

Udfordringer i kommunalbestyrelsernes arbejde



Udfordringer i kommunalbestyrelsernes arbejde

Udfordringer i kommunalbestyrelsernes arbejde

© Kommuneforlaget A/S

KL

1. udgave, 1. oplag 2008

Forlagsredaktion: Lone Kjær Knudsen

Design: Kommuneforlaget A/S

Forsidefoto: Søren Sielemann/POLFOTO

Sats: Kommuneforlaget A/S

Tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri A/S

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Prod.nr. 816600

ISBN 978-87-92002-93-8

Udgivet af:

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

www.kl.dk

FREMTIDENS
KOMMUNALE
DEMOKRATI

Kommunernes demokrati-
program 2008-09

Forord

Det har været en travl tid siden kommunalvalget i 2005. Nye opgaver, kommunesammenlægninger og en ny regional rolle har fyldt meget. Travlheden har ikke levnet meget tid til at drøfte kommunalbestyrelsens egne udfordringer og arbejdsvilkår. Nogle kommunalbestyrelser har sat emnet på dagsordenen og taget de første drøftelser. Andre er på vej, men mange efterlyser en mere grundlæggende debat om, hvad det vil sige at være kommunalpolitiker og -bestyrelse i en tid med mange store forandringer.

KL er fra flere sider blevet opfordret til at bidrage til en sådan debat. Derfor har KL's bestyrelse taget initiativ til *Kommunernes demokratiprogram*, der i første omgang løber frem til sommeren 2009.

Demokratiprogrammet zoomer ind på to typer af ændringer for kommunalbestyrelsen og kommunalpolitikeren:

1. Når omverdenen forandrer sig, forandrer kommunalbestyrelsens relation til borgerne, medierne, interesseorganisationerne og samspillet med andre kommuner sig også.
2. Når ansvaret og opgaverne ændrer sig, betyder det også nye arbejdsbetingelser for kommunalbestyrelsen – bl.a. flere og nye typer af sager.

Programmet er tænkt som inspiration til kommunalbestyrelsen og forvaltningen. Hovedformålet er at bidrage til en lokal debat om arbejdsformer, roller og redskaber – alt sammen for at understøtte et stærkt kommunalpolitisk lederskab i den nye virkelighed. I den kommende tid vil vi bl.a. bistå med materiale, der kan danne grundlag for en debat i kommunalbestyrelsen. Første skridt er dette oplæg ”Udfordringerne i kommunalbestyrelsernes arbejde”, der peger på en række temaer, som især udfordrer kommunalbestyrelserne anno 2008. Oplægget er udarbejdet på baggrund af interviews med kommunalpolitikere og direktører.

Oplægget følges op af en række inspirationshæfter, som bringer erfaringer og ideer fra kommuner videre, og som forhåbentlig kan være en kilde til inspiration i det lokale arbejde med udfordringerne. Programmet kan følges på www.kl.dk/demokratiprogrammet.

På bestyrelsens vegne ønsker vi god debat!

Med venlig hilsen

Erik Fabrin

Anker Boye

Indhold

- 7 **Debatten i kommunalbestyrelsen**
- 12 **Tema ① Tid til politik**
- 17 **Tema ② Kontakten med borgerne**
- 21 **Tema ③ Medier og interesseorganisationer**
- 25 **Tema ④ Samspil med andre kommuner**
- 30 **Tema ⑤ Det politiske lederskab**

Debatten i kommunalbestyrelsen

Hvad er demokratiprogrammets formål?

”Vi politikere oplever på egen krop, at kommunalreformen har ændret vores arbejde i det kommunale demokrati.”

Borgmester

Demokratiprogrammet har til formål at rejse en debat i kommunalbestyrelsen om, hvordan ændringerne i omverdenen påvirker det at være kommunalpolitiker og kommunalbestyrelsens arbejde og arbejdsform.

Programmet skal skabe grundlag for debat, udvikle redskaber og udveksle erfaringer, som kan understøtte den enkelte kommunalbestyrelses drøftelser og afklaring.

I dette oplæg stiller vi skarpt på nogle af de *udfordringer*, kommunalbestyrelserne står over for. I de seneste måneder har en bred kreds af borgmestre, udvalgsformænd, kommunalbestyrelsesmedlemmer og kommunale direktører fortalt, hvordan det politiske arbejde foregår i *deres* kommunalbestyrelse – herunder hvordan de oplever og

tackler en række af de lokale og fælles udfordringer, de står over for. På tværs af temaer og kommuner er der én klar konklusion i interviewene: Der er *ikke* tale om en krise i det kommunalpolitiske arbejde, men der er behov for at finde gode svar på en række udfordringer.

Kommunalbestyrelser er forskellige

Interviewene viser, at der *er* betydelige forskelle i de udfordringer, kommunalbestyrelserne står over for i det daglige arbejde. Forskeligheden handler ikke så meget om sammenlagte vs. ikke-sammenlagte kommuner, men i højere grad om en række forskelle i kommunernes størrelse, geografiske struktur, befolkning, kultur, historie og politiske tradition. Der findes derfor ingen universalløsninger. Hver enkelt kommune må tegne sit eget portræt af udfordringerne og drøfte sig frem til de løsninger, der passer bedst til dens behov, traditioner og muligheder.

Men interviewene viser også, at der er mange fællestræk, som de fleste kommunalpolitikere genkender. Disse fællestræk er samlet i fem temaer. På de følgende sider beskrives disse fællestræk grundigere og suppleres med karakteristiske udsagn fra interviewene.

De fem temaer

De fem temaer, som kommunalbestyrelserne kan tage fat på, er:

1 Tid til politik

Mange oplever:

- ! At mængden af sager og papir til møderne er vokset.
- ! At der er brug for et fælles sprog om sager: Hvad forstår man ved sager, og hvordan håndteres forskellige typer af sager – herunder enkeltssager?
- ! At der er flere komplekse sager.
- ! At det er sværere at få og fastholde overblikket.
- ! At tidspresset er stort – bl.a. på grund af mange møder.

Derfor efterspørger mange en debat i kommunalbestyrelserne om:

- ? Skal dagsordenen bygges anderledes op?
- ? Hvordan kan vi nytænke mødestrukturen?
- ? Hvordan får vi trukket det politiske frem i kommunalbestyrelsens sager?
- ? Hvordan får vi skabt den rigtige balance mellem dagsordenen (sagerne) og bilagene/bilagsmængden?
- ? Hvordan får vi i beslutningsprocesserne skabt en ny balance mellem det traditionelle læsestof og fx mere visuelle sagsfremstillinger?

2 Kontakten med borgerne

Mange oplever:

- ! At der er brug for at finde nye veje i borgerdialogen, der både tager højde for borgernes behov for at tale om konkrete forhold, og at politikerne ikke kan vide alt.
- ! At politikerne har brug for bred viden om, hvad der optager borgerne.
- ! At der er brug for at informere borgerne bedre.
- ! At de organiserede borgere er blevet stærke og dygtige til at sætte en dagsorden.

Derfor efterspørger mange en debat i kommunalbestyrelserne om:

- ? Hvordan opretholder og udvikler vi nærkontakten til borgerne i det nye kommunestyre?
- ? Hvordan udfylder kommunalbestyrelsen dobbeltrollen med på én gang at give og modtage informationer og viden til og fra borgerne?
- ? Hvordan gør vi samspillet med de organiserede borgere frugtbart?

