

A teal-tinted photograph of a conference room. In the foreground, a microphone on a stand is prominent, with its cable extending towards the left. Below it, a keyboard is visible, slightly out of focus. The background shows a blurred conference table and other microphones, suggesting a formal meeting environment. The overall lighting is soft and even, with the teal color scheme creating a professional and modern feel.

ULRIK KJÆR & NIELS OPSTRUP

VARIATIONER I UDVALGSSTYRET

DEN POLITISKE ORGANISERING
I SYV KOMMUNER

KOMMUNERNES JUBILÆUMSFOND AF 1995

Variationer i udvalgsstyret – Den politiske organisering i syv kommuner

© Kommunernes Jubilæumsfond af 1995

1. udgave, 1. oplag 2016

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Tryk: Rosendahl – Schultz Grafisk

Foto: Colourbox

Kommunernes Jubilæumsfond af 1995

Bestyrelse:

Borgmester Martin Damm, Kalundborg Kommune (formand)

2. viceborgmester Palle Jensen, Vesthimmerlands Kommune

Byrådsmedlem Finn Nielsen, Holbæk Kommune

Professor Kasper Møller Hansen, Københavns Universitet

Direktør Mickael Bech, KORA

Sekretariat:

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

Produktionsnr. 830185

ISBN 978-87-93365-51-3

INDHOLD

FORORD	2	Esbjerg / Udvalgsformændene mødes i økonomiudvalget	18
01 / HENSYN BAG DEN POLITISKE ORGANISERING	3	Albertslund / Brug af 17-4 udvalg som supplement	21
02 / MULIGHEDERNE INDENFOR STYRELSESLOVEN	7	Faaborg-Midtfyn / Udvalg uden umiddelbar forvaltning	24
03 / SYV VARIATIONER OVER UDVALGSSTYRET	10	Gentofte / Konsekvent brug af 17-4 udvalg	27
Næstved / Stående udvalg efter sektorer	12	Læsø / Udvalgsløst styre 2012-2013	30
Hedensted / Stående udvalg med tværgående fokus	15	04 / ARBEJDET MED DET POLITISKE ARBEJDE	33



FORORD

Dette hæfte er et inspirationskatalog til landets kommunalpolitikere til brug i eventuelle diskussioner af deres kommunes politiske organisering. Selv om den overordnede styreform – udvalgsstyret – er lagt fast for langt de fleste kommuner, er der stadig inden for styrelseslovens rammer mulighed for at indrette sig på forskellig vis. Eksempelvis når man skal beslutte, hvilke udvalg man skal have, og hvordan de skal arbejde sammen. Vi skal ikke evaluere, hvordan den politiske organisering fungerer rundt omkring, men i stedet vil vi vise nogle af de forskellige måder, man kan opbygge en udvalgsstyret kommune på. Vi er derfor taget på tur til syv kommuner og vil i det følgende beskrive disse kommuners politiske organisering, og hvad det er for hensyn, man i de respektive kommuner forsøger at afveje.

Hæftet er et resultat af et projekt om kommunernes politiske organisering, som er igangsat og finansieret af Kommunernes Jubilæumsfond af 1995. Det skal dog præciseres, at det alene er

de to forfattere, som kan holdes op på hæftets indhold og betragtninger. Da vi er forskere, har vi også i dette projekt arbejdet med forskellige teorier i baghovedet og benyttet en videnskabelig fremgangsmåde. Men vi har valgt ikke at tynde hæftet med referencer og dokumentation – den særligt interesserede henvises til projektets baggrundsnotater.

Slutteligt en stor tak til de 39 kommunale politikere og embedsmænd som henover sommeren 2016 stillede op til interview og fortalte os om deres kommunes politiske organisering. Og til de syv kontaktpersoner, som hjalp os med alt det praktiske i forbindelse med vores besøg i kommunerne.

Ulrik Kjær & Niels Opstrup
Syddansk Universitet

01 / HENSYN BAG DEN POLITISKE ORGANISERING

Tid til serviceeftersyn

I et ganske decentraliseret land som Danmark træffes der i de enkelte kommuner en lang række politiske beslutninger. Om anlæggelse af en cykelsti, om skolestrukturen, om der skal gives støtte til et lokalt teater, om normeringen i børnehaverne, om hvem der skal producere maden til de ældre på plejehjemmet osv. Beslutningerne er politiske, fordi der ikke altid i udgangspunktet er enighed om, hvilken vej man skal gå. Nogen mener det ene, andre mener det andet, og på en eller anden måde skal man have fundet ud af, hvad man skal gøre. Derfor er man nødt til at organisere det politiske arbejde, så man sikrer sig, at man ender med at få taget politiske beslutninger.

Der er imidlertid flere forskellige måder, det politiske arbejde kan indrettes på. Man taler om forskellige styreformer. Der findes lande med eksempelvis borgmesterstyre, kommunaldirektørstyre og kabinetsstyre, hvor det politiske arbejde ikke er fuldt overdraget til, men i høj grad centreret omkring, henholdsvis borgmesteren, kommunaldirektøren eller et kabinet. I Danmark udstikkes de overordnede rammer for samspillet mel-

lem de forskellige deltagere i de politiske processer og beslutninger i den kommunale styrelseslov, og her er det ikke mindst de forskellige udvalg, som tildeles en væsentlig rolle i den politiske proces. Man siger derfor, at danske kommuner har udvalgsstyre – langt de fleste i hvert fald. Dette betyder ikke, at alt politisk arbejde foregår i udvalgene. Der er også i styrelsesloven kapitler om såvel kommunalbestyrelsen som borgmesteren. Men det betyder, at udvalgene er tænkt som én af grundstenene i den politiske organisering.

Mens styrelsesloven udstikker den overordnede ramme for den politiske organisering, er der stadig en del muligheder for den enkelte kommune til at udfylde rammen på forskellig vis og selv designe sin specifikke politiske organisering. Det er den enkelte kommune, som i deres styrelsesvedtægt eksempelvis skal beslutte, hvor mange udvalg man vil have, hvor tit de skal mødes, og hvad de hver især skal beskæftige sig med. Derfor kan der forventes en vis variation kommunerne imellem, når vi kigger mere detaljeret på de konkrete politiske organiseringer.

Den enkelte kommunes politiske organisering er ikke nødvendigvis statisk – muligheden for selv at beslutte den mere detaljerede indretning kan også bruges til løbende at ændre og tilpasse. Eller i hvert fald til at give organiseringen af det politiske arbejde et serviceeftersyn. Gør vi det nu på den helt rigtige måde? Eller kunne man lade sig inspirere af én af de kommuner, som gør tingene anderledes? Og der foregår en del i kommunerne for øjeblikket. I dette inspirationskatalog præsenteres en række af de forskellige politiske organiseringer, som har været udviklet inden for rammerne af den gældende styrelseslov. Heri ligger ikke, at vi mener, at den enkelte kommune skal kopiere én af disse – de forskellige indretninger er udelukkende tænkt som inspiration. Inspiration til inden for udvalgsstyret at få ændret lidt på sin politiske organisering. Eller til at få sig selv overbevist om, at ens nuværende organisering er de præsenterede kommuners overlegen, og at man derfor med fornyet tro på egen organisering netop skal holde fast i denne.

De mange hensyn

Når man skal organisere det kommunalpolitiske arbejde inden for udvalgsstyrets overordnede ramme, så sker ens valg på baggrund af en række hensyn. Eller mere præcist som en afvejning mellem forskellige hensyn. Der har i en årrække pågået mange og ganske forskellige diskussioner om den rette indretning af det politiske arbejde. Både i den overordnede debat om kommunestyret og i de enkelte kommuner. Meget forenklet og ganske groft skåret ser vi diskussionen som værende kommet i tre bølger de seneste små tre årtier, hvor man på skift har haft fokus på nogle af de svære spørgsmål og vanskelige afvejsninger af hensyn i relation til det indre politiske liv i kommunerne.

Den første bølge rullede i 90'erne, og her var spørgsmålet: "Hvad skal kommunalpolitikere beskæftige sig med?". Et af kommunalpolitikens traditionelle adelsmærker – ikke mindst når der sammenlignes med politikken i Folketinget – er, at kommunalpolitikere er tæt på virkeligheden, at de er i øjenhøjde med deres vælgere, og at de har fingrene helt nede i substansen. Denne nærhed betyder også, at de får truffet og leverer konkrete politiske beslutninger. På dette tidspunkt lød kritikken så imidlertid, om kommunalpolitikere ikke blev lidt for meget nede i maskinrummet og for sjældent kom op på broen. Om kommunalpolitikere ikke beskæftigede sig for meget med netop det konkrete og glemte at stille skarpt på de mere overordnede visioner. Fint nok, at der skulle tages beslutning om belægningen på en cykelsti, men hvor var den overordnede diskussion af, om den givne kommune skulle satse på at blive en industri- eller en bøsætningskommune i fremtiden? Det var ikke usædvanligt, at der blev skruet op for visionsseminarerne i denne periode.

Modspørgsmålet var så i øvrigt, hvordan man kunne danne sig en overordnet vision uden at været tæt på ganske specifikke og konkrete sager.

Den anden bølge rullede i 00'erne, og her var spørgsmålet: "Hvor mange politikere skal på banen?". Et kendetegn ved kommunalpolitikken er, at ganske mange er involverede, og her er det af værdi, hvis de også er reelt deltagende. At det altså ikke er nogle få, som reelt kører den politiske proces, mens resten af kommunalpolitikere er placeret på sidelinjen. Værdien af at have de mange kommunalpolitikere reelt involveret er, at man derved kan opnå en forholdsvis bred repræsentation i det politiske arbejde: Der kommer indspark fra folk med meget forskellig partimæssig baggrund, fra politikere bosat forskellige steder i kommunen og fra folk med forskellig beskæftigelsesmæssig og social baggrund. Kritikken lød imidlertid på dette tidspunkt, at det ikke altid var nok at have mange politikere involveret i processen – der kunne også være brug for, at der var nogen som satte sig for bordenden. De mange holdninger måtte gerne brydes, men der var også brug for, at der var nogen, som stod i spidsen og fik sat retning på anstrengelserne. Der blev efterspurgt politisk lederskab, og det var ikke mindst borgmesterkontorerne, der blev kigget i retning af. Det var ikke usædvanligt, at der blev oprustet på eksempelvis sparing til borgmesteren. Modspørgsmålet var så i øvrigt, om man ved fokus på lederskabet – borgmesteren og en eventuel inderkreds – ikke skabte et politisk A- og B-hold, med det problem at spillerne på det sidstnævnte hold ikke altid var tilfredse med den tildelte (bi)rolle.

Den tredje bølge ruller her i 10'erne, og nu stilles der hele tre spørgsmål mere eller mindre samtidigt. Der spørges:

"Hvornår skal kommunalpolitikere bidrage?". Nogen vil hævde, at kommunalpolitikere er sat i verden for at prioritere – når de forskellige alternativer er sat op og beskrevet, viser det sig ofte, at det kan være vanskeligt at pege på den ene løsning som sagligt/fagligt bedre end den anden. Og derfor skal der politikere på banen for at foretage den nødvendige politiske prioritering. Denne tankegang er imidlertid udfordret af dem, som mener, at politikere skal tidligere på banen og ikke bare vælge mellem alternativer, men netop selv være med til at finde på disse forskellige forslag. Og altså ind så tidligt i processen, at de kan deltage i politikudvikling.

Der spørges også: "Hvordan skal der arbejdes?". Et grundlæggende element i meget politisk arbejde – og jo ikke mindst i et udvalgsstyre – er, at der foretages en politisk arbejdsdeling. Ikke alle politikere arbejder lige meget med alle problemstillinger – der laves i stedet en arbejdsdeling, så de enkelte politikere kan koncentrere sig særligt om nogle emner (mens nogle af kollegerne så koncentrerer sig om andre). Hermed får de en særlig indsigt i et givent politikområde – der sker en specialisering. Men netop denne politiske arbejdsdeling er på det seneste kommet under beskyldning, idet det hævdes, at specialiseringen fører til, at den enkelte politiker ikke kan tænke tilstrækkeligt på tværs af de politiske områder. Den enkelte politiske problemstilling passer jo ikke nødvendigvis kun ned i et enkelt fagfelt, men hvis politikere er meget specialiserede og ser de fleste problematikker udelukkende ud fra en beskæftigelses-, en trafik- eller en uddannelsesvinkel, så får sagerne ikke det nødvendige tværgående blik. Der bliver talt om sektorisering og silotænkning – og det er ikke positivt ment. Det hævdes også, at nye og mere innovative



måder at løse tingene på i sig selv kan opstå gennem mere tværgående tænkning, og man derfor skal efterstræbe koordination fremfor specialisering.

Endelig spørges der: "Hvem skal der samarbejdes med?". Kommunalpolitikere skal jo i hvert fald samarbejde med hinanden. Heri ligger ikke, at de er enige eller nødvendigvis altid skal blive det, men for at få de politiske processer til at fungere skal man jo kunne samarbejde med hinanden. At kommunalpolitikere sidder sammen og træffer politiske beslutninger opfattes ofte som legitimt, for de og deres partier er jo på valg igen ved næste kommunalvalg. Og så kan vælgerne jo vippe dem af pinden og vælge nogle andre, hvis politikerne er nået frem til, i vælgerens øjne, forkerte politiske beslutninger. Hvis det er kommunalpolitikere, der alene deltager i det politiske arbejde, er der alt andet lige gode muligheder for politisk ansvarlighed. Men tvivlen har nu indfundet sig i forhold til, om kommunalpolitikere på egen hånd er i stand til at få formuleret de væsentlige politiske problemer, se de nye gode løsningsmuligheder, vurdere hvordan de vil virke netop i egen kommune osv. Eller om det netop vil være en fordel at hive borgere, interesseorganisationer, virksomheder, ildsjæle osv. mere med ind i processerne, end de allerede er.

Kommunalpolitikere skal i så fald ikke kun samarbejde med hinanden, men også med andre, og der kommer således udvidet fokus på inddragelse.

Hvis kritikkerne har ret i forhold til de tre problematiserede forhold i tredje bølge, så kan man i den enkelte kommune ende i en situation, som er præget af tre karakteristika. Nemlig afhængning, hvis kommunalpolitikere i deres samspil med administrationen først kommer på banen, når administrationen allerede har udarbejdet nogle få (eller måske endda kun ét) forslag. Snæversynethed, hvis kommunalpolitikere er for meget udvalgsfolk og for lidt kommunalbestyrelsespolitikere, og ikke i udvalgene kan sætte sig ud over snævre sektorinteresser og tænke nyt og innovativt på tværs af traditionelle sektorgrænser. Og isolation, hvis kommunalpolitikere er for isolerede fra "det omkringliggende kommunale samfund", og de kommer til at mangle inspiration og input fra andre i kommunen, når der skal fås nye politiske ideer. Afhængning, snæversynethed og isolation er jo ikke ligefrem positivt ladede ord, og derfor bør bekymringer herom tages alvorligt.

Der er ingen tvivl om, at det er de tre spørgsmål fra tredje bølge, som for alvor løber med opmærksomheden i meget af

debatten i øjeblikket, men derfor bør de to andre afvejninger ikke glemmes. Selv om spørgsmålene om beslutninger/visioner og repræsentation/lederskab har været drøftet en del, er det nemlig ikke det samme, som at de er afklarede, eller at ønskerne til afvejningen af disse hensyn ikke fortsat kan ændre sig.

Afvejning af hensyn

Og her er vi fremme ved det, som gør hele denne diskussion vanskelig – nemlig at der er tale om afvejninger. Vel at mærke afvejninger mellem ting langt de fleste opfatter som ganske positive. For øjeblikket – i den tredje bølge – høres ofte fortællingen om, at man sine steder ønsker kommunalpolitikere tidligere på banen og mere som deltagere i politikudvikling, at man ønsker politikere arbejder mere tværgående og arbejder for koordination, og at kommunalpolitikere skal debattere med andre end sig selv og i højere grad sørge for inddragelse af andre aktører i de kommunalpolitiske processer. Men i så fald er det jo balancen i forhold til den aktuelle balancering af de skitserede hensyn, der er kritik af – det er jo ikke de modsatrettede hensyn om prioritering, specialisering og ansvarlighed, der i sig selv er noget i vejen med.

Og helt generelt er de omtalte hensyn jo ti plusord. Hvem ønsker ikke beslutninger, visioner, repræsentation, lederskab, prioritering, politikudvikling, specialisering, koordination, ansvarlighed og inddragelse. Inden for hvert af de fem par af hensyn, er der imidlertid tale om en afvejning. Man kan godt, inden for hvert begrebspar, få begge dele. Men man kan ikke få rigtigt meget af begge dele – der skal afvejes. Hvis man skruer op for koordinationen, kan det gå ud over specialiseringen; hvis der lægges vægt på lederskab, vil det kunne ramme repræsentationen osv. Disse afvejninger er i Figur 1 illustreret ved fem "målere", hvor den enkelte kommunes vægtning af de modsatrettede hensyn indenfor hvert par markeres med en pil.

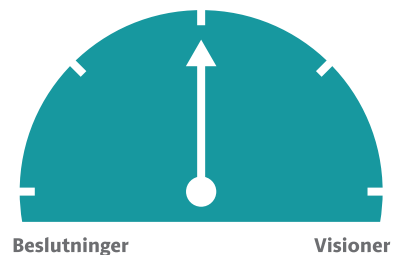
I Figur 1 er pilene placeret i målerens midterposition, men heri ligger på ingen måde, at dette er den rigtige afvejning af hensynene – man skal ikke nødvendigvis søge efter en gylden mellemvej. Tværtimod kan man jo netop på et givent tidspunkt ønske at lægge mere vægt på ét hensyn fremfor et andet. Og afvejningen kan i øvrigt meget vel også være forskellig fra kommune til kommune. Der er jo netop tale om et valg – vi ønsker blot med modstillingen af de forskellige hensyn at pege på afvejningerne. Ikke nødvendigvis for at gøre valget af politisk organisering let, men for forhåbentlig at kunne gøre diskussionen i den enkelte kommune mere fokuseret.

Men lad os se på, hvilke muligheder der egentlig eksisterer inden for udvalgsstyret i relation den politiske organisering, og hvordan de forskellige muligheder vil kunne påvirke afvejningen af de beskrevne hensyn.

› Figur 1 Fem afvejninger, når man skal vælge politisk organisering

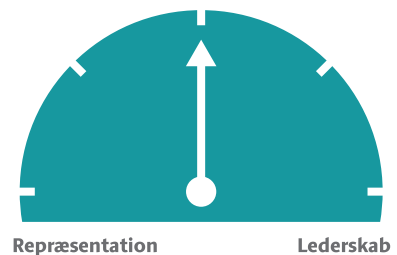
Hvad skal kommunalpolitikkerne beskæftige sig med?

