

DET KOMMUNALE FOLKESTYRE ER I FORANDRING

HVOR SKAL VI HEN?



Det kommunale folkestyre er i forandring. Hvor skal vi hen?

Opsamling og inspiration

© KL

Marts 2017

Produktion: KL's Trykkeri

Design: e-Types

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

Produktionsnr. 830175

FORORD

Det kommunale folkestyre er i forandring. Som det altid er, fristes man til at sige. Aktuelt er det ikke kun kommunernes opgaver og roller, der er under udvikling og til debat – det er også selve det politiske arbejde og rollen som kommunalpolitiker.

Vi hilser debatten velkommen. Alle kommuner og alle kommunalpolitikere står med forskellige udfordringer, men alle har også det til fælles, at den politiske proces og rollen som kommunalpolitiker ændrer karakter.

Debatten om lokaldemokratiets udvikling skal naturligvis først og fremmest foregå i de enkelte kommunalbestyrelser. Men samtidig er det vigtigt at drøfte udviklingen i et større fællesskab. Derfor inviterede KL's bestyrelse i efteråret og vinteren 2016/2017 alle kommunalpolitikere til tre regionale konferencer – i Kolding, Køge og Rebild – hvor vi sammen kunne drøfte forskellige aspekter af det lokalpolitiske arbejde i dag og i fremtiden.

Det primære formål med konferencerne var at give ordet til jer kommunalpolitikere og skabe et rum til drøftelser på tværs af kommunegrænserne. Det foregik i tre politiske værksteder: ét om politikerrollen og det politiske arbejde, ét om den politiske organisering i kommunen og ét om den samarbejdende kommune.

Kommunalpolitikere fra over 75 kommuner deltog i værkstederne, delte tanker og ideer, udvekslede erfaringer og gav indspark til, hvordan kommunestyret kan udvikle sig fremover.

Vi vil gerne kvittere for det imponerende engagement, der blev lagt i diskussionerne. Med kataloget her ønsker vi at se på tværs af de tre konferencer og dele ideer og refleksioner fra de mange værksteder. Samtidig sætter vi fokus på nogle af de dilemmaer og spørgsmål, som blev rejst på konferencerne.

Dilemmaerne og spørgsmålene spænder vidt: Hvordan kan man udfylde det politiske hverv i kommunalbestyrelsen – med respekt for hinandens forskelligheder? Hvordan kan man organisere det politiske arbejde? Og hvordan sikrer man gennemsigtighed og demokratisk forankring i de kommunale samarbejder?

Kataloget giver ikke alle svarene. Formålet er, at I får konkret inspiration til at fortsætte debatten om det kommunale folkestyre i kommunalbestyrelserne – og til arbejdet med at fastholde og styrke den høje tillid, opbakning og effektivitet, som kendetegner kommunestyret i dag.

Det er os som kommunalpolitikere, der skal være drivkraften i det kommunale folkestyres udvikling – og de tre konferencer viste mange spændende veje frem.

God arbejdslyst!



Martin Damm



Jacob Bundsgaard

01 / POLITIKERROLLEN OG DET POLITISKE ARBEJDE

I værkstedet om politikerrollen og det politiske arbejde debatterede deltagerne deres rolle som kommunalpolitikere og formulerede en række gode råd til nuværende og kommende politikere.

På tværs af de tre konferencer var der især livlig debat om, hvordan man kan holde tre balancer:

- Balancen mellem at opholde sig på kommandobroen og dykke ned i maskinrummet
- Balancen mellem at diskutere politik med hinanden og med borgerne
- Balancen mellem at kæmpe politiske kampe og sikre gode personlige relationer.

Nedenfor folder vi balancerne ud med deltagerens egne ord som oplæg til videre drøftelse.

Det er vigtigt – men svært – at begive sig ned i kommunens maskinrum

Som kommunalpolitiker skal man mange – og meget forskellige – ting. Man skal påtage sig opgaven som politisk leder og formulere og udstikke de overordnede visioner for kommunen og dermed befinde sig helt oppe på den politiske kommandobro. Men man skal også have en vis forståelse for den kommunale opgaveløsning og et blik for de konkrete udfordringer, som borgerne oplever i deres hverdag og i mødet med kommunen. Dvs. man skal dykke ned i kommunens maskinrum.

