

POLITISK LEDELSE I DE DANSKE KOMMUNALBESTYRELSER

Kære kommunalbestyrelsesmedlemmer

På Kommunalpolitisk Topmøde 2019 stiller vi skarpt på det politiske lederskab i kommunalbestyrelserne. Hvad kendetegner jeres lederskab - set med jeres egne øjne?

Forud for topmødet har I haft mulighed for at medvirke i en spørgeskemaundersøgelse om politisk ledelse, så vi har et helt aktuelt indblik i udfordringer, muligheder og prioriteringer.

Undersøgelsen belyser især tre spørgsmål:

- Hvad kendetegner det politiske lederskab, som de 98 kommunalbestyrelser udøver?
- Hvilke tendenser og strategiske fokuspunkter kalder særligt på opmærksomhed på tværs af kommunalbestyrelserne?
- Hvor ligger muligheder og udfordringer for det politiske lederskab de kommende år?

På de næste sider præsenteres nogle af undersøgelsens vigtigste resultater og konklusioner.

Målet er, at I kan bruge folderen som afsæt for lokalt at fortsætte drøftelsen af politisk ledelse i jeres kommunalbestyrelse.

Timing er rigtig god. I har gjort jer de første erfaringer efter kommunalvalget, og med tre år tilbage af valgperioden er der tid til at tage bestik af undersøgelsens resultater og handle på dem.

Som inspiration til jeres lokale debat finder I fem refleksionsspørgsmål på bagsiden.

Fakta om undersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført af Kommunernes Landsforening, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet og professor Lene Holm Pedersen fra Københavns Universitet.

Spørgeskemaet er sendt til 2.463 kommunalbestyrelsesmedlemmer med mulighed for besvarelse i perioden 22. januar til 24. februar 2019. 946 kommunalbestyrelsesmedlemmer har besvaret hele spørgeskemaet, hvilket giver en gennemførselsprocent på 38 pct. Herudover medtages besvarelser fra 115 kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har besvaret spørgeskemaet delvist.

Alle 98 kommunalbestyrelser er repræsenteret i undersøgelsen.

Hvad handler politisk lederskab om?

60 pct. anser politisk lederskab som det at tage ansvar for kommunens udvikling

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne bliver i undersøgelsen spurgt til, hvad politisk lederskab handler om for dem, og hvilke aspekter af politisk lederskab de vurderer, at deres kommunalbestyrelse bør have særligt fokus på.

Der er udbredt enighed om, at politisk lederskab handler om at tage ansvar for kommunens udvikling, finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov og sætte retning.

Fremover ønsker kommunalbestyrelsesmedlemmerne desuden, at der skrues op for fokus på at skabe helhed og sammenhæng samt prioritere på tværs af områder.

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne ønsker, at der kommer mere fokus på at skabe helhed og sammenhæng.

Det kan bl.a. være udtryk for en bevægelse væk fra et ensidigt fokus på kun at skabe resultater (kendt fra New Public Management) i retning af nye måder at styre på med større grad af tværgående koordinering.

Hvad handler politisk lederskab om for dig?	Hvad bør kommunalbestyrelsen have særligt fokus på?
Tage ansvar for kommunens udvikling (60 %)	Tage ansvar for kommunens udvikling (53 %)
Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (45 %)	Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (48 %)
Sætte retning (42 %)	Skabe helhed og sammenhæng (35 %)
Skabe helhed og sammenhæng (29 %)	Sætte retning (34 %)
Skabe resultater (25 %)	Prioritere på tværs af områder (28 %)

59 pct. oplever, at statens styring af kommunerne er for stor.

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at statens styring er et stort benspænd for, at kommunalbestyrelserne kan bedrive politisk lederskab. Opfattelsen deles af både borgmestre og øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer, og det ses også som det klart største benspænd på tværs af alle udvalgsområder.

