er meget afgørende at få dialog om aktørernes ressourcer for at øge/sikre tilliden og troværdigheden. I skemaet nedenfor fremgår en række spørgsmål, som kan hjælpe med at placere den specifikke situation i figuren og dermed få et bud på mulige metoder.

Borgeres ressourcer	Myndigheders og bygherrers ressourcer

- Er borgerne organiseret på en måde, der er fordelagtig for inddragelsen?
  ○ Er ressourcesvage borgere og marginaliserede borgere organiserede?
- Er der en stærk lokal deltagelseskultur?
  ○ Hvilke metoder har borgerne erfaring med?
- Er der stor forskel i, hvor gode de forskellige samfundsgrupper er til at argumentere for deres sag?
- Har borgerne i forvejen en god forståelse for planlægningsprojekter og deres betydning for lokalsamfundet?
	- Hvilke kompetencer kan der trækkes på?
	- Hvilke midler er tilgængelige for inddragelsesprocessen?
	  ○ Timer, personer, penge
	- Er organisationen "gearet" til borgerinddragelse?
	- Hvilke politiske muligheder er der for, at borgere kan få indflydelse?
	- Er der informationer, der ikke ønskes offentliggjort?



Når den konkrete situation er placeret i forhold til henholdsvis behov og ressourcer sammenlignes de to figurer. Hvis situation er placeret samme sted i de to figur (fx øverst til højre i begge figurer), er det ofte ligetil at vælge inddragelsesmetode. Hvis situationen er placeret to forskellige steder, kræver det en dialog om, hvordan forskellen håndteres. Eksempelvis kan borgere i et vindmølleprojekt have stort behov for

inddragelse uden at have ressourcerne, mens myndigheder og projektudvikler har lavt behov og de rigtige ressourcer. Sammenligningen af figurerne er derfor med til at påvise, hvis der er uhensigtsmæssigheder, der risikerer at give problemer senere i processen, hvis de ikke tydeliggøres og diskuteres.

Hvis der er behov for mere specifik viden omkring de forskellige borgerinddragelsesmetoder kan man, når valget af metode er indkredset, få inspiration fra diverse udgivelser såsom den overskuelige metodeoversigt fra den internationale sammenslutning for Public Participation IAP2 (2006), metodebeskrivelserne i "Borgerne på banen" eller i Rowe & Frewer (2000). Se flere i litteraturlisten.

Dialog om praktiske forhold i situationen

Under det tredje og sidste trin i indholdselementet rettes opmærksomheden mod de mere konkrete og praktiske detaljer, som der skal tages højde for. Der tages afsæt i den viden, der fremkom i dialogen om behov og ressourcer og som ved de foregående trin afklares de praktiske forhold i en dialog i den lokale ressourcegruppe. Andre publikationer har dækket de centrale spørgsmål som: *Hvem skal involveres? Hvor mange? Omkring hvilke emner? Hvor? Hvornår?* (Se Borgene på banen). Derudover peger forskningen på en række emner, som er særligt vigtige i dialogen mellem ressourcegruppen, bygherre og myndighed.

Særligt vigtige forhold
Tillid - Hvordan er tilliden mellem borgere og myndigheder og hvad betyder det for valget? - Hvordan er tilliden mellem borgere og bygherre i projekter som disse og hvad betyder det for valget? Repræsentativitet - Hvordan sikres en repræsentativ involvering af samfundsgrupper og geografiske områder? - Hvordan tages der højde for forskelligheder i samfundet i relation til værdier, kulturer og interesser? Lighed i deltagelse - Hvorledes tilgodeses organiseringer i lokalsamfundet, der skal have særlig opmærksomhed; stærke grupper, tilhængere, modstandere? - Hvordan tilgodeses de borgere som ikke er organiseret, det kan være ressourcesvage borgere, marginaliserede borgere, borgere der normalt ikke deltager, forskellige aldersgrupper? Kommunikationen - Hvordan bør forløbet designes i forhold til mødetider og samlet forløb for at tilgodese deltagelse? - Hvilke steder er egnet til arrangementer; lokaler, forsamlingshuse, gågade, pladser, institutioner? Overvej neutraliteten i disse områder. - Hvorledes kan der skabes dialog omkring den faglige-tekniske del af projektet med ikke-eksperter?

