

# Nye politikerroller efter Strukturreformen – fokus på kommunalt velfærdslederskab

**Jens Chr. Birch, adjungeret professor,  
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS, [jc@jcbirch.dk](mailto:jc@jcbirch.dk)**

Ikke mindst efter gennemførslen af Strukturreformen i 2007 er der kommet fornyet fokus på kommunalpolitikkerne og deres opgaver og roller i den kommunale velfærdsstat. Strukturreformen gav kommunerne flere opgaver, gjorde langt de fleste kommuner større og satte gennem en yderligere professionalisering fokus på faglig bæredygtighed. Mens vilkårene for udøvelsen af politisk lederskab således ændrede sig, blev kommunalpolitikernes muligheder for at udøve et sådant ikke adresseret i debatten og beslutningerne. Derfor rides kommunalpolitikernes forhold op, og der opstilles syv anbefalinger til udøvelsen af kommunalt velfærdslederskab. Essayet baserer sig på forfatterens tiltrædelsesforelæsning som adjungeret professor på Copenhagen Business School den 24. april 2013.

## **Kommunernes udfordringer**

Vi står på mange måder i en overgangstid, hvor ændrede samfundsøkonomiske forudsætninger og store reformer af den offentlige sektor har forandret vilkårene for kommunernes løsning af deres opgaver og dermed for den politiske ledelse af kommunerne. Der er tydelige tegn på både stigende kritik og en vige-nde interesse hos borgerne for det lokalpolitiske arbejde. Sideløbende hermed oplever mange kommunalpolitikere stigende vanskeligheder ved at udfylde deres rolle som lokale beslutningstagere og borgernes valgte repræsentanter. Det afspejles i en hidtil uset, men intensiv offentlig debat om fremtidens lokale

politiske ledelse. Nye tider kræver nye politikerroller.

Udfordringerne er mange og skal kort skitseres. Alt begynder og ender med penge. Kommunerne har i dag de skrappeste økonomiske vilkår, vi har set siden krigen, med kravet om nulvækst frem til 2020. I realiteten betyder nulvækst årlige reduktioner i budgetterne. Primært som følge af den demografiske udvikling, løbende krav om effektiviseringer og behovet for frie midler til omstilling i den enkelte kommune. Kommunerne har allerede vist, at de evner at gennemføre økonomiaftalernes krav om tilbageholdenhed med budgetterne samlet set 11 mia. kr. under det aftalte siden 2009. Det skyldes ikke kommunal godmodighed, men er resultatet af en stram budgetlov, skattestop og styrket økonomistyring i den enkelte kommune og på den enkelte institution.

Danmarkshistoriens største administrative reform, Strukturreformen, er med start i 2007 nu gennemført (og evalueret) og sætter rammen. Den betød en reduktion af antallet af kommuner fra 271 til 98, hvilket medførte større kommuner fra i gennemsnit 20.000 indbyggere til 56.000. Tilsvarende gav det en betydelig reduktion i antallet af folkevalgte fra 4.647 til 2.468, uden at der blev foreta-

get ændringer i den politiske ledelses struktur og arbejdsform. Ydermere blev kommunerne opgavemæssigt konsolideret med store nye opgaver inden for fysisk og psykisk handicappede, sundhed, arbejdsmarkedsområdet og miljøområdet. Reformen har, som det var hensigten, medført en betydelig opgradering af kommunernes økonomiske og faglige bæredygtighed og mere effektive kommuner, om end resultaterne først indfandt sig efter nogle år (Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013). Der udestår dog to temaer, som ikke blev adresseret i reformarbejdet. For det første var den politiske ledelse, struktur, arbejdsform og beslutningsproces ikke til debat i forbindelse med reformen. Det betyder, at rammerne for den politiske ledelse er uændrede, og i stedet for gennemgribende reformer vælger man justeringer inden for et kendt rationale. For det andet blev det lokale demokrati på mange måder glemt i reformarbejdets stærke fokus på effektivitet og opgaveflytninger.

Den kommunale valgdeltagelse har de senere år været vigende med et betydeligt fald fra 2005 med 69,5 pct. til 65,8 pct. i 2009. Deltagelsen hos førstegangsvælgere er på kun 45 pct., og den falder også. Det har i den danske forståelse af demokratiet altid været en central værdi, at valgdeltagelsen er høj. Til folketingsvalgene er den altid over 80 pct., ved det seneste endda på 87,7 pct. Set i international sammenhæng har stemmedeltagelsen ved de lokale valg i Danmark altid været høj, omkring 70 pct., hvor de tilsvarende tal for f.eks. USA og England er under 50 pct.. Den høje valgdeltagelse bygger på en generel opfattelse af, at man som borger stemmer ved valgene, nærmest som en borgerpligt. Som førstegangsvælger bliver man først rigtig voksen, når man har deltaget i valget, og lidt højtideligt, truffet sin beslutning om krydssets placering i enrum i stemmeboksen. Det er måske denne opfattelse af borgerpligt og medlemskab af det demokratiske fællesskab, som er under opbrud, og konsekvensen kan være, at tilslutningen til det lokale folkevalg-

te styre svigter. Dette rejser en række spørgsmål om hvorfor. Er det konsekvensen af de store strukturændringer med færre lokale folkevalgte og længere afstand til kommunen? Er det reduktion i velfærdsservicen, stigende kritik i pressen af kommunernes håndtering af vanskelige sociale sager, eller er det blot styrket egoisme og apati?

En anden væsentlig indikator for opbakningen til kommunestyret er vælgernes interesse for at stille op til valgene. Her ser vi en tilsvarende tendens, som både kan forklares ved ovennævnte fald i interessen for kommunalpolitik og ved nogle strukturelle ændringer. Alle politiske partier gør en stor indsats for at rekruttere dygtige kandidater og for at skabe en bedre balance i sammensætningen af de enkelte partiers kandidatlistes med hensyn til køn, alder og erhverv. Men alle partier konstaterer samstemmende, at det er blevet vanskeligere at få de kandidater, man kunne ønske sig, og som der er behov for (Dahlgard m.fl., 2009). Rekrutteringen til det lokalpolitiske arbejde har ændret sig betydeligt fra 1960'erne frem til i dag. Før den første kommunalreform i 1970 var der over 10.000 lokalpolitikere mod 2.468 i dag. Antal opstillede pr. kandidat er faldet fra 5 til 3,5, og endelig spiller det en stor rolle, at partierne som rekrutteringskanaler er svækket med et fald fra ca. 600.000 medlemmer i 1960'erne til 150.000 i dag. Det afholder uden tvivl mange vælgere fra at stille op, at der er personlige omkostninger forbundet med hvervet. Dette gælder i forhold til job og familie, men også personligt med den kritik, man udsættes for af borgerne og lokalpressen. Pressetrykket overfor kritiske enkeltsager og dermed den enkelte politiker er steget, og det samme gælder konsekvenserne af de kommunale besparelser. Vilka'rene for at kunne deltage i det lokalpolitiske arbejde, som fritidspolitiker med et arbejde ved siden af politikerhvervet, er ændret de seneste par årtier med flere opgaver og færre folkevalgte. Det har været nedprioriteret under hele arbejdet med Struk-

turreformen at skabe bedre arbejdsvilkår for de folkevalgte som lokale beslutningstagere. Det samme gælder de økonomiske vilkår og de omkostninger, det har at skulle passe både arbejde og et politisk arbejdet på 15-25 ugentlige timer.