Konkrete politiske problemer, som der skal træffes beslutning om
eller
Udarbejdelse af en overordnet politisk retning og politiske visioner



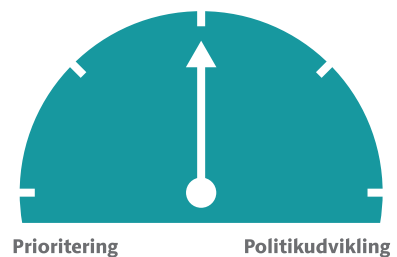
Hvor mange politikere skal på banen?

Mange, for at sikre bred repræsentation
eller
Få, for at sikre politisk lederskab



Hvornår skal kommunalpolitikkerne bidrage?

Når der ligger flere konkrete alternative forslag på bordet, som der skal prioriteres imellem
eller
Når der skal formuleres og udvikles politik



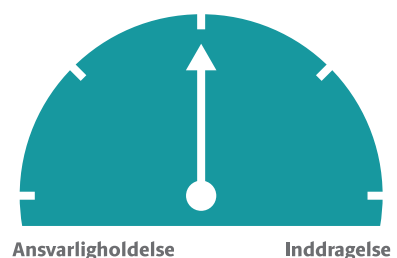
Hvordan skal der arbejdes?

Gennem arbejdsdeling og emnemæssig specialisering
eller
Ved at vægtlægge tværgående tænkning og koordination på tværs af sektorområder



Hvem skal der samarbejdes med?

Med hinanden, så det er politikerne, der arbejder, og så det giver vælgerne mulighed for ansvarlighed ved næste valg
eller
Også med andre som eksempelvis eksterne aktører, der dannes netværk med



02 / MULIGHEDERNE INDENFOR STYRELSESLOVEN

Som omtalt er danske kommuner udvalgsstyrede. Dog har fem kommuner muligheden for at anvende en lidt anden styreform, idet styrelsesloven giver Frederiksberg, København, Odense, Aalborg og Århus kommuner lov til at anvende magistratsstyre eller mellemformstyre med delt administrativ ledelse. De resterende 93 kommuner kunne principielt godt få lov at anvende en anden styreform end udvalgsstyret, i hvert fald siger styrelseslovens §65, stk. 2, at de med ministeriets godkendelse kan "træffe bestemmelse i styrelsesvedtægten om en anden styreform end udvalgsstyre". Det er der så i øvrigt så vidt vides ikke nogen af dem, der har forsøgt at få lov til.

Vi vælger i dette hæfte at fokusere på netop disse 93 kommuner, som i udgangspunktet er udvalgsstyrede. Dette er (modsat de fem andre) kommuner, som ikke selv kan vælge en anden styreform end udvalgsstyret. Men selv disse udvalgsstyrede kommuner har som nævnt faktisk mulighed for inden for rammerne af styrelsesloven og inden for rammerne af udvalgsstyret at arbejde med deres politiske organisering. Vi vil pege på syv mulige variationer inden for udvalgsstyret, nemlig:

1 Stående udvalg efter sektorer

En mulighed er at nedsætte de stående udvalg efter fagspecifikke sektorer, som eksempelvis et skoleudvalg, et socialudvalg, et ældreudvalg, et teknisk udvalg osv.

2 Stående udvalg efter sektorer med tværgående fokus

Det er også muligt at organisere udvalgene efter andre og mere tværgående kriterier. Eller i hvert fald at supplere en sektororienteret opdeling af udvalg med et eller flere tværgående udvalg.

3 Økonomiudvalg bestående af udvalgsformænd

Styrelseslovens §65 giver mulighed for, at man lader økonomiudvalget bestå af udvalgsformændene (evt. suppleret med et par menige medlemmer).

4 Brug af 17-4 udvalg som supplement

Til at supplere de stående udvalg har man efter styrelseslovens §17, stk. 4 lov til at nedsætte udvalg opkaldt efter paragraffen, som dels er midlertidige, dels kan inkludere andre medlemmer end kommunalpolitikere.

5 Udvalg uden umiddelbar forvaltning

Styrelseslovens §64b giver mulighed for, at kommunen flytter den umiddelbare forvaltning væk fra de stående udvalg. Udvalgene kan fortsat bestå som rådgivende og politikformulerende.

6 Udvidet brug af 17-4 udvalg + §64b

Der er også den mulighed at anvende udvalg nedsat efter §17, stk. 4, mere konsekvent og så kombinere dette med §64b og flytte den umiddelbare forvaltning til kommunalbestyrelsen.

7 Udvalgsløst styre

Endvidere er det faktisk muligt gennem styrelseslovens §65a at operere med udvalgsløst styre. Der er i dette tilfælde ingen udvalg, og den umiddelbare forvaltning må derfor henlægges til kommunalbestyrelsen (§64b).



Det kan naturligvis diskuteres, om den sidste form i det hele taget er udvalgsstyre, men den er her medtaget for fuldstændighedens skyld, da det som sagt er én af de muligheder, de 93 udvalgsstyrede kommuner har, og som de selv kan vælge at skrive ind i deres styrelsesvedtægt. Det kan også diskuteres, hvor grænsen præcis skal trækkes mellem de to første kategorier – hvor meget skal der til for, at man kan betegnes som tænkende tværgående i sin udvalgsstruktur? Der er ingen kommuner, som har organiseret sig udelukkende efter emner, som alle går på tværs af den mere traditionelle sektoropdeling. Vi har dog alligevel valgt at medtage kategorien, hvor der er deciderede tværgående udvalg, som supplerer (som eksempelvis Udvalget for Lokalsamfund og Nærdemokrati i Vejle). Men ellers viser gennemgangen, at langt de fleste kommuner holder fast i den sektoropdelte model.

En gennemgang af kommunernes styrelsesvedtægter viser, at der i de 93 kommuner er nedsat 520 stående udvalg, hvilket sammen med de 93 økonomiudvalg giver i alt 613 udvalg. Det svarer til 6,6 udvalg i gennemsnit pr. kommune (med i gennemsnit 6,5 medlemmer i hvert). Gennemgangen viser desuden, at der i øjeblikket kun er én kommune, nemlig Esbjerg, som benytter sig af §65

og lader deres økonomiudvalg bestå af alle udvalgsformændene (plus to menige – mere om Esbjerg senere). Dette er i øvrigt ikke ensbetydende med, at udvalgsformænd ikke også ofte sidder i økonomiudvalget – i de 92 andre kommuner er der i alt 514 udvalgsformænd for stående udvalg og af disse sidder 304 (59,1 procent) ifølge en gennemgang af kommunernes hjemmesider også i økonomiudvalget. Der er faktisk tre kommuner (Rudersdal, Fanø og Aabenraa), hvor alle udvalgsformænd, uden brug af §65, alligevel sidder i økonomiudvalget.

Det er heller ikke mange kommuner, som benytter sig af §64b – muligheden for at kombinere en traditionel udvalgsstruktur med at placere den umiddelbare forvaltning uden for udvalgene anvendes i dag kun af Faaborg-Midtfyn (også denne kommune vendes der tilbage til). Muligheden i §65 for at køre helt uden udvalg anvendes ikke i øjeblikket af nogen kommuner – eneste forsøg med denne mulighed i nyere tid fandt sted i Læsø Kommune i 2012-2013 (se mere herom nedenfor).

Til gengæld finder §17, stk. 4 væsentlig mere anvendelse. Ifølge en rundspørge foretaget af Mandag Morgen i april 2016 har 56 kommuner nedsat et eller flere af disse udvalg, som ofte betegnes 17-4 ud-

valg. Som det påpeges i Mandag Morgen er der til tider også meget afgrænsede følgegrupper og styregrupper, som organiseres som 17-4 udvalg, uden at formålet er at ændre organiseringen af det politiske arbejde som sådan. Det vi er interesserede i her, er at afdække hvor mange af kommunerne, der bruger 17-4 udvalg til mere grundlæggende at få organiseret det politiske arbejde anderledes ved at have udvalg, der er nedsat ad hoc og/eller under inddragelse af andre aktører – kommuner, hvor man ville tegne 17-4 udvalgene med i kommunens politiske organisationsdiagram.

For at afdække udbredelsen af 17-4 udvalg har vi først gennemgået kommunernes styrelsesvedtægter og hjemmesider. Kommunerne skal ikke skrive 17-4 udvalg ind i deres styrelsesvedtægt, men de kan vælge at gøre det. De skal naturligvis heller ikke nødvendigvis fortælle om 17-4 udvalgene på deres hjemmeside – det er frivilligt om de ønsker at gøre det. Men hvis en kommune hverken i styrelsesvedtægten eller på deres hjemmeside omtaler, at de har 17-4 udvalg, tager vi det som udtryk for, at det ikke er udvalg, som er tiltænkt en væsentlig rolle i den givne kommunes politiske organisering. På denne vis kan det bestemmes, at 52 af de 93 kommuner har et eller flere udvalg nedsat efter §17, stk. 4 (svarende til 56



procent). For alle landets 98 kommuner kan der identificeres 17-4 udvalg i de 56 (svarende til 57 procent).

Selv blandt disse identificerede 17-4 udvalg er der dog udvalg, som ikke umiddelbart fremstår som en del af kommunens politiske organisering men mere som følgegrupper, brugerudvalg eller nævn, der i andre kommuner ikke nødvendigvis ville være nedsat efter §17, stk.4. Som eksempler kan nævnes Pensionistcentret Solgården i Tårnby Kommune og Taxinævnet i Randers Kommune. Det er naturligvis vanskeligt udefra at skelne mellem 17-4 udvalg, som er tiltænkt en væsentlig rolle i kommunens politiske organisering, og så forskellige 17-4 udvalg nedsat for at tage sig af mere isolerede emner. En forsigtig vurdering vil dog være, at man i de 42 af kommunerne har 17-4 udvalg, som udgør en egentlig del af den politiske organisering.

I én kommune er man gået ganske radikalt til værks, nemlig Gentofte Kommune (som der også vendes tilbage til), hvor man har placeret store dele af politikudviklingen i netop 17-4 udvalg og kombineret det med §64b og henlagt den umiddelbare forvaltning til kommunalbestyrelsen. I Skanderborg Kommune har man også placeret den umiddelbare forvaltning i kommunalbestyrelsen og

› **Tabel 1 De udvalgsstyrede kommuner opdelt efter variationer i udvalgsstyret**

	Antal	Procent
Stående udvalg efter sektorer	45	48%
Stående udvalg efter sektorer med tværgående fokus	4	5%
Økonomiudvalg bestående af udvalgsformænd (§65)	1	1%
Brug af 17-4 udvalg som supplement	40	43%
Udvalg uden umiddelbar forvaltning (§64b)	1	1%
Udvidet brug af 17-4 udvalg + §64b	2	2%
Udvalgsløst styre (§65a)	0	0%
I alt	93	100%

ligger med fem 17-4 udvalg også højt i antal. I de 42 kommuner, hvor brugen af 17-4 udvalg er vurderet som en del af den politiske organisering, findes der i alt 87 udvalg, hvilket svarer til et gennemsnit på 2,1 udvalg pr. kommune (for alle 52 kommuner med 17-4 udvalg er tallet 112 udvalg).

Et af de særlige karakteristika ved 17-4 udvalg er, at de kan have eksterne medlemmer, dvs. personer som er udpeget til at sidde i udvalget, men som ikke er indvalgt i kommunalbestyrelsen. I 68 af de 87 udvalg – svarende til 78 procent – sidder der eksterne medlemmer. Og der sidder ofte ganske mange eksterne folk – i de 68 udvalg, hvor der er eksterne medlemmer, sidder i alt 486 personer, hvilket i gen-

nemsnit giver 7,1 eksterne personer pr. udvalg. I 47 af de 68 udvalg udgør de eksterne deltagere faktisk et flertal af medlemmerne (svarende til 69 procent).

I tabel 1 er det opgjort, hvordan de 93 kommuner fordeler sig på ovennævnte variationsmuligheder. I forhold til 17-4 udvalgene har vi her valgt at afrapportere tallet for de udvalg, som vurderes at indgå som et reelt element i den politiske organisering (mens tallet for samtlige 17-4 udvalg fremgår af ovennævnte tekst).

03 / SYV VARIATIONER OVER UDVALGSSTYRET

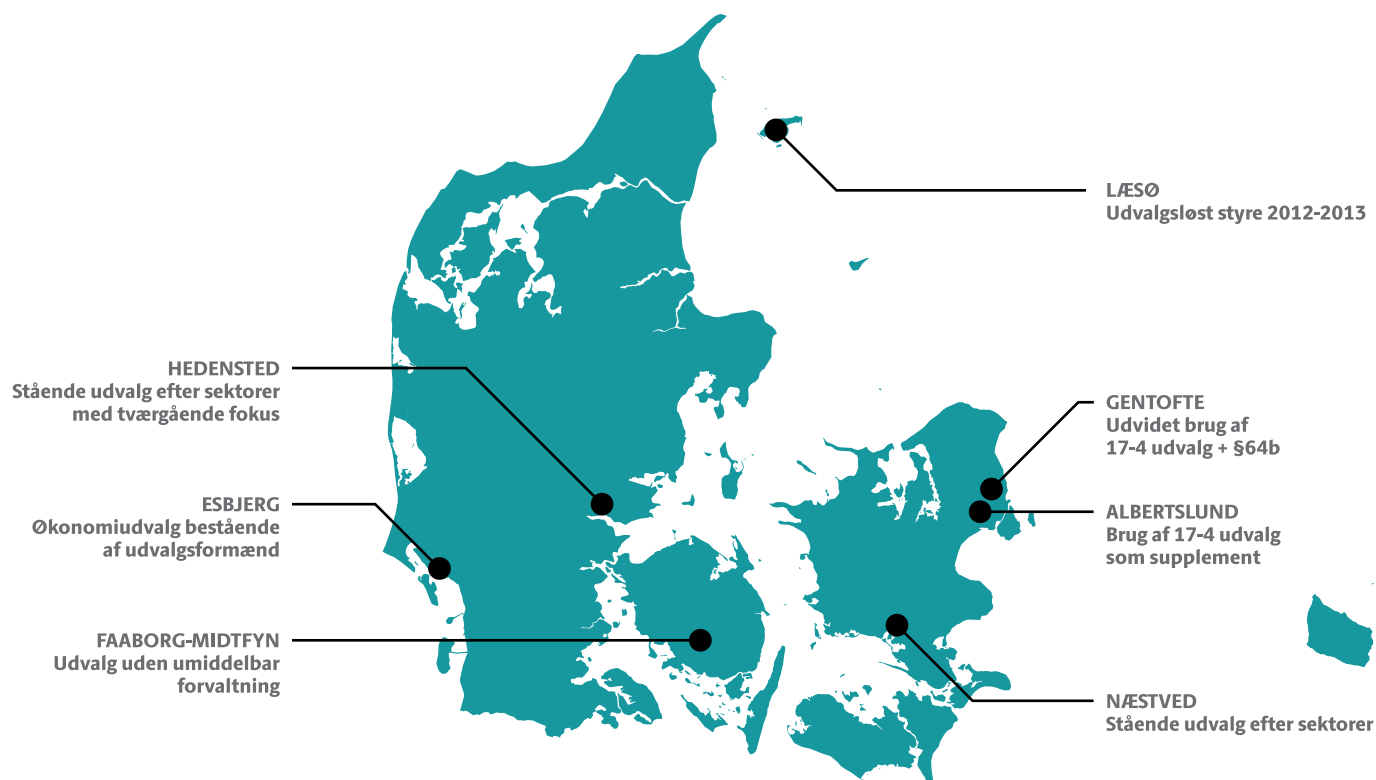
Som det fremgår af det foregående kapitel, findes der forskellige måder man – indenfor styrelseslovens rammer – kan organisere sig politisk på i de udvalgsstyrede kommuner. Ved at vælge en måde at gøre tingene på frem for en anden, kan man søge at afveje de ovenfor nævnte hensyn på forskellig måde. Men hvilke

variationer af udvalgsstyret lægger så mere vægt på visse hensyn frem for andre? For at illustrere forskellene og afvejningerne tager vi i det følgende på tur rundt i det kommunale landskab. Vi ville egentlig gerne have besøgt alle landets 98 kommuner. Vi ville gerne have fortalt om Assens Kommune, hvor man har nedsat

et tværgående stående udvalg til at drive innovationsdagsordenen, nemlig Innovations- og medborgerskabsudvalget. Eller om Ikast-Brande Kommune, hvor man ikke har nedsat specifikke 17-4 udvalg, men i stedet §17, stk. 4 udvalget, som så undervejs i valgperioden skifter emner og deltagere. Vi ville også gerne have fortalt om nogle af de andre kommuner, hvorfra der forhåbentlig sidder læsere og tænker: "Jamen de skulle da bare vide, hvad vi har gang i hos os".

Men vi har valgt en kommune fra hver af de ovenstående syv grupper, nemlig henholdsvis Næstved, Hedensted, Esbjerg, Albertslund, Faaborg-Midtfyn, Gentofte og Læsø kommuner. I dette udvalg af kommuner er der forskelle i forhold til størrelse (Esbjerg er eksempelvis mere end 60 gange større end Læsø). Der er kommuner med borgmestere af forskellig partifarve (tre er indvalgt for Venstre, to for Socialdemokratiet, en for Det Konservative Folkeparti og en fra en lokalliste). Og der er kommuner fra forskellige dele af landet – se Figur 2, hvor såvel navne som typer er indført. I hver kommune har vi gennemført interview med fire politikere og op til to centrale embedsmænd. Politikerne er udvalgt således, at de dækker forskellige politiske positioner og har forskellig kommunalpolitisk erfaring og partifarve. I alle tilfælde har borgmesteren været én af disse. Af embedsmænd har vi interviewet kommunaldirektøren samt, hvor der var en sådan, en central medarbejder i forhold til arbejdet med den politiske organisering.



› **Figur 2 På tur til syv kommuner**

Vigtigst er som sagt, at disse kommuner viser noget af mangfoldigheden i den politiske organisering. Det er så faktisk ikke helt korrekt at sige, at de syv kommuner dækker de syv ovenfor nævnte typer, for der er som sagt i øjeblikket ingen kommuner, hvor man ikke har nedsat udvalg. Men helt ekstraordinært var det situationen i Læsø Kommune i sidste halvdel af forrige valgperiode, nemlig i årene 2012-2013. Og derfor har vi inkluderet Læsø. Nogle vil synes, at det mest kan være af historisk interesse at se på en politisk organisering, som man på Læsø har forladt igen. Men vi synes, det er naturligt at runde vores tur rundt i landet af med netop at besøge øen og tale med de fire kommunalpolitikere, som både sad i kommunalbestyrelsen dengang og i dag, og som derfor rent faktisk har oplevet både en situation med og uden udvalg.

I de følgende afsnit beskrives de syv kommuner med deres variationer af udvalgsstyret én ad gangen. Det vises, hvordan den politiske organisering ser ud, og hvordan de ovenfor beskrevne hensyn er søgt afvejet i netop en sådan organisering. For hver kommune har vi tegnet et politisk organisationsdiagram ud fra nogle ens principper, således at kommunerne kan sammenlignes. Således er det eller de politiske organer, som varetager den umiddelbare forvaltning, markeret med fed, stående udvalg er tegnet som firkanter, og 17-4 udvalg er tegnet som cirkler.

