

Udadvendte politikere er bedst til at rose.

ledelse side 10



Kommuner ligger højt på iværksætteres flinkeliste.

kreditorer side 12



Han var ved at lave spaghetti og kødsovs, da PET ringede.

bike-trip side 20

kommunen.dk

POLITIK FRA RØDDERNE

TORS DAG 28. JUNI 2018 / NR. 6 · 61. ÅRGANG



”Det er meget meget tæt på grænsen for, hvad der er rimeligt.”

Lars Krarup, borgmester, Herning Kommune

Kommunale chefer på luksusrejser med erhvervsklubber

Ulovligt, mener eksperter - fuld valuta for pengene, mener borgmestrene.
kommunen undersøger side 4-9



”Herudover spiste foreningens medlemmer ’festmiddag’ på bådrestauranten Spoon efterfulgt af et ’afterparty’ på en ruinbar, hvor ’festen kan fortsætte’.”

Kommuners krav mod staten nærmer sig én milliard kr

Ni kommuner fordelt over landet har givet tilsagn om at gå med i Hjørrings søgsmål mod staten. De i alt ti kommuner er ifølge dem selv blevet snydt for over 850 mio. kr. i perioden 2015-2018 på grund af manglende oplysninger om udlændinges uddannelsesniveau, der har betydning for udligningssystemet.

Udover de ti har en række andre kommuner, der til sammen mener sig snydt for over en halv mia. kr., politisk besluttet at tage sagen op. En af disse er Helsingør, hvor beløbet er over 100 mio. kr.

1,7 MIA KR.

Så meget må kommunernes serviceudgifter samlet stige næste år ifølge økonomiaftalen mellem regeringen og KL. Der er aftalt et anlægsniveau på 17,8 mia. kr og en videreførelse af finansieringstilskuddet.

Millionbesparelser forude på Norddjurs

Norddjurs Kommune står foran drastiske besparelser på 115 millioner kroner om året de næste fire år. Det betyder stop for nyansættelser, ligesom opførelse af ny-byggerier så vidt muligt sættes på standby.

Borgerne kommer også til at mærke konsekvenserne i form af ringere service, lyder det fra borgmester Jan Petersen (S).

Jan Petersen ser to årsager til, at kommunen uventet må træde hårdt på bremsen: Udgifterne til forsørgelse stiger dramatisk, især til førtidspension og fleksjob, og dertil kommer, at kommunens egen regnemaskine har været for optimistisk.

- På arbejdsmarkedsområdet har vi ikke regnet korrekt. Vi har ikke lagt de rigtige forudsætninger ind i det tekniske grundlag. Det betaler vi for nu, siger Jan Petersen.

Gentofte fik ikke del i Mærsk's milliarder

Og så vil Gentofte Kommune gerne have dommeren til at markere nøl overfor Skat. For havde væsnet nu nået at opgøre skatten af boet efter afdøde Gentofte-borger Mærsk Mc-Kinney Møller indenfor de første to år efter skibsrederens død i 2012, skulle kommunekassen have haft en tredjedel af de 4,6 milliarder, bo-skatten løb op i. Penge, som ikke engang skulle indgå i den kommunale udligning.

Nu har kommunen dog erkendt, at Skat først havde boopgørelsen sidste år og alene af den grund umuligt kunne have opgjort skatten to år tidligere. Til gengæld vil Gentofte Kommune have rettens ord for, at Skat i 71 andre tilfælde har været for længe om at opgøre skat af boopgørelser efter andre af kommunens velhavende borgere.



Leg skal være en større del af dagligdagen for udviklingshæmmede, så de både får mere glæde og bevægelse og mindsker risikoen for ensomhed og isolation. Det mener Gerlev Idrætshøjskole & Legepark og fem kommuner, som med støtte fra Tryk Fonden er gået sammen om projekt Handileg, der skal uddanne personale og borgere i aktiviteter for udviklingshæmmede. De fem kommuner er Slagelse, Vordingborg, Køge, Varde og Viborg, og flere ventes at tilslutte sig.
Foto: Jo Kyrre Skogstad, Gerlev Legepark

Hvad er vigtigst - VM eller byrådet?

Mens mange har snoet sig for at holde fri under Danmarks VM-kampe, var der ikke noget at gøre for kommunalpolitikere i Svendborg. Her er der byrådsmøde kl. 17 den sidste tirsdag hver måned, og således også i tirsdags, da Danmark spillede den afgørende puljekamp mod Frankrig.



”Jeg havde forventet, at der ville komme et ja, jeg havde også forventet, at det ville blive et pænt ja. Men jeg havde alligevel ikke forventet, at det ville blive så flot et ja.”
Michael Ziegler, KL’s chefforhandler, om lærernes 74,6 procent ja-stemmer til overenskomsttalen.

- Jeg tænker jo lidt, at det er ligesom at have et civilt arbejde. Nogle gange er man simpelthen nødt til at arbejde. Men det ærgrer mig, at arrangørerne ikke har været opmærksomme på det, siger borgmester Bo Hansen (S) med et grin til Fyns Amts Avis.



Uffe Tang
@Uffe_Tang



I Sverige indfører de fra 1. juli regler, der betyder, at en minister ikke bare kan tage et privat job de første 12 måneder. Ønsker ministeren det, skal et udvalg først give tilladelse. Det sker bla for at imødegå korruption. En helt fraværende diskussion herhjemme i #dkpol

Byrådsmedlem bag VM-sang

Og nu vi er ved VM: Byrådsmedlem Kiki Bach fra Jammerbugt har leveret en alternativ VM-sang, som er blevet lidt af et hit. Blandt andet er det blevet til over 60.000 visninger på Facebook af sangen “Vi vinder nu”, som hun har lavet sammen med sin musikalske makker i duoen “Neon”.
- Jeg er selv meget fodboldfanatisk, og jeg synes bare ikke, at Thomas Helmigs officielle VM-sang gav den rigtige stemning. Jeg synes, man skal have fornemmelsen af stadion og af larm, fortæller den unge socialdemokrat til Nordjyske.



Hvad er MGK:

► **MGK står for** musikalsk grundkursus og et overbygningskursus knyttet til en musikskole. Det varer tre år og har til formål at uddanne nye musikere og klargøre dem til optagelsesprøven på konservatoriet.

Dansk Folkeparti vil have, at musikfaget i folkeskolen skal omfatte 1.-9. klasse i stedet for i dag at stoppe i 6. klasse.

Foto: Ulrik Jantzen / Ritau Scanpix

Bedre sammenspil: DF vil styrke børns musikundervisning

Musikskolerne skal ikke kun være for de riges børn, og folkeskolen skal have et løft. Udspillet får en blandet modtagelse fra partier og kulturchef.

o dannelse

Af Johannes Lange Baunsgaard
johannes@kommunen.dk

For de fleste vækker det minder om fællessang, instrumentlege og rytmisk sammenspil, hvor takten ikke altid sad i skabet. Musikundervisningen er noget, alle børn i folkeskolen skal igennem, men Dansk Folkeparti mener, at der er behov for at give området et løft.

Derfor har partiet præsenteret et nyt udspil, der skal investere 100 millioner kroner i musikskolerne og folkeskolens musikundervisning.

De skal blandt andet bruges til at hæve niveauet for musiklæreruddannelsen, bygge to nye MGK-skoler i landområderne og sænke mindrebemidledes indbetaling til musikskoler. Pengene skal findes ved at skære i Statens Kunstfond.

Kultur- og folkeskoleordfører Alex Ahrendtsen (DF) mener, at musik er et vigtigt element i den almene dannelse, der lærer børn om fællesskab og disciplin.

- Udover at der er en glæde i at spille musik, har vi også en stor dansk sangskat, som jeg føler er vigtig at kende. Det styrker den fælles identitet, vi har her i landet. Dog mener vi i Dansk Folkeparti, at musikken burde fylde mere i folkeskolen, ligesom der er en social slagside på musikskolerne, som vi vil prøve at rette op på, siger Alex Ahrendtsen.

Billigere undervisning

Den sociale slagside er blevet afdækket i en rapport fra Kulturministeriets musikskoletænkning i 2017.

Her kom man frem til, at størstedelen af eleverne på mange musikskoler kommer

fra velstående og højtuddannede familier. Over 30 procent af eleverne på danske musikskoler kommer fra en familie med en husstandsindkomst på over 1 million, mens under 10 procent har en indkomst på 200.-400.000 kr.

Det kan være svært tiltrække børn fra mindre velstillede hjem, og derfor vil Dansk Folkeparti sørge for, at jo mindre ens indkomst er, jo mindre skal man også betale for musikundervisningen.

Det forslag møder begejstring hos Steen Lindgaard, der er kulturchef i Viborg og formand for Kultur- og Fritidsnetværket i Børne- og Kulturchefforeningen.

- DF har virkelig grebet den her problematik. Det er vigtigt, at skolerne får elever ind, som ikke alle kommer fra et hjem med klaver. Her kan billigere undervisning være en løsning. Det er også godt, at de kigger på folkeskolen. Musikfaget er kolossalt vigtigt i den samlede dannelsesopgave, siger han.

Skepsis overfor forslag

Steen Lindgaard har dog forbehold overfor andre dele af DF's udspil. Han mener, at det er en overdrivelse fra DF's side at ville have lærerstuderende til at læse på både pro-

”Det er helt forkert at skære ned et sted i kulturen for så at komme pengene et andet sted hen. Det vil have konsekvenser for andre ordninger, som understøtter dansk musik.”

Mogens Jensen (S),
kulturordfører

fessionshøjskolen og musik-konservatoriet.

Steen Lindgaard så i stedet hellere, at man gav mere plads til musikken på læreruddannelsen. Det vil ifølge kulturchefen være en mere effektiv løsning.

- Jeg tror, at børnene vil få lige så meget ud af at have en pædagog eller lærer, der kan anslå de tre akkorder på en guitar, som hvis det var en konservatorieuddannet, siger Steen Lindgaard.

Han er også skeptisk omkring nødvendigheden af at åbne nye MGK-skoler. Det kræver nemlig et stærkt fagligt miljø med dygtige lærere og elever, hvis det skal give

mening. Steen Lindgaard så hellere, at man styrkede samarbejdet mellem musikskolerne og MGK-skolerne.

Dansk Folkeparti er lydhør overfor forbeholdene, men Alex Ahrendtsen tror på, at det vil kunne lade sig gøre at tiltrække dygtige lærere og samle nok musikalsk talent i landområderne.

- Vi skal selvfølgelig have undersøgt, hvor det vil give mest mening at bygge nye skoler. Vi kan bare se, at der kan være langt til den nærmeste MGK-skole alt efter, hvor man bor i landet, og det vil vi gerne gøre noget ved, siger han.

Finansieringen splitter

Socialdemokratiet kan se flere gode elementer i udspillet, men pengene til finansiering skal helst findes et andet sted end hos Statens Kunstfond.

- Det er helt forkert at skære ned et sted i kulturen for så at komme pengene et andet sted hen. Det vil have konsekvenser for andre ordninger, som understøtter dansk musik. Der er positive elementer i forslaget, og Socialdemokratiet vil gerne styrke musikken i vores uddannelsessystem. Men det skal ikke ske på bekostning af nogen anden form for kultur, siger kulturordfører Mogens Jen-

sen (S).

I regeringspartiet Venstre er man også betænkelig. Kulturordfører og tidligere kulturminister Bertel Haarder (V) mener ligesom Mogens Jensen, at det vil ramme andre dele af kulturlivet, hvis man skærer i Statens Kunstfond.

Han er dog positivt stemt overfor flere af udspillets forslag. Blandt andet at få flere konservatorieuddannede ud i folkeskolernes musiklokaler.

- Vi skal have ændret betontænkningen, hvor det kun er folkeskolelærere, som kan undervise i musik. Man kan se det som en parallel til erhvervsuddannelserne. Hvis flere elever skal opnå erfaring med håndværksfag, så skal der åbnes op for at låne lærere fra virksomheder og erhvervsskolerne. Det samme gør sig gældende med musikfaget, siger Bertel Haarder.