③ Medier og interesseorganisationer

Mange oplever:

- ! At medierne mere offensivt sætter deres egen dagsorden – fx når det gælder velfærdsopgaverne.
- ! At interesseorganisationerne markerer sig stærkere over for kommunerne.

Derfor efterspørger mange en debat i kommunalbestyrelserne om:

- ? Hvordan bliver vi endnu bedre til at håndtere den politiske kommunikation offensivt og i krisesituationer?
- ? Hvordan kan vi i endnu højere grad bruge kommunens egne informationskanaler – fx hjemmesiden?

④ Samspil med andre kommuner

Mange oplever:

- ! At den enkelte kommune i dag måles på, om alle kommuner gør det godt, og at det sætter fokus på fælles resultater, udvikling og ansvar.
- ! At det er svært at få greb om de politiske dagsordener i de tværkommunale og regionale fora.
- ! At der er brug for at få et godt indblik i, hvordan det regionale og det kommunale spiller sammen.
- ! At det er vanskeligt at få overblik over, hvad der er politisk vigtigt på den fælles bane.

Derfor efterspørger mange en debat i kommunalbestyrelserne om:

- ? Hvordan kan kommunerne skabe rum til forskellighed, samtidig med at de bliver målt og vurderet samlet?
- ? Hvornår og hvordan får vi det regionale perspektiv med i de politiske debatter i kommunalbestyrelserne?

5 Kommunalbestyrelsens politiske spillerum

Mange oplever:

- ! At kommunalbestyrelsens politiske spillerum er forskelligt på de forskellige politikområder.
- ! At der er brug for redskaber til at understøtte det politiske lederskab og skabe de nødvendige balancer:
 - mellem det korte og det lange sigt
 - mellem at lytte og at være meningsdanner
 - mellem ansvaret for at styre inden for snævre rammer og samtidig udvikle kommunen.

Derfor efterspørger mange en debat i kommunalbestyrelserne om:

- ? Hvordan kan vi i kommunalbestyrelsen anvende nye redskaber til at styrke det politiske lederskab?
- ? Hvordan definerer vi tydeligere det politiske rum og politikerrollen på de forskellige politikområder?
- ? Hvordan tager vi i kommunalbestyrelsen det politiske lederskab i forhold til de andre lokale aktører?
- ? Hvordan skal samspelet mellem borgmester, udvalgsformænd, udvalg og kommunalbestyrelsesmedlemmer være?
- ? Hvordan kan kommunalbestyrelsen og forvaltningen spille sammen, også når det gælder, hvordan kommunalpolitikere kan videregive informationer, de får kendskab til i kraft af rollen som borgerne ombudsmand?

Debatten om kommunalbestyrelsens rolle

Elefanter skal som bekendt spises i mindre bidder. Det gælder også debatten om kommunalbestyrelsens arbejdsformer, roller og samspil med omverdenen.

Anbefalingen er derfor at dele de mange problemstillinger op i sammenhængende temaer og faser. Nogle spørgsmål kan afklares inden næste valgperiode, andre kræver flere drøftelser og griber langt ind i næste valgperiode.

Ofte kan man desuden med fordel adskille følgende typer af spørgsmål:

- *Den politiske organisering* – fx antal kommunalbestyrelsesmedlemmer og udvalgsstruktur
- *De fælles strategier* – fx i forhold til borgerdialog, medier mv.
- *De konkrete redskaber* – der kan understøtte det politiske lederskab.

Én måde at gribe det an på er at debattere det nære og praktiske først. Det kan fx være at tage fat på kommunalbestyrelsens arbejdsbetingelser: Hvad gør vi med mødestruktur, dagsordener, sagstyper mv.?

Demokratiprogrammets værktøjskasse

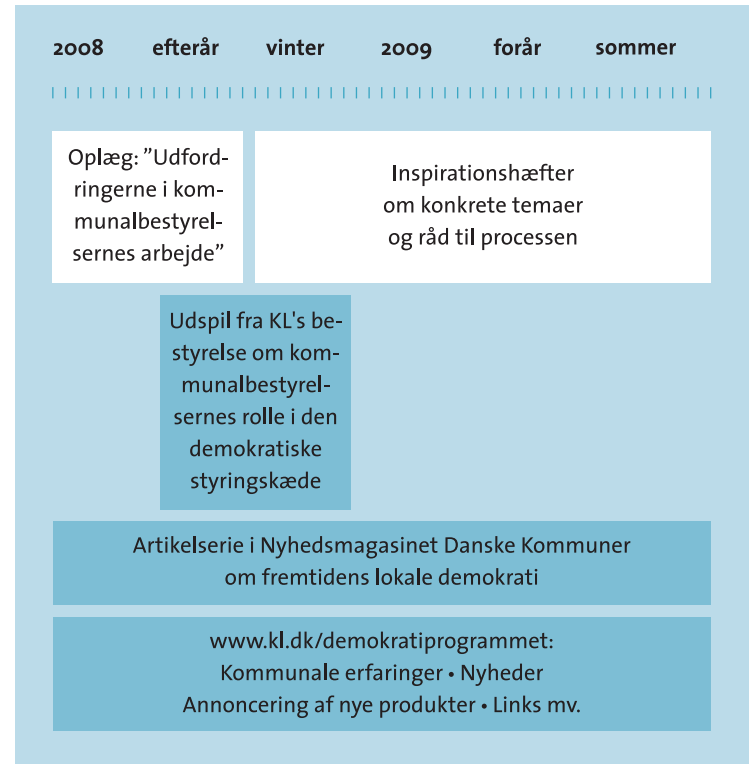
Demokratiprogrammet vil på forskellige måder understøtte debatten lokalt.

Med afsæt i dette oplæg vil der i løbet af efteråret og vinteren blive præsenteret en række inspirationshæfter. De giver forskellige bud på, hvordan den enkelte kommunalbestyrelse kan arbejde med de temaer, der har betydning for dens arbejdsvilkår.

På www.kl.dk/demokratiprogrammet er der åbnet en side, som løbende vil fortælle om de initiativer, der er i gang, og hvordan man arbejder rundt omkring. Siden fungerer som en slags opslagstavle, hvor du kan læse om det sidste nye i programmet.

Nyhedsbrevet Danske Kommuner har siden april 2008 haft en artikelserie om det kommunale demokrati. Artikelserien fortsætter frem til kommunalvalget. Artiklerne kan også læses på www.kl.dk/demokratiprogrammet.

Demokratiprogrammet løber i første omgang frem til sommeren 2009. I programperioden vil der løbende blive udviklet materiale og arrangeret kursusaktiviteter, der kan bidrage til debatterne i kommunalbestyrelserne.



Tema 1

Tid til politik

De fleste kommunalpolitikere giver udtryk for, at de med reformen har fået nye arbejdsbetingelser. Blandt de ændringer, der ofte nævnes, er:

- at mængden af sager er vokset
- at papirbunkerne, dvs. mødeforberedelsen, er blevet større
- at der er kommet flere komplekse sager
- at der er mange møder
- at det er svært at skabe og fastholde overblikket
- at tidspresset er stort.

Samlet set peger mange politikere på, at der er brug for at drøfte og skabe en ny balance i den kommunalpolitiske hverdag.

Men det er forskelligt, hvordan politikerne ønsker at prioritere deres politiske arbejde. Nogle er optaget af de lange linjer i kommunens udvikling, andre er drevet af en specifik interesse. Nogle brænder for at udvikle lokalsamfundet, andre for en politisk ideologi. Nogle har det godt med solid skriftlig dokumentation, andre foretrækker en mundtlig eller mere billedlig fremstilling.