Heri er en tilsyneladende modsætning, men det behøver ikke være et enten/eller. Dels kan man i den enkelte kommunalbestyrelse supplere hinanden: Nogle befinder sig bedst på broen, mens andre helst vil tættere på arbejdet i kommunens maskinrum. Dels vil ens prioritering afhænge af den konkrete situation: Er man i gang med at formulere kommunens børne- og ungepolitik, eller er der en konkret sag på det tekniske område, som tiltrækker sig stor offentlig opmærksomhed? Afhængig af svaret vil man blive trukket mod henholdsvis broen og maskinrummet. På samme måde ændres fokus ofte i løbet af en politisk proces: Når en politisk diskussion spidser til, bliver det ofte endnu vigtigere at have blik for, hvordan kommunen løser helt konkrete opgaver for borgerne.



Ifølge deltagerne på de tre konferencer er det vigtigt at have forståelse for, hvad der foregår i maskinrummet. Man kan ikke politikudvikle på et helt blankt stykke papir. Det er vigtigt at forstå, hvordan kommunens administration arbejder, og hvilke overvejelser og argumenter, der ligger bag eksempelvis en skolelukning eller støtte til nye cykelstier.

”Vi har behov for at forstå maskinrummet, ellers kan vi ikke få succes.”

Man skal ikke kun forstå det administrative maskinrum – man skal også forstå det demokratiske maskinrum ved at komme tættere på borgerne. Hvilke udfordringer oplever borgerne, når de bruger kommunens cykelstier, og hvorfor mener de, at det er vigtigt, at bevare den lokale skole?

Når man forstår kommunens maskinrum – i både den ene og den anden forstand – er det nemmere at komme igennem med sine ideer til, hvilken vej kommunen skal gå. Men det kan være udfordrende at få indsigt i maskinrummet – og tidskrævende. Udfordrende, fordi det ikke altid er let at få øje på det politiske råderum. Tidskrævende, fordi der er mange detaljer at sætte sig ind i. Derfor skal der prioriteres meget bevidst.

Som kommunalbestyrelse bør man ikke lukke sig om sig selv

Det tager tid at udvikle politik, for kommunen er et demokratisk fællesskab, og kommunalbestyrelsen skal løbende sikre, at helhedsynet bliver styrende i kommunale beslutninger.

På tværs af de tre konferencer var der bred enighed om, at man som kommunalbestyrelse og i særdeleshed som politiker hele tiden skal prøve sine ideer og tanker af blandt partifæller, borgere og andre aktører. Og man skal lytte. I takt med at partiforeningerne har mistet medlemmer, er dette blevet endnu vigtigere – særligt borgerne er en vigtig kilde til inspiration.

”Borgerinddragelse betyder mere nu. Tidligere havde jeg et klart mandat for hele valgperioden, når jeg var blevet valgt – nu forventer borgerne at blive inddraget løbende, og derfor er mit mandat hele tiden til forhandling.”

I praksis betyder det, at man skal balancere rollen som beslutnings-tager med rollen som ”facilitator”. På den ene side skal man have et klart politisk projekt og udstikke en retning, så borgerne kan se, at det gør en forskel, hvem de stemmer på. På den anden side skal man forsøge at skabe de rette betingelser for, at andre kan formulere gode løsninger på lokale udfordringer. Sidstnævnte kræver, at man går til opgaven åbent og fordomsfrit.

”Vi skal ikke som kommunalpolitikere komme med færdigretter, men spille en ny rolle som facilitator.”

Gode relationer er afgørende for det politiske arbejde

Det er vigtigt i forhold til at trives som kommunalpolitiker, at man har gode relationer til borgerne, men også til kollegerne i kommunalbestyrelsen. Uanset om en given beslutning er truffet med bredt eller snævert flertal, så er det afgørende, at der forud har været en god debat, hvor eventuelle uenigheder har været bragt på banen.

