

Majoren fra Nyborg
kan godt tåle at blive
grinet ad.



Borgmesterjobbet som
karriere? Næ, vi blev bare
hængende.

politikerliv side 10-11

**Topembedsmænd er
stærkere** end nogensinde
- hvem gør oprør?



strategi side 5

interview side 6-7

kommunen.dk

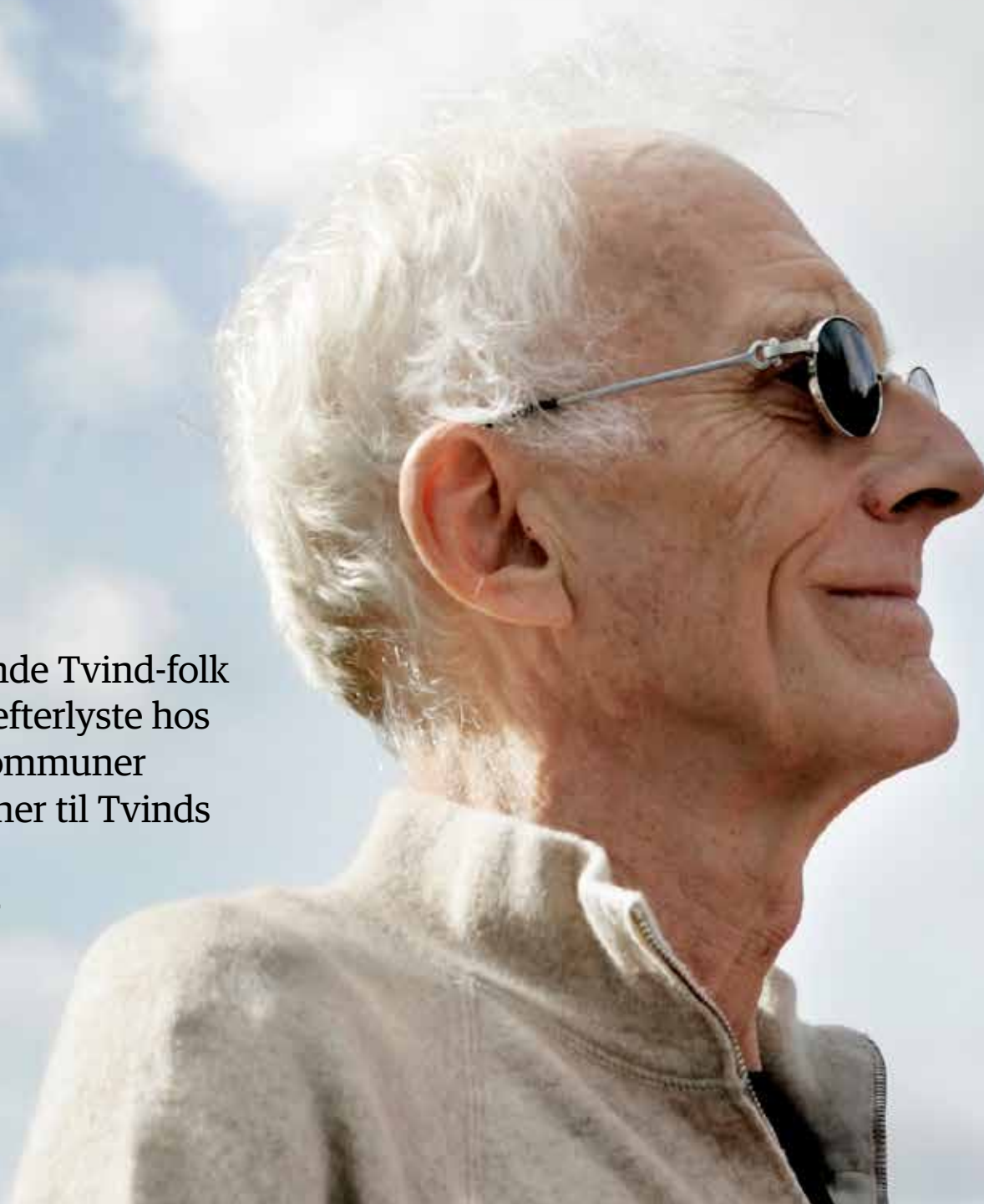
POLITIK FRA RØDDERNE

MANDAG 23. OKTOBER 2017 / NR. 21 · 60. ÅRGANG

Tvind tjener millioner hos kommunerne

Mens Amdi og andre ledende Tvind-folk
er blandt Danmarks mest efterlyste hos
Interpol, betalte danske kommuner
sidste år 190 millioner kroner til Tvinds
socialpædagogiske tilbud.

problembørn side 12-17



Alle kommuner straffes for skattestigning

13 kommuner sætter skatten ned næste år med samlet cirka 92 millioner kroner, mens fire hæver den med samlet cirka 174 millioner kroner. Dermed overholder kommunerne ikke aftalen med regeringen om, at skatten skulle sænkes med samlet 250 millioner kroner.

Selvom det kun er fire kommuner, der hæver skatte trykket, bliver alle landets kommuner straffet for, at aftalen ikke overholdes: Konkret bliver der skåret i kommunernes statslige tilskud, det såkaldte bloktilskud. Det bliver en krone til krone-modregning, skriver Økonomi- og Indenrigsministeriet.

- Jeg er simpelthen ikke tilfreds. Især fordi kommunerne netop har kunnet få tilskud til at lette skatten. Det er et klart brud på vores aftale, siger økonomi- og indenrigsminister Simon Emil Ammitzbøll (LA).

De fire kommuner, der har søgt dispensation til at hæve skatten, er Odense, Slagelse, Holbæk og Halsnæs. Fire kommuner sænker indkomstskatten, mens tre sænker grundskylden. Desuden sænker 11 kommuner dækningsafgiften.

82,8

Så stor en procentdel af de praktiserende læger stemte ja til overenskomsten for almen praksis. 12,6 procent stemte imod. Overenskomsten gælder tre år fra 1. januar.

Affaldsforening vil have retten til at stoppe tøjafbrænding

Tøjproducenter som H&M og Bestseller, der ifølge TV2-programmet 'Operation X' brænder store mængder tøj i stedet for at genbruge det, skal for fremtiden kunne få et nej fra affaldshåndteringen. Det mener Dansk Affaldsforening.

Ofte er det billigere at brænde tøjet end at genanvende det. Og efter en liberalisering af loven om erhvervsaffald i 2007 må kommunerne og affaldshåndteringen ikke blande sig i, hvordan selskaber slipper af med deres erhvervsaffald.

- Reglerne spænder ben for genanvendelsen. Hvis vi modtager et læs tøj til destruktion, så må vi ikke pege på en genanvendelsesløsning. Det synes vi er tåbeligt, siger Jacob Hartvig Simonsen, direktør i Dansk Affaldsforening.

Borgerservice på videokald fra landsbyen

Det bliver nu muligt for borgere i flere landsbyer i Randers at betjene sig selv og få kontakt med borgerservice fra det lokale ældrecenter, forsamlingshus eller biblioteksfilial.

Ordningen består af en skærm med touch-screen, der



Musik vækker minder: Et forsøg med intensiv musikterapi på plejehjemmet Vibedal i Thisted, som TV Midtvest har skildret i tre tv-indslag, har vakt opsigt, fordi de demente ældre helt åbenlyst liver op, når musikerapeut Jens Anderson-Ingstrup spiller ældre musik for dem. Han håber, at alle plejehjem vil arbejde målrettet med musik for de demente.

Screendump/foto: Majbrit Oddershede Bach, TV MIDTVEST



“Vi får rigeligt - os, der sidder øverst i pyramiden. Jeg synes personligt, at vi som kommunaldirektører får for meget i løn.” Jes Lunde, kommunaldirektør i Rebild, til DR i kølvandet på DR-dokumentaren ‘De dyre direktører’.

med få og lette menupunkter giver adgang til selvbetjening. Samtidig har skærmen tastatur, printer og scanner - og ikke mindst er standeren forsynet med webkamera og mulighed for via skærmen at være i direkte forbindelse med en medarbejder i Borgerservice. Gennem opkaldet kan man få hjælp til at finde rundt i de digitale selvbetjeningsløsninger, og bliver det nødvendigt, kan medarbejderen overtage skærmen.

Borgmester betaler for bryllupsreception

Københavns beskæftigelses- og integrationsborgmester Anna Mee Allerslev (R) lægger sig nu fladt ned og betaler taksten på 65.000 kroner for leje af den store sal på Københavns Rådhus til sin private bryllupsreception i august.

- Ja, jeg har været for længe om at træffe denne beslut-

Emil Nielsen
@emilnielsen

Mere Wang - mindre wrong. 'Budget-ninja' Heidi Wang tager prisen for mest opsigtsvækkende valgplakater. Jeg er fan #kompoldk

ning, men jeg giver kritikerne ret. Jeg har været meget - og nok også for meget - fokuseret på, om reglerne formelt set var overholdt. Men uanset det er det jo ikke rimeligt, at jeg som politiker skal have en mulighed, som andre ikke har. Derfor betaler jeg, siger Anna Mee Allerslev nu til Politiken.

Hjælpsom fynsk skiltemaler er et typisk paradoks

Center for Frivilligt Socialt Arbejde mærker et stigende antal henvendelser fra kommuner, der er i tvivl om reglerne, når frivillige yder en indsats.

◊ dilemma

Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

En pensionist går på eget initiativ rundt og istandsætter og maler falmende vejskilte i Svendborg Kommune. Men kommunen har sat en stopper for den frivillige indsats, fordi de kunne risikere at få Arbejdstilsynet på nakken.

Sagen har spredt sig på de sociale medier, hvor flere er ærgerlige over de bureaukratiske barrierer, der bremser en frivillig borgers indsats, der kun kommer byen til gode.

Hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde mærker man et stigende antal henvendelser fra kommuner, foreninger og frivillige, der er i tvivl om reglerne, når frivillige yder en indsats.

- Der er en tendens til, at frivillige og aktive borgere bevæger sig ind på områder, hvor der kan opstå udfordringer med lovgivningen. Det handler både om, at kommunerne er blevet mere optaget af frivillighed, og at der lokalt opstår flere og flere gode ideer til initiativer, der er båret af frivillige, siger Dorte Nørregaard,

”Hvad, hvis han falder ned? Så kunne man se overskriften for sig: Mand døde, da han gjorde det arbejde, som kommunen ikke selv fik gjort. Det er jo heller ikke en god historie. Det er en vanskelig sag.”

Annemette Digmann, forfatter og forsker i innovation og offentlig ledelse



Nils Bennicke er ikke holdt op med at male skilte, selvom kommunen har bedt ham om at stoppe.

Foto: Emma Peitersen

gaard, der er udviklingsleder, rådgiver og ekspert i organisationsudvikling og samskabelse mellem frivillige organisationer og kommuner hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Et spørgsmål, der ifølge Dorte Nørregaard ofte går igen, er regler omkring busser. Hvis et plejecenter har en bus og nogle frivillige gerne vil tage beboere med på en udflugt eller køre en beboer til sit oldebarns konfirmation, kan det være i konflikt med regler om afgiftsfritagelse og konkurrenceforvridning i forhold til taxiloven, fordi beboeren kunne have bestilt en taxi.

- Forleden fik vi et spørgsmål fra en kommune, der i samarbejde med en frivillig forening matcher velfungerende familier med sårbare familier. Kommunen var i tvivl om, hvilket ansvar de har for, hvad der sker i mødet mellem de to familier. Det er et godt eksempel på, at kommunerne bliver mere bevidst om, hvilken rolle de optræder

i, siger Dorte Nørregaard.

Og svarene er ofte komplekse, fordi der i hvert enkelt tilfælde kan være forskellige regelsæt i spil på samme tid. Derfor har Dorte Nørregaard en generel opfordring til kommunerne:

- Når kommuner påtager sig at skabe muligheder for frivillige og støtte lokale fællesskaber, har de samtidig en særlig opgave i at sikre, at juraen ikke bliver en hindring for gode initiativer. Man skal overveje, hvilken rolle man som kommune spiller. Giver man et tilbud eller en henvisning til en borger, og hvilket ansvar påtager man sig? Juraen er jo vigtig af mange grunde, men samtidig kan energien blive suget ud af de gode ideer, hvis frivillige oplever, at de løber panden mod en mur af love og regler.

Typisk paradoks

Annemette Digmann, der er selvstændig forfatter og i mange år har forsket i innovation, offentlig ledelse og samspillet mellem det offentlige

og borgerne, har selv stået i en situation, der ligner den fynske skiltemalers. Hun var leder af en afdeling i det offentlige, hvor der var blevet flyttet rundt på væggene og sat skillevægge op.

- Men der var ikke penge til at få malet, og det så forfærdeligt ud. Så tænkte jeg, at det gør vi da selv. Jeg købte maling ind for mine egne penge, og vi brugte fredag efter arbejde på at male. Det så skidegodt ud! Men det skabte jo et forfærdeligt røre, for som sikkerhedsrepræsentanten sagde: Hvad, hvis nogen havde fået en klat maling i øjet? Hvem havde så stået med ansvaret?, fortæller Annemette Digmann, der endte med at få en reprimande for sit uautoriserede malerarbejde.

Hun hørte om den frivillige skiltemaler i et tv-indslag, og hendes første reaktion var den samme, som mange danskere har givet udtryk for på de sociale medier.

- Jeg sad tilbage med fornemmelsen af, at nu har vi

”Der er en tendens til, at frivillige og aktive borgere bevæger sig på områder, hvor der kan opstå lovmæssige udfordringer.”

Dorte Nørregaard, udviklingsleder ved Center for Frivilligt Socialt Arbejde

igen sådan en emsig kommune, der ikke har nok at lave. Jeg bliver da bange for, at kommunen bliver latterliggjort. Kommunen bliver det der bureaukratiske helvede, hvor man har nogle regler, og reglerne er vigtigere end borgernes engagement, og det kræver, at det bliver fortalt på en ordentlig måde, siger hun.

Og her er nuancerne vigtige at få med.

- Hvad, hvis han falder ned? Så kunne man se overskriften for sig: Mand døde, da han gjorde det arbejde, som kommunen ikke selv fik gjort. Det er jo heller ikke en god historie. Det er en vanskelig sag, siger hun.

Hun kalder sagen om skiltemaleren fra Fyn et typisk paradoks i det offentlige.

- Et paradoks er kendeteg-

net ved, at lige meget, hvad du gør, så er det forkert. Hvis man siger, at han ikke må male, er det forkert. Hvis du lader ham male, og nogen kommer til skade, er det forkert. Lige meget, hvad du gør, er det forkert, og det kendetegner offentlig ledelse. Det er fyldt af den her slags paradokser, siger hun.

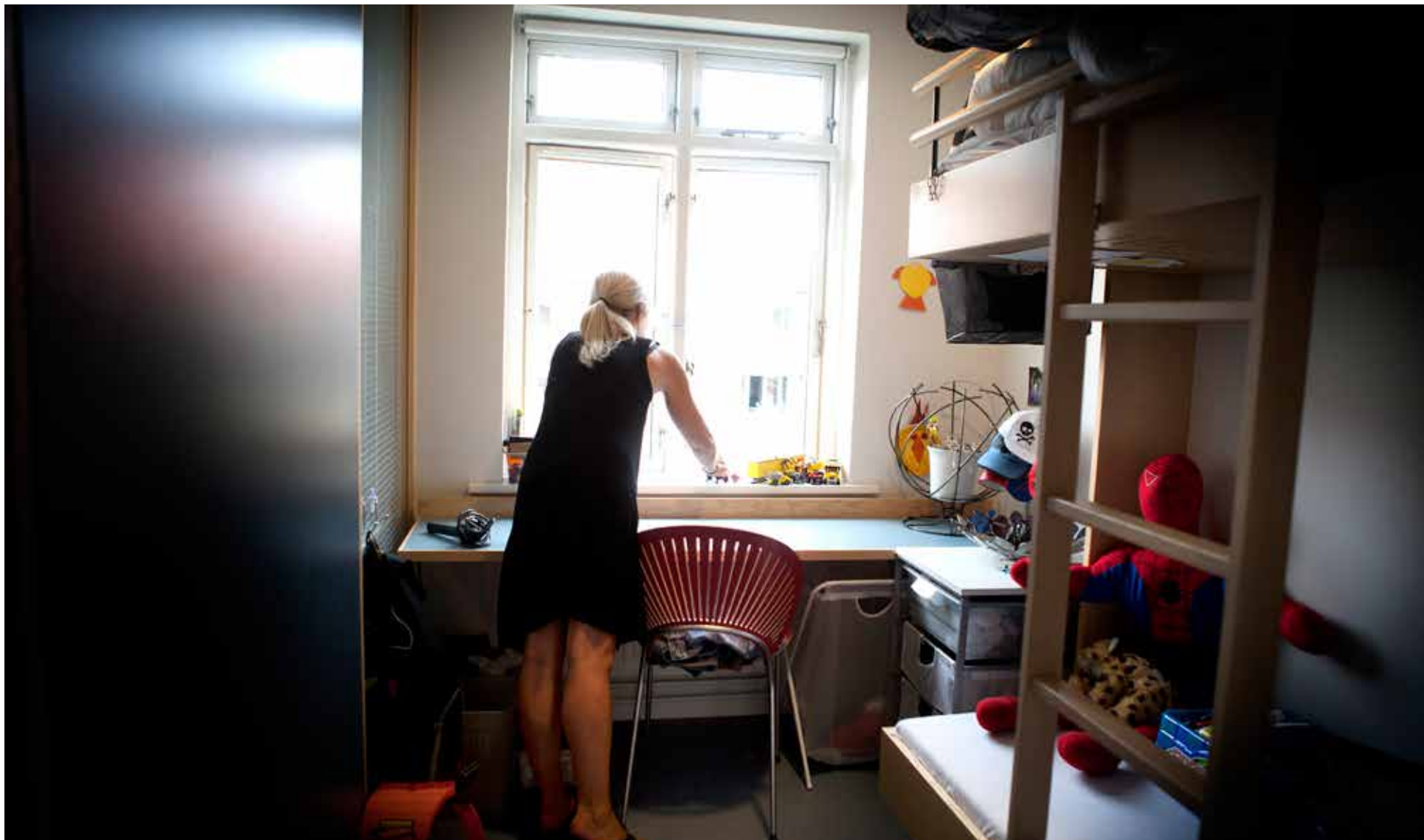
Selvom sagen langt fra er sort-hvid, kan hun efter sin egen oplevelse med at få en påtale for uopfordret malerarbejde sagtens forestille sig, hvad pensionisten fra Fyn må tænke om kommunens indblanding.

- Jeg syntes selv, at det var lidt latterligt, for jeg har da aldrig fået maling i øjet, når jeg har malet derhjemme, siger hun.