På vores rundtur har vi også lagt mærke til, at der arbejdes med det politiske arbejde på andre måder end ved selve den overordnede organisering, og derfor slutter vi beskrivelsen af hver kommune

af med et lille eksempel på, hvordan man i øvrigt forholder sig til det politiske arbejde. Det sker under overskriften "Sådan gør vi også hos os" – igen kun til mulig inspiration.

NÆSTVED / STÅENDE UDVALG EFTER SEKTORER

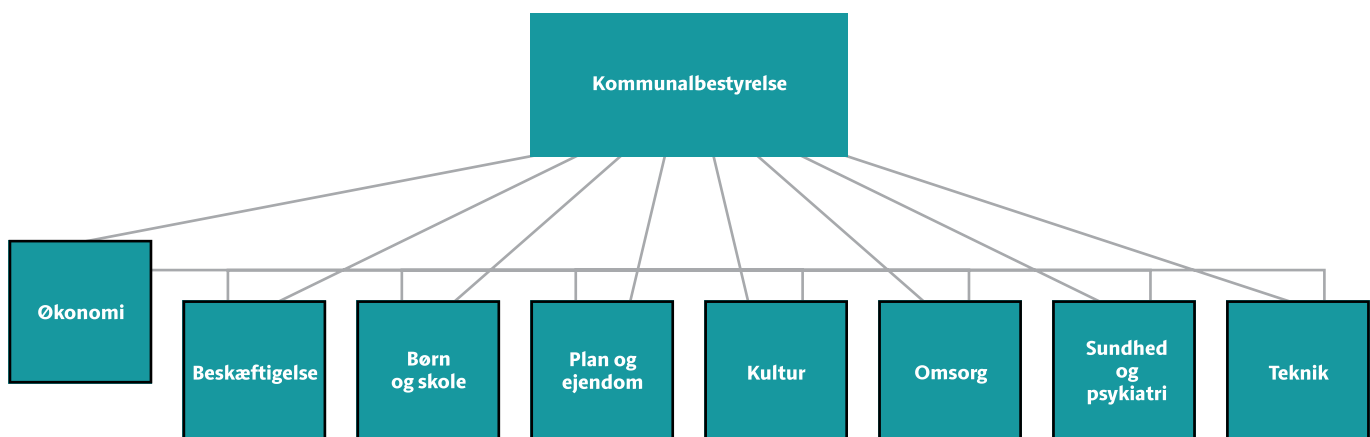
Næstved Kommune ligger på Sydsjælland og er med lidt over 82.000 indbyggere Region Sjællands næststørste kommune. Kommunen blev i 2007 dannet ved en sammenlægning af gammel Næstved Kommune og fire mindre landkommuner, nemlig Fladså, Fuglebjerg, Holmegaard og Suså. Siden sammenlægningen har borgmesterkæden hængt om halsen på socialdemokrater – først Henning Jensen og siden 2011 Carsten Rasmussen. Efter kommunalvalget i 2013 fik socialdemokraterne 14 af de 31 pladser i kommunalbestyrelsen, og Carsten Rasmussen genvandt borgmesterposten, mens udvalgsformandsposterne blev fordelt i en bred konstituering mellem Socialdemokratiet, Venstre, Det Konservative Folkeparti og SF.

I Næstved Kommune har man tidligere nedsat såvel 17-4 udvalg samt haft udvalg med et tværgående fokus. Ved indeværende valgperiodes begyndelse valgte man dog at nedlægge det mere tværgående Lokaldemokratiudvalg og i stedet udelukkende have udvalg organiseret efter gængse sektorområder. I første omgang blev Lokaldemokratiudvalget dog videreført som et 17-4 udvalg med det formål at beslutte, hvordan man fremadrettet ville arbejde med lokaldemokrati i den ny struktur. Dette arbejde blev afsluttet ved udgangen af 2014, hvorefter også dette udvalg blev nedlagt. Herefter har man i Næstved Kommune praktiseret den udgave af udvalgsstyret, som er mest udbredt i de danske kommuner, nemlig stående udvalg organiseret efter fagspe-

cifikke sektorer. I alt har man otte udvalg, nemlig Økonomiudvalget og syv stående udvalg, som varetager den umiddelbare forvaltning inden for de forskellige områder: Beskæftigelsesudvalget, Børne- og Skoleudvalget, Plan- og Ejendomsudvalget, Kulturudvalget, Omsorgsudvalget, Sundheds- og Psykiatriudvalg samt Teknisk Udvalg. Den politiske organisering er afbildet i Figur 3.

De afvejninger af forskellige hensyn, som Næstved Kommunes politiske organisering er udtryk for, er ganske typiske for udvalgsstyrede kommuner, da en organisering af de stående udvalg efter fagspecifikke sektorer netop, jf. tidligere, er den mest udbredte forståelse af udvalgsstyret.

› **Figur 3 Næstved Kommunes politiske organisering**



De otte udvalg må betegnes som centrale politiske organer i Næstved. Og i endnu højere grad end i de øvrige varianter af udvalgsstyret er det politiske arbejde centreret omkring disse. Gennem arbejdet i udvalgene har de folkevalgte mulighed for at få indsigt i og indflydelse på den løbende forvaltning af udvalgets fagområde. Det betyder for det første, at politikerne specialiseres inden for deres udvalgsområde og med tiden får indgående kendskab til og viden om det pågældende fagfelt. Som en af de interviewede politikere meget direkte udtrykte det:

“... når du sidder i et stående udvalg, så er du jo rigtig meget inde i sagerne”.

For det andet betyder det, at politikerne er tæt inde over konkrete politiske beslutninger med betydning for borgerne, ligesom de har stor indflydelse på prioriteringen mellem forskellige løsningsmuligheder på aktuelle problemer inden for politikområdet. I og med at udvalgene har beslutningskompetence over den løbende administration på det pågældende område, afgøres mange af de specifikke sager på udvalgsmøderne, hvorefter den konkrete udmøntning delegeres til administrationen. Men indsigten og involveringen i de konkrete (enkelt)sager giver også en god mulighed for at føre kontrol med administrationen og gennemførelsen af de politiske beslutninger:

“Jeg vil ikke have enkeltsagspolitikere, nej, men omvendt så skal enkeltsager kunne tåle at blive målt op mod det generelle, og derfor er du også nødt til at sige, hvorfor passer den her enkeltsag ikke ind i det normale billede? Når du så finder ud af, at det gjorde den alligevel, så skal du bare sige, at det jo er fint, og den sag her er kørt efter bogen. Men hvis du får nogle enkeltsager, og du kan se at de skriger, så må du ændre kompetenceplanen eller instruksen til embedsmændene”.

Ved at have en høj grad af politisk arbejdsdeling, hvor de folkevalgte gennem deres udvalgsmedlemskab følger fagområdet kontinuerligt og har fingrene nede i de specifikke sager – store som små – opprioriteres således, som det

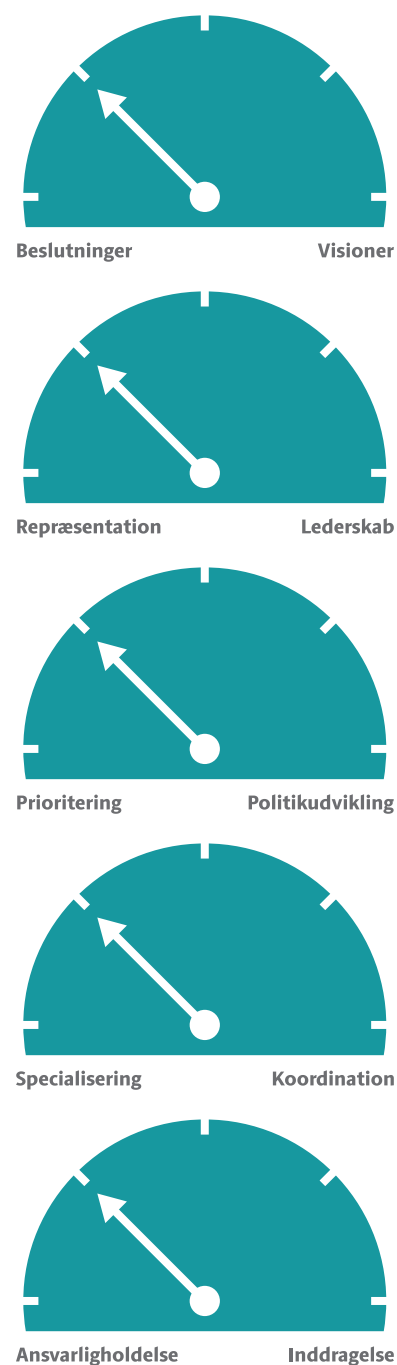
fremgår af måleren i Figur 4, hensynene til specialisering og til inddragelse af alle kommunalpolitikere (repræsentation) i de konkrete politiske beslutninger og prioriteringer. Det gælder ikke mindst i en kommune som Næstved, hvor man har valgt at have hele syv stående udvalg udover økonomiudvalget. Endelig er hensynet til ansvarlighed opprioriteret, da man ikke involverer ikke-valgte aktører i beslutningerne.

De stående udvalgs centrale rolle i det politiske arbejde betyder helt naturligt, at de enkelte politikeres opmærksomhed vil være på deres udvalgs fagområde og knytte sig til dets opgaver og interesser. Den stærke involvering i de konkrete sager og driften af det pågældende fagområde kan dog medføre, at politikerne i mindre grad tænker i helheder og ikke har så meget fokus på den mere overordnede udvikling, som man på lidt længere sigt ønsker for kommunen. I forhold til den manglende helhedstænkning har man talt om, at udvalgene skaber ”sektorpolitikere” og ”silo-tænkning”. Konturer af dette fornemmes også i Næstved.

“Det er klart, at vi sagtens kan opleve, at de stående udvalg tit er meget, meget enige og det er lige fra Enhedslisten til Socialdemokraterne og til Venstre ... De kan godt være meget enige med hinanden i udvalget men uden samtidig nødvendigvis at være enige med resten af deres parti. Det oplever vi tit”.

Det kan i særlig grad være et problem i de tilfælde, hvor de politiske problemstillinger skærer på tværs af sektorinddelingen, og beslutninger i ét udvalg påvirker forhold i andre udvalg. Et eksempel på dette var, da Beskæftigelsesudvalget i Næstved valgte at lukke et aktiverings-tilbud, hvor kontanthjælpsmodtagere passede herregårdshaven ved Rønnebæksholm. Rønnebæksholm (og herunder herregårdshaven) bliver brugt til udstillinger og kulturelle arrangementer, og beslutningen om at lukke aktiverings-tilbuddet betød derfor, at Kulturudvalget pludselig stod med en ekstra udgift til vedligeholdelse af haven. I de fleste tilfælde bliver der dog faktisk koordineret

› **Figur 4 Afvejning af hensyn i Næstved Kommunes politiske organisering**



på tværs, fordi man i administrationen er opmærksom på snitfladerne, og i samspil med borgmesteren og udvalgsformændene får afstemt, hvordan den pågældende sag skal behandles politisk. En løsning er i mange tilfælde at sætte samme sag på dagsordenen i flere udvalg, om end dette så kan gøre den politiske beslutningsproces mere omstændelig.

I forhold til det mindre fokus på at fastsætte de overordnede mål og rammer for den kommunale forvaltning, siger en af de interviewede:

“ Det at bestemme retningen for, hvad vi skal, hvor kommunen som organisation og kommunen som område skal bevæge sig henad – hvor skal Næstved Kommune være om fem år i relation til byudvikling og infrastruktur? Og hvor skal organisationen være henne? Er der nogen særlige sektorområder, vi vil satse på? Osv. Det kræver jo, at man ligesom sætter sig ind på førersædet, og tager de lange briller på og kigger lidt fremad. Det er det, der nogle gange er svært at prioritere, når man hele tiden har en masse driftsopgaver, som man bliver optaget af og forholder sig til”.

Her er strukturen og den politiske organisering dog ikke det eneste håndtag, som man kan forsøge at dreje på, og i Næstved har de således arbejdet med at opstille politiske mål (kommunalbestyrelsesmål, politikområdemål og tværgående mål).

Der er dog lidt uenighed blandt de interviewede omkring, hvor styrende disse er for den faktiske førte politik.

Arbejdsformen i de stående udvalg, hvor en central opgave for politikerne er at prioritere mellem forskellige alternativer, som er sat op og beskrevet af administrationen, gør desuden, at politikerrollen almindeligvis ikke er særlig politikudviklende. I udvalgsarbejdet kommer de folkevalgte i mange tilfælde først på banen, når et problem er beskrevet, og forskellige løsningsmuligheder er anvist. For at få politikerne ind tidlige i processen, har man i Næstved indført temamøder, hvor der kan orienteres om emner, som er på vej, og hvor der kan tages en indledende debat om disse. Det er almindeligvis borgmesteren, som i samarbejde med administration beslutter, hvilke temaer der skal på dagsordenen. Det fremhæves i Næstved, at møderne er med til at opkvalificere politikerne ved at give dem viden, også om emner der er uden for de områder, som de beskæftiger

sig med i deres pågældende udvalg. Det sidste hjælper på den tværgående koordination.

“ Den vigtigste funktion for mig er, at jeg kan få ny viden og kan stille nogle spørgsmål. Det synes jeg er rigtig godt og mere målrettet på en god måde. Så det er viden, simpelthen” ... ”Det der også bare er vigtigt, når man har de temamøder, det er, at man får snakket på tværs”.

Alt i alt har besøget i Næstved vist os, 1) at arbejdet i stående udvalg giver politikerne en specialiseret viden om de pågældende områder, som de kan bringe i anvendelse i forhold til konkrete beslutninger og prioriteringer, 2) at det kan medføre, at der er mindre fokus på tværgående koordination, og hvilken overordnet udvikling man ønsker for kommunen, og 3) at disse faldgruber kan forsøges modvirket på andre måder, som eksempelvis ved at arbejde med mål og visioner og ved at have uformelle fora som temagruppermøder.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: BORGERMØDER

Som en udløber af Lokaldemokratiudvalgets nedlæggelse, og det daværende 17-4 udvalgs overvejelser omkring, hvordan der fremadrettet skal arbejdes med lokaldemokratiet, blev det besluttet, at kommunalpolitikere på tværs af partier og udvalg inviterer borgerne (eller lader sig invitere) til dialog om bestemte temaer fire til fem gange årligt. Et tema for disse borgermøder kan f.eks. være en dialog omkring et lokalområdes udviklingsmuligheder og ønsker. I andre tilfælde kan fokus være på bestemte befolkningsgrupper, f.eks. de unge.

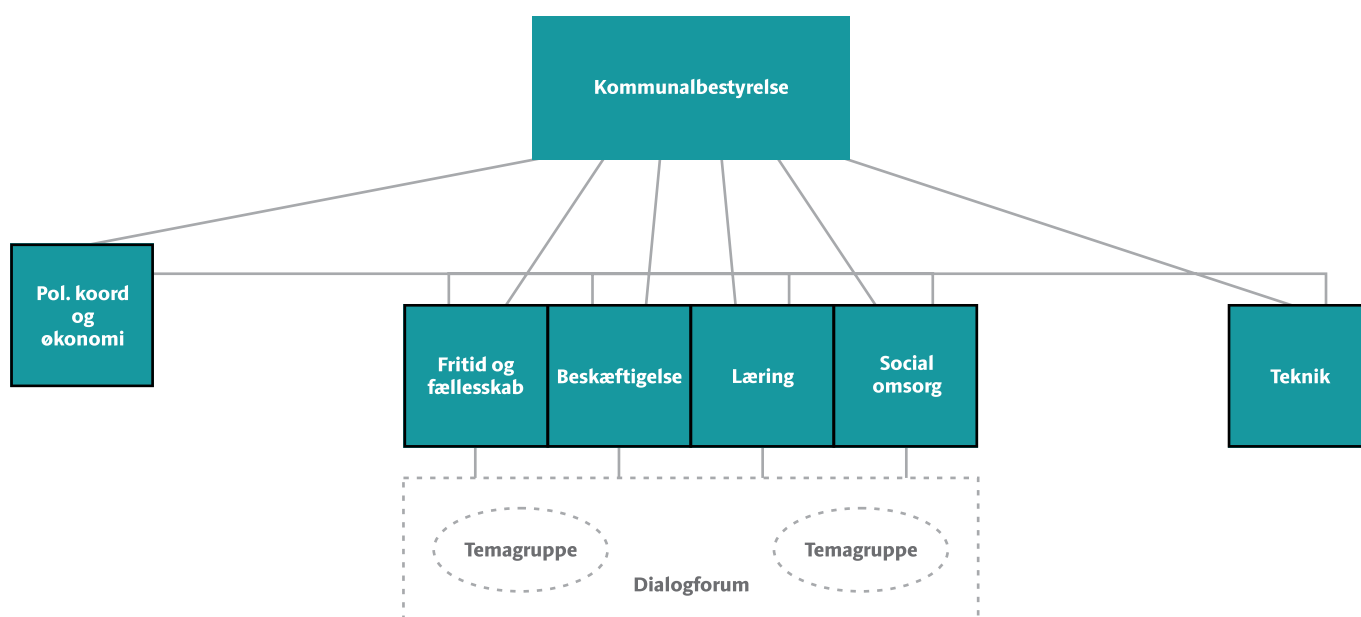
HEDENSTED / STÅENDE UDVALG MED TVÆRGÅENDE FOKUS

Hedensted Kommune ligger lige mellem Horsens og Vejle og blev dannet i 2007 ved sammenlægning af gammel Hedensted, Juelsminde og Tørring-Uldum kommuner. Kommunen har et udpræget fokus på erhvervsområdet og er netop blevet kåret til landets næstbedste erhvervskommune. I den første valgperiode efter sammenlægningen havde

socialdemokraten Jørn Juel Nielsen borgmesterposten, men siden 2010 er det venstrekvinden Kirsten Terkilsen, som har siddet på borgmesterkontoret. Ved kommunalvalget i 2013 fik Venstre 13 af de 27 pladser i kommunalbestyrelsen, mens Socialdemokratiet blev næststørst med otte pladser.

I Hedensted har man siden 2014 organiseret sig politisk med udgangspunkt i fire fastsatte kerneopgaver, som afspejles i udvalgsstrukturen med fire stående udvalg, som hver har ansvaret for den umiddelbare forvaltning inden for et opgaveområde, men samtidig skal samarbejde på tværs omkring den kommunale opgaveløsning: Fritid & Fælleskab,

› **Figur 5 Hedensted Kommunes politiske organisering**



Beskæftigelse, Læring og Social Omsorg. I tilknytning til kerneopgaven Fritid & Fælleskab valgte man dog desuden at nedsætte et teknikudvalg, som specifikt har ansvar for opgaver af teknisk og forsyningsmæssig karakter. Ideen med at tænke i kerneopgaver er:

“ At prøve at blive meget skarpere på, hvad det er, vi skal, og også hvad det er, vi ikke skal”.