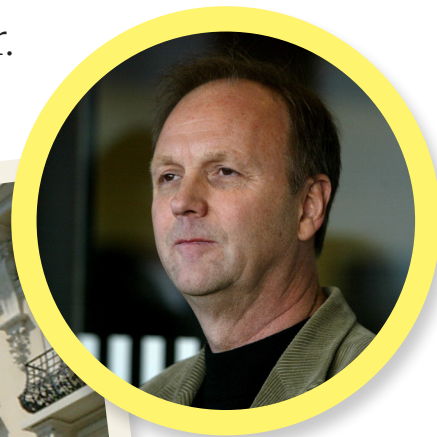
Hos Dansk Folkeparti tager man udmeldinger med ro.

- Vi tror på, at der vil være bred støtte til det her udspil, som jo stadig er i et tidligt stadium. Meget kan stadig nå at ske, når det kommer på forhandlingsbordet, siger Alex Ahrendtsen.



Borgmestre i netværk

Flere kommuner bruger penge på medlemskaber af private erhvervsforeninger, der giver adgang til luksuriøse udlandsrejser. Ulovligt, mener eksperter.



"Det, at man kender hinanden, og at der er en umiddelbar adgang til det politiske system, betyder, at nogle af de ting, der kan være svære at løse, bliver lettere at løse."

Carsten Kissmeyer, der indtil årsskiftet var borgmester i Ikast-Brande.

FOTO: PALLE HEDEMANN / RITZAU SCANPIX



"Ingen af de to kommuner har været i stand til at finde rejseprogrammet fra rejsen til Monaco og Den Franske Riviera i 2017."

541.416 kr.

Så meget har Ikast-Brande Kommune brugt de seneste fem år på Midtjysk Lederforum.

"LUKSUS" var temaet, da Midtjysk Lederforum sidste år rejste tre dage til Monaco og Den Franske Riviera.



"... det, eksperterne betegner som 'et kamufleret personalegode' og 'en udpræget privat udgift'."

KOMMUN undersøger

Tobias Hansen Bødker
tobias@kommunen.dk

I bjergene ved Den Franske Riviera ligger vinslottet Château de Crémant. Rødvinen fra slottets vinkælder er "forbeholdt det eksklusive publikum", står der i det officielle program for en gruppe jyske politikere og erhvervsfolks rejse til det sydøstlige Frankrig.

I sommeren 2017 har de fået adgang til de håndplukkede druer fra en af landets ældste vinmarker, da de lægger vejen forbi slottet for at spise frokost, smage vinen og holde generalforsamling. Inden længe skal de spise middag i hjertet af fyrstendømmet Monaco og overnatte på et femstjernet hotel.

Temaet for den tre dage lange rejse er luksus, og arrangør-

ren bag er Midtjysk Lederforum - en privat forening, der har til formål at skabe netværk blandt det midtjyske erhvervsliv gennem flere årlige netværksmøder og én årlig udlandsrejse.

Flere kommunale topchefer fra Ikast-Brande og Herning Kommune er rejst med, og de får udgifterne finansieret med skattekroner i form af årlige kontingenter til foreningen.

Den praksis er langt fra enkeltstående.

Flere af landets kommuner bruger hvert år titusindvis af kroner på medlemskaber af private netværksforeninger, der giver adgang til luksuriøse udlandsrejser.

Et sted har man eksempelvis fået adgang til rejser med femstjernede hoteller, Michelin-middage og wellness. Og et andet sted har borgmestre været på rejser med vinsmagning, sejlture og festmiddag på et verdenskendt museum.

Men hvor går grænsen mel-

lem at investere i netværk, der kan komme borgerne til gavn, og hvornår bliver skattekroner brugt på noget, der reelt minder om turistrejser?

Langt udover det tilladte

Rejserne, der ofte har til formål at afvikle foreningernes årlige generalforsamlinger, er en glimrende mulighed for borgmestre og chefer til at netværke med de lokale erhvervsfolk, mener borgmestrene selv.

Men rejserne har ifølge to eksperter i forvaltningsret, der har gennemgået en del af materialet, et så begrænset fagligt indhold, at der reelt er tale om turistlignende udlandsrejser - eller det, eksperterne betegner som "et kamufleret personalegode" og "en udpræget privat udgift".

Ifølge eksperterne er det ulovligt, at kommunerne hvert år bruger penge på medlemskaber af netværksforeningerne, som derigennem giver adgang til udlands-

rejserne.

- Reglerne er ikke anderledes, hvis pengene går via en forening eller lignende. Den juridiske vurdering skal foretages i forhold til, hvor pengene i sidste instans ender. De her eksempler ligger langt udover, hvad man kan finansiere for ansatte, siger Sten Bønsing, professor i forvaltningsret ved Juridisk Institut, Aalborg Universitet.

"Luksus og glamour"

Tilbage på vinslottet i det sydøstlige Frankrig viser rejseprogrammet, at deltagerne efter et 20 minutters oplæg om vinproduktion, knap en times generalforsamling, en frokost og en vinsmagning er rejst videre mod den franske Middelhavskyst og Monaco.

Her emmer det ifølge rejseprogrammet "af luksus og glamour", og allerede om eftermiddagen får deltagerne mulighed for at netværke i det 6.600 kvm store spaområde på det femstjernede Hotel Hermitage, hvor delta-

gerne skal overnatte i to nætter på "1. klasse", som der står i programmet.

Begge kommuner har betalt 1.750 kroner per deltager for opgradering til enkeltværelser.

Blandt de kommunale chefer, der er inviteret til Monaco af Midtjysk Lederforum, er den nu tidligere borgmester i Ikast-Brande og nuværende 2. næstformand i Region Midtjylland, Carsten Kissmeyer (V).

Også Ikast-Brandes kommunaldirektør, vicekommunaldirektør og en erhvervs-konsulent er rejst med. I nabobyen Herning er kommunaldirektør Erik Hattens sammen med fire andre topchefer kommunens repræsentanter i Frankrig.

Iløbet af rejsen er der arrangeret forskellige virksomhedsbesøg, tid på egen hånd, middag på en Michelin-ankendt restaurant og adgang til Monte Carlo-casinoet.

Der er også arrangeret en bådture mod Nice med "net-

værk til søs" og en privat festmiddag på det berømte Top Cars Collection, hvor rejse-deltagerne skal spise middag omgivet af fyrstendømmets samling af næsten 100 sjældne vintagebiler og ekstravagante sportsvogne.

Meget tæt på grænsen

Ikast-Brande og Herning Kommune har været medlem af Midtjysk Lederforum i en længere årrække og meldt hver syv kommunalfolk ind i foreningen - heriblandt flere forvaltningschefer, de to kommunaldirektører og de to borgmestre, Lars Krarup (V) i Herning og Ib Boye Lauritsen (V) i Ikast-Brande.

Siden 2013 har medlemskaberne kostet Herning Kommune 634.112 kroner. I Ikast-Brande er prisen for medlemskabet de seneste fem år løbet op i 541.416 kroner - hovedsagelig til kontingenter, men også til opgraderinger af hotelværelser, koncertbilletter og deltagelse af led-sagere i arrangementer.

på 1. klasse

”Herudover spiste foreningens medlemmer ”festmiddag” på bådrestauranten Spoon efterfulgt af et ”afterparty” på en ruinbar med egen bar, hvor ’festen kan fortsætte’.”

Dublin og Budapest var rejsemålene for Midtjysk Lederforums generalforsamlingsrejser i henholdsvis 2016 og 2018.



634.112 kr.

siden 2013 har medlemskaberne af Midtjysk Lederforum kostet Herning Kommune.

”Flere af landets kommuner bruger hvert år titusindvis af kroner på medlemskaber af private netværksforeninger, der giver adgang til luksuriøse udlandsrejser med alt betalt.”

Ingen af de to kommuner har været i stand til at finde rejseprogrammet fra rejsen til Monaco og Den Franske Riviera i 2017.

I Herning har man slet ikke arkiveret nogen af programmerne fra rejserne med foreningen, skriver kommunen i et svar. Heller ikke mailkorrespondance i forbindelse med medlemskaberne er blevet journaliseret, fordi Herning Kommune vurderer, ”at generelle oplysninger om Midtjysk Lederforum ikke skønnes at have dokumentationsmæssig betydning udover det konteringsmæssige.”

kommunen.dk har dog fundet rejseprogrammet via Google og forelagt indholdet af Monaco-rejsen siger Herning-borgmester Lars Krarup, at det ”er meget, meget tæt på grænsen for, hvad der er rimeligt”.

- Det er altid en afvejning af, hvordan man sammenholder programmer og tidsforbrug og udgifter, men det er helt

grundlæggende sådan, at vores topledelse i Herning Kommune er der, hvor erhvervslivet er, siger borgmesteren.

Han har ikke selv deltaget i foreningens udlandsrejser, selvom han har været medlem af foreningen ”i en længere årrække”.

- Jeg forsøger at deltage, men jeg har også rigtig mange ting at løbe efter. Jeg tror såmænd, at det i Herning, i vores del af landet, vil være et forkert signal, hvis borgmesteren valgte ikke at være med i Midtjysk Lederforum. Den signalværdi ville være forkert, siger Lars Krarup, der bliver bakket op af sin kommunaldirektør, Erik Hattens.

Kommunaldirektøren, der selv deltog i rejsen, siger, at rejseprogrammet ”nok nærmer sig grænsen for, hvad man med rimelighed kan deltage i.”

”Det har et vist niveau”

Udover en årlig rejse, der typisk går til udlandet, arrangerer den private forening hvert år flere netværksarrangementer - for eksempel nytårskure, netværksaften hos ishockeyklubben Herning Blue Fox og netværksmøde med oplæg i Boxen.

De seneste år har medlemsskabet givet de kommunale chefer adgang til rejser med alt betalt til byer som Barcelona, Amsterdam, Dublin og Budapest.

Carsten Kismeyer, der indtil årsskiftet var borgmester i Ikast-Brandø, deltog i rejserne til Monaco og Dublin. Han mener, at det er afgørende, at kommunens ledelse har et tæt kendskab til det lokale erhvervsliv, og at rejserne er en god indgang til det.

- Det, at man kender hinanden, og at der er en umiddelbar adgang til det politiske system, betyder, at nogle af de ting, der kan være svære at løse, bliver lettere at løse. Så borgerne i Ikast-Brandø Kom-

mune har helt klart haft fordele, for jeg tror på, at det har været med til at skabe et godt erhvervsklima, som vi notorisk har, siger han.

Adspurg om indholdet af rejsen til Monaco siger Carsten Kismeyer, at han ikke kan huske, at han besøgte vingården i Nice, hvor deltagerne overværede et oplæg, spiste frokost, fik en vinsmagning og holdt generalforsamling.

Den tidligere borgmester medgiver dog, at foreningens rejser har ”et vist niveau,” som han siger.

- Der er også en god middag osv., så på den måde er det ikke sådan, at man kan sige, at det er skidt. Men samlet set må man jo hele tiden vurdere, hvordan man bruger tingene, siger han og tilføjer, at niveauet for Monaco-turen ikke afveg fra tidligere rejser, men ”var ligesom det niveau, vi har haft de andre gange, vi var afsted”.

» Artiklen afsluttes på side 8-9



Lederforum

Temaet for Monaco-rejse var luksus

Det var for at studere luksus og luksus som brand, at Midtjysk Lederforum i 2017 rejste til Monaco og Den Franske Riviera med deltagelse af flere private virksomhedsejere og kommunale repræsentanter.

Det forklarer Kenneth Mikkelsen, der er bestyrelsesmedlem i den private forening.

- En del af de her indlæg såsom det på vingården handlede om, hvordan man arbejder med for eksempel at putte noget storytelling på, så man lige pludselig skaber en ekstraordinær værdi til sit produkt, siger han.

Ifølge Kenneth Mikkelsen forsøger Midtjysk Lederforum ”at fastholde fokus på det faglige” - ”og så er det rigtigt, at man pryder det jo også med nogle oplevelser,” som han siger.

- Der er vel et eller andet socialt perspektiv i det, men jeg tror, at man skal kæde det sociale sammen med netværk. Det, at man bliver bragt sammen med mennesker, som man måske ikke ellers lige har en relation med. Så får man knyttet nogle kontakter, som forhåbentlig kan anvendes efterfølgende, siger han.

