



Stærkt lokaldemokrati i de danske kommuner – anbefalinger til et godt grundlag for lokalpolitisk lederskab

Kommunalvalget endte med en valgdeltagelse på hele 71,9 procent. En stigning på over seks procentpoint og den højeste ved et kommunalvalg siden 1981. Den høje valgdeltagelse vidner om en stærk opbakning til det lokale demokrati og til kommunestyret. Det er et rigtig godt grundlag for de nye kommunalbestyrelser, der sætter sig i stolen efter nytår – og et vigtigt grundlag. For de nye kommunalbestyrelser er valgt ind midt i en turbulent tid i kommunerne med omstillinger og tilpasninger. Derfor er det også vigtigere end nogensinde før, at der er en god dialog og kommunikation mellem politikere og borgere.

**AF SOLVEJG SCHULTZ-JAKOBSEN,
SEKRETARIATSCHEF I KOMMUNERNES
LANDSFORENING**

Omstillingsdagsordenen fortsætter

Kommunerne arbejder i dag under en stram økonomisk ramme og et stramt styringsregime.

Lige nu er der arbejdsløshed, men prognoserne viser, at Danmark indenfor en ganske kort årrække kommer til at mangle arbejdskraft – især arbejdskraft, der matcher virksomhedernes behov. De økonomiske styrkeforhold på den globale scene stiller stadig større krav til Danmark som videnssamfund og til Danmarks produktivitet. Kommunerne er omdrejningspunktet for den omstilling.

Når danskerne ikke længere blot skal stå til rådighed for arbejdsmarkedet, men også skal have mere at stå til rådighed med, og skal stå til rådighed en større del af deres liv, er det en forudsætning, at flere bliver bedre uddannede, og at vi er sunde og raske i længere tid. Det kræver ændringer i kommunernes folkeskoler, på jobcentrene, i forebyggelsesindsatsen og meget mere. Samtidig kræver det, at en større andel af de begrænsede ressourcer i det offentlige anvendes på måder, som frem-

mer beskæftigelse – at flere indenfor de specialiserede tilbud får en hjælp, som fører til, at de kan være med i fællesskabet. Alt dette er kommunale kerneopgaver, som skal videreudvikles af kommunalpolitikere. Og samtidig skal der være et skarpt blik på kommunens egen effektivitet og produktivitet.

Kommunalbestyrelserne skal tage stilling til, hvordan de vil håndtere en ændret demografisk udvikling. Stort set alle kommuner oplever en stigning i antallet af ældre borgere. Men sammensætningen af befolkningen i øvrigt (andelen af unge, børnefamilier, højtuddannede, andelen af borgere på overførselsindkomst etc.) udvikler sig i stigende grad forskelligt i landet. De nye kommunalbestyrelser skal tage stilling til, hvordan man vil tilpasse sig befolkningsforskydninger i og mellem kommunerne, og hvad det betyder for de enkelte lokalsamfund og kommunen som helhed. De skal videreudvikle kommunens infrastruktur og diskutere klimatilpasningsplaner, forebyggelse, sundhed, beskæftigelse, understøtte erhvervslivets muligheder og meget mere. Alt sammen med øje for kommunens karakteristika, geografi og kultur og i et tæt samspil med borgerne.

En væsentlig del af omstillingsdagsordenen handler i disse år om at finde en ny balance mellem det at være bruger, borger og medborger. Længe har denne balance været i ”brugerens” favør. Nu handler det om at ”investere før det sker” bl.a. gennem en styrket rehabilitering, når man får lokale velfærdsydelser af kommunen. Samtidig er der stigende fokus på medborgerskabet og at få flere borgere til at stille sig selv spørgsmål som, ”hvad kan jeg selv?”, og ”hvordan kan jeg bidrage?”. Det gælder alt fra at sortere deres eget affald og rydde egne fortove, til at flere

» **En væsentlig del af omstillingsdagsordenen handler i disse år om at finde en ny balance mellem det at være bruger, borger og medborger.**

forældre cykler med deres børn i skole, og at børnene er forberedte til skoledagen. At flere borgere besøger deres ældre venner og familiemedlemmer på plejehjemmene og i beskyttede boliger frem for at tænke, at kommunen opfylder ældre borgeres sociale behov.