”Når vi har en dagsorden med mere end 70 punkter, så frygter jeg, at den nødvendige politiske opmærksomhed ikke er til stede. Vi får ikke taget de diskussioner, nogle sager fortjener. Det er ikke politisk ledelse, hvis man bare er et ekspeditionskontor.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

”Nogle politikere vil hellere snakke drift end udvikling og visioner. Der skal være plads til begge dele. Det vigtige er at være klar over, at medlemmerne af kommunalbestyrelsen har forskellige ønsker. Vi kan ikke presse samme kasket ned over alle.”

Udvalgsformand

Denne forskellighed er grundlæggende en styrke, for hver politikertype udfylder nyttige funktioner i det kommunalpolitiske arbejde. Men den indebærer også, at kommunalbestyrelsens medlemmer har forskellige krav og ønsker til, hvordan arbejdet skal prioriteres og tilrettelægges.

Forskelligheden kan derfor også være en udfordring. Eksempelvis når man som kommunalbestyrelse skal vurdere, hvilke sager der er vigtige at sætte på den politiske dagsorden, og hvilke sager der kan håndteres af forvaltningen.

Bedre tid til de vigtigste sager

En sags politiske vigtighed kan ikke placeres på en simpel skala. I interviewrunden peger både politikere og embedsmænd dog på, at der er brug for at ofre særlig opmærksomhed på de sager, der:

- har særlig stor betydning eller omfattende konsekvenser for borgerne og lokalsamfundet
- danner grundlag for retningen i kommunalbestyrelsens fremtidige politik og prioriteringer.

Især i sådanne sager skal beslutningsgrundlaget være 110 pct. i orden. Det er således ikke nok, at sagens akter er velbeskrevne. Dilemmaer og konsekvenser skal tegnes op, og kommunalbestyrelsen skal have den fornødne tid til at sætte sig grundigt ind i sagens politiske kerne og drøfte den indbyrdes. For netop denne type af sager er ofte de indholdsmæssigt mest komplekse.

”Temadrøftelser kvalificerer vores beslutninger. Det er godt at drøfte nogle temaer, uden at en indstilling på forhånd har angivet en retning. Hvis de bliver bygget kvalificeret op, smitter de af på hele den politiske proces. Folk er meget tilfredse med temamøderne, og de ressourcer, det har kostet, er givet godt ud.”

Borgmester

”Det er ikke alle enkeltsager, der er passé. Som kommunalpolitiker vil jeg have lov at sige, at åbningstider i daginstitutionerne er vigtige for mig.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

I interviewene går især følgende fire forudsætninger igen, når det gælder om at skabe mere fokus på de vigtigste sager:

- *Tiden*: Vanskelige problemstillinger lader sig sjældent afklare, uden at politikerne har haft tid til og mulighed for dialog med hinanden, med forvaltningen og ofte også med borgerne.
- *Processen*: Kommunalbestyrelsen skal være god til at skabe overblik over de vigtige sager, der er på vej på den politiske dagsorden. På den måde kan der lægges en plan, hvor der er tid og rum til en grundig politisk behandling. Det oplever næsten alle fx ved behandlingen af budgettet. En god proces kræver også, at nogen har overvejet, hvilken type af politisk dialog der bedst kan bidrage til et godt beslutningsgrundlag: et temamøde, flere behandlinger i byrådssalen, en aktiv borgerinddragelse eller en bredere offentlig debat etc.
- *Mødeformen*: De vigtige sager risikerer at drukne i de omfattende dagsordener til kommunalbestyrelsens møder. Én måde at undgå det på kan være at skabe flere anledninger til at komme i dybden med sagerne, inden den politiske beslutning skal træffes – fx i form af muligheden for at stille afklarende spørgsmål til hinanden og til de relevante fagfolk. Det vil ikke blot kunne kvalificere beslutningen, men også efterfølgende politiske debatter om emnet.

”Hvis vi har enkeltsager på dagsordenen, skal vi gøre dem principielle, så vi tilrettelægger politikken efter det. Vi må ikke begrave os i enkeltsager, men vi skal med mellemrum konfronteres med konkrete konsekvenser af de beslutninger, vi træffer.”

Udvalgsformand

”Politikere skal have lov at have enkeltsager. De skal ikke kun snakke strategi og principper. Enkeltsager og strategi er to sider af samme sag. Men man kan altid diskutere, om det er de rigtige enkeltsager, der er på dagsordenen. Det må man løbende evaluere.”

Kommunaldirektør

- *Mødematerialet:* Det er en stor udfordring at formidle de ofte meget komplekse problemstillinger enkelt og klart – ikke mindst fordi politikere har meget forskellige behov. Mange ønsker alt baggrundsmateriale og alle tekniske detaljer lagt frem, mens en del andre foretrækker, at mødematerialet alene sætter fokus på den *politiske* kerne i problemstillingen.

Det samlede indtryk er, at det er en vigtig *fælles* opgave for politikere og embedsmænd at være opmærksom på, hvor de særlig vigtige politiske sager ligger, og hvordan de så skal forberedes, præsenteres og behandles.

Enkelt­sager – med perspektiv

Såvel den enkelte politiker som den samlede kommunalbestyrelse er nødt til at prioritere deres tid. Derfor er en afgørende udfordring, hvordan man arbejder med forskellige sagstyper: planer (fx kommuneplan og sundhedsplan), politikker (fx børnepolitik, ældrepolitik) samt myndighedssager mv. Hertil kommer spørgsmålet om, hvordan man engagerer sig i de tillids-hverv, som hører til kommunalbestyrelsens arbejde. I den indeværende valgperiode er sagsmængden steget. Dermed øges nødvendigheden af at prioritere noget op – og andet ned.

Det kan være fristende at konkludere, at man som kommunalpolitiker skal lade enkelt­sagerne ligge og koncentrere de politiske kræfter om de store linjer og principper. Men de fleste peger på, at det ikke kan lade sig gøre i praksis. For enkelt­sagerne spiller en vigtig rolle. Det er ofte de sager, der

”Der er helt sikkert enkelt­sager, som vi før brugte meget tid på, der skal væk fra dagsordenen. Det kan være alkoholbevillinger og byggesager. Vi skal løfte os og have lagt en linje og mål for sagerne.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

”Vi arbejder meget skriftligt, og det har stor betydning. Kunne man få andre arbejdsformer ind, ville det åbne for et andet politisk liv. Skriftligheden har altid været dominerende, men den er blevet endnu mere markant i de senere år. Vi har prøvet at blive bedre til at visualisere ting i stedet for kun at beskrive dem. Så kan man bedre danne sig et billede.”

Kommunaldirektør

optager folk, og som politikerne derfor bliver konfronteret med i medierne og i mødet med borgerne. Det er også tit i det konkrete tilfælde, at de vedtagne politikker bliver udfordret, testet og revideret. Men hvis kommunalbestyrelsen i større udstrækning skulle tage stilling til konkrete sager, ville kommunalbestyrelsen kunne holde daglige møder.

Det er derfor nødvendigt at skabe en fælles forståelse af, hvordan kommunalbestyrelsen kan *anvende udvalgte* enkeltsager i principielle spørgsmål fremadrettet og konstruktivt. Eksempelvis ved altid at se dem i sammenhæng med kommunens øvrige politik. På den måde kan de fx bruges til at teste, om den vedtagne politik fungerer og forvaltes hensigtsmæssigt i praksis.

