



Tiltrædelsesforelæsning, den 24. april 2013
v/adjungeret professor, tidl. kommunaldirektør
Jens Christian Birch

På vej mod nye forvalter- og politikerroller efter kommunalreformen

Hvad bliver konsekvenserne for det
kommunale velfærdslederskab?

fri
agent

Jens Christian Birch
free agent, networker & adviser
cand.scient.pol

Temaer

- Kommunernes udfordringer - og krise
 - budgetbalance og kommunalreform
 - faldende opbakning til kommunestyret
 - opbrud i velfærdssamfundets værdier
- Værdier og historie
- Den politiske ledelse og organisation
- Hvad siger forskerne
- Nye løsningsmodeller

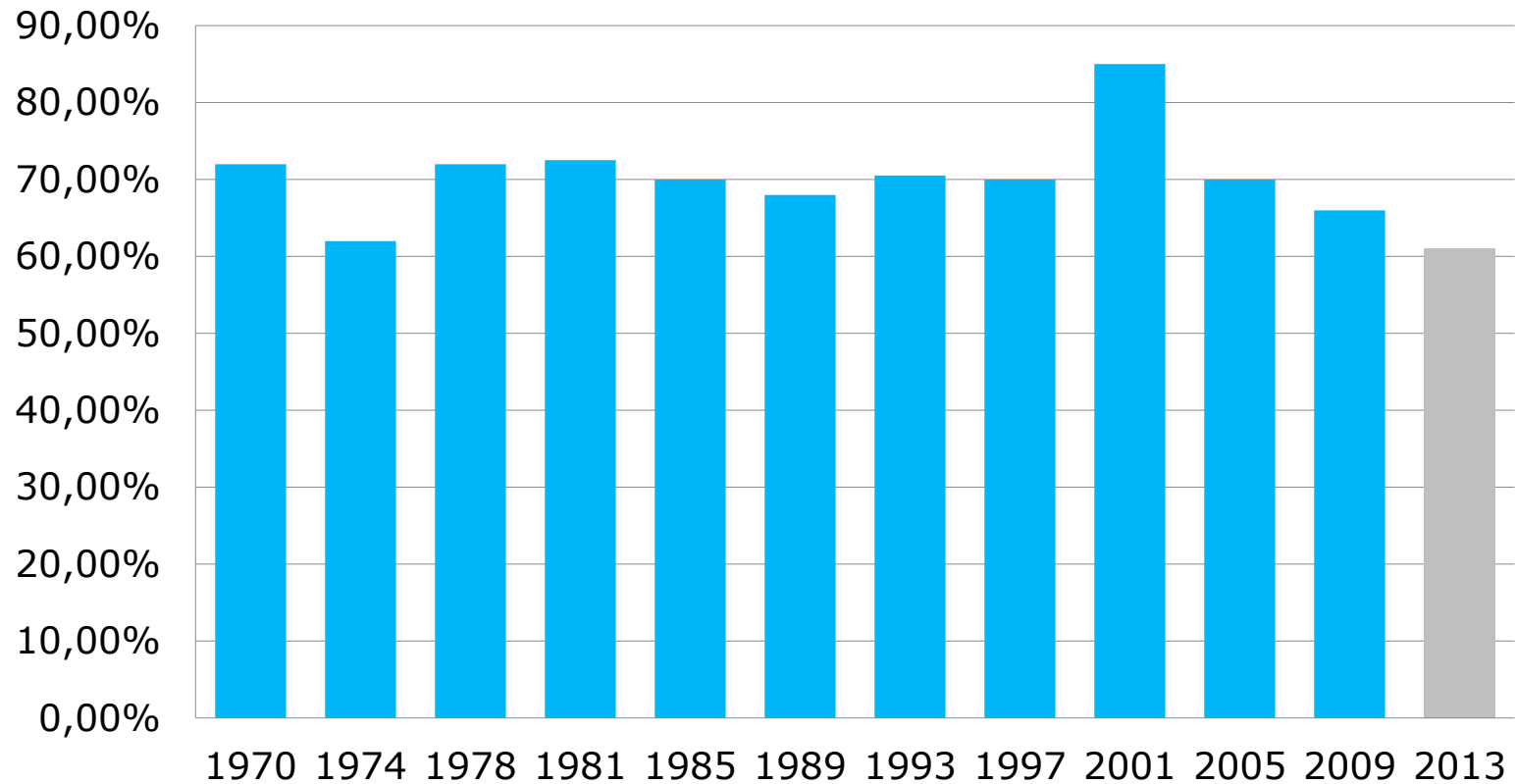
Kravet om budgetbalance

- 0 % realvækst frem til 2020
- 11 mia. kr. under økonomiaftaler fra 2009
- 30.000 færre ansatte
- Stram budgetstyring og skattestop
- Balanceproblemer - demografi

