



*I kommunens vision, som sträcker sig till år 2025, är målet att vi ska bli 27 500 stolta invånare som tillsammans är överens om att Höganäs är väl värt att investera i.*

**För att kunna hänga med** i utvecklingen ska den kommunala organisationen förstå samhället där det finns allt fler med olika bakgrund, livsstil och engagemang. Att utveckla dialogen genom att skapa smarta forum och former för konstruktiv dialog är en viktig del i det arbetet.

**Kommunen som organisation** har en central roll i den lokala demokratin och utrymme för dialog ska skapas tidigt. En del i demokratin handlar om medborgardialog, en

# MED BORGAR DIALOG

*i Höganäs kommun*

dialog med invånarna som ska vara meningsfull. Medborgarna har som minimum rätt att bli hörda och behöver ha verkliga möjligheter att delta och påverka. Därför behöver dialogen genomföras på ett strukturerat och genomtänkt sätt.

**Denna handbok är tänkt** att vara ett stöd för förtroendevalda och anställda i Höganäs kommun som på olika sätt arbetar med och utvecklar dialoger med medborgarna. Medborgardialogen som metod och verktyg levandegör den lokala demokratin och kommunen som en politisk styrd organisation. Processer, metoder och kompetens för arbetet med medborgardialog måste ständigt utvärderas och utvecklas.

*Herman Crespin, kommunchef*







# Varför MEDBORGAR- DIALOG?

*Medborgardialoger syftar främst till att öka kommuninvånarnas delaktighet i den demokratiska processen. Att införa systematiska medborgardialoger innebär inte en övergång till direktdemokrati, utan mer av en samtalande demokrati till stöd för det representativa systemet.*

*Dialogerna kan ge* ett mer levande utbyte av åsikter, värderingar och idéer mellan kommunen och kommuninvånarna. Medborgardialoger kan också bidra till att förbättra den kommunala servicen och effektiviteten. Rätt använda kan de...

*...utveckla och fördjupa* den representativa demokratin,

*...ge beslutsfattare fördjupad kunskap* om medborgarnas värderingar innan ett ärende blivit beslutat och verkställt,

*...bidra till* en effektivare förvaltning med högre legitimitet,

*...öka medborgarengagemanget* och förståelsen för kommunens beslutsprocess och hantering av enskilda frågor.

## BÅDE POLITIKER OCH TJÄNSTEMÄN KAN STARTA DIALOGER

**Organiserade dialoger** mellan kommunen och dess kommuninvånare, oavsett om politiker eller tjänstemän företräder kommunen, kallar vi i Höganäs för medborgardialoger. Det centrala är att vi inom kommunen är förtrogna med rollerna då vi planerar och genomför en medborgardialog – främst för att politiker och tjänstemän har olika befogenheter. Förtroendekriser väntar om en grupp bygger en löftespräglad relation till medborgarna som kommunen sedan inte kan infria.

### I partiet ska politiker fokusera på att:

- Sända budskap.
- Svara på frågor om varför.
- Tydliggöra sin version av vad som är viktigast.
- Värva röster till partiet.
- Skapa intresse för partimedlemskap.

Källa: Handbok i invånardialog, Kungsbacka kommun

### I medborgardialog ska politiker fokusera på att:

- Lyssna av värderingar, fokus och behov.
- Fråga och lyssna till svaren.
- Lyssna tidigt i processen, innan det blir partipolitik av frågan.
- Förstå olika versioner av vad som är viktigast för invånarna.
- Dokumentera för att förstå och sprida kunskap.

Källa: Handbok i invånardialog, Kungsbacka kommun

## UTGÅNGSPUNKTER OCH BEGREPP

**En medborgardialog kan röra** vad som helst som kommunens representanter tycker är önskvärt att inleda en dialog med kommuninvånarna om. Det finns också möjlighet att som invånare komma med förslag på medborgardialog. Dialogformen gör det möjligt för medborgarna att engagera sig i frågor som annars hanteras exklusivt av politiker eller tjänstemän. Oavsett vilken sakfråga dialogen gäller måste initiativtagaren alltid vara tydlig med villkor (grad av inflytandenivå) och syfte (varför dialogen genomförs).