Han forklarer, at foreningen på udlandsrejserne bruger ”faciliteringsværktøjer”, der skal skabe netværk, og nævner som eksempel,

at medlemmerne på rejsen til Monaco ikke måtte sætte sig, hvor de ville, under et restaurantbesøg, men at pladserne om bordet blev tilfældigt fordelt.

- Fokus er på at få nogle - jeg vil ikke kalde det oplevelser - få noget inspiration og nogle indspark om enten et givet land eller et givet tema og også prøve at holde lidt fast i det i forhold til den netværkstid, der er lagt ind.

En snak med medlemmerne

Ifølge Kenneth Mikkelsen skelner foreningen ikke mellem, om medlemmerne er fra det private erhvervsliv eller fra den offentlige sektor, når de årlige udlandsrejser bliver arrangeret.

- Vi betragter ledelse som en disciplin, der går igen i alle sektorer. Det er det, vi gerne vil have fokus på, siger han og tilføjer, at foreningen ikke tidligere har forholdt sig til, om rejseprogrammerne kan være på kant med forvaltningsloven.

- Vi har jo haft nogle programmer - også nogle af dem, du nævner, forbi SKAT og fået en skattemæssig vurdering af indholdet.

- Det ligger nok fire år tilbage, hvis jeg husker rigtigt, hvor vi sendte et eller to programmer til SKAT. De minder jo om hinanden år efter år.

» Kommunen.dks undersøgelse fortsætter på næste side



”Det giver både noget fagligt - høre om, hvad der sker i verden – og det giver noget kendskab til nogle mennesker. Så kunne jeg jo vælge at sige, når de inviterer mig med på generalforsamling, at nej, det vil jeg ikke, fordi jeg er borgmester, og der sidder en journalist et sted, der vil skrive noget negativt om det her.”

Ib Boye Lauritsen

"Så må de jo politianmelde det"

Ikast-Brandes borgmester er langt fra enig med to professorer i, at det er ulovligt, når kommunen får adgang til netværksrejser.

Tobias Hansen Bødker
tobias@kommunen.dk

Borgmesteren i Ikast-Brand, Ib Boye Lauritsen (V), mener ikke, at det er i strid med reglerne, at hans kommune bruger penge på medlemskaber af Midtjysk Lederforum.

Ifølge to professorer har foreningens rejser de seneste år haft et så stort turistmæssigt indhold, at de betegner medlemskaberne som ulovlige.

Men ”så må de jo politianmelde det,” siger borgmesteren, der langt fra er enig i professorernes vurdering.

- Jeg tænker hver gang, at det her vil jeg kunne stå på mål for. Senest når måske en journalist synes, at det her lugter af noget forkert. Det tænker jeg hver gang, der er noget. Det tænker jeg også, når jeg køber en pølse i lufthavnen. Derfor går jeg ikke tilbage med bilaget, siger Ikast-Brandeborgmesteren.

Han mener, at foreningens arrangementer giver kommunens medarbejdere bedre forudsætninger for at samarbejde med det lokale erhvervsliv. Han nævner som eksempel, at han for nylig mødte en privat

erhvervsdrivende, som ikke var klar over, at kommunen havde et verserende udbud, før borgmesteren fortalte det, og at den erhvervsdrivende derfor nu har sendt et tilbud til kommunen.

- Det giver både noget fagligt - høre om, hvad der sker i verden - og det giver noget kendskab til nogle mennesker. Så kunne jeg jo vælge at sige, når de inviterer mig med på generalforsamling, at nej, det vil jeg ikke, fordi jeg er borgmester, og der sidder en journalist et sted, der vil skrive noget negativt om det her. Det er så den vurdering, jeg har taget, og sagt, at sådan tænker jeg ikke den her gang. Du har været borgmester i en femseks måneder; det var nok klogt at tage med og lære nogle at kende. Det er min vurdering. Den står jeg på mål for, siger han.

Ib Boye Lauritsen siger, at ”uanset, hvordan man gerne vil vende og dreje det”, kan man ingenting, ”hvis du sidder på et borgmesterkontor og kender nul personer”.

- Ikast-Brand Kommune er erhvervskommune nummer 1 i Danmark gennem syv år. Det tror jeg vi er, fordi vi har en kontakt med erhvervslivet, og fordi vi har en forståelse af, hvad det er, der foregår.



Senest Midtjysk Lederforum var på en udlandsrejse, var den 2.-3. maj i år, hvor turen gik til Budapest i Ungarn. Flere kommunale chefer var med på rejsen.

Midtjysk Lederforum

Kampvogne, golf og massage

I Herning og Ikast-Brand har kommunale topchefer de seneste år været på flere udlandsrejser, hvor formålet har været at pleje netværket.

I 2016 rejste Midtjysk Lederforum eksempelvis til den irske hovedstad Dublin, hvor der ifølge rejseprogrammet - udover virksomhedsbesøg - var arrangeret flere pubbesøg og en "festmiddag i The Round Room på Mansion House" med et "afterparty" på egen etage.

På rejsen var der også valgfrie aktiviteter såsom en golfturné, et besøg hos ølbryggeriet Guinness, whiskysmagning på et whiskymuseum, en guidet "naturoplevelse" forbi bjergene i County Wicklow og en "kulinarisk kulturoplevelse".

Senest foreningen var på en udlandsrejse, var den 2.-3. maj i år, hvor turen gik til Budapest i Ungarn. Flere kommunale chefer var med på rejsen, heri-

blandt borgmesteren i Ikast-Brand, Ib Boye Lauritsen.

Ifølge rejseprogrammet fra den to dage lange tur bestod det faglige indhold af et virksomhedsbeøg, hvor deltagerne kunne vælge mellem fire forskellige virksomheder, samt en generalforsamling til søs under en godt tre timer lang sejltur på Europas næstlængste flod, Donau.

På turen var der også arrangeret forskellige udflugter, som deltagerne kunne vælge mellem: En Segway-tur, "wellness og massage i termisk bad", kampvognskørsel, en guidet gåtur gennem byen og en gastronomisk tur guidet af en kok.

Herudover spiste foreningens medlemmer festmiddag på bådrestauranten Spoon efterfulgt af et afterparty på en ruinbar med egen bar, hvor "festen kan fortsætte".

Midtjysk Lederforum

► **Midtjysk Lederforum** er et netværk for virksomhedsledere i det midtjyske område "dedikeret til opgaven med at lede Midtjylland mod fortsat fremgang."

► **Den private forening** har til formål at skabe netværk, udveksle viden og "bringe det globale perspektiv på fremtidens muligheder og udfordringer og virksomhedsledere ind i netværket." Det skal bl.a. ske gennem "inspiration, provokation, opfordring og udfordringer."

► **Medlemmerne af Midtjysk Lederforum** er private virksomhedsjeje, ledere og kommunale repræsentanter i det midtjyske område. I 2018 koster et medlemskab 16.875 kroner.

Kilde: Midtjysk Lederforum



"Vores topledelse i Herning Kommune er der, hvor erhvervslivet er."

Herning-borgmester Lars Krarup

FOTO: NIELS AHLMANN OLESEN / RITZAU SCANPIX

Lars Krarup:

"Det er meget, meget tæt på grænsen"

Den kommunale ledelse skal være der, hvor erhvervslivet er, mener Herning-borgmester.

Det er "meget, meget tæt på grænsen" for, hvad Herning-borgmester Lars Krarup (V) synes er rimeligt, at fem embedsmænd fra kommunen sidste år rejste tre dage til Monaco med Midtjysk Lederforum og fik adgang til vinsmagning på en vingård, overnatning på et femstjernet hotel, festmiddag og bådturn.

- Det synes jeg lyder som noget, der er meget tæt på grænsen for, hvad jeg mener er rimeligt. Men jeg tror, det er vigtigt, at du så også husker at citere mig for, at det jo er en afvejning op imod at være der og ikke være der, for det årlige kontingent er jo det samme, siger Lars Krarup, der ikke selv deltog i rejsen.

- Når man starter med at sige Monaco, og hvad der kunne læne sig opad Monaco-brandet, så vil jeg godt tilkendegive, at så kan man meget hurtigt være tæt på grænsen for, hvad jeg også mener er rimeligt. Det vil jeg da gerne medgive.

Erhvervsprofil

Borgmesteren mener dog, at det er nødvendigt, at Herning Kommune har en tæt tilknytning til lokalområdets erhvervsliv - og det, mener Lars Krarup, gør det oplagt at være medlem af Midtjysk Lederforum.

- Vi har en erhvervsprofil, der gør, at kommunen del-

tager og er med i de forskellige fora på topledelsesniveau, hvor virksomhederne også er. Hvis jeg aldrig viste mig der, så ville det være en forkert signalværdi i forhold til den profil, Herning har, siger Lars Krarup.

En genvej til fordøren

Selvom han ikke selv har tid til at deltage i særlig mange af foreningens arrangementer, mener borgmesteren, at pengene til medlemskontingentet er givet godt ud. Han henviser til "en meget enkel strategi," hvor Herning Kommune har valgt at melde sig ind "i de fora, hvor erhvervslivet deltager."

- Man kan vel roligt sige, at Midtjysk Lederforum er et sted, hvor der er meget netværk. Det kan du sidestille med, hvis der er arrangementer på fodboldstadioner, i erhvervsklubben eller i Jyske Bank Boxen. Der er det sådan, at topledelsen vil deltage.

Herning Kommune har meldt ni medarbejdere ind i foreningen.

- Det har stor værdi, at vores beskæftigelseschef kan gå sammen med måske 200 topledere fra vores del af landet henover tre dage. Det er et billigt kontingent, hvis det betyder, at han fremadrettet kan gå ind ad fordøren, når han skal have nogle borgere placeret i beskæftigelsesforanstaltninger, fremfor at han skulle gå ind ad bagdøren.

Hans Østergaard:

"Der var fuld valuta for pengene"

Netværksforeninger gør det nemmere for kommuner at hjælpe erhvervslivet, mener borgmesteren i Ringkøbing-Skjern.

Ringkøbing-Skjern Kommune bliver bedre klædt på til at hjælpe de lokale erhvervsdrivende, når borgmesteren og kommunens topledere er medlem af den private netværksforening Vestjysk Lederforum.

Det mener borgmester Hans Østergaard (V), der forklarer, at det skaber en god dialog med de lokale virksomheder.

- Det er det, jeg forstår ved networking - lære dem at kende, og når man er sammen med dem og har de dialoger, jamen, så er det en anledning til at høre, hvordan det går ude på virksomheden, og om de har nogle behov, som vi skal have kigget på, siger han.

Ifølge Hans Østergaard kan de private erhvervsfolk, som er medlemmer af Vestjysk Lederforum, være med til at sætte fokus på områder, hvor kommunen kan gøre en forskel.

- Det gør, at vi er klædt godt på og ved, hvad der rører sig

"Enhver virksomhedsejer er til enhver tid velkommen til enten at komme her og banke på min dør eller at tage knoglen og ringe eller skrive mig en mail."

Borgmester Hans Østergaard (V)



Netværket er bl.a. med til at sætte fokus på områder, hvor kommunen kan gøre en forskel, siger borgmester Hans Østergaard. Foto: Jørgen Kirk / Ritzau Scanpix

derude og får en fornemmelse af, om der er noget, vi kan sætte i værk, siger han og forklarer, at det for eksempel kunne være en lokal murermester, der har et spørgsmål til planlægning eller byggeri.

Risikerer man ikke at give de private virksomheder, som er medlemmer af Vestjysk Lederforum, en fordel i forhold til de andre private virksomheder, som ikke er medlem af foreningen?

- Enhver virksomhedsejer er til enhver tid velkommen til enten at komme her og banke på min dør eller at tage knoglen og ringe eller skrive mig en mail. Så går vi i dialog med dem. Det kan jeg ikke se nogen som helst problemer med, og det er jeg også sikker på, at der heller ikke er nogle af vores virksomheder, der kan.

Vestjysk Lederforum

► **Vestjysk lederforum** har adresse i Skjern og er en privat forening for private og offentlige virksomhedsledere i Vestjylland.

► **Formålet med foreningen** er at skabe netværk, erfaringsudveksling og give "inspiration og erhvervsfagligt input samt at styrke og udbygge" virksomhedernes netværk gennem møder og arrangementer.