Lundgaard Konsulenterne

- Rekruttering af ledere og nøglemedarbejdere
- Visions- og strategiprocesser for den politiske- og administrative ledelse
- Netværksanalyse – vi kan vise hvordan organisationen i *virkeligheden* arbejder sammen
- Udvikling af ledere og ledergrupper – med eller uden typeprofilværktøjer
- Sparring/coaching med toppolitikere og ledere

www.lundgaard-konsulenterne.dk



1.749 kvinder og 1.643 børn flyttede fra et af landets krisecentre i 2015. Lidt under halvdelen flyttede i en ny bolig, mens 12 procent flyttede tilbage til voldsudøveren.

Tine Sletting / Ritzau Foto

Deleboliger kan give en ny start til voldsramte kvinder

København vil i et frikommuneforsøg lade udsatte familier flytte sammen i deleboliger. Flere foreninger ser potentiale i ideen.

o boligjagt

Johannes Lange Baunsgaard
johannes@kommunen.dk

Voldsramte kvinder og deres børn skal have bedre mulighed for at komme videre fra krisecentre til egen bolig. Derfor vil København lave et frikommuneforsøg, hvor man flytter familier sammen i deleboliger. For dårlig økonomi og et presset boligmarked gør, at flere kvinder strandes på krisecentre rundt i landet.

Forsøget går ud på, at enlige mødre på krisecentre kan få lov til at flytte ind i store boliger, som kommunen råder over til boligsocial anvisning. Boliger, der normalt ville være for dyre at betale for en enkelt familie. Kvinderne vil kunne modtage boligstøtte og skal sammen betale husleje.

Det nye hjem skal fungere som en base og et nyt kapitel

for familierne. Chefkonsulent i Københavns socialforvaltning, Susan Fiil Præstegaard, håber, at det også vil give kvinder og børn et fællesskab, hvor de kan støtte og hjælpe hinanden.

- Vigtigst af alt vil vi give de her kvinder ro. Ro til, at de og deres børn kan få det godt igen. Sådan at de enten kan finde sig et arbejde eller komme ind på en uddannelse og siden flytte i egen bolig, siger hun.

Der er faktisk færre på krisecentrene end før, men opholdene strækker sig over længere tid. En undersøgelse fra Socialstyrelsen i 2015 viser, at kvindernes ophold i gennemsnit varede 71 dage i 2015, hvor det var 57 dage i 2013. Ifølge formanden i Landsorganisationen for Kvindekrisecentre (LOKK), Lene Johannesson, skyldes det, at mange af kvinderne er på konstanthjælp og derfor ikke har

råd til at betale husleje i de store byer.

Hun er glad for, at man kigger på alternative løsninger på området:

- Jeg ser rigtig mange fordele i at lave bofællesskaber. Det vil være med til at give familierne en mere normal tilværelse. Det sociale samvær kan styrke kvindernes netværk og mindske risikoen for ensomhed, siger Lene Johannesson.

Negativ effekt

Forsøget mangler at blive godkendt i Folketinget. Derfor kan der stadig ske ændringer i det endelige udkast. Hvis der bliver sagt god for de nye deleboliger, vil København skulle lave en aftale med Danmarks Almene Boliger om et forsøg i lille skala. København havde tre lejlig-

"Vigtigst af alt vil vi give de her kvinder ro. Ro til, at de og deres børn kan få det godt igen."

Susan Fiil Præstegaard, chefkonsulent i socialforvaltningen

heder, der egnede sig som deleboliger i 2016. Men man mener stadig, at det vil have en mærkbar effekt på de familier, der flytter i delebolig.

For der er konsekvenser forbundet med lange ophold på krisecentre. Både for de enlige mødre og for samfundet.

- Risikoen for, at de kommer til at opleve nye traumer udenfor krisecentret, stiger, jo længere de er der. For det er ikke et sundt miljø at være strandet i. Der er megen usikkerhed og isolation forbundet med at bo i længere tid på et krisecenter, hvilket kan føre til, at man får det dårligt igen eller måske vender tilbage til en voldelig partner, siger Lene Johannesson.

Hun ser gerne, at kvinderne får mulighed for at møde hinanden, inden de bliver flyttet sammen. Ligesom der helst skal være en kontaktperson, som kan fungere som støtte og mægler, hvis der skulle opstå problemer.

I hovedstaden arbejder man i forvejen med deleboliger til blandt andet udsatte unge, der er på vej til uddannelse, og enlige flygtninge. Der har man gjort erfaringer med, hvad der virker, når det kommer til at finde personer, der kan bo sammen.

Der er faktisk færre på krisecentrene end før, men opholdene strækker sig over længere tid. En undersøgelse fra Socialstyrelsen i 2015 viser, at kvindernes ophold i gennemsnit varede 71 dage i 2015, hvor det var 57 dage i 2013.

- Vi ved, at det er vigtigt at lade folk møde hinanden. Vi vil have dem til at tale sammen og se, om det er noget, der kunne fungere. Der skal også udarbejdes husregler i fællesskab. For vi skal være sikre på, at de kan og vil bo sammen og samarbejde, siger Susan Fiil Præstegaard, der forsikrer, at der altid vil være en kontaktperson tilknyttet bofællesskabet.

Inspiration til andre

Der er lige nu fyldt på krisecentrene i København. Det koster samlet 4,7 millioner kroner om måneden og over det dobbelte, hvis alle kvinderne bliver boende i 71 dage. Også i flere mindre kommuner rundt i landet er der helt eller tæt på fyldt.

Helle Linnet, formand i socialchefernes forening, tror, at flere kommuner ville

være interesserede i at gøre som i København. Men det vil formentlig være mest relevant i andre storbyer, hvor boligmarkedet er presset som i København:

- Mange landkommuner har billigere huslejer og flere boliger til rådighed end i storbyerne. Men ikke desto mindre har vi haft gode erfaringer med deleboliger til eksempelvis flygtninge. Meget forskning peger på, at det er vigtigt at få udsatte personer ud i en bolig for bedre at kunne hjælpe dem til at blive selvforsørgende. Kommunerne vil også kunne spare penge på den måde, siger Helle Linnet. ●

Søges: Oprørere mod embedsvældet

strategi

Maria Steno er kommunikationsrådgiver og partner i Geelmuyden Kiese og kommunalpolitiker (Lokallisten) i Rudersdal.



De kommunale topembedsmænd er stærkere og mere dominerende end nogensinde før. Siden kommunalreformen har embedsværket både fået og tiltaget sig mere magt; det er uimodsagt og veldokumenteret. Og det sker, selvom både lokalpolitikere og forskere har beklaget udviklingen. Spørgsmålet er, hvor oprøret mod embedsvældet skal komme fra?

I ugen op til efterårsferien var de kommunale chefer og deres lønninger forsidestof i flere medier. Direktørernes lønstigninger, åremålskontrakter og fratrædelsesgodtgørelser omtales med samme foragt som bankdirektørernes lønninger for et par år siden. Direktørerne i kommunerne får for meget i løn, og de er ikke pengene værd, er mediernes entydige vinkel. DJØF-lønnen bliver konsekvent omregnet til det antal SOSU-assister, som kommunerne kunne have ansat for de samme penge.

Ikke fra medarbejderne

Dette kunne måske forlede nogle til at tro, at et spirende oprør fra de 'varme hænder' i kommunerne mod DJØF'ernes 'kolde hænder' og magt var på vej. Men det ville være en over-

fortolkning. De kommunale medarbejdere er førstehandsvidner til topembedsmændenes stigende magt, og netop derfor fokuserer de også i stort omfang på at have en god relation til topembedsmændene i kommunen. Det er ledelsen, de sidder overfor i MED-udvalget, og dem, de taler både problemer og løsninger med i hverdagen. Samtidig oplever flere lokale tillidsrepræsentanter, at det er besluttet ilde hos topembedsmændene, hvis de går direkte til politikerne. Særlig hvis de ikke samtidig orienterer de ledende embedsmænd. Topembedsmændene bryder sig ikke om, at medarbejderne påvirker politikerne og da slet ikke borgmesteren og udvalgsformændene direkte. En perifer venstrefløjspolitiker, som ikke forstyrrer magtbalancen, kan bedre gå an. Og da der sjældent kommer noget godt ud af at lægge sig ud med embedsmændene, hører det også til undtagelserne. Oprøret fra medarbejderne mod embedsvældet har altså trange kår i den enkelte kommune, netop fordi topembedsmændene har så stor magt og samtidig er medarbejdernes formelle chefer.

Ikke fra Christiansborg

Også på nationalt plan kunne de varme hænder tage kampen op mod embedsvældet i kommunerne, men det gør de kun indirekte - pakket ind som en kamp for afbureaukratisering, som ingen efterhånden tror på længere, men hvis mantra alle gentager rituelt.

Senest har landspolitikerne desuden kastet sig over de kommunale cheflønninger, som de i medierne kræver et loft over, ligesom de gjorde overfor bankdirektørerne. Vel vidende, at kommunerne og medarbejderne ifølge den danske model selv har aftaleretten, når det

"Særlig de partier, der ikke har borgmesterposten, oplever, at det er embedsmændene og ikke de politiske modstandere, der bremser de politiske ideer."

gælder løn- og arbejdsforhold. Så mon ikke, det også bliver ved et rituelt mediestunt?

Ikke fra kommunalpolitikere

Hvad så med politikerne lokalt, tager de kampen op mod embedsvældet? Både-og.

Mediedækningen har dokumenteret en stigning i antallet af afskedigelser blandt topembedsmænd i kommunerne, og forskning har tidligere afdækket, at det skyldes et stigende antal konflikter mellem topembedsmænd og borgmestre. Så nogle borgmestre tager altså kampen op og skiller sig af med de topembedsmænd, som de føler bliver for egenrådige. På den anden side befinder langt de fleste borgmestre sig godt med en stærk forvaltning, som bidrager med alt fra politisk rådgivning til udvikling af visioner for kommunen. En stærk forvaltning gør nemlig også borgmesteren stærk og bidrager til at befæste borgmesterens magtposition i kommunalbestyrelsen på bekostning af de øvrige politikere, som føler sig mere og mere magtesløse overfor forvaltningen. Derfor er der sket en kraftig stigning i antallet af politikere, som vurderer, det er van-

skeligt at gennemføre deres synspunkter, hvis de går på tværs af embedsmændenes holdning til sagen.

Særlig de partier, der ikke har borgmesterposten, oplever, at det er embedsmændene og ikke de politiske modstandere, der bremser de politiske ideer. Ganske tankevækkende i et år, hvor borgerne kan vælge, hvilke politikere, men ikke hvilke embedsmænd de ønsker i deres kommune.

Heller ikke fra borgere eller medier

Det har nogle borgere fået øjnene op for. I en bemærkelsesværdig undersøgelse i forbindelse med sidste kommunalvalg blandt skolebestyrelses- og lokalrådsformænd på Fyn mener kun henholdsvis ti og syv procent, at politikerne har mere indflydelse på den førte politik end forvaltningen. Spredt den opfattelse sig fra de aktive borgere tæt på kommunen til de øvrige vælgere, så er vi godt på vej til at overflødiggøre kommunalvalget. Og interessen for kommunalvalget er allerede på et lavpunkt ifølge en ny undersøgelse fra Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Heldigvis har vi den frie lokale presses undersøgende journalistik til at afdække de reelle magtforhold i kommunerne. Nå nej - en anden nyhed fra ugen, der gik, er, at kommunernes embedsmænd producerer så megen kommunikation selv, at de lokale ugeaviser er ved at blive udkonkurreret af kommunerne.

Så spørgsmålet om, hvem der gør oprør mod embedsvældet, kan nok bedst besvares af embedsvældet selv.

» Kommenter klummen på www.kommunen.dk

Hjemløse mangler handleplaner: Uenighed om løsning

Mange hjemløse får ikke den hjælp, de har brug for, fordi de flytter fra kommune til kommune, påpeger ny rapport.

o gadeliv

Johannes Lange Baunsgaard
johannes@kommunen.dk

Mange hjemløse i de danske gader, på varmestuer og herberger går rundt uden en social handleplan. Det viste den seneste hjemløsetælling fra 2017, hvor 30 procent af de hjemløse havde en handleplan. Dermed bliver der ikke lavet en samlet plan for, hvilke indsatser, eksempelvis misbrugsbehandling, den hjemløse skal modtage.

En ny rapport fra Institut for Menneskerettigheder peger på, at kringlet lovgivning omkring kommunernes ansvar gør det svært for både ansatte og hjemløse at forstå, hvordan planerne skal laves.

Det er ifølge rapporten vigtigt for at koordinere den samlede hjælp til den hjemløse. Både de hjemløses landsorganisation (SAND) og socialchefernes forening (FSD) beskriver de manglen-

de handleplaner som et problem. Men der er ikke enighed om, hvordan man bedst kommer det til livs.

Besværlige regler

Ifølge forvaltningsloven kan ansvaret for indsatserne til den hjemløse ligge hos to kommuner. For hvis den hjemløse er flyttet fra en kommune til en anden, vil det være den oprindelige hjemkommune, der sidder med ansvaret for at udarbejde handleplanen samt betale for et eventuelt ophold på botilbud. 45 procent af de hjemløse, der bor på herberg, kommer fra en anden hjemkommune.

Loven er til for at sikre, at der altid vil være en kommune med ansvar for at hjælpe den hjemløse. Men samtidig kan afstanden være med til at besværliggøre koordineringen mellem de to kommuner og den hjemløse. Flere ansatte fra forskellige kommuner



Mange hjemløse flytter meget rundt, og derfor bliver det svært for kommunerne at finde ud af, hvem der skal lave handleplaner for dem.

Foto: Tor Birk Trads / Ritzau Foto

citeres i rapporten for at sige, at reglerne er som en 'jungle' at arbejde med, og at den manglende kontakt med den hjemløse gør det svært at lave handleplaner.

Christina Strauss er formand for SAND og selv tidligere hjemløs. Hun mener, at flere kommuner ikke lever op til deres ansvar overfor hjemløse borgere:

- Handleplanen er enormt vigtig for at give den helt rigtige hjælp til den hjemløse. Det er for dårligt, at så mange endnu ikke får den hjælp, de har krav på. Vi mener, at de

hjemløse skal have hjælp det sted, de er. Hvis det vil hjælpe at flytte ansvaret for handleplaner til den nye kommune, så er det, hvad man burde gøre, siger Christina Strauss.

Den holdning deles ikke hos FSD. Her frygter man, at den nye kommune vil iværksætte dyre indsatser og behandlinger på den gamle hjemkommunes regning.

- Vi er af den holdning, at den kommune, som betaler for aktiviteter og ydelser, skal have indflydelse på, hvilket arbejde der bliver lavet. Det giver kontrol til kommunen

og sikrer, at der er økonomisk ansvarlighed, siger formanden for FSD, Helle Linnet.

Få ressourcer

I FSD vil man hellere se på en forenkling af de nuværende regler. Det skal være lettere for socialrådgivere at bestemme, hvilken kommune der har ansvaret for den hjemløses handleplan. Samtidig skal kommunerne have mere erfaringsudveksling omkring, hvordan man bedst udarbejder handleplaner.

- Vi vil gerne se til andre kommuner, der lykkes med

at lave gode handleplaner. På den måde kan vi lære af hinanden og få værktøjer, vi aktivt kan bruge i vores arbejde, siger Helle Linnet.

Christina Strauss er enig i, at reglerne gør livet svært for hjemløse og kommunalt ansatte. Men hun opfordrer kommunerne til at komme ud og møde de hjemløse:

- Hvis de vil lære, hvad der virker, så skulle de prøve at finde de hjemløse og tale med dem - fremfor at vente på, at de kommer ind til kommunen og beder om hjælp af sig selv. Find ud af, hvordan de har det, hvilke problemer de slås med, og lav en handleplan ud fra det, siger hun.

Ifølge Helle Linnet ville det være godt med mere opsøgende arbejde. Hun tror dog ikke, at det kan lade sig gøre, fordi mange socialrådgivere i forvejen har travlt med socialt arbejde:

- Jeg tror ikke, at det er realistisk, at de kommer til at søge ud på gader og stræder. Det ville tage mange ressourcer og kræve, at vi fik tilført flere midler. For hvis ikke vi ved, hvor en gruppe hjemløse befinder sig, er det svært at lave opsøgende arbejde, siger Helle Linnet.



”Jeg var ikke bange for at dø, men for at træffe forkerte beslutninger”

De fleste mennesker er sammensatte af natur. Det gælder også Nyborgs borgmester: Målrettet, korrekt, ansvarlig, soigneret - en ægte major. Men under uniformen buldrer der en uhøjtidelig fyr, der kan lide sjov med paryk i gaden, og som man gerne må grine ad. Kom med bagom **Kenneth Muhs**, der for alvor blev voksen som udsendt i Bosnien, hvor han lærte at lede med 'is i maven'.

Bagom borgmesteren

Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

Hvad har været din største triumf som borgmester?

Det var at gøre Nyborg Kommune gældfri sidste år i august. Det var en meget stor begivenhed, for vi skal ikke længere tilbage end til 2001, hvor vi var en af de mest gældsplagede kommuner i Danmark. Nu har vi nedbragt en gæld på over 262 millioner over tre år. Det er en enormt stor bedrift - ikke kun for mig, men for alle her i Nyborg.

Og den sværeste situation?

Det var forrige år, da der kom en ændring i Udlændingeloven, som betød, at ministeren havde mulighed for at tage tomme bygninger i anvendelse til asylcentre. Det blev besluttet, at en af vores regionale ejendomme skulle være asylcenter. Vi fik pålagt at indkvartere 500 nye borgere/gæster - uagtet hvad vi mente og sagde her i Nyborg. Der var både for og imod, og rigtig mange borgere var bekymrede for, hvordan det skulle gå - hvilken forandring det ville skabe?! Det fyldte enormt meget og var på alles læber. Og så var det første gang, ministeren gjorde brug af denne nye lov, så det fik stor bevågenhed - også på landsplan. Selvom jeg havde hele byrådet bag mig og budskabet om, at dét her - det løser vi, så var det utrolig svært at formidle og samle tropperne. Vi havde centeret et år, og det forløb godt. Nu er det så blevet lukket igen. Men vi klarede det.

Hvilken anden nuværende borgmester ville du helst

strande på en øde ø med? Og hvorfor?

Med Jørgen Otto fra Ærø, som godt nok stopper som borgmester nu. Jeg har stor respekt for Jørgen og hans måde at være politiker på. Han er drevet af pragmatisme og har respekt for andre. Han er en erfaren mand, rolig, behagelig og interessant at tale med. Og så kan han godt lide Nyborg ... det hjælper da også lidt, haha.

Har du en drengedrøm, du (endnu) ikke har udlevet?