Af øvrige benspænd fremhæves især stigende kompleksitet i opgaverne, at kommunalbestyrelsen ikke arbejder strategisk nok med kommunens udfordringer samt at forvaltningen har for stor magt.

Statens styring af kommunerne er svær at gøre noget ved for den enkelte kommunalbestyrelse, men flere af de andre benspænd er mulige at håndtere via politisk ledelse lokalt.

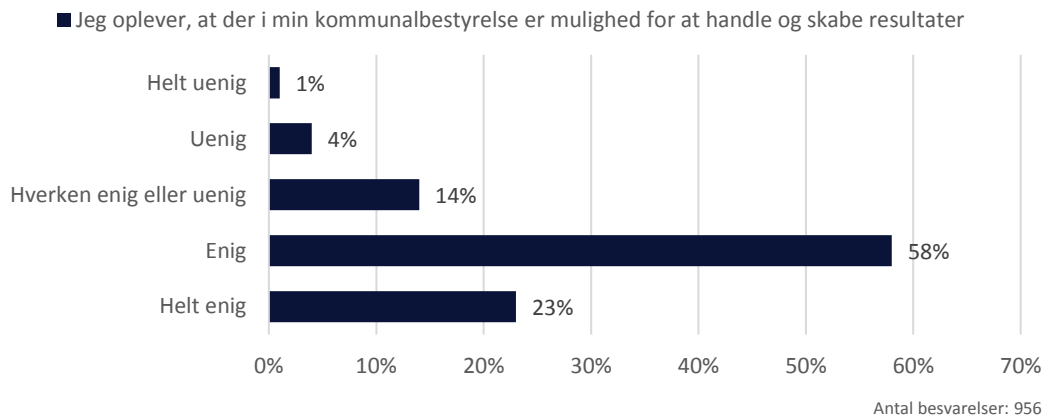
33 pct. ser det som et benspænd for det politiske lederskab, at kommunalbestyrelsen ikke arbejder strategisk nok med kommunens udfordringer.

Resultater af det politiske arbejde

4 ud af 5 oplever at have mulighed for at handle og skabe resultater

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at der er mulighed for at handle og skabe resultater i kommunalbestyrelserne. Kun 5 pct. er uenige i, at der er et handlerum.

Det er bemærkelsesværdigt set i lyset af de oplevede benspænd, ikke mindst den statslige styring.

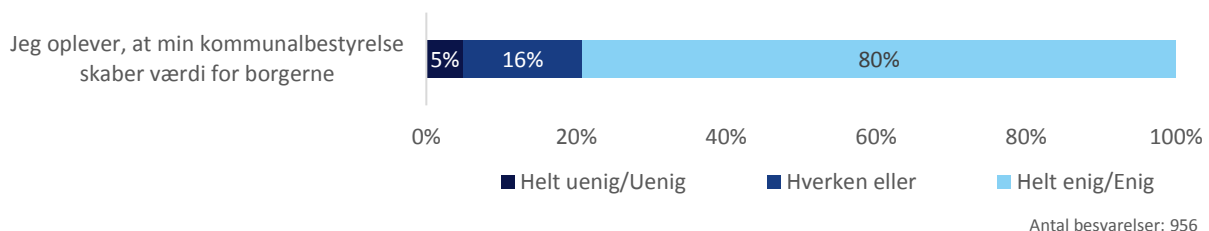


89 pct. af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de bidrager til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid.

91 pct. af kommunalbestyrelserne angiver, at de er med til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdets fremtid.

Både som en del af den samlede kommunalbestyrelse og i udvalgsarbejdet bidrager kommunalbestyrelsesmedlemmerne til at konkretisere en vision for kommunens fremtid.

Helt overordnet oplever kommunalbestyrelsesmedlemmerne i høj grad at gøre en forskel for udviklingen af kommunen. Det sker på en måde, hvor det skaber værdi for borgerne. Det er også oplevelsen, at der tages højde for borgernes behov i det daglige politiske arbejde.