► **Det koster 15.625 kr. for et års medlemskab.**

Kilde: Vestjysk Lederforum

Nordvestjysk Lederforum Gallamiddage, vin og spabad

Der har været arrangeret lidt af hvert på de rejser, som Lemvig, Struer og Holstebro Kommune har fået adgang til gennem medlemskaberne af Nordvestjysk Lederforum.

Eksempelvis var der både overnatning på et femstjernet hotel og "networking, herunder spa og wellness efter eget valg," da topchefer fra de tre kommuner i 2012 rejste med foreningen til Tyskland. Rejsen inkluderede også en times "before dinner drinks" og en gallamiddag med 5-retters vinmenu efterfulgt af "after dinner networking" med underholdning af skuespiller og komiker Rasmus Botoft.

Efter en årrække med generalforsamlingsrejser til udlandet rykkede Nordvestjysk Lederforum i maj sidste år tilbage til Danmark, da den årlige rejse gik til København.

Det var med champagne i bussen, et foredrag om fremtiden for robotindustrien hos Blue Ocean Robotics i Odense, et oplæg fra en HR-konsulent og et foredrag fra Kongehusets ceremonimester. Der var også arrangeret en middag på Hotel d'Angleterre ved Kongens Nytorv, frokost på Refshaleøen, en guidet byvandring og en afsluttende middag på Restaurant MASH.

Den seneste generalforsamling - fra den 24.-26. maj i år - gik til Bruxelles i Belgien, hvor der var planlagt et virksomhedsbesøg, et møde på Danmarks EU-ambassade, et oplæg af den danske generalmajor i Nato samt en gallamiddag på Crowne Plaza-hotellet og et ikke nærmere beskrevet valgfrit arrangement.

H.C. Østerby:

"Du kan finde 98 borgmestre med det her"

Netværksforeninger er en naturlig indgang til erhvervslivet, mener Holstebro-borgmester.

Det er langt fra usædvanligt, at borgmestre melder sig ind i netværksforeninger, som giver adgang til årlige generalforsamlingsrejser til udlandet.

Det mener borgmesteren i Holstebro, H.C. Østerby (S), der i en årrække har været medlem af Nordvestjysk Lederforum og herudover også er medlem af et lokalt håndboldnetværk.

- Jeg kender ikke en kommune hos os, hvor borgmesteren og kommunaldirektøren ikke er medlem af lederforum, siger H.C. Østerby, der forklarer, at "du kan finde 98 borgmestre med det her."

- Det er en vigtig del af mit job som borgmester at mødes med erhvervslivet. Der foregår mange ting. Jeg er blevet inviteret til golfturneringer og ting og sager, der findes jo et hav af det her, men jeg har simpelthen valgt at sige, at det er de her to ting, der giver mening for mig som borgmester for at pleje mit netværk til gavn for Holstebro Kommune, siger han.

Ind under huden

H.C. Østerby blev medlem af

foreningen, fordi hans forgænger i borgmesterstolen også var det. Samtidig er borgmestrene i Holstebros to nabokommuner, Struer og Lemvig, også medlemmer, og derfor mener H.C. Østerby, at hans medlemskab er naturligt.

- Det er sådan set nok bare kørt videre, men for mig, ikke mindst da jeg kom som ny borgmester for ni år siden, var det jo et fantastisk godt sted at komme ind under huden på mange af erhvervsfolkene, uddannelsessystemet osv. Det var et fantastisk godt afsæt at få, og det har jeg plejet lige siden, siger borgmesteren, der tilføjer, at "det giver rigtig god mening at dyrke det netværk."

Han mener, at "der er rigtig, rigtig meget signalværdi" i det kommunale medlemskab af den lokale forening.

- Hvis jeg ikke var medlem, og eksempelvis mine kolleger i Lemvig og Struer var det, eller hvis vi alle tre trak os ud, hvis vi bare gjorde det, så tror jeg virkelig, at erhvervslivet ville opfatte det, som om der var et eller andet skisma.

Nordvestjysk Lederforum

► **Nordvestjysk Lederforum** er en privat forening, der har 120 medlemmer fra offentlige og private virksomheder i Struer, Lemvig og Holstebro.

► Foreningen har til formål "at udgøre et mødested, som skal styrke den enkelte virksomhed i Nordvestjylland."

► Det skal ifølge foreningen ske gennem "netværk og erfaringsudveksling mellem virksomhedernes topledere."

► I 2018 koster det 17.500 kroner at blive medlem af foreningen. Medlemskabet giver adgang til fem årlige arrangementer.

Kilde: Nordvestjysk Lederforum

Jeg er blevet inviteret til golfturneringer og ting og sager, der findes jo et hav af det her, men jeg har simpelthen valgt at sige, at det er de her to ting, der giver mening for mig som borgmester for at pleje mit netværk til gavn for Holstebro Kommune."

H.C. Østerby, Borgmester, Holstebro

Vestjysk Lederforum

Musical, museum og middage

I Ringkøbing-Skjern har kommunen de seneste år deltaget i flere netværksrejser med Vestjysk Lederforum.

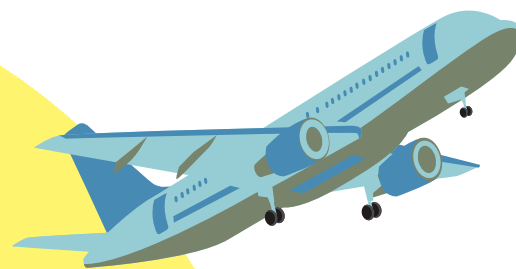
For eksempel arrangerede foreningen i 2016 en rejse til Berlin med to timers oplæg på ambassaden, stående buffet i "ambassadørens residens", valgfrie aktiviteter og 2,5 timers musical med spisning på det verdensberømte Palast Berlin.

En anden rejse gik sidste år til Krakow i Polen. Ifølge rejseprogrammet bestod det faglige indhold på turens første dag af to timers "networking/team-building aktiviteter" efterfulgt af en middag på det kombinerede bryggeri og restaurant Stara Zajezdnia.

Dagen efter var der i 3,5 timer tre oplæg efterfulgt af en frokost, inden der i seks timer var tid på egen hånd - bestående af frit valg mel-

lem en udflugt til Krakow Museum, en guidet gåtur i Krakows latinerkvarter, en cykeltur gennem byen langs floden og en udflugt til det tidligere kommunistiske byområde Nowa Huta.

Rejsen sluttede med morgenmad, en udflugt med rundvisning i saltminerne Wieliczka Salt Mine og en generalforsamling.



Foreningen havde chartret et fly til Spanien, booket overnatning på det femstjernede Hotel Carlton og arrangeret et besøg på en vingård med vinsmagning.

289.000 kr. kr.

har Ringkøbing-Skjern Kommune brugt de seneste fem år på medlemskabet af Vestjysk Lederforum



« Fortsat fra side 5

- Hvis det havde været en kommunal udflugt eller studierejse, ville niveauet formentlig have været et andet, fordi så ville vi ikke have ramt Monaco. Der ville ikke have været et emne, siger Carsten Kissmeyer.

En udpræget privat udgift

Netop niveauet af de udlandsrejser, en række jyske kommuner får adgang til gennem netværksforeninger som Midtjysk Lederforum, er problematisk, mener Bent Greve, professor i offentlig administration, Roskilde Universitet.

- Det er i virkeligheden en så udpræget privat udgift, at jeg som udgangspunkt vil sige, at det ikke er relevant for en kommune at betale penge for at være medlem af sådanne private foreninger - uanset, om det kan skabe kontakter. Der er mange andre muligheder for at skabe netværk, så det anses ikke som en logisk udgift, som det offentlige kan afholde.

Heller ikke professor i forvaltningsret Sten Bønsing mener, at kommunerne ifølge reglerne kan "betale for kontingent til foreningerne, hvis kontingentet reelt går til disse rejser."

- Rejsernes indhold skal i alt væsentligt være tjenstligt og

"Der er ikke tale om en smart ny måde at omgå reglerne på. Det er i strid med reglerne."

Professor i forvaltningsret Sten Bønsing

fagligt. Der må kun være ganske små elementer af ikke-fagligt indhold. Ellers er det i strid med reglerne og dermed ulovligt, siger professoren, der tilføjer, at konstruktionen med at få adgang til rejser gennem foreninger ikke ændrer på, at medlemskaberne efter hans vurdering er ulovlige.

- Der er ikke tale om en smart ny måde at omgå reglerne på. Det er i strid med reglerne, siger Sten Bønsing.

Borgmester afviser kritik

Borgmester i Ikast-Brande Ib Boye Lauritsen er langt fra enig med professorernes vurdering af, at medlemskaberne er i strid med reglerne. I stedet siger borgmesteren, at hvis eksperterne vurderer, at det er ulovligt, "så må de jo politianmelde det".

- Hvis det er sådan, at man synes, det er et problem, så er det jo noget, jeg bare skal

have snakket med forvaltningen om, at så holder borgmesteren med det. Men jeg tænker bare, at det er rigtigt fint. Vi deltager faktisk i seks arrangementer i Midtjysk Lederforum i løbet af et år. Og det giver noget, siger Ikast-borgmesteren.

Han henviser til, at Ikast-Brande Kommune ikke sparer "en krone", hvis medlemmerne undlader at deltage i udlandsrejserne. Bilagsmaterialet viser dog, at kommunen har haft ekstraomkostninger - udover kontingentet - til f.eks. opgradering af hotelværelser.

- Det er ikke sådan, at jeg kan sige bagefter, at jamen ved I hvad, hvis jeg var blevet hjemme fra det der, så havde jeg sparet nogle penge. Jeg kan vælge at melde mig ud af Midtjysk Lederforum, fordi det vil Ikast-Brande Kommune ikke deltage i mere, fordi der er en journalist, der graver i det, og der er en, der siger, at det er ulovligt, siger borgmesteren.

- Jeg kan også vælge at sige, at jeg tror faktisk ikke, det er ulovligt, at jeg deltager i et netværk, hvor jeg er ude og møde nogle mennesker, siger han.

Tapas, vin og vind i sejlene

Cirka 62 kilometer fra Ikast ligger rådhuset i Ringkøbing-Skjern. Her har borgmester

Hans Østergaard (V) også meldt sig ind i en privat forening, der har til formål at skabe netværk i det private erhvervsliv.

Fra den 3. til den 5. maj var borgmesteren med foreningen Vestjysk Lederforum i den spanske by Bilbao, hvor den årlige generalforsamling fandt sted. I alt var 104 personer tilmeldt rejsen, og borgmesteren fik bl.a. selskab af sin kommunaldirektør, kommunens stabschef og direktør, ligesom direktøren for byens fjernvarmeværk også var med.

Foreningen havde chartret et fly, booket overnatning på det femstjernede Hotel Carlton og arrangeret et besøg på en vingård med vinsmagning og en tre retters frokost på et lokalt vinmuseum.

Rejseprogrammet viser også, at Vestjysk Lederforum havde arrangeret en sejltur på Bilbao River, en cykeltur, et besøg på en tapasbar og en rundvisning på Guggenheim-museet med drikkevarer og kanapéer på den udendørs terrasse efterfulgt af en privat middag i museets Atrium-zone.

Ifølge forvaltningsretseksperter Sten Bønsing og Bent Greve betyder den slags rejseindhold, at det er ulovligt, at Ringkøbing-Skjern Kommune betaler penge til foreningen.

- Det er beklageligt, siger Hans Østergaard, der mener, at deltagerne fik "fuld valuta for pengene" i Bilbao.

- Jeg fik i hvert fald en masse med hjem dernedefra, som jeg kan bruge til noget. Vi var inde og besøge nogle innovative virksomheder i Bilbao, som gør lige præcis de ting, som vi arbejder på at sætte i gang nu her, nemlig Industri 4.0 sammen med Aarhus Universitet. Så der var masser af læring og rigtig god viden, vi har fået hjem fra den tur, siger han.

Hans Østergaard mener, at der var et stort fagligt indhold under rejsen til Spanien.

- Det er da klart, når vi kommer ud på sådan en tur, så er der selvfølgelig en veksling mellem noget turistmæssigt med, at vi tager ud og oplever byen og ser, hvad den nu er gjort af, siger borgmesteren.

En ordentlig service

De seneste fem år har Ringkøbing-Skjern Kommune brugt 289.000 kroner på medlemskabet, der - ud over en række årlige netværksmøder - bl.a. har givet adgang til rejser til Polen, Portugal og Tyskland.