I kommunalbestyrelsens arbejdsgrundlag skrives der om den politiske organisering, at den skal tilgodese, 1) at der arbejdes på tværs af udvalgsområder, 2) at der skabes mulighed for åben og holdningsbaseret dialog, 3) at der er mulighed for tidligere og anderledes involvering af borgere eller andre relevante aktører, og 4) at elementer og erfaringer fra de såkaldte forstyrrelsesgruppers arbejde med innovation inddrages.

For at indfri disse forventninger er der udover de fem stående udvalg, som det ses i Figur 5, også indført det såkaldte Dialogforum, hvor alle kommunalbestyrelsesmedlemmer kan deltage. Dialogforummet mødes fast en gang om måneden til et to timer langt møde umiddelbart inden de fire kerneopgaveudvalgs møder (som altid holdes på samme tid). Med udgangspunkt i dialogforummet nedsættes desuden løbende temagrupper bestående af både politikere og embedsmænd samt i nogle tilfælde også folk uden for den kommunale organisation.

Med fokus på at inddrage andre i det politiske arbejde placeres Hedensted i måleren i Figur 6 til at lægge stor vægt på hensynet til inddragelse. Dog påpeger flere af de interviewede, at man i praksis endnu ikke er så langt med at inddrage borgerne, som man gerne ville være:

“ Det bliver en af de ting, som vi skal arbejde med fremadrettet. Vi skal have endnu højere borgerinddragelse”.

Derimod har man inviteret embedsmænd til at sidde side om side med politikerne i f.eks. temagruppen om flygtninge.

Hedensted har også opprioriteret hensynet til politikudvikling:

“ ... i vores model med dialogmøder og temagrupper, der bliver du faktisk som politiker i højere grad politikudviklende”. Dialogmøderne giver ”mulighed for at diskutere på et blankt papir, på tværs af fagudvalg og af politiske synspunkter”.

Det hensyn, hvor Hedensted for alvor scorer højt i relation til den formelle politiske organisering, er imidlertid koordination. Og hensynet til koordination og tværgående tænkning indarbejdes i Hedensted i den politiske organisering på to måder, som også mere generelt kan kendetegne koordinationsinitiativet, nemlig dels gennem fastlæggelse af de stående udvalgs opgaveportefølje dels gennem etablering af tværgående organer.

De stående udvalg er som sagt i Hedensted tænkt i kerneopgaver, om end det kan diskuteres, hvor meget de går på tværs i forhold til en mere traditionel opgavefordeling. Men i forhold til etablering af tværgående fora er man langt i Hedensted.

For det første mødes kerneopgaveudvalgene, hvis der er emner eller sager, som går på tværs af opgaveområderne (og dette er grunden til, at de fire udvalg i Figur 5 er tegnet som forbundne).

“ Somme tider har vi nogle sager – og dem ser vi egentlig også flere og flere af – hvor vi lige starter med et fællesmøde. Det kan være en enkelt sag, hvor den samme sag er på i flere udvalg. Så starter man lige efter dialogmødet med at sige: 'De tre udvalg bliver lige i kanten, for vi skal lige behandle den her sag'. I stedet for at vi sidder hver for sig, så behandler vi den i fælleskab”.

For det andet er der som nævnt etableret et Dialogforum med tilhørende temagrupper. Dialogmøderne har lighedstræk med de temamøder, som en lang række kommuner afholder. Det fremhæves, at møderne i Dialogforum er med til at opkvalificere politikerne med viden – særligt om emner uden for deres eget ud-

› **Figur 6 Afvejning af hensyn i Hedensted Kommunes politiske organisering**



valgsområde. Møderne fremhæves også som en mulighed for at fremsætte og diskutere politiske ideer eller nye tiltag, inden de er på dagordenen i de stående udvalg og kommunalbestyrelsen. Det er en chance for at rejse en sag eller en debat og få en fornemmelse af, hvad vej de politiske vinde blæser.

Hedensteds brug af dialogmøder adskiller sig dog fra traditionelle temamøder på i hvert fald to måder. For det første er de et fast element i det politiske arbejde (hvorfor dialogmødet er tegnet med ind i Figur 5), idet der altid afholdes dialogmøder lige inden møderne i de fire kerneopgaveudvalg. Brugen af temamøder er i andre kommuner normalt mere ad hoc. For det andet er dagsordenen til dialogmøderne i udgangspunktet fastsat af politikerne selv, og alle kan sætte punkter på. En interviewet politiker fortæller således om processen omkring dialogmøderne:

“ Noget af det, der er spændende, er, at dagsordenen sådan set er åben indtil mødet starter... Det betyder, at man ikke har nogen mulighed for at orientere sig gruppevis. Så der er ikke nogle politiske grupper, der kommer med færdigpakke meninger. Det er jo så absolut heller ikke det, der er hensigten. Meningen er, at man kan sende en prøveballon op og spørge, hvad de andre mener om dette eller hint. Det har vi så aftalt nogle forskellige måder, vi kan gøre på. Nogle gange sidder vi omkring bordene og drøfter. Andre gange har vi noget, vi kalder 'speakers corner', hvor man har højst to minutter til at sige det, man vil. Det er så vedkommende, der har bragt et emne i spil, som også er ordstyrer på snakken ... Vi har også mulighed for at inddrage folk udefra”.

Ethvert emne, som diskuteres på et dialogmøde, afsluttes med, at man i fællesskab aftaler, hvad næste skridt skal være. Er der stemning for at arbejde videre med emnet, forankres det typisk i et (eller flere) af de stående udvalg (kerneopgaveudvalgene). I andre tilfælde ned sættes der en temagrube.

En temagrube kan sammensættes, som man ønsker, og udover politikere kan der inddrages borgere, embedsmænd, interesseorganisationer, virksomheder osv. De kan således sidestilles med et 17-4 udvalg, blot mindre formaliseret:

“ Det har mere været sådan noget uformelt – at det sætter vi lige sammen”.

Inspirationen nævnes da også i højere grad at være erfaringen med den arbejds måde, man udviklede i de såkaldte forstyrrelsesgrupper i den forudgående valgperiode, hvor man blandede politikere og embedsmænd og også inviterede folk ind udefra i et forsøg på at gentænke den kommunale opgaveløsning på en række områder. Man arbejdede med fire temaer: Slip civilsamfundet løs, Bæredygtig transport, Alle børn er lige forskellige og Sundhed på tværs. Forstyrrelsesgrupperne byggede på ideen om "radikal innovation", og erfaringerne herfra fremhæves som afgørende for, at man har den nuværende arbejdsform:

“ Hvis ikke der var en praktisk erfaring med, at det er enormt fedt og effektivt og spændende at arbejde på den måde, så er det ikke sikkert, man turde sige ja. Eller man ville ikke forstå, hvad det var for noget, og hvad det vil sige... Den vej, man går på, består jo af dér, hvor

man har trådt sine spor, og sådan er det også her selvfølgelig”.

Det fremhæves også, at organiseringen efter kerneopgaver gør, at man inden for det enkelt område er bedre til at tænke i helheder og overordnede visioner:

“ Der bliver lavet lidt mere politik og lidt mindre sagsbehandling i udvalgene. Før kunne vi nok godt forfalde lidt til at sidde og blive sagsbehandlere. Nu synes jeg egentlig, vi er blevet bedre til lige at komme op i helikopteren og spørge hinanden, hvordan det lige er, at helhedssynet skal være på de forskellige områder”.

Andre siger modsat, at arbejdsformen i de stående udvalg ikke har ændret sig væsentligt i forhold til tidligere. Det centrale er forsat en lang række konkrete driftsspørgsmål, som kører helt traditionelt.

De tre ting vi lærte i Hedensted er, 1) at der er to måder at understøtte en højere grad af tværgående tænkning – udvalgenes opgaveportefølje og tværgående organer, 2) at man kan arbejde med ad hoc arbejdsgrupper, som er mere uformelle og endnu mere ad hoc end 17-4 udvalg, og 3) at eksperimenter med arbejdsformen i én valgperiode kan leve videre kulturelt i den næste.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: FORENKLET SAGSBEHANDLING

I Hedensted har man for at reducere mødetiden indført, at dagsordenen til kommunalbestyrelsesmøderne er delt op i sager til almindelig sagsbehandling og så forenklet behandling. De sidste er som udgangspunkt godkendt på forhånd og bliver ikke behandlet på mødet. Disse sager får et F foran sig på dagordensteksten. Ethvert medlem, som ønsker det, kan dog inden mødet bede om, at en sag, som er sat til forenklet behandling, føres op som en almindelig sag. Gennemsnitligt set er det lige under halvdelen af de åbne dagsordenspunkter, som får et F foran. Det er sager, som vurderes ikke at have væsentligt politisk indhold, eksempelvis sager om lånegarantier, mindre anlægsbevillinger og forskellige redegørelser og tilbagemeldinger. I alle tilfælde har sagerne været behandlet i det relevante stående udvalg.

ESBJERG / UDVALGS- FORMÆNDENE MØDES I ØKONOMIUDVALGET

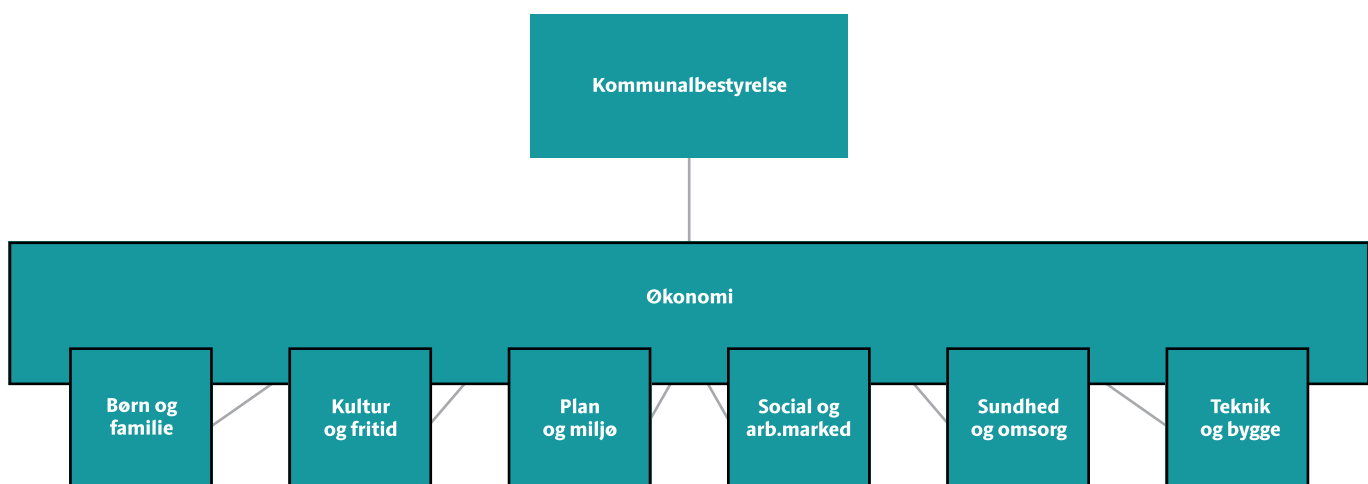
Esbjerg er med sine 115.000 indbyggere landets femtestørste kommune, skabt i 2007 gennem en sammenlægning af Esbjerg, Ribe og Bramming kommuner. Med sin placering ved Vesterhavet og sin store havn er der i området mange arbejdspladser relateret til energisektoren (olie, gas og vind), og kommunen markedsføres derfor som EnergiMetropol. Politisk

har Esbjerg traditionelt været præget af Socialdemokratiet, og i perioden 1959-1993 sad partiet tungt på borgmesterposten. Ved valget i 1993 tippede balancen dog, og fra 1994 til i dag har borgmesteren heddet Johnny Søtrup fra Venstre.

I Esbjerg Kommune har man valgt at gøre økonomiudvalget centralt ved at benytte

sig af §65 i styrelsesloven, som lyder: "Kommunalbestyrelsen kan i styrelsesvedtægten træffe bestemmelse om, at økonomiudvalget består af kommunalbestyrelsens formand, der tillige er formand for udvalget, og formændene for de stående udvalg samt eventuelt et yderligere antal kommunalbestyrelsesmedlemmer". I Esbjerg har man benyttet sig

› **Figur 7 Esbjerg Kommunes politiske organisering**



af denne organisationsform siden 1990, hvor ordningen blev indført (under en socialdemokratisk borgmester). I økonomiudvalget sidder for øjeblikket borgmesteren, formændene for de seks andre udvalg samt to yderligere kommunalbestyrelsesmedlemmer.

Særligt er imidlertid også, at formændene er valgt proportionalt – som det står i styrelsesvedtægten: ”Borgmesteren samt formændene for de stående udvalg vælges af byrådet på det konstituerende møde under ét ved forholdstalsvalg, idet det tilkommer den gruppe, der opnår den største kvotient ved valget, at udpege borgmesteren”. Dette betyder, at den største valggruppe ikke har mulighed for at sætte sig på alle udvalgsformandsposterne, men at disse fordeles proportionalt efter mandatantal. I Esbjerg betyder det i indeværende periode, at fire af kommunalbestyrelsens partier har en udvalgsformandspost (udover Venstre og Det Konservative Folkeparti også Socialdemokratiet og SF) – i det samlede økonomiudvalg er fem af byrådets syv partier repræsenteret.

I Figur 7 er dette illustreret ved, at der er overlap mellem stående udvalg og økonomiudvalg (nemlig formanden). Men økonomiudvalget er også skudt ind imellem de stående udvalg og kommunalbestyrelsen – i Esbjerg indstiller fagudvalgene nemlig ikke direkte til kommunalbestyrelsen. Den umiddelbare forvaltning ligger på en lang række nøje specificerede områder i de stående udvalg, men derudover er det i styrelsesvedtægten for hvert udvalg nævnt, at: ”Udvalget udarbejder forslag og foretager indstilling til byrådet om kommunens planlægningsopgaver inden for udvalgets område i samarbejde med Økonomiudvalget”. Alle indstillinger, uagtet om de har økonomiske konsekvenser eller ej, går således igennem økonomiudvalget. Og hermed bliver økonomiudvalget et koordinerende organ. Koordinationen finder formelt sted på økonomiudvalgets møder, og udvalget mødes ganske ofte, nemlig hver mandag formiddag. Der er også generelt gode muligheder for mere uformelle snakke udvalgsformændene

imellem, da de ofte er fysisk til stede på rådhuset. Modsat andre udvalgsstyrede kommuner har udvalgsformændene nemlig hvert deres eget kontor på rådhuset, og disse kontorer er placeret umiddelbart ved siden af hinanden.

Den særlige konstruktion, hvor alle udvalgsformændene har sæde i økonomiudvalget fører til tre udslag på målerne i Figur 8. For det første er det forhold, at alle sager på vej i byrådet passerer igennem økonomiudvalget, en klar vægtning af hensynet til koordination. Der er stadig en vis specialisering i udvalgene, men økonomiudvalget kommer i Esbjerg til at fungere koordinerende. Som én af politikerne udtrykker det:

“ Det giver en mulighed for at tage den tværgående diskussion, så man ikke sidder der og tænker i siloer”.

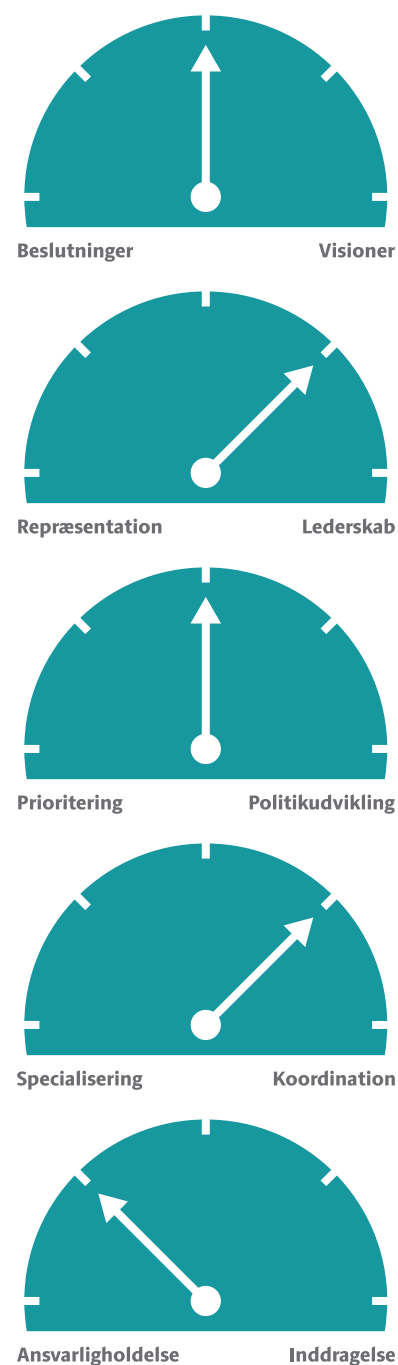
Udvalgsformændene sidder således også i et stående udvalg, men i og med at økonomiudvalget er skudt ind som koordinerende led, er det netop her der tænkes på tværs og tænkes i helheder:

“ Udvalgsformændene har deres udvalg, og de brænder for deres udvalg og deres område. Det er dem og det som er tættest på dig. Men i og med at de sidder i økonomiudvalget og sidder der og debatterer, så synes jeg, at det meget er dem, der forsøger at tænke på tværs – og man er kommet meget derhenad”.

Fleere af de interviewede påpeger i øvrigt også, at konstruktionen med det stærke økonomiudvalg og dets koordinerende rolle om ikke skaber, så i hvert fald fungerer fint sammen med en udpræget konsenskuskultur.

“ Altså den her styreform, den giver et meget større politisk ansvar, og også, synes jeg, over for borgerne det absolut bedste resultat. Begge blokkes politik bliver meget mere ført frem i Esbjerg ... Den politiske struktur og den politiske ånd her i Esbjerg, den er meget mere gennemsyret af det her med, at vi skal prøve at finde kompromiser”.

› **Figur 8 Afvejning af hensyn i Esbjerg Kommunes politiske organisering**



For det andet betyder en politisk organisering, hvor økonomiudvalget er så koordinerende og så relativt stærkt, at der bliver lagt vægt på hensynet til lederskab. Modellen betyder, at der kommer til at sidde færre med omkring det vigtige bord. Om end det ofte er med et smil på læben, omtales økonomiudvalget til tider "byrådets forretningsudvalg" eller "det lille byråd".

