

# Ledelse i en folkestyret organisation

Af Svend Lundtorp

Kommuner er meget store virksomheder både målt i omsætning og især ved antal medarbejdere. Samtidig spænder sammensætningen af produkter mere bredt end i nogen anden branche. Dette udgangspunkt stiller umiddelbart krav om kvalificeret ledelse. Imidlertid er den politiske ledelse folkevalgt og kommunalbestyrelsen er pr. definition præget af forskellige holdninger til mål og midler. Underligt nok fungerer de danske kommuner alligevel ret godt.

**D**et handler om ledelse i kommuner. Der findes vel tre slags politisk ledede virksomheder: Den ene er organisationer, foreninger og brugerbestyrelser med et medlemsstyret demokrati, hvor medlemmerne vælger en bestyrelse efter princippet én mand, én stemme. Foreninger kan være præget af høj grad af konsensus, fordi de kæmper for samme mål. Men der er også eksempler på tilfælde, hvor bestyrelsen er splittet, fordi der er uenigheder om mål og midler, eller simpelthen, fordi organisationen lider under interne magtkampe.

Den anden er ministerierne. Her er der tale om organisationer med en politiker som øverst ansvarlig. Ministeren har tilmed ifølge loven om ministeransvar et bredt favnende ansvar for hele ministeriet. Ministeren er en del af et ministerium, der har et flertal af Folketinget bag sig, og har på den måde et demokratisk mandat. Men han er på ingen måde (måske bortset fra statsministeren) valgt af en gruppe vælgere til netop denne post. Han har ingen bestyrelse, der direkte har et ansvar for ministeriet. Hans bestyrelse er regeringen, der igen står til ansvar overfor Folketinget, som igen står til ansvar overfor vælgerne. Der er således tale om et meget indirekte valg af en leder med vidtgående beføjelser overfor ministeriet. Men ministerens rolle er den politiske ledelse. Han skal pege på mål og signalere holdninger. Den daglige ledelse af ministeriets anliggender ligger dog hos departementschefen og cheferne for ministeriets styrelser og direktorater.

Den tredje er kommunerne, herunder regionerne. Her er der tale om organisationer, der ledes af folkevalgte kommunalbestyrelser med en borgmester i spidsen.

Denne artikel handler alene om ledelse i kommuner, der er forfatterens erfaringsfelt. Endvidere er beskrivelsen af fænomenet kommunal ledelse mere baseret på mange års erfaringer som chef, konsulent og forsker end de er baseret på litteraturstudier.

Yderligere er der især fokuseret på den politiske ledelse, fordi det netop er det forhold, der adskiller ledelse i kommuner fra ledelse i private virksomheder. Hvordan kommunaldirektøren styrer sine ansatte og hvordan institutionslederne får skoler og plejehjem til at fungere, er ikke så meget forskelligt fra anden slags virksomhed.

Udover at være politisk styret, adskiller kommuner sig også fra andre virksomheder på i hvert fald på to måder:

Kommunen leverer et vidtspændende sortiment af ydelser til borgeren. Kommunen er ejer eller medejer af store produktionsvirksomheder så som vandforsyning og forbrændingsanlæg. Den anlægger veje og holder parkerne rene. Samtidig driver kommunen et væld af institutioner, som langt de fleste borgere har en eller anden berøring med i form af skoler, daginstitutioner, biblioteker, plejehjem mv. Endelig har kommunen ansvaret for de svage i kommunen. Den skal yde individuel hjælp til folk med behov for bistand, som kan være økonomisk, social eller helbredsmæssig. Ingen privat virksomhed er tilnærmelsesvis så diversificeret som en kommune.

Bl.a. derfor er kommuner og regioner også store virksomheder. I de fleste kommuner er kommunen selv simpelthen den største virksomhed. I 2006 var der 478.257 ansatte i kommunerne, hvilket vil sige én ansat pr. 11 indbyggere i kommunen. I amterne var der 196.715 ansatte, svarende til én ansat pr. 27 borgere. En kommune med 50.000 indbyggere beskæftiger således over 4.500 medarbejdere med vidt forskellig baggrund og uddannelse.

## Den politiske ledelse

### *Kommunestyret*

Hensigten med at have lokalt selvstyre er at lade fornuftige folk fra egnen træffe beslutninger om lokale forhold. De lokale ved bedst, hvor behovet er størst. Yderligere er staten og slet ikke Folketinget er egnet til at træffe beslutninger om lokale forhold over hele riget.