Ifølge dokumenterne er foreningens medlemmer med til at bestemme, hvor den årlige generalforsamling skal holdes.

Forinden rejsen til Bilbao

tidligere i år havde størstedelen af medlemmerne eksempelvis stemt på destinationer som New York, Moskva, Barcelona, Paris, Madrid og Sicilien.

Selvom flere af rejserne indeholder en større del ikke-fagligt indhold, er det ifølge Hans Østergaard "ikke bare en turisttur på nogen som helst måde," som kommunen deltager i.

- Borgerne i min kommune har lige så vel som de erhvervsdrivende en interesse i, at vi har godt gang i hjulene, at der er vækst i vores virksomheder, og at beskæftigelsen er fuld. Det afføder jo også i sidste ende, at der kommer noget kommuneskat i kassen, så vi også har mulighed for at levere en ordentlig service efterfølgende, siger Hans Østergaard.

Overnatning på et slot

Et tredje sted, hvor kommunale topledere har været på netværksrejser til udlandet, er i Lemvig, Struer og Holstebro.

Allerede i 2015 blev de tre kommuners medlemskaber af den private forening Nordvestjysk Lederforum kritiseret i lokalpressen. Det skete, da Dagbladet Holstebro Struer og Folkebladet Lemvig beskrev, at medlemskabet havde sendt kommunernes borgmestre på Michelin-

FOTO: HAJOTTHU / WIKIMEDIA COMMONS

...medlemskabet havde sendt kommunernes borgmestre på Michelin-restaurant i Hamburg, til arrangementer med underholdning og til Irland i 2013, hvor der var overnatning på et slot og whiskysmagning på Jamesons-destilleriet.

Den to-stjernede Michelin-restaurant Louis C. Jacobs fik i 2014 besøg af Nordvestjysk Lederforum, da foreningens generalforsamlingstur gik til Hamburg. Efter middagen var der fri bar i tre timer på hotellet. Foto: Colourbox

"Generalforsamlingen er jo, som en generalforsamling er. Den er jo bare en del af turen. Så det er der ikke noget odiøst i. Om man er derhjemme eller om man er dernede, det er jo ligegyldigt. Det er jo ikke derfor."

H.C. Østerby om generalforsamlingen, som udover netværk er rejsernes officielle formål.

restaurant i Hamburg, til arrangementer med underholdning og til Irland i 2013, hvor der var overnatning på et slot og whiskysmagning på Jamesons-destilleriet.

Dengang afviste de tre kommuner, at der var noget odiøst i, at skattekrone gik til at betale medlemskaberne.

Bilagsmaterialet, som kommunen.dk har fået aktindsigt i, viser, at de tre kommuner har fortsat medlemskaberne af foreningen for skiftende borgmestre og kommunaldirektører.

I Holstebro Kommune har man siden 2013 brugt 282.916 kroner, i Struer Kommune 178.700 kroner og i Lemvig Kommune 173.925 kroner til medlemskaberne.

Rejste hjem til håndbold

Da flere personer fra den politiske topledelse i Holstebro, Struer og Lemvig i 2013 rejste med foreningen til Irland, begyndte rejsen ifølge foreningens hjemmeside med en flaske champagne, en skarp til "de ekstra tørstige" og morgenmad i flyet.

Rejsen inkluderede bl.a. også et oplæg af den danske ambassadør i Irland, en 3-retters frokost, et oplæg i en kirke og et oplæg om Google. Om aftenen på rejsens første dag blev der serveret "before dinner drinks" på det fire-stjernede Clontarf Castle,

inden en fire-retters gallamiddag i slottets balsal med underholdning i form af harpespil, livemusik og riverdance.

Men da foreningens øvrige medlemmer satte sig til bords i balsalen i skæret af lysekroerne i loftet, var borgmesteren i Holstebro, H.C. Østerby (S), allerede taget tilbage til Danmark.

Selvom generalforsamlingen først fandt sted dagen efter, havde Holstebro Kommune forinden købt en returbillet til 2.500 kroner til H.C. Østerby, så han kunne overvære, da Holstebros kvindehåndboldhold samme aften spillede mesterskabskamp i Ikast.

- Generalforsamlingen er jo, som en generalforsamling er. Den er jo bare en del af turen. Så det er der ikke noget odiøst i. Om man er derhjemme eller om man er dernede, det er jo ligegyldigt. Det er jo ikke derfor, siger H.C. Østerby om generalforsamlingen, som udover netværk er rejsernes officielle formål.

- Det er bare noget, man har lagt til grund for at sige, at så kan man lave noget ekstra ud af generalforsamlingen ved at gøre det på den måde, siger han.

Under rejsen til Irland i 2013 besøgte deltagerne whiskyfabrikanten Jameson's gamle fabriksbygninger. Hos Nord-

vestjysk Lederforum har man selv betegnet besøget som "en velbesøgt turistattraktion".

Ifølge professor Sten Bønsing fra Aalborg Universitet indikerer en sådan formulering, at formålet med udlandsrejserne mere er turistmæssigt end fagligt.

H.C. Østerby mener derimod, at medlemskabet af Nordvestjysk Lederforum har en stor signalværdi for lokalområdets virksomheder.

- Det er bare vigtigt, at vi er i sync med vores erhvervsliv. Hvordan man så krydrer de her ture osv., det sidder der en bestyrelse og afgør, siger han.

Kan du komme med et konkret eksempel på, at Holstebro Kommune har fået noget ud af, at du har været medlem af den her forening?

- Nej, det kan jeg ikke. Det vil jeg heller ikke. Jeg vil ikke nævne en bestemt virksomhed eller noget. Det kan jeg ikke, og det vil jeg heller ikke.

Velbesøgt turistattraktion

Da foreningen i 2014 rejste til Tyskland, hvor der bl.a. var middag på den to-stjernede Michelin-restaurant Louis C. Jacobs efterfulgt af fri bar i tre timer på hotellet, skrev foreningens daværende bestyrelsesformand forud for rejsen, at det af hensyn til udgif-

terne var vigtigt, at ingen meldte afbud til turen efter den fastsatte deadline.

- Vi er jo alle enige om, at vi hellere vil bruge vores penge på gode oplevelser, mad på et højt gastronomisk niveau, god vin og gode foredrag, fremgår det af en mail, som blev sendt til medlemmerne - heriblandt de tre kommuner - og som kommunen.dk har fået aktindsigt i.

Rejsen til Tyskland i 2014 inkluderede også en lille flaske champagne til morgenmaden, et foredrag om grænsebutikken Fleggaard og et oplæg om vinproduktion efterfulgt af en vinsmagning på en tysk vingård, hvor flere af rejsedeltagerne købte "forsyninger til den private vinkælder," som der står på foreningens hjemmeside.

Professor Sten Bønsing har gennemgået en del af materialet fra Nordvestjysk Leder-

"Jeg kan også vælge at sige, at jeg tror faktisk ikke, det er ulovligt, at jeg deltager i et netværk, hvor jeg er ude og møde nogle mennesker."

Borgmester i Ikast-Brande Ib Boye Lauritsen

forum.

Han vurderer, at foreningens rejser er i strid med de regler, som en kommune skal holde sig indenfor, og han henviser til, at "kommunale midler skal anvendes til kommunens anliggender."

- Det er meget svært at se, at kommunernes direkte interesse er særlig stor i den her slags udgifter. Hvis det skal være et lovligt kommunalt formål, skal kommunen kunne se sin direkte interesse i et spørgsmål og ikke i en form for kamoufleret personalegode, som det her ligner, siger Sten Bønsing.

Holstebro-borgmester H.C. Østerby "synes i sig selv ikke, at man skal tage på en Michelin-restaurant" - som i 2014 - og han understreger, at det har Nordvestjysk Lederforum ikke gjort de seneste to år.

Selvom både Sten Bønsing og Bent Greve vurderer, at rejsernes indhold er i strid med reglerne, mener H.C. Østerby ikke, at medlemskaberne er problematiske - tværtimod.

- Det kan godt være, at det er rigtigt, men.. Indtil det modsatte er bevist. Jeg har ikke tænkt mig at ændre på, at det er den måde, jeg er med til at møde erhvervslivet, siger han og tilføjer:

- Vi har fire arrangementer i løbet af året, der foregår i de

tre kommuner med spændende emner. Vi er også ude og se virksomheder, som er en del af det hver eneste gang. Så krydrer man det én gang om året ved at tage på en generalforsamlingstur. Det er ligesom i det lys, man skal se det.

Mens flere af borgmestrene ikke ser problemer i kommunernes engagement i netværksrejserne, får professorernes vurdering nu borgmesteren i Ikast-Brande, Ib Boye Lauritsen, til at overveje, om kommunen også i fremtiden skal have ni medlemmer af foreningen, eller om antallet skal skæres ned.

- Jeg synes da, at det ville være fornuftigt af en kommunalbestyrelse engang imellem at overveje, om niveauet er rigtigt, siger han.

Hos Midtjysk Lederforum oplyser bestyrelsesmedlem Kenneth Mikkelsen, at "det vil være naturligt at tage en drøftelse" med foreningens kommunale medlemmer i et forsøg på at få afklaret problemets omfang.

- Vi har efter bedste evne stillet netværk og inspiration til rådighed, og hvis det viser sig, at der er nogle udfordringer i det, så tager vi det selvfølgelig til os og tager det op.

•

Venlige politikere udøver

Venlige kommunalpolitikere er ikke er gode til at sætte mål og retning for forvaltningen, viser et nyt dansk forskningsprojekt.



typer

Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Som byrådsmedlem er man politisk leder og har mulighed for at udøve ledelse. Man kan sætte retning, dele visioner eller belønne godt arbejde gennem ros og anerkendelse. Men politikeres personlighed har stor indflydelse på, om de er tilbøjelige til at gribe den mulighed for at udøve ledelse.

Det konkluderer et nyt dansk forskningsprojekt, der for første gang har undersøgt kommunalpolitikeres personlighed, deres ledelsesstil og evne til at lede.

Mest opsigtsvækkende er det, at ekstroverte kommunalpolitikere er mere tilbøjelige til at have en ledelsesstil, hvor belønning og anerkendelse er et vigtigt værktøj,

mens politikere med en udpræget samvittighedsfuld personlighed er mest tilbøjelige til at lede gennem visioner og klare mål. Personer, der kategoriseres som venlige, vil ofte søge konsensus, undgå konflikter og være beskedne, og venlige politikere er tilbøjelige til slet ikke at bedrive nogen af ledelsesformerne.

Lotte Bøgh Andersen er professor og ledelsesforsker ved Aarhus Universitet og VIVE samt centerleder ved det nyoprettede Kronprinsens Center for Offentlig Ledelse. Hun har været med til at undersøge sammenhængen mellem personlighed og ledelsesadfærd for kommunalpolitikere, og ifølge hende kan resultatet især bruges af kommunalpolitikere til at reflektere over deres

egen rolle og adfærd som politiske ledere.

- Det kan give en bedre forståelse for hinanden i de ledelsesteam, man indgår i. Vi interesserer os meget for samspillet mellem politisk ledelse og administrativ topledelse. Det handler om at reflektere over sin egen ledelse, men også over, hvordan andre leder, og på den baggrund udvikle, hvordan man selv leder, forklarer hun.

I undersøgelsen har 378 kommunalpolitikere svaret på en række spørgsmål om deres personlighed, der har udløst en score på den såkaldte Fem Faktor Model, der er et anerkendt redskab til at måle personlighedstræk. Efterfølgende er politikere blevet præsenteret for en række spørgsmål om deres ledelsesadfærd, hvor de selv har angivet, i hvor høj grad de

gør brug af forskellige ledelsesværktøjer.

Ikke hugget i sten

Personlighed har en vis indflydelse på ledelsesadfærd, men det betyder ikke alt, understreger Lotte Bøgh Andersen. Så hvis man som kommunalpolitiker identificerer sig mest med det venlige personlighedstræk og dermed en lav tilbøjelighed til at udøve ledelse, behøver man ikke kaste håndklædet i ringen og opgive sig selv som leder.