Erfaringen i langt de fleste kommuner er, at borgerne gerne vil påtage sig et ansvar og handle, når kommunen opsætter de rette rammer og møder borgerne med klare forventninger. Men der er tale om at ændre vaner, tænkning og kultur – både hos kommunen, politikerne og borgerne.

Et godt grundlag for lokalpolitisk lederskab

Omstillingsdagsordenen forudsætter politisk lederskab og et skarpt blik på både nutid og fremtid. Der skal findes nye løsninger og svar. Der er brug for at bringe alle ressourcer i spil i kommunen – borgernes, lokalsamfundenes, foreninger/organisationer, virksomhederne – når der skal findes nye løsninger i den lokale velfærd, og når lokalområder, kulturliv, erhvervsliv, bosætning og idrætsliv skal udvikles. Det er en forudsætning for, at der bliver opbakning til løsningerne, og at de kan føres ud i livet. Og det er en forudsætning for, at der kan skabes sammenhængskraft i kommunen.

I den indeværende valgperiode har kommunalpolitikere med al tydelighed vist, at de gerne vil påtage sig ansvaret for at gennemføre omstillinger – også selvom de umiddelbart blev oplevet som upopulære hos nogle borgere. Kommunalpolitikere har om nogen stået i spidsen for forandringer. Her skal blot nævnes skoleområdet, sundhedsområdet og det specialiserede socialområde.

Opgaven for forvaltningerne er derfor at skabe et godt grundlag for, at de nye kommunalbestyrelser kan fortsætte arbejdet og påtage sig det politiske lederskab.

Med baggrund i den debat, der har været om vilkårene for det kommunalpolitiske arbejde (bl.a. i Marianne Thyrring rapporten, i debatten i medierne, hvor en række politikere har taget temaet op og artiklerne her i Administrativ Debat), kan den lokale debat om grundlaget for det lokalpolitiske lederskab fx tage udgangspunkt i følgende anbefalinger:

Anbefaling 1: Afklar sekretariatsbetjeningen af hele kommunalbestyrelsen

Den nye valgperiode er en god anledning til at drøfte og afklare sekretariatsbetjeningen

af borgmester, udvalgsformænd, udvalg, kommunalbestyrelse og den enkelte kommunalpolitiker. Forvaltningen skal sekretariatsbetjene alle. Det kan være en god ide både at se på den mere praktiske bistand og på bistanden til det politiske arbejde. Der synes at være et stigende behov for den praktiske bistand til at booke møder, holde styr på henvendelser og til at håndtere de store mængder af materialer – ikke bare fra forvaltningen, men også fra organisationer, borgere, conferenceudbydere mfl.

Det kan være nyttigt at afklare retningslinjerne. Hvordan håndteres det, når et kommunalbestyrelsesmedlem har spørgsmål til forvaltningen, har brug for bistand til en tale, ønsker beregninger osv.?

» Omstillingsdagsordenen forudsætter politisk lederskab og et skarpt blik på både nutid og fremtid. Der skal findes nye løsninger og svar.

Anbefaling 1: Giv løbende overblik over de store udfordringer og udviklingstendenser

Enhver kommune har sine udfordringer – demografiske, udviklingen i erhverv- og beskæftigelse, den sociale profil, ændringer i befolkningsforskydninger osv. Billedet af udfordringerne og udviklingstendenserne er baggrundstæppet for det politiske lederskab. Giv løbende et overblik, så baggrundstæppet kan danne grundlag for det politiske arbejde og dag til dag håndteringen af opgaver og udfordringer. Og overvej hvordan borgerne kan få samme overblik over kommunens udfordringer og situation. Det er en vigtig forudsætning for, at de kan engagere sig.

Anbefaling 2: Fortæl løbende om udviklingen på de lokale velfærdsområder

Giv systematisk indsigt i den daglige drift, i brugernes oplevelser, i u hensigtsmæssigheder, i effekten af de politiske beslutninger, i fagfolkernes bevæggrunde for at gøre som de gør, og i udviklingen af brugere/demografi, økonomi og de udfordringer, der tegner sig på områderne. Det er alt sammen viden og grundlag for den videre politikudvikling, og det er grundlaget for, at kommunalpolitikere kan varetage den demokratiske kontrol.