## ALLA MEDBORGARKONTAKTER ÄR INTE MEDBORGARDIALOGER

**Mellan företrädare för kommunen** och dess invånare pågår ständigt olika typer av dialoger som i vardagen alla kan betecknas som någon form av medborgardialoger. När till exempel en politiker

talat med eller på andra sätt utväxlar åsikter eller tankar med en kommuninvånare är det ju en form av medborgardialog.

*Men det är inte sådana vardagsdialoger som avses* i detta sammanhang, inte heller de vardagsdialoger av olika slag som pågår mellan tjänstemän och kommuninvånare. En så bred definition av begreppet saknar egentligt värde, eftersom all form av kommunikation mellan kommunen och dess invånare då kan klassas som medborgardialoger.

### **INBÖRDES SKILLNADER – ETT NAMN**

*Det finns olika namn* på dialoger mellan politiker och kommuninvånare (medborgardialoger) och sådana där tjänstemän företräder kommunen (vilka ibland även kallas brukardialoger, eller kanske tjänstemannadialoger). Vi väljer ett samlande begrepp, medborgardialog, för att underlätta förankringsprocessen och spridningen av modellen.

### **DEFINITIONER**

*Medborgardialog* – en organiserad dialog kring en eller flera avgränsade frågor mellan utvalda representanter för kommunen och en större eller mindre grupp invånare.

*Organiserat* – det ska finnas en planering för hur dialogen ska genomföras, dokumenteras och hur utfallet ska återkopplas.

*Representanter* – kan vara politiker eller tjänstemän. Det kan också vara så att både politiker och tjänstemän deltar från kommunens sida, samtidigt eller var för sig i olika skeden av dialogen. Externa aktörer kan företräda kommunen om uppdragsgivaren tycker att det är lämpligt och ger detta mandat.

### **TYDLIGHETEN ÄR VIKTIG**

*Ingen ska riskera att* känna sig lurad om vad som gäller – det är viktigt att ”beslutsmakten” är väl definierad. Det är heller inte meningen att besluten ska ”individualiseras”. En medborgardialog får inte leda till att de ansvariga inte tar sitt ansvar och lägger bördan på någon annan. Det är också viktigt att vara konkret.

*Varje nämnd har huvudansvar att bestämma om en medborgardialog kring en fråga inom dess ansvarsområde ska inledas. Medborgardialoger med tjänstemän som kommunens representanter kan initieras av tjänstemän på eget initiativ, men politiker i ansvarig nämnd ska alltid informeras om att en dialog kommer att påbörjas. Om en dialog tangerar verksamhetsområden hos flera förvaltningar och/eller nämnder ska en huvudansvarig aktör utses.*

## **POLITIKER OCH TJÄNSTEMÄN KAN SAMARBETA I DIALOGER**

*Det finns dialoger* där både politiker och tjänstemän tillsammans utgör kommunens representation, eller sådana där

**ROLLER,** politiker är inne i ett skede och tjänstemän tar över i ett annat. Vi är noga med att i förarbetet klargöra vilka som gör vad. Om det visar sig vara svårt att avgöra vem som bäst hanterar en fråga - politiker eller tjänstemän - diskuteras en lösning fram.

**ANSVAR,**

**MANDAT**





*Valet av kanal/kanaler för en medborgardialog, alltså verktygen som används för att kommunicera med målgruppen, ska bestämmas utifrån dialogens syfte och målgruppens förutsättningar. I denna bedömning ska kommunen alltid analysera om IT-baserade kanaler/hjälpmedel kan underlätta vid den aktuella medborgardialogen, som komplement eller som självständig kanal för kommunikationen.*