- Det er jo ikke dikteret, hvordan man skal handle. Hvis man ved, at man har et follower-personlighedstræk, betyder det så, at man ikke kan være politisk leder? Selvfølgelig gør det ikke det. Forståelsen af de bagvedliggende sammenhænge skal ikke låse én i passivitet, men snar-

ere få den enkelte til at reflektere og selv beslutte aktivt at vælge ledelsesstrategier til, siger Lotte Bøgh Andersen.

Personlighedens indflydelse på ledelsesadfærd kan derfor være nyttig i forbindelse med lederuddannelse.

- Hvis vi havde påvist en fuldstændig deterministisk sammenhæng mellem personlighed og ledelsesadfærd, kunne man lige så godt droppe al ledelsesudvikling, for så var det givet på forhånd på grund af ens personlighed. Sådan er det slet ikke. Personlighed betyder noget, men det betyder ikke alt, siger Lotte Bøgh Andersen.

Forskningsresultatet kan i nogen grad også bruges til at sammensætte gode ledelsesteam.

- Det skal ikke bestemme, hvordan man rekrutterer,

men det kan være nyttig viden. Hvis man har en meget ekstrovert borgmester, har man måske ikke brug for at have en lige så ekstrovert kommunaldirektør. Det er den samlede ledelse i kommunen, der skal være hensigtsmæssig, så med kendskabet til sammenhænge mellem personlighed og ledelse kan man forbedre mulighederne for at lave de rigtige par, forklarer Lotte Bøgh Andersen.

Politikere er ledere

Lotte Bøgh Andersen er også medlem af Regeringens Ledelseskommisionen, der for nylig afsluttede sit arbejde med at undersøge offentlige lederes udfordringer og komme med anbefalinger til at skabe bedre offentlig ledelse. Kommissionen italesatte i sine anbefalinger politikere

mindre ledelse

Politikeres karaktertræk og deres betydning

Venlighed

► Venlighed er kendetegnet ved beskedenhed, høflighed og respekt for andre mennesker. Desuden er mennesker, som scorer højt på dette træk, typisk empatiske, tillidsfulde og samarbejdsorienterede. Venligsindede mennesker undgår helst konflikter og kontroversielle beslutninger og egner sig mest til ledelsespositioner, som kræver “en tilbagelænet opbakning til status quo”.

Som leder: En høj score på venlighed reducerer tilbøjeligheden til at udøve transformationsledelse, der handler om at formulere visioner og resultatkrav for forvaltningen.

Ekstroversion

► **Ekstroversion:** En høj score på dette træk er udtryk for, at man er energisk, selskabelig, snakkesalig og udadvendt og som oftest også dominerende, selvsikker og optimistisk.

Som leder: Ekstroversion har en stærk sammenhæng med udøvelsen af transaktionsledelse, der handler om at anerkende og rose andre, der gør deres job godt.

Samvittighed

► **Samvittighedsfulde personer** er kendetegnet ved ordenssans, selvdisciplin, respekt for normer og pligter samt en stærk mål- og resultatorientering. Samvittighedsfulde mennesker er oftere ledere, og fordi de selv er pligtopfyldende, falder det dem naturligt at have en ledelsesadfærd, der appellerer til at sætte egne behov til side for et højere formål: Visionen.

Som leder: Samvittighedsfuldhed har den stærkeste sammenhæng med transformationsledelse, der handler om at formulere visioner og resultatkrav.

Åbenhed

► **Åbenhed som karaktertræk** hænger sammen med at være intellektuelt søgende, kreativ, innovativ og kunstinteresseret, ligesom åbne personligheder omfavner forskellighed og mangfoldighed og er nysgerrige og åbne overfor nye oplevelser og ideer.

Som leder: Åbenhed er relateret til transformationsledelse og det at udstikke visioner og retning.

Neuroticisme

► **Neuroticisme** er kendetegnet ved ængstelighed, nervøsitet, tilbagetrukkethed og en tilbøjelighed til at føle sig usikker og få negative tanker.

Som leder: Forskningen fandt ingen sammenhæng mellem neuroticisme og de undersøgte former for ledelsesadfærd.

Kilde: Politica

som ledere og rettede en særlig anbefaling til det politiske niveau: Hav tillid til ledelse og lav ikke nye regler som modsvar på fejl.

- Jeg var lidt bævende ved det. Kan vi som kommission tillade os at lave anbefalinger, der italesætter politikere som politiske ledere? Men alle har entydigt sagt, at det var rigtigt set, at hvis de politiske ledere ikke arbejder med deres ledelse, vil resten af ledelsessystemet i det offentlige ikke fungere optimalt, siger Lotte Bøgh Andersen.

Hun oplever, at langt fra alle kommunalbestyrelsesmedlemmer overhovedet opfatter sig selv som ledere.

- Udvalgsformænd ser i højere grad sig selv som havende en politisk lederrolle, men ved at undersøge alle kommunalbestyrelsesmedlemmer italesætter vi også, at

alle har muligheden for at udøve politisk lederskab, siger hun.

Forskningsprojektet viser også, at udover personlighed betyder den stol, man sidder på, også noget for ledelsesadfærden. Udvalgsformænd bedriver nemlig mere ledelse både i form af anerkendelse og ved at opstille klare visioner.

- Det viser, at man ikke skal stirre sig blind på, at det kun er personligheden eller kun taburetten, man sidder på, der betyder noget. Det gør både personlighed og ledelsesfunktion samt, hvordan man udvikler sit lederskab, siger Lotte Bøgh Andersen.

Ekstrovert og samvittighedsfuld

Sammenligner man de mest udbredte personlighedstræk blandt danske kommunalbe-



Vi interesserer os meget for samspillet mellem politisk ledelse og administrativ topledelse. Det handler om at reflektere over sin egen ledelse, men også over, hvordan andre leder, og på den baggrund udvikle, hvordan man selv leder.”

Lotte Bøgh Andersen, professor og ledelsesforsker ved Aarhus Universitet og VIVE samt centerleder ved det nyoprettede Kronprinsens Center for Offentlig Ledelse

styrelsesmedlemmer med folketingspolitikere og befolkningen generelt, viser det sig, at kommunalpolitikere især skiller sig ud, når det kommer til personlighedstrækket samvittighedsfuld.

Samvittighedsfulde personer er kendetegnet ved ordenssans, selvdisciplin, respekt for normer og en stærk resultatorientering og vedholdenhed i mange af livets gøremål. Dette personlighedstræk er markant mere udbredt blandt kommunalpolitikere end blandt både folketingspolitikere og befolkningen generelt. Man finder også flere ekstroverte personligheder i byrådsalen end på gågaden. Ekstroverte personer er energiske, selskabelige, udadvendte og som oftest også dominerende, selvsikre og optimistiske.

Omvendt findes der flere venlige personer i befolkningen end blandt de folkevalgte.

- Venlighed er ikke en typisk leders egenskab. Venlighed, som i den engelske definition hedder agreeableness, betyder, at man er klar til at være enig i alt. Det er en jeg-følger-andre-personlighed, så det er slet ikke overraskende, at de udover mindre ledelse, siger Lotte Bøgh Andersen. ●

Kommunernes
Flinkeliste-
placering

► Listen viser, hvor kommunerne er placeret på Dinero's såkaldte Flinkeliste, som er en indikation af, hvor glade brugerne har været for at handle med kommunerne. Når en Dinero-bruger har solgt sine varer eller ydelser til eksempelvis en kommune, kan salget bedømmes positivt eller negativt. Efterfølgende bruger Dinero en algoritme til at vægte offentlige og private instanser på Flinkelisten, hvor der blandt andet lægges vægt på Dinero-brugerens anciennitet, nye bedømmelser samt antallet af bedømmelser.

Flinkelisten	
1	Odense
2	Roskilde
5	Helsingør
7	Herning
8	Horsens
13	Skanderborg
21	Aabenraa
22	Sorø
24	Sønderborg
25	Ringsted
26	Lyngby-Taarbæk
27	Hvidovre
33	Frederikssund
35	Thisted
36	Egedal
38	Vejle
44	Haderslev
45	Tårnby
49	Rudersdal
50	Aalborg
54	Slagelse
55	Holbæk
57	Frederikshavn
59	Viborg
60	Stevns
61	Vejen
62	Kalundborg

Betaling til tiden:
Kommunerne
får tommel
op af
iværksættere

Kommunerne markerer sig positivt på en rangliste over landets flinkeste virksomheder, viser nye tal.

o gode betalere

Jens Holm
jens@kommunen.dk

Kommunerne har i en årrække haft ry for at være dårlige betalere. Men det lidet flatterende renommé er muligvis overdrevet eller mere facetteret end som så.

Det viser de bedømmelser af både offentlige og private kunder, som brugerne af den populære regnskabsløsning Dinero løbende har afgivet. I alt 150.000 bedømmelser er afgivet indtil videre.

- Jeg må da være helt ærlig og sige, at jeg havde den formodning, at alle kommunerne nok ikke nødvendigvis ville optræde på vores Flinkeliste. Men det er jo gjort til skamme, for der må være sket en form for løft i forhold til fortiden, siger Martin Thorborg, medstifter af og direktør hos Dinero.

Når en Dinero-bruger har solgt sine varer eller ydelser til eksempelvis en kommune, kan salget bedømmes positivt eller negativt. Bedømmelserne bruges efterfølgende til at udstille de flinkeste af alle kunder på den såkaldte Flinkeliste.

Her markerer kommunerne sig positivt med blandt andet en førsteplads og andenplads, ligesom 44 kommuner i alt findes på top-100.

Du kan se listen over kommunernes placering på Flinkelisten nederst i denne artikel.

Liv eller død

I dag figurerer 96 af landets 98 kommuner på Flinkelisten, og det er ifølge Dinero et udtryk for, at kommunerne er blåstemplet som gode betalere og samarbejdspartnere af de mere end 40.000 iværksættere, som bruger Dinero som regnskabsprogram.

- Da vores kunder primært er mindre selvstændige firmaer, der har brug for likviditeten - de skal jo selv kunne betale deres regninger - så er det afsindig vigtigt for dem, at de får pengene til tiden, og det ser jo ud til, at de får dem af kommunerne, fortæller Martin Thorborg.

Dinero-direktøren har i mange år været et kendt ansigt som talerør for iværksættere i medierne og via egne videoblogs, hvor der ikke lægges fingre imellem, når der skal uddeles ros eller ris for at sætte spotlys på problemstillinger, der er med til at gavne eller besværliggøre vilkårene for de mindre virksomheder.

- Historien viser, at folk tidligere har gået og ventet på deres betalinger i månedvis, fordi kommunerne på et eller andet plan har haft andre prioriteter. Hvis du sidder hos en offentlig instans, kan det måske også være svært at sætte sig ind i, at den lille håndværker derude, der har arbejdet for kommunen, skal betale sin moms på en bestemt dato, og de penge skulle komme fra det arbejde, han har leveret for kommunen, siger Martin Thorborg og fortsætter:

- Når pengene ikke kommer, så får håndværkeren et gevaldigt problem, fordi den ene offentlige instans, SKAT, gerne vil have sine penge nu, mens den anden offentlige instans, kommunen, måske har fedtet lidt med pengene. På den led kan det måske være svært at sætte sig ind i dagligdagen hos en mindre selvstændig erhvervsdrivende.

Skåret ud i pap er problemstillingen ganske enkel, mener han:

- Som en lille selvstændig virksomhed kan det jo betyde forskellen på liv og død for

ens virksomhed - ganske simpelt.

Førsteplads til Odense

Allerøverst på Flinkelisten står Odense Kommune - vel at mærke, når både private og offentlige instanser medtages.

- Vi har en meget stolt tradition, hvis jeg kan tillade mig at sige det. Vi har en solid og sund økonomistyring i Odense Kommune. Der er selvfølgelig mange facetter i sådan en styring, og en af dem er selvfølgelig også det at betale fakturaer, siger Kirsten Pilely, kontorchef i borgmesterforvaltningen.

I Odense er forvaltningen naturligvis glad for førstepladsen, men det er ikke ligefrem en storpralende kontorchef, kommunen.dk snakker med.

- Man kan også godt finde eksempler hos os, hvor hastigheden i betalingerne halter. Men når jeg snakker med mine kollegaer, er der rimelig pæn opfølgning på det her; man sidder faktisk og laver en overordnet controlling. Hænger der fakturaer i systemet, der ikke bliver betalt, får man dem skubbet ud, for vi går faktisk op i, at tingene bliver betalt til tiden, fortæller Kirsten Pilely.