På tværs af de tre konferencer pegede mange af deltagerne på, at det er helt legitimt at være uenige og synliggøre forskelle – så længe det ikke ender i personlig konflikt. Som enkeltpolitiker såvel som kommunalbestyrelse må man acceptere forskelle politikere imellem og bruge dem konstruktivt i det politiske arbejde.

”Det er vigtigt at synliggøre konflikter og holdningsforskelle. Det er svært at lave et godt kompromis, hvis det ikke står klart, hvad nogen mener.”

Ønsket om en professionel uenighedskultur skinner også igennem i de gode råd til nuværende og kommende kommunalpolitikere, der blev givet på de tre regionale konferencer. På samme vis afspejler de gode råd, at politik og personer er tæt knyttet sammen i kommunalpolitikken. Det politiske arbejde går tæt på én personligt, og derfor er personlig integritet vigtigt i det politiske arbejde.

De gode råd kan forekomme ganske banale, men kan være svære at efterleve i praksis. De bliver udfordret i den kommunalpolitiske hverdag, når man befinder sig i en svær konstitueringsproces, en vanskelig budgetlægning eller en ophedet skolestrukturdiskussion. Og det er netop disse situationer, rådene er møntet på.

Gode råd

– fra én politiker til en anden

- › Forbered dig og prioriter benhårdt. Sæt dig ind i sagerne, læs dagsordenen, men prioriter også din tid – du kan ikke kæmpe alle kampe.
- › Stå fast. Kend dit politiske projekt, vær dig selv og sig, hvad du mener – også når du bliver presset.
- › Vær ydmyg og lydhør. Dine medborgere er din vigtigste inspirationskilde – dyrk dit lokale netværk.
- › Samarbejd på tværs. Søg resultater gennem samarbejde – både i dit eget parti, men også med andre partier.
- › Vær troværdig og ordentlig. Overhold aftaler og arbejd professionelt – også når det spidser til.
- › Hav styr på dit private bagland. Arbejdet i kommunalbestyrelsen tager tid. Tal med din familie og din arbejdsgiver, så også de ved, hvad de går ind til.



Alle deltagerne på de regionale konferencer delte ud af deres erfaringer og formulerede tre gode råd til nuværende og kommende kommunalpolitikere. Efterfølgende blev der stemt på det bedste råd med røde klistermærker. Her er et godt råd med mange stemmer fra konferencen i Rebild.

Refleksionsspørgsmål til kommunalbestyrelsen

- › Hvornår er det særlig vigtigt at være på kommandobroen? Og i maskinrummet?
- › Hvilke fordele og ulemper er der ved at specialisere sig i et enkelt fagområde?
- › Hvordan arbejder I med at sikre og fastholde det politiske råderum?
- › Hvordan sikrer I tilstrækkelig tid til politikudvikling?
- › Hvordan arbejder I med at involvere de relevante parter i lokalsamfundet?

02 / DEN POLITISKE ORGANISERING I KOMMUNEN

I værkstedet om den politiske organisering i kommunerne debatterede deltagerne fordele og ulemper ved forskellige måder at organisere sig politisk på i kommunalbestyrelsen.

Der var især fokus på spørgsmålene:

- Hvilken politisk arbejdsdeling skal der være i kommunalbestyrelsen?
- Hvad kan midlertidige udvalg efter styrelseslovens §17, stk. 4?
- Hvordan kan man benytte sig af forskellige politiske arbejdsformer?

Nedenfor uddyber vi de tre spørgsmål med deltageres egne ord som oplæg til videre drøftelse.

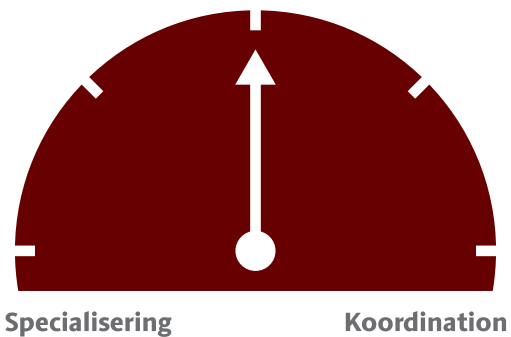
Den vigtige balance mellem specialisering og koordinering

Den politiske organisering i kommunalbestyrelsen sker primært gennem udvalg, for udvalgsstyret står stærkt i Danmark. De stående udvalg og deres møder er dér, hvor meget af det politiske arbejde foregår. Det er i høj grad i udvalgene, at man udvikler og debatterer kommunalpolitik og træffer de politiske beslutninger.