Ja. Jeg har drømt om at blive læge, siden jeg var seks år. Praktiserende læge. Jeg havde tænkt mig at læse medicin lige efter min værnepligt. Men så tog jeg tyve år i Forsvaret. Og nu tænker jeg, det er lidt for sent ...

Hvorfor blev du i Forsvaret? Blev du prikket på skulderen?

Ja. Jeg blev peget på til at blive uddannet sergent. Og så blev jeg premierløjtnant, så kaptajn, major ... jeg fik at vide hele vejen, at mine lederegenskaber var gode.

Hvordan er du en god leder?

Jeg er god til at motivere folk til 'at gå med'. God til at lade folk udfolde sig og bruge de evner, de har. Der er jo ikke nogen, der kan alt, men alle kan noget, og min filosofi er, at når man sætter det 'noget' sammen, så lykkes man.

Hvem eller hvad kan få dig op i det røde felt?

Når nogen taler Nyborg Kommune ned. For jeg synes, at vi lykkes. Det synes jeg også, vi gør i Danmark. Vi har et fantastisk samfund. Jeg gider

grundlæggende ikke negativitet. Ikke i mit arbejde og ikke i mit liv generelt. Jeg vil hellere løse udfordringer end gå rundt og føle mig frustreret; det bringer ikke noget med sig. Så, hvis du er utilfreds, så må du sgu komme på banen, sætte dig i spil. Gøre noget. Ja, det kan få mig helt op i ...

Og hvem eller hvad kan få dig ned igen?

Tanken om alle de fantastiske mennesker, der slider og slæber. Om det er foreningsfrivillige eller læreren i skolen, sygeplejersken på vores plejecenter - uden de kræfter der så ville vores samfund jo være meget fattigt. I øvrigt er mine unger gode til at minde mig om at slappe lidt af, når jeg hidser mig op, og huske mig på, at der er andet, der er vigtigere ... end for eksempel politik og budgetter og ...

Hvad synes du selv er det klogeste, du har sagt?

Jo, mere uenige vi er, jo mere skal vi respektere hinanden. Jo mere respekt, jo mindre galt vil det gå.

Hvilket råd ville den, du er i dag, give dig selv som teenager?

Husk, at der skal også være tid til at slappe af! Siden jeg blev færdig på gymnasiet, har jeg kørt

Udenfor mor og fars bageri, som de har haft i 43 år. Kenneth Muhs kommer forbi hver morgen og ordner verdenssituationen sammen med dem over en kop kaffe og et rundstykke.



Blå bog

► **Kenneth Muhs (V)**, 44 år. Borgmester i Nyborg siden 2014. Gift med Anita. Har sammen tre børn på 21, 18 og 14 år.

derudad. Jeg har været meget målrettet. Sandsynligvis fordi jeg kom ind i Forsvarets verden, hvor jeg - som ret ung - fik et stort ansvar for andre unge og også for nogle, der var ældre end mig selv. Jeg synes, det var tidligt at få så stort ansvar, så ...

Så skulle du ønske, at du havde været mindre målrettet? Lidt mere loose?

Ja. Så ville jeg måske have rejst noget mere. Jeg har for eksempel aldrig været på interrail eller jordomrejse. Jeg har rejst meget, men altid og kun i forbindelse med mit arbejde - udover ferier selvfølgelig. Jeg støtter ideen om sabbatår - og det gælder også for mine egne børn. Dét, det handler om, det er at være klar til at tage de beslutninger, man på et tidspunkt skal tage.

Hvad er det mest besynderlige, en person har sagt til dig? “Er det dig, der bestemmer over julemanden?” Det er i hvert fald det sjoveste, jeg er blevet spurgt om, da jeg havde besøg af en gruppe børnehavebørn i byrådssalen.

Hvad svarede du?

At julemanden har meget mere at skulle have sagt end mig!

Hvilket (selvoplevet) årti min-des du med størst glæde? Og hvorfor?

90’erne. Det er det årti, hvor jeg bliver far for første gang, hvilket var stort. Og det årti, hvor jeg kommer ind i Forsvaret. Det kom til at betyde rigtig meget for mig - også for den, jeg er nu, og for, hvor jeg er i dag.

Hvad med alt det rundtom? Musikken, tøjet ...?

Altså musikken ... Nej. Der synes jeg, at 80’erne var de geniale år: Duran Duran, Depeche Mode. Det hører jeg stadigvæk. Tøjet ... da er vi jo lige kommet over yuppie-tiden; jeg var altid i pæn uniformering, strøgede skjorter ... Det betød meget, og det gør det også for mig i dag. Jeg er meget bevidst om, hvilket signal jeg udsender. Du ser mig ikke komme ubarberet til noget. Jeg er heller ikke typen, der kommer i hullede bukser i Brugsen. Jeg fremstår - for at bruge et udtryk fra Forsvaret - soigneret.

Hvilken rolle falder du tilbage i, når din gamle skoleklasse mødes til jubilæum? Klassens klovn, tror jeg. Jeg var ikke omdrejningspunktet i klassen, men jeg var jovial, glad, lidt en tumling.

En helt anden side af dig?

Ja. Jeg er ikke selvhøjtidelig. Jeg kan sagtens leve med, at der bliver gjort grin med mig. Jeg kan godt lide at optræde og gør det gerne. Og folk må gerne grine ad mig, når jeg for eksempel stiller mig til skue til vores Voldspil, vores friluftsteater i Nyborg. Det skal være sjovt og ikke stift.

Nyborg Kommune: Seks gode og en øjebæ

Hvad er dit yndlingskvarter?

Hele Slotsholmen. Nyborg Slot og voldene. Det er det, der definerer Nyborg. Vi er Danmarks første hovedstad.

Hvad er din yndlingsudsigt?

Fra Stevnshøj. Det er Nyborgs svar på Frankrigs Alpe d’Huez.

Det mest romantiske sted?

Et lille stykke strand ved Strandvænget. Perfekt til vielser.

Hvilken butik ville du ikke undvære?

Min mor og fars bageri i Ørbæk. Deres speciale er brunsviger.

Kommunens bedste kulturtilbud?

Vores kulturhus Bastionen. Teater, standup ... med togstation lige udenfor. Vi vil gerne være et spændende mødested.

Hvad vil du gerne have, at din kommune skal være kendt for?

Danmarks Riges Hjerte. Vi vil gerne være byen, kommunen, der binder Danmark sammen.

Den største øjebæ?

Lynfrosten. Stor, gammel industribygning. Ligger som porten/indgangen fra motorvejen ind til Nyborg. Den skal vi have væk.

danset til stævner i latiname- rikansk og standarddans.

Så kunne Vild med Dans lokke?

Ha! Det har jeg ikke tænkt på. Pyha - det ved jeg sgu ikke. Det er et svært spørgs- mål her en mandag formid- dag. Jeg tror ikke, jeg er inte- ressant nok?! Men jeg ville nok få opbakning til det der- hjemmefra, eller den mindste ville nok synes, det var pin- ligt ...?!

Hvilket billede/maleri i dit hjem betyder noget særligt for dig?

Udover et fantastisk billede af mine tre børn så har har jeg et stort geodætisk kort (1½ x 2 m) fra 1936 Over Nyborg Kom- mune. Her kan man se en oversigt over, hvor mange bagere der var, hvor mange smede, rebslagere, tøndema- gere ... Jeg er meget historisk interesseret, og jeg synes, det er fascinerende. Det stopper jeg tit op ved - også sammen med gæster - så kan man stå der og svømme væk i histori- en sammen.

Hvis du så et stjernes kud i aften - hvad ville du så ønske? Nu har jeg har lært hjemme- fra, at man ikke må sige, hvad man ønsker sig - for så går det aldrig i opfyldelse. Så det får du ikke at vide.

Godt så, du har jo ret ... så kan jeg ikke bruge det spørgs- mål mere. Nej, haha.

Morgendagens meningsdannere

Af Lasse Quvang Rasmussen



DE GAMLE VED IKKE, HVAD DE UNGE VIL HA'

Kommunal- og regionsrådsvalget er suverænt det valg, der har størst indflydelse på vores al- les sammens hverdag. Netop derfor er det vig- tigt at stemme på en, der ikke kun matcher dine politiske holdninger, men også repræ- senterer dig og den, du er. Hvis du er ung, skal du selvføl- gelig stemme ung.

Der er heldigvis masser at vælge imellem. Alene i min egen organisation, DSU, har vi sat os på 78 af pladserne på Socialdemokratiets lister rundt omkring i de danske kom- muner og regioner. Jeg håber selvsagt, at du under alle omstændigheder vil sætte dit kryds ved Socialdemokra- tiet, men herunder giver jeg dig lige tre grunde til også at kigge efter en ung kandidat, når du står i stemmeboksen den 21. november.

• Valget handler om unges hverdag Mere end noget andet valg handler kommunal- og regi- onsrådsvalget om unges hverdag. Valget handler om vejen til og fra skole eller arbejde. Valget handler om, hvil- ke kulturtilbud der skal forme ens fritid. Valget handler om, hvordan det bybillede, man hver dag bevæger sig i, skal se ud. Det er jo ikke raketvidenskab at konstatere, at unges hverdag ser anderledes ud end vores forældres eller vores bedsteforældres. Derfor er det vigtigt at stem- me på en, der kender de unges hverdag. Og hvem er mere oplagt end en anden ung?

• Der bliver færre unge vælgere Vi er i undertal. Allerede i dag er der 1,5 gang så mange vælgere over 60 år som i aldersgruppen mel- lem 18 og 30 år. Om få år vil der være over dobbelt så mange. Samtidig er ungdom- men desværre mindre tilbøjelig til at få slæbt sig ned til valgstedet end de ’voksne’. Det betyder ganske enkelt, at ungdommen risikerer at blive over- set. Dels fordi vi som vælgergruppe bliver mindre interes- sante at tage højde for, dels fordi vi bliver færre til at tale ungdommens sag. Vi unge er nødt til at bruge vores stemmer og have nogle stærke repræsentanter i byråd og regionsråd, hvis ikke vi skal blive overset.

• Unge ved, hvad unge vil ha’ Det er ikke, fordi jeg tror, at de ældre politikere ikke vil de unge det godt. Jeg er faktisk ret overbevist om, at de fleste politikere ønsker at tilgodese ungdommen uanset egen alder. Men at ville de unge det bedste er ikke det samme som at vide, hvad de unge har brug for. Unge repræsentanter i de politiske organer kan være med til at gøre de unges behov og bekymringer tydelige.

Valget står for døren, og de personlige stemmer bliver altafgørende. Det er ofte meget få stemmer, der afgør, hvem der skal have plads i byrådssalen de næste fire år. At sætte sit kryds ud fra mere end kun partifarven kan altså få meget stor betydning. Så tjek da lige listerne igennem for unge kandidater. Jeg ved, de er der, og jeg ved, at de er værd at stemme på.

Lasse Quvang Rasmussen er forbundsformand for Danmarks Social- demokratiske Ungdom (DSU)



Historisk interesserede Kenneth Muhs ved Deg- nens Høj i Skellerup.



Ordførerne

Kommunalordførerne skriver på skift om aktuelle politiske mål, udfordringer og sager. I denne uge **Villum Christensen** (LA)

KÆRE OFFENTLIGT
ANSATTE, HJÆLP OS

Som folketingspolitiker får jeg ofte at vide, at vi i fra Christiansborg blander os alt for meget. Og at vi er alt for langt væk fra den virkelige verden.

Udover at være folketingsmedlem er jeg også byrådsmedlem i Slagelse Kommune og har desuden en del erfaring fra erhvervslivet ude i den såkaldte 'virkelige verden', så jeg forstår sådan set godt borgernes skepsis.

For det er bedst, når beslutninger træffes så lokalt og decentralt som muligt.

Det er bedst, at landspolitikerne blander sig så lidt som muligt. Ja, det mener jeg faktisk.

Politikere bør stræbe efter at lade borgere og virksomheder være i fred. Vi skal sikre, at de grundlæggende rammer er i orden, men derfra skal vi lade borgerne udfolde sig på egen hånd uden for mange forhindringer.

Derfor er jeg også glad for det nye initiativ fra min kollega, økonomi- og indenrigsminister Simon Emil Ammitzbøll, hvor vi appellerer til at få ryddet op i den overflødige administration med hjælp fra medarbejderne selv.

Helt konkret vil vi udvide den såkaldte udfordringsret. Det lyder teknisk. Men i al sin enkelhed handler det om, at alle landets 800.000 offentligt ansatte og leverandører til det offentlige skal hjælpe med at rydde ud i den jungle af bureaukrati og administration, der stjæler deres tid. Og hvem ved bedre end den pædagog, lærer og SOSU-assistent, som hver dag har fingrene nede i mulden?

I Liberal Alliance har vi i årevis talt om afbureaukratisering, regelforenkling og vigtigheden af en bedre offentlig sektor. For der er et kæmpe potentiale for at frigøre tid til den borgernære service. Det ved vi blandt andet fra Produktivitetskommissionen, som blev nedsat af den tidligere socialdemokratiske ledede regering.

Jo mere vi kan rydde op, des bedre service kan vi tilbyde borgerne.

Men det skal som sagt komme nedefra. Det er svært for politikere på Christiansborg at rydde op i den enkelte kommune. Det skal ske med hjælp fra dem, som kender systemerne og dagligt generes af dem. I fra den "virkelige verden" skal hjælpe os.

Nogle vil måske spørge, om dette så ikke bare er endnu et lag af bureaukrati?

Nej, for summen af det hele skulle meget gerne give færre regler og mere frihed til medarbejderne.

Det er da heller ikke første gang, forslaget nævnes. Det blev allerede anbefalet af Produktivitetskommissionen i sin tid.

Og man har også gode erfaringer med det. Ved en tidligere forsøgsordning fik man i perioden 2009-2015 954 anmeldelser, hvoraf knap halvdelen blev imødekommet helt eller delvist, oplyser Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Nu gælder det bare om, at chefer og ledere tager godt imod initiativet og får opfordret medarbejderne til at byde ind.

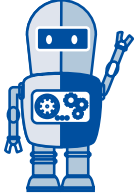
Vores opgave er at sikre glade og tilfredse medarbejdere, der bruger tid og ressourcer på deres faglighed og ikke på ligegyldig registrering.

Villum Christensen er MF, kommunalordfører for Liberal Alliance samt byrådsmedlem i Slagelse Kommune.

» **Kommenter klummen på kommunen.dk**

Fremtidens bibliotek er socialt, samarbejdende og personligt

Fremtidens bibliotek tager del i lokalsamfundet og er med til at løse sociale samfundsproblemer som ensomhed eller integration.



serie: fremtiden banker på

Hvordan ser fremtidens kommunale institutioner ud, og hvilke udfordringer lurer lige om hjørnet? I denne serie sætter kommunen.dk fokus på fremtiden og dykker ned i tendenser og udviklingspotentialer. Vi starter på biblioteket. Vil du gerne have os til at vride et bestemt område gennem fremtidsmaskinen, så skriv til astrid@kommunen.dk.



Den centrale placering i Aarhus er ét af de vigtigste træk ved Dokk1 for at skabe et moderne bibliotek, der inviterer til, at mennesker mødes.

Foto: SHL / Adam Mørk

o spådom

Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Fra collection til connection. Sådan kan fremtidens bibliotek beskrives, hvis man spørger en af arkitekterne bag Dokk1 i Aarhus. Biblioteket som ren bogopbevaring er for længst forældet. Nu og i fremtiden er biblioteket en platform til deling af viden. Ikke kun gennem bøger og medier, men gennem møder mellem mennesker, forklarer Trine Berthold, der er associate partner i arkitektvirksomheden SHL og en af arkitekterne bag Dokk1.

De seneste år har danske biblioteker udforsket deres rolle, eksperimenteret og søgt efter deres rette hyld i en verden, der bliver mere digital og flyder over af tilbud til den kulturhungrende forbruger. Ifølge lederen af tænketanken Fremtidens Biblioteker, Lotte Hviid Dhyrbye, er der to udviklingsspor, der kommer til at præge bibliotekerne fremover. Det ene handler om, at biblioteket påtager sig lokale opgaver som samarbejde med skoler om digital læsning eller lokal kultur. Det andet handler om, at biblioteket fokuserer endnu mere på opgaverne

“Der er et stort potentiale. Der vil komme mere fokus på, hvad kulturen generelt - og ikke kun bibliotekerne - kan i forhold til sundhed.”

Lotte Hviid Dhyrbye, leder af tænketanken Fremtidens Biblioteker

omkring litteratur, formidling og læsning.

- Bibliotekerne har afprøvet en masse ting for at genfinde sig selv og nå borgerne på nye måder. De har været enormt innovative. Nu begynder de helt naturligt at stoppe lidt op og kigge på, hvad der giver

I en undersøgelse foretaget af Danmarks Biblioteksforening i 2016 angiver 57 % af bibliotekerne, at budgettet reduceres i 2017

mening, og jeg tror, at det betyder at komme endnu mere tilbage til kernen omkring litteraturen og alt det omkring den, forudser Lotte Hviid Dhyrbye.

Bibliotekets sociale liv

En anden tendens indenfor biblioteksudvikling er det sociale potentiale. Fremtidens Biblioteker arbejder i øjeblikket på at undersøge, hvordan biblioteker kan spille en rolle i forhold til ensomhed hos ældre og andre sociale samfundsudfordringer. Lige nu er medarbejdere fra biblioteker i Varde, Dalum, Skælskør og København S i gang med at udvikle og afprøve aktiviteter, der kan bidrage til at hjælpe ældre ud af ensomhed.

- Der er et stort potentiale. Der vil komme mere fokus på, hvad kulturen generelt - og ikke kun bibliotekerne - kan i forhold til sundhed, siger Lotte Hviid Dhyrbye.

I 2016 modtog Syddansk Universitet en bevilling på 28 millioner kroner til et femårigt forskningsprojekt, der skal undersøge, hvilken betydning litteraturen har for vores opfattelse af politik, klaseskel og sundhed.



“Den kommende generation er notorisk ligeglad med, hvor tingene kommer fra, bare de er velproducerede.”

Anne Skare, fremtidsforsker fra Future Navigator

Lær at kitesurfe

Tager man det lidt længere fremtidslys på og spørger fremtidsforsker Anne Skare, om der overhovedet eksisterer biblioteker i fremtiden, er beskeden klar: Biblioteker har vi også i fremtiden! Men i en anden form. Hun tegner et fremtidsscenario:

- Hvis jeg har en ekstrem trang til at lære at kitesurfe, så kan biblioteket hjælpe mig til at finde ud af, hvordan jeg lærer at kitesurfe. Jeg får bøger om kitesurfing, roma-

ner om kitesurfing, jeg får at vide, hvor den lokale kitesurfinguddannelse ligger, og jeg får nogle genoptræningsøvelser til min ryg, hvor jeg bruger 10 minutter om dagen med et par virtual reality-briller, som jeg har lånt af biblioteket. Det lokale sundhedshus monitorerer, om jeg får lavet mine øvelser, og jeg får point alt efter, hvor dygtig jeg bliver. Og når jeg er dygtig nok, bliver jeg en af dem, der lærer det videre til andre. Sådan måtte fremtidens bibliotek gerne være, lyder det fra fremtidsforskeren.