Det er ligeledes svært for kontorchefen at pege nøjagtigt på, hvad Odense gør for at sikre sig gode anmeldelser hos Dinero-brugerne.

- Vi er jo en kæmpe organisation - vi har et nettobudget på 11 milliarder kr. bare for at sætte det i perspektiv. Vi har fem selvstændige forvaltninger, der er organiseret med politiske udvalg, som har hvert sit ansvarsområde. Men vi arbejder jo på tværs og har fælles strategier, så vi har herunder en fælles strategi for, hvordan vi kører vores økonomistyring, siger hun.

Ifølge Kirsten Pilely er det på det overordnede plan alt-afgørende, at Odense formår at lave sine økonomiske prognoser korrekt.

- Når jeg siger, at vi står på et fundament af noget solidt og noget sundt, så er det, fordi vi gennem mange, mange år har



Hvis kommunerne vil gøre det så godt som overhovedet muligt for sine leverandører, særlig de mindre af slagsen, så falder snakken særlig på betalingshastighederne, lyder beskeden fra Dinero-direktøren, Martin Thorborg.

Foto: Thomas Lekfeldt Ritzau Scanpix

haft rigtig godt styr på ikke at blive overrasket i forhold til vores økonomiske prognoser. Og så kan man jo spørge sig selv, om det nu også er så svært at gøre, men det er det rent faktisk, forklarer hun.

Rutiner og sund fornuft

Der er dog alligevel arbejdsrutiner, som er med til at gøre arbejds gange mere smidige og fornuftige, mener hun.

- Fakturaer, hvor beløbene ikke er megastore - dér skal vi ikke nødvendigvis gennem mange led for at kontrollere, om vi nu har fået den skammel til 300 kr., vi har bestilt. Det behøver vi måske ikke have en leder til at skrive under på, forklarer hun og fortsætter:

- Vi har vurderet, hvor vi ser en risiko. Her har vi defineret

grænser, og økonomimedarbejderne bruger deres sunde fornuft i forhold til, om det er en leverandør, vi kender. Noget glider hurtigere igennem end andet - dermed ikke sagt, at det ikke bliver set. Netop dét kan også være med til at gøre, at hastigheden på betalingerne øges. Vi opererer også meget ud fra tillid og ud fra folks sunde fornuft. Men hvis der nu kommer en regning fra Saudi-Arabien, så kan det jo godt være, at vi lige studser over det.

I Odense er det forholdsvis nemt og hurtigt at betalte sine regninger for kontorstole eller A4-papir, men det er straks en anden sag, når det drejer sig om mere vidensbaserede ydelser, forklarer kontorchefen.

- Der er områder, der er



”Jeg må da være helt ærlig og sige, at jeg havde den fordom, at alle kommunerne nok ikke nødvendigvis ville optræde på vores Flinkeliste. Men det er jo gjort til skamme, for der må være sket en form for løft i forhold til fortiden”

Martin Thorborg, medstifter og direktør hos Dinero

mere komplicerede end andre, hvor det er sværere at betale regningen hurtigt. Det kunne være konsulenttydelser, hvor vi måske ikke synes, at vi har fået den kvalitet i ydelsen, som vi burde. Derfor er der jo områder, som ikke er så strømlinede som andre, siger hun.

For at øge kvaliteten og hastigheden indenfor økonomistyringen undersøger Odense Kommune i øjeblikket markedet for mere intelligente systemer, hvor det forventes, at robotter og avancerede algoritmer skal hjælpe mere til i den kommende tid.

- Vi vil gerne flytte os mere og mere fra manuelle processer over til systematisk, automatisk controlling. Vi kigger også en smule på kunstig

intelligens, så vi vil gerne flytte os mere og mere væk fra manuelt til automatik og machine learning, siger hun og fortsætter:

- Det er jo ikke kun for at spare hænder, men også for at få yderligere kvalitet ind i vores betaling. Vi er i den spæde start, hvor vi har iværksat et projekt, hvor vi laver et pilotprojekt med automatisk betaling af regninger via machine learning. Vi har nemlig de her 300.000 fakturaer, og dem vil vi gerne have maskiner til at hjælpe med at bearbejde.

Magtdistancen

Hvis kommunerne vil gøre det så godt som overhovedet muligt for deres leverandører, særlig de mindre af slagsen, så falder snakken særlig

på betalingshastighederne.

- Det er klart, at det perfekte scenarie er, at regningerne betales med det samme. Næsten alle små selvstændige står og mangler penge til ting. Det kan være håndværkeren, der står og mangler penge til at købe materialer for. Og hvis en af de store kunder, lad os sige en kommune, pludselig betaler før tid eller bare betaler med det samme, så betyder det også, at den håndværker har penge til at gå ud og købe materialer. Ved at betale hurtigt er du også med til at holde gang i hjulene i Danmark, forklarer Martin Thorborg.

Ifølge Martin Thorborg bør kommunerne være særlig bevidste om den udtalte magtdistance mellem offentlig instans og iværksætter.

- Jo større en instans er, og jo mere købekraft du har, jo sværere er det for de små virksomheder at rykke for betalingen, fordi leverandørerne ikke vil gøre sig uvenner med den store kunde, siger han og afslutter:

- Jeg tror bare, at det er vigtigt at forstå, hvor vigtigt det er for en mindre virksomhed at få sine penge til tiden. Hvis man forstår den vigtighed, så tror jeg også, at ens systemer er kalibreret til det. Tidligere har mange ikke forstået, at når man sidder med den magt, så sidder du med en virksomheds liv i hænderne. Og hvis du nu er god mod den virksomhed, så består den nok også om 10 år, hvor den er med til at skabe arbejdspladser og er med til at betale velfærden.

Flinkelisten	
63	Aarhus
64	Vesthimmerland
65	Høje-Taastrup
66	Odsherred
67	Gladsaxe
68	Middelfart
71	Bornholm
72	Mariagerfjord
73	Solrød
74	Dragør
78	Morsø
79	Guldborgsund
90	Ishøj
92	Rødovre
94	Silkeborg
95	Billund
104	Kolding
112	Varde
132	Holstebro
141	Struer
143	Hillerød
146	Greve
148	Fredericia
149	Odder
150	Syddjurs
157	Lemvig
158	Lejre
171	Ringkøbing-Skjern
173	Brøndby
180	Norddjurs
183	Hjørring

Affaldsselskab brød systematisk udbudsreglerne

Det kommunalt ejede affaldsselskab Amager Ressource Center har kun overholdt udbudsreglerne ved 41 procent af de indkøb, som selskabet har gennemgået i en intern undersøgelse. Det bliver ikke mere alvorligt, siger ekspert.

o ulovlige indkøb

Tobias Hansen Bødker
tobias@kommunen.dk

Jens Holm
jens@kommunen.dk

Omfanget af ulovlige millionkontrakter i det kommunalt ejede affaldsselskab Amager Ressource Center (ARC) har vist sig at være langt mere omfattende, end kommunen.dk afslørede i maj.

Selskabet har i årevis brudt EU's udbudsregler systematisk og indgået en lang række ulovlige millionkontrakter med private virksomheder uden udbud.

Det viser en midlertidig redegørelse, som affaldsselskabet har udarbejdet med juridisk bistand fra advokatfirmaet Bech-Bruun.

Ved mere end halvdelen af de millionindkøb, som affaldsselskabet har gennemgået i undersøgelsen, konstaterer advokaterne, at selskabet har brudt udbudsreglerne.

Siden 2013 har ARC indgået kontrakter til sammenlagt

mindst 218,1 mio. kr. med 25 virksomheder, uden at opgaverne - som de skulle ifølge reglerne - er blevet sendt i offentligt udbud, fremgår det af redegørelsen.

Desuden har selskabet i yderligere to tilfælde købt ind hos to virksomheder for i alt 12,2 mio. kr., hvor der ifølge Bech-Bruun "for en mindre del af indkøbene er sket fejl."

Jacob Georg Naur, advokat med speciale i udbudsret og partner hos Hejm Advokater, betegner sagen som "overordentlig amatøragtig".

- Det er så blodrødt, som det overhovedet kan være. Du kan ikke få hårdere overtrædelser. Det må man bare sige. Det her er noget af det mere alvorlige, jeg har set, siger han.

Fejl i direktørens afdeling

Ifølge redegørelsen har selskabet indtil videre undersøgt 42 indkøb, der sammenlagt løber op i 314 mio. kr. - heraf er 59 pct. foretaget i strid med reglerne, lyder vurderingen fra advokatfirmaet.

Undersøgelsens resultat har

fået selskabet til at konkludere, at "det åbenlyst kan konstateres, at ARC ikke har været dygtig nok til at sikre, at gældende regler for indkøb og udbud overholdes".

Langt størstedelen af de ulovlige indkøb er blevet foretaget i selskabets energiafdeling, hvor den ansvarlige chef i perioden med ulovlige indkøb har været ARC's nuværende konstituerede direktør, Dan Fredskov.

I alt har energiafdelingen siden 2013 - hvor direktøren altså har haft chefansvaret for at sikre, at reglerne blev overholdt - købt ind for mindst 188,9 mio. kr. hos 19 virksomheder uden udbud.

Det skete på trods af, at kontrakterne sammenlagt har overskredet tærskelværdierne i udbudslovgivningen med i alt 131 mio. kr., fremgår det af redegørelsen.

Ny undersøgelse på vej

Undersøgelsen har samlet omfattet 25 indkøb i energiafdelingen, hvor Bech-Bruun vurderer, at 19 af kontrakterne - svarende til 76 pct. - er indgået i strid med reglerne. Kun 6 ud af 25 kontrakter er altså indgået efter reglerne.

Men omfanget af regelbrud kan vise sig at være endnu større.

Redegørelsen har således kun undersøgt omfanget af brud på EU's udbudsregler og er møntet på de europæiske grænseværdier for, hvornår ARC's omsætning med leverandører burde have været sendt i EU-udbud.

Derfor er det endnu uafklaret, hvor mange ulovlige kontrakter ARC har indgået med

Fakta om Amager Ressource Center

► **Et af Danmarks største kommunalt ejede affaldsselskaber**, Amager Ressource Center (ARC), har i årevis brudt udbudsloven. Det viser en række dokumenter, som kommunen.dk har fået aktindsigt i.

► **Sammenlagt har selskabet** i strid med reglerne direkte tildelt opgaver, der samlet løber op på 289,5 millioner kr., til private virksomheder uden udbud.

► **Den konstituerede direktør**, Dan Fredskov, har som chef i selskabets energiafdeling haft det overordnede chefansvar for størstedelen af indkøbene.

► **Samtidig viser en gennemgang**, at ARCs ledelse siden 2011 har brugt mere end 2,4 millioner kroner på rejser, julefrokoster, vin og lederseminarer på danske slotte og godser. Der er bl.a. købt mere end 1.400 flasker vin og betalt for julefrokoster med kuvertpriser langt over det tilladte.

leverandører, hvor beløbene falder indenfor den danske udbudslovgivning, der har lavere tærskelværdier.

Ifølge bestyrelsesformanden hos ARC, Lars Weiss (S), er redegørelsen kun af midlertidig karakter. Bestyrelsen afventer endnu en redegørelse om selskabets ulovlige indkøbspraksis.

- Jeg vil gerne give en kommentar, når den endelige redegørelse er færdig, siger bestyrelsesformanden.

Regelbrud for 289,5 mio.

Redegørelsen kommer, efter at kommunen.dk i midten af maj afdækkede, hvordan selskabet i årevis havde købt ulovligt ind hos de tre leverandører Calderys, Faxe Kalk og Lindpro.

Dengang vurderede seks eksperter i udbudsret, at det var klart i strid med reglerne, at ARC i årene fra 2010 til 2017

havde sendt 121,3 mio. kr. direkte videre til de tre leverandører, uden at kontrakterne - som reglerne foreskriver - blev sendt i udbud.

Det fik selskabets bestyrelse til at kræve en undersøgelse af alle kontrakter. I den nye redegørelse er det dog kun betalinger i perioden fra den 1. april 2013 og frem til den 31. marts 2018, som ARC har valgt at inkludere i undersøgelsen.