Det danske kommunestyre stammer fra tiden omkring 1840<sup>1</sup>. Med meget begrænset valgret var sognerådene på land og byrådene i byerne sammensat af borgere fra kommunen. På landet bestod sognerådet af fornuftige folk som præsten, godsejeren og solide bønder fra egnen. De valgte selv deres formand. I byerne var borgmesteren dog udnævnt af kongen. Med tiden er demokratiet blevet udvidet til også at omfatte kvinder og fattigfolk.

Allerede i disse overordnede forudsætninger for kommunestyret ligger nogle vilkår, som siger noget om ledelsesopgaven:

For det første gælder det de lokale opgaver, som en kommune skal tage sig af. Her har vi i Danmark valgt en meget decentral model, der indebærer, at stort set alle velfærdsydelser leveres af kommuner og regioner. Denne decentralisering har som resultat, at 2/3 af de offentlige udgifter afholdes af kommuner og regioner.

For det andet gælder det finansieringen. Her har vi valgt et system, hvor kommunerne har selvstændig ret til at udskrive skat. Finansieringen består derfor af kommunens egne skattemidler, statstilskud og brugerbetaling.

For det tredje gælder det statens styring af kommunerne. Set fra oven – dvs. med Folketingets og regeringens blik – så er kommunerne serviceleverandører, der på lokalt plan yder borgerne service af en art og i et omfang, som Christiansborg bestemmer rammerne for. Da der således er tale om opgaver, der er decentraliseret til kommunerne, er det indlysende, at staten gennem regulering skal sikre, at kommunerne handler i overensstemmelse med overordnede målsætninger. Hvordan en kommune skal styres, er bestemt i den kommunale styrelseslov<sup>2</sup>. De fleste opgaver er fastlagt i sektorlovgivningen, og den finansielle styring finder især sted ved de årlige forhandlinger mellem Finansministeren og de kommunale organisationer.

Det kommunale selvstyre er dybt forankret i vores kultur. I Grundloven fastslås kommunernes ret til at styre egne anliggender efter loven. Det er en forudsætning for medlemskab af EU og Europarådet, at de enkelte lande har demokratisk valgte kommuner.

I modsætning til mange andre lande kan de danske kommuner frivilligt påtage sig opgaver, der ikke er bestemt ved lov. Det er den såkaldte kommunalfuldmagt. Med denne frihed dyrker kommuner erhvervs- og turismepolitik, og de har venskabsbyer. På visse punkter begrænser kommunalfuldmagten dog initiativerne. En kommune må ikke føre udenrigspolitik eller drive erhvervsvirksomhed<sup>3</sup>.

#### *Den politiske ledelse, kommunalbestyrelsen*

En kommune ledes af en kommunalbestyrelse med et ulige antal medlemmer mellem 19 og 31<sup>4</sup>. Et regionsråd har 41 medlemmer. Medlemmerne vælges efter den d'Hondt'ske metode, hvilket indebærer, at et bredt udsnit af interesser kan blive repræsenteret i kommunalbestyrelsen.

Kommunalpolitikere rekrutteres næsten udelukkende gennem partiforeninger, herunder de foreninger, der er stiftet af lokallister. Det er imidlertid ikke usædvanligt, at folk på opfordring eller af indre drift bliver medlem af et parti/liste kort inden kommunevalget med henblik på at blive valgt. Der er også masser af eksempler på, at lokale protestbevægelser sikrer sig indflydelse ved at få folk valgt, der taler deres sag.

Det fundamentale motiv for at lade sig vælge er i folkestyrets ånd, at den valgte dermed har direkte adgang til at præge lokalsamfundets udvikling.

Kommunalbestyrelsesmedlemmers motiver for at søge ind i kommunalpolitik er imidlertid ofte krydret af andre mere eller mindre ideale personlige mål. Meget naturligt ønsker mange at blive valgt til borgmester eller blive formand for et af de stående udvalg. Det er på disse poster indflydelsen er størst.

Et kendt fænomen er, at for nogle er positionen som medlem af kommunalbestyrelsen springbræt til en alternativ karriere. Det er for så vidt et smukt motiv, når vedkommende ofrer sine hidtidige planer for i stedet at tjene folkestyret. Mindre ædelt er det, når dette motiv har baggrund i, at vedkommende hermed kompenserer for manglende succes på arbejdsmarkedet. Når det er motivet, så er fristelsen for opportuniste stor. Så gælder det om at blive kendt og populær, hvilket vil sige at følge øjeblikkelige folkestemninger, også selv om de går på tværs af de holdninger vedkommende er valgt på.