Giganterne

Bibliotekerne er i konkurrence med helt store giganter som Facebook, Google og Amazon, der har helt andre budgetter at lege med i jagten på brugernes opmærksomhed. Hos virksomheden Axiell, der er Skandinaviens største leverandør af bibliotekssystemer, arbejder man netop nu på at øge markedsføringen af bibliotekets digitale produkter og tilbud og gøre markedsføringen mere målrettet og personlig. I september i år blev det første bibliotekssystem med personlig markedsføring taget i brug i Drammen i Norge. Helt konkret går det ud på, at biblioteket pusher nyheder og tilbud om alt fra lydbøger, spil, videoer, brætspil, arrangementer til undervisningsforløb ud til brugerne baseret på, hvilke interesser brugerne har.

- Jeg kan for eksempel angive, at jeg er interesseret i vandrefugle, Paris og Harry Potter, og hver gang, der kommer noget nyt om de emner, forventer jeg, at biblioteket gør mig opmærksom på det med en notifikation via en app, siger Morten Nørgaard Berg, der er produktchef i Axiell.

Traditionelt har markedsføring fra biblioteker været lidt et no-go, fortæller Morten Nørgaard Berg og hentyder til bibliotekshemmeligheden, der beskytter brugeren, så man anonymt kan låne materialer om sygdom eller andre private emner. Derfor forudser Morten Nørgaard Berg, at bibliotekerne i fremtiden kommer til at spørge nye og eksisterende brugere om tilfældelse til at gemme oplysninger om deres interesser. Og markedsføringen er nødvendig, hvis bibliotekerne skal hamle op med giganter-

Flere funktioner

► Kommunens borgerservice er ofte integreret i byens bibliotek. Arkitekt Trine Berthold forudser, at biblioteket i fremtiden måske vil rumme flere offentlige funktioner. Det kunne være lægeklinikker, sportsfaciliteter eller plejehjem.

ne. Bibliotekernes niche er, at de kan tilbyde gratis, ikke-kommercielt indhold, der er fri for politiske eller religiøse interesser.

Og ifølge Anne Skare giver det bibliotekerne endnu en opgave.

- Den kommende generation er notorisk ligeglad med, hvor tingene kommer fra, bare de er velproducerede. Vi skal lære dem, at der er noget, der hedder fakta, og at det er ret vigtigt, at de ved, hvem der prøver at hjernevaske dem, og at de ved, at de kan komme et sted på neutral grund, uden at der er nogen, der prøver at pushe et produkt ned i halsen på dem, siger Anne Skare.

Lokalt vs. nationalt

Biblioteket udfylder forskellige roller alt efter, om det ligger i København, Brønderslev eller Brande. Nogle steder er der ikke en biograf, en brugs eller et kulturtilbud, og så er der behov for biblioteket som lokal sammenhængskraft og kulturtilbud, mens der er i de større byer med uddannelsesinstitutioner er et stort behov for biblioteket som fysisk rum til studiepladser. Og forskelligheden kan blive en udfordring for udviklingen af biblioteket i fremtiden, mener Lotte Hviid Dhyrbye.

- Vi har stadig en romantisk forestilling om, hvad biblioteket er for en størrelse. En udfordring bliver, at vi ser mange forskellige slags biblioteker lokalt samtidig med, at vi har en forventning til, hvad biblioteket er nationalt. Hvis der ikke er opbakning til bibliotekernes forskelligheder og forskellige roller, tror jeg, at vi får et bibliotek, som ikke følger med den lokale udvikling, siger Lotte Hviid Dhyrbye. o

High tech - high touch

► En megatrend i fremtidsforskernes univers kaldes “High tech - high touch”, og den handler om, at jo mere tech verden bliver, jo mere har vi brug for touch. Det er en modtrend til digitalisering, hvor mennesker vil have brug for at mødes omkring lejrålet eller gadekæret og mærke, føle og se hinanden. Den trend skal det offentlige kende og forstå, mener fremtidsforsker Anne Skare.



Er borgmesterposten en livstidsstilling?

Borgmesterhvervet kan opfattes som en karrierestilling, og nogle borgmestre kan sidde så længe og opleve at være så sikre på at blive genvalgt, at borgmesterposten til tider nærmest kan ses som en livstidsstilling. Men for tre af landets borgmestre med størst anciennitet for bordenden i byrådssalen har karrieretankerne ikke fyldt meget undervejs.

o karriere

Jens Holm
jens@kommunen.dk

I Danmark er den gennemsnitlige borgmester 52,7 år, og de gyldne borgmesterkæder forbliver om halsen i cirka ti år.

- Borgmesterposten er på ingen måde blevet sikrere, idet udskiftningsraten faktisk har været stigende på det seneste, skriver professor Ulrik Kjær og postdoc Niels Opstrup fra Syddansk Universitet i en ny artikel i tidsskriftet Økonomi & Politik, der har undersøgt borgmestrenes karrieremønstre på baggrund af et større datamateriale fra perioden 1970 - 2014.

I offentligheden betragtes borgmesterhvervet som en karrierestilling - særlig på grund af fuldtidshonoraret, og nogle borgmestre kan sidde så længe og opleve at være så sikre på at opnå genvalg, at borgmesterposten til tider nærmest kan ses som en livstidsstilling - et job, man bliver siddende i, indtil ens alder tilsiger, at man går på pension.

I selve valgperioden er ansættelsessikkerheden helt i top; man kan kun i helt særlige tilfælde og ved ministerens mellemkomst sættes fra bestillingen. Peter Brixtoftes fyring som borgmester i Farum i 2002 er således det eneste eksempel i nyere tid

og derfor mest en undtagelse, der bekræfter reglen.

En borgmester i en gennemsnitskommune får 985.729 kroner om året. I den mindste kommune er honoraret på 705.178 kroner og i den største på 1.236.489 kroner.

Mens vi ved meget lidt om, hvordan borgmestrene selv ser på deres politiske karriere, og hvordan de karriereplanlægger (om overhovedet), beskrives det af Ulrik Kjær og Niels Opstrup i artiklen "Er borgmesterposten en livstidsstilling?"

"Jeg nægtede at stille op"

Kommunen.dk har spurgt tre af de længst siddende borgmestre, hvilke betragtninger

de selv har gjort sig i forhold til borgmesterposten som en karrierevej.

- I moderne retorik kan der være noget i, at det er en stilling, en karriere og et job, man søger, og som man har en karrieremæssig tilgang til, men sådan ser jeg det jo slet ikke, siger Erik Nielsen (S), der i dag er borgmester i Rødovre Kommune på fireogtyvende år.

Det var eksempelvis ikke lokalpolitik, våbenskjold eller kæder af ædelt metal, der var i tankerne hos den 15-årige smedelærling Erik Nielsen, da han stod ved sin slagsaks og klippede fire af de yderste led af sine fingre på den ene hånd.

- Det er ikke sådan en stilling, jeg har søgt ind i, og det beror faktisk på tilfældigheder, at jeg blev borgmester - tilfældigheder er det dog aldrig helt, men alligevel, fortæller Erik Nielsen og fortsætter:

- Man skulle finde en ny borgmester, og der blev kigget lidt rundt, og jeg var kommet i kommunalbestyrelsen, hvor jeg blev viceborgmester og gruppeformand det første år allerede, fordi der var noget uro i gruppen. Så på den måde var det også en tilfældighed, og så kunne man tilsyneladende se et lys i mig, og jeg blev så gruppeformand, fortæller Erik Nielsen.

Hvordan gik det til, at du blev borgmester?

- Først nægtede jeg, fordi jeg ikke havde de ambitioner. Men så var der en anden, der sagde, at så stiller vi en anden op, fordi der skal være et kampvalg. Jamen så tag mig - for man kan ikke vinde over den siddende borgmester, så lad bare mig tabe, og så kan jeg komme tilbage og passe mit arbejde. Men igen: Når man stiller op, så risikerer man at vinde, og det gjorde jeg, siger Erik Nielsen.

Skulle det så bare være fire år, og så må jeg se, hvordan det går?

- Rødovre har været socialdemokratisk ledet i næsten 100



"Med den tidshorisont, der er i politisk arbejde, skal man ikke tænke alt for langt ud i fremtiden, også hvis man tager vælgerne med i den betragtning."

Hans Toft (K), borgmester i Gentofte Kommune

FOTO: RUNE AARESTRUP PEDERSEN / RITZAU FOTO

år, så det første, der gik gennem tankerne hos mig omkring det næste valg, var, at det skal ikke være mig, der slipper den socialdemokratiske ledelse; det skal ikke ske på min vagt.

Meget lang 4-års-parentes

I Esbjerg var der i 1993 heller ikke mange, der forestillede sig, at forstanderen for byens VUC skulle blive valgt som borgmester for sidenhen at sidde for bordenden af byrådet i 24 år.

- Jeg kan huske det ganske tydeligt. Jeg ringede hjem til min kone, hvor jeg siger til hende, at nu er din mand sgu blevet borgmester. Ja ja, det er godt med dig, sagde hun bare. Det hele var faktisk meget tilfældigt, meget tilfældigt. Det kom jo bag på mig selv og alle andre her i området, at jeg blev borgmester. For første gang i 40 år kunne der laves et borgerligt flertal, fortæller Johnny Søtrup (V), borgmester i Esbjerg Kommune.

Var det et mål for dig fra starten at blive valgt for så mange perioder, som du blev?

- Nej. Men det valg, jeg til alle tider har gået mest op i, når jeg tænker tilbage, det var valget, der kom fire år senere. Fordi der havde man jo sagt fra socialdemokraterne, at det her skulle blive en fire-årig parentes i Esbjerg. Det skulle de ikke have sagt, for jeg er gammel idrætsmand, så det skulle være løgn. Så det blev en lang parentes, kan man godt sige, siger Johnny Søtrup.

Har du gået med overvejelser om landspolitik undervejs?

- Nej, jeg er da blevet spurgt, om jeg kunne tænke mig at stille op til Folketinget, men jeg har altid syntes, at det var så fascinerende at sidde for bordenden her, så det har aldrig rigtig appelleret til mig,

Gjorde du dig tanker om, hvad du ville gøre, hvis du blev vippet?

- Jeg har haft det privilegium,



”... det stopper jo fuldstændig som at lukke for det varme vand, og det tror jeg ikke, at jeg kan forberede mig mentalt på 100 procent.”

Johnny Søtrup (V), borgmester i Esbjerg Kommune

FOTO: CHRISTER HOLTE / RITZAU FOTO

at de første år havde jeg orlov fra min tjenestemandsstilling som forstander hos Ribe Amt for VUC, og da man så i sin tid nedlagde amterne, jamen så havde jeg orlov i princippet fra en lederstilling i det statslige system - uden at det var nærmere defineret. Og det er en gave, man har som tjenestemand, at man ikke sådan lige bliver hældt ud med kartoffelvandet, så jeg havde et sikkerhedsnet, fortæller Johnny Søtrup.

Efter KV17 er det dog slut med at svinge taktstokken i byrådet, Johnny Søtrup genopstiller nemlig ikke.

De tilegnede politiske erfaringer skal dog ud og arbejde bagefter, hvor der bliver tid til bestyrelsesarbejde. Hvilke virksomheder det drejer sig om, vil borgmesteren dog ikke ud med.

Hvad skal der ske efter KV17?

- For det første skal jeg til at være herre over min egen

kalender, det bliver helt rart at få lov at bestemme. Og så vil min kone og jeg rejse noget mere, og jeg har to børnebørn, som jeg også vil se noget mere til. Men det, jeg ikke kan forberede sig på, og det er nok det, der vil ramme mig i hovedet i starten af januar, er, når jeg er vant til at få 200 mails om dagen, og folk ringer fra nær og fjern fra aviser, tv og radio for at få din mening om et eller andet, det stopper jo fuldstændig som at lukke for det varme vand, og det tror jeg ikke, at jeg kan forberede mig mentalt på 100 procent.

Ved du hvad, Hr. Schlüter

En karriere som borgmester er ikke specielt forbundet med en politisk karriere i Folketinget - blandt de 98 borgmestre har kun syv tidligere haft sæde i landets parlament. En af dem er Hans Toft, borgmester i Gentofte.

- Jeg var jurastuderende og

KU'er og blev som 24-årig valgt som det dengang yngste folketingsmedlem, men jeg røg ud efter fire års forløb under partiets nedtur i 1975. Dengang var jeg dog helt sikker på, at det skulle have varet længere tid end fire år, hvis det stod til mig, siger Hans Toft, der er landets længst siddende borgmester.

- Jeg afsluttede mine studier og militærtjeneste, fik tilbudt job i en privat virksomhed og gik op til Schlüter, som var ny partiformand dengang, og sagde: Ved du hvad, jeg er nu 29 år, så tiden er vist inde til, at jeg prøver noget andet i min tilværelse end at være politiker, som jeg ikke kunne se mig selv som resten af mit liv. Så jeg blev ansat i Norsk Hydro som jurist og ophørte som kandidat i Herning-kredsen - som dengang var en forholdsvis sikker konservativ kreds. Så det var min chance til at prøve noget nyt, og det gjorde jeg, og jeg var herefter

17 år i Norsk Hydro, fortæller borgmesteren.

Hans Toft har regeret i Gentofte siden 1993 og vil være 70 år ved KV17, hvor han stiller op igen.

Egentlig kom han til magten i utide, da der var trekvart år tilbage af valgperioden op til KV93. Forgængeren Birthe Philip (K) trak sig af personlige årsager. Hun var borgmester i perioden 1984 til 1993.

Hvad tiltalte dig ved lokalpolitik?

- Det var det politiske arbejde, som jeg jo kendte, og så i særlig grad alle de spændende nære ting i lokalsamfundet. Jeg blev tilbudt en topplacering og blev altså opstillet som nummer to på den konservative liste efter den daværende borgmester Birthe Philip, som naturligvis var nummer ét, siger Hans Toft.

Hvilke tanker har du gjort dig omkring borgmesterposten som en karriere?

- I politisk arbejde bør man som folkevalgt huske at tænke ”vælgeraspektet” ind, før man overvejer at lægge for klare og håndfaste planer fremtiden. Jeg så dengang en mulig tidshorisont på 8 og måske 10-12 år. Og så tænkte jeg, at tiden måtte vise, hvad der ville ske, siger Hans Toft og fortsætter:

- Hvis man også gerne ville prøve noget andet i min alder dengang, så skulle der ikke gå mere end de der 8-10 år. Det var mit perspektiv dengang. Så længe der er udfordringer, så tænker jeg ikke på, hvad jeg skal lave næste efter. Sådan har det nu været i over 24 år, og jeg synes stadig min hverdag er fyldt med spændende og interessante udfordringer. Derfor er jeg her endnu - og derfor stiller jeg op også til det kommende valg.

Erik Nielsen (S), i dag borgmester i Rødovre Kommune, stævnedes i 1972 ud for Rødovre Ishockey Klub.

Foto: Ritzau Foto



Selvom Tvind-toppen er efterlyst hos Interpol, sender danske kommuner hvert år et trecifret millionbeløb til Tvinds bo- og opholdssteder. Oplysningen overrasker flere politikere. Kommunen.dk har undersøgt pengenes vandring fra kommune til Tvind.

Kommuner sender millioner til Tvind



Af **Ronja Pilgaard**
ronja@kommunen.dk

Blandt mordere, pushere og kidnappere - på Interpol's liste over de 33 mest eftersøgte personer fra Danmark - befinder fem medlemmer af toppen af Tvind sig. Ikke fordi Tvind pludselig har kastet sig ud i personfarlig kriminalitet, men fordi de fem er tiltalt for skatteunddragelse og underslæb for millioner af kroner.

Her har de stået i fire år, siden politiet besluttede sig for at eftersøge dem, så den retssag, der i sin tid bare gik

under navnet Tvindsagen, kan køre som ankesag i Landsretten, efter at de blev frikendt i byretten. I mellemtiden er de fængslet in absentia.

Alligevel sender kommunerne hvert år millioner af kroner til Tvinds socialpædagogiske tilbud i Danmark.

Ifølge dokumenter, kommunen.dk og DR Nyheder har fået adgang til gennem aktindsigt, modtog Tvind således mindst 190 millioner kroner fra kommunerne i 2016. Det tal er steget hvert år, siden Tvind i slutningen af 1990'erne omlagde flere af de gamle kost- og efterskoler til at betjene det socialpædagogiske område.

I alt sender 67 kommuner børn, unge og udsatte voksne til Tvinds bo- og opholdssteder, viser kommunen.dk's

research. Den oplysning overrasker formanden for Folketingets Retsudvalg, Peter Skaarup (DF).

- I lyset af, at Tvind-leder Mogens Amdi Petersen og fire andre Tvind-folk er flygtet ud af Danmark i stedet for at møde op i retten til ankesagen, hvor de er tiltalt for omfattende skattesvig og underslæb, er det krænkende for retsbevidstheden, at kommunerne fortsat yder støtte til Tvind-imperiet. Man kan ligefrem forestille sig, at penge bliver kanaliseret til Amdis luksuseksil i Mexico. Vi vil ikke være til grin for vores egne skattekroner, siger Peter Skaarup.

Tilsammen modtog opholdsstederne alene 114 millioner kroner i 2016, hvilket gik til anbringelsen af mindst 235 børn. De institutioner under

Tvind, som modtager voksne borgere - herunder unge hjemløse og handicappede - modtog i 2016 mindst 18 millioner kroner og 45 personer.

De resterende 58 millioner kroner, som Tvind indkasserede fra de danske kommuner i 2016, blev tjent på højskoler, specialskoler, STU-uddannelser, aflastning og efterskoler.

Fra Tvind til uafhængig

På kommunen.dk har vi, før vi henvendte os til kommunerne, lokaliseret de forskellige socialpædagogiske tilbud, som Tvind står bag, ved at gennemgå hjemmesiden tvindportalen.dk.

Domænenavnet er ejet af E-advice, som har hjemme på Skorkærvej 8 i Ulfborg - samme adresse som Skolecentret Tvind, hvor også Tvindsko-

De fem kommuner med flest anbragte på Tvind

Kommune	Beløb betalt til Tvind i 2016	Antal personer betalt for til Tvind
Slagelse	21.918.087	89
Aarhus	20.224.837	34
Frederikshavn	3.195.567	27
Skive	7.177.123	26
Aabenraa	4.409.803	23

235

var i 2016 anbragt på et af Tvinds opholdssteder



Skorkærvej ved Ulfborg lægger navn til Tvind, fordi Madum Bæk "tvinder" sig ved stedet.