Kommunalreformen er den nye ramme

- Reformen gennemført og evalueret - justeringer
- Fra 271 til 98 kommuner, 14 amter til 5 regioner
- Fra 4.677 til 2.468 lokalpolitikere
- Fra 20.000 til 56.000 borgere i gennemsnit
- Bedre faglig og økonomisk bæredygtighed- mere effektive kommuner
- Flere opgaver og faglig professionalisering
- Den politiske ledelse uændret

Faldende deltagelse ved kommunevalgene



Opstilling til kommunevalget



Note: Ved valget i 1970 gik man fra valg i cirka 1.300 kommuner til 275 kommuner, og i 2005 gik man ned til valg i 98 kommuner

Kilde: Strukturkommissionen, Indenrigs- og Socialministeriet og Danmarks Statistik

Opbrud i velfærdssamfundets værdier

- Borger eller forbruger?
- Fra velfærdsrettigheder til pligtetik
- "Mere for mindre" - civilsamfundets aktive medvirken, medansvar for lokalsamfundet
- Forbrugerholdninger og egoisme

Velfærdsstatens værdigrundlag smuldrer?

” 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.”

Citat af Jesper Nygård, KAB: ”Det sociale enzym”

Kommunernes historie i 176 år

- Grundlægges i 1837-43
- Junigrundloven 1849
- Konsolideres i 1867 - udvalgsstyret
- Almindelig valgret 1908
- Kommunalreform 1970
- Kommunalreform 2007

Kommunernes værdigrundlag

- Folkevalgt lokaladministration - lægmænd
- Spredde den politiske magt - borgernes deltagelse i den politiske værdifordeling
- "Demokratiets rugekasse"
- Tæt på politikerne - tilpasse til borgernes præferencer - central prioriteringsopgave
- Kommunens fem roller:
 1. fællesskab
 2. geografi
 3. borgere
 4. myndighed
 5. velfærd

Fra lokaldemokratiets barndom



Fra lokaldemokratiets barndom



Nutid - Næstved Byråd



Nye krav til politikerne

- Frem til 1970 kun enkeltsags- og driftsbeslutninger
- Opgavevæksten op til i dag - fra sogn til velfærdskoncern
- Flere og nye eksterne interessenter, udbud af kommunale opgaver - kritisk presse
- Den svære prioriteringsopgave - økonomistyringen
- Nærdemokratiet vokser; høringer, borgermøder, brugere
- Nye styringsparadigmer; mål- og rammestyring, kontrakter, politikker
- Stigende krav til politikernes kompetencer (fagligt/proces) til overblik og initiativ - især efter 1970 og 2007

Folkevalgte og ansatte

	1966	1990	2010
Antal folkevalgte	10.005	4.677	2.468
Antal ansatte	46.020	451.916	527.755
Antal ansatte per folkevalgt	4,6	96,6	213,8
Antal kommuner	1.108	271	98

Den politiske organisering

- Levedygtigt udvalgsstyre i 40 år, fremmer enkeltsagerne og giver stor politikermedvirken
- Udvalgssektorisering svækker samordning og strategi
- Svag politisk kontrol og lukkethed fremmer konsensusadfærd
- Konsensusværdier grundfæstet – brede forlig om budget, store sager (fusion) og konstituering som "svendestykker"
- Kun få eksperimenter med at udvikle den politiske organisering (Skanderborg, Bornholm, Regionerne)

De mange politikerroller – mangfoldighed eller rådvildhed

- Borgmester - *kommunens førstemand*
- Udvalgsformand - *sektorformanden*
- Vælgernes repræsentant - *folkets mand*
- "Den gode politiker"- *idealpolitikeren*
- Bestyrelsesmedlemmet - *erhvervsmandens ideal*
- Enkelt- og mærkesagspolitikeren – *populisten*
- Ideologen - *partiet i højsædet*
- Pragmatikeren – *realpolitiker - løsninger tæller*
- Strategen - *tænker langt – fokus på magt*
- Ombudsmanden - *borgerens klageorgan*
- Embedsmanden - *glemmer at være folkevalgt*
- Regelrytteren - *regel før virkelighed*
- Fagforeningskommisæreren - *faggruppe før borgeren*

Politikernes vurdering af deres vilkår

- Kritik af uforståeligt beslutningsgrundlag og mulighed for overblik - man mangler kompetencer
- 95 % ser resultater af deres arbejde - utaknemmeligt
- Mere komplekst - skal kunne agere politisk
- Øget tidsforbrug - 15-20 timer/uge
- Kritik af ringe økonomisk kompensation
- Den traditionelle politikerrolle under pres