Udsigten til vederlag får næppe mange til at stille op. Men når de er valgt, så er vederlagene alligevel af en sådan størrelsesorden, at de har betydning for privatøkonomien. Et menigt medlem får således ca. 90.000 kr. i vederlag pr. år, når vedkommende har et par udvalgsposter<sup>5</sup>. Viceborgmesterens vederlag er på 10 pct. af borgmestervederlaget. Formændene for de stående udvalg deler 120 pct. af borgmestervederlaget. En udvalgsformand vil dermed tjene omkring 200.000 kr. på sit kommunalpolitiske virke. At denne gulerod ikke er uden betydning viser et eksempel fra 1990'erne. Den daværende Ravnsborg Kommune fik med Indenrigsministeriets særlige tilladelse lov til at nedlægge de stående udvalg. Men dermed var der ikke længere 120 pct. borgmestervederlag at dele. Resultatet blev, at de stående udvalg blev genindført efter det følgende valg.

Det siger sig selv, at disse forhold spiller en rolle, når kommunalbestyrelsen konstituerer sig i et hierarki med borgmester, viceborgmester, udvalgsformænd mv. Dertil kan der være bestyrelsesposter, der giver vederlag, adgang til udlandsrejser mv.

Bijobbet som kommunalbestyrelsesmedlem kan imidlertid være temmelig tidsrøvende. Som almindeligt medlem af en kommunalbestyrelse, skal man regne med at bruge 10 til 20 timer om ugen på det kommunalpolitiske arbejde. Dertil kommer, at mange møder afholdes indenfor normal arbejdstid.

Disse vilkår for arbejdet i en kommunalbestyrelse betyder, at mange i realiteten er afskåret fra

at deltage. Det er derfor ikke overraskende, at offentligt ansatte i særlig grad er repræsenteret i landet kommunalbestyrelser. På et tidspunkt blev det således noteret, at der i alle 273 kommuner sad mindst én lærer i kommunalbestyrelsen.

Alle disse forhold betyder tilsammen, at de, der er valgt som kommunalbestyrelsesmedlemmer, repræsenterer brede dele af befolkningen og mange forskellige motiver. Men repræsentationen er ikke fri for at være skæv med mange offentligt ansatte og få privatansatte funktionærer. Talent for strategisk ledelse spiller ingen rolle i denne sammenhæng.

### Kommunalbestyrelsen som beslutningsorgan

I lærebøgernes idealkommune vil kommunalbestyrelsen træffe de beslutninger, som på kort og på lang sigt er til størst gavn for kommunens indbyggere. Prioriteringen af ressourcer sker efter nytteteorien så den smerte, kommunen forvolder skatteyderen med sidst betalte skattekrone netop skal modsvare den nytte denne sidste krone har i kommunal anvendelse.

Denne idealkommune findes ikke. Nytte er et subjektivt begreb, og det er vel netop forskellig vurdering af, hvor midlerne gør størst nytte, der er årsag til forskellige politiske holdninger. Den politiske ledelse er netop karakteriseret ved, at den rummer forskellige holdninger og mål.

Hermed er der lagt op til en ledelsesform, der er lige modsat Erik Johnsens definition, jf. nedenfor:

<b>Erik Johnsens ledelsesdefinition er:</b>	<b>Med en let omskrivning kan ledelse i en kommunalbestyrelse defineres som:</b>
Ledelse består i et samspil mellem mennesker, der ønsker at opnå et fælles mål ved hjælp af fælles midler <sup>6</sup> .	Ledelse består i et modspil mellem politisk grupper, der vil nå forskellige mål ved hjælp af forskellige midler.

Så galt er det heldigvis ikke. Langt de fleste sager vedtages i enighed eller med stort flertal, hvilket også afspejler, at der rutsjer mange rutinesager gennem det politiske system.