80 pct. oplever, at kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne.

Hvilke temaer vil præge kommunerne mest?

57 pct. anser kommunens økonomi for at være det tema, der vil præge kommunen mest i denne valgperiode

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne er enige om, at kommunens økonomi samt ældre- og sundhedsområdet vil præge kommunen mest i denne valgperiode. Over halvdelen peger på disse to temaer. Dernæst følger befolkningsudviklingen, 0-18 års-området og vækst og erhvervsudvikling

Temaer, som vil præge kommunen mest i denne valgperiode	Andel som har valgt tema
Kommunens økonomi	57 %
Ældre- og sundhedsområdet	52 %
Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre)	38 %
0-18 års området	34 %
Vækst og erhvervsudvikling	33 %
Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen	26 %

Hvert kommunalbestyrelsesmedlem er blevet bedt om at vælge tre temaer.

Det er værd at hæfte sig ved, at lidt over en fjerdedel angiver, at det at skabe helhed og sammenhæng vil præge kommunen mest i denne valgperiode. Hvor de fem første temaer er kommunale kerneområder eller aktuelle samfundstendenser, skiller helhed og sammenhæng sig ud ved at være en tilgang til opgaveløsningen, som kommunalpolitikkerne altså tillægger stor betydning.

Linjen i det generelle billede træder også tydeligt frem, når man ser på tværs af de forskellige udvalg:

Udvalg, som omfatter følgende områder	De tre største temaer for udvalgsmedlemmer (%-andel som har valgt tema)
Økonomi (365 besvarelser)	Kommunens økonomi (62 %) Ældre- og sundhedsområdet (52 %) Befolkningsudvikling (38 %)
Børn og skole (281 besvarelser)	Kommunens økonomi (56 %) 0-18 års området (54 %) Ældre- og sundhedsområdet (49 %)
Teknik og miljø (329 besvarelser)	Kommunens økonomi (51 %) Ældre- og sundhedsområdet (48 %) Befolkningsudvikling (36 %)
Sundhed og ældre (295 besvarelser)	Ældre- og sundhedsområdet (68 %) Kommunens økonomi (54 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Kultur og fritid (258 besvarelser)	Kommunens økonomi (61 %) Ældre- og sundhedsområdet (52 %) Befolkningsudvikling (40 %)
Beskæftigelse (255 besvarelser)	Kommunens økonomi (52 %) Ældre- og sundhedsområdet (47 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Socialområdet (245 besvarelser)	Ældre- og sundhedsområdet (61 %) Kommunens økonomi (51 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Erhvervsområdet (169 besvarelser)	Kommunens økonomi (50 %) Ældre- og sundhedsområdet (50 %) Vækst og erhvervsudvikling (41 %)