Endelig oplever mange danskere i disse år, især i kølvandet på den økonomiske krise, at der er store ændringer på vej i den måde vi oplever og bruger velfærdssamfundet på. Denne udvikling har været på vej i nogle årtier, men er meget tydelig nu. Som det er formuleret:

»Gamle og bærende velfærdsprincipper er afløst af en klasse-ubevidst samfundsmæssig indifferent og individuel forbrugerlogik. Vi kræver vores ret, uanset, om vi har behov eller ej. Vi tager, hvad vi kan få, når vi nu har betalt skat. Det gælder både rig og fattig og indeholder jo en kæmpe udfordring, for flere vil have mere, og alle har en forventning om, at de skal betale mindre.« (Nygård, 2012)

Man kan stille spørgsmålet, om de grundlæggende værdier bag velfærdssamfundet skridder i befolkningens bevidsthed. Den centrale værdi er, at fællesskabet skal sikre de svageste borgere, og de der er i midlertidig krise med den nødvendige omfordeling via skattefinansierede løsninger. Det er så at sige et moralsk projekt, som bygger på tankegangen »noget for ingenting«, som det er formuleret. I de senere år er politikerne som modvægt mod dette skred begyndt at tale ud fra den oprindelige velfærds værdi »noget for noget« (Petersen, 2003). Man ændrer ikke uden videre borgerens oplevelse af retten til velerhvervede og ofte gratis velfærdsrettigheder, som i høj grad er forudsætningen for moderne familiers liv og høje erhvervsfrekvens. Her ligger en af de nye opgaver for de lokale folkevalgte. De skal meget mere offensivt få forklaret den kritiske velfærdsforbruger og -vælger, hvad man kan forvente under nye økonomiske vilkår og nye måder at levere velfærdsydelser på. Herunder har civilsamfundet fået en ny og mere aktiv

placering i politikernes bevidsthed. En traditionel holdning hos flertallet af borgerne i Danmark har i mange år været, at mange af de opgaver, som i andre lande løses af frivillige organisationer, må det offentlige klare. Det må politikerne oppe på kommunen klare, for »vi har jo betalt for det via skatten«. Frivillighedssamfundet med borgernes uegenlyttige indsats for sine medborgere bringes nu frem i alle kommuner. Der er ingen tvivl om, at skredet i befolkningens opfattelse af velfærdssamfundets værdier helt ændrer den måde, det politiske system i kommunerne må handle på, ikke mindst når det bliver stadig mere vanskeligt at finansiere den nuværende velfærdsstat. Skal der skabes en bedre forståelse hos borgerne for denne situation, må de folkevalgte i en meget mere direkte dialog med dem.

### **Den kommunalpolitiske ledelse**

Det lokale styre er idemæssigt baseret på oplysningstidens demokratiske værdier, og idealerne hos de europæiske frihedsbevægelser. Helt fra starten var der et politisk ønske om, at det var lokale folkevalgte, som skulle administrere lokalt på statens vegne med ret til forskellighed og lokal variation, således, at vi ikke fik et lokalt embedsmandsstyre, som vi kender fra andre lande. Enevældsmagten havde nok også en mere praktisk begrundelse, da kravet om en vis kontrol med hele Riget samt sikkert også en vis dovenskab hos Enevældens indflydelsesrige embedsmænd i hovedstaden gjorde, at de i København ikke lige kunne løse alle de lokale opgaver, som pressede sig på. Siden kommunalreformen i 1970 har den kommunale dagsorden primært været vækst og udvikling, samt implementering af velfærdsstaten. Frem til 1970 var den politiske beslutningstagen baseret på det konkrete politiske engagement, på enkeltsager og på driftsbeslutninger. Politisk ageren med strategisk tænkning, planer og processer var så at sige ukendt og unødvendigt for ledelsen af kommunerne, både for politikere og embedsmænd.

Den politiske organisering undergår ikke nævneværdige forandringer som konsekvens af den transformering af kommunerne, som tager fart fra 1970. Det nuværende udvalgsstyre har sine rødder tilbage til 1867 og har været levedygtigt helt frem til i dag, uden at der sker en afgørende nytænkning af den politiske organisering. Udvalgsstyret fremmer fortsat behandlingen af enkeltsager og giver stor politikermedvirken i konkrete sager, dog i mindre omfang siden Strukturreformen i 2007. Det svækker samordning og strategisk handlen, og det fremmer udvalgssektoriseringen og silotænkningen med en spredning af magten over beslutningerne, da der er kommet en svagere central koordinering, som er tillagt borgmesterembedet og økonomiudvalget. Det svækker også den politiske eksterne kontrol med de lukkede udvalgsforhandlinger på bekostning af den tidligere åbne dialog, som man kender fra systemer med »regering og opposition«. Udvalgsstyret spiller godt sammen med konsensus som en central værdi i den kommunale beslutningstænkning, grundfæstet i brede forlig om konstitueringer, budget og store langsigtede sager. Brede forlig ses som idealet og opleves som »svendestykker« for de politiske ledere.