Men landet består nu af 98 forskellige kommuner, og her lægges vægt på ordet forskellige. Der er ikke to kommuner, der er ens: Nogle kommunalbestyrelser fungerer med stor grad af fordragelighed. Partiforskelle fører ikke til personlige modsætninger. En måde at imødekomme oppositionen på er at overlade formandsposter til oppositionen. Det initiativ ses især praktiseret i kommuner med bykonger, dvs. kommuner, hvor borgmesteren er populær og har slugt de fleste stemmer ved valget. Her har borgmesterens gruppe flertal, men borgmesteren har styrke til at overlade betydningsfulde poster til oppositionen selv om der er medlemmer af borgmesterens egen gruppe, som dermed følger sig snydt.

Men der findes også kommuner, der permanent eller i perioder er præget af splid, intriger og personligt nag. Et beskrevet eksempel er den første kommunalbestyrelse, der blev valgt på Bornholm i forbindelse med sammenlægningen 2003<sup>7</sup>. Her var alle ingredienser til et dårligt klima til stede: Fem kommuner og et amt blev lagt sammen. Det betød, at en række politikere (og i øvrigt også embedsmænd), der tidligere havde haft fremtrædende roller, nu blev degraderet til mindre betydningsfulde poster. Det gjaldt ikke mindst en stribe venstrepolitikere, idet Venstre, der hidtil havde haft en dominerende rolle på øen, blev valgets store taber. Samtidig var midlerne små og problemerne med sammenlægningen formidable. Da Bornholm tillige er den del af landet, der har den tætteste pressedækning kom skænderierne i kommunalbestyrelsen til at foregå i fuld offentlighed.

## Prioritering

Kommunalbestyrelsens vigtigste opgave er at prioritere. Det gælder anvendelsen af de altid for få midler, det gælder arealanvendelsen og det gælder valg mellem flere måder at løse opgaver på.

Kommunalbestyrelsen skal endvidere prioritere mellem kort- og langsigtede opgaver.

Da et væsentligt mål for mange politikere er at blive genvalgt, er det fristende at satse på det kortvarige mål frem for de langsigtede. Når styrelsesloven angiver meget snævre grænser for en kommunes muligheder for låntagning, er det netop for at forhindre kommuner i at præstere lav skat og høj service gennem låntagning, og derved skubbe problemerne ud til kommende generationer.

Her spiller forholdet til borgerne en stor rolle. Når grupper af borgere agerer i forhold til kommunalbestyrelsen ønsker de som regel et ganske bestemt område opprioriteret – typisk daginstitutioner og idrætsfaciliteter – eller også protesterer de imod byggeri af forskellig art. Dette pres fra borgerne kan resultere i, at der vælges kortsigtede løsninger, der er til fordel for artikulerede borgere, mens andre opgaver må vige, hvilket kan gå ud over de aller svageste, som ikke har talerør samt ikke mindst vedligeholdelse af veje og bygninger. I bogen *Rigtigt Kommunalt* er givet nogle eksempler på hvor vanskeligt, det er at træffe upopulære beslutninger<sup>8</sup>.

I teorien skulle kommunalbestyrelsen udøve strategisk ledelse i kommunen. De mange modstridende holdninger og målsætninger, der ofte resulterer i uklare signaler til administrationen, betyder, at denne opgave ikke får en selvstændig placering i kommunalbestyrelsens møder. I stedet bliver strategien skabt gennem afgørelser i enkelt-sager, gennem borgmesterens ledelse og gennem videreførelse af en lokal kultur. Det siger sig selv, at disse vilkår gør det til en udfordring at udfylde jobbet som kommunaldirektør.

## Udvalgsstyret

Efter styrelsesloven skal kommunalbestyrelsen nedsætte en række stående udvalg med hvert sit fagområde. De klassiske udvalg er skole- og kulturudvalg, socialudvalg og teknisk udvalg. Normalt har en kommune 4-5 stående udvalg. De største kommuner har flest udvalg.

De stående udvalgs rolle er præciseret i styrelsesloven, der henlægger den umiddelbare forvaltning til udvalgene. Hensigten hermed er at aflaste kommunalbestyrelsen fra at fordybe sig i for mange sager. De løses eller forberedes i udvalgene. Samtidig får alle kommunalbestyrelsens medlemmer – ved at sidde i et eller flere udvalg – særlige indsigtsområder.