3. Forankringselementet

Det tredje element i dialogværktøjet er både målrettet lokalsamfundets vidensdeling og læring i relation til deltagelse i planlægningsprocesser og samtidig målrettet myndigheder og bygherrers organisatoriske læring og forankring. Ifølge flere medarbejdere ved myndigheder og bygherre mangler der vidensdeling omkring borgerinddragelse. Det betyder, at de gode og dårlige erfaringer myndigheder og bygherre gør sig med borgerinddragelse risiker ikke at komme aktørerne og lokalsamfund til gode i fremtidige aktiviteter. Derfor er det vigtigt at skabe konkrete arenaer for evalueringer og dialog i organisationen og mellem organisationerne, som kan være med til at styrke og udvikle en borgerinddragelsespraksis.

Læring og forankring handler om at evaluere processerne med relevante personer og samtidig forankre den opnåede viden gennem overlevering til fremtidige processer. I det følgende beskrives de to aspekter, som kan være med til at styrke en borgerinddragelsespraksis lokalt og ved bygherre eller myndighed:

1. Vidensdeling og forankring af projektet lokalt
2. Vidensdeling og forankring ved bygherre eller myndighed

Lokal forankring af projekter og fremadrettet vidensdeling

Når bygherre eller myndighed afslutter et planprojekt, så trækker de sig typisk tilbage fra det lokale område, evaluer internt og tager fat på det næste projekt i rækken. Men fordi bygherre eller myndighed trækker sig tilbage fra et projekt betyder det ikke nødvendigvis, at det er afsluttet i borgernes perspektiv, tværtimod måske er det først ved at tage form i og blive en del af lokalområdet.

Myndigheder eller bygherre må overveje om projektet eller dele af projektet kan overdrages til det lokale område. Har der været et godt samarbejde mellem kommune, myndighed og bygherre, så kan der måske her være mulighed for, at overdrage ejeskab eller medforvaltningsområder til det kommunale plan, hvortil borgere har lettere adgang. Det kan eksempelvis være, hvis der i planprocessen er foreslået eller etableret lokale tiltage som har skabt værdi lokalt. Samtidig vil det også være en stærk læreproces for lokalsamfundet at skabe et forum, hvor der lokalt samles op på de erfaringer som deltagelsen i planprocessen har bragt med sig.

Lokal forankring af projekter
- Er projektet af en type, hvor det giver mening at tænke i fremadrettede forankringsinitiativer? - Hvilke aktører i ressourcegruppen kan have interesse i at bære projektet videre i en lokal kontekst? - Kan der overdrages ansvarsområder til lokale myndigheder eller andre?

Vidensdeling og forankring ved organisationen

Ud over evalueringen af den konkrete inddragelsesproces i samråd med lokalsamfundet som foreslået i figur 1, er det vigtigt at samtidig sikre en evaluering indadtil i organisationen. Der findes i nogle organisationer en fast procedure for disse evalueringer, som ofte beskrives som en formel procedure, hvor et dokument udfyldes og arkiveres. Men der efterlyses vidensdelende procedurer der sikrer, at erfaringerne fra de enkelte projekter bliver italesat, så de kan anvendes fremover.

Derfor anbefales systematiske dialogiske areaner, hvori der er mulighed for vidensdeling på tværs af projektgrupper og afdelinger i organisationen.

Muligheder for vidensdeling i organisationen

- Regelmæssige opsamlingsmøder eller workshops blandt dem, som er involveret i forskellige borgerinddragelsesprocesser.
- Møder med deltagelse af andre afdelinger i organisationen, hvor det interne samarbejde og inddragelsesprocessers betydning for andre dele af organisationen er i fokus.
- Tematiske møder med fokus på erfaringer eksempelvis omkring politiske, praktiske eller kommunikationsmæssige aspekter.
- Møder med deltagelse af andre organisationer for at få nye perspektiver på arbejdet.

Potentialet for en forbedret borgerinddragelsespraksis afhænger af, hvorvidt erfaringerne forankres; dialog om erfaringer er ikke altid tilstrækkeligt til at ændre en praksis eller en organisations kultur. Derfor anbefales det at sætte fokus på forankring gennem konkrete tilpasninger af processer og tiltag i kommende projekter. Forankringen er i høj grad afhængig af en ledelsesmæssig opbakning. Opbakning bør både være retningsmæssig og substantiel, eksempelvis ved at afsætte timer til medarbejdere, italesætte borgerinddragelse som et indsatsområde og både indadtil og udadtil i organisationen praktisere borgerinddragelse.