I denne organiseringsform kunne også ligge, at kommunalbestyrelsens møder blev reduceret til ren ekspedition af sager. Men det sker efter sigende ikke i Esbjerg, da man helt bevidst sørger for at bringe større og mere strategiske sager op til diskussion i byrådet, "også for at få åbenhed om dem", som det siges. Der ligger også i organiseringen, at de stående udvalg kan blive om ikke tømt for indhold så i hvert fald reduceret til fora for mere foreløbige drøftelser. Dette synes imidlertid heller ikke på nogen måde at være tilfældet i Esbjerg, hvor der eksisterer en klar norm om, at man følger de stående udvalgs indstillinger – eller i værste fald sender dem tilbage til fornyet behandling i netop udvalget. Der tromles ikke hen over et stående udvalg og dets indstilling – som et af medlemmerne af økonomiudvalget udtrykker det:

“ Vi er meget agtpågivende med ikke at begynde at fagudvalgsbehandle, når vi er i økonomiudvalget”.

For det tredje lægger en organisering med udvalgsformændene i økonomiudvalget vægt på hensynet til ansvarlighed. Det er forholdsvist klart, hvem der træffer de tunge politiske beslutninger i Esbjerg, og skal man af med ris og ros, er det jo ikke mindst økonomiudvalget, som der skal afleveres til. Tilbage står naturligvis fortsat, at udvalgets møder er lukkede, og træffes der en konsensusbeslutning, er det også i denne organisering

vanskeligt præcist at vide, hvilke politikere der bidrog med de mest fornuftige argumenter i udvalgets forudgående armvridning med hinanden.

Der ligger ikke i modellen, at den udelukker inddragelse af andre interessenter gennem eksempelvis 17-4 udvalg, men det er ikke noget kommunalpolitikere i Esbjerg ser et behov for. De føler nemlig ikke, at de mangler input, for der er så mange andre mere eller mindre formaliserede fora, hvor de møder eksterne interessenter og kan arbejde sammen med disse om at få gode ideer.

“ Man kan sige, at vi har nogle fora, hvor vi har involveret andre, som egentlig også er faste fora ... Når vi arbejder med kommunens erhvervsmæssige vækstplan, så involverer vi mange andre udefra som Esbjerg Erhvervsudviklingsbestyrelse, havnen, uddannelsesinstitutioner osv. Vi har også vores bymidtesamarbejde mellem byerne Esbjerg, Bramming og Ribe, hvor politikere mødes jævnlige med både erhvervsfolk og interessenter. Og så har vi også nitten lokalråd, og de har hvert et årligt møde med såvel Teknik- og Byggeudvalget som Økonomiudvalget. Så det kan godt være, vi ikke har 17-4 udvalg, men vi har al-

ligevel nogle fora, hvor vi får masser af inputs udefra”.

Organiseringen med et koordinerende økonomiudvalg er ikke i udgangspunktet valgt for at tage særligt hensyn til hverken visioner eller politikudvikling. En forsigtig vurdering vil dog være, at når udvalgsformændene mødes ofte og med en koordinerende dagsorden, så vil der også kunne etableres et rum for udvidet fokus på visionerne.

“ Fordelen ved at have et økonomiudvalg, der består af alle udvalgsformændene, det er jo, at vi der kan tage den tværgående, strategiske diskussion sammen med vores direktion”.

Besøget i Esbjerg viser i forhold til den politiske organisering ikke mindst, 1) at et stærkere økonomiudvalg kan være en måde at forankre den tværgående tænkning og tilskynde til koordination på tværs af sektorområder, 2) at selv om man vælger at styrke økonomiudvalget, så kan der opretholdes en politisk kultur, hvor de stående udvalgs faglige behandling af sagerne fortsat respekteres, og 3) at til trods for den megen opmærksomhed omkring 17-4 udvalg, så findes der også andre fora for borgerinddragelse.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: GRUPPEMAPPER

De enkelte partiers kommunalpolitikere sidder i forskellige udvalg og deltager derfor på deres partis vegne i mange drøftelser, hvor de enkelte medlemmer formodes at kunne udtale sig og forhandle på deres partigruppens vegne. Men hvad nu hvis et medlem på et udvalgs møde kommer i tvivl om sit mandat og derfor kommer til at love for meget eller måske omvendt afholder sig fra at indgå en aftale pga. tvivl om partikollegernes opbakning? I Esbjerg lyder løsningen "gruppemapper". Hvis der på et udvalgs møde opstår tvivl om, hvorvidt medlemmerne fra et enkelt parti eller fra samme gruppering er enige, så kan der bedes om at få sagen i gruppemappen. Dette betyder, at behandlingen af sagen stoppes og sendes til alle kommunalpolitikere, for at den kan drøftes politisk og koordineres i de enkelte grupper. Og derefter kan den så behandles endeligt på det næste udvalgs møde to uger efter.

ALBERTSLUND / BRUG AF 17-4 UDVALG SOM SUPPLEMENT

Albertslund Kommune ligger på den københavnske vestegn og har knap 28.000 indbyggere fordelt på 106 nationaliteter. Lige siden kommunen blev dannet i 1970, har skiftende socialdemokrater indtaget borgmesterkontoret, og partiet havde i en lang periode (1994-2009) absolut flertal i kommunalbestyrelsen. Den nuværende borgmester, Steen Christiansen, overtog posten i 2010 og genvandt den i 2013 efter en bred konstituering med alle kommunalbestyrelsens partier.

I Albertslund Kommune har man valgt at supplere sine fem stående udvalg op-

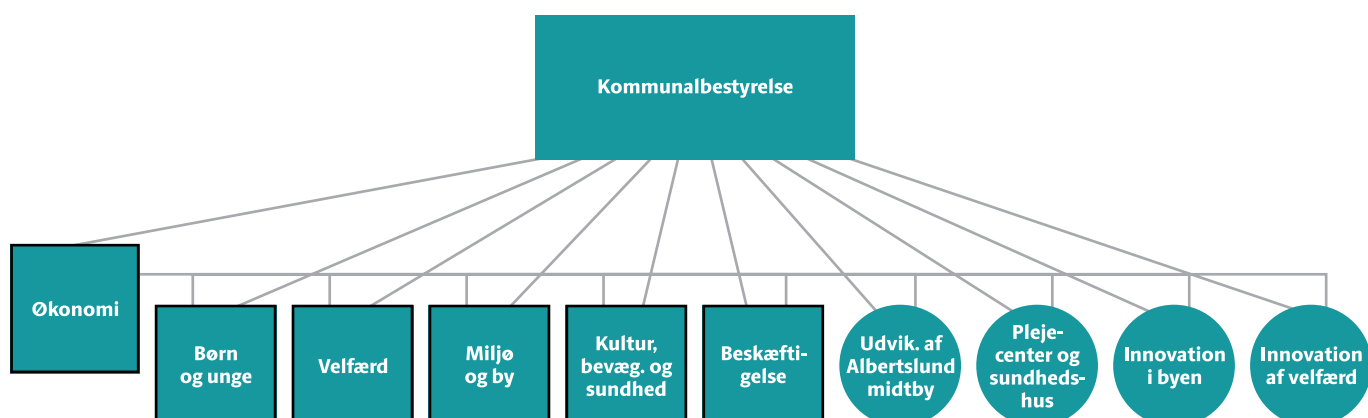
delt efter sektorområder med fire 17-4 udvalg. Disse fire udvalg kan bedst beskrives som sideordnede i forhold til de stående udvalg, da de ikke refererer til bestemte stående udvalg, men direkte til kommunalbestyrelsen (se også det politiske organisationsdiagram i Figur 9). I nogle tilfælde kan sager dog også bevæge sig fra et 17-4 udvalg til et relevant fagudvalg.

De fire 17-4 udvalg er dog ikke helt ens:

“ To af dem handler om noget, der er meget opgavebaseret. Vi har et 17-4 ud-

valg der handler om det nye Plejecenter og sundhedshus, sådan et anlægs- eller byggeudvalg kan man kalde det, der har fulgt byggeriet og været med til at præge det helt fra planlægningen til spadestik og nu til indretningen ... og vi har udvalget Udvikling af Albertslund midtby, som har fokus på udviklingen af Albertslund midtby med alt hvad den indebærer. Men så har vi også to innovationsudvalg, som jo nok er det lidt særlige. Der har vi et, der hedder Innovation i byen, og så har vi et der hedder Innovation af Velfærd, og de to udvalg har man jo haft en tanke om skulle sætte en lidt anden

› **Figur 9 Albertslund Kommunes politiske organisering**



dagsorden for de politiske drøftelser, med en anden måde at inddrage borgere og eksterne aktører på. En anden måde for politikerne at drøfte politik på og have et større rum til at snakke udvikling af byen og velfærdsløsninger”.

Når der tales om 17-4 udvalg, kan der således sondres mellem projektudvalg og innovationsudvalg. Som omtalt i kapitel 2 kan grænsen mellem de to typer af udvalg til tider være vanskelig at trække, men i Albertslund er begge typer inddraget, fordi de illustrerer en udvikling: I Albertslund har man således i længere tid arbejdet med projektudvalg, hvorimod innovationsudvalgene er nye.

Den politiske arbejdsform er også forskellig i de to typer udvalg. I projektudvalgene ligner det politiske arbejde den måde, der arbejdes på i de stående udvalg, hvor udvalgsmedlemmerne prioriterer mellem forskellige løsningsmuligheder specificeret af administrationen. Som en af de interviewede fortæller med udgangspunkt i arbejdet i Plejecenter og Sundhedshus:

“ Forvaltningen udarbejder fortsat en indstilling til 17-4 udvalgene, hvor vi skal tage stilling til et eller andet – det kan være at sætte en ny elevator op – og den går så videre. Så på den måde kan man sige, at vi stadigvæk tager beslutninger i 17-4 udvalget, men vi træffer dem ikke endeligt”.

Arbejdsprocessen i innovationsudvalgene beskrives derimod som værende væsentlig forskellig fra den i de stående udvalg:

“ Stående udvalg handler i det væsentligste om at tage stilling, træffe beslutninger eller indstille til Økonomiudvalget om konkrete indstillinger og sager... Forvaltningen laver et notat og laver en indstilling, vi beslutter, hvad vi skal mene og sender den videre, og så træffes der en beslutning. Det er helt anderledes i innovationsudvalgene. Vi træffer næsten ikke beslutninger, så det er i virkeligheden mere præget af diskussionsforum, hvor

vi som politikere kan diskutere med hinanden og med administrationen, uden at der skal være en sag, der skal afgøres her og nu... men vi kan have den her dialog, og vi har også mulighed for at inddrage andre end bare os politikere og så de ledende embedsmænd. Det synes jeg giver et kæmpe plus. Det er ikke et udvalgs-møde med ti eller tyve punkter. Der er måske med en smule orientering og så med et eller to punkter, som vi så får foldet ud og diskuteret”.

Det fremhæves, at denne arbejdsform forudsætter:

“ ... at der er et ordentligt samarbejdsklima i kommunalbestyrelsen. Det er ikke det samme, som at man skal være politisk enige om alt – det er vi bestemt ikke i kommunalbestyrelsen i Albertslund – men i hvert fald en respekt for hinandens synspunkter og også en åbenhed for, at det her kan føres et andet sted hen, end hvor vi troede, vi skulle hen”.

Med oprettelse af de to innovationsudvalg opprioriteres, som vist i måleren i Figur 10, hensynet til politikudvikling. Ligeledes er det en opprioritering af hensynet til at stille skarpt på nogle visioner og udviklingsretninger, som man ønsker for kommunen. Slutproduktet fra denne type udvalg er almindeligvis en politik eller en strategi for et bestemt indsatsområde – som eksempelvis strategien for urban farming i Albertslund, der blev søsat i udvalget Innovation i byen. Men udvalgsarbejdet har også en mere uformel påvirkning på de øvrige beslutninger i kommunen:

“ Det er mere den viden, den tænkning, vi får ved at arbejde i innovationsudvalget, som vi bærer ind, som det er et A4-ark eller en rapport... Det er klart, at når jeg deltager i et stående udvalgs møde, så har jeg også den ballast, at vi har haft nogle diskussioner der, og jeg kan se, at vi måske i virkeligheden skal gå i den retning der, for det giver mening i forhold til de diskussioner og den læring, vi har haft i innovationsudvalget”.

› **Figur 10 Afvejning af hensyn i Albertslund Kommunes politiske organisering**



Størstedelen af det politiske arbejde foregår da også forsat i de stående udvalg, økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen, hvor der er et stort fokus på at træffe konkrete politiske beslutninger, og at foretage politiske prioriteringer. Som det fremgår af Figur 10 placerer Albertslund sig således i midten på dimensionerne omkring beslutninger/visioner og prioritering/politikudvikling.

Til tider vurderes det dog også, at man som kommunalpolitiker kommer lidt for tæt på for mange sager. Og derfor sidder man med et ønske om, at sagerne ikke bevæger sig for meget opad til eksempelvis kommunalbestyrelsen.

“ Der er nogle sager, f.eks. sådan noget med dispensation til træfældninger i Miljø- og Byudvalget, hvor man skal sidde i kommunalbestyrelsen og godkende det. Der kunne jeg måske godt bare tænke mig, at de havde besluttet det, for hvis de synes træet må fældes, så er vi typisk enige. Så på den måde kunne jeg godt tænke mig, at det, der så endelig kom på kommunalbestyrelsesmøderne, var mere de store ting, som vi kunne tage en længere diskussion af”.

I tre af 17-4 udvalgene sidder der, eller har der siddet, eksterne medlemmer. Det er således tale om en opprioritering af hensynet til inddragelse og netværksdannelse. Men de eksterne medlemmers rolle beskrives som værende forskellig i de forskellige 17-4 udvalg, nemlig som henholdsvis eksperter og interessenter. I innovationsudvalgene har de i høj grad rollen som eksperter, der kan bidrage med en særlig viden om emnerne, man arbejder med, og som kan komme med nye ideer, perspektiver og indspark. Formålet med at inddrage eksterne aktører er, som en af de interviewede fortæller:

“ at vi gerne vil lave den der tripel helix mellem forskningsmiljø, private virksomheder og kommunen, som nogle der samskaber noget nyt. Det er den tankegang, der ligger i innovationsudvalgene”.

I Sundhedshus og Plejecenter kan de eksterne medlemmer derimod i højere grad beskrives som interessenter, der selvfølgelig bidrager med en specialiseret viden, men som også repræsentere bestemte brugergrupper. Ideen bag er, som en af de interviewede siger:

“ ... at der er nogen der følger byggeriet tæt – og de nogen er både politikere og interessenterne, altså de kommende brugere... Det er projektstyring på politisk niveau og med interessenter, som f.eks. handicaprådet og ældrerådet, som jo har nogle synspunkter omkring de sager, og ideen er at synspunkterne kommer ind inden byggeriet står klart”.

Det at oprette 17-4 udvalg fremhæves også som "et opgør med sektortænkningen" og en opprioritering af hensynet til tværgående koordination.

“ Hvis man skal bygge et plejecenter og et sundhedshus, så er der en masse teknik i det, og det ligger i Miljø- og Byudvalget. Der er også en masse om vel-

færd. Hvordan vi gør det, og hvordan vi behandler de gamle, hvad er det for nogle hensyn, vi skal tage. Det ligger i Vel færdsudvalget, så en mere klassisk måde ville være, at sagen gik til det ene udvalg og til det andet udvalg og så videre til Økonomiudvalget. Det ville formentlig blive temmelig tungt”.

Samtidig foregår der dog også en høj grad af specialisering gennem arbejdet i de stående udvalg, hvorfor Albertslund placerer sig midt i mellem de to hensyn i Figur 10.

Samlet set har besøget i Albertslund lært os: 1) at 17-4 udvalg kan bruges på to forskellige måder, nemlig enten som udvalg som følger igangsættelsen af et specifikt projekt (projektudvalg), eller som udvalg der skal politikudvikle på nærmere afgrænset område (innovationsudvalg), 2) at eksterne aktører kan tiltænkes forskellige roller som enten eksperter eller interessenter, og 3) at arbejdet i de stående udvalg ikke nødvendigvis ændrer sig væsentligt, når 17-4 udvalgene bruges som supplement.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: DE FLESTE SAGER RUNDER KOMMUNALBESTYRELSEN

I Albertslund har man en lang tradition for, at rigtig mange sager – store som små – afgøres i kommunalbestyrelsen. De stående udvalg har den umiddelbare forvaltning på en række detaljerspørgsmål, men på mange områder er det givet i styrelsesvedtægten, at udvalget "kun", som det hedder, "udarbejder forslag og foretager indstilling til kommunalbestyrelsen". Argumentet for at træffe så relativt mange beslutninger på kommunalbestyrelsesmøderne er af demokratisk art – for det første skaber det mere åbenhed omkring beslutningerne at flytte afgørelsen fra de lukkede udvalgs møder til de åbne kommunalbestyrelsesmøder, for det andet tilgodeser det de mindre partigrupper mulighed for at gøre deres indflydelse gældende på sager, som hører hjemme i udvalg, de ikke har sæde i.

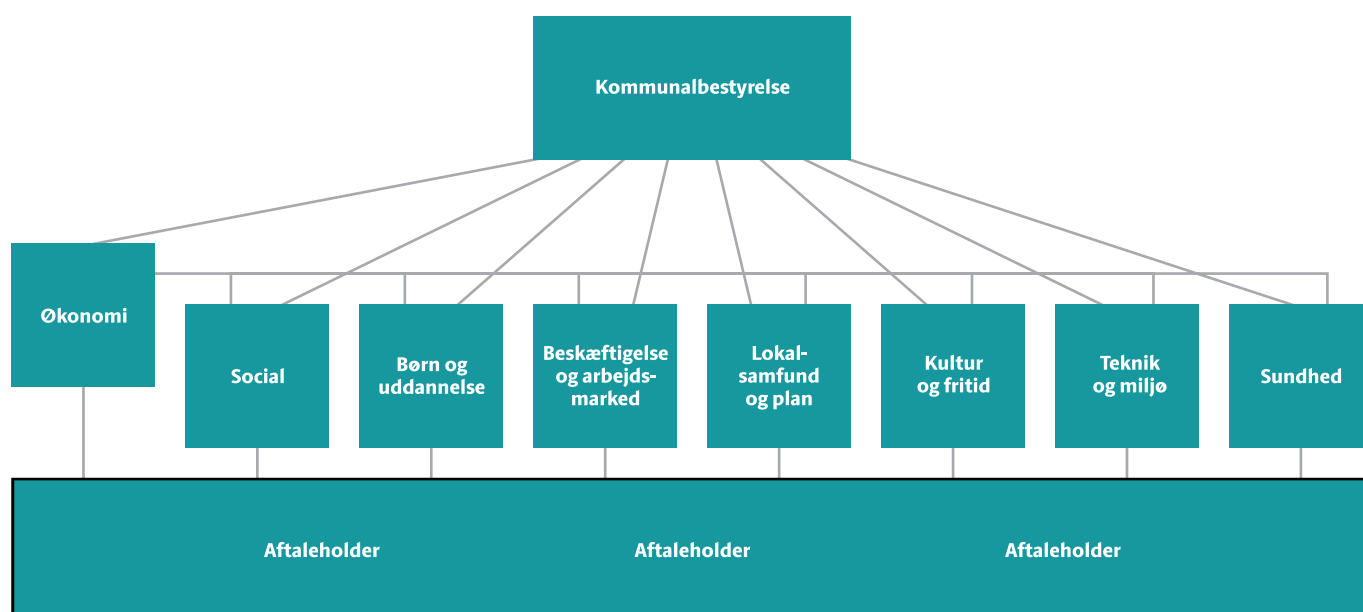
FAABORG-MIDTFYN / UDVALG UDEN UMIDDELBAR FORVALTNING

Faaborg-Midtfyn Kommune blev ved Strukturreformen skabt gennem en sammenlægning af de fem kommuner Faaborg, Broby, Ryslinge, Ringe og Årslev. Derved blev dannet en kommune, som, ud over en del af det sydfynske øhav og kystbyen Faaborg, indeholder det midtfynske område centreret omkring Ringe

og så Årslev, der om ikke er en forstad til naboen Odense, så i hvert pendlings- og handelsmæssigt har klare bånd dertil. Der bor i dag lidt over 51.000 indbyggere i kommunen – den største by er Faaborg, men den politiske "hovedstad" ligger i den næststørste Ringe.