Internationalt er det danske udvalgsstyre enestående. Det betyder imidlertid ikke, at det er enestående godt. Udvalgsstyret er løbende blevet kritiseret for at fremelske interessegrupper i kommunalbestyrelsen<sup>9</sup>. Et medlem af socialudvalget får stor forståelse for de sociale opgaver. Kombineret med mindre indsigt i de andre udvalgs opgaver kan han miste fornemmelsen for den samlede prioritering og i stedet bliver advokat for socialsektoren. Udvalgsstrukturen har også medført at administrationen traditionelt er inddelt i forvaltninger, der svarer udvalgene, hvilket betyder at forvaltningscheferne bestyrer fagområder uden at føle ansvar for helheden.

## Den administrative ledelse

### *Borgmester og kommunaldirektør*

Den kommunale administration er stort set ikke omtalt i styrelsesloven. Det er borgmesteren, der har ansvaret for at tingene fungerer og at kommunalbestyrelsens beslutninger bliver ført ud i livet.

Heldigvis for borgmesteren har han en administration, der hjælper ham med at udføre disse opgaver. I dag har alle kommuner en kommunaldirektør og en direktion, som står for den administrative ledelse. Som Kurt Klaudi Klausen udtrykker det: "Den administrative strukturs

opgave har til enhver tid skullet understøtte politikdannelsen centralt og udmønte den decentralt<sup>10</sup>.

Den ideale arbejdsdeling mellem borgmester og kommunaldirektør er, at borgmesteren tager sig af at koordinere på politisk niveau, mens kommunaldirektøren har ansvaret for en effektiv, loyal og lovlig forvaltning.

Det er imidlertid meget forskelligt, hvordan borgmesteren udfylder sin rolle. Der er kommuner, hvor han blander sig begrænset i administrationen, mens andre borgmestere i realiteten fungerer som kommunaldirektører.

Samspelet mellem borgmester og administration er levende beskrevet i Erik Lindegaards og Max Rasmussens bog Politikere og embedsmænd, hvor både formelle regler, modeller for samarbejde og det daglige samarbejde er belyst<sup>11</sup>.

Derfor skal kun et enkelt forhold nævnes her, nemlig det ualmindelig tætte samarbejde mellem borgmester og kommunaldirektør. Lindegaard og Rasmussen betegner det som et tvangsægteskab, dog med den væsentlige modifikation, at borgmesteren ofte har været med til at udnævne sin direktør.

Men sammenligningen med et ægteskab er ikke forfejlet. De to går op ad hinanden hver dag. Borgmesteren beder om, at dette eller hint skal undersøges, han spørger om råd og han diskuterer henvendelser fra borgere. Kommunaldirektøren forelægger eller orienterer om sager, som er undervejs eller som han mener borgmesteren skal kende. Det gælder f.eks. personalesager, som administration har kompetence til at afgøre. Der er virkelig tale om et intimt samarbejde. Hvis altså de to er i stand til at tale sammen. Som andre topledere forventer man, at en kommunaldirektør er loyal, kan lede, har en vis faglig ballast mv. Men derudover skal han have politisk tæft. Især skal han kunne tolke sin borgmester, men han skal også opnå de øvrige kommunalpolitikeres tillid. Ellers bliver han stemplet som borgmesterens lakaj. Er kemien mellem borgmester og kommunaldirektør ikke i orden indskrænkes samarbejdet til at blive et rent forretningsmæssigt samarbejde, og det går kun, hvis kommunaldirektøren er ufejlbarlig. Derfor er det ikke underligt, at ligesom almindelige ægtefæller kan gå fra hinanden, så kan samarbejdet mellem borgmester og kommunaldirektør blive så belastende, at deres veje må skilles, og det vil her sige, at kommunaldirektøren bliver afskediget. Lindegaard og Rasmussen nævner da også at inden for en 4 årig periode har hver femte kommunaldirektør forladt sin post – mange af disse med et hurtigt ryddet skrivebord og et års løn som håndtryk.

Noget af det samme kan ses i samarbejdet mellem en sektorchef og en udvalgsformand.

### **Helhedssyn contra sektorinteresser**

Udover samspelet mellem den politiske og den administrative ledelse er der i så store og brogede virksomheder som kommuner naturligvis mange ledelsesmæssige udfordringer. Kun et par af dem skal nævnes:

Den første er dilemmaet mellem helhedssyn og sektorinteresser. Som nævnt ovenfor kan udvalgsstyret svække den politiske interesse for helheden, og det smitter af på administrationen, der traditionelt er opdelt i forvaltninger svarende til udvalgene.