Foto: Lars Nybøll



"Man kan ligefrem forestille sig, at penge bliver kanaliseret til Amdis luksuseksil i Mexico. Vi vil ikke være til grin for vores egne skattekroner."

Peter Skaarup (DF), formand for Folketingets Retsudvalg

len Det Nødvendige Seminarium hører hjemme. I øvrigt er Skorkærvej 8 den adresse, der har lagt navn til Tvind, da Madum Bæk 'tvinder' på dette sted - altså snor sig.

Da kommunen.dk første gang tog kontakt til Tvind, fremgik det af tvindportalen.dk, at hjemmesiden var 'den fælles portal for Tvinds Skolecentre'. Under forskellige faner var de forskellige bo- og opholdssteder, STU-uddannelser, specialskoler samt andre tilbud oplyst.

Et par dage senere havde ordlyden på hjemmesiden imidlertid ændret sig til, at hjemmesiden indeholdt 'informationer om en række uafhængige opholdssteder, botilbud og skoler, som har et interessefællesskab og samarbejde omkring kulturelle begivenheder, erfaringsudveksling og pædagogik.'

En uge senere var hjemmesiden nedlagt og pegede i stedet ind på hjemmesiden for Tvinds Internationale Skolecenter, der ligger på Skorkærvej 8 i Ulfborg.

Sitet er nedlagt for at undgå misforståelser, skriver Anders Svensson i en mail til kommunen.dk, da han har ønsket at svare på kommunen.dk's spørgsmål ad denne vej. Til daglig er han leder af skolecentret Bustrup, som består af tre opholdssteder og en dagskole. Han skriver, at hvert af opholdsstederne er selvstændige og økonomisk uafhængige opholdssteder, som er organiseret som fonde. Han uddyber:

"Tvindportalen blev skrevet af interessefællesskabet Tvind. Interessefællesskabet Tvind er et kulturelt og pædagogisk netværk. Interessefællesskabet Tvind er ikke en forening eller organisation, men et uforpligtende samarbejde omkring pædagogisk udvikling, uddannelse og

kulturelle interesser. Tvindportalen blev lukket for at undgå misforståelser."

Kan man placere andre steder?

Selvom oplysningerne har ligget offentligt tilgængeligt, er det langt fra alle, kommunen.dk har talt med, der har været bevidste om, at der er tale om en sammenhæng mellem Tvind og de socialpædagogiske tilbud.

Tidligere socialminister og nuværende borgmester i Helsingør Benedikte Kiær (K) er ligesom Peter Skaarup overrasket over kommunen.dk's oplysninger, som viser, at forvaltningen i Helsingør har valgt at anbringe børn og unge på Tvinds opholdssteder. Hun vil nu have undersøgt, om kommunen kan placere dem andre steder end på Tvind:

- Jeg forstår faktisk ikke, at man på et område med sårbare børn og unge har tillid til en organisation, hvis ledelse er internationalt efterlyst for skattesvig og underslæb. Det harmonerer altså ikke i mit hoved, og jeg vil have undersøgt, om vi ikke har andre muligheder i min egen kommune - også selvom Det Sociale Tilsyn har godkendt alle de pågældende opholdssteder, siger hun.

Helsingør sendte i 2016 cirka 2 millioner kroner til Tvind.

I Fredensborg vil formand for Børne- og Skoleudvalget Hanne Berg (SF) også gerne have, at kommunen går uden om Tvind.

- Jeg synes, det er horribelt og moralsk problematisk. Vores skattepenge bliver brugt til at betale en organisation, som tidligere har snydt og bedraget, og som stadig har verserende skatte- og svindelsager i USA og Brasilien, siger hun.

Stabilitet og faste priser

Men på trods af modstand i både Folketinget og blandt kommunalpolitikere er Tvind blevet landets største aktør på markedet for socialpædagogiske opholdssteder. Så hvad er det, Tvind kan, siden kommunerne sender både flere penge og flere unge i deres retning?

I Vordingborg Kommune understreger børne- og familiechef Annika Hermansen, at der er tale om en tilfældighed, når 30 procent af kommunens anbragte bor på Tvinds opholdssteder. Men kommunen har især gode erfaringer med opholdsstedet Bollerskov ved Horsens:

- Når kommunen vælger

» Fortsætter på næste side

Tvindsagen kort fortalt

► **Tvindsagen handler om**, hvorvidt toppen af Tvind med stifteren Mogens Amdi Petersen i spidsen har begået skattesvig for 56 millioner kroner og underslæb for 52 millioner kroner.

► Sagen blev indledt i 2002 og endte med en frifindelse af næsten alle de tiltalte ved Retten i Ringkøbing i 2006. Anklagemyndigheden ankede efter 12 dage, men på det tidspunkt var de fleste tiltalte forsvundet.

► Da ankesagen kørte i 2009, sad Tvinds daværende talsmand Poul Jørgensen alene tilbage på

anklagebænken. Han fik to år og seks måneders fængsel. I 2013 udstedte landsretten en fængslingskendelse mod de fem, som var udeblevet fra retssagen, og efterlyste dem samtidig via Interpol. De har siden stået på Interpols liste over Danmarks mest eftersøgte.

► De fleste af de eftersøgte er set i Mexico og opholder sig formentlig stadig her, da Danmark ikke har en udleveringsaftale med Mexico, og landet af princip ikke udleverer personer, som er frikendt i første retsinstans.

Tvinds sociale tilbud

► **I 2016 havde** Tvind en årsindtægt på mindst 190 millioner kroner fra kommunerne.

► **Pengene gik til** opholdssteder, STU-uddannelser, specialskoler, aflastning, bosteder og højskoler.

Så stor er Tvind:

► **I 2016 var** 1.932 børn anbragt på opholdssteder i Danmark. Ud af dem var 235 børn anbragt på Tvinds opholdssteder. Det svarer til 12,2 procent af alle anbragte på opholdssteder.

► **Der er 457** socialpædagogiske opholdssteder i Danmark. 35 af dem hører under Tvind. Det svarer til 7,7 procent

► **Kommunernes samlede udgifter** til anbringelser på opholdssteder beløber sig til 2,3 milliarder kroner. Af dem modtager Tvinds opholdssteder 114 millioner kroner. Det svarer til 4,9 procent af de kommunale udgifter til anbringelser af børn på socialpædagogiske opholdssteder

67 kommuner sendte i 2016 børn, unge og udsatte voksne til Tvinds bo- og opholdssteder.

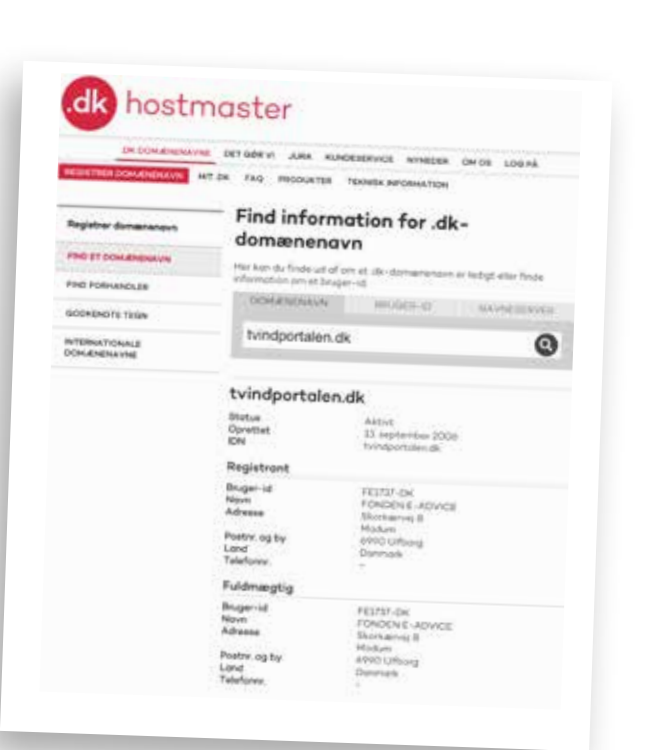
I 2016 havde Tvind en årsindtægt på mindst 190 millioner kroner fra kommunerne.

"De overtalte os til at gå ind i Lærergruppen under falske forudsætninger, og de tvang os til at arbejde 24 timer i døgnet 7 dage om ugen. Vi havde aldrig fri - heller ikke på helligdage, og det mener vi er et brud på basale menneskerettigheder."

Læs om Andrew Chalamandas oplevelser som tidligere medlem af Lærergruppen på side 10-11

De fem kommuner, som bruger flest penge på Tvind

Kommune	Beløb betalt til Tvind i 2016	Antal personer betalt for til Tvind
Slagelse	21.918.087	89
Aarhus	20.224.837	34
Vordingborg	14.773.105	19
Høje-Taastrup	12.090.269	12
Odense	9.817.123	-



Hjemmesiden **Tvindportalen.dk**, hvor Tvinds opholdssteder tidligere har været oplyst, ejes af virksomheden E-Advice, som også ejer domænenavnene på langt de fleste af opholdsstedernes hjemmesider. Det viser et opslag på DK-Hostmaster.



Blandt Danmarks mest eftersøgte hos Interpol finder vi fem ledende medlemmer af Lærergruppen, heriblandt Mogens Amdi Petersen.

Foto: Screendump fra Interpols hjemmeside

« Fortsat fra forrige side

opholdssteder, følger vi den gældende lovgivning, som siger, at kommunerne skal gøre brug af tilbud, der er godkendt af et af landets fem Socialtilsyn, og som er opført på Tilbudsportalen. Derefter kigger vi på, om det konkrete tilbud også er det rigtige for den unge, siger hun.

Når kommunen særlig gør brug af enkelte tilbud, skyldes det ifølge Annika Hermansen blandt andet, at kommunen oplever en stabilitet i de priser, de får oplyst

fra opholdsstedet, og at opholdsstedet er vedholdende i sin opgave.

Med andre ord: De giver ikke op overfor det enkelte barn, og de lægger ikke pludselig udgifter oveni, sådan som Vordingborg Kommune oplever det hos enkelte andre - både private og offentlige - tilbud:

- Vi har nogle erfaringer med både opholdssteder og kommunale og regionale døgntilbud, der efter et års anbringelse kræver flere penge for opgaven. Og efter at Barnets Reform blev indført,

Når kommunen vælger opholdssteder, følger vi den gældende lovgivning, som siger, at kommunerne skal gøre brug af tilbud, der er godkendt af et af landets fem Socialtilsyn, og som er opført på Tilbudsportalen. Derefter kigger vi på, om det konkrete tilbud også er det rigtige for den unge, siger hun.

Annika Hermansen, børne- og familiechef i Vordingborg Kommune

kan vi ikke bare flytte den unge, hvis vi er utilfredse med prisen. Det må nemlig ikke kun være økonomiske forhold, der ligger til grund for en flytning, siger Annika

Hermansen og uddyber:

- Hos Bollerskov og andre opholdssteder oplever vi, at priserne er stabile, selvom opgaven med den unge i perioder kan blive større, end den var i begyndelsen af anbringelsen. Hvis den unge for eksempel stikker af og skal hentes om natten, kan der komme en efterregning. Det er altid matchet mellem den konkrete unge og tilbuddet, der er udslagsgivende for valget af et konkret tilbud.

I 2015 var 22 ud af de 83 børn og unge, Aarhus Kommune havde anbragt på opholdsste-

der, anbragt hos Tvind. Her fortæller direktør for sociale forhold Erik Kastrup-Hansen, at kommunens sagsbehandlere vælger de bedst egnede tilbud til det konkrete barn.

- Også ud fra, hvad vi tror mest på, og hvad prisen er, siger han.

Denne artikel er blevet til i samarbejde med DR

Før **Efter**



Til venstre Tvindportalen, som den så ud 12.2.2017, før kommunen.dk viste interesse. Til højre Tvindportalen, som den så ud 24.4.2017, efter at kommunen.dk var begyndt at undersøge kommunernes brug af Tvinds opholdssteder. Senere forsvandt sitet, og adressen Tvindportalen.dk omdirigerer nu til Tvind.dk.

Penge vandrer fra Tvind til Tvind

I Danmark bevæger penge sig fra opholdsstederne til andre dele af Tvind. Det fortæller både tidligere ansatte og folk, som i årevis har beskæftiget sig med Tvind.

○ pengestrøm

Af Ronja Pilgaard
ronja@kommunen.dk

Det private socialpædagogiske område er uden tvivl et sted, hvor Tvinds forretninger trives, mener forfatter og lektor i historie på Københavns Universitet, Jes Fabricius Møller. Han skrev i 1999 bogen På Sejrens Vej, der handler om Tvind og Lærerguppen.

- Jeg tror ikke, de ville lave høj- og efterskoler igen, hvis de fik mulighed for det. For der er tilsyneladende flere muligheder på det socialpædagogiske marked for, at organisationen kan trække penge ud. I det hele taget er der flere penge på det social-

pædagogiske marked, siger Jes Fabricius Møller.

- De benytter sig af en fuldstændig lovlig pengecirkulation samt et pænt og tilsyneladende også respektabelt foretagende, og så sætter de snablen ind forskellige steder i processen og trækker midler ud til andre formål. Det er kort fortalt Tvinds modus operandi, tilføjer han.

Fælleseje

Ifølge Jes Fabricius Møller fungerer Tvinds "modus operandi" ved, at Tvinds bo- og opholdssteder køber langt de fleste services, som de gør brug af, hos andre virksomheder under Tvind.

Det gælder blandt andet de bygninger, som opholdsste-

derne ligger i. Langt de fleste opholdssteder lejer sig ind hos den centrale, erhvervsdrivende fond Fælleseje. Det fremgår både af BBR-registret, Fællesejes regnskab fra 2016 og en række lejekontrakter, som kommunen.dk har fået adgang til.

Advokat Karin Høier har siden 2015 været formand for Fælleseje. Hun fortæller til kommunen.dk, at mange af lejekontrakterne er indgået for mange år siden, og at de er godkendt af enten det kommunale tilsyn eller i nogle tilfælde de amtskommunale tilsyn, som altså gik forud for socialtilsynene.

Huslejens størrelse undrede blandt andre Jørgen Lynge, som er tidligere souschef på opholdsstedet Småskolen ved Nakkebølle Fjord, men aldrig har været medlem af Lærerguppen:

- Efterhånden som vi fik færre og færre unge anbragt, steg bekymringen for økonomien på stedet. Økonomien var et lukket område for andre end forstanderen. Hun brugte ofte den dårlige økonomi som argument for besparelser i forhold til aktiviteter med de unge, personaledekning og så videre, men blev aldrig konkret i omfanget af problemerne. Hun røbede dog, at huslejen var knap 2 millioner kroner om året. Jeg påtalte, hvorfor pokker vi havde så stor en husleje, og hvordan det kunne lade sig gøre, når vi var et sted med kun fem unge anbragt? Hvorfor kunne vi

ikke flytte til et sted med passende størrelse, tidssvarende bygninger, og samtidig undgå den enorme husleje?

Men det var ikke muligt. For ifølge Jørgen Lynge fortalte forstanderen på opholdsstedet ham, at det er Fælleseje, som bestemmer, hvor opholdsstederne skal ligge, siger han til kommunen.dk.

Det afviser Karin Høier, som er formand for Fælleseje, pure:

- Det er ikke korrekt. Det kan jeg 100 procent afkræfte.

Også Socialtilsynet har bidt mærke i huslejen. Det kan man læse i en tilsynsrapport fra april 2017, som handler om netop Nakkebølle, hvor Jørgen Lynge var ansat fra sommeren 2015 og frem til februar 2016. Her skriver Socialtilsyn Midt, som fører tilsyn med Småskolen ved Nakkebølle Fjord:

"Tilsynet har godkendt budget 2017 med bemærkning om, at tilsynet fremadrettet har øget fokus på tilbuddets huslejeomkostninger, herunder kvadratmeter i forhold til belægning, ligesom tilsynet senest i forbindelse med indsendelse af budget 2018 skal anmode om yderligere dokumentation for, at huslejen ikke overstiger markedsløjen."

Siden har Småskolen ved Nakkebølle Fjord fået nedsat sin husleje, så den kun udgør 20 procent af det, som står i lejekontrakten, kan man læse i den opfølgende tilsynsrapport fra juli 2017.

Karin Høier uddyber i en skriftlig kommentar overfor kommunen.dk, at der er tale om en midlertidig huslejenedsættelse, som gælder for år 2017. Herefter skal Fælleseje og opholdsstedet se på situationen på ny. Hun tilføjer:

"Måtte en markedslejevurdering imidlertid vise, at den oprindeligt aftalte og af det daværende tilsyn godkendte leje er for høj (nu), regulerer Erhvervslejeloven, hvorledes der skal forholdes i sådanne tilfælde, hvilket DSI Fælleseje naturligvis respekterer i givet fald."

E-Advice

Alle Tvinds bo- og opholdssteder har deres egne hjemmesider, og for langt størstedelen af dem gælder det, at det er fonden E-Advice, der har indkøbt domænenavnet. Ligeledes forestår E-Advice efteruddannelse af personalet på kurser i Tvinds store villa på Odinsvej i Grindsted, fortæller Jørgen Lynge.

I E-Advice's regnskaber kan man se, at langt hovedparten af E-Advice's omsætning går til lønninger til medlemmer af Lærerguppen. Dermed går en stor del af beløbet direkte til fælleskassen, der også er kendt som den gule spand. Den bliver kaldt sådan, fordi lærergruppemedlemmerne i 1970'erne lagde deres løn i en gul spand.

De seneste offentlige opgørelser over lærergruppemedlemmer stammer fra byrets-sagen mod ledelsen af Tvind.

Her medtog man i sagsakterne medlemslisten fra "Kontoforeningen af 15. juli 1992", hvortil lærergruppemedlemmer skulle aflevere 15 procent af deres løn og mindst 15.000 kroner om året.

Tvind oprettede denne fond i 1987. Indtil da var 80 procent af LG-medlemmernes løn på samme fradragsberettigede måde gået til Fonden til Almene Formål. Men et politisk indgreb ændrede loven, og derfor måtte Tvind oprette en ny fond, populært kaldt Natur- og Miljøfonden.

Lærergruppemedlemmerne har forpligtet sig til fælles tid, fælles fordeling og ikke mindst: fælles penge. Det vil sige, at medlemmerne af Lærerguppen i princippet skriver under på en fuldmagt, der giver ledelsen af Tvind fuld dispositionsret over deres private økonomi.