Det kan i det hele taget være hensigtsmæssigt, at kommunalpolitikkerne skaber sig et fælles billede af, hvornår og hvorfor forskellige sagstyper er vigtige at behandle i kommunalbestyrelsen. Det kan skabe et bedre overblik over det samlede politiske arbejde og frigøre ressourcer til de sager, kommunalbestyrelsen er enig om at prioritere særlig højt.

Noget tilsvarende gælder de øvrige aktiviteter i det kommunalpolitiske arbejde. Eksempelvis hvilke råd, nævn og bestyrelser kommunalbestyrelsens medlemmer skal prioritere at deltage i, og hvordan og hvornår det giver bedst mening at inddrage borgerne i det politiske arbejde. Flere nævner fx, at tiden er løbet fra, at man som kommunalbestyrelsesmedlem sidder i brugerbestyrelser og skolebestyrelser. Der må tones rent flag, ellers bliver man gidsel.

”Det faglige niveau i forvaltningen er blevet langt højere, og sagsfremstillingerne bliver stadig længere. Nogle sagsfremstillinger fylder fem sider i stedet for halvanden side. Det kan godt være en ond cirkel. Hvis vi i kommunalbestyrelsen politiserer enhver sag, føler forvaltningen sig nødt til at ”gå i dækning” bag en mur af dokumentation, så de ikke kan blive ramt af politikernes kritik.”

Borgmester

”Vi bliver nogle gange beskyldt for, at det, vi leverer til politikerne, er for grydeklart. Det skal vi selvfølgelig have gjort noget ved.”

Kommunaldirektør

Tema ②

Kontakten med borgerne

Den tætte kontakt med borgerne er en af de ekstra værdier, kommunalpolitikere tilføjer det danske demokrati. Kommunalpolitikernes styrke har altid været, at politikerne har god føling med, hvad der sker i lokalområdet.

Vilkåret for kommunalpolitikere – både før og efter reformen – er, at de ikke kan have detaljeret viden om *alt*, hvad borgerne gerne vil drøfte. De skal kunne føre en dialog om konkrete forhold i den lokale virkelighed, de deler med borgerne. Samtidig har kommunalbestyrelsen et ansvar for, at borgerne har tilstrækkelig information om kommunens virke til, at de kan tale med politikerne.

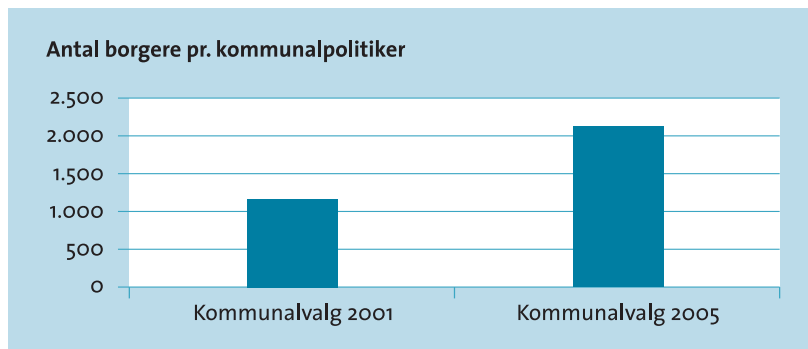
Dette samspil mellem politikere og borgere er principielt det samme som tidligere. Det nye er, at flere kommuner er blevet større, og antallet af kommunalpolitikere pr. borger er næsten halveret. Det er en udfordring for kommunalbestyrelsen at have et bredt kendskab til kommunens borgere og de problemstillinger, der optager dem. Omvendt har borgerne brug for viden om deres – nu ofte endnu større – kommune.

”Jeg havde selv forventet, at jeg ville have mere borgerkontakt. Det kunne jeg nok også godt have, men der er jo så mange andre ting, man også skal tage sig af.”

Udvalgsformand

”Vi har ikke oplevet, at der er blevet længere til politikerne – tværtimod. Men vi har også gjort meget for at nedsætte lokalråd og være i dialog. Mange ved nu, at hvis de samler sig og argumenterer, har de en helt anderledes dialogpartner i kommunen end før.”

Borgmester



Især i sammenlægningskommuner og meget store kommuner kan det være svært for politikerne at danne sig et *personligt* billede af, hvad borgerne i de forskellige dele af kommunen har af ønsker og behov mv. Mange af de interviewede efterlyser redskaber og ideer til, hvordan de kan håndtere denne udfordring. Flere efterspørger, at forvaltningen spiller en rolle i at skabe overblik over ønsker og behov hos borgerne og de politiske forventninger.

Mange kommunalbestyrelser arbejder målrettet med at finde måder at involvere borgerne i det lokalpolitiske arbejde på. Ambitionen er mange steder, at borgerne så vidt muligt skal *inddrages*, ikke blot høres. For en kommunalpolitiker er det en vigtig sidegevinst ved at inddrage borgerne sideløbende med beslutningsprocessen, at man kan styrke sin føling med borgernes dagsorden.

”Jeg har aldrig før oplevet så velorkestrerede borgergrupper. Sådan bliver det i fremtiden. Vi skal ikke starte en krig – tværtimod skal vi nytænke beslutningsprocesserne.”

Kommunaldirektør

”Vi er for logeagtige i vores beslutninger. Det bliver vores død, hvis vi ikke åbner op. Det er fx vigtigt, at vi som politikere anerkender, at borgerne har nogle ressourcer, som vi ikke har.”

Udvalgsformand

Borgerinddragelse gør ofte beslutningsprocessen længere, men giver både politikere og borgere lejlighed til at komme af med det, de har på hjerte.

Der er i dag flere eksempler på, at samspillet med borgerne organiseres på nye måder. Nogle ved at etablere forskellige former for lokaludvalg, andre ved systematisk at arbejde med borgerpaneler og atter andre ved at nedsætte ad hoc-udvalg (§ 17, stk. 4-udvalg), fx et nærdemokratiudvalg, som løbende kommer med ideer til kommunalbestyrelsen.

De velorganiserede borgere

Mange kommuner oplever, at grupper af borgere eller brugere engagerer sig stærkt i enkeltsager – ofte i protest mod en politisk beslutning.

Samtidig er disse grupper blevet dygtigere til at organisere sig om sådanne sager. De består som regel af veluddannede borgere, som ved, hvordan man arbejder med kommunikationsstrategier, processer mv. Grupperne mobiliseres hurtigt og sætter sig så grundigt ind i sagerne, at de i nogle tilfælde nærmest kan udgøre en ”modforvaltning”.

”Når man indleder en dialog med borgerne, skal de kunne følge med i, hvad de bliver brugt til og hvorfor. Vi oplevede et dyk i engagementet, fordi vi ikke meldte ordentligt tilbage. Nu gør vi det på hjemmesiden, så borgerne kan se og genkende den proces, de har været med i.”

Udvalgsformand

”Kommunalpolitikeren har en vigtig og vanskelig rolle som den, der afstemmer borgernes forventninger. Altså sætter forventninger, økonomiske forudsætninger og god mening op i et realistisk forhold til hinanden.”

Kommunaldirektør

Danskerne har peget på tre områder, som de synes er vigtigst at have adgang til i kommunerne:

1. "At vide, hvad kommunalpolitikere beslutter"
2. "At vide, hvilke holdninger kommunalpolitikere står for"
3. "At kunne påvirke udviklingen i lokalområdet".