På det politiske plan kan sektorisering blive et politisk spil mellem borgmester og udvalgsformænd. Udvalgsformændene bruger normalt ret megen tid på deres politisk arbejde, og de har en forvaltning til rådighed. Det giver dem styrke. Helt tydeligt var det i de gamle magistratskommuner, hvor udvalgsformændene var rådmænd med meget vide beføjelser. Hvis en borgmester og en udvalgsformand ikke kan sammen, og hvis udvalgsformanden har

en vis styrke, så er der stor risiko for at udvalgsformandens forvaltning bliver et selvstændigt kongerige i kommunen. Og forvaltningschefen kommer i en ubehagelig loyalitetsklemme mellem borgmester og udvalgsformand.

At lede den samlede kommune giver også besvær, når de fleste topchefer er forvaltningschefer. De har en naturlig interesse i at kæmpe for deres egne områder og så i øvrigt ikke blande sig i kollegernes problemer. Borgmester og kommunaldirektør skal imidlertid få tingene til at hænge sammen. Der er børnesager i både skoleforvaltningen og socialforvaltningen. Institutionsbyggeri og byplaner vedrører flere forvaltninger, og frem for alt, så skal udvalgene dele et fælles samlet budget.

På det administrative plan har man de seneste år forsøgt at komme uden om dette problem ved at etablere (små) direktioner med generalister. Om det får organisationen til bedre at fungere på tværs er der kun få erfaringer om. For det fundamentale – at der er en række fagudvalg og at der er knyttet faglige administrationer til hvert område – vil fortsat eksistere.

### Decentralisering

I de sidste knap 40 år har kommunestyret været præget af bølger af decentralisering.

Den første bølge var kommunalreformen i 1970, hvor en række opgaver blev overført fra staten til kommunerne og amterne. Den næste bølge kom omkring 1980, hvor kommunalbestyrelserne blev mere bevidste om at delegere opgaver til administrationen – i takt med at de kommunale administrationer blev mere professionelle. Den tredje bølge fra omkring 1990 er decentralisering af ansvar og økonomi til institutioner. Denne decentralisering udmøntes efter new public management principperne i kontrakter mellem kommunalbestyrelsen og institution<sup>12</sup>.

Et meget vidtgående eksempel er den organisation, der under overskriften ”Central styring – decentral ledelse” – blev indført i Bornholms Regionskommune ved sammenlægningen i 2003. Da besluttede den ny kommunalbestyrelse at opdele hele kommunen, inkl. forvaltningerne, i 122 selvstændige virksomheder (nu reduceret til ca. 70). Samtidig blev udvalgene frataget den umiddelbare forvaltning – de skulle kun beskæftige sig med politik og ikke med administration.

Formålene med decentralisering er at effektivisere og engagere ved at give ansvar til institutionsledere, skelne skarpt mellem politik og administration og ikke mindst at nedbryde sektorinteresser til fordel for helhedssyn.

Evalueringen af kommunesammenlægningen på Bornholm, viser at denne proces ikke er nem. Størst har kritikken været af politikerne. De har ikke levet op til den rolle, der var tiltænkt dem. Nu har det da også vist sig, at udvalgene i Bornholms Regionskommune igen har fået tillagt den umiddelbare forvaltning. Politikere kan nu en gang godt lide at blande sig i enkeltsager. Men opdelingen i virksomheder består, og organisationsformen har dannet model for en række af de nye kommuner, der blev dannet med reformen i 2007.

### God kommunal ledelse?

Hvad er god kommunal ledelse? Det spørgsmål kan ingen besvare fyldestgørende, for hvad der er god ledelse i X-købing får dumpekarakter i Y-købing.

Hvis nogle skal fremhæves, så er det nok de politikere, der har haft visioner for deres kommune, som har dannet grundlag for langsigtede beslutninger, der ofte er truffet imod folkelig uvilje. Herning, Silkeborg og Holstebro satsede således meget tidligt på at blive kulturbyer. Befolkningen var skeptisk eller direkte imod. Hvem husker ikke vestjydernes kommentarer,

da Diacomettis ranglede skulptur af en kvinde blev placeret midt i Holstebro. De døbte hende "Maren i æ Kær". I dag er indbyggerne i de tre byer stolte af deres position som kulturbyer. Et andet eksempel er Esbjerg, som med selvbetalt lufthavn, universitet og meget andet satsede på at få et stærkt erhvervsliv. Et egentlig universitet fik de aldrig, og lufthavnen fik heller ikke succes. Men udviklingen fik de.