En gennemgang af listen over medlemmer af Lærerguppen sammenholdt med listen over forstandere på Tvinds opholdssteder viser, at størstedelen af lederne på opholdsstederne er medlemmer af Lærerguppen. Og det betyder, at en stor del af den løn, de ifølge tilsynsrapporterne modtager, bliver afleveret til fælleskassen. ○

kommunen.dk og DR har været i kontakt med tidligere kolleger til Jørgen Lynge, som har bekræftet hans oplysninger.

Denne artikel er blevet til i samarbejde med DR

1.535.868 kr.

Så meget betalte Småskolen ved Nakkebølle Fjord i årlig basisleje ifølge en lejekontrakt fra 2013

På opholdsstedet Småskolen ved Nakkebølle Fjord undrede tidligere souschef Jørgen Lynge sig over den høje husleje. Forstanderen forklarede ham, at det er Tvind-fonden Fælleseje, der bestemmer, hvor opholdsstederne skal ligge.

Foto: Ritzau Foto



"Jeg påtalte, hvorfor pokker vi havde så stor en husleje, og hvordan det kunne lade sig gøre, når vi var et sted med kun fem unge anbragt? Hvorfor kunne vi ikke flytte til et sted med passende størrelse, tidssvarende bygninger, og samtidig undgå den enorme husleje?"

Jørgen Lynge, tidligere souschef på opholdsstedet Småskolen ved Nakkebølle Fjord

Tvind mistænkes for svindel flere steder i udlandet

Kommunerne sender hvert år et trecifret millionbeløb ind i Tvinds socialpædagogiske tilbud. Samtidig er Tvind og søsterorganisationen UFF Humana under mistanke for skattesvig og svindel i flere lande.

ubetalt

Af **Ronja Pilgaard**
ronja@kommunen.dk

- De overtalte os til at gå ind i Lærergruppen under falske forudsætninger, og de tvang os til at arbejde 24 timer i døgnet 7 dage om ugen. Vi havde aldrig fri - heller ikke på helligdage, og det mener vi er et brud på basale menneskerettigheder.

Sådan fortæller Andrew Chalamanda på telefonen fra Malawi til kommunen.dk.

Han er en af 22 tidligere ansatte hos DAPP, en del af Tvinds søsterorganisation UFF Humana, der har sagsøgt organisationen. I retsdokumenterne kan man læse, at de 22 arbejdere tilsammen mener at have haft 3.437 arbejdsdage, de ikke har modtaget løn for.

Arbejdere kræver løn for års arbejde

DAPP's landbrugsprojekter i Malawi fik en del opmærksomhed i medierne, da en række arbejdere på projekterne i 2015 stod frem og fortalte, at de var blevet presset til at gå ind i Lærergruppen under falske forudsætninger.

Sagen blev afsløret af den uafhængige amerikanske

journalistorganisation Center for Investigative Reporting, som har høstet en stribe anerkendelser for sit arbejde, blandt andet to Pulitzerpriser. Opmærksomheden fik i januar i år 22 af de tidligere ansatte hos DAPP til at sagsøge organisationen gennem distriktskontoret for arbejds-sager i Blantyre.

Ifølge Tvinds egen hjemmeside er Lærergruppen en betegnelse for en gruppe mennesker, der hver især har taget stilling til gerne at ville være del af et organiseret fællesskab. Det fælles grundlag for Lærergruppen er de fælles principper: fælles tid, fælles økonomi og fælles fordeling.

Andrew Chalamanda mærkede ikke meget til to af prin-

cipperne, siger han. Men den fælles tid bed han altså mærke i:

- Men jeg kender mine rettigheder, og de penge, som vi betalte ud af vores løn, gik ikke til undervisning af flere bønder og andre medlemmer af Lærergruppen, sådan som vi fik at vide. De gik til hr. Petersen i Mexico. Så nu går vi i retten i kampen for retfærdighed, siger Andrew Chalamanda og fortæller, at det i de seks år, han var en del af Lærergruppen, var forbudt ham at se sin familie.

Andrew Chalamanda blev i 2003 ansat af DAPP til at undervise bønder i landbrug, fortæller han. Men efter kort tid blev han opfordret til at søge ind i Lærergruppen.

- De lovede en god løn, et godt sted at bo, og at vi ville have det rigtig godt. Men vi fik ingenting. De sagde, at man ikke kunne blive fremmet eller modtage provision, hvis ikke man var en del af Lærergruppen, og forklarede os, at det var, fordi de ikke stoler på nogen, som ikke er en del af Lærerguppen. I virkeligheden ville de jo bare have vores penge, mens vi arbejdede gratis, siger han.

De arbejdsdage, som de 22 sagsøgere kræver løn for, skal

"Nærmest alle dem, vi talte med, som havde arbejdet med eller for Tvind, havde en følelse af enten at være en del af et svindelnummer eller at blive svindlet. Og i sidste ende peger alle pilene på, at pengene går ind i den fælleskasse, som Mogens Amdi Petersen bestyrer."

Matt Smith, journalist hos Center for Investigative Reporting



være faldet i perioden 2008-2012, men siden flokken indgav deres stævning, er antallet af arbejdere, som kræver løn tilbage, dalet til 12. De resterende er ifølge Andrew Chalamanda gået ind i Lærerguppen igen.

DAPP afviser alle anklager

Men DAPP mener ikke, at de skylder nogen penge til de resterende 12 ansatte. HR-manager Oswald Kayange skriver i et svar til arbejdsretten, som DR og kommunen.dk har set, at DAPP har overvejet sagen grundigt og gennemgået arbejdernes kontrakter. Men de finder ikke, at de skylder penge til de sagsøgende arbejdere:

- DAPP vil gerne understrege, at ifølge de vilkår, der fremgår af kontrakten, så skal en ansat aftale overarbejde med DAPP. Da der ikke er indgået sådanne aftaler, mener DAPP ikke, at de tidligere ansatte kan tilgodeses med betaling.

kommunen.dk har stillet en række opfølgende spørgsmål til DAPP i Malawi. Vi har blandt andet spurgt, om det er rigtigt, at malawiske arbejdere har arbejdet i dagevis uden løn, at de skulle være medlemmer af Lærerguppen for at blive fremmet eller få lønforhøjelse, og at de

133 mio. dollar
Så mange penge har det amerikanske landbrugsministerium over en årrække støttet Planet Aid med.

blev forhindret i at besøge deres familie.

I en mail til kommunen.dk svarer DAPP's "country director" for Malawi, Lisbeth Thomsen, ikke på de konkrete spørgsmål. Men hun skriver, at DAPP i 21 år har lavet humanitært arbejde i et af verdens fattigste lande, og at arbejdet har forbedret levevilkårene for næsten 3 millioner mennesker i Malawi.

Hun tilføjer, at DAPP Malawi arbejder tæt sammen med både nationale og internationale samarbejdspartnere og donorer, og at DAPP Malawis projekter monitoreres og evalueres ud fra de internationale partners krav.

kommunen.dk og DR har bedt DAPP Malawi om at fremlægge dokumentation for, hvor de donerede midler ender. Dette har Lisbeth Thomsen ikke forholdt sig til i sit svar til kommunen.dk.

Ligeledes har kommunen.dk fremlagt den kritik af

DAPP Malawi, som blandt andre Andrew Chalamanda fremlægger, hvori han påstår, at penge fra internationale samarbejdspartnere ender hos Lærerguppen i Mexico.

Dette afviser Lisbeth Thomsen i sin mail. Hun skriver blandt andet, at ingen donerede midler er blevet brugt til andet end det, de var tiltænkt i DAPP's ansøgninger til deres samarbejdspartnere, at der er aflagt regnskab for projekterne, og at disse regnskaber er monitoreret udefra.

Både de britiske myndigheder, UNESCO og UNICEF har dog i løbet af de seneste år trukket deres økonomiske støtte til DAPP's landbrugsprojekter i Malawi tilbage, fordi de har fundet det umuligt at gennemskue, hvor pengene ender.

Et spor af hvidvaskning

Samtidig er Tvind i heftig modvind på Floryl-plantagen i Brasilien. Tre af plantagens



Ifølge radioprogrammet **Reveal** og et tidligere lærergruppemedlem, som kommunen.dk har talt med, ender penge fra Tvinds søsterorganisation DAPP hos Tvind i Mexico, hvor Mogens Amdi Petersen menes at opholde sig.

Foto: Claus Bonnerup / Ritzau Foto

3-10 års fængsel

Lykkes det anklagemyndigheden i Bahiaprovinzen i Brasilien at få tre lærergruppemedlemmer dømt for hvidvaskning af penge, står de til mange års fængsel.

ledere er varetægtsfængslet på andet år, mens de venter på en retssag om skattesvig for mere end 80 millioner kroner. Det viser offentlige retsdokumenter, som kommunen.dk har fået indsigt i.

De sigtede er to danskere og en hollænder, som ifølge dokumenter fra byretssagen fra 2006 alle på det tidspunkt var medlemmer af Lærergruppen. De tre sigtede nægter sig skyldige, oplyser anklagemyndigheden, MPF, i den brasilianske delstat Bahia, hvor plantagen ligger.

Plantagen kom allerede i 2001 i vælten, da man i forbindelse med byretssagen mod Tvind-toppen blandt andet behandlede en donation på 18 millioner kroner, som er gået fra Tvindfonden til plantagen.

Det er netop denne donation, som anklagemyndigheden i Brasilien har besluttet sig for at se nærmere på. Men i Brasilien er sagen vokset til

nu at omfatte mindst 84 millioner kroner. Her mener man blandt andet, at pengene til at købe plantagen fra Shell er skaffet ved at hvidvaske penge gennem falske hjælpeorganisationer, som de tre sigtede ifølge anklagemyndigheden har haft kontrol over. Mistanken bygger på efterforskning, som både det føderale politi i Bahiaregionen, skattemyndighederne i Brasilien samt den brasilianske centralbank har forestået.

Lykkes det for anklagemyndigheden at få de tre dømt, risikerer de 3-10 års fængsel samt klækkelige bøder.

Søsterorganisationer

Tvind er aktiv i mange lande; blandt andet har man virksomheden Trayton, der ejer store fabrikker i Kina, der blandt andet har produceret sofaer for IKEA, ligesom de har haft et stort samarbejde om salg af produkter i Kina for Georg Jensen.

Samtidig ejer UFF Humana USA's største organisation til indsamling af tøj, der både går under navnene USAgain, hvis direktør Mattias Wallander offentligt fortæller, at han er en del af Lærergruppen, og Planet Aid, som på sin hjemmeside skriver, at organisationen er en del af Humana.

I Danmark skriver UFF på sin hjemmeside, at "UFF-Humana blev grundlagt af elever og lærere fra Den Rejsende Højskole i Tvind i 1977 som et svar på de store behov for at forbedre forholdene i de fattige dele af verden. UFF-Humana og Tvind har således en fælles oprindelse, men er separate juridiske og økonomiske enheder."

Støtte undersøges

Samtidig med, at sagen om DAPP rullede i 2015, kom det frem, at det amerikanske landbrugsministerium over en årrække havde støttet organisationen Planet Aid

med 133 millioner dollar.

Ifølge radioprogrammet **Reveal** kneb det for de amerikanske myndigheder at finde ud af, hvor pengene rent faktisk endte. Det fik det demokratiske kongresmedlem Betty McCollum til at bede det såkaldte Government Accountability Office, der er en amerikansk ækvivalent til Rigsrevisionen, om at undersøge sagen om Planet Aid nærmere.

- Jeg synes, det er åbenlyst, at Planet Aid hvidvasker penge og bruger dem til egne formål, sagde hun i 2015 til **Reveal**.

Afsløringen af amerikanske skattekrone i Planet Aid stod journalist Matt Smith fra Center for Investigative Reporting for. Han har i mange år har beskæftiget sig med Tvind for radioprogrammet **Reveal**, og for ham er der ingen tvivl om, at Lærergruppen kanalisere penge fra Tvinds projekter - både miljø- og landbrugsprojekter - til fælleskassen.

- Alle steder, de kunne hyre deres egne, gjorde de det, og det til høje lønninger. Hvis de skulle bruge en underleverandør i Malawi, hyrede de Tvinds organisation UFF Humana til overpris. Hvis de skulle hyre nogen i Mozambique, hyrede de TCE, som er samme selskab. Men hvis de



Sådan gjorde vi

► **For at få** overblik over de kommunale udgifter til Tvinds opholdssteder, har *kommunen.dk* og *DR* søgt aktindsigt hos alle landets kommuner om, hvor mange børn kommunerne over en femårig periode har haft anbragt på de forskellige institutioner, samt hvor mange penge kommunerne har betalt for de enkelte ydelser.

► **Det drejer sig** om en række bo- og opholdssteder samt STU-uddannelser, efterskoler, højskoler og specialskoler.

► **De opholdssteder**, *kommunen.dk* og *DR* har undersøgt, fremgik til april 2017 af hjemmesiden Tvindportalen.dk.

► **Alle kommuner** har svaret på *DR* og *kommunen.dk*'s anmodning om aktindsigt.

hyrede folk udefra, var det til enormt lave lønninger, siger han.

- Nærmest alle dem, vi talte med, som havde arbejdet med eller for Tvind, havde en følelse af enten at være en del af et svindelnummer eller at blive svindlet. Og i sidste ende peger alle pilene på, at pengene går ind i den fælleskasse, som Mogens Amdi Petersen bestyrer, siger Matt

Smith til kommunen.dk.

Planet Aid's advokat Samuel Rosenthal skriver i en mail til kommunen.dk, at alle **Reveal's** påstande er usande, og at Planet Aid har sagsøgt **Reveal** og nu afventer, at sagen kommer til at køre hos en føderal californisk domstol. ●

Denne artikel er blevet til i samarbejde med DR.

Offentlig ledelse og lederudvikling skal gentænkes

De offentlige opgaver bliver stadig større og mere komplekse at løse. Samtidig bliver presset på velfærden og behovet for effektivisering på tværs af den offentlige sektor næppe mindre.

Kommunen inviterer en række forskere, eksperter og praktikere til at levere deres bud på, hvordan vi kan finde nye veje til varig velfærd.

NYE VEJE

Annemette Digmann

Ledelsesforsker



Ledelseskommisionen afslutter snart sit arbejde, som blandt andet skal resultere i 'Konkrete anbefalinger til, hvilke indsatser der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor, så der skabes konkrete resultater til gavn for borgere og virksomheder'.

Lad os tage et par aktuelle eksempler på ledelsesudfordringer: Vi møder en lang række ledere og topchefer, der har erkendt, at de ikke kan løse opgaverne for borgerne hver for sig. Det kan være på retsområdet, hvor politi, anklagemyndighed og domstole ikke kan nøjes med at arbejde hver for sig, hvis vi som samfund skal undgå de borgeroplevelser, som for øjeblikket dokumenteres i TV-dokumentaren 'Retten er udsat'. Det kan også være på sundhedsområdet, hvor kommuner, almen praksis og hospitaler er nødt til at arbejde på tværs af hinandens organisationer.

Der opstår således kontinuerligt nye krav og komplekse udfordringer til offentlige ledere:

De skal arbejde med innovation i en 0-fejls-kultur.

De skal samskabe fremtidens velfærds løsninger sammen med borgerne og dermed vove at miste kontrollen for en stund.

De skal være i stand til at arbejde på tværs af fag og organisationer, idet borgernes liv sjældent tager hensyn til offentlig arbejdsdeling.

Udviklingen går så hurtigt, at de nye teoribøger sjældent er skrevet, når der er behov for ny viden. Derfor oplever jeg, at flere organisationer med succes kaster sig over hurtige og effektive læringsformer.

Nye opgaver kræver nye kompetencer

Når ledere skal kunne arbejde på tværs af fag, afdelinger og sektorer samt indgå i værdiskabende samarbejde med borgere og brugere, bliver ledelse af samskabelse et vigtigt fokusområde i offentlige lederes kompetenceudvikling.

Det kan ikke kun læres ved at investere tid og penge i en uddannelse i innovation og samskabelse. Mange ledere i det offentlige har allerede taget lederuddannelser og kan sagtens sætte sig ind i teorierne. Men at gøre de nye krav til akademiske discipliner er en misforståelse. Ledelsesarbejde handler lige så meget om erfaring og praktisk indlæring. Det er eksperimenter, øvelse og refleksioner over

praksis, der gør mester. Ledelse er en profession og et håndværk, som læres ved i praksis at deltage i og reflektere over eget bidrag i samarbejdet med de mange forskellige aktører, der arbejder sammen på tværs af den offentlige, private og civile sfære.

Nye spørgsmål skal stilles

Offentlige ledere skal fremover kunne forholde sig til komplekse udfordringer, der vil tvinge mange ud af komfortzonen. De skal kunne besvare spørgsmål som:

Hvordan bliver jeg i stand til at være hjælpsom, slippe kontrollen og lade borgernes stemmer og ideer komme frem og blive brugt, så der reelt er tale om at samskabe og innovere opgaveløsningen?

Hvordan bliver jeg i stand til at indgå i partnerskaber med andre aktører og organisationer, når opgaven for borgerne KUN kan løses på tværs?

Hvordan formår jeg at lære af og integrere borgernes tilbagemeldinger, så det får en positiv virkning på mit handlemønster i forbindelse med ledelse og samskabelse?

Nye svar skal de også finde

Når offentlige ledere skal tillære sig de kompetencer, skal der i langt højere grad udvikles og iscenesættes mangeartede læreprocesser, hvor ledere bliver klogere på egen praksis. Det kan ske ved hjælp af mange forskellige metoder som eksempelvis aktionslæring og aktionsforskning, hvor deltagerne i egen organisation har mulighed for både personlige og kollektive lederudviklings- og læringsrejser. Inden man vælger den rette læringsform, er det en god idé at identificere den konkrete udfordring og derefter spørge sig selv: 'Hvor lidt kan vi nøjes med for at blive bedre til ...'

Da der ikke er plads til mange konkrete eksempler, fokuserer jeg på et enkelt.

Aktionsforskning som metode

En gruppe topchefer havde erkendt, at de var nødt til at arbejde på tværs af fag og sektorer, hvis de skulle lykkes med at løse opgaven for deres borgere. Det ville de også gerne, men de havde samtidig en erkendelse af, at de ikke magtede det.

Det er en udfordring for de fleste ledere, at de virkemidler, der fungerer i det hierarkiske system, ikke slår til, når man skal udøve ledelse

se med ligestillede i et partnerskab. Bliver lederne klogere ved at læse sig til viden på området, og magter de at omsætte ord til handling? Ja, måske - men vi ved, at det helt sikkert hjælper at øve sig.

Topcheferne kunne selvfølgelig læse sig til nogle gode råd, men dels findes der ikke ret megen forskningsbaseret viden på området, dels kunne de ikke vente på, at denne viden blev tilvejebragt.