Kilde: Gallup 2007

Engagementet er grundlæggende en styrke for demokratiet, men det kan også opleves som et pres i det politiske arbejde. Mange kommunalpolitikere giver udtryk for, at det kræver ekstra kræfter at tage dialogen og/eller kampen med de stærke borgergrupper. Men at det selvfølgelig er nødvendigt at kunne sige nej, når deres krav strider mod helheden i de samlede prioriteringer i kommunen eller lokalsamfundet.

For en kommunalbestyrelse er udfordringen at stå ved sit ansvar for helheden og for at prioritere på tværs, men samtidig komme de aktive borgergrupper i møde. Mange politikere fremhæver, at der er brug for at nytænke de processer og forløb, der tilrettelægges i kommunalpolitik. De skal i nogle tilfælde vendes på hovedet, så sagerne starter med dialog med borgerne.

Det fremhæves også, at man kan tage mange misforståelser og problemer i opløbet, hvis man tidligt har en tæt dialog med de velorganiserede borgere, der bygger på tilstrækkelig information og faktuelle oplysninger.

"Vores ambition er højere end blot dialog. Vi vil inddrage folk. Det kræver flere politiske kræfter, men er med til at gøre det kommunalpolitiske arbejde sjovt og vedkommende."

Udvalgsformand

"Vi skal passe på ikke at blive følgagtige i dialogen med borgerne. Vi skal have mod til at sige nej. Det er en vigtig øvelse at kunne fortælle dem, at vi er sat i verden for at prioritere, og at det tør vi godt."

Kommunalbestyrelsesmedlem

Tema ③

Medier og interesseorganisationer

Mange kommuner oplever, at forholdet til såvel medier som interesseorganisationer ændrer sig i disse år. Blandt andet fordi opgave- og strukturreformen ikke blot har givet borgerne, men også disse to grupper, én indgang til den offentlige sektor. De går til kommunerne på en helt ny og mere intensiv måde.

Organisationer, der måske tidligere havde 273 kommuner som med- og modparter, kan nu samle kræfterne om de 98. Det betyder på den ene side, at presset på "den centrale leverandør af velfærd til borgerne" er kommet for at blive. På den anden side giver den skærpede interesse for det kommunale område kommunerne og kommunalpolitikere nye muligheder for at komme frem på banen med *deres* budskaber.

Mediernes nye spillestil

Pressen er blevet mere specialiseret. Medierne sætter oftere selv dagsordenen, fx på velfærdsområdet, og kommunerne er ikke nødvendigvis deres foretrukne kilder.

"Borgernes forventninger bliver også større og større, og de drives frem af folketingspolitikere. Jeg kalder det iPodisering. Det er et spørgsmål om, at man kan have så mange numre, at ingen alligevel kan nå at høre det hele. Har den ene kommune 5.000 sange, skal den anden have 10.000. Det gælder om at have flere end de andre."

Borgmester

"Det er en kendsgerning, at pressen i dag er helt anderledes end før reformen. Den skal ikke længere dække fem ens udvalgte i fem kommuner. Det gør medierne i stand til selv at sætte dagsordenen mere markant, end de har gjort tidligere."

Borgmester

Mange kommuner udtrykker, at mediernes tilgang til kommunerne er blevet mere som den nationale presses tilgang til Christiansborg: Den grundige og informative journalistik er afløst af en mere kritisk dækning med fokus på, om nogen er kommet i klemme, og på den enkelte borgers mening.

Flere og flere kommuner oplever, at journalisterne ikke længere er ”medspillere” og fx lægger historiens research og præmisser åbent frem. De oplever tværtimod ofte, at journalisterne skriver historien uden at spørge til kommunernes vinkel på sagen, og at de som politikere er nødt til at forklare og forsvare sig *efterfølgende*.

De færreste kommuner kan i dag regne med, at medierne er den medspiller, der villigt formidler baggrunden for kommunalbestyrelsens beslutninger videre til borgerne. I stedet oplever mange kommuner, at medierne opdyrker nye genrer, hvor historierne skrives ud fra borgernes hverdagsperspektiv. Det gælder fx den såkaldte medborgerjournalistik (*public journalism*).

Organisationerne er klædt bedre på

Mange organisationer har – som fx Ældre Sagen – tilpasset deres egen struktur efter reformen. De slår sig sammen, stiller med stærkere hold og bliver ofte klædt fagligt og politisk på af hovedorganisationerne. Organisationerne markerer sig oftere over for kommunerne – både med direkte henvendelser og indirekte via offentligheden og medierne.

”Før lavede journalisterne en ordentlig research. Nu skriver de bare og ser, hvad der sker. Det gør det unægtelig sværere at være kommunalpolitiker. Alt for ofte står vi i situationer, hvor vi kun kan forsvare os.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

”Vi skal leve med pressen og må tage de slagsmål, det kræver. Men på borgernes vegne synes jeg godt, at pressen kunne bore mere kritisk i vores vigtige beslutninger, så vi blev tvunget til at forklare politiken bedre.”

Udvalgsformand

Organisationernes kommunalreform

En stor del af interesseorganisationerne i Danmark har tilpasset organisationen til de 98 kommuner, fx

- Danmarks Naturfredningsforening ændrede i 2007 sine 216 lokalkomiteer til 96 afdelinger.
- Danske Handicaporganisationer ændrede i 2005 strukturen fra 15 amtsafdelinger til 97 DH-afdelinger.
- Friluftsrådet gik fra 15 amtsrepræsentationer til 23 kredse, der dækker kommunernes friluftssindsats.

Et godt samspil med omverdenen

Som folkevalgte beslutningstagere er kommunalpolitikere nødt til at forholde sig til "ændringer i spillestilen" hos de medier og organisationer, der er en vigtig del af det politiske landskab. Flere påpeger, at kommunerne må finde endnu bedre måder at spille effektivt sammen med medier og organisationer på.

Eksempelvis nævner flere kommuner, at hvis de fortsat ønsker selv at sætte den politiske dagsorden, skal de ikke bare blive endnu skarpere til at mediehåndtere kriser og kritiske pressesager. De skal også proaktivt kunne gå i offensiven og sætte deres eget præg på den offentlige debat. Både politikere og embedsmænd efterlyser en diskussion af, hvordan kommunerne kan håndtere deres politiske kommunikation, så de ikke så ofte bliver sat under pres og drevet af dagsordener, andre har sat.

"Vi må aldrig betragte organisationerne som fjender. Selv i en pressetid skal den konstruktive dialog med dem prioriteres højt."

Borgmester

"Vi er nødt til at blive langt bedre til at håndtere kommunikationsudfordringen både i forhold til medierne og til den brede offentlighed. Men det kræver nogle drøftelser i kommunalbestyrelsen, for der er ofte mange myter knyttet til emnet. Er kommunikationsafdelingen fx borgmesterens spindoktorer?"

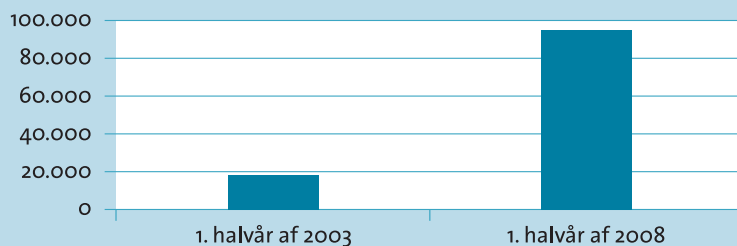
Borgmester

Mange kommuner har taget de første skridt ad denne vej – fx ved at rette fokus mod problemstillingen, styrke kommunikationskompetencerne i forvaltningen, udvikle en sammenhængende kommunikationsstrategi og intensivere brugen af egne kommunikationskanaler såsom hjemmeside, medarbejderblad etc. En del arbejder desuden med gennem dialog og inddragelse at opbygge et endnu bedre forhold til medier og interesseorganisationer.