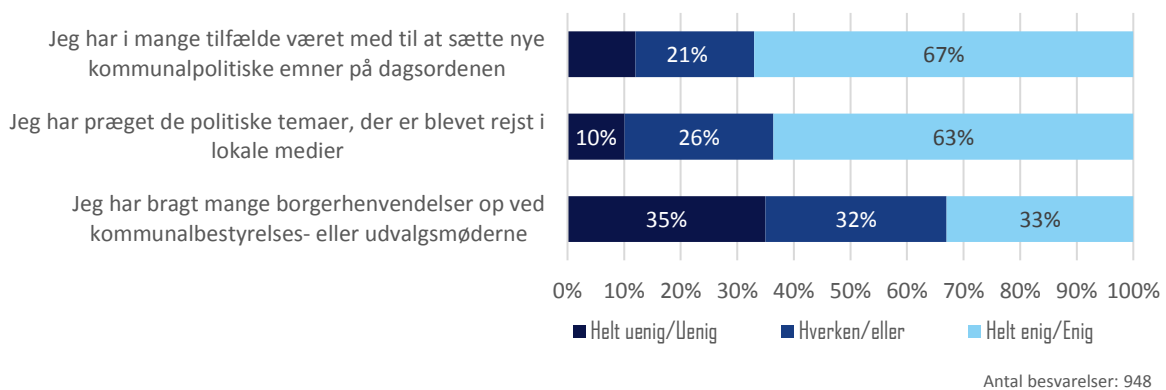
Indflydelse og motivation

Indflydelse er en vigtig motivationsfaktor

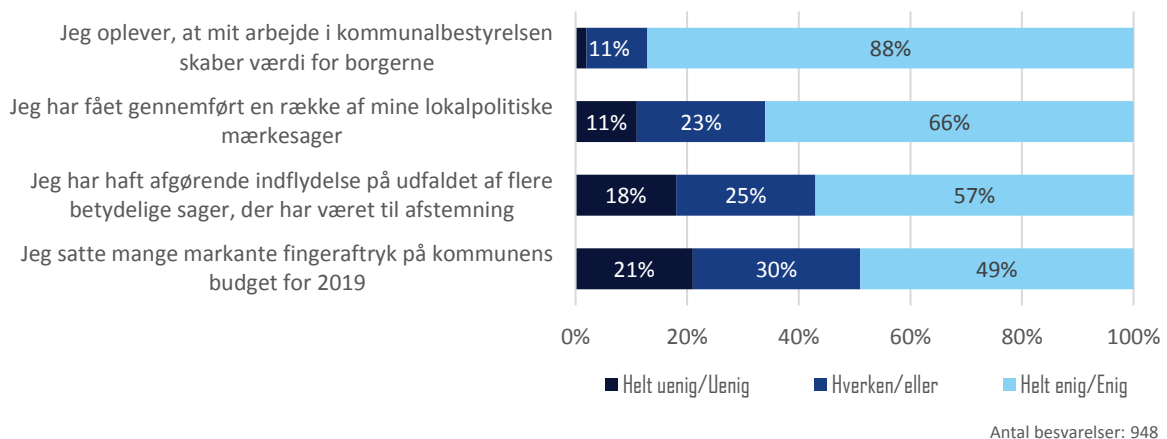
89 pct. af kommunalbestyrelsesmedlemmerne tilkendegiver, at de er komfortable i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem, og 66 pct. tilkendegiver, at de har mod på at genopstille ved kommunalvalget i 2021. I lyset af at der er tre år til valget, er det en ret høj andel.

Kommunalpolitikere oplever at have indflydelse på en lang række områder. Når de er villige til at bruge tid og kræfter på det politiske arbejde, er det i høj grad fordi, de oplever, at de har indflydelse. Der er også en positiv sammenhæng mellem oplevelsen af indflydelse og lysten til at genopstille.

Oplevet indflydelse på dagsordensfastsættelse



Oplevet indflydelse på beslutningstagning



Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever i udpræget grad, at de har større indflydelse end deres kollegaer i kommunalbestyrelsen.

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever i udpræget grad, at de har relativt større indflydelse end deres kollegaer. Ikke overraskende oplever borgmestrene i særlig høj grad at have større indflydelse end kollegaer. Opfattelsen er dog også udbredt blandt de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer.