Når man som kommunalpolitiker sidder i et udvalg giver det mulighed for at specialisere sig i fx skole-, beskæftigelses- eller ældrepolitik. Kommunerne tager sig af mange og ganske forskellige problemstillinger, og det betyder, at man som kommunalpolitiker emnemæssigt skal favne bredt. For mange kommunalpolitikere er det netop i udvalgsarbejdet, at man kan gå mere i dybden med udvalgte politikområder. Det giver indsigt og politisk selvtillid.

Udfordringen er at sikre, at der bliver tænkt tilstrækkeligt på tværs af politikområder. Den politiske arbejdsdeling indebærer en risiko for silotænkning og skaber derfor ofte et behov for koordinering. For det er ikke muligt at lave en udvalgsstruktur, hvor alle politiske problemstillinger passer ind i ét og kun ét udvalg. Tit vil en politisk problemstilling være relevant for flere udvalg. Fx kan en sag have både en social-, en uddannelses- og en beskæftigelsesvinkel.

”Vi holder nogle gange fælles udvalgs møder for to fagudvalg, hvis der er en sag, som er relevant for begge udvalg.”



Mere konkret ligger udfordringen i, hvordan man på samme tid kan imødekomme ønsket om specialisering og behovet for koordinering. Typisk sker specialisering helt automatisk på grund af den traditionelle udvalgsstruktur, men det gør koordinering ikke. Det kræver tværtimod en bevidst prioritering fra kommunalbestyrelsens side.

Det afgørende er, at man som kommunalbestyrelse finder en god balance. Balancen kan variere fra kommune til kommune, ligesom den kan variere over tid i takt med, at kommunens situation ændrer sig. Og indenfor den enkelte kommunalbestyrelse skal der være plads til både dem, der ønsker at specialisere sig inden for et udvalgsområde, og dem, der gerne vil arbejde tværgående.

Eksempler på udfordringer ved koordinering

- › Hvordan koordinerer man politikudvikling på integrationsområdet, når beskæftigelsesudvalget er ved at udarbejde en ny beskæftigelsespolitik samtidig med, at medborgerskabsudvalget er i gang med at lave en ny frivillighedspolitik?
- › Hvordan sikrer man, at man får koblet ældreudvalgets idé om at give de ældre bedre IT-færdigheder med skoleudvalgets idé om, at folkeskoleeleverne skal øve sig i at lære fra sig?
- › Hvordan får man skabt sammenhæng mellem arbejdet i et §17, stk. 4-udvalg om børns motion og arbejdet i skole-, sundheds- og fritidsudvalget?

§17, stk. 4-udvalg er et spændende, men udfordrende redskab

Der eksisterer forskellige håndtag, man kan bruge i arbejdet med den politiske organisering. Man kan ændre antallet af pladser i kommunalbestyrelsen, antallet af stående udvalg, antallet af udvalgsmedlemsskaber pr. kommunalpolitiker, de enkelte udvalgs opgaveportefølje osv. På tværs af de tre konferencer samlede interessen sig især om de særlige udvalg, som kan nedsættes efter styrelseslovens §17, stk. 4. Det er udvalg, som modsat de stående udvalg er midlertidige, og hvor der også kan sidde personer, der ikke er medlem af kommunalbestyrelsen.

Udvalgene er typisk målrettet en aktuell problemstilling, som kommunalbestyrelsen ønsker at have særligt fokus på i en afgrænset periode. Nogle kommuner bruger §17, stk. 4-udvalgene som følgegrupper til konkrete anlægsprojekter, mens andre kommuner bruger dem som idégrupper, der skal komme med indspark til særlige politikker, fx kommunens erhvervs- eller bosætningspolitik. Som kommunalpolitiker er det en god mulighed for at komme tidligt med i politikudviklingen på en måde, der giver mulighed for meget direkte kontakt og dialog med fx borgerne.