64 procent af danskerne har hjemmesiden som første eller anden prioritet som adgang til information om kommunen.

Kilde: Gallup, december 2007

Artikler om kommuner i danske medier



”De lokale afdelinger af interesseorganisationerne får løbende ny ammunition fra hovedkontoret. De er på banen uafbrudt og rejser professionelt sager i pressen. Det sætter os under et næsten konstant pres.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

”Journalisterne står mere og mere af på nuancerne. De vil have et kontant budskab. Kan man ikke levere det, er man fuldstændig uinteressant i deres øjne.”

Borgmester

Tema ④

Samspil med andre kommuner

Kommunerne er blevet større og stærkere, og mange troede lige efter reformen, at kommunernes indbyrdes samarbejde ville blive langt mindre. Men reelt er kommunerne på flere områder gensidigt blevet mere afhængige af hinanden. Kommunerne er blevet centrale aktører både hver for sig og sammen.

Kommunerne vurderes under ét

Kommunerne bedømmes i stadig større grad under ét. Når pressen sætter fokus på fejl og mangler i én kommune, påvirker det kommunernes samlede omdømme. Erhvervslivet betragter kommunerne og deres service som en vigtig rammebetingelse og reagerer hurtigt og offentligt på servicesvigt, dårlig styring samt kvalitetsforskelle kommunerne imellem, som ikke kan forsvares. Staten holder kommunerne op på, at alle kommuner skaber resultater og udvikling og holder sig inden for rammerne. De årlige økonomiaftaler er et godt eksempel på, at kommunerne samlet bliver målt på, om de lever op til aftalen.

Kort sagt er det i dag et vilkår for den enkelte kommune at se ud over egne grænser og tage medansvar for det samlede kommunestyre.

”Vi kommer til at arbejde meget mere med vores rolle regionalt. Den er kommet for at blive, så vi kan lige så godt blive gode til det. Vi har bare ikke haft så meget overskud til det endnu.”

Borgmester

”Før vidste og bestemte vi i princippet det meste selv. Nu skal vi tænke meget mere i, hvad nabokommunerne gør. Den ”suverænitetssafgivelse” er svær for mange, og vi har sat ”det tværkommunale fællesskab” på dagsordenen i flere temadebatter.”

Borgmester

Regionalt har opgave- og strukturreformen også sat en ny dagsorden, hvor kommunerne er knyttet tættere sammen end før. Kommunerne har på nogle områder – fx det sociale – fået et fælles ansvar for forsyningsikkerhed og finansiering. Et klart myndighedsansvar. På andre områder er situationen i dag sådan, at hvis kommunerne ikke viser, at de i fællesskab kan sikre gode løsninger – inden for fx regional udvikling, erhvervsfremme og uddannelsesplanlægning – vil det gå ud over sammenhængen mellem områderne både i og på tværs af kommunerne. Omverdenen vil ikke kun bedømme kommunerne på, om den enkelte kommune har ”styr på det”, men om deres indsats hænger sammen på tværs af kommunegrænserne.

Selv om de fleste kommunalpolitikere oplever samspelet med de øvrige kommuner i en række nye fora (KKR, kontaktudvalget, vækstfora, væksthuse, sundhedskoordinationsudvalget mv.) som en lidt fjern og uklar størrelse, er der samtidig en klar erkendelse af, at kommunerne *har* en vigtig rolle at spille både regionalt og på landsplan.

Det regionale – en ny politisk disciplin

Det store arbejde med at sikre driften i egne rækker har gjort det svært for mange kommunalbestyrelser at prioritere det samspil med de andre kommuner, der kunne tilføre en regional dimension til det kommunale arbejde.

I mange kommunalpolitikeres øjne er det politiske arbejde, der foregår uden for kommunegrænsen, en ny politisk disciplin, som p.t. primært udøves af borgmesteren.

”Det er nyt, at man ikke længere kan sige, at ”det tager andre sig af” – fx i forhold til den vidtgående specialundervisning. Nu har kommunerne faktisk ansvaret – men i fællesskab. De færreste politikere havde forestillet sig, hvor vigtigt og hvor svært det var. For det er en helt ny bane, vi spiller på.”

Borgmester

”I fællesskab bør vi indiskutabelt kunne værne om det decentrale styre og kommunalbestyrelsens selvbestemmelse. Skal hver borgmester kæmpe den kamp for sig selv, kommer man ingen vegne. Det flytter først noget, når vi står sammen.”

Borgmester

Samspelet mellem kommunerne foregår i nye politiske fora som KKR, kontaktudvalget, sundhedskoordinationsudvalget, vækstfora, væksthushbestyrelsen mv. Og da mange af opgaverne er helt nye på den kommunalpolitiske dagsorden, tager det tid at få samspelet med de andre kommuner til at slå rødder i kommunalbestyrelsen. Hvis den menige kommunalpolitiker generelt ikke har nogen konkret erfaring med eller tilknytning til dette tværgående arbejde, kan det også være vanskeligt for borgmesteren og andre medlemmer af regionale fora at servere ny viden og information for deres kommunalpolitiske kolleger.

Kommunernes nye rolle i regionalpolitikken

Reformen betyder, at kommunerne spiller en mere fremtrædende rolle på en række politisk og økonomisk tunge regionalpolitiske områder, fx

- Det sociale område
- Sundhedsområdet
- Erhvervsudvikling/vækstfora
- Regional udvikling
- Trafikområdet
- Uddannelsesområdet
- Beskæftigelsesområdet.

”Meget af det, der foregår på det regionale niveau, opfattes som ret teknokratisk. Derfor tager det som regel halvandet sekund på vores møder. Medlemmerne tænker: Det er komplekst, og hvis der var noget vigtigt, ville borgmesteren nok have sagt det.”

Direktør

”Det er et nyt land. Men når nogle af kommunalpolitikkerne først kommer med i det tværkommunale arbejde, så viser det sig hurtigt, at de finder det meget interessant.”

Kommunaldirektør

Vi hører sammen – men hvordan?

Udfordringen er at tydeliggøre de *konkrete* forbindelser mellem kommunernes egen politik og den fælles kommunale dagsorden. Her efterspørger mange kommunalpolitikere frem for alt et overblik over, hvad der er *politisk* vigtigt på den fælles bane, og dermed også over, hvordan de fælles politiske beslutninger smitter af på den enkelte kommunes egen politik – og omvendt.

Både politikere og embedsmænd efterlyser desuden, at linjerne bliver trukket noget tydeligere op mellem politikernes og administrationens banehalvdele, når det gælder det regionale arbejde. Eksempelvis skal ”de store planer og aftaler” have en politisk overbygning, hvor de politiske elementer fremgår klarere. Det gælder fx rammeaftalen, sundhedsaftalen og den regionale udviklingsplan.

Mange efterspørger, at kommunalbestyrelsen fastsætter nogle principper for, hvornår den skal gå samlet ind i en sag på det regionale niveau, og hvornår det kan overlades til udvalget, enkeltpolitikere eller embedsmænd.