Ser man på udvalgsstrukturen, ligner kommunen umiddelbart så mange andre kommuner; der er, som det ses af Figur 11, nedsat et økonomiudvalg og syv stående udvalg efter en forholdsvis traditionel sektoropdeling. Men her stopper ligheden med hovedparten af de udvalgsstyrede kommuner, for i Faaborg-

› **Figur 11 Faaborg-Midtfyn Kommunes politiske organisering**



Midtfyn har de stående udvalg ikke del i den umiddelbare forvaltning. Udvalgene er i stedet, som det hedder i styrelsesvedtægten, "politikformulerende og politikkontrollerende". Den umiddelbare forvaltning er i stedet overladt til, hvad der i Faaborg-Midtfyn kaldes "aftaleholdere". Det er de dele af administrationen, der har indgået en kontrakt med de enkelte udvalg og kommunalbestyrelsen. Som det er formuleret i styrelsesvedtægten: "Fagudvalgene i Faaborg-Midtfyn Kommune styrer således gennem formulering af mål og kvalitetsstandarder, mens aftaleholderne via aftalestyringen har fået overdraget den umiddelbare forvaltning af den daglige drift". I 2015 var der hele 65 forskellige kontraktholdere i kommunen, dels institutioner som eksempelvis Nr. Lyndelse Børnehave og Espe Skole, områdeopdelinger af ældre- og socialindsatsen som eksempelvis Ældreområde Øst og Socialtilsyn Syd og endelig stabe i forvaltningen som eksempelvis Stab IT og Fagsekretariat Borger-service.

Den politiske organisering er ifølge styrelsesvedtægten valgt for "at skabe en klar og effektiv rollefordeling mellem politikere og administrationen, hvor politikerne udøver lederskab gennem klare mål og visioner, mens medarbejderne omsætter de politiske mål til konkrete indsatser". Organiseringen er samlet i konceptet "dialogbaseret aftalestyring" og bygger i høj grad på inspiration fra Skanderborg Kommune. Her har man tidligere opfundet og udviklet ideen om "central styring og decentral ledelse".

Politikerne skal ikke beskæftige sig med enkeltsager, men ifølge styrelsesvedtægten styre "gennem formulering af mål og kvalitetsstandarder". De skal både i udvalgene og i kommunalbestyrelsen arbejde med visionerne for kommunen og opstille pejlemærker for administrationen. Hensynet til visioner sættes altså i dette tilfælde meget højt. Ved at involvere udvalgene så meget i den visionære tænkning kommer modellen også indirekte til at understøtte en forholdsvist bred repræsentation i det politiske arbej-

de – alle kommunalbestyrelsesmedlemmer får i hvert fald en mulighed for at deltage i at sætte retning for kommunes politik.

Derudover skal udvalgsmedlemmerne kontrollere, at aftaleholderne holder aftalerne. Denne vekselvirkning mellem det politikformulerende og politikkontrollerende tiltaler i hvert fald nogle af kommunalpolitikkerne:

“ Når vi har lagt politikken, så lægger den praktiske hverdag jo ude ved de enkelte aftaleholdere. Så er de jo forhåbentlig gode til at bruge pengene ordentligt – og det er de hver gang vi kontrollerer. De får noget ud af pengene, og de får sat nogle ting i sving”.

Mens dette er den rene model, betyder det jo ikke, at den umiddelbare forvaltning alligevel ikke fra tid til anden kan have en tendens til at "sive opad". Som én af politikerne fortæller:

“ Noget af den umiddelbare forvaltning ligger i administrationen, noget af den ligger i udvalgene – der er nok lidt for mange administrative sager i udvalgene”.

I Faaborg-Midtfyn vægtes visioner højt, men det er ikke kun målene, politikerne inddrages i. Også selve udviklingen af politikken på givne områder er de dybt involveret i. To af de interviewede politikere fortæller med stor begejstring om tilblivelsen af kommunens nye Børne- og Ungepolitik, som er formuleret af Børne- og Uddannelsesudvalget. Som den ene fortæller:

“ Vi politikere har formuleret den. Det er virkelig os, der har skrevet hver evig eneste ord, der står i den politik ... Embedsmændene var ikke med overhovedet. Vi havde en ekstern proceskonsulent på, og så sad vi omkring bordet, mens embedsmændene sad i hvert deres hjørne. De kunne så skriftligt stille spørgsmål til konsulenten, som han så kunne vælge at stille videre til os. Det gjorde han, når der var noget, som administrationen syn-

› **Figur 12 Afvejning af hensyn i Faaborg-Midtfyns Kommunes politiske organisering**



tes godt kunne være lidt mere præcist. Så sådan foregik det, og så var det os, der satte ord på”.

Og den anden siger:

“ Det var organiseret som et temamøde i udvalget. Og jeg fik lov til at være politiker. Ikke fordi embedsmændene sad i hjørnerne og ikke inde ved bordet, men der blev alligevel skabt et rum, hvor det var politikerne, der skulle snakke, og så lyttede administrationen. Så havde vi et møde efterfølgende, hvor administrationen rykkede ind til bordet, og så fortalte de, hvad de syntes, de hørte”.

Selv om politikerne her har haft en rigtig god oplevelse, påpegede den ene af dem dog, at det ikke sker så ofte, som han kunne tænke sig. I mange andre tilfælde er politikudviklingen sket, inden sagen rammer udvalget:

“ Hvis du kigger på vores dagsordener, så er der én indstilling. Hvis vi så ønsker noget andet som politikere, så føler jeg, at det er en meget stor og tung klods at skubbe på”.

Faaborg-Midtfyn scorer således højt på politikudvikling, men trods alt ikke ekstremt højt, da modellen også i relation til økonomi vægtlægger den overordnede prioritering. Med udvalgene som udelukkende politikformulerende og -kontrollerende inden for deres område, er prioriteringen dermed også klart defineret som kommunalbestyrelsens hovedfokus.

Hensynet til koordination mellem de forskellige sektorområder er i Faaborg-Midtfyn Kommune faktisk skrevet direkte ind i styrelsesvedtægten, idet der for alle udvalgene er indføjet følgende passus: ”Udvalget er ansvarligt for at inddrage forebyggelses- og sundhedsfremmende perspektiver i udvalgets politikområder”. Det er ikke koordination mellem alle sektorområder, men alle skal altså tænke

sundhedsindsatsen med ind. Omvendt så kan princippet om aftalestyring virke imod koordinationen, idet de enkelte udvalg, som en politiker betegner det, har fokus på, ”at passe deres aftaler” og altså ikke tænke på tværs. Og når principperne møder virkeligheden, er der i øvrigt en tendens til, at man ikke tænker helt så meget på tværs:

“ Det korte svar til dig er, at vi ikke snakker nok sammen på tværs af udvalgene” og ”vi sidder jo også i hvert udvalg og hytter vores eget skind”.

Og det virker heller ikke som om, at alle de interviewede politikere altid medtænker sundhedsområdet, selv om der i styrelsesvedtægten opfordres hertil. Tværgående tænkning lader ikke til at være noget, der kommer automatisk, bare fordi man har besluttet sig for det.

Også hensynet til inddragelse er i Faaborg-Midtfyn skrevet ind i styrelsesvedtægten, idet: ”De stående udvalg og økonomiudvalget er ansvarlige for, at der på det enkelte udvalgs område i fornødent og relevant omfang sker inddragelse og dialog med borgere/brugere m.fl. i forhold til processen omkring udformning og evaluering af politikker og service-niveauer. Dette kan eksempelvis ske via borgermøder, høringer, information, møder med ansatte, borgerpaneler, spørgeskemaundersøgelser m.v.”. Dialogbaseret aftalestyring tænkes jo netop at være

dialogbaseret. Men samtidig vægtlægger modellen jo også hensynet til ansvarlighed – relationen mellem udvalg og institutioner/stabsfunktioner er jo netop bygget op omkring kontrakter, hvor ansvaret er klart defineret. At begge hensyn vægtes højt er lidt paradoksalt, når der nu netop burde være tale om en afvejning.

Det dialogbaserede og kontraktstyringsmæssige element i den politiske organisering kan mere generelt tænkes at trække lidt i hver sin retning, og en forsigtig tolkning af de gennemførte interviews peger også på, at den indbyggede spænding fører til, at modellens potentiale ikke er fuldt indfriet, og at udvalgene ikke i alle tilfælde har sluppet den traditionelle udvalgstænkning. Kommunen er også aktuelt i gang med en evaluering af deres politiske organisering og overvejelser om eventuelle justeringer.

Besøget i Faaborg-Midtfyn viser således mindst tre ting, nemlig 1) at der kan skabes politikudviklende processer, hvor kommunalpolitikere reelt inddrages, 2) at den umiddelbare forvaltning kan have en tendens til at sive tilbage til de stående udvalg i en organisering, hvor den ellers er lagt uden for udvalgene, og 3) at det ikke nok at nedskrive sin ambition om tværgående tænkning i styrelsesvedtægterne; der skal mere til for at få kommunalpolitikere til for alvor at begive sig ud i denne disciplin.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: ÅBNE UDVALGSMØDER

Udvalgsmøder er lukkede. Det er de også i Faaborg-Midtfyn Kommune. Og så alligevel. En gang om året åbner udvalgene nemlig op. Ikke mindst som optakt til budgetlægningen flytter hvert udvalg et af deres møder fysisk ud af rådhuset og ud på en skole eller til et forsamlingshus. De har på forhånd fortalt borgerne, at de kommer. Ikke for at holde et traditionelt udvalgsmøde (sagerne behandles stadig bag lukkede døre), men for at tage en snak med interesserede borgere om netop det enkelte udvalgs område. Møderne omtales til tider som ”træffemøder” – og selv om antallet af fremmødte borgere varierer, så giver det borgerne mulighed for netop at træffe udvalget og dets medlemmer.

GENTOFTE / KONSEKVENT BRUG AF 17-4 UDVALG

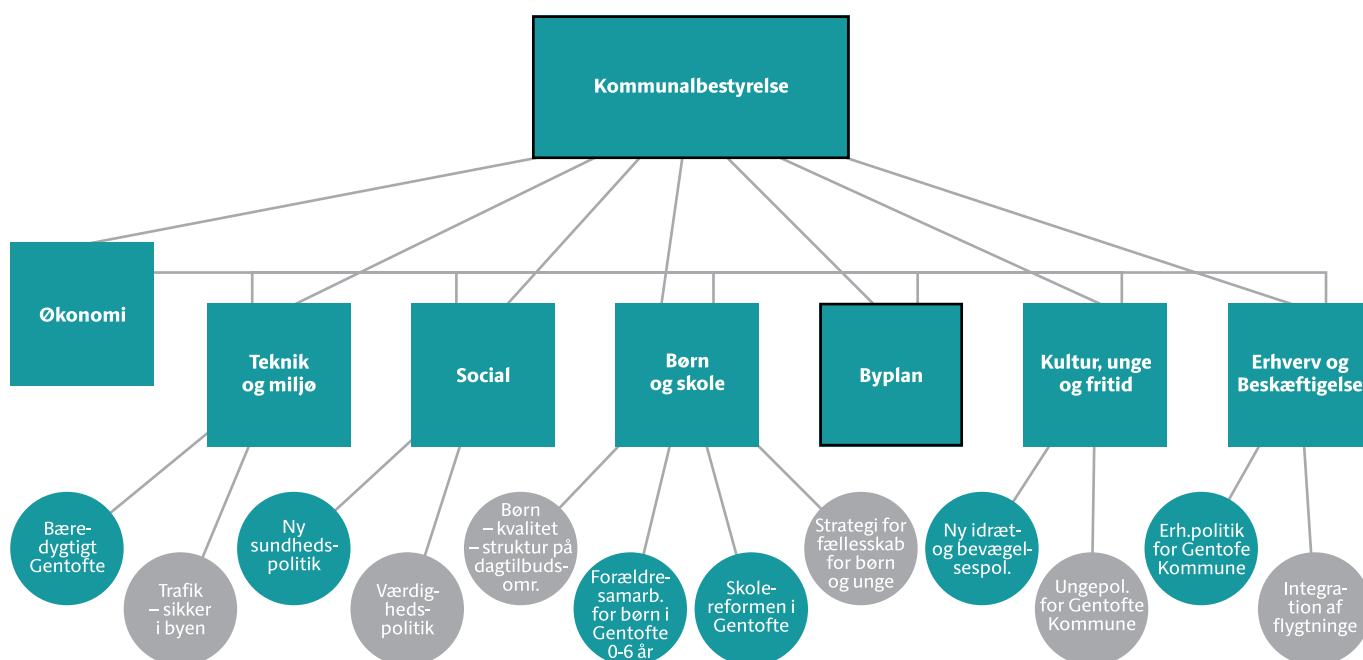
Gentofte Kommune ligger lige nord for København og har lidt over 75.000 indbyggere. Kommunen ligger i en af landets velhavende egne, og Gentofte har landets højeste beskatningsgrundlag pr. indbygger. Politisk set er Gentofte en konservativ højborg – kommunen har haft en førstemand fra Det Konservative Folkeparti i mere end hundrede år, siden 1993 har borgmesteren heddet Hans Toft. Ved det seneste valg i 2013 vandt de konservative

ikke bare borgmesterposten, men også igen det absolutte flertal i kommunalbestyrelsen, idet partiet i dag sidder på 10 af de 19 pladser.

I Gentofte har man tidligere haft nedsat 17-4 udvalg, men pr. 1. august 2015 tog man skridtet mere eller mindre fuldt ud og etablerede en model, hvor denne type udvalg udgør selve fundamentet i kommunens version af udvalgsstyret. Disse

udvalg kaldes "opgaveudvalg", og de er som i andre kommuner karakteriseret ved, dels at være nedsat ad hoc og altså med en begrænset løbetid, dels at de som medlemmer også kan have (og i alle tilfælde har) personer, som ikke er indvalgt i kommunalbestyrelsen. I Gentofte har man beholdt sine stående udvalg (for øjeblikket syv), og disse fungerer som bindeled mellem opgaveudvalgene og kommunalbestyrelsen. Opgaveudval-

› **Figur 13** Gentofte Kommunes politiske organisering



gene er dog ikke blot et supplement til de stående udvalg – det er nærmest omvendt. Den umiddelbare forvaltning er henlagt til kommunalbestyrelsen (med undtagelse af det stående udvalg Byplanudvalget, hvor man af hensyn til ekspeditionstiden inden for det tekniske område har bevaret den umiddelbare forvaltning). De stående udvalg mødes kun én gang i kvartalet; møder der er sat til højst at måtte vare to timer pr. gang.

Til gengæld er opgaveudvalgene tænkt som den politiske muskel i Gentofte. Der er siden august 2015 nedsat 12 opgaveudvalg, seks af disse er afsluttet (et yderligere opgaveudvalg for borgerrettet behandling igangsættes december 2016, og derudover er der ifølge det seneste budgetforlig ti nye opgaveudvalg på vej). I Gentoftes politiske organisering er opgaveudvalgene forum for en væsentlig del af de politiske drøftelser. Ikke den del som vedrører den økonomiske prioritering, men den del der vedrører udviklingen af nye politiske ideer samt strategier på specifikke områder. I Figur 12 er alle nuværende og tidligere opgaveudvalg inkluderet – de seks afsluttede i en lidt lysere farve.

Man har ladet sig inspirere af konceptet "samarbejdsdrevet innovation", og netop heri ligger de to mål med opgaveudvalgene og formålet med at satse på dem i den politiske organisering. For det første skal de skabe samarbejdsdrevne processer, hvor politikerne mødes med eksterne aktører, primært borgere, men også repræsentanter for virksomheder og organisationer. Som fast model har man valgt at lade de eksterne repræsentanter være i overtal, således at et opgaveudvalg typisk består af fem kommunalpolitikere og ti, der ikke er medlem af kommunalbestyrelsen. For det andet skal politikerne tidligere ind i den politiske proces og deltage i selve politikudviklingen og innovationen af nye løsninger.

Tankegangen omkring samarbejdsdrevet innovation betyder, at Gentofte, som det ses i Figur 13, slår ganske kraftigt ud på hensynene til henholdsvis inddra-

gelse og politikudvikling – det er disse to hensyn, som satsningen på opgaveudvalgene primært søger at tage. Opgaveudvalget "Integration af flygtninge" kan illustrere tankegangen. I løbet af de ti måneder frem mod starten af juni 2016, hvor udvalget arbejdede, blev der tænkt nye tanker i retning af, at flygtningene skulle hurtigt ud på virksomhederne, at sprogundervisningen skulle foregå som en integreret del af virksomhedspraktikken osv. En politisk ideudvikling, hvor de deltagende politikere oplevede rigtig god energi.

“ Der sad jeg sammen med en fra Venligboerne og to meget, meget aktive erhvervsfolk og vi sad ... så og ping-pongede, og vi kunne så ikke rejse os, da mødet blev færdigt, fordi vi blev ved med at snakke. Det der så skete var, at de her to erhvervsfolk, de holdt et møde dagen efter og sagde, det sætter vi da i gang og det gjorde de, og så ringede de op til forvaltningen og sagde ja, vil i være med? Og det kan en forvaltning jo ikke altid så hurtigt, men det blev de nødt til, så vi har fået lavet et rigtig godt projekt med IKEA og McDonalds, og det er jo fedt – det var borgere der lavede det her, altså det var et helt klart borgerpres”.

De politikudviklende processer er i Gentofte holdt adskilt fra den økonomiske prioriteringsopgave – opgaveudvalgene skal generere politiske ideer. Det er ikke mindst i økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen, at den egentlige prioritering foregår. Kommissorierne for de enkelte opgaveudvalgs arbejde sætter rammer for udvalgene – ikke økonomiske rammer for ideerne, men emnemæssige rammer.