### Perspektivet

Kommunalreformen var ikke en folkelig reform. Den havde ikke til formål – som det var tilfældet i 1970 - at skabe geografiske enheder med indre samhørighed. Den var en ren administrativ reform med det sigte at effektivisere, modernisere og professionalisere den samlede offentlige forvaltning. Det afspejles også i de mange bestemmelser om kvalitetsstandarder og evalueringer.

Perspektivet er derfor en stram styring af kommunerne. Hermed bliver kommunernes ledelsesopgave svær, for på den ene side lægger staten stramme rammer, og på den anden side forventer borgerne service af høj kvalitet.

### Summary

Local authorities are very large enterprises, measured in both turnover and, indeed, number of staff. The range of products is also wider than in any other line of business, which makes immediate requirements to qualified leadership and management imperative. However, political leadership is elected by the people, and the local council is by definition characterised by different attitudes to ends and means. Strangely enough, though, Danish local authorities function quite well.

### Noter

1. Harry Christensen: De unge kommuner 1837/41- 1867/68 i Folkestyre i by og på land. Poul Kristensens Forlag 1991.
2. Lov om kommunernes styrelse. LBK nr. 1060 af 24/10/2006.
3. Erik Harder: Kommunalfuldmagten. Juristforbundets Forlag 1965.
4. Kommuner med under 20.000 indbyggere kan gå ned til 9. Københavns Borgerrepræsentation har 55 medlemmer.
5. Bekendtgørelse nr. 1461 af 19.dec. 2005 om vederlag. På Slagelse Kommunes hjemmeside kan man se, hvad hvert enkelt medlem får i honorar, Slagelse.dk.
6. Johnsen, Erik :Ledelseslicens. CAMS/CBS. 2006
7. Christoffersen, Henrik, Kurt Klaudi Klausen og Svend Lundtorp: Central styring - decentral ledelse. En undersøgelse af den administrative organisering i Bornholms Regionskommune. AKF. 2003. Christoffersen, Henrik, Kurt Klaudi Klausen og Svend Lundtorp: Kommunesammenlægning – Professionalisering af politik og administration. AKF sept. 2005.
8. Lundtorp, Svend og Max Rasmussen (red.): " Rigtigt Kommunalt" DJØF's forlag 2007.
9. Lundtorp, Svend : Udvikling af kommunestyret i Kommunestyrets Fremtid. AKF 2001. Mouritzen, Poul Erik: Er udvalgsstyret den rigtige styringsform? i Kommunestyrets Fremtid. AKF 2001.
10. Klausen, Kurt Klaudi: Kommunernes fremtidige styring og lokaldemokrati. Samfundsøkonomen nr. 6. 2006.
11. Lindegaard, Erik og Max Rasmussen : Politikere og embedsmænd. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2006.
12. Klausen, Kurt Klaudi: Skulle det være noget særligt? Børsens Forlag 2001.



### Litteratur

Bekendtgørelse nr. 1461 af 19.dec. 2005 om vederlag.

Christoffersen, Henrik, Kurt Klaudi Klausen og Svend Lundtorp: Central styring - decentral ledelse. En undersøgelse af den administrative organisering i Bornholms Regionskommune. AKF. 2003.

Christoffersen, Henrik, Kurt Klaudi Klausen og Svend Lundtorp: Kommunesammenlægning – Professionalisering af politik og administration. AKF sept. 2005.

Christensen, Harry: De unge kommuner 1837/41- 1867/68 i Folkestyre i by og på land. Poul Kristensens Forlag 1991.

Johnsen, Erik: Ledelseslicens. CAMS/CBS. 2006.

Klausen, Kurt Klaudi: Skulle det være noget særligt? Børsens Forlag 2001.

Klausen, Kurt Klaudi: Kommunernes fremtidige styring og lokaldemokrati. Samfundsøkonomen nr. 6. 2006.

Lindgaard, Erik og Max Rasmussen: Politikere og embedsmænd. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2006.

Lov om Kommunernes Styrelse. LOV Nr. 510 af 06/06/2007.

Lundtorp, Svend og Max Rasmussen (red.) : Rigtigt Kommunalt DJØF's forlag 2007.

Lundtorp, Svend : Udvikling af kommunestyret i Kommunestyrets Fremtid. AKF 2001.

Mouritzen, Poul Erik : Er udvalgsstyret den rigtige styringsform? i Kommunestyrets Fremtid. AKF 2001.