Politisk/administrativ ledelse i kommunerne - ledelsesforskningen

- De systemprofessionelles og de fagprofessionelles ledelsesudvikling i 30 år
- De organisatoriske og politiske konsekvenser af kommunalreformen
- Borgmesterledelse og - roller
- Politikerroller og -vilkår

- Desuden: Betydelig ledelsesmæssig opkvalificering

Forskerne om den politiske ledelse

- Der er ikke for alvor politisk taget fat på en diskussion om yderligere professionalisering af det kommunalpolitiske arbejde
- Med etablering af de større kommuner er det en udfordring at sikre den politiske kontrol og borgernes fortsatte engagement
- Der er et stigende mismatch mellem lægmandspolitikernene og de professionelle
- Behov for nye politikerroller efter kommunalreformen

Konklusion:

- Økonomisk smalhals et vilkår i mange år
- Vigende folkelig lokal tilslutning
- Velfærdssamfundets værdier forandres
- Lægmandsstyret under pres – især efter 2007
- Behov for en ændret politisk ledelse med nye politikerroller
- Mere forskning i politisk ledelse

Kommunal parlamentarisme?

- Borgmesteren vælges ved direkte valg - kan afsættes
- Store parlamentariske byråd - små udøvende udvalg
- Stærkere kontrol af den udøvende magt
- Folkeafstemninger om vigtige sager
- Udskrivelse af kommunale valg
- Regering og opposition som ny konfliktpræget politisk kultur
- Konklusion: Tydeligere politikerroller - men fremmed for den herskende politiske kultur

Kommunaldirektørstyre?

- Udøvende magt hos kommunaldirektøren
- Borgmesteren kun formand for byrådet
- Store byråd: 50 -100 medlemmer
- Politikerne kun vagthunde, ombudsmænd og repræsentanter for vælgerne
- Styrket rationalitet – mere politisk konflikt

Velfærdslederens seks opgaver

1. At have visioner, vise retning og udstikke mål for kommunen - lede kommunen og borgerne
2. At vælge den politiske sag - ikke den personlige
3. At afbalancere styrings- og repræsentationsopgaven
4. At afbalancere konsensus og konflikt
5. At være borgerens repræsentant overfor de professionelle
6. Forstå de fire lokale hovedprioriteter:
 - At udvikle kommunen
 - Kommunen på landkortet
 - En kollektiv identitet
 - Sikker drift

Den attraktive politiske arbejdsplads

- Kvalificering og forenkling af det politiske beslutningsgrundlag - politisk strategi
- "Work smarter not harder"
- Kompetenceudvikling og træning - oprette "Akademi for Politisk Lederskab"
- Bedre sekretariatsbetjening og information
- Økonomisk kompensation som muliggør frikøb af tid hos arbejdsgiver i hele valgperioden
- Større anerkendelse og respekt
- Træn de politiske talenter – og brug dem - fødekæden skal genoprettes

Det kommunale velfærdslederskab - syv anbefalinger

1. Udvikl helhedsorienterede, visionære politikerroller
2. Brug de professionelle rigtigt; åbn fagligheden, vær konstruktiv kritisk som borgernes repræsentant
3. Vær politiker og borgernes leder - professionaliser politikdannelsen ("Akademi for Politisk Lederskab")
4. Skab bedre arbejdsvilkår og omdømme for politikerne
5. Påtag dig ansvaret for at innovere og slanke velfærdsstaten
6. Vær eksponent for, at borgerne og civilsamfundet får en aktiv rolle i skabelsen af den lokale politik
7. Fastlæg en kodex for den politiske rolle som velfærdsleder

The Economist

FEBRUARY 2ND - 9TH 2013

economist.com

Immigration: Obama gets it right
The rift between China and North Korea
Can Egypt's revolution be rescued?
How to reform America's lawyers
The mystery of the Birdmuda Triangle

The next supermodel

Why the world should look at the Nordic countries

A 14-PAGE SPECIAL REPORT



Subscription	US\$6.99	Canada	C\$7.99	India	INR 1,000
Single copy	\$2.00	UK	£3.50	Japan	¥4,500
Foreign postage	\$1.00	Australia	A\$4.50	South Korea	₩5,000
Advertising	Call 020 7858 3100	China	¥100.00	Taiwan	NT\$1,000
Printed in the UK		USA & Mexico	\$4.50	Thailand	฿1,000
Printed on 100% recycled paper		South Africa	R15.00	USA & Mexico	\$4.50