De valgte at benytte aktionsforskning som metode for selv at fungere som vidensproducenter. Aktionsforskerne observerede, interviewede og analyserede og kunne derefter vende tilbage til gruppen med forslag til en række forsøg på handlinger, der i langt højere grad kunne bidrage til, at topcheferne lykkedes med den tværsektorielle opgaveløsning.

Efter et par omgange var gruppen selv i stand til at gå på metaplan under deres møder og justere de handlinger, der ikke skabte værdi for opgaven.

Efter et års tid havde deltagerne i fællesskab øvet sig så meget, at gode råd kunne dokumenteres og formidles videre til andre grupper, der har samme udfordringer.

Drift og udvikling blev således koblet tæt sammen, fordi parterne løbende og med en meget lille ressourceindsats blev i stand til at justere deres handlinger, så de understøttede formålet optimalt.

Min anbefaling til kommissionen

På baggrund af mange års erfaringer med ledelsesudvikling og forskning i lederes adfærd anbefaler jeg, at der eksperimenteres med laboratorier til ledelsesudvikling og ledelsesinnovation og sættes midler af til nye eksperimenterende aktionslæringsforløb, hvor lederudvikling kobles til kommunens, regionens eller statens nye strategiske udviklingstiltag og intentioner. Der bør udvikles og støttes en mangfoldighed af nye lederudviklingslæringsrejser. For at initiere og støtte sådanne initiativer anbefaler jeg, at der som et eksperiment i en tre-fem-årig periode oprettes et 'Akademi for Praktisk Ledelse', hvor professionsforståelse af ledelse i højere grad baseres på lederpraksis- og håndværks- og mestringsdimensionerne i ledelse koblet til visioner om, hvordan vi kan skabe fremtidens offentlige sektor. Hvis et sådant eksperiment skal lykkes, er det vigtigt at rekruttere visionære og entreprenante aktionsforskere, ledelseskonsulenter, chefer og ledere, der har modet til at prøve andet end skolebænkelseløsningerne og kan sætte sig ud over egeninteresser. De skal have store frihedsgrader, et solidt mandat og mere end symbolske ressourcer, men skal forpligtes til at inspirere, erfaringsopsamle samt kommunikere om nye inspirerende lederudviklingsaktiviteter.

"Det er en udfordring for de fleste ledere, at de virkemidler, der fungerer i det hierarkiske system ikke slår til, når man skal udøve ledelse med ligestillede i et partnerskab."



Setting sites alight.

Giv din hjemmeside en klar hjemmebanefordel

Blizzload sætter strøm til sløve hjemmesider

Loadhastighed er et konkurrenceparameter, som kan aflæses på bundlinjen hos alle virksomheder, som lever af deres hjemmeside. Blizzload er en helt ny måde at tænke programmering og hosting. Med Blizzload installeret indlæses hjemmesiden i browseren på få millisekunder. Som et lyn fra en klar himmel. En forbedret brugeroplevelse, som dine kunder mærker og som løfter dit produkt over konkurrenternes. Gør noget godt for din virksomhed – kontakt Blizzload idag.

www.blizzload.com | tlf. 46 35 33 43

Send debatstof til os:

Debatindlæg må højst være på 2.500 tegn inkl. mellemrum. **Kronikker** skal være på mellem 5.500 og 7.500 tegn inkl. mellemrum. Kronikker skal udstyres med et vellignende portræt. debatognavne@kommunen.dk



“Et godt slogan skal få vælgeren til både at se, lugte og smage. Det skal der arbejdes med, hvis en politiker vil have et effektivt slogan.”

Jesper Troels Jensen, retoriker og seniorpartner i konsulentfirmaet Rhetor, til Momentum.



Parkeringsafgifter og roadpricing skal få flere biler ud af byen, mener Alternativet.

Foto: Jens Dresling / Ritzau Foto

Byerne må gå forrest i den grønne omstilling

Af Fanny Broholm, ordfører for klima, energi, miljø og transport, og Søren Have, forhandlingsleder, KV17-kandidater for Alternativet hhv. i København og på Frederiksberg

Det er første gang, Alternativet stiller op til kommunalvalg, og på tværs af kommunegrænsen mellem København og Frederiksberg har vi fundet sammen om vores store politiske engagement for på grønne vis at omstille vores to kommuner, så vi ikke overforbruger klodens ressourcer. Derfor er det også smerteligt, når tingene går den forkerte vej. Som for eksempel når præsident Trump dropper USA's opbakning til Parisaftalen, og når vores egen regering helt ureflekteret øger vores CO₂-udledning ved blandt andet at spare på kollektiv transport og samtidig fremme biltrafikken. Dermed får vi med sikkerhed endnu flere dieselmotorer på vejene, mens vi ellers burde udfase dem i en fart.

Men ligesom mange amerikanske byer trods Trump og fortsætter den grønne omstilling i Parisaftalens ånd under parolen 'We are still in', lige sådan kan progressive danske byer gå forrest i den grønne omstilling. Københavns Kommune har allerede taget et stort skridt ved at

sætte et mål om at være CO₂-neutral i 2025. På Frederiksberg er målet noget mere uambitiøst, hvilket Alternativet selvfølgelig vil arbejde for at rette op på.

Urimelige begrænsninger

I modsætning til amerikanske byer er danske byer på mange væsentlige områder detailreguleret af staten og dermed underlagt en række urimelige begrænsninger, der gør det unødigt svært at gå forrest i den grønne omstilling. Transportsektoren er på klimaområdet en sten i skoen for København, idet den står for en stor og stigende del af CO₂-udledningen og samtidig er et af de sværeste områder at regulere både strukturelt og menneskeligt. Men vi vil i Alternativet tage udfordringen op og bryde det politiske tabu om, at fossildreven privatbilisme er vejen frem.

Allerhelst ville Alternativet bruge roadpricing til at fremme en bæredygtig omstilling af transportsystemet, fordi det på en teknologisk elegant måde kan regulere vejtransporten ud fra trængsel og miljøpåvirkning. Men København og Frederiksberg må endnu ikke selv indføre hverken roadpricing eller miljøzoner.

Mens vi venter på et flertal i Folketinget for disse tiltag, peger eksperter (herunder

Trængselskommissionen) på, at parkeringsafgifter et godt stykke henad vejen kan give samme incitamenter til et bæredygtigt transportvalg som roadpricing og miljøzoner. Så selvom kommunerne også på parkeringsområdet er underlagt en forældet og træg statslig regulering, har vi fundet en mulighed for, at vi i kommunerne alligevel kan tage sagen i egen hånd.

Staten tager P-overskuddet

Staten regulerer parkering i kommunerne ved at tage det økonomiske overskud, der er fra kommunernes parkeringsindtægter, på nær de penge, der bruges på bilparkering. Det betyder konkret, at hverken Frederiksberg eller København kan hæve parkeringsafgifterne og på den måde få samme indtjening fra færre parkeringspladser og dermed begrænse den klimaskadelige privatbilisme. Derudover styrer staten også kommunernes parkeringsregulering ved at lægge loft over, hvor meget parkeringsrabat der må gives til elbiler (pt. 5.000 kroner). Det betyder, at vi som kommunalpolitikere ikke i tilstrækkelig grad kan sørge for, at det er en fordel for borgerne at udfase privatbilen eller købe en klimavenlig en af slagsen.

Sammen med vores forvaltninger skal vi arbejde endnu

hårdere og meget mere opfindsomt for at fremme bæredygtige tiltag uden at bryde landets love. I forhold til parkering kan vi i kommunerne lave en meget mere grundig opgørelse af udgifterne til parkeringspladser, for så kan vi som nævnt beholde indtjeningen fra færre pladser med øgede parkeringsafgifter og herudover sørge for, at parkeringen placeres favorable steder. Vi kan også være fremsynede ved at undersøge, om der med passende varsel kan sættes begrænsninger på antal parkeringslicenser per husstand. Vi kan også lave servicemål for adgang til ladningsinfrastruktur (for eksempel at man skal kunne lade højest 250 meter væk senest to måneder, efter at man har købt en elbil-P-licens), så det bliver nemmere at være elbilist end fossilbilist. Med sådan nogle tiltag tænker vi ud af boksen, og det er dybt nødvendigt, hvis vi skal nå at omstille vores kommuner tids nok til at bidrage til at mindske uoprettelige klimaforandringer.

Vi skal nok tage kampen. Og vi håber at få mange med os i kommunerne landet over. Men vi krydser også fingre for, at der snart kommer et grønt flertal i Folketinget, så den grønne omstilling lokalt ikke skal ske på trods. ○

Kommunal-direktører fortjener høj løn

○ godtgørelser

Af Henning Thiesen, formand for de offentlige chefer i Djøf

Selvfølgelig vækker det opsigt, når TV2 kan offentliggøre en nyhed om, at kommunerne og regionerne de seneste fire år har udbetalt 223 millioner kroner i fratrædelsesgodtgørelser ved afskedigelser eller udløb af åremål.

Mange bliver sagt op

De 86 millioner kroner handler om fratrædelsesbeløb ved udløb af en åremålsaftale, som er en integreret del af lønpakken i en åremålsaftale. Den øvrige del af beløbet er desværre udtryk for, at vi oplever mange afskedigelser af kommunale topchefer. Ingen offentlige chefer ønsker at blive afskediget. Det er slemt for den enkelte og ulykkeligt for arbejdspladsen. En afskedigelse efterlader et hul i de opgaver, der skal løftes, og der er omkostninger forbundet med det, men husk proportionerne:

223 millioner kroner er mange penge, men fordelt over fire år på 98 kommuner og fem regioner svarer til det under 550.000 kroner per kommune/region om året.

Det skal være dyrt

Djøf deler på ingen måde forargelsen over de fratrædelsesordninger, der er aftalt mellem de kommunale arbejdsgivere og de faglige organisationer, herunder Djøf.

Den offentlige sektor har brug for dygtige chefer, og det kræver ordentlig løn og rimelig beskyttelse. Det skal være dyrt at afskedige en

”Som direktør i en kommune sidder man på øretævernes holdeplads tæt på politikerne, og der skal naturligvis være en god beskyttelse, hvis en arbejdsgiver vælger at afbryde ansættelsesforholdet.”

offentlig topchef. Som direktør i en kommune sidder man på øretævernes holdeplads tæt på politikerne, og der skal naturligvis være en god beskyttelse, hvis en arbejdsgiver vælger at afbryde ansættelsesforholdet. Det er nødvendigt, hvis man skal have dygtige folk til at påtage sig ansvaret.

En god beskyttelse er vigtig. Ikke kun for chefen selv, men også for vores politiske system. En kompetent og uafhængig embedsstand er essentiel for et velfungerende politisk demokrati. Cheferne skal have en ansættelsestryghed, der gør dem i stand til at modstå politisk pres og være garant for saglig og lovlig forvaltning. For Djøf er det afgørende, at de indgåede aftaler og kontrakter bliver respekteret, når der opstår en konkret sag, hvor en offentlig arbejdsgiver ønsker at afskedige en chef.

For Djøf handler det om at sikre, at den enkelte får det, vedkommende har krav på ifølge sin ansættelseskontrakt. Det er en juridisk vurdering, selvom der ofte bliver blandet følelser, moral og etik ind i den offentlige debat. ○

Anna Mee Allerslev kan stadig nå at rette op

○ dømmekraft

Af Lars H. Engelbrektsen, ledelseskonsulent, Næstved

Juridisk set (og ifølge kompetenceregler og ledelsesregulativer) har Anna Mee Allerslev næppe forbrudt sig og har handlet i god, men sikkert også naiv tro.

God dømmekraft og fornuftig omgang med offentlige goder ville tilsige et normalt godt begavet menneske, at

man skal afstå fra at låne noget gratis, da intet er gratis – nogen betaler.

Nu trækker hun i land. Betales endda selv: Sikkert meget klogt al den stund, vi befinder os i et valgår. Sagen vil for altid klæbe sig til hende, men måske reddes hun af, at hukommelsen i politik er kort. Vi som gode vælgere og kristne tilgiver altid vores folkevalgte, hvis de efterfølgende gør en række gode gerninger. ○

74,1

Så mange procent af de 15-64-årige danskere var i beskæftigelse i 2. kvartal. Danmark er på en delt fjerdeplads i EU, mens Sverige ligger højest med en beskæftigelsesfrekvens på 77,1 og Grækenland lavest med 54,0.



Naboer kan mobilisere naboer. Det kan kommunen ikke.

I Slagelse har vi mange små lokalsamfund med stærke ressourcer: Frivillige foreninger, en fornemmelse af samhørighed og stolthed over lokalområdet. Men samtidig har vi - som de fleste kommuner i Danmark - udfordringer. Vi har udfordringer med borgernes sundhedsmæssige tilstand, og vi har børn og unge, der ikke trives. Spørgsmålet er, hvordan vi kan omsætte energien og håbet i fællesskabet til nye relationer og fælles handling, som konfronterer de ubærlige problemer, vi alle må, skal og også vil gøre noget ved.

Opgør med simple koncepter

Vi tror på, at det kan lade sig gøre at styrke lokalsamfundene, mens vi øger trivslen og sundheden for alle. Men erkender også, at det kræver grundlæggende justeringer af den måde, vi arbejder som kommune på.

Vi har i mange år produceret eller importeret enkle koncepter fra fonde, firmaer og ministerier. Koncepterne er rare, fordi de typisk er simple og kommer med både problemdefinition, en tydelig løsning, forskellige faser og evalueringsmetoder. De kræver mindre, og i en travl hverdag for medarbejdere og frivillige er det guld værd. Eller det vil sige: Det er det på kort sigt. For det viser sig alt for ofte, at projekterne ikke bliver bæredygtige. Endnu vigtigere er, at de ikke aktiverer de stærke ressourcer, som borgere, foreninger og andre fællesskaber har.

Det gode lokalsamfund

Samskabelses-bølgen er et forsøg på at gøre op med projektmodellerne. Men det er ofte nemmere sagt end gjort at gøre op med vores trang til styring. Først når borgerne bringes helt ind i kernerdefinitionen på både problem og løsning er der i vores optik tale om samskabelse og reel borgerværdi (til forskel fra samproduktion, sam-ledelse og sam-styring).

"Stærkere fællesskaber og bedre trivsel i de små lokalsamfund kræver investeringer i en relationel infrastruktur, som styrker naboers mod og sammenhold."



"Der findes ingen kur mod ensomhed eller en opskrift på fællesskab. De skal skabes i fællesskab mellem borgere, naboer, der mobiliserer hinanden. Derfor er der brug for en tredje infrastruktur, en relationel infrastruktur," skriver kronikørerne.

Foto: Peter Mydske / Ritzau Foto

Det starter allerede, når vi begynder at tænke på en kommende indsats. I vores arbejde med et lokalsamfund under temaet trivsel og sundhed mødte vi vores første udfordring: Hvordan skal vi egentligt definere sundhed? Hvad med trivsel? Eller det gode lokalsamfund? Hvis kommunen sætter både mål og indikatorer og først derefter engagerer borgerne, er vi allerede startet skævt. Vi arbejder derfor med en bred og processuel definition inspireret af en FN-definition fra 1988, der definerer et sundt (lokal)samfund som et samfund, der hele tiden stræber efter at udvide mulighederne for, at borgerne kan realisere deres potentiale.

En relationel infrastruktur

Med den definition kan vi meningsfuldt invitere til en fælles dialog. Det efterlader dog stadig et spørgsmål: Hvad er kommunens rolle? Kommunen skal levere den infrastruktur, der giver mulighed for det gode liv og det

stærke fællesskab. Den infrastruktur kan dels bestå af cykelstier, strukturelle forebyggende incitamentsstrukturer såsom røgfrie miljøer og andre tekniske løsninger, altså en teknisk infrastruktur. Den skal også bestå af sund mad i daginstitutioner og skoler, af køkken-skoler og andre sundhedstilbud, altså en service-infrastruktur.

Men det er ikke nok. Der findes ingen kur mod ensomhed eller en opskrift på fællesskab. De skal skabes i fællesskab mellem borgere, naboer, der mobiliserer hinanden. Derfor er der brug for en tredje infrastruktur, en relationel infrastruktur. Det er med vilje, vi kalder det en infrastruktur. Det gør vi ud fra den grundlæggende antagelse, at naboer kan mobilisere naboer. Det kan kommunen ikke. Men kommunen kan etablere en relationel infrastruktur, som muliggør fælles handling.

Relationel infrastruktur har den konsekvens, at vi er nødt til at gentænke den kommunale

medarbejders rolle. I samskabelses-øjemed defineres den kommunale medarbejders rolle ofte som facilitator. Vi går skridtet videre med 'den samskabende medarbejder'. Her handler det for medarbejderne om at bruge fortællingen som et metodisk greb til at udøve faglighed. Den narrative tilgang kan helt basalt tydeliggøre håbet og styrke handlekraften for såvel medarbejdere som borgere. Det er en ny medarbejderrolle, der dels handler om at formidle sin motivation, dels om den svære balancegang mellem at undgå at tage ansvaret fra borgerne eller gå på kompromis med kommunens legitimitet.

Den ny medarbejderrolle

I Slagelse Kommune har vi arbejdet med tre trin, som vi ser som nødvendige for at etablere den afgørende relationelle infrastruktur.

Det første trin handler med Kolds ord om at oplive fremfor blot at oplyse. Vi arbejder med os selv: Hvad synes vi er ubærligt? Hvad skal laves om? Men også: Hvor er ressourcerne og kilderne til håb? Vi arbejder med at fremmane en påtrængende nødvendighed, en brændende ambition og et tydeligt håb.

Det andet trin handler om lederskabsudvikling: De fleste lokalsamfund har ildsjæle, men også ildsjæle, der står alene og har svært ved at få andre med. Vi arbejder på at understøtte eksisterende ildsjæle, men også målrettet på at identificere, rekruttere og træne nye ledere - gerne fra andre aldersgrupper og grupperinger end de i forvejen aktive. Det gør vi gennem 1:1-samtaler, lyttemøder og træning.

Det tredje princip er tilbagetrækning. Selvom vi ved, at fællesskabs-opbygning i lokalområder kun lykkes med lange træk, så er det vores mål at trække os tilbage, så snart det er muligt. Ved hele tiden at have det mål i sigte forpligter vi os selv til den nødvendige lederudvikling.

På rette vej med modige borgere

I vores arbejde er vi slet ikke nået så langt, at vi kan måle en effekt. Investeringen i relationer og folkelig kapital er en langsommelig proces - ikke et quick fix. Men vi gør vores bedste for at måle, om vi er på rette vej. Et eksempel er, hvordan vi evaluerer borgermøder: Mens vi traditionelt måler på, om borgerne var 'tilfredse' med mødet (hvor kommunen ofte fylder meget), undersøger vi i stedet, om folk er motiverede for og bedre i stand til at handle. Efter ét møde sagde 80 procent, at de havde medindflydelse på beslutningerne til mødet, 64 procent følte sig bedre i stand til at gøre en indsats i lokalsamfundet efter mødet, og 90 procent sagde, at 'mødet har givet mig mod på at gøre en forskel i lokalområdet'. Det er langtfra at komme i mål, men alle vigtige forandringer starter med en gruppe mennesker, der vil forandring og tror på, at de selv kan (være med til at) gennemføre den.