## **KOMMUNEN BESTÄMMER GRADEN AV INFLYTANDE**

*Medborgardialoger kan innebära* olika grad av medinflytande hos dem som bjuds in att vara med. Nivån på inflytandet beror på dialogens syfte och förutsättningar. Dessa tolkas och bestäms av kommunen. Delaktighetstrappan (nästa sida) illustrerar schematiskt en skala där inget medinflytande finns på

# **VERKTYG OCH KANALER**

agendan, upp till en nivå där dialogens inflytandenivå är mycket hög. På det högsta trappsteget har kommunen valt att i någon form lämna över omfattande beslutsmyndighet i en fråga till kommuninvånarna. Däremellan finns en glidande skala av inflytandenivå hos dem som bjudits in att delta. Det är mycket viktigt att vara tydlig med ramarna för dialogen redan då inbjudan att delta i dialogen skickas ut.

# DELAKTIGHETSTRAPPAN



## SÅ FÖRBEREDER DU DIALOGEN

*Utöver själva ämnet för dialogen måste det finnas tydliga ramar. Checklistan hjälper dig att tydliggöra målet med medborgardialogen.*

# CHECKLISTA

# 12

**SAKER ATT TÄNKA PÅ FÖR DEN SOM VILL STARTA EN MEDBORGARDIALOG**

- 1.** Är detta en lämplig fråga att starta en medborgardialog kring? (Frågans bakgrund och sammanhang, finns här reellt utrymme för medinflytande?)
- 2.** Om ja – vad vill vi i sådana fall åstadkomma med dialogen? (Syfte, så konkret som möjligt)
- 3.** Vilka är egentligen vi – vem är ansvarig? (Har vi mandat att göra detta i kommunens namn? Vilken är vår politiska roll eller roll som tjänsteman.
- 4.** Vilka ska föra dialogen med medborgarna – politiker eller tjänstemän eller båda grupper? (Vilka är lämpligast att företräda kommunen i denna fråga? Vem är egentligen ansvarig för vad inom ramen för dialogen? Finns det skäl att ta hjälp av andra aktörer?)
- 5.** Vilka kommuninvånare vill vi helst engagera i dialogen? (Representativa i förhållande till vad? Avgränsad grupp eller en spegel av befolkningen totalt?)
- 6.** Vilka andra bör informeras eller tillfrågas om att vara med? (Ska andra nämnder/förvaltningar delta? Bör några särskilda externa aktörer informeras?)

**7.** Vilket/vilka verktyg och kanaler ska användas för att föra dialogen? (Vilket medium har bäst utsikter att attrahera dem vi vill nå, IT-baserade kanaler? Personligt möte? Kombinationer? Annat?)

**8.** Hur ska dialogen marknadsföras/informeras om? (Kanalval, marknadsföring och budskapsformulering för att få uppmärksamhet och attrahera till dialogen?)

**9.** Hur ska process och resultat dokumenteras? (Det inkomna materialet från dialogen måste bevaras på ett användbart och lättillgängligt sätt.)

**10.** Vem följer upp dialogens resultat och återkopplar till målgruppen? (Återkopplingen måste säkras, i långdragna frågor även processen, annars äventyras deltagarnas intresse och förtroende.)

**11.** Vem besvarar eventuell kritik från målgrupp och media om kritiska röster höjs om dialogens former eller utfall? (Om det behövs bör det finnas en plan för att bemöta.)  
Vem är talesperson?

**12.** Hur tar vi tillvara på initiativ som kommer från medborgarna själva? Viktigt att hitta en bra struktur för detta om vi inte ska tappa förtroende.

## LOCKA DE TYSTA

*En stor utmaning är* hur de grupper av kommuninvånare som sällan aktiverar sig när kommunen går ut med något ska bemötas. Utmaningen är att få med sig fler och andra än de som ständigt engagerar sig. För detta kan krävas frågor som verkligen attraherar och att stor omsorg läggs vid att förenkla villkoren för deltagande. Till exempel kan IT vara ett viktigt stöd i att nå vissa av dessa grupper. Samtidigt ska vi vara medvetna om att det kan utesluta andra grupper.