Man kunne som tidligere omtalt forvente, at især den seneste kommunalreform havde haft som et centralt punkt at reformere den politiske organisering og vilkårene for den enkelte politikers politiske arbejde, men der skete intet. Det skyldes dels, at det ikke indgik i kommissionsarbejdet forud for reformen og ikke mindst, at der ikke var noget politisk ønske, hverken hos regeringen eller de kommunale organisationer, om at benytte lejligheden til nytænkning af det lokale politiske system. Udvalgsstyret har vist sig som en meget levedygtig politisk organisationsform, der fortsat imødekommer de fleste politikeres opfattelse af politikerrollen. Der har ikke været stor interesse for at eksperimentere med nye strukturer, selv om ændringer i den kommunale styrelseslov i 1993 åbnede betydelige mulig-

heder for at eksperimentere med en ændret politisk organisation, f.eks. ved at nedlægge de stående udvalg, overlade økonomiudvalgets beføjelser til borgmesteren eller anvende andre varianter af udvalgsstyret. Vi har dog set en del kommuner arbejde med tværgående politiske temaudvalg/projektudvalg, de såkaldte § 17, stk. 4 udvalg (se også Sørensen og Torfing i dette temanummer af Økonomi & Politik). Udvalgsstyret er således fortsat idealet for den politiske organisering med den balance, det betyder mellem de politiske organer.

I forbindelse med Strukturreformen beskæftigede kommunerne sig primært med spillet om magten, og med hvor mange stående udvalg man ønskede at oprette i de nye kommuner, i stedet for at nytænke den politiske styring. Man kunne forvente, at det ville betyde færre udvalg, men det modsatte skete, og man oprettede faktisk flere udvalg. I realiteten fik man dermed en yderligere styrkelse af udvalgsstyret, og dermed en svækkelse af den samordnede politiske ledelse af kommunen. Denne udvikling er efter Strukturreformen i 2007 blevet afbalanceret af styrkede borgmestre. Dette er et følge af den endelige kanonisering af den administrative direktion som et centralt koordinations- og beslutningsorgan, som findes i alle kommuner i dag. Aksen borgmester, direktion, økonomiudvalg har i de fleste kommuner evnet at styre de store forandringer i reformprocessen, og senere de markante stramninger som følge af den økonomiske krise, fordi kravet om centrale strategier og handlen var en simpel nødvendighed. Det har måske ikke været hensigten, men det har været virkningen af den manglende nytænkning af den politiske ledelse. Denne udvikling omtales af mange menige folkevalgte med frustration og ses som en forringelse af deres indflydelsesmuligheder, men det er en kendsgerning, at kommunerne har fået en stærkere central ledelse som følge af reformer og krise.

Vi har i det danske kommunestyre ikke haft en gennemgribende debat om helt andre politiske styreformers blandt de alternativer, der kendes fra andre lande. Produktivitetskommissionen går her i spidsen med en anbefaling om at evaluere de politiske styreformers i kommunerne for at afdække, om de i tilstrækkelig grad tilgodeser hensynet til produktivitet og effektivitet. Det ville være nyttigt for udviklingen af den politiske organisering af kommunestyret med en analyse og debat om andre modeller, f.eks. kommunaldirektørmodellen, magistratsmodellen, borgmesterstyre eller indførelse af kommunal parlamentarisme.

Den manglende klarhed over politikernes rollefordeling, som ses indbyrdes og i forhold til borgerne og den administrative ledelse, har betydet både stor mangfoldighed i den enkelte folkevalgtes fortolkning af sin rolle, men også stor rådvildhed. Følgende oversigt over politikerroller viser, hvor svært det er at finde sin rolle med de meget forskellige udgangspunkter, man har som folkevalgt. Disse forskelle ses både erfaringsmæssigt, personligt, videns- og uddannelsesmæssigt og politisk. De forskellige betegnelser for rollerne kommer dels fra politikerne selv, fra forskerne og fra embedsmændene:

- Borgmester: kommunens førstemand
- Udvalgsformand: sektorformanden
- Vælgeres repræsentant: folkets mand
- »Den gode politiker«: idealpolitikeren
- Bestyrelsesmedlemmet: erhvervsmandens ideal
- Enkelt- og mærkesagspolitikeren: populist
- Ideologen: partiet i højsædet
- Pragmatikeren: realpolitik – løsninger tæller
- Strategen: tænker langt – fokus på magt
- Ombudsmanden: borgerens klageorgan
- Embedsmanden: glemmer at være folkevalgt
- Regelrytteren: regel før virkelighed

- Fagforeningskommissæren: faggruppen før borgeren

En enkelt rolle »den gode politiker« blev formuleret i 1980'erne i takt med introduktionen af mål- og rammestyringen. Det var et forsøg på at komme væk fra den traditionelle rolle som enkeltsagspolitiker, hvor man i stedet havde fokus på principper, rammer og overordnede mål og visioner, hvor man overlader enkeltsagerne og ledelsen af virksomheden til administrationen og de professionelle chefer (Berg, 2000). Det er tydeligt, at denne er formuleret af økonomer og teknokrater, som helt overså politikernes behov for at beskæftige sig med enkeltsager med et konkret politisk engagement. Idealet er på vej tilbage i den nuværende debat om politikerrollen og efterspørges i stigende grad af nogle politikere i de større kommuner, men i en meget mere nuanceret udgave, som ikke fjerner det politiske indhold i de konkrete enkeltsager.

Det kan diskuteres, hvorvidt der kan etableres en arbejdsdeling mellem politikere således som det afspejles i rollerens mangfoldighed. Dette vil dog være utænkeligt i dagens kommunestyre, og det vil være vanskeligt at organisere på tværs af partierne. Den arbejdsdeling, der findes i dag via medlemskab af de stående udvalg er vel den mulige arbejdsdeling, som gør politikerhvervet nogenlunde overskueligt som udvalgspolitiker. Hertil kommer, at fordringen om en stærk generel politisk ledelse er styrket, ikke mindst efter Strukturreformen. Rolleforvirringen opstår til, fordi man ikke præcist kender forventningerne til sit politiske hverv, ud over at gøre noget godt for borgerne, for sit lokalområde og gennemføre sit partis valgprogram. Politikerne bestemmer jo selv rollerne, hvordan de arbejder, hvem der rådgiver dem, organisation og udvalgsstruktur, adfærd og arbejdsmetode, dog med forbehold for procedurereglerne i lovgivningen. Det eneste sikre er, at politikerhvervet læres som mesterlære, altså

ved at gøre det ud fra, hvordan andre og mere erfarne politikere gør det. Det står i grel mod-sætning til, hvordan man i den professionelle del af kommunen arbejder med rolleforventninger. Her er ingen i tvivl om de forventninger, der stilles til kommunaldirektøren, afdelingschefen, skolelederen, specialisten, osv.