Randi Mølager er sekretariatsleder indenfor Ældre & Sundhed i Slagelse Kommune.

Bjørn Hansen er direktør i DeltagerDanmark.

Infrastruktur	Relation til borgerne	Hvad leder vi efter	Eksempler på 'produkter'	Centrale aktører	Problem/løsning
Service	Behovsanalyse / markedsundersøgelser	Borgeres behov	Koncepter: Fars køkkenskole, Gå-busser etc.	Fagprofessionelle	Borgerne ejer problemet - kommunen løsningen
Relationel	Lytte og bygge lederskab	Talent og drive	"Lyttekampagner"	Borgerne selv	Borgerne ejer problemet - og løsningen
Teknisk	Ingen	Borgeres og kommunens behov	"Cykelstier" Afgifter på tobak etc."	Kommunale planlæggere	Kommune ejer problem - og løsning

Send navnestof til os:

Skriv til os, hvis karriereskift eller lignende skal nævnes her på siderne. Husk at medsende et vellignende portræt.
debatognavn@kommunen.dk

”Generelt bliver der færre åremålsansættelser i disse år, og i stedet ansætter kommunerne direktør og chefer på almindelige kontrakter, hvor det er billigere at afskedige dem, hvis det skulle komme dertil.”
Michael Ziegler (K), formand for KL's Løn- og Personaleudvalg



Af Michael Kjærgård. Ærlig talt

Når vejrudsigten står på shitstorm

En af de bedste måder at afværge en shitstorm er at ændre vindretningen. Når først skidt er hvirvlet op, kommer man ikke langt med at forklare, at der i virkeligheden ikke er tale om skidt, at der er gode grunde og det er ikke så enkelt, som det lyder. Og så videre. Vand løber nedad, og skidt klæber til nogen; evige sandheder begge to.

Så man skal bare sørge for, at skidt klæber til nogle andre.

Den kendte de godt i Holbæk Kommune, da de fik fært af, at TV2 og andre medier var på vej med gennemlysning af løn- og ansættelsesvilkår for kommunale chefer op til direktørniveau. Holbæk er i den forbindelse i den uheldige situation at være tjenlig som eksempel efter to direktørafskedigelser tilbage i 2014 og 2015, altså i indeværende valgperiode, som er den tidsramme, TV2 er dykket ned i med en byge af aktindsigter hos alle kommuner og regioner.

Til overflod havde TV2 i netop Holbæk fundet en vælger, som 'i sin søns børnehave betaler for helt almindelige ting som sand til sandkassen og fisk til akvariet', og hvordan forklarer man så lige, at man har penge til at fyre en direktør med en fratrædelsesgodtgørelse i to millioner kroners klassen og en løn i opsigelsesperioden på et lignende beløb?

Svaret er, at det gør man ikke.

Allerede inden TV2 som første medie havde



offentliggjort resultatet af sin undersøgelse af kommunale chefers løn- og ansættelsesvilkår, rykkede kommunen ud med en mail til alle lokale og regionale medier for at 'gøre opmærksom på, at kontrakter med kommunens direktører, herunder den administrerende direktør, forhandles af KL og den forhandlingsberettigede organisation'. Oversat: Det er ikke kommunen selv, der sætter rammerne for den slags aftaler, hverken ansættelses- eller fratrædelses-

I kommunale cirkler er vi tæt på, at det er de rene selvfølgeligheder, men så nemt er der ikke noget, der er ude i den virkelige verden - og da slet ikke i den digitale. Derude er sam-

”Er sammenligninger mellem direktørlønninger og børnehaveakvariefisk det stof, clickbait og shitstorme er gjort af?”

menligninger mellem direktørlønninger og børnehaveakvariefisk det stof, clickbait og shitstorme er gjort af.

Derfor Holbæk Kommunes afværge-mail. Det er altid et godt trick at sikre sig formuleringsspringet, men i dette tilfælde var det mere end det. Det var simpelthen en omadressering af det forventelige mediepres: 'På den baggrund henviser Holbæk Kommune til at kontakte KL, hvis der er spørgsmål i forbindelse med ansættelse og afskedigelse af kommunale direktører', lød den lakoniske udgangsreplik.

Den virkede naturligvis ikke. Lokale medier finder til enhver tid udtalelser fra lokale koryfæer mere interessante end centrale instansers mere principielle betragtninger, men med tanke på alternativet: at de lokale medier bare havde afskrevet den artikelversion, som TV2 forsynligt havde udsendt til alle medier - så

fremstod mediedækningen lokalt og regionalt noget mere nuanceret end i de landsdækkende mainstream-medier, som netop lagde sig i samme spor som TV2 med forargelsen som bærende element i dækningen.

'Det burde stoppes', sagde således professor i offentlig forvaltning Henning Jørgensen fra Aalborg Universitet til TV2, mens for eksempel det regionale TV2 Øst i stedet for at citere ham havde fundet en anden professor med det stik modsatte budskab, nemlig 'at den helige forargelse skal dæmpes en smule'. Det er professor i offentlig organisation og ledelse Kurt Klaudi Klausen fra Syddansk Universitet, der har det synspunkt, og han understregede sin afstandtagen til børnehaveakvariefisk- og andre sammenligninger ved at kalde dem 'ude af proportioner'.

Endnu en påmindelse om, at gængs journalistisk arbejdsmetode definerer en ekspert som en, der kan underbygge den vinkel, man har givet sin historie, men også - og måske mere opbyggeligt - en illustration af, at man faktisk godt kan stille sig op imod en shitstorm og måske ikke helt afværge et par pletter, men godt undgå at blive svinet fuldstændig til. ●

Økonomichef søges til nøgleposition, Varde Kommune

Har du økonomifaglig pondus og kan du skabe plusser på den personlige konto? - Så har Varde Kommune jobbet til dig, da vores nuværende økonomichef efter eget ønske har valgt at drosle ned.

Ansøgningsfrist: 13/11-2017

Plan- og Udviklingschef, Roskilde Kommune

Kan du skabe åbne, dynamiske og resultatskabende planlægnings- og forandringsprocesser, der bygger på samproduktion?

Ansøgningsfrist: 02/11-2017

Familie- og forebyggelseschef til Børnenes Hovedstad, Billund Kommune

Kan du omsætte ambitiøse visioner til kvalitet i kerneopgaven i samspil med ledere, medarbejdere, politikere og samarbejdspartnere?

Ansøgningsfrist: 10/11-2017

Stabs- og økonomichef til Velfærdsområdet, Vejle Kommune

Har du vilje, overblik, styr på driften og er du udviklingsorienteret?

Ansøgningsfrist: 30/10-2017

Budget- og analysechef, Skanderborg Kommune

Den fælles økonomifunktion skal skabe endnu bedre vilkår og rammer for, at økonomi, kvalitet, effektivitet, helhedssyn og sammenhæng går op i en højere enhed.

Ansøgningsfrist: 06/11-2017

Budget- og analysechef, Horsens Kommune

På alle felter er kommunen i en stærk udvikling, og det stiller store krav til styringen af kommunens økonomi.

Ansøgningsfrist: 26/10-2017

Se alle aktuelle stillinger på www.dknyt.dk/stillinger

1.720

Så mange venstrefolk stiller op i landets kommuner, og dermed er Venstre partiet med flest kandidater. Med 1712 er Socialdemokratiet det næststørste kandidatparti efterfulgt af Konservative, SF og Enhedslisten.

Kommuner

SKIVE

Borgmester sygemeldt indtil videre

Borgmester Peder Christian Kirkegaard (V) er sygemeldt indtil videre, oplyser Skive Kommune. Han blev indlagt med smerter i ben og ryg og har efterfølgende fået diagnosen akut nervebetændelse (Guillain-Barré-syndrom). Efter at sygdommen er stabiliseret, venter en genoptræningsperiode.

Peder Christian Kirkegaard er ved godt mod og oplyser, at han vil bruge alle sine kræfter på at genoptræne i denne efterfølgende periode, og herefter forventer han, at den resterende del af genoptræningen kan lægges ind i den daglige rytme med borgmesterembedet. Indtil da varetager viceborgmester Preben Andersen (DF) borgmesterens forpligtelser.

Peder Chr. Kirkegaard er Venstres spidskandidat til

KV17.

GRIBSKOV

Tidligere Helsingeborgmester død

Tidligere borgmester i Helsing Kommune, Flemming Møller (SF), er efter kort tids sygdom sovet ind, 69 år gammel, skriver Sjællandske.

Flemming Møller var medlem af SF, da han ved et 'jordskredsvalg' i 1997 fik borgmesterposten i Helsing Kommune i perioden 1998-2002. På landsplan var han en af partiets største stemmeslugere. På det tidspunkt var der kun tre af de i alt 275 kommuner, som havde en SF'er som borgmester.

Han blev i september 1984 medlem af Helsing Byråd, idet han afløste Karen Bentzon midt i byrådsperioden. Han var medlem af sammenlægningsudvalget i 2006 og af Gribskov Byråd fra 2007.

Han var en varm fortaler for nationalparkprojektet Kongernes Nordsjælland, hvor han var næstformand i styregruppen i 2005-2007.

Da han stoppede i lokalpolitik i 2014, var han medlem af Gribskov Byråds økonomiudvalg og næstformand i Gribsvand A/S.

KØBENHAVN

Socialdirektør går til konsulentjob

Anders Kirchhoff, hidtidig ressourcecenterdirektør i Københavns Kommunes socialforvaltning, er blevet partner i den internationale konsulentvirksomhed Implement Consulting Group, skriver Danske Kommuner.

Anders Kirchhoff har været ansat i kommunen siden 1997 bortset fra en afstikker 2007-2012 til konsulentfirmaet Degn & Partnere.

Fødselsdage

26.10.

75 år

Professor emeritus Niels Kærgård

75 år

Advokat Merethe Stagetorn

70 år

Tidl. amerikansk udenrigsminister og tidl. præsidentkandidat Hillary Clinton

50 år

Adm. direktør, tidl. borgmester Mads Lebech (K)

40 år

Folketingsmedlem Louise Schack Elholm (V)

28.10.

80 år

Direktør og tidl. viceborgmester Olaf Haahr (L)

3.11.

80 år

Tidl. departementschef Poul Lundbæk Andersen

6.11.

75 år

Tidl. folketingsmedlem, major Helge Adam Møller (K)

Vore konsulenttydelser

- Det nye byråd/udvalg – arven fra det gamle byråd/udvalg
- Udvikling af organisationen, ydelserne og det gode lederskab
- Rekruttering af topchefer, ledere og nøglemedarbejdere
- Studieture for politikere, ledergrupper, chefforeninger m.fl.
- Visions- og strategiprocesser for byråd, udvalg, direktør og ledergrupper
- Det lokale demokrati og aktivt medborgerskab
- Chef-til-leje

Brug proceskonsulenter med topledereerfaring. Den erfaring har vi!
H.C. Vestergaard
 LEDELSE STYRING UDVIKLING
Tlf. 7022 0272
www.hcvestergaard.dk

DKNYT

Nyheder for offentlige beslutningstagere



Bestil abonnement
 på 46 35 33 43
 eller skriv til
 lene@dknyt.dk

Vil du være lige så velorienteret som ministre, borgmestre, politikere og andre offentlige beslutningstagere?

Hold dig opdateret inden for det kommunalpolitiske område med dknyt.dk - mediet for offentlige beslutningstagere og andre med interesse for det politiske liv. Abonnementet giver dig adgang til nyhedstjenesten dknyt.dk du holdes løbende opdateret via de tre daglige nyhedsbreve og endelig er der ubegrænset adgang til dknyts arkiv.



Af Rune Engelbreth Larsen. Naturen svarer igen

DR og TV2 skider på dansk natur



Danmark lever der formodentlig ca. 50.000 forskellige arter. Mennesket er blot én af dem.

Men vi giver de 49.999 andre meget lidt plads til at udfolde sig naturligt, idet næsten al plads er reserveret til udfoldelser, der ikke blot foregår på menneskets præmisser, men i meget høj grad direkte fortrænger de øvrige arter.

Når naturen så af og til udvikler sig en smule mere på naturlige præmisser, er medierne hurtige til at lede efter den første, den værste 'konflikt'.

For eksempel har ulven vel 117 gange skullet være genstand for en online-'afstemning' eller et forarget interview, hvor en eller anden igen frygter for børnehavens liv og levned på en skovtur.

Ulve angriber ikke mennesker

Andre steder i verden er der større rovdyr, som kan være langt mere opsøgende og farlige, men som vi herhjemme er glade for, at man passer på i det store udland, fordi vi alligevel synes bedst om en natur, der for eksempel også kan rumme løver og tigre.

Men i andedammen har man gennem tiden let kunnet få mikrofondtild til de mest absurde konspirationsteorier om 'udsatte ulve' og advarsler imod 'farlige rovdyr' til trods for, at ulven er et af verdens mest ufarlige rovdyr for mennesker.

I stedet for at frygte ulven bør man håbe på at møde den med et godt kamera i hånden og måske få et par eksklusive fotos i kassen, før den lynhurtigt løber væk igen. Selvom vi skulle få 100 ulve i landet (hvilket forskere anslår der er et naturligt grundlag for alene i Jylland), vil sandsynligheden for et angreb på mennesker være tæt på nul og endnu mindre end for eksempel den meget lille risiko for at blive angrebet af hunde eller kreaturer.

Medier med på vognen

Nu er det så bæveren, som enkelte af og til ser sig rasende på, og en skovejer kræver ligefrem 'erstatning' fra Naturstyrelsen, fordi dyret har fældet nogle af hans træer. Det var jo Naturstyrelsen, der i 1999 udsatte en snes bævere i Vestjylland, og derfra har de bredt sig til meget stor gavn for naturen og til stor oplevelsesglæde for mange naturgæster.

Naturen er selvfølgelig ikke altid lige velopdragen, og jeg synes, at det er en god idé, at færeejere kan få erstatning for ulveangreb. Men ofte må man jo så også erkende, at færene er blevet dræbt af hunde - ikke ulve.

Og måske kan erstatningsiveren også drives for vidt? Frygt og modvilje kan i hvert fald



Gode historier er der ellers nok af i den danske natur. Stevns Klint kan for eksempel føres tilbage til dinosaurernes undergang på Jorden for 65 millioner år siden. Klinten har da også erobret én af de eftertragtede pladser på Unescos Verdensnaturarvliste.

Foto: Lars Krabbe / Ritzau Foto

tage overhånd som i tilfældet med bæverne.

Selvfølgelig er der mennesker, som er oprigtig bange for alt fra edderkopper til ulve, og man kan let gøre sig morsom på deres bekostning, når man ved, at 'truslen' er så godt som ikke-eksisterende. Men frygt er ikke altid noget at spøge med og skal tages alvorligt. Det bliver den imidlertid ikke, når medier hopper på rædselsvognen og til tider promoverer den lidt for proportionsløst. Derfor er der brug for fornuft og forklaring.

Udbredt uvidenhed

Et stort og meget grundlæggende problem i den sammenhæng er ikke mindst manglen på naturvejledning på public service-kanalerne. Eller med andre ord: Naturformidling. Naturhistorie. Naturfortælling.

Vi lever i det land i Europa, der har reserveret allermindst landareal til EU-beskyttet natur, og vi er tilsvarende tæt på at være nummer sjok i EU, når vi ser på, hvor udbredt uvidenheden er om biodiversitet. Til trods for, at danske politikere faktisk har forpligtet sig internationalt til at udbrede forståelsen for

den biologiske mangfoldighed.

Hvorfor? Måske fordi Danmarks Radios og TV2's hovedkanaler (i modsætning til tv i vore nabolande) ikke producerer ét eneste landsdækkende radio- eller tv-program, hvor omdrejningspunktet er dansk natur? Ikke ét eneste!

Naturen mangler plads

Uden et fast naturformidlingsprogram til hele nationen breder naturfordummelsen sig lidt for let, og tilfældige sensationalistiske historier med mere naturvildledning end naturvejledning risikerer at tegne billedet.

Vi skal i dag til TV2-regionerne for at finde den sidste formidling af dansk natur på de store public service-kanaler, men dér er den til gengæld også fortræffelig: TV2 Bornholms naturprogram 'Ekko' og Philip Hahn-Petersens 'Naturen Nu' på TV2 Lorry.

Men temaet er ekstremt underprioriteret og som nævnt ikke i nærheden af hovedkanalernes programflader. Derfor har jeg kaldt overskriften 'DR og TV2 skider på dansk natur'. Men er det ikke at stramme den? Nej. Ikke en skid.

For hvorfor er der stadig en del, der er voldsomt bange for ulve? Fordi mange stadig tror, at frygten er velbegrundet. Og hvorfor tror mange stadig det? Blandt andet fordi næsten ingen ved noget om ulvens adfærd og den gavn, den gør for naturen i øvrigt. Hvorfor ved næsten ingen noget om det? Fordi der ikke findes et nationalt naturprogram, der tager emnet op.

Hvorfor forarmes dansk natur til stadighed

på national skala? Fordi mange ikke aner, at det vigtigste problem for naturen er manglen på plads til natur, der udfolder sig som natur.

Ligegyldighed forummer

Hvorfor er der så få, der ved, at forskere har understreget pladsmanglen som det største naturproblem i årtier?

Fordi vi ikke hører om det, ikke får det foldet ud og forklaret. Og hvorfor får vi ikke det? Fordi vi ikke har ét eneste fast nationalt naturprogram på tv, hvor centrale natursammenhænge formidles medrivende og på fagligt kompetent grundlag.

Og når formidlingen af dansk natur næsten er støvsuget bort på hovedkanalerne, bliver naturfordummelsen større, og når naturfordummelsen bliver større, bliver naturforarmelse endnu mere udbredt.

Derfor er det faktisk for venligt at skrive, at DR og TV2 skider på dansk natur. For som følge af dette totale svigt udviser de ikke blot en arrogant ligegyldighed overfor meget store befolkningsgruppers interesse i dansk natur, hvilket umuligt kan være i overensstemmelse med public service. De bærer også en stor del af ansvaret for uvidenheden om dansk natur og biodiversitet generelt. Dermed har tv-mediet i realiteten et indirekte medansvar for Danmarks historisk omsiggribende naturforarmelse.

Rune Engelbreth Larsen er idéhistoriker og forfatter

"Uden et fast naturformidlingsprogram til hele nationen breder naturfordummelsen sig lidt for let, og tilfældige sensationalistiske historier med mere naturvildledning end naturvejledning risikerer at tegne billedet."