Dermed er selskabets betalinger til de tre leverandører forud for 2013 - der i alt løber op i 71,3 mio. kr. - ikke med i redegørelsens samlede tal på 218,1 mio. kr. for selskabets ulovlige indkøb.

Sammenlagt har selskabet derfor siden 2010 købt ind for 289,5 mio. kr. i strid med reglerne om udbud.

- Det er helt ude i hampen, siger kommunalbestyrelsesmedlem i Dragør, Morten



Dreyer (DF), der har været medlem af ARC's bestyrelse siden årsskiftet.

Direktør tav om regelbrud

Selvom ARC efter kommunen.dk's afdækning har fået udarbejdet den første af i alt to redegørelser, har en række interne mails fra affaldssels-

Tidslinje over kommunen.dk's afdækning af Amager Ressource Centers ulovlige kontrakter

24. maj

► **"ARC brød udbudsreglerne i otte år:** Købte ulovligt ind for 121 mio. kr.", vurderer seks udbudseksperter overfor kommunen.dk på baggrund af aktindsigt. "Det er jo langt over, hvad man kan påstå er forglemmelser og detaljer. Det virker systematisk," siger Janne Kristine Laursen, advokat med speciale i udbudsret hos Dejure.

► **"Roadtrip i Frankrig,** chefseminar på slottet og vin for 228.000 kroner på forbrugernes regning": Trods milliardunderskud har ARC brugt store beløb på udlandsrejser, indkøb af mere end 1.400 flasker vin, dyre bestyrelsesseminarer og julefrokoster med kuvertpriser langt over det tilladte. Det viser kommunen.dk's gennemgang af selskabets udgifter.

► **Politikere vil bremse** redningsplan efter ulovlige millionordrer: Få dage, inden en del af ejerkredsen bag selskabet skal tage stilling til et forslag om en ny redningsplan for det kriseramte Amager Bakke, vil flere politikere fra selskabets bagland have udsendt beslutningen.

► **Bestyrelsen i affaldsselskabet** kræver, at direktionen redegør for, hvor mange ulovlige kontrakter der er blevet indgået uden udbud.

25. maj

► **Flere udvalgsmedlemmer i** København vil ikke tage stilling til redningsplan for Amager Bakke, før sagen om manglende udbud i ARC er undersøgt. DF kræver en uvildig revisionsundersøgelse eller politianmeldelse.

28. maj

► **Mængden af ulovlige** leverandørkontrakter hos ARC er større end det, offentligheden hidtil har fået kendskab til. Det viser et notat fra ARC's konstituerede direktør Dan Fredskov, som er blevet sendt til selskabets bestyrelse, og som kommunen.dk har fået aktindsigt i.

► **Dan Fredskov bekræfter** overfor kommunen.dk, at han selv havde chefansvaret for indkøb samtidig med, at affaldsselskabet i årevis købte ulovligt ind for 121,3 millioner kr. Et klart ledelsessvigt, siger eksperter.



"Det er så blodrødt, som det overhovedet kan være," siger Jacob Georg Naur, advokat med speciale i udbudsret hos Hejlm Advokater, om ulovlige indkøb for 289,5 millioner kroner hos det kommunalt ejede affaldsselskab Amager Ressource Center.

Fotobyline: Linda Kastrup / Ritzau Scanpix

skabet fået eksperter til at fremsætte hård kritik mod den konstituerede direktør, Dan Fredskov.

Siden november 2017 har direktøren således været klar over selskabets brud på udbudsloven. Da erkendte ARC overfor kommunen.dk, at selskabet havde brudt reg-

lerne i mindst ét tilfælde - en kontrakt til 11,7 mio. kr.

Alligevel var det først den 16. maj i år, at direktøren orienterede bestyrelsen om regelbruddet, viser en række interne mails, som kommunen.dk har fået aktindsigt i.

- Det er meget alvorligt. Ledelsen skal være oriente-

ret, og især når der er tale om lovbrud. Det er væsentligt for bestyrelsen for at kunne agere, så det skal man orientere om hurtigst muligt, siger Sten Bønsing, professor i forvaltningsret ved Juridisk Institut, Aalborg Universitet.

Orienteringen af bestyrelsen skete først i forbindelse

med, at kommunen.dk i maj fik svar på en række opklarende spørgsmål om selskabets millionaftaler.

Ifølge Anders Drejer, professor ved Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet, burde Dan Fredskov allerede i efteråret 2017 have orienteret bestyrelsen om pro-

blemerne med udbud.

- Jeg vil faktisk sige, at det læner sig opad pligtforsømmelse. Det er den juridiske term. Det læner sig opad noget, man kan blive fyret for, siger han.

Direktør beklager

kommunen.dk har uden held

forsøgt at få en kommentar fra Dan Fredskov, der via selskabets pressechef oplyser, at han ikke ønsker at stille op til et interview.

Direktøren udtaler dog i en pressemeddelelse, at "det er et uacceptabelt antal fejl," som "er dybt beklageligt," men henviser til, at selskabet - ifølge direktøren - de seneste fem år har gennemført i omegnen af 15.000 indkøb.

- Vi har undersøgt 42 konkrete leverandørforhold, som på baggrund af det økonomiske omfang kunne være omfattet af EU-udbudsregler. Her viser det sig, at 25 formentlig ikke har været afviklet korrekt, udtaler han.

Da kommunen.dk i midten af maj afslørede, at ARC i årevis havde købt ulovligt ind, fremhævede direktøren, at selskabet de seneste år har fået nye IT-systemer og haft "skærpet opmærksomhed" på at overholde udbudslovgivningen.

Alligevel har det vist sig, at ARC har indgået endnu en kontrakt uden udbud med en af selskabets største leverandører - Calderys, der som tidligere beskrevet har modtaget 55,4 mio. kr. fra ARC i strid med udbudsreglerne i årene 2010-2017.

Ifølge ARC's oprindelige svar fortsatte aftalen med Calderys "frem til 2017," men i foråret 2018 indgik ARC en ny kontrakt - uden udbud - med samme leverandør.

Efter at kommunen.dk har fået aktindsigt i den nye kontrakt, har ARC valgt at ophæve aftalen. Selskabet vil fremover "udbyde den slags arbejde", lyder det i et svar.

ARC vil nu sikre, at alle selskabets indkøb i fremtiden "bliver foretaget efter gældende regler," forklarer direktør Dan Fredskov i pressemeddelelsen.

- I den forbindelse har jeg bedt advokatfirmaet Bech-Bruun rådgive ARC om de nødvendige initiativer. Der er tillige implementeret en række foreløbige tiltag, der skal forhindre nye udbudsfejl, indtil en permanent løsning er på plads, udtaler han. ●

31. maj

► **ARC hyrer advokatfirmaet** Bech-Bruun til juridisk rådgivning i forbindelse med affaldsselskabets egen undersøgelse af brud på udbudsregler og omfanget af ulovlige kontrakter.

6. juni

► **I et halvt år** har den konstituerede direktør Dan Fredskov været klar over, at ARC har brudt udbudsloven. Alligevel var det først den 16. maj i år, at han orienterede bestyrelsen om regelbruddet, viser aktindsigt. "Det læner sig opad noget, man kan blive fyret for," vurderer Anders Drejer, professor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

11. juni

► **Aktindsigt viser, at** ARC i foråret 2018 har valgt at indgå en ny kontrakt - uden udbud - med Calderys, som man i årene 2010-2017 købte ind hos for 55,4 million kr. uden udbud.. Efter at kommunen.dk har bedt om aktindsigt i den nye kontrakt, har ARC valgt at ophæve aftalen. Selskabet vil fremover "udbyde den slags arbejde".

15. juni

► **En foreløbig redegørelse** udarbejdet til ARC's bestyrelse viser, at udbudsreglerne kun er overholdt ved 41 procent af de indkøb, som selskabet har gennemgået i en intern undersøgelse. ARC har kun valgt at inkludere betalinger fra 1. april 2013 til 31. marts 2018 i undersøgelsen. Dermed er betalinger på 71,3 mio. kr. til de tre leverandører forud for 2013 ikke med i redegørelsens samlede tal for ulovlige indkøb på 218,1 millioner kr. Sammenlagt har selskabet derfor siden 2010 købt ind for 289,5 millioner kr. i strid med reglerne om udbud.

20. juni

► **ARC er endnu ikke færdig** med at endevende selskabets leverandørkæde for ulovlige millionkontrakter, bekræfter bestyrelsesformanden i affaldsselskabet. Den offentliggjorte redegørelse har kun undersøgt brud på EU's udbudsregler. Derfor er det endnu uafklaret, hvor mange ulovlige kontrakter ARC har indgået med leverandører, hvor beløbene falder indenfor den danske udbudslovgivning, der har lavere tærskelværdier.

Masser af blodprøver var helt unødvendige

En lille påmindelse til lægerne har sparet hospital for "enorme summer" til D-vitaminanalyser. Sundhedsøkonom: Det er sådan, sundhedsvæsenet skal lære at agere.

◉ udgifts-galop

Anni Kristensen
anni@kommunen.dk

Siden nytår er det lykkedes Regionshospital Nordjylland at spare hver femte D-vitamin-analyse væk, uden at det har haft nogen betydning for patienterne.

Opbremsningen sparer hospitalet i Hjørring for, hvad der svarer til en halv million kroner om året alene til de reagenser (væsker), som bruges til prøverne, og dertil kommer sparet arbejdstid og apparaturindsats. Den er sket på trods af, at antallet af D-vitamin-analyser indtil da

var kraftigt stigende.

- Det er jo enorme summer, vi bruger på det, konstaterer Peter Hindersson, ledende overlæge på Klinisk Biokemisk Afsnit, overfor kommunen.dk.

Unødvendigt

Det hele begyndte som en stille undren over, om det nu også var nødvendigt med de mange analyser. Det fik afdelingen til dels at konsultere faglitteraturen og konkludere, at det normalt ikke giver mening at måle D-vitamin-niveauet mere end en gang årlig, dels at gå i dialog med de rekvirerende læger, både

på sygehuset og i almen praksis. Især de praktiserende læger var ifølge Peter Hindersson storforbrugere.

- Det gik op for os, at der var meget stor vilje til ikke at lave unødvendige dobbeltbestillinger, men at lægerne manglede konkret viden om, hvor hyppigt man har behov for analyser. Desuden sagde de: Vi har ikke tid, når vi skal bestille en blodprøve, til at tjekke, hvornår der sidst er taget prøve, fortæller han.

Derfor gik jagten ind på en teknisk løsning, som sikrede, at systemet automatisk giver besked om tidligere prøver, når en læge rekvirerer en ny.

- Straks vi fik det til at fungere fra årsskiftet, begyndte antallet at falde dramatisk. Det var meget tydeligt efter meget kort tid, siger overlægen.

Flere analyser

Næste skridt er allerede i gang: At sætte fokus på andre analyser, som ifølge fagkunds-kaben ikke behøver at blive målt særlig ofte, fordi værdierne ændrer sig langsomt.

Det gælder blandt andet B12-vitamin og TSH, et mål for stofskifteændringer.

Klinisk Biokemisk Afsnit på hospitalet i Hjørring betjener en befolkning på omkring 150.000 svarende til 2,5 procent af landets befolkning. Det er umuligt at vide, om lignende besparelser kan opnås andre steder i landet, men der er ingen tvivl om, at antallet af D-vitamin-analyser - og udgifterne til dem - har været stærkt stigende de seneste år. Allerede i 2010 konstaterede Sundhedsstyrelsen en tidobling af antallet på fem år i almen praksis, og siden er stigningen fortsat.

- Der er rigtig mange laboratorier, som er ved at segne under vægten af overflødige d-vitamin-analyser, vurderer Peter Hindersson.

Fokus på produktion

De nordjyske erfaringer er et godt eksempel på, hvordan man skal blive bedre til at tænke i sundhedsvæsenet, mener sundhedsøkonom Jakob Kjellberg, professor hos VIVE.

"Det gik op for os, at der var meget stor vilje til ikke at lave unødvendige dobbeltbestillinger, men at lægerne manglede konkret viden om, hvor hyppigt man har behov for analyser."

Peter Hindersson, ledende overlæge på Klinisk Biokemisk Afsnit, Regionshospital Nordjylland

- De sidste 15