Anbefaling 3: Præsenter sagerne, så de politiske muligheder og alternativer fremstår tydeligt

Det er en faglighed at skrive sager til politisk behandling. Det rigtige skal med. Det der giver grundlag for politisk drøftelse og afvejning af mulighederne. Hvis sagerne bliver for lange, for fagtekniske, eller det er svært at se de politiske handlemuligheder, påvirker det den politiske behandling. Erfaringerne viser også, at det er en god ide ind i mellem at give dagsordner og sager et eftersyn så fokus (igen) skærpes.

Anbefaling 4: Præsenter sagerne, så fokus er på helhed og sammenhæng i opgaveløsningen

De bedste løsninger findes ofte, når der ses på helheden og sammenhængen i opgaveløsningen. Når beskæftigelse og sundhed tænkes sammen, når skole og uddannelse tænkes sammen, og når ældre og sundhed tænkes sammen. Gør det til et tjekpunkt i alle sager, at der ses på, om de muligheder og alternativer der opstilles, samtidig styrker helhed og sammenhæng i opgaveløsningen til gavn for borgerne.

Anbefaling 5: Præsenter sagerne så mulighederne for at styrke medborgerskabet fremgår

At styrke medborgerskabet er en kulturforandring. Vores vaner skal ændres, vi skal tænke anderledes – som borgere, forvaltning og som politikere. Overvej systematisk om der i sagerne kan være forslag til den politiske drøftelse af, hvordan medborgerskabet kan styrkes i opgaveløsningen.

Anbefaling 6: Præsenter sagerne, så der er mulighed for at drøfte, hvordan borgere og andre aktører kan indgå i de politiske processer

Når omstillinger og tilpasninger er nøgleordene i det kommunalpolitiske arbejde er samspillet med borgerne ekstraordinært vigtigt. Den politiske behandling af større sager, hvor der skal omstilles og findes nye løsninger, kan derfor med fordel omhandle, hvornår og hvordan de forskellige aktører og deres ressourcer kan bringes i spil.

Anbefaling 7: Variér grundlaget for de politiske drøftelser

Grundlaget for politikudviklingen og de politiske prioriteringer kan være mange ting. De politiske drøftelser er i sig selv et væsentligt afsæt. Dialogen i partierne, med borgere og andre aktører, medierne, sagerne og ledelsesinformationer er andre kilder. Overvej

hvordan politikerne kan komme ”tæt på” fx med institutionsbesøg eller besøg i eller fra andre kommuner, og overvej hvordan temadrøftelser og fællesmøder mellem udvalg kan danne grundlag for den videre politikudvikling. Og vurder hvilke rammer, der kan sættes for at lade politik og faglighed mødes fx ved at anonymisere sager og drøfte visitering og konsekvenser og de politiske mål.

Anbefaling 8: Tydeliggør det kommunalpolitiske arbejde på kommunens hjemmeside

Kommunerne betragtes stadig alt for ofte alene som en servicevirksomhed. Ét af de steder, hvor kommunen kan give et andet billede, er på kommunes hjemmeside. Hjemmesiden kan bruges til at fortælle om det kommunalpolitiske arbejde, om kommunens udfordringer og bevæggrundene bag de politiske beslutninger. Og til at fortælle om kommunalbestyrelsens forventninger til de, der er brugere af den lokale velfærd og borgerne i det hele taget og fortælle, hvordan borgerne kan bidrage til at løfte kommunens udfordringer.

Ny vejledning på vej

Økonomi og Indenrigsministeriet og KL er lige på trapperne med en vejledning: ”Vejledning om kommunalpolitikernes arbejdsvilkår”. Vejledningen ser på ét af de centrale elementer i det politiske arbejde nemlig spilleregler og rammer for arbejdet i kommunalbestyrelsen og udvalgene, og den tydeliggør det spillerum, der er for det politiske arbejde i. ■