## KVANTITATIV REPRESENTATIVITET MÅSTE INTE VARA MÅLET

*Tydlighet måste eftersträvas* redan i planeringsstadiet om vilka kommuninvånare ska nås och i vilken roll. Vi kan föreställa oss situationer då ett mindre urval av höganäsbor är efterfrågade, kanske ett urval av boende i en viss del av kommunen, en viss åldersgrupp eller annan typ av avgränsad grupp. Representativitet i meningen "alla höganäsbor" behöver inte alltid vara målet. Återigen beror det på syftet med den aktuella dialogen.

## DE ENGAGERADES RÖST

*Slutligen ska vi vara ärliga med* att de kommuninvånare som verkligen anstränger sig och deltar vid en dialog antagligen får mer att säga till om än de som avstår. Så fungerar det även i de flesta andra sammanhang. Var medveten om att deltagarna i en medborgardialog inte med någon automatik utgör "folkets röst". I de flesta fall är det "de engagerades röst" som hörs i dialogen.

# DELAKTIGHET

Nedan beskrivs de olika nivåerna av delaktighet och vad som kännetecknar dessa.

DELAKTIGHET:	KÄNNETECKEN:	DU FÅR:	METODEXEMPEL:	HUR FÅR VI MED FLER?
Information	Envägskommunikation	Veta	Tidning, webb, trycksak	<b>VAR?</b> Tillgänglig & attraktiv plats
Konsultation	Samla in synpunkter Offta punktiinsats	Tycka	Enkät Fokusgrupp	<b>NÄR?</b> Målgruppsanpassad tidpunkt
Dialog	Utbyte av tankar Offta flera tillfällen	Resonera	Öppen dialog Dialogseminarium	<b>HUR?</b> Rätt informationsvägar
Samarbete	Aktiviteter planeras och genomförs	Genomföra	Framtidsverkstad Idéverkstad	<b>INKLUDERA?</b> Riv hindren - Gör det möjligt för alla
Medbestämmande	Gemensamt beslutsfattande	Bestämma	Rådslag med omröstning	

## Förklaring till begreppen delaktighet

### INFORMATION

*För att kunna vara delaktig* behövs information. Här används dialogformen för att förmedla information.

### KONSULTATION

*Kommuninvånarna får möjlighet* att ta ställning till olika alternativ som finns.

### DIALOG

*Medborgarna ges möjlighet* att i dialog med andra och med kommunens representanter resonera om något som rör kommunens utveckling. Förslag utarbetas tillsammans.

### SAMARBETE

*Kommuninvånarna ges möjlighet* att delta under en längre tid och ges inflytande genom hela utvecklingsprocessen, från det vita pappret fram till färdigt underlag till politiskt beslut.

### MEDBESTÄMMANDE

*Kommunen låter invånarna* få stort inflytande i ett beslut genom medborgardialog.

*Kommunen bestämmer* vad det ska hållas dialoger kring. Det betyder inte att alla upptänkliga frågor är lämpliga. Den första frågan att ta ställning till är förstås om någon dialog alls ska hållas.

### **FRÅGOR SKA VÄLJAS MED OMSORG**

*Inför frågor med hög abstraktionsgrad*, och stor komplexitet eller alltför små frågor gäller det att tänka efter. Frågan ska väcka intresse och engagemang, men ska också vara överskådligt och inte allt för tidsödande att sätta sig in i. I dessa övervägningar får sunt förnuft vägas mot andra faktorer. **Medborgardialog för dialogens egen skull är ingen bra idé.** Dialogen ska motivera kraftansträngningen som den medför.

### **DIALOG FÖRE BESLUT – INTE TVÄRTOM**

*Om det tilltänkta ärendet* rör ett kommande politiskt beslut är det ansvarig nämnds sak att besluta om en dialog ska hållas. Gärna på ett stadium där tankar, idéer och åsikter hos kommuninnevånarna kan dryftas i dialogen innan en rad begränsande beslut redan har tagits.