De folkevalgte er valgt primært på deres anskuelser og personlighed, og de fortolker nok mest forventningen hos vælgerne, som at det gælder om at holde sine valgløfter, være inde i sagerne og gøre noget godt og konstruktivt for lokalsamfundet. Dette giver tilfredse borgere, og man genvælges. Den udvikling, vi ser lige nu, stiller imidlertid helt andre krav til den politiske adfærd og til politikernes kvalifikationer. Vi står i så henseende i et vadede sted på vej mod nye politikerroller, fordi politikerne også har et kollektivt ansvar for, at det lokale demokrati og selvstyre overlever. De politikere og embedsmænd, som er mindre bekymrede for lokalstyrets fremtid, konstaterer, at det kommunale styre virker: Det viser en succesfuld Strukturreform og et hidtil uset økonomisk mådehold. Det er rigtigt på det korte sigt, men ser man lidt længere frem, er det risikabelt, hvis den kommunale ledelse i overvejende grad baseres på dels den stærke konsensustradition, og på en stærk akse mellem direktion og borgmester. Bevarelsen af den brede deltagelse i det lokalpolitiske arbejde er forudsætningen for bevarelsen af kommunens høje legitimitet hos borgerne. Enhver borgmester er afhængig af, at der er en bred deltagelse i det politiske arbejde af alle medlemmer i byrådet, og han/hun kan ikke regere alene og i centraliseret ophøjethed. Svækkes den brede deltagelse i den politiske beslutningsproces, så svækkes kommunestyrets selvstændige rolle i befolkningens øjne.

Kritik af kommunalpolitikernes arbejdsvilkår dukker op med jævne mellemrum, især op til kommunalvalgene. Denne betyder som regel nedsættelse af en arbejdsgruppe med central-

administrationen og de kommunale organisationer, hvor disse kommer med nogle meget lange udredninger, der altid ender med, at elefanten barsler med en mus og der kun kommer små marginale ændringer (Indenrigsministeriet, 1977, 1980, 1994, 2009). Den seneste forbedring var, at man nu kan vederlægge formænd for § 17, stk. 4-ad hoc-udvalg. Det er, som om ingen centrale beslutningstagere hverken tør eller ønsker, at arbejdsvilkårene afgørende forbedres. Indenrigsministeren har ærligt sagt, at der aldrig et godt tidspunkt at forhøje politikernes lønninger på. Det er en farlig kurs. Kritikken er denne gang stærkere og høres fra stadig flere kommunalpolitikere og borgmestre. Både KL og indenrigsministeren har bakket op om behovet for forbedringer. KL med en meget tydelig politisk melding om, at det er nødvendigt både med en styrkelse af kommunalpolitikernes rolle og en styrkelse af det lokale demokrati. Forbedringer af arbejdsvilkårene må tage afsæt i et af de markante kritikpunkter, som de menige folkevalgte fremlægger, når de klager over et for stort, ubearbejdet og ofte uforståeligt beslutningsgrundlag med mange hundrede sider til udvalgs- og byrådsarbejdet. Der henvises til administrationens manglede evne og måske vilje til at formidle kompliceret fagligt stof i en forståelig form. Idealet er vel at ramme 10. classes niveau, selv om der altid vil være svært fagligt stof at sætte sig ind i. Et kendt element i denne formidling er også manglende tydelighed i, hvad der skal besluttes af politikerne, og manglende fremlagte alternativer.

Det er også et kritikpunkt, at man som menigt byrådsmedlem ofte føler at være ladet alene, man oplever utilstrækkelig praktisk hjælp og vanskelig adgang til at få besvaret spørgsmål bortset fra under budgetlægningen. Det fremføres også, at man føler at mangle kompetencer, både i det faglige indhold og i forhold til, hvordan man agerer i administrative og politiske beslutningsprocesser. De massive krav til hele tiden at skulle sætte sig ind i store

papirmængder gør det vanskeligt at arbejde politisk, have overblik og tage politiske initiativer.

Der er et øget tidsforbrug forbundet med at være fritidspolitiker, typisk 15-25 timer i gennemsnit ugentligt, og det presser den enkelte politiker. Selv om det ofte er utaknemmeligt, føler de fleste en tilfredsstillelse ved at kunne påvirke lokalsamfundets beslutninger. Dog er der fra de fleste folkevalgte en markant kritik af den utilstrækkelige økonomiske kompensation som politiker. Dette er set i forhold til de mange timers »overarbejde«, samt de ringe muligheder for at købe sig fri til det politiske arbejde. Det betyder, at de ledige timer findes i weekender, aftener og ved anvendelse af afspadsering og ferie. Det betyder også en presset arbejdssituation på jobbet, konflikter med familien og for lidt tid til andre fritidsaktiviteter. Mere tid til det politiske formuleres markant som hovedønsket hos de folkevalgte (Dahlgaard m.fl., 2009), men de nugældende kompensationsregler er meget lidt hjælpsomme over for politikernes ønsker om at få mere tid til rådighed. Konklusionen på kritikken af arbejdsvilkårene er, at det i stigende grad er vanskeligt at være lokalpolitiker på næsten alle dimensioner. Det er en rodfæstet del af det danske lokale styre, at hvervet kan varetages af fritidspolitikere samtidig med et civilt arbejde med rod i den arbejdsmæssige og lokale virkelighed.

Men hvordan skabes den attraktive politiske arbejdsplads? Det er tydeligt for de fleste i den kommunale verden, at Strukturreformen med nye opgaver og større kommuner har medført, at det er blevet mere krævende på alle dimensioner at være lokalpolitiker. Dette står som faktum, selvom nogle af reformens fædre hårdnakket har postuleret, at kommunalreformen ingen indflydelse havde på arbejdsvilkårene. For at give de lokale folkevalgte noget af deres indflydelse tilbage er det nødvendigt, at det bliver nemmere at være fritidspolitiker. For at gøre dette muligt

skal tingene forbedres. Forbedringer skal dels komme fra Folketinget, den enkelte kommune og den enkelte folkevalgte.

Den økonomiske kompensation for at være folkevalgt har en lang og smertefuld historie, hvor der næsten altid har været uenighed mellem staten og kommunerne, og hvor modet til at forbedre vilkårene har fået alle regeringer til at sige: ja, det lyder fornuftigt, men ikke lige nu. Hovedfilosofien bag vederlæggelsen (det er jo ikke løn men vederlag) har altid været, at den enkelte folkevalgte ikke skal kunne leve af det, men man skal økonomisk kompensere for den indsats, der gøres, samt for det økonomiske tab, man lider som folkevalgt med et civilt arbejde. Den bedste måde at imødekomme de menige folkevalgtes hede ønsker om mere tid til det politiske arbejde er at give bedre muligheder for at købe sig fri tid end de nugældende og helt utilstrækkelige regler for kompensation for tabt arbejdsfortjeneste. Dette kunne gøres med en ny model med økonomisk kompensation, hvor det eksempelvis er muligt at købe sig en ugentlig fridag hos sin arbejdsgiver og gældende for en hel valgperiode. Det er nødvendigt at forhøje kompensationen og især give børnefamilierne en betydelig bedre ordning end i dag, også for at få flere unge mennesker til at stille op. Forslaget kræver en ændring af den kommunale styrelseslov.