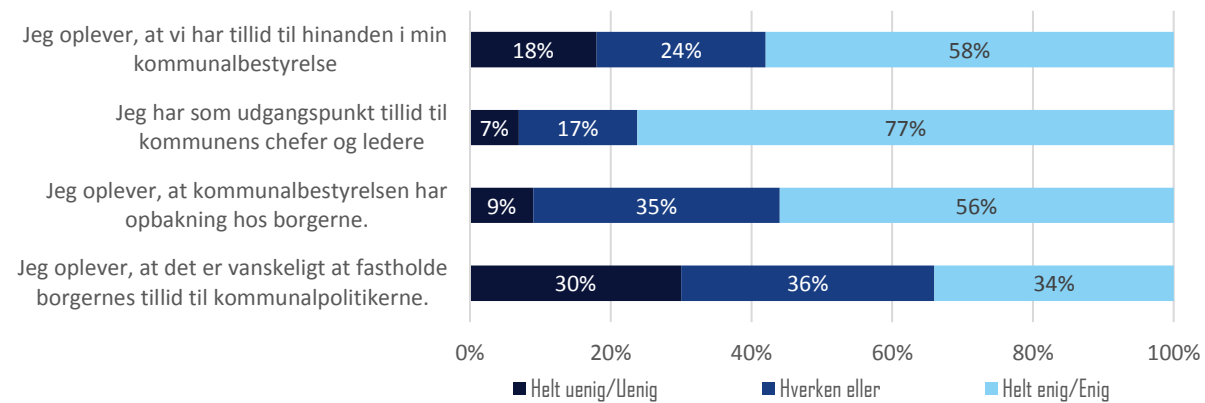
Tillid og konsensus

58 pct. oplever at have tillid til hinanden i kommunalbestyrelsen

Kommunalbestyrelsesmedlemmernes tillid til hinanden internt i kommunalbestyrelserne er generelt høj. I medierne er der ofte fokus på politiske konflikter, men medlemmerne af kommunalbestyrelserne oplever som samlet gruppe, at tilliden til hinanden er høj.

Den oplevede tillid fra borgerne til kommunalbestyrelsesmedlemmerne ligger til gengæld lavere.

Tilliden mellem kommunalbestyrelsesmedlemmer er høj.



Antal besvarelser: 954

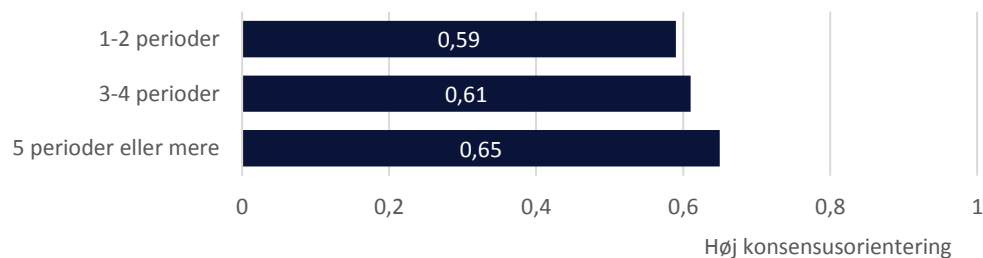
Kommunalbestyrelsesmedlemmernes orientering i forhold til henholdsvis konsensus og konkurrence i tilgangen til det politiske arbejde viser, at der i udpræget grad er tale om et konsensusdemokrati.

Borgmestrene skiller sig ud som en særligt konsensusorienteret gruppe sammenlignet med de øvrige medlemmer af kommunalbestyrelserne.

Kommunalbestyrelsesmedlemmer er mere konsensusorienterede end konkurrenceorienterede i deres politiske arbejde.

Størstedelen arbejder for at opnå brede flertal.

Kommunalbestyrelsesmedlemmer med høj anciennitet er mere konsensusorienteret end medlemmer med lav anciennitet.



Antal besvarelser: 1-2 perioder: 488; 3-4 perioder: 184; 5+ perioder: 182.

Refleksionsspørgsmål

1. Hvad ser I i din kommunalbestyrelse som **de vigtigste temaer for jeres kommune**?
2. Hvornår lykkes I som kommunalbestyrelse særligt med at **skabe værdi for borgerne**?
3. Hvornår har I som kommunalbestyrelse **sat en klar strategisk retning**? Hvorfor lykkedes det? Hvad var svært?
4. Hvad skal der til, for at **borgerne mærker**, at I i din kommunalbestyrelse tager det politiske lederskab på jer?
5. Hvad kan I med fordel sætte fokus på i din kommunalbestyrelse for fortsat at **udvikle jeres politiske lederskab**?