I denne måde at arbejde på, lægges der op til, at der tænkes på tværs af sektorområder. I udvalget Integration af flygtninge, kommer det tværgående ind ved, at der fokuseres på den samlede integrationsindsats, og der tænkes således eksempelvis sproglig opkvalificering og beskæftigelse i samme indsats. Tilsvarende gælder i et andet opgaveudvalg, Trafik – sikker i byen:

› **Figur 14 Afvejning af hensyn i Gentofte Kommunes politiske organisering**



“ Så er der opgaveudvalget om sikker trafik, hvor vi har sagt 'Op på cyklen' – for fremkommelighedens og sundhedens skyld – så binder du jo også over til socialområdet, hvor du modvirker livsstilssygdommene, så du kommer lidt på tværs. Det er selvfølgelig ikke hele tiden, men det at man kan, det er fantastisk”.

I Figur 13 placeres Gentofte dog ikke helt ovre mod hensynet til koordination, da der i brugen af opgaveudvalg også potentielt kan ligge et hensyn til specialisering, nemlig derved at der nedsættes ganske mange udvalg med hvert deres fokus. Hvordan nedsættelsen af opgaveudvalg påvirker afvejningen mellem specialisering og koordination afhænger således af, hvor smalt eller bredt et emne udvalgene beskæftiger sig med.

Organiseringen i opgaveudvalg er også tænkt som et forsøg på at opprioritere hensynet til visioner. Politikerne skal løfte blikket fra i hvert fald noget af det organisatoriske maskinrum og arbejde med kommunens overordnede udvikling. Og sådan har det nemlig ikke efter alles opfattelse været tilfældet med de stående udvalg:

“ Nogle af dem, der har siddet i de stående udvalg, har troet, at de er blevet ansat som administrerende direktører, og at de skal sidde og lave arbejdsgange for, hvordan sagsbehandlingen eksempelvis skal tage imod en ledig”.

I forhold til balancen mellem de menige kommunalpolitikere og borgmesteren peges der i Gentofte på, at organiseringen lægger vægt på hensynet til repræsentation, fordi alle kommunalpolitikere bliver inddraget i arbejdet i opgaveudvalgene (faktisk med undtagelse af borgmesteren, som ikke sidder i opgaveudvalg). Og mere generelt er organiseringen ikke på papiret til fordel for borgmesteren, som én af de menige siger:

“ Hvis man som borgmester er bange for at afgive magt, så skal man ikke have et 17-4 udvalg. Borgmesteren kan køre sit traditionelle spil i kommunalbestyrelsen, men når du har opgaveudvalg med udefrakommende mennesker, så er det lidt sværere at styre ... Han kaster jo faktisk noget ud, som politisk kan eksplodere mellem fingrene på ham”.

I modellen understøtter de stående udvalg kommunalbestyrelsen med politikudvikling og -opfølgning, men det påpeges af nogle kommunalpolitikere, at man på grund af den lave mødefrekvens i disse udvalg til tider kan savne deres tidligere funktioner. Det gælder det fokus, som udvalgene tidligere havde på økonomi og prioriteringer. Og det gælder den mere grundige behandling af sagerne, der tidligere fandt sted i de stående udvalg. Ikke mindst savnes den orientering, man så kunne få af partifæller, der sad i andre udvalg, så man, når sagerne nåede økonomiudvalg/kommunalbestyrelse, vidste, at der var partifæller, som havde været dybere nede i sagerne.

“ Vores parti sidder i flere udvalg, så det vil sige, at det er 'tygget mad', jeg får, når jeg får det i kommunalbestyrelsen. Der har jeg det rigtig godt med, at det er tygget. For der har været sager, hvor jeg har tænkt, hvad skal jeg mene om det?”

Jeg kender ikke baggrunden, jeg har ikke været nede i alt det her”.

Blandt de interviewede er der opmærksomhedspunkter omkring eksempelvis fortrolighed, udvælgelsen af eksterne medlemmer af opgaveudvalgene, hvordan opgaveudvalgenes ideer efterfølgende forankres osv. Men i selve tankegangen bag arbejdet med den politiske organisering i Gentofte ligger også, at organiseringen ikke er statisk – den kan ændres og videreudvikles undervejs. Det ligger netop i den samarbejdsdrevne innovationstankegang, at tingene undervejs skal udvikle sig i samspillet mellem de forskellige aktører. Derfor er der også igangsat en større evaluering af projektet med afslutning ultimo 2016, så det kan besluttes, hvordan den politiske organisering skal se ud i næste valgperiode.

Besøget i Gentofte har ikke mindst vist, 1) at arbejdet i 17-4 udvalg og herunder ikke mindst samspillet med borgerne for nogen kan give ny politisk energi, 2) at 17-4 udvalgene kan nedsættes både smalt med et meget afgrænset emne og bredt med emner, der inviterer til tværgående tænkning, og 3) at de stående udvalg med mere begrænset mødeaktivitet kan savnes som stedet, hvor de enkelte partigrupper kan gennemtygge sagerne for hinanden.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: TIMELOFT

I forbindelse med at man i Gentofte Kommune ændrede på den politiske struktur og indførte opgaveudvalg, havde man en opmærksomhed på, at ændrede strukturer ikke skulle give ændrede arbejdsvilkår for kommunalpolitikere for så vidt angår antallet af timer, det tager at passe det politiske hverv. Der blev derfor i designfasen opereret med et helt stringent "timeloft", hvilket betød, at hvis en ekstra aktivitet betød øget tidsforbrug for politikere, så skulle der omvendt time-for-time findes tidsbesparelser andetsteds i kalenderen. Man regnede sig derefter frem til, at indførelse af opgaveudvalg med den valgte mødeaktivitet så ville kræve, at møderne i de stående udvalg skal begrænses til at finde sted kvartalsvis og maksimalt to timer pr. gang. Og sådan er det så blevet.

LÆSØ / UDVALGSLØST STYRE 2012-2013

Læsø Kommune er med sine 1.817 beboere landets mindste kommune målt på indbyggerantal. Øen beliggende i Kattegat med færgeforbindelse til Frederikshavn er måske hos nogle mest kendt for tangtage og sydesalt, men i kommunale kredse er øen også kendt for at være én af de syv kommuner, som i forbindelse med Strukturreformen i 2007 fik lov at forblive selvstændige kommuner, selv om de ikke kunne mønstre 20.000 indbyggere. På Læsø har de stadig deres eget kommunenavn og kommunalbestyrelse, men har i forbindelse med reformen også på en række udvalgte områder måttet indgå et forpligtende kommunalt samarbejde med Frederikshavn Kommune.

Politisk set er Læsø Kommune også ganske speciel. For det første har man som den eneste kommune i landet valgt at gå helt ned på styrelseslovens minimumsantal for pladser i kommunalbestyrelsen, nemlig ni. For det andet så er Læsø én af de sidste højborgere for lokallisterne. Eksempelvis var det ved kommunalvalget i 2013 næsten 48 procent af stemmerne, som tilfaldt én af øens tre lokallister, hvilket ved det valg var den højeste opbakning til lokallister i landet. Ved de to seneste valg er det også Læsø Listen, som har vundet borgmesterposten (om end den siddende borgmester Tobias Birch Johansen efterfølgende er skiftet til Venstre).

Endelig er Læsø Kommune speciel derved, at man rent faktisk har afprøvet styrelseslovens §65a, som lyder: "Kommunalbestyrelsen kan i styrelsesvedtægten træffe bestemmelse om, at der ikke nedsættes økonomiudvalg og stående udvalg til at varetage den umiddelbare forvaltning af kommunens anliggender". Kommunalbestyrelsen på Læsø vedtog i efteråret 2011, at man gældende fra 1. januar 2012 skulle nedlægge udvalgene og gå over til udvalgsløst styre. Med til historien hører imidlertid også, at man efter kun to år besluttede at droppe det udvalgsløse styre igen, og de stående udvalg var således tilbage på øen ved starten på den nye valgperiode den 1. januar 2014.

› Figur 15 Læsø Kommunes politiske organisering 2012-2013

Kommunalbestyrelse

Ordfører for sundhed og ældre

Ordfører for børn og unge

Ordfører for kultur og fritid

Ordfører for trafik og havne

Ordfører for alternativ energi, klima og miljø

Ordfører for by, landsby og naturpleje

Ordfører for erhverv og udvikling

Ordfører for beskæftigelse og ydelse

I dag er der i Læsø Kommune således tre udvalg, nemlig Økonomiudvalget, Teknik- og Havneudvalget samt Social- og Kulturudvalget.

Her skal fokus imidlertid ikke være på dagens situation, men netop på perioden 2012-2013, hvor man praktiserede det udvalgsløse styre. Som ved de andre kommuner skal den politiske organisering også fremstilles i en figur, nemlig Figur 15, men som man kan se, er det i dette tilfælde mere for at illustrere det, som ikke var, nemlig udvalgene. Den umiddelbare forvaltning var henlagt til kommunalbestyrelsen, som dannede rammen om såvel alle de politiske diskussioner som alle de politiske beslutninger. Til gengæld var der dog stadig en vis arbejdsdeling kommunalpolitikere imellem, idet alle menige kommunalpolitikere blev udnævnt til såkaldte ordførere for et givent sektorområde, jf. Figur 15.

Det var ordførerens opgave i samarbejde med administrationen at præsentere sagerne for kommunalbestyrelsen, når de var på som punkt på kommunalbestyrelsesmøderne. Alle sagerne var på to gange, idet man startede med en "førstebehandling", hvor sagen blev fremlagt af ordføreren og præsenteret for den øvrige kommunalbestyrelse, hvorefter der foregik en åben politisk drøftelse på mødet. Herefter blev sagen sendt tilbage til administrationen og kunne forberedes til det efterfølgende møde, hvor der så foregik en "andenbehandling", og hvor kommunalbestyrelsen så tog en beslutning.

Med udpegningen af ordførere kan man naturligvis diskutere, om den politiske organisering på Læsø egentlig var et udvalgsløst styre, eller om der i højere grad var tale om, at man havde otte enkeltmandsudvalg. Det er nok mest en diskussion om ord, for modellen på Læsø var i hvert fald usædvanlig derved, at der ikke forud for kommunalbestyrelsesmøder var mindre grupper, som mødtes på formelle udvalgs møder og diskuterede og forberedte sagerne politisk. De interviewede kommunalpolitikere pointerer også, at der ikke opstod ufor-

melle udvalg. Det var udelukkende den pågældende ordfører, som i dialog med forvaltningen havde forberedt sagen til fremlæggelse. Og altså til åben dialog, da der, første gang sagen kom på et kommunalbestyrelsesmøde, ikke var en indstilling med. Der blev lagt op til debat og ikke til beslutning.

Det er i øvrigt nok ikke helt tilfældigt, at det netop blev landets mindste kommune – eller mere præcist landets mindste kommunalbestyrelse – som kastede sig ud i at afprøve det udvalgsløse styre. Med kun ni kommunalpolitikere var det her, man overvejede, om det ikke var unødigt omstændeligt først at gå i mindre grupper. Det var bl.a. et effektiviseringsargument, som drev processen:

“ Vi beder jo vores institutioner om at effektivisere og være hurtige i sagsgangen, så hvorfor skulle det politiske niveau nogle gange være den forsinkende faktor. Vi har tradition for livlige og holdningsprægede kommunalbestyrelsesmøder, og så kunne vi jo ligeså godt spare det led, som udvalgene udgør”.

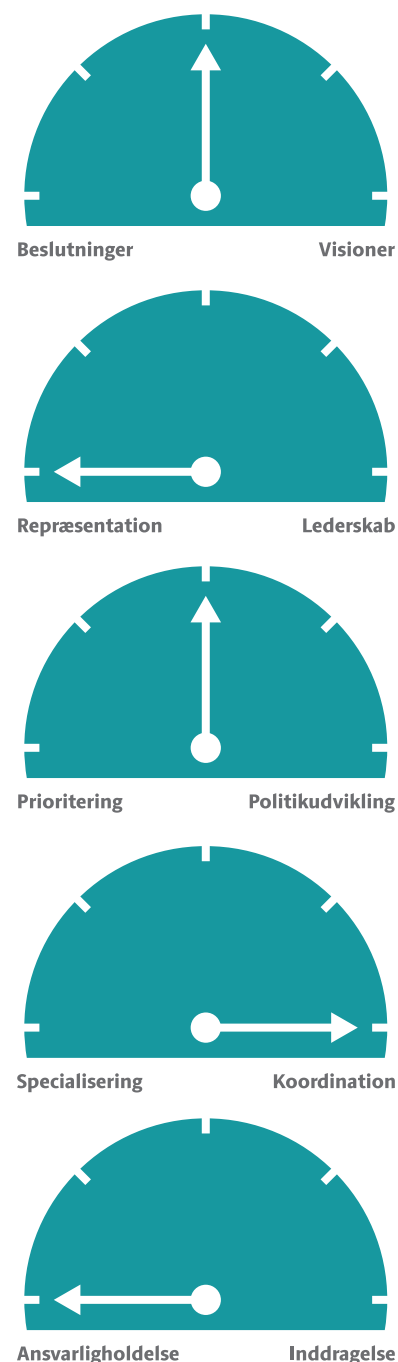
Det væsentligste argument for at forsøge sig uden udvalg var imidlertid et åbenhedsargument – ved at afskaffe udvalgene afskaffede man også de lukkede udvalgsmøder og fik alle diskussionerne ind på de åbne kommunalbestyrelsesmøder i stedet.

“ Selve det at have stående udvalg indebærer lukkethed. Du kan selvfølgelig vælge at holde borgermøder og alt muligt, men der må du jo ikke træffe beslutninger. Det udvalgsløse styre og diskussionen i kommunalbestyrelsen gav åbenhed”.

Borgerne fik mulighed for at få et større indblik i de politiske diskussioner:

“ Alle de spørgsmål, som vi i dag stiller til hinanden og til administrationen på udvalgsmøderne, dem stillede vi jo under det udvalgsløse styre ved første behandlingen på kommunalbestyrelsesmødet. Og så fik borgerne jo indsigt i

› **Figur 16. Afvejning af hensyn i Læsø Kommunes politiske organisering 2012-2013**



baggrunden for de beslutninger, vi endte med at træffe. Den åbenhed mangler vi i dag – borgerne kan ikke længere se, hvad det er for spørgsmål vi stiller, og hvordan vi egentlig kommer frem til vores konklusioner. Så den åbne proces, den kunne jeg faktisk godt lide”.

Men netop denne åbenhed blev også betragtet som en svaghed i beslutningsprocessen. I hvert fald nogle af politikerne kom til at savne de mere fortrolige diskussioner på udvalgs møderne:

“ Jeg savnede snakken i udvalgene. Jeg savnede den der med, at vi kunne spørge hinanden, om man nu ikke kunne gøre tingene sådan eller sådan. De der luftige tanker, man kan gøre sig i et udvalg, hvor noget så kan falde til jorden. Ved nedlægelsen af udvalgene aftalte vi åbenhed, og alt kom derfor i kommunalbestyrelsen, men det er bare ikke alt, der egner sig til at blive luftet derinde. Så jeg kom til at savne de snakke, vi ellers havde haft i udvalgene, hvor man lige kunne vende noget. Og hvor man også blev inspireret af hinanden. I udvalgene var det nemmere at kaste nogle bolde op i luften og så, når vi havde diskuteret lidt, eventuelt blive enige om, at det ikke duede. Så-danne ting er ikke så velegnede til møder i kommunalbestyrelsen – der skal man ligesom være afklaret i forhold til, hvilken vej man vil, når det nu skal på et offentligt møde”.

I forhold til målerne i Figur 15 slår Læsø ud på flere af hensynene. Ikke mindst på koordination scorer det udvalgsløse styre naturligvis højt – de udvalg, som ellers fører til specialisering, er jo netop fjernet. Selv om der blev etableret ordførerskaber, så var det den samlede kommunalbestyrelse, som skulle behandle og beslutte sagerne:

“ Det tvang os til som politikere at forholde os til alle områder og ikke kun det område, hvor vi sad i udvalget – og derfor blev vi som politikere mere alsidige” ... ”Vi var mere engagerede på de andres områder”.

Men netop det modsatte hensyn til specialisering var noget af det, som fik udvalgene tilbage:

“ Når du sidder i et udvalg, bliver du meget mere koncentreret om givne emner og meget mere fokuseret. Og jeg vil hellere have nogle få områder, hvor man kan være rigtigt med fremfor en masse områder, hvor man ikke helt er det”.

Også i forhold til hensynet til repræsentation slår det udvalgsløse styre kraftigt ud. Beslutningerne bliver reelt søgt truffet i kommunalbestyrelsen og med alle kommunalpolitikere til stede i den politiske beslutningsproces. Der er ikke kommunalpolitikere, som er mere med end andre – de sidder alle med ved det bord, hvor beslutningerne træffes.

Det betyder også, at kommunalbestyrelsen om ikke vender sig ind mod sig selv, så i hvert fald tydeligt sætter sig i førersædet for såvel politikudvikling som beslutningstagen. Hensynet til ansvar-

ligholdelse sættes i denne organiseringsform højt – det er kommunalpolitikere, der træffer beslutningerne, og som kan holdes til ansvar. Kobles dette forhold med den allerede påpegede åbenhed, så er netop det udvalgsløse styre en organiseringsform, hvor ansvaret bliver lettest at placere – beslutningerne tages af kommunalbestyrelsen, og borgerne kan endda følge med i deres diskussion og se, hvem der mente hvad, da flertallet blev fundet.

Det udvalgsløse styre fungerede kun i to år på Læsø, og derfor fik man måske ikke den fulde mulighed for at få organisationen til for alvor at virke:

“ Man kan jo slet ikke nå at få erfaringer på kun to år – det var for lidt tid til at komme ind i den nye arbejdsrutine, for omstillinger tager tid. Også for administrationen”.

Forsøget med denne organisering og turen til Læsø viser, 1) at man uden udvalg kan mangle et rum, hvor man i fortrolighed kan prøve ideer af på politiske medspillere og modstandere, 2) at man ved at have diskussionerne i kommunalbestyrelsen viser borgerne, hvilke argumenter der ligger bag beslutningerne, og 3) at omstillinger til en helt anden organiseringsform kan tage tid.

› SÅDAN GØR VI OGSÅ HOS OS: SPØRGETID I UDVALGENE

Efter at man på Læsø har fået udvalgene tilbage, er der også åbnet op for, at man kan holde spørgetid i udvalgene. De kaldes informationsmøder og foregår ved, at borgerne inviteres til at komme en time inden, udvalgs mødet starter. I denne time kan borgerne møde udvalgets politikere og komme med input inden for udvalgets område. Dels ved at kommentere punkterne på den dagsorden, som udvalget skal ind på mødet og behandle. Dels ved at rejse problematikker, som borgerne mener, der skal ses på. Udvalgsformanden tager referat og får sendt gode ideer videre til administrationen (som ikke sidder med i denne spørgetid).