De resterende forbedringsforslag kan gennemføres uden Folketingets eller regeringens medvirken. De kritikpunkter, der er rejst i forhold til et stort og kompliceret beslutningsgrundlag, kræver en stærkere styring ved de kommunale ledelser af dagsordensproduktion, og ikke mindst ændring af de fagprofessionelles lyst og tilbøjelighed til at skrive langt og kompliceret fagligt. En reduktion af enkeltsager til behandling i udvalgene, især på det tekniske område, ligger helt inden for den enkelte direktørs dialog med sine stående udvalg. Mange kommuner er kommet langt i retning af denne forenkling og kvalificering

af beslutningsgrundlaget. Bedre teknologi med alt skriftligt materiale på nettet og iPads har de senere år reduceret problemerne med de store papirbunker betydeligt.

Inden for den kommunale handlefrihed ligger også en opgradering af bstanden. Denne ses administrativt og i forbindelse med besvarelse af spørgsmål fra det enkelte medlem. De fleste kommuner har i budgetlæsningsperioden en ordning, hvor alle relevante budgetspørgsmål besvares og distribueres til hele byrådet. En sådan ordning kunne udvides og gøres permanent. Samtidig kunne man etablere en ordning, hvor »juniorpolitikere«, som er på vej ind i opstilling og lokalpolitisk karriere, kunne trænes ved at være personlige sekretærer for den enkelte politiker og blive aflønnet af kommunen eller af vederlaget som politiker. Hvis politikerne skal forfølge samme forpligtelse til at finde og træne talenterne, som mange professionelle ledere gør en stor indsats for, skal man træne ledertalenterne. Dette gør, at der hele tiden vil være en stor gruppe nye ledere, i dette tilfælde lokalpolitikere, at vælge imellem. Fødekæden er med partiernes faldende medlemstal ved at tørre ind, men lokalpolitikerne kan være med til at genoprette den.

Den enkelte politikers personlige arbejdsform kan være en hindring for effektiv tidsanvendelse, især hvis man ikke evner at prioritere sin tid midt i de mange krav, der rettes mod den folkevalgte. En del af denne problematik er, at de fleste folkevalgte sidder i alt for mange, ofte ubetydelige udvalg, bestyrelser, nævn, halbestyrelser, stiftelser og foreninger. Det bør være en kommunalpolitikers fokus at være lokalpolitisk beslutningstager med arbejdet i de politiske organer, i partiet og i relation til borgerne. Det centrale er ikke at beskæftige sig med en masse driftsorienterede opgaver eller bruge tid i perifere fora. Meget af dette er et levn fra de mindre kommuner, hvor politikerne ofte sad med i skolebestyrelser, dagsinstitutionsbestyrelser,

idræts- og kulturinstitutioner og andre kommunale institutioner samt i en række lokale foreninger. I stedet bør man som kommunalpolitikere rydde op i de mindre betydelige udvalg og fokusere på det væsentlige som man kan overkomme. Så kan alle de omtalte poster overlades til »politikere« uden for byrådet, især dem, der er på vej ind i byrådet, og som i disse bestyrelser kan »træne« til at blive rigtige politikere. Der er uden tvivl også mange forbedringsmuligheder i den personlige planlægning med kalenderdisciplin, samt en klar holdning til, hvilke mails og enkelt-sager man tager på sig. Løsningen ligger hos den enkelte politiker, og det drejer sig om: *»work smarter – not harder«*.

Igennem de seneste 30 år er der i takt med den offentlige sektors vækst sket en betydelig opkvalificering af ledere og medarbejdere i den kommune verden. Især lederuddannelser i alt fra enkeltkurser, diplomuddannelser, sektorledelse og KIOL på den ene side til masteruddannelser på akademisk niveau på den anden side. Dette har betydet en markant opkvalificering, som flugter fint med den seneste kommunalreforms specifikke målsætning om at øge den faglige bæredygtighed. Det gælder også lederfagligheden. De fleste af disse lederuddannelser er baseret på den omfattende ledelsesforskning i Danmark med udgangspunkt i idealer om ledelse i den private sektor. Den offentlige ledelsesforskning er nu helt på højde med den private sektors forskning og er inde i en rivende udvikling. Et af de nyeste projekter gennemføres på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS: »Lederskabsreformen«. Dette er et spændende forsøg på at finde en ny ledelsesdagsorden i et samfund i opbrud i en globaliseret verden (Melander, 2012).

Som en central del af hele omstruktureringen af kommunerne er der skabt megen ny viden hos de involverede ledere og medarbejdere. Denne viden er blandt andet om fusionsprocesser, direktionsmodeller, centermodeller og

ledelsespraksis, og den har forøget og opkvalificeret kommunernes ledelseskraft og forandringspotentialer. I forlængelse heraf er hele introduktionen af innovationstænkningen en nydannelse i de ledelsesmæssige kvalifikationer og praksis hos de kommunale politiske og administrative ledere. Disse erfaringer er også genstand for forskning som en udløber af kommunalreformen. Der er gennemført undersøgelser især af borgmesterledelse, dog før kommunalreformen, efterfulgt af en mere praksisorienteret opsamling af viden om borgmestres ledelse (Berg og Kjær, 2007; Kjær, 2012).

Det er imidlertid slående, at der ikke i samme omfang er gennemført grundige studier af den enkelte lokale folkevalgte lægmandspolitiker og hans/hendes vilkår. Dette behov understreges også af ledende forskere i politisk ledelse, som peger på behovet for ændringer med stillingtagen til den politiske ledelse i kommunerne. Det kan illustreres med nogle citater fra denne forskning om den fremtidige politiske ledelse i kommunerne:

»Argumentationen for nødvendigheden af at professionalisere politikdannelsen er den enkle, at moderniseringen og professionaliseringen af embedsapparatet og serviceproduktionen har fundet sted (som en naturlig og rigtig respons på ændrede vilkår og forestillinger om kommunestyrets eksistensberettigelse), at dette er irreversibelt, og at der herved er opstået et mismatch mellem politik og administration, som flytter magten fra politik til administration og udhuler det lokale demokrati.« (Klausen, 2013: 41).