### **ANVÄND KOMMUNIKATÖRER**

*Enligt kommunfullmäktiges beslut* om att införa medborgardialog är kommunstyrelsen ansvarig för att säkerställa att den kompetens som behövs i arbetet med medborgardialog finns och att det primära tjänstemannastödet

för arbetet med medborgardialog organiseras inom kommunledningskontoret. Det är kommunledningskontoret som har det övergripande ansvaret för att se till att det finns ett metodstöd för arbetet med medborgardialog.

Kansliavdelningen och kommunikationsavdelningen ska därför alltid meddelas och användas som bollplank vid funderingar runt medborgardialoger, oavsett nivå som initierar idén. Här finns särskild kunskap om

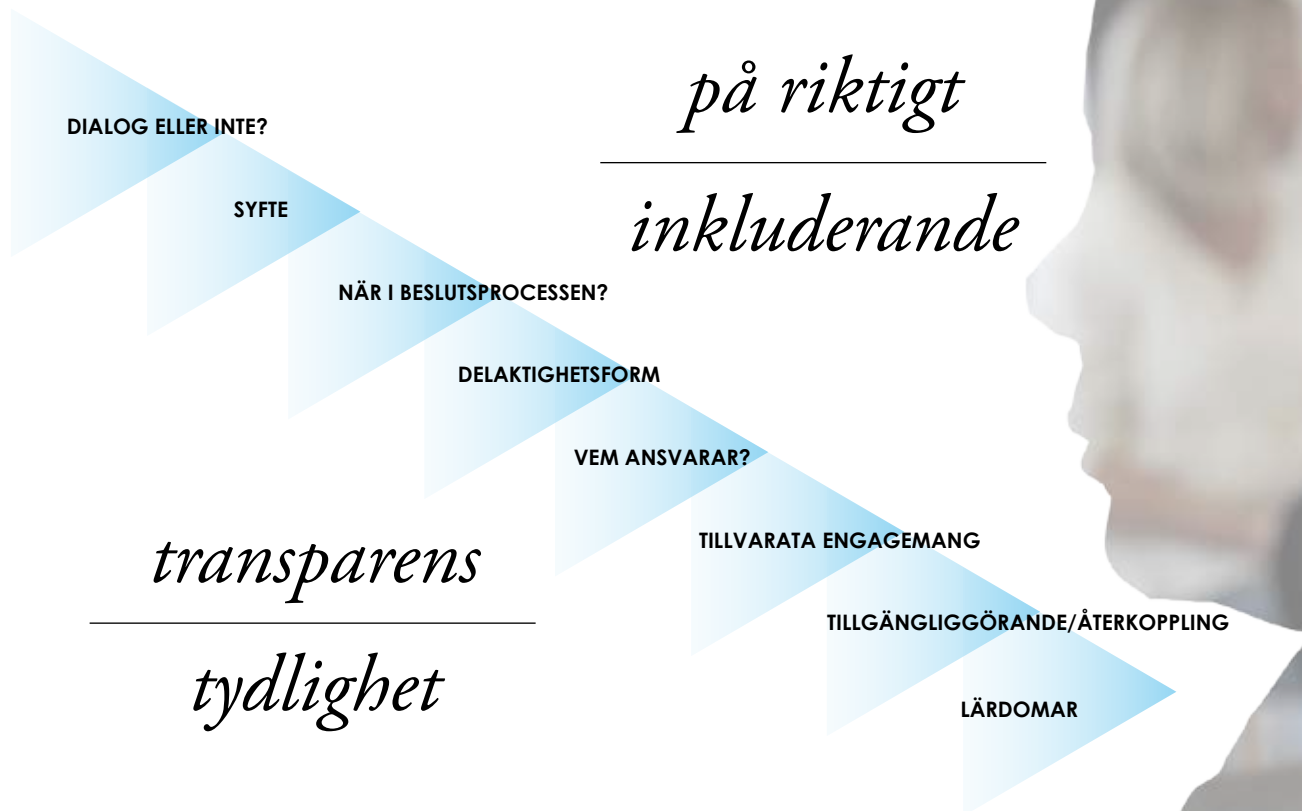
kommunikation och avdelningarna kommer med säkerhet få hantera frågor i samband med dialogen i ett senare skede.