”Man må ikke tro, at man har købt sig til bred borgerinddragelse med §17, stk. 4-udvalg: Borgerne er kun involveret i en enkelt sag.”

Et §17, stk. 4-udvalg kan være et interessant supplement til de stående udvalg. Men det rejser også en række vigtige spørgsmål: Hvordan udvælger man for eksempel de personer, der skal deltage? Og er det ikke en besværlig måde at arbejde politisk på?

Uanset udfordringerne blev der på konferencerne udtrykt stor lyst til at udvikle politik på nye måder, til at invitere borgerne tættere på den politiske proces og til at fortsætte drøftelserne af, hvilke fordele og ulemper der er forbundet med forskellige politiske organiseringer og arbejdsformer.

Der er mange muligheder for at skabe variation i det politiske arbejde

Det politiske arbejde påvirkes ikke blot af den politiske organisering og udvalgsstrukturen. Også den politiske arbejdsform og den politiske kultur er afgørende for arbejdet i kommunalbestyrelsen.

Der er gode muligheder for at variere den politiske arbejdsform. De kommunalpolitiske møder kan tilrettelægges og afholdes på forskellig vis. Man kan bruge temamøder til at vende mere tværgående politiske spørgsmål. Eller man kan have særlige principper for mødeledelse og for, hvor og hvornår møderne afholdes.

Man kan spare tid og kræfter, hvis arbejdsformen er, som den plejer. Men fra tid til anden kan det være givende at få brudt rytmen i det politiske arbejde. Der er masser af inspiration at hente hos andre kommuner. De fleste har gjort sig erfaringer med alternative måder at gå til det politiske arbejde på.

”Det er ikke kun den politiske struktur, som er vigtig. Den politiske kultur betyder også rigtig meget. Altså hvordan man taler til hinanden, og hvordan man arbejder sammen.”

Politisk kultur handler bl.a. om, hvordan man i den enkelte kommunalbestyrelse håndterer konflikter, hvordan man overholder politiske aftaler og hvordan man taler til hinanden. Den politiske kultur er konstant til forhandling. Hvis den politiske kultur ikke er god, kan det være en kilde til stor frustration i det politiske arbejde. Derfor kan man som kommunalbestyrelse med fordel drøfte den politiske kultur og tonen i kommunalbestyrelsen såvel som den politiske arbejdsform.

Tips til politiske arbejdsformer

– fra én politiker til en anden

› Kom ud af rådhuset

- › Skoleudvalget holder uformelle møder med den lokale ”skoleverden”.
- › Byrådsmøder afholdes rundt omkring i kommunen engang imellem.
- › Kommunalbestyrelsen holder høringsrunder andre steder end på rådhuset – fx i en pølsevogn, der placeres forskellige steder i kommunen, eller på lokale skoler.

› Skab gode arbejdsvilkår

- › Hav dialog med forvaltningen om at sikre, at sagsfremstillinger skrives i et klart og forståeligt sprog.
- › Digitale dagsordener og iPads letter arbejdet.

› Lav afveksling i mødeformer

- › Kommunalbestyrelsen afholder temamøder med deltagelse af både embedsmænd og borgere.
- › Der afsættes 20-30 minutter på lukkede møder, hvor alt kan bringes op – også uden at være sat på dagsordenen først.
- › Korte bemærkninger (30 sekunder) på byrådsmøderne giver en god dynamik.

› Husk den gode stemning

- › Det sociale samvær efter møderne er vigtigt.
- › Vi samles til en uformel snak efter byrådsmøderne for evt. lige at få ”klinket skårene”.

Refleksionsspørgsmål til kommunalbestyrelsen

- › Hvordan tænker I på tværs af områder i de politiske processer?
- › Hvis I skulle have et nyt §17, stk. 4-udvalg, hvad skulle det så beskæftige sig med?
- › Holder I for mange møder? Eller for få?
- › Er der noget ved mødeafholdelsen, som I kunne tænke jer var anderledes?
- › Hvad gør I, og hvad kan I gøre, for at sikre en god tone i kommunalbestyrelsen?