»Der er ikke landspolitisk for alvor taget fat på en diskussion om yderligere professionalisering af det kommunalpolitiske arbejde.« (Christoffersen og Klausen, 2012: 308).

»Med etableringen af større kommuner efter kommunalreformen i 2007 er det en udfordring at sikre den politiske kontrol og borgernes fortsatte engagement i det kommunale arbejde« (Blom-Hansen m.fl., 2012: 189).

»På den ene side skal et demokrati inddrage de folke-

valgte politikere, så de får indflydelse på de politiske beslutninger, og på den anden side må et stærkt politisk lederskab sikre, at det politiske system er beslutningsdygtigt og styrbart ... Dilemmaet illustrerer i nogen grad det valg, som regionerne står overfor i relation til den politiske styreform. Skal man foretrække en styreform, som vægter hensynet til politisk lederskab og/eller professionalisme. Eller skal man justere styreformen, så bl.a. lægmandsinddragelse vægtes højere.« (Mouritzen, 2012: 327).

Den traditionelle opfattelse af politikernes kompetencer er, at man vælges som politiker med sine politiske holdninger uanset kvalifikationer. Man lærer det politiske arbejde som en del af kampen om magten, inden for og uden for det enkelte parti. Kort sagt er læringsmetoden mesterlære.

Den eneste formelle kursusvirksomhed er introduktionskurserne »Kattegat kommune«, kurser på COK og interne kommunale seminarer. Det er »old school«. Dette billede har ændret sig med alle de nye krav gennemgået ovenfor, således at der i langt højere grad sættes ind med en intensiv kursusvirksomhed for både nye og »gamle« folkevalgte. Dette gøres med henblik på en faglig opkvalificering i, hvordan en kommune styres, og i hvordan man kan arbejde mere effektivt med at få indflydelse på den politiske beslutningsproces. Der er behov for etablering af et »Akademi for politisk lederskab« for at danne et forum, hvor de folkevalgte kan udveksle og lære af hinandens viden og erfaringer, og hvor der kan ske en egentlig opkvalificering i de politiske processer.

Et led i opkvalificeringen af den enkelte politiker kunne være at stille et beløb til rådighed for den enkelte politiker, således at man efter eget valg kan opkvalificere sig. Denne »new school«-opfattelse, hvor det ses som legitimt og nødvendigt at uddanne sig i at udøve den politiske beslutningsproces, ser ud til at være i stærk fremgang, hvis man skal se på den offentlige debat.

Et fags eller professions gode omdømme er afgørende for, at det er attraktivt for udefra kommende at søge til. Det gælder i høj grad også hvervet som lokal folkevalgt. Der er behov for en genopbygning af anerkendelse og respekt ved at være lokal folkevalgt, ligesom det i højere grad var tidligere, da det var naturligt for lokalsamfundets fremmeste mænd og kvinder at lade sig opstille og vælge. Det kommunale politiske arbejde har mistet en del af sit gode omdømme, til trods for at de folkevalgte i særdeleshed i det seneste årti har løst en væsentlig omstillingsopgave med Strukturreformen og den økonomiske krise. Et bedre omdømme kommer ikke af sig selv, men en start kunne være, at de folkevalgte begyndte at tale hvervet som lokalvalgt op, fortælle de gode historier og ikke mindst fortælle vælgerbefolkningen, hvor stor indflydelse man kan få som lokal velfærdsleder.

Debatten om kommunalpolitikkerne, deres arbejdsvilkår, arbejdsforhold, roller osv. fortsætter. I øjeblikket er der en stor debatlyst omkring disse emner, hvilket ellers er en sjældenhed. Eksempelvis ses indenrigsministerens demokratiprojekt med kommitteret Marianne Thyrrings demokrativærksteder i 17 kommuner (Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013), KL's debatoplæg om »Fremtidens kommunestyre« (KL, 2013), Kommunaldirektørforeningens debatoplæg: »Vejen til en ny forvaltningspolitik« (KOMDIR, 2013) og en bred kreds af samfundsforskeres oplæg: »En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar« (Ny Dansk Forvaltningspolitik, 2012). Alle disse aktiviteter peger på, at der skal findes nye løsninger, hvis de lokale folkestyre skal overleve og undgå at blive skubbet til side af argumentet om, at økonomisk effektivitet er vigtigere end lægmandsstyre. Kommunalreformen har indtil nu beskyttet det lokale demokrati ved selv at gennemføre effektivisering, organisatorisk udvikling og uddannelse af sine ledere og medarbejdere og en hidtil uset styring af de kommunale budgetter. Nu er udfordringen

at få moderniseret velfærdssamfundet lokalt og i den enkelte kommune hvor kommunen er ansvarlig som velfærdssamfundets hovedforvalter. Alt dette peger på et ændret syn af, hvordan politisk ledelse skal udøves i kommunerne. Den skal udøves som en forudsætning for at håndtere og løse den krise, som det danske velfærdssamfund står midt i.

### **Velfærdslederens seks opgaver**

De nødvendige forandringer, som er identificeret i denne artikel, kan ske på to områder. For det første en ændret forståelse og ændret fokus på i de folkevalgtes politiske arbejde som velfærdsledere, kort sagt kvalificeret politisk lederskab. For det andet markant bedre arbejdsvilkår for den enkelte folkevalgte. Jeg vil forsøge at nærme mig nogle nye krav og normer for velfærdsledelse. Det er rammerne for den politiske proces, som jeg beskæftiger mig med, ikke det politiske indhold. Der er ikke tale om, at politikkerne skal være professionelle politiske embedsmænd, derimod skal de være politikere ud fra den erkendelse, at selve politikerrollen og opgaven som politisk leder og beslutningstager kan professionaliseres. Det er ikke længere nok med korte kurser og politisk mesterlære. Derfor vil jeg bevæge mig ind i et politisk minefelt ved at formulere, hvordan jeg ser de folkevalgte kan arbejde som politiske beslutningstagere. Jeg mener, at man kan fastlægge seks hovedopgaver, som enhver velfærdsleder må lægge til grund for fortolkningen af sin virksomhed og sin rolle som politisk leder:

#### *Visioner, retning og mål*

Med den komplekse og hurtigt foranderlige verden vi lever i, også lokalt, kommer vi ikke uden om, at der behov for at tænke langt, formulere mål, give retning og fastlægge strategi, som ikke overskygges af enkle og håndgribelige sager. Man styrer ikke en stor kommune ved kun at interessere sig for besparelser på lys, vand og varme eller nye brandbiler. Det er en kommunens beslutningsbillede alt for kompliceret til. Det sker oppe på broen med

korte afstikkere ned i maskinen. En del af denne forståelse af rollen er også at lede borgerne, at være lokalsamfundets repræsentant, samtidig med at man er leder. Denne rolle er fremmed for mange især nyvalgte politikere, men byrådet har entydigt dette ledelsesansvar kollektivt.