**ALLA FRÅGOR  
INTE  
LÄMPLIGA**

# PLANERING & GENOMFÖRANDE

*Bilden nedan illustrerar viktiga inslag i planeringen och genomförandet av en medborgardialog: Vad som bör tänkas på, när och vilka värden som alltid bör signaleras (elementen bredvid pilarna). Informationen finns mer utförligt beskriven i checklistan för medborgardialog.*





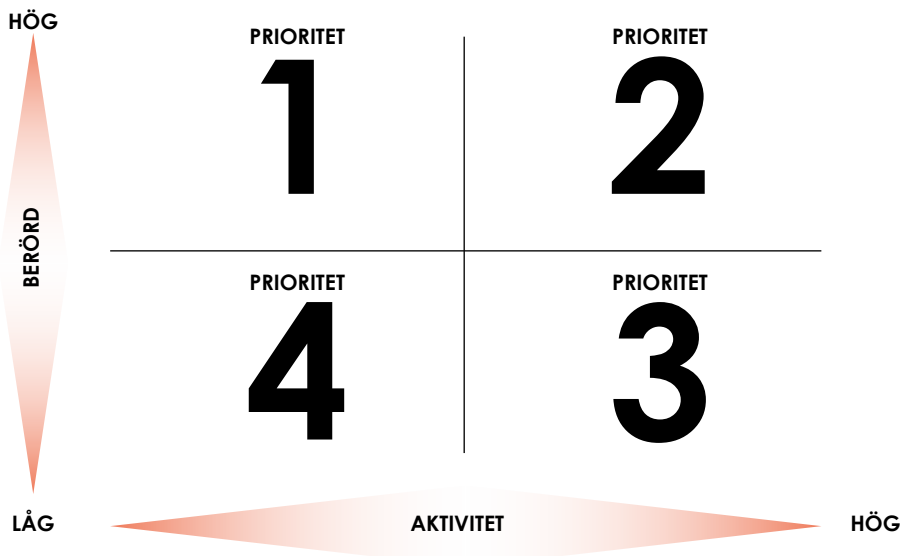
# REPRESENTATIVITET

## - räkna inte med "folkets röst"

Det finns inte några garantier eller patentverktyg för att fånga upp ett representativt urval av medborgarna när det ska hållas en medborgardialog. Det går inte att garantera en sammansättning av medborgare som speglar de reella åsikterna hos kommuninvånarna i stort. Det hindrar förstås inte att vi ska sträva efter att nå och få med sig så många kommuninvånare som möjligt. Att lyckas med det är delvis en fråga om riktad och målgruppsanpassad information och marknadsföring. Oavsett informationsinsatser måste frågan i sig kännas relevant för målgruppen.

Om endast en liten resursstark grupp av medborgare deltar riskerar medborgardialogen att skapa en ojämlig demokrati eftersom starka röster blir ännu starkare. Tankemodellen nedan är en fyrfältstabell som visar hur vi kan utveckla en dialog. De medborgare som är mest

berörda, men minst aktiva bör ägnas särskild uppmärksamhet. De som är mindre berörda men mycket aktiva kan engageras utifrån andra förutsättningar. Utmaningen ligger i att hitta vägar till ett breddat och anpassat deltagande där flera grupper kan behöva uppmärksamhet.



*En modell av hur vi kan utveckla vår dialog.*

## MÅLGRUPPSANALYS FÖRE VAL AV VERKTYG OCH KANALER

*Det finns i dag* en ett stort antal verktyg och olika kanaler för att bedriva medborgardialoger. Vissa kommuner har valt att kraftsamla runt IT-baserade lösningar, medan andra håller sig till mer konventionella mötesformer. Kombinationer finns förstås också och egentligen sätter bara fantasi och lagrum gränserna för hur en dialog kan bedrivas. Sociala medier erbjuder såväl möjligheter som utmaningar. En viktig fråga vid all kanalinventering är förstås: var befinner sig eller kommunicerar de vi vill nå i dag?