Som inspiration til den organisatoriske forankring er der her listet en række forskellige tiltag ved bygherre eller myndighed, der kan være med til at sikre og igangsætte forankringen i organisationen.

Muligheder for forankring i organisationen

- På baggrund af erfaringerne afholdes workshops eller møder omkring borgerinddragelse, så der sættes ind de steder, hvor der er størst behov.
- Der kan etableres en intern borgerinddragelsesgruppe af medarbejdere ved bygherre eller myndighed, som vidensdeler, udvikler og har fingeren på pulsen i relation til borgerinddragelsen. Der skal afsættes tid til at denne gruppe.
- I hver enkelt planproces udpeges én person, som har et særligt ansvar for at sikre, at borgerinddragelsen i den planproces baseres på tidligere erfaringer i organisationen og bidrager med erfaringer til det fremtidige arbejde i organisationen.
- 15 minutters vidensdeling omkring borgerinddragelse på hvert sektions- eller afdelingsmøde.

Modellens faglige grundlag

Dokumentet er en af publikationerne i projekt "*Konstruktiv Borgerinddragelse: Det videnskabelige grundlag for en forbedret interaktion*", der er støttet af ForskEL-programmet og indebærer konkrete afprøvninger i praksis i samarbejde med især Energinet.dk.

De primære referencer i udarbejdelsen af værktøjet er:

- Agger og Hoffmann, 2008. Borgerne på banen: Håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling, http://uibm.dk/publikationer/borgerne-pa-banen.
- Bryson et al. 2012. Designing Public Participation Processes. *Public administration review,* http://www.aspanet.org/public/ASPADocs/PAR/T2P/bryson%20et%20al.pdf
- Dialogue Designer. Online engagement design system http://designer.dialoguebydesign.net
- Erhvervsstyrelsen 2015, Netværksbaseret planlægning - med deltagelse af borgere og andre aktører. https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/publikation/netvaerksbaseret_planlaegning.pdf
- Hoffmann, Elle, Dahl-Hansen, og Wejs, 2015. Innovativ klimatilpasning med borgere. Håndbog til bæredygtig omstilling. http://www.byplanlab.dk/sites/default/files2/InnovativKlimatilpasningmBorgereVIB.pdf
- Lawrence and Deagen, 2001. Choosing public participation methods for natural resources: A context-specific guide. *Society & Natural Resources: An International Journal*
- NCDD, 2010, Resource Guide on Public Engagement (especially p. 13) http://www.ncdd.org/files/NCDD2010_Resource_Guide.pdf
- Nielsen, H, 2012. Offentlighed mellem deltagelse og legitimering.
- NRC, 2008. Public participation in environmental assessment and decision-making. http://www.glerl.noaa.gov/seagrant/ClimateChangeWhiteboard/Resources/Uncertainty/climatech/pubpartenvdecisomking.pdf
- Rowe and Frewer, 2000, Public Participation Methods: A Framework of Evaluation (especially pp. 8-9), http://www.en.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/2000%20public%20participation%20methods.pdf
- Tuler and Webler, 2010. How Preferences for Public Participation are Linked to Perceptions of the Context, Preferences for Outcomes, and Individual Characteristics. *Environmental Management,* https://www.researchgate.net/publication/44692304_How_Preferences_for_Public_Participation_are_Linked_to_Perceptions_of_the_Context_Preferences_for_Outcomes_and_Individual_Characteristics
- Wates, 2000, The Community Planning Handbook, http://library.uniteddiversity.coop/REconomy_Resource_Pack/Community_Assets_and_Development/The_Community_Planning_Handbook-How_People_Can_Shape_Their_C.pdf

Dertil kommer, at værktøjet bygger på en række undersøgelser i projektet "Konstruktiv Borgerinddragelse":

- Aaen et al. Beyond public opposition to energy infrastructure: How citizens make sense and form reactions by enacting networks of entities in infrastructure development. *Energy Policy*, 2016
- Lyhne et al. What Determines Influence of Public Participation? An Investigation of Planners' Views on Participation Practice in Denmark. *Planning Practice and Research*, 2016
- Lyhne et al. What leads the most engaged citizens to invest numerous hours in policy-making? Submitted to *Environmental Politics* in 2016.
- Nielsen et al. Confronting public participation practices in infrastructure planning, submitted in 2016
- Elling and Nielsen 2016. Environmental Assessment as Acceptance and Legality Plannning. *Journal of Environmental Policy and Planning*, submitted 2016.