### *Den politiske sag*

Politikerne har ofte hævdet, at fortalerne for »den gode politiker« er naive og ikke kender politikens væsen, der foruden kampen om magten også handler om »sagen«. Det er en rigtig betragtning, men hvilken sag? Den politiske sag, det konkrete politiske og lokale engagement for at nå de ønskede politiske mål, er altid legitim i den politiske beslutningsproces. Det er politikens væsen og grundstof. Men der må stilles et kvalitetskrav, så vi ikke får sager, som er styret af en nulfejls-tænkning, personlig eller politisk forfølgelse, eller sager, som åbenlyst ikke er realiserbare og ressourcekrævende drillesager. Det er ikke legitime enkeltsager, selv om det af mange politikere betragtes som en naturlig og til tider nødvendig politisk logik til erhvervelse af eller fastholden af magt og indflydelse. Nogle kommuner har forholdt sig til denne adfærd ved at formulere et kodeks for god politisk adfærd, ligesom der på samme måde i 2005 blev fremlagt ni kodeksværdier for god topledelsesadfærd i stat, amter og kommuner (Forum for Offentlig Topledelse, 2005).

### *Balancere styrings- og repræsentationsopgaven*

En hyppig kilde til forvirring i den enkelte politikers opfattelse af politikerrollen opstår, når man overser to til dels modsatrettede krav i en demokratisk beslutningstagen: styringsrollen og repræsentationsrollen. Styringsrollen indebærer at styre kommunen, hvor det at være den lokale administration på statens vegne er hovedopgaven. Det er her, politikernes opgaver begynder og slutter, og det er kun de folkevalgte og byrådet som demo-

kratisk kollegium, der har den legitime ret til at handle på borgernes vegne. Det betyder at disponere for borgere, som er i kommunens varetægt, lige fra vuggestue til plejehjem, til at bruge tvangsudskrevne skattekrone på fællesskabets vegne. Det er det store og det ydmyge i politik: at være lokalbefolkningens leder. Den anden opgave er den demokratiske. Her er opgaven at repræsentere befolkningen, den enkelte vælger og de synspunkter, man repræsenterer og personligt står for. Ser man tilbage på kommunernes centrale værdier, er det at sikre, at kommunen fungerer som et lydhørt demokratisk organ kernen i det repræsentative demokrati. Det afgørende, men svære i at forvalte disse to roller er at finde balancen og ligevægten over tid. I nogle perioder, f.eks. i forbindelse med budgetlægningen, er styringsrollen i fokus. Når kommunalvalget nærmer sig, er det repræsentationsrollen, der er afgørende. Praktiserer man som politiker kun styringsbenet, bliver man økonomidirektør, og praktiserer man kun repræsentationsbenet, bliver man populist. Ingen af rollerne er attraktive som politiker. Det er bedst at gå på begge ben.

### *Konsensus og konflikt*

Politisk beslutningstagen indebærer både konsensus og konflikt. Det er kernen i den demokratiske dialog ud fra forskellige politiske anskuelser. Her skal man som politiker også finde balancen. Alt må ikke være konsensus og klappet af på forhånd, da de medfører, at vælgerne ikke kan kende forskel på politikerne, og den demokratiske debat vil dø. Derimod må alt heller ikke være konflikt, da en kommune ikke kan arbejde eller handle for borgernes bedste, hvis alle beslutninger handler mere om proces end indhold, samt om hvem der vinder og taber.

### *Dialog med de fagprofessionelle*

Der er i mange kommuner ikke tradition for, at de folkevalgte regelmæssigt er i direkte dialog med de fagprofessionelle. Oftest er de kun i dialog med de systemprofessio-

nelle. Den danske velfærdsmodel bygger på, at hovedparten af velfærdsopgaverne løses af fagprofessionelle medarbejdere, som er uddannet til at løse en specifik, kommunal opgave. Dette er pædagoger, lærere, sygeplejersker, socialrådgivere, regnskabsmedarbejdere, miljøteknikere eller andre faglige uddannelser, der findes og reguleres i de ca. 60 kommunale personaleoverenskomster. Det afgørende i de folkevalgtes direkte dialog med repræsentanterne for de enkelte fagprofessionelle grupper er at høre de faglige begrundelser og sætte de nødvendige politiske rammer for den faglige udøvelse af opgaven. Der er ikke tale om, at de folkevalgte skal overtage deres arbejde, tværtimod. Der er tre spørgsmål som grundlag for denne dialog: 1) Hvad er den faglige begrundelse for de faglige valg, hvorfor vælges bestemte løsninger på fagets hovedområder? 2) Hvilken evidens er der for valget, og hvad er den forventede (målelige) effekt? 3) Hvad koster ydelsen, beslutningen i den enkelte sag eller sagstype, og hvordan passer den til de gældende budgetter for området? Hovedformålet med denne dialog er, at de folkevalgte skal kende »forretningen«, og de skal kende de faglige begrundelser på de store opgaveområder, hvor man som politiker er ansvarlig. Det giver en langt bedre indsigt og politisk indflydelse end nærmest bevidstløst at træffe utallige beslutninger i enkeltsager uden overblik og uden at kende det faglige grundlag tilstrækkeligt godt. Dialogen skal baseres på en række typiske, men anonymiserede sager.

#### *De fire lokale prioriteter*

Det er tidligere påpeget, at borgmestrene har fire hovedprioriteter (Berg og Kjær, 2007), og disse kan alle overføres til kommunalpolitikkerne. De strategiske opgaver er: At udvikle kommunen på alle dimensioner, hvor innovation nu er et vigtigt kommunalt tema i alle kommuner. At gøre opmærksom på kommunens kvaliteter og identitet overfor sine omgivelser. Det hedder mange steder »Kommunen på landkortet« og nu konkurrerer alle landets

kommuner om opmærksomhed og succes. At give kommunen en kollektiv identitet, eller rettere at skabe og genskabe det lokale fællesskab omkring kommunens identitet. At skabe sikker drift. Dette har til alle tider været en kommunal prioritet, en grundforudsætning, som bare skal være løst, men det blev ikke mindst blodig virkelighed i dagene op til og især lige efter dannelsen af de nye kommuner med start 1.1.2007.