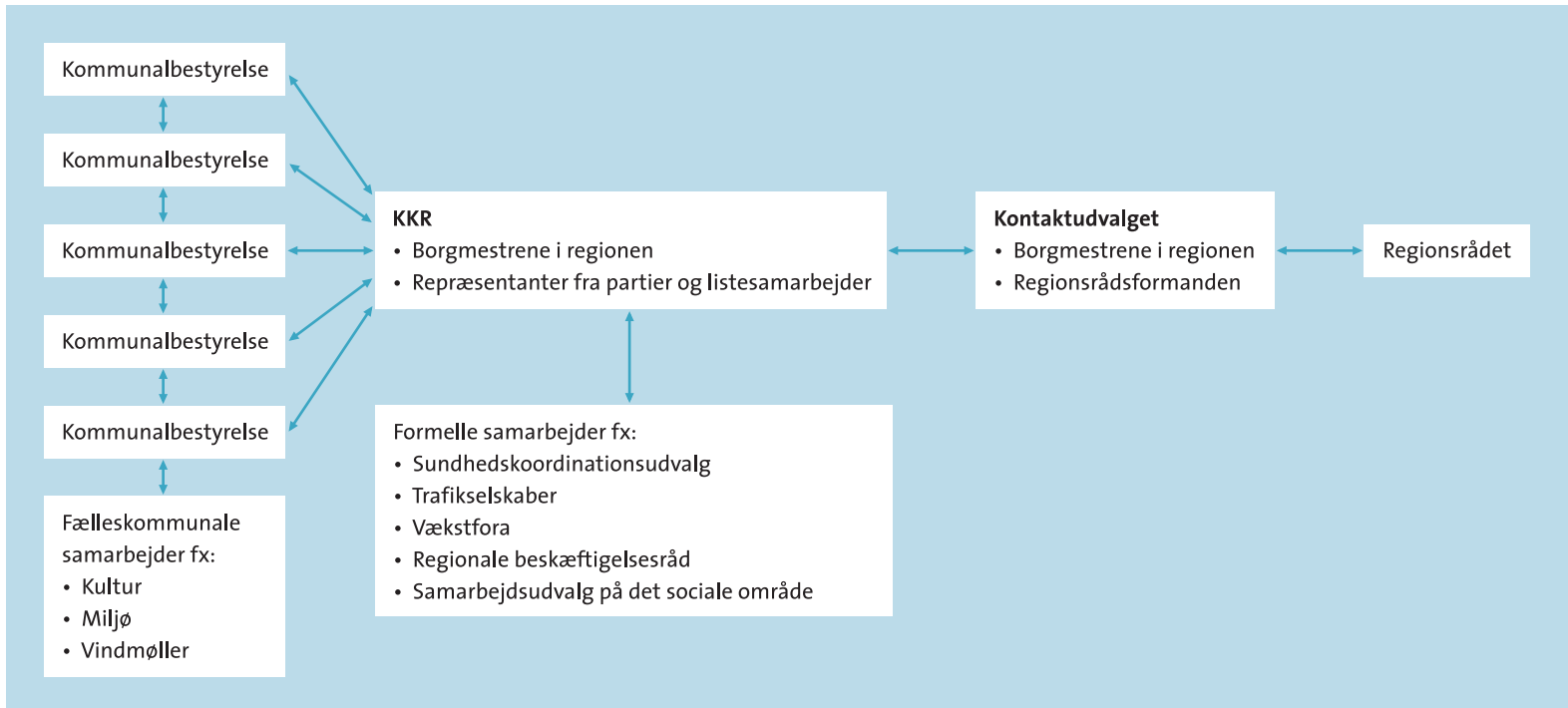
Flere føler også behov for at drøfte, hvad det vil sige at repræsentere kommunerne i regionen – og ikke blot sin egen kommune. Også det er en ny disciplin for de fleste.

”Vores region er meget stor. Vi er kommuner, der ikke tidligere har samarbejdet, derfor tager det tid. Men vi har et nært samarbejde med de kommuner, der ligger tæt på os, og det er vi glade for.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

Der er rigtig god mening i de fælles opgaver, vi har fået på sundhedsområdet. Og nu kan vi også samles om trafikinvesteringer. Så selv om vi har travlt med egne sager, er vi nødt til at se konstruktivt på det regionale og erkende, at det også er den vej, vi skal arbejde.”

Kommunaldirektør



Tema 5

Det politiske lederskab

Rollen som kommunalbestyrelse og kommunalpolitiker har ændret sig i takt med, at den offentlige sektor er blevet indrettet anderledes. Det er der bred enighed om. De første år efter reformen har stået i praktikkens tegn. Nu er tiden inde til en ny fase, hvor politikerrollen og det politiske lederskab står højt på dagsordenen.

Vigtige temaer i det politiske lederskab er beskrevet i de foregående afsnit. Men med til billedet hører også temaer som:

- Klarhed over det politiske spillerum og skarpere fokus på effekten
- Redskaber, der kan styrke politisk ledelse
- Samspillet i kommunalbestyrelsen og mellem kommunalpolitikere og forvaltning.

Interviewene viser nogle klare behov, men også et godt udgangspunkt. Der er ikke krise i kommunestyret eller lokaldemokratiet. Det handler om de næste skridt i reformen. Det er en naturlig udvikling, at kommunalbestyrelser og kommunalpolitikere nu drøfter deres fremtidige roller og arbejdsformer.

”Man skal godt nok stå tidligt op som kommunalbestyrelsesmedlem for at komme med et kvalificeret modspil på det regionale område.”

Kommunalbestyrelsesmedlem

”Vi har været vant til i den gamle struktur, at vi valgte en repræsentant til at varetage sin kommunes interesser i et eller andet kommunalt fællesskab. Med de samarbejder, vi nu bliver involveret i, vil man næsten altid have den rolle, at man også er repræsentant for andre. Det giver en helt anden rolle at agere på i de her sammenhænge.”

Borgmester

Der er plads til alle i kommunalbestyrelsen, og der findes ikke én rigtig politikerrolle. Det handler i højere grad om at *fordele* rollerne. Kommunalpolitik og politikerrollen er inde i en omstilling, hvor der både er behov for et helikopterperspektiv og et jordnært blik på, hvordan politikken virker i praksis for borgerne.

Flere peger på, at kommunalpolitikere kan blive deres egen værste fjende, hvis man ”taler kommunalpolitikken ned” og kun fokuserer på barrierer, svagheder og vanskeligheder eller skubber ansvaret fra sig. Måden, der tales om det kommunalpolitiske arbejde på, er afgørende både indadtil og udadtil. En del af det politiske lederskab handler om at være ambassadør for kommunen – både som arbejdsplads og som et vigtigt led i den demokratiske styringskæde i det danske samfund.

Klarhed over det politiske rum

Kommunerne har i dag ansvaret for en meget bred vifte af opgaver. Men det kommunalpolitiske spillerum er forskelligt fra område til område. Det handler bl.a. om, at statens styring på nogle områder er blevet mere detaljeret. Det ændrer kommunalbestyrelsens spillerum. Der er enighed om, at der i den fælles kommunale interessevaretagelse på landsplan skal arbejdes med dette tema, samt med et tema som regelforenklning.

”Det er vigtigt, at vi revitaliserer det politiske handlerum. Debatten er blevet afpolitiseret. Det er ikke værdier og interesser, der krydser klinger. Det skal ændres. Ofte kunne det groft sagt lige så godt være embedsmænd, der tog diskussionen.”