04 / ARBEJDET MED DET POLITISKE ARBEJDE

At arbejde med den politiske organisering

Vi har i dette hæfte beskæftiget os med kommunernes politiske organisering. Dette kommer af, at der i øjeblikket i en del kommuner er fokus på det politiske arbejde og dets organisering. Spørgsmålet, man stiller sig i mange kommuner, er, hvorvidt den aktuelt valgte politiske organisering i tilstrækkelig grad understøtter den måde at drive politik på, som man ønsker sig. Det er noget, man kigger på. Og man kigger i nogle tilfælde over kommunegrænserne for at finde inspiration.

Det har ført til, at man i nogle kommuner på det seneste har ændret sin politiske organisering og er i gang med at afprøve nye rammer for det politiske arbejde. Som det er blevet vist, er der nemlig relativt vide rammer inden for den nuværende styrelseslov for at indrette sig på forskellig vis. I andre kommuner er man efter lige så grundige overvejelser nået frem til, at man ønsker at beholde sin nuværende politiske organisering. Vi har på vores rundtur i kommunerne oplevet, at der er kommunalpolitikere, som nærmest bobler over af fornyet politisk energi, fordi de nu har fået mulighed for at arbejde med politik på nye måder inden for en ny organisering. Og vi har oplevet kommunalpolitikere, der med stor stolthed fortæller, at de er i en kommune, hvor man for længst har knækket koden til den gode politiske organisering, og derfor holder fast i et for dem velafprøvet og veltilpasset koncept.

Derimellem er der kommuner, som går med overvejelser om at ændre den politiske organisering, men uden at det (endnu) har ført til tegningen af et nyt politisk organisationsdiagram. Det er ikke mindst disse kommuner og deres kommunalpolitikere, som dette hæfte er møntet på. Ikke fordi vi kommer med færdigpakkede løsninger. Det afholder vi os bevidst fra, dels fordi man vil noget forskelligt i de enkelte kommuner, dels fordi der kan være flere måder til at nå samme mål.

Vores anbefaling er i stedet, at man i de enkelte kommunalbestyrelser søger at afklare med hinanden, om der er forhold, man er mindre tilfredse med, og om dette antager et omfang, hvor man vil søge at ændre tingenes tilstand. Indledningsvist beskrev vi, hvordan den helt aktuelle diskussion sætter et vist fokus på hensynene til politikudvikling, koordination og inddragelse. En måde at søge at opprioritere disse hensyn kunne være at nedsætte en række 17-4 udvalg. Netop for at udvikle kommunens politik i forhold til en konkret problemstilling, der muligvis går på tværs af de stående udvalgs fagområder, og som udover politikere også inviterer virksomheder, interesseorganisationer, almindelige borgere eller måske embedsfolk til at deltage i udvalgsarbejdet. Det har en del kommuner allerede gjort på forskellig vis, og andre overvejer det. Sådanne 17-4 udvalg kan i nogle kommuner og i nogle kommunalpolitikeres øjne være den helt

rette løsning, men som hæftet har peget på, er der jo netop tale om afvejning af forskellige hensyn. Derfor er det ikke en løsning, som det bare kan anbefales alle blindt at tage til sig. Sådanne organiseringer kan jo nemlig modsat gå ud over hensynene til henholdsvis prioritering, specialisering og ansvarlighed, og disse hensyn kan jo i andre kommuner og hos andre kommunalpolitikere vægte højest. Derfor anbefales det, at ændringer i den politiske organisering foretages velovervejet og med åbne øjne. Og ikke mindst på baggrund af en diskussion af de afvejringer af forskellige hensyn, som er skitseret i hæftet. Som hjælp til denne diskussion er et eksemplar af vores figur med hensyn inkluderet på hæftets sidste side, hvor der endnu ikke er sat pile. Her kunne man jo indtegne sin egen kommunes aktuelle placering i forhold til hver af afvejringerne og så indikere, i hvilken retning man eventuelt kunne ønske sig det politiske arbejde blive trukket. Og så efterfølgende i hæftet lede efter inspiration til organisering.

Observationer på tværs af de syv besøgte kommuner

Hvor de enkelte afsnit har fokuseret på hver af de syv kommuner, vil vi afslutningsvis pege på en række observationer, der går på tværs af kommunerne, og som vi har gjort os på rundturen:

1 Udvalgsstyret står stærkt

Den helt grundlæggende idé med at organisere sig i udvalg står rigtig stærkt. Der er en fundamental tro på, at det at arbejde i udvalg er en fornuftig arbejdsform. Det er dels muligheden for en politisk arbejdsdeling, dels muligheden for etableringen af et fortløftigt politisk rum, som gør udvalgene populære. Kommunalpolitikere ser udvalgene som en mulighed for at fordybe sig i særlige politiske områder, og de ser dem som en mulighed for at have reelle politiske diskussioner sammen med politiske med- og modspillere. Udvalgsarbejdet giver den enkelte kommunalpolitiker stor indsigt i det pågældende fagområde, og det lukkede udvalgsmøde er et forum, hvor også endnu ikke helt færdigudviklede politiske ideer og tanker kan afprøves. På tværs af kommunerne er der blik for, at de stående udvalg og det traditionelle udvalgsarbejde kan hæmme koordinationen på tværs af de sektorområder, som indlejres i den valgte udvalgsstruktur. Det er imidlertid ikke så meget et alternativ til udvalgene, man søger, men i højere grad et supplement. Dialogforum i Hedensted er jo netop et forsøg på at supplere med tværgående tænkning, men uden at svække udvalgene i øvrigt. I Faaborg-Midtfyn er den umiddelbare forvaltning fjernet fra udvalgene, men dette er jo netop ikke for at komme selve udvalgene til livs, men i stedet for at udvalgene kan koncentrere sig om politikudvikling. I Albertslund er der nedsat 17-4 udvalg, men som supplement og ikke som afløser for de stående udvalg. Og selv i Gentofte, hvor arbejdet i de stående udvalg er reduceret mest, er de jo netop ikke afskaffet helt, og opgaveudvalgene efter §17, stk. 4 er, deres særlige form til trods, jo stadig også netop udvalg. Det skal jo også lige erindres, at i den eneste kommune, hvor man for nylig har forsøgt sig med udvalgsløst styre, nemlig Læsø, der gik man allerede efter to år tilbage til udvalgene – selv i landets mindste kommunalbestyrelse med kun ni medlemmer kom man hurtigt til at savne udvalg.

2 Der er variationer i udvalgsstyret

De 93 kommuner, som efter styrelsesloven skal være udvalgsstyrede, ligner af denne grund på mange måder hinanden i deres politiske organisering med en udvalgsstruktur, der er tegnet efter samme skabelon. Men der er også variationer, eksempelvis i det præcise antal af udvalg og deres faglige områder. Og ikke mindst i om man vælger at supplere de stående udvalg med 17-4 udvalg eller ej. Som sagt har en del af kommunerne disse udvalg, nedsat ad hoc og inkluderende medlemmer, som ikke sidder i kommunalbestyrelsen. I de fleste tilfælde, som i Albertslund, netop som supplement, men 17-4 udvalgene kan også anvendes endnu mere aktivt, som det ses i Gentofte. Interessant er det, at i de kommuner, hvor man ønsker at tage yderligere hensyn til inddragelse, politikudvikling og koordination, så findes der i hvert fald denne mulighed inden for styrelseslovens rammer. Har man lyst til at afprøve 17-4 udvalgenes lidt anderledes måde at udvikle politik på, så kan den enkelte kommunalbestyrelse sådan set bare gøre det – at udvalgene er opkaldt efter deres paragrafnummer viser jo med al tydelighed, at de ligger inden for den nuværende lovgivning. Samtidigt er det vigtigt at bemærke, at nedsættelse af 17-4 udvalg er noget, man kan, og ikke noget man skal. I Esbjerg, Faaborg-Midtfyn, Hedensted, Læsø og Næstved kender man jo så udmærket til §17, stk. 4, men har aktuelt valgt ikke at benytte sig af muligheden, da man mener at have eksempelvis inddragelse af borgere, virksomheder og organisationer håndteret på anden vis. Nogle af disse kommuner går så også andre veje i den politiske organisering: Esbjerg eksempelvis ved at styrke økonomiudvalget og lade det bestå af formændene for de stående udvalg. Igen viser det en variation i den mere specifikke udformning af udvalgsstyret – og igen viser det, at der er muligheder indenfor den eksisterende styrelseslovs rammer.

3 Tid til politik er begrænset

På tværs af kommuner og på tværs af det mere specifikke design af udvalgsstyret oplevede vi blandt alle de interviewede kommunalpolitikere en utrolig stor lyst til det politiske arbejde. Og oveni det også en interesse for at beskæftige sig med og diskutere organiseringen af dette politiske arbejde. Kommunalpolitikere brænder meget for deres politiske projekter (blandt vores respondenter blev nævnt alt fra graffiti-bekæmpelse over tiltrækning af erhverv til integration af flygtninge), men de har også fokus på, at det politiske arbejde organiseres og tilrettelægges, så de netop har mulighed for at kæmpe for disse projekter. Her spiller tiden en stor og væsentlig rolle, for politik er jo for kommunalpolitikere en fritidsbeskæftigelse, og derfor er tid til politik ikke ubegrænset. De interviewede kommunalpolitikere vil for så vidt gerne deltage yderligere i de politikudviklende processer, interagere mere med eksterne aktører, være med i tværgående grupper osv., men der er også en kommunalpolitisk kalender, som skal hænge sammen. Og ikke mindst en kommunalpolitisk kalender, der skal kunne passes samtidigt med ens civile job og andre forpligtelser. Det kan være, at netop deltagelsen i nye politiske aktiviteter for nogen er det, som giver politisk energi, men kommunalpolitikere skæver på tværs af kommunerne også til tidsforbruget. Og de påpeger ikke mindst, at hvis det politiske arbejde organiseres efter dem, som har mest tid, så vil dem med mindst tid blive yderligere presset. Fokus er derfor også på "effektiviteten" – altså hvordan man kan organisere sig, så der kan laves mest muligt politik på kortest muligt tid. Opgaven er ikke kun at finde på nye politiske aktiviteter, men i lige så høj grad at finde tidsbesparelser på andre aktiviteter, som kan udligne merforbruget. Mest konkret så vi denne tankegang ført ud i livet i Gentofte, hvor man som beskrevet har søgt – nærmest time for time – ved introduktionen af 17-4 udvalgene at nedsætte tidsforbruget andre steder i den politiske organisering (i dette til-

fælde i de stående udvalg, som er kørt ned i en meget lav mødekadence). Et andet eksempel så vi i Hedensted, hvor man for at reducere mødetiden på kommunalbestyrelsesmøderne, har indført reduceret sagsbehandling af en række dagsordenspunkter.

4 Der arbejdes med politiske arbejdsformer i bred forstand

Selv om der blandt de besøgte kommunalpolitikere er fokus på den politiske organisering og herunder ikke mindst, hvordan udvalgsstrukturen skal være i egen kommune, så er man set på tværs af kommunerne ikke "strukturfikserede". Udvalgsstrukturen overvejes, men der arbejdes ganske bredt med politiske arbejdsformer. Det er eksempler på sådanne ikke-strukturrelaterede initiativer og arbejdsformer, vi har samlet i rubrikkerne, "sådan gør vi også hos os", i hvert af afsnittene om de syv kommuner. For vi oplevede, at selv om strukturen fyldte noget i overvejelserne omkring det politiske arbejde, så var der også fokus på så mange andre ting. I Esbjerg er man opmærksom på, at alle grupper skal have muligheden for at drøfte højpolitiske sager, og man gør derfor opmærksom på dem i de såkaldte gruppemapper. I Faaborg-Midtfyn søger man borgerdialogen ved at holde åbne udvalgsmøder ude af huset en gang imellem, hvor der ikke er en traditionel dagsorden, men hvor der i stedet er debat med fremmødte borgere. I Læsø Kommune er der jævnligt formøde med interesserede borgere, som kan blive orienteret og komme med indspark, inden udvalget går i møde. Og så videre. For der er mange eksempler, små som store. De er ikke nødvendigvis nyskabende: I flere af kommunerne, som Albertslund og Faaborg-Midtfyn, bruger man temamøder i kommunalbestyrelsen for at fremme den tværgående tænkning, hvilket jo er en velafprøvet idé. Men som man fortsat ser værdien af at benytte. De er heller ikke nødvendigvis samlet under et fælles koncept, men er flere forskellige uafhængige initiativer, som når Kulturudvalget i Næstved tager på

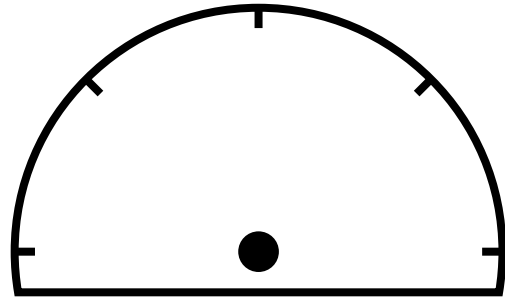
studietur til forskellige svømmehaller forud for beslutningen om bygningen af et vandkulturhus, mens kommunens tekniske udvalg afholder en række borgermøder. Og så er de heller ikke nødvendigvis statiske – Hedensted var én af de kommuner, hvor man arbejdede med et egentligt koncept i sidste valgperiode, nemlig ideen om "radikal innovation" (i såkaldte forstyrrelsesgrupper), men i indeværende valgperiode har man som beskrevet mere vægt på den tværgående tænkning (i det såkaldte Dialogforum).

5 Den politiske kultur er også vigtig

Måden, hvorpå man organiserer det politiske arbejde, er vigtig. Men at den politiske struktur betyder noget, er ikke det samme, som at den betyder alt. Vi har på rundturen også lagt mærke til, at den specifikke politiske kultur, der findes i de enkelte kommuner, også kan have væsentlig betydning for det politiske arbejde og for, hvordan der lægges vægt på forskellige hensyn. Strukturen i Esbjerg tilsiger jo med styrkelsen af økonomiudvalget, at de stående udvalg svækkes. Men den politiske kultur siger noget andet, nemlig at dem, som har arbejdet mest med tingene, skal respekteres, og derfor forsøger økonomiudvalget ikke at tilsidesætte fagudvalgenes faglige indstillinger. I Faaborg-Midtfyn har man ikke et udvalg, som prioriterer mellem kommunens forskellige geografiske egne, men den politiske kultur gør, at geografiske hensyn alligevel indgår i mange diskussioner. På Læsø var det nok ikke det udvalgsløse styre, som i perioder gjorde, at det politiske konfliktniveau var lidt højt – både før og efter forsøget med at undvære udvalg har den politiske kultur på øen været, at man gerne går i politisk infight. I Albertslund har en kultur, som sætter den åbne dialog i højsædet, ført til, at så godt som alle sager behandles på kommunalbestyrelsesmøderne. Og i Gentofte er den politiske kultur naturligt præget af, at kommunen er en konservativ højborg med en konservativ borgmester med absolut flertal – strukturændringer betyder

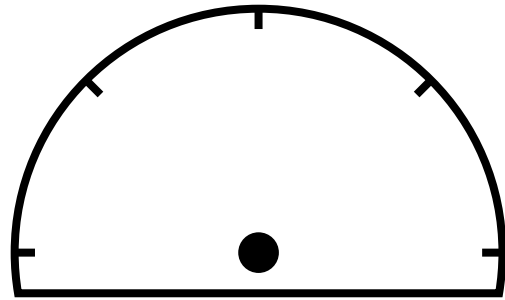
jo ikke, at flertallet ikke længere har flertal, og at politikken ikke føres med en flertalsborgmester ved roret. Besøgene viste os, at den politiske kultur er vigtig, og det har en vigtig implikation. Nemlig at man i den enkelte kommune også kan arbejde med det politiske arbejde, uden at det nødvendigvis kræver ændringer i den formelle politiske struktur. Hvis man gerne vil tænke mere på tværs af sektorer, umuliggøres dette jo ikke af en traditionel sektoropdelt udvalgsstruktur. Det kan være, at det er vanskeligere at tænke på tværs, end hvis der findes strukturer, som understøtter det, men det er jo ikke forbudt at prøve. Dette er så igen ikke det samme som, at strukturer er ligegyldige – måske kan netop ændringer i den formelle politiske organisering være med til at bryde en eksisterende politisk kultur og ændre det mindset, som kommunalpolitikere har med sig på politisk arbejde.

Vi håber, vores rundtur til de syv kommuner kan tjene som inspiration. Men vi håber også, at man i kommunerne vil søge yderligere inspiration hos hinanden. Lade sig inspirere af den kommune, som har et godt alternativt bud på, hvordan man kan afvikle kommunalbestyrelsesmøder. Af den kommune, der har ændret på selve antallet af udvalg og gjort sig erfaringer på baggrund heraf. Eller af den kommune, som er optaget af, om der skal være overensstemmelse mellem den politiske organisering og den administrative organisering. Og så naturligvis af den kommune, som er i gang med helt nye diskussioner relateret til den politiske organisering, som endnu ikke er blevet "opdaget" af os andre. Bolden er hermed givet op til den fortsatte diskussion og tilpasning af den politiske organisering. Og til det videre arbejde med det politiske arbejde.



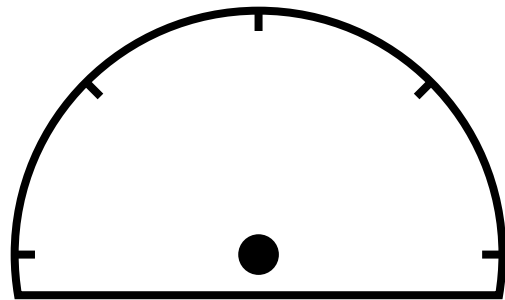
Beslutninger

Visioner



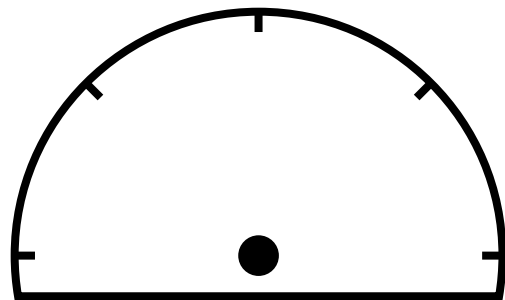
Repræsentation

Lederskab



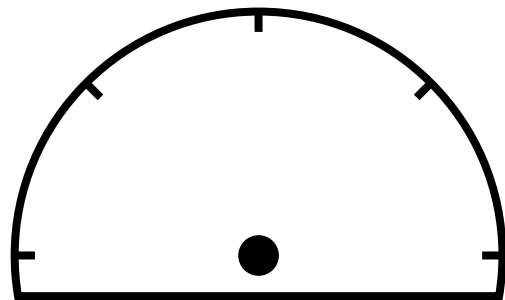
Prioritering

Politikudvikling



Specialisering

Koordination



Ansvarlighedelse

Inddragelse