Möjligheten att använda av medborgarna redan upparbetade kanaler bör finnas med i planeringen. Kommunikationsavdelningen fungerar som rådgivare i frågan om val av verktyg och kanaler.

## KOMMUNIKATION HELA VÄGEN

*En del för att lyckas* med medborgardialog är en väl fungerande kommunikation. Att informera om syfte, tidpunkter, ramar och spelregler före och under dialogen är viktig, men uppgiften slutar inte här. Det är minst lika viktigt att kommunicera efter dialogtillfället och informera medborgarna om hur processen går vidare.

Ibland kan tiden mellan dialogen och det slutliga resultatet vara ganska lång. Trots att arbetet fortsätter finns då en risk för att det från medborgarnas perspektiv ser ut som om ingenting händer. Om processen blir långdragen kan det finnas en risk att resultatet inte ens kan kopplas samman med den inledande dialogen.

Genom att löpande återkoppla visar vi att medborgarnas bidrag är viktiga för oss, samtidigt som vi håller engagemang och intresse för frågan levande. Det handlar om att synliggöra och sprida resultatet av dialogen. Det i sin tur kan ha betydelse för det framtida intresset att delta i medborgardialoger.

## ÖPPNA MÖTEN

*Syftet med öppna möten* är att skapa kontakt mellan medborgare, tjänstemän och förtroendevalda och att förmedla information och frågor i båda riktningarna. Öppna möten har en relativt lös struktur, men för att mötet ska lyckas måste syftet var tydligt. Mötet har ofta en eller två i förväg utvalda frågeställningar som behandlas, men mötesdeltagarna har stort utrymme att lyfta de frågor som de tycker är viktiga.

## FOKUSGRUPPER

*En utvald grupp människor* fokuserar på en och samma fråga - en form av gruppintervju där deltagarna genom inbördes kommunikation ger uttryck för attityder och värderingar. Processen gör att enskilda deltagares uppfattningar leder till associationer och reaktioner hos andra, vilket gör att många olika perspektiv kommer fram.

## STÅENDE MEDBORGARPANELER

*Ett större antal*, cirka 500 slumpmässigt utvalda medborgare konsulteras som individer i olika frågor. Metoden används för att få medborgarnas syn på, och få fördjupad kunskap i, en särskild fråga. Både medborgarnas och politikernas kunskap ökar efterhand, och metoden möjliggör mätningar av hur och varför individuella medborgares synpunkter förändras.

# EXEMPEL PÅ MEDBORGAR- DIALOG

## ELEKTRONISKA MÖTEN

*Internet kan locka* andra grupper av medborgare än de som annars kommer till tals. Vårt att tänka på är att elektroniska möten exkluderar de grupper som inte har tillgång till Internet eller som inte klarar av att använda tekniken.

En elektronisk diskussionsplats, en chatt, där medborgarna kan lämna synpunkter eller ställa frågor till de förtroendevalda, är ett exempel.

FLER EXEMPEL FINNS OCH KAN HITTAS PÅ [WWW.HOGANAS.SE/MEDBORGARDIALOG](http://WWW.HOGANAS.SE/MEDBORGARDIALOG)

# MED BORGAR DIALOG

*i Höganäs kommun*

► **VILL DU VETA MER?**

Mer information om medborgardialog finns på **[WWW.HOGANAS.SE/MEDBORGARDIALOG](http://WWW.HOGANAS.SE/MEDBORGARDIALOG)**  
Kontakta kommunledningskontoret, kanslichef eller kommunikationschef på 042-33 71 00

**TRYCK:** Exakta printing, Malmö

**FOTO:** Höganäs kommun, Stadshuset, Centralgatan 20, 263 82 Höganäs

**[WWW.HOGANAS.SE](http://WWW.HOGANAS.SE)**



**HÖGANÄS  
KOMMUN**