Udvalgsformand

”Det vil være godt med en slags program, der lægger hovedsporene for en hel valgperiode. Hvad er det for sager, vi særligt skal arbejde med at forbedre? Men det er ikke nogen let opgave – især ikke, hvis man ikke har flertal.”

Borgmester

Men synspunktet er også, at det lokalt i den enkelte kommunalbestyrelse er vigtigt at have fokus på, hvad der er det politiske spillerum: Hvor er der brug for, at kommunalbestyrelsen håndterer dilemmaer og værdikonflikter, forholder sig til strukturer og rammer og fastlægger politikken? Større tydelighed om det vil styrke kommunalbestyrelsens mulighed for at påtage sig lederskabet. Et forhold, der tillægges særlig stor betydning på de nye kommunale områder.

Redskaber til politisk ledelse

Der er brug for redskaber til at understøtte det politiske lederskab. For lederskab handler bl.a. om at kunne indtage forskellige roller.

Nogle gange som den, der lytter, andre gange som meningsdanner. Nogle gange som den, der giver information, andre gange som den, der prioriterer på tværs, eller som den, der samler forskellige interessenter om en udviklingsretning.

Det samme gælder for kommunalbestyrelsen. Men det skal være tydeligt for borgerne, interesseorganisationerne, medarbejderne, medierne, institutionerne m.fl., hvilken del af ledelsesrollen kommunalbestyrelsen påtager sig i en given sag, og hvilken rolle kommunalbestyrelsen forventer, at de andre spiller. Men hvordan afklarer og tydeliggør man bedst sin rolle?

”Kommunalpolitikere skal være indbyrdes uenige – men de har også en fælles rolle som ambassadører for kommunen. Vi skal nok blive bedre til at afklare, hvad den rolle egentlig indebærer.”

Kommunaldirektør

”Vi har i lang tid brugt ord om kommunalpolitikken, som passer på en strømlinet servicevirksomhed. Det levner ikke meget plads til politik og politiske processer. Vi skal have en ny balance. Den demokratiske vinkel er blevet fortrængt. Den skal fylde mere. Politikere skal ikke kun være servicekontrollanter, men prioriteringspolitikere.”

Kommunaldirektør

Flere tilkendegiver også, at der er behov for mere opmærksomhed på effekten af de politiske beslutninger. Det vil kunne skabe en god spiral, hvor kommunalpolitikere via dialog og evaluering løbende kan formulere og justere ny politik.

Der er også brug for redskaber, der kan understøtte balancen mellem det korte og det lange sigt i kommunalpolitik. Det er ikke altid nemt at finde fælles fodslag på tværs af partier og interesser. Men det vil ofte styrke det langsigtede perspektiv, hvis man fx i en slags fælles program samles om udvalgte indsatsområder for hele valgperioden.

34 procent af danskerne mener, at de slet ikke eller i mindre grad har tilstrækkelig adgang til viden om kommunalbestyrelsens arbejde og prioriteringer.

Kilde: Zapera, marts 2008

Tilsvarende er der behov for redskaber, der kan hjælpe kommunalbestyrelsen med at finde en god balance mellem på den ene side "at lytte til borgerne" og være deres ombudsmand og på den anden side at gå forrest, anvise nye veje og påvirke holdninger og adfærd i andre retninger.

"Der er brug for en ny arbejdsdeling. Problemet hos os er, at man har holdt fast i en forældet udvalgsstruktur, som ikke passer til de nye opgaver. Jeg kunne godt tænke mig et klimaudvalg og et velfærdsudvalg. Udvalg, der kører på tværs og har en mere fleksibel struktur."

Borgmester

"Hos os ville det ikke gå med en fleksibel struktur. Vi har brug for den tryghed, der ligger i de kendte udvalg."

Borgmester

Det er en ekstra udfordring for kommunalbestyrelsen, at den inden for begrænsede vækstrammer på én gang skal kunne effektivisere og udvikle kommunen. Også her efterspørges redskaber blandt andet til den politiske kommunikation og dialog med borgerne.

Endelig er det tydeligt, at der er behov for redskaber, som giver politikere bedre indblik og overblik. Det kan fx være viden om institutionerne og det, de præsterer, om borgerne, om samspillet med de andre kommuner, om de kommende udfordringer og om erfaringer fra ind- og udland.

Roller og samspil i kommunalbestyrelsen

Politisk lederskab i en kommunalbestyrelse handler også om samspillet mellem borgmester, udvalgsformænd, udvalg og kommunalbestyrelse. Og om samspillet mellem kommunalbestyrelsen og forvaltningen. Med afsæt i de første års erfaringer efter reformen er det oplagt at tænke de mange roller, som skal udfyldes, godt igennem. Det er vigtigt for, at man som kommunalbestyrelse kan påtage sig et politisk lederskab af kommunens aktiviteter og prioriteter, og hvis man skal sikre, at alle involverede har et passende vidensgrundlag for at træffe beslutninger.

”Det er blevet langt sjovere at være borgmester efter reformen. Men man er nødt til at have fokus på, hvordan rollen udfyldes. Hvordan man får bistand fra forvaltningen, og hvordan man kan være spilfordeler i forhold til opgaverne.”

Borgmester

”Der er enorme forventninger til borgmesteren. Det er ikke blevet lettere. Alt kan let samle sig hos borgmesteren, hvis han ikke ser på, hvad reformen har betydet for borgmesterrollen, og gennemtænkt, hvordan han vil lede sin kommunalbestyrelse.”

Udvalgsformand

Samspillet med forvaltningen er vitalt. Hvordan "afleverer" man fx den viden, man får som kommunalpolitiker i mødet med borgerne? Hvordan kan forvaltningen bistå i forhold til borgerhenvendelser, medier mv.? Hvordan udfordrer kommunalbestyrelsen forvaltningen, uden at det skaber mistilid? Hvordan får man balance mellem de politiske visioner og det praktisk mulige i forvaltningen?

Overvejelserne ovenfor rejser mange spørgsmål, som kræver grundige drøftelser og opmærksomhed over længere tid:

- Hvad betyder det for borgmesteren, at han/hun med reformen har fået andre roller bl.a. i kraft af kommunernes nye rolle regionalt? Kan ledelsesrollen gribes an på andre måder, så nogle opgaver kan løses af andre?
- Hvordan skal udvalg og kommunalbestyrelse spille sammen? Skal kommunalbestyrelsen have en stærkere rolle i forhold til visse temaer? Giver det mening at styrke samarbejdet mellem udvalg, fx med fælles møder?
- Hvilken viden er nødvendig for at kunne fastlægge politik og retning, varetage tilsynsopgaven og prioritere?
- Hvor mange udvalg er der brug for, og er der behov for helt nye typer af udvalg, fx et klimaudvalg, flere ad hoc-udvalg mv.?

"Vi har brug for nye redskaber. Vi skal have viden om en langt større butik – hvordan får vi dét uden at drukne i papirer? Vi skal tænke i, hvordan vi optræder som leder. Det kan gøres på mere end én måde."

Borgmester

"Vi har en økonomisk ramme, der er svær for mange kommuner. Det får nogle politikere til at se væk fra udvikling. Jeg bruger mange ressourcer på udviklingsstrategi – netop i en udkantskommune som vores. Ellers dør vi. Vi er nødt til at arbejde med, hvordan vi skaber udvikling inden for rammerne."

Borgmester

Læs mere om Kommunernes demokratiprogram på www.kl.dk/demokratiprogrammet

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
www.kl.dk

Prod.nr. 816600
ISBN 978-87-92002-93-8