#### **Syv anbefalinger til det kommunale velfærdslederskab**

På baggrund af artiklen vil jeg konkludere med syv anbefalinger til politikerne om nødvendige forandringer for, at fremtidens lokale folkevalgte kan løse opgaven som velfærdsledere i en moderniseret og tidssvarende udgave:

#### *Nye politikerroller*

Tag en debat om politikerrollerne væk fra den gængse buket af forskellige fortolkninger af politikerhvervet og hen imod udviklingen af helhedsorienterede og visionære politikerroller, hvor det er tydeligt, hvilke forventninger, der er forbundet med hvervet. Arbejdet som lokal beslutningstager er under alle omstændigheder meget jordnært, fragmenteret, håndgribeligt og kortsigtet. Disse vilkår tager som regel tid og fokus fra det visionære, målformulerende og helhedsorienterede i de politiske beslutninger, som er en forudsætning for velfærdslederskabet.

#### *Brug de professionelle ledere og medarbejdere*

Åbn fagligheden i en tæt og løbende dialog med disse, således at du kender »forretningen« og læg så de politiske rammer og sigtelinjer. Vær konstruktiv kritisk i dette tilidsbaserede samarbejde som borgernes repræsentant over for faglighederne og overlad driften til de professionelle.

#### *Vær politiker og borgernes leder*

Det skal være tydeligt, at du både styrer kom-

munen og repræsenterer vælgerne. Professionaliser politikdannelsen med en egentlig kompetenceudvikling af, hvordan man får politisk indflydelse og styrer en kommune. Det sker ved politikeruddannelse og ved at skabe erfaringsmiljøer blandt de folkevalgte ved oprettelse af et »Akademi for politisk lederskab«. Gerne mange, lokalt og centralt.

*Borgerne skal være aktive i politikskabelsen*  
Vær som politiker eksponent for, at borgerne og civilsamfundet får en mere aktiv rolle i skabelsen af den lokale politik, ikke mindst når der sker store forandringer i de kommunale opgaver, deres kvalitet og finansiering.

*Innovér og slank kommunen*  
Påtag dig ansvaret for at innovere og slanke velfærdsstaten med de opgaver, som du har ansvaret for i den enkelte kommune. Gør du det ikke selv, så gør staten det.

*Skab den attraktive politiske arbejdsplads*  
Skab bedre arbejdsvilkår for det lokalpolitiske arbejde og den enkelte folkevalgte i begrebets videste forstand. Gå i spidsen i indsatsen for at give det lokale demokrati og de lokale folkevalgte et bedre omdømme, lokalt og i offentligheden.

*Formuler et kodeks for godt politisk lederskab:*  
Fastlæg i Byrådet et kodeks for rollen som folkevalgt velfærdsleder.

Som en afsluttende bemærkning vil jeg foreslå, at kommunerne igen anvender den hæderkronede betegnelse: folkevalgt i stedet for politiker. Betegnelsen politiker kom ind i den politiske terminologi lige efter 2. Verdenskrig, da Hitler med sit misbrug af forestillingen om »Das Volk« havde ødelagt betegnelsen. Det betød, at det amerikanske »politiker« med alle dets negative associationer vandt indpas, og som bekendt fortsat anvendes i dansk politik, også i lokalpolitik. Lad os for fremtiden bruge betegnelsen »lo-

kal folkevalgt«, så vi hele tiden mindes om, at vores lokale politikere er folkevalgte, og lad så fortsat Folketinget om at være ledet af politikere.

## Litteratur

- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2007), *Lokalt politisk lederskab*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Blom-Hansen Jens, Marius Ibsen, Thorkil Juul og Poul Erik Mouritzen (2012), *Fra sogn til velfærdsproducent. Kommunestyret gennem fire årtier*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Christoffersen, Henrik og Kurt Klaudi Klausen (2012), *Den danske kommunekonstruktion. Kommunedannelsen med og efter strukturreformen: professionalisering, organisering og performance*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dahlgaard, Jens Olav, Ulf Hjelmar, Asmus Olsen og Lene Holm Pedersen (2009), »Lokalpolitikernes rolle og råderum«, København: AKF.
- Forum for offentlige topledelse (2005), »Public Governance«, Kodeks for god offentlige topledelse i Danmark, København: Finansministeriet.
- Indenrigs- og Socialministeriet (2009), »Arbejdsgruppen om kommunalpolitikernes rolle og arbejdsvilkår«, København: Indenrigs- og Socialministeriet.
- Indenrigsministeriet (1977), »Kommunalt nærdemokrati«, redegørelse afgivet af en arbejdsgruppe nedsat af indenrigsministeriet, Betænkning 798.
- Indenrigsministeriet (1980), »Kommunale styreformer og kommunalpolitikernes arbejdsvilkår« Betænkning nr. 894, København: Indenrigsministeriet
- Indenrigsministeriet (1994), »Kommunalpolitikernes arbejdsvilkår – Betænkning fra det af Indenrigsministeren nedsatte udvalg om kommunalpolitikernes arbejdsvilkår og repræsentation i de kommunale råd«, Betænkning nr. 1271, København: Statens Information.
- Kjær, Ulrik (2012), »Borgmesterledelse – om at løbe mellem broen og maskinrummet og om kunsten at sidde for bordenden ved et rundt bord«, København: Kommunernes Landsforening.
- Kommunernes Landsforening (2013), »Fremtidens kommunestyre«, København: Kommunernes Landsforening.
- Klausen, Kurt Klaudi (2013), »Vilkår under forandring: Om udviklingen i samspillet mellem folkestyre, politik og administration«, i Søren Thorup,

- red., »I fællesskabets tjeneste« 100 års kommunal ledelse, København: Gyldendal.
- KOMDIR (2013), »Vejen til en ny forvaltningspolitik«, KOMDIR.
- Melander, Preben (2012), *Lederskabsreformationen. Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium*, København: Jurist- og økonomiforbundets Forlag.
- Mouritzen, Poul Erik, red. (2010), *Opfundet til lejligheden*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Ny Dansk Forvaltningspolitik (2012), »En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar«, oplæg skrevet af en bred kreds af forvaltningsforskere.
- Nygård, Jesper (2012), »Det sociale enzym«, København: KAB.
- Petersen, Jørn Henrik (2003), »Gårdmandsvenstre – velfærdsstatens far«, i Klaus Petersen, red. *13 historier om den danske velfærdsstat*, Syddansk Universitetsforlag, pp. 81-93.