03 / DEN SAMARBEJDENDE KOMMUNE

I værkstedet om den samarbejdende kommune debatterede deltagerne, hvilke muligheder og udfordringer der er forbundet med at samarbejde med parter udenfor kommunalbestyrelsen.

På tværs af de tre konferencer var der især debat om tre spørgsmål:

– Hvem er det vigtigt at samarbejde med og hvornår?

– Hvad er udfordringerne i samarbejderne?

– Hvad betyder samarbejderne for det politiske ansvar?

Nedenfor folder vi de tre spørgsmål ud med deltageres egne ord som oplæg til videre drøftelse.

Øget samarbejde påvirker kommunalbestyrelsens opgaver og rolle

Kommunens rolle og kerneopgaver forandrer sig hele tiden, og mange kommunale opgaver følger ikke længere automatisk kommunegrænserne. Derfor er det ikke overraskende, at kommunen samarbejder med mange flere aktører end for få år siden, og at kredsen af kommunale interesser bliver stadig bredere. Samarbejde er blevet et helt naturligt redskab til at skabe gode og holdbare løsninger.

”Samarbejde giver os mulighed for at løse problemer, som vi ellers ikke ville kunne løse.”

Karakteren af samarbejderne og kredsen af samarbejdspartner kan variere meget. Noget af det, der blev debatteret særligt meget på konferencerne var, hvem der er den vigtigste samarbejdspartner. Svaret er ikke entydigt. Nogle kommunalpolitikere mener, at borgerne altid er den vigtigste samarbejdspartner. Andre opfatter ikke borgerne som samarbejdspartnere, men oplever i stedet, at den vigtigste samarbejdspartner er virksomheder og foreninger.

I praksis afhænger svaret ofte af den konkrete situation. Tit vil det være relevant at samarbejde med borgerne om at løse kommunens opgaver eller udvikle politik. Men lige så ofte er det relevant at samarbejde med institutioner på tværs af den offentlige sektor eller med private institutioner. Og endelig er der områder, hvor det er helt afgørende at samarbejde på tværs af kommuner – regionalt og nationalt.

Bredden – og ikke mindst udviklingen – i samarbejderne betyder, at kommunalbestyrelsens arbejdsopgaver og rolle ændrer sig. På den ene side bliver man som kommunalbestyrelse inddraget i opgaver, som man ikke tidligere var involveret i. På den anden side betyder samarbejdet med andre parter, at man som kommunalbestyrelse ikke egenhændigt kan træffe beslutninger. I stedet skal man forsøge at udøve indflydelse ved at mobilisere opbakning blandt partnerne. Dvs. kommunalpolitikernes indflydelse får en anden karakter. I mange samarbejder har man ikke magt til at bestemme, men snarere magt til at overbevise.



Kommunerne har mange og meget forskellige samarbejder. Det kan være en god øvelse af kortlægge variationen og spændvidden i samarbejderne. Udfyld eventuelt figuren her for din kommune.

Udviklingen går så stærkt, at det er vigtigt, at man som kommunalbestyrelse løbende drøfter de mange samarbejder og fx forholder sig til, hvilke man ønsker at prioritere og hvorfor. På samme måde skal hver enkelt kommunalpolitiker overveje, hvilke samarbejder vedkommende vil prioritere, og hvad der skal til for at kunne følge med i dem.

Eksempler på samarbejder med kommunen i centrum

- › På sundhedsområdet er kommunerne primus motor i arbejdet med at skabe sammenhæng og helhed i borgernes forløb. Borgerne bliver udskrevet tidligere og tidligere fra hospitalerne og med mere komplekse behov end tidligere. Det kræver tæt samarbejde med både hospitaler og andre aktører i den offentlige og private sektor, fx i forhold til behandling, bolig, uddannelse og job.
- › På beredskabsområdet spiller kommunerne en nøglerolle i at skabe tryghed. Det kommunale beredskab løser 90 % af de lokale opgaver, fx under stormvejr. Men større trusler som fx terror eller landsdækkende problematikker som kystsikring kræver samarbejde mellem stat og kommuner.

Samarbejde er en balancekunst

Særligt samarbejdet mellem kommunerne er blevet vigtigere de senere år. De tværkommunale samarbejder kan tjene mange formål, fx at sikre faglig bæredygtighed, helhed og sammenhæng, opnå stordriftsfordele, formulere fælles politiske mål eller hensigtserklæringer eller at etablere en stærk fælles front.

Udfordringen ved at samarbejde er, at der kan opstå en ubalance i viden og indflydelse mellem de medlemmer af kommunalbestyrelsen, der deltager aktivt i samarbejder, fx ved at sidde i en styregruppe, og de, der ikke gør.

"Samarbejde er fantastisk. Problemet er, at vi ikke har tid til at fordybe os i samarbejdet og derfor har svært ved at forstå og kontrollere, hvad der sker."

Der kan også opstå ubalancer internt i en styregruppe mellem politikere fra forskellige kommuner og mellem politiske og ikke-politiske medlemmer, fordi de har forskellig viden, forskellig faglighed og forskellige politiske dagsordner.

Som kommunalbestyrelse kan man arbejde med at reducere ubalancerne ved at sikre større åbenhed og gennemsigtighed i samarbejderne, fx ved løbende at afstemme forventninger og rapportere fra møderne. I praksis vil det ofte kræve, at man meget bevidst afsætter god tid og prioriterer ressourcer til at drøfte samarbejderne og dele viden med hinanden i kommunalbestyrelsen.

"Der er formelt ingen tvivl om, hvem der har ansvaret – det har vi i kommunalbestyrelsen. Men kompleksiteten i samarbejderne gør, at ansvarsfordelingen i praksis bliver uigennemskuelig."

Kommunalbestyrelsen har altid ansvaret

Kommunalbestyrelsen har altid det politiske ansvar for de kommunale beslutninger – også når beslutningerne er truffet i samarbejde med andre. Det kan imidlertid være svært at gennemskue ansvarsfordelingen, når man samarbejder på tværs – både for kollegaer i kommunalbestyrelsen og for borgerne. Det kan fx være uklart, hvem der er truffet hvilke beslutninger og hvornår, hvis der ikke løbende er en tydelig kommunikation.

Noget af det, der særligt fyldte i drøftelserne, var, hvordan man som kommunalpolitiker kan gøre sin indflydelse gældende og tydeliggøre sit politiske ansvar. Et af budskaberne var, at det især handler om at gå aktivt ind i samarbejderne på de tidspunkter, hvor man har mulighed for at påvirke dem. Det kan være i det øjeblik, hvor samarbejdet indgås. Her fastlægges den politiske linje og de formelle retningslinjer for, hvordan samarbejdet skal køre. Det kan være løbende gennem kommunalbestyrelsens repræsentanter, og det kan være mod slutningen af et givent samarbejde. For som kommunalbestyrelse har man mulighed for – og en forpligtelse til – at afslutte et samarbejde, når der ikke længere er behov for eller perspektiv i det. Uanset hvor man er i processen, er den gode dialog afgørende for at kunne gøre sin indflydelse gældende.

Opmærksomhedspunkter i samarbejdet

– fra én politiker til en anden

- › Det gode samarbejde forudsætter gennemsigtighed.
- › Det gode samarbejde er afhængigt af, at der afsættes tilstrækkeligt med tid og ressourcer.
- › Det gode samarbejde hviler på et fælles formål og indebærer løbende forventningsafstemning.
- › Det gode samarbejde vokser nedenfra, når der er et oplevet behov.
- › Det gode samarbejde ophører, når det ikke længere er relevant.

Refleksionsspørgsmål til kommunalbestyrelsen

- › Samarbejder I med dem, I gerne vil – og hvordan undgår I blinde pletter?
- › Hvilke af de nuværende samarbejder er det særlig vigtigt for jer at prioritere og hvorfor?
- › Hvordan kan I styrke åbenhed og gennemsigtighed i kommunens samarbejder?
- › Hvordan sikrer I som kommunalbestyrelse den gode dialog om samarbejderne?
- › Hvordan kan I arbejde med at synliggøre resultaterne af samarbejderne og jeres ansvar over for borgerne?

KL

KL
Weidekamps­gade 10
2300 Kø­ben­havn S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

Pro­duk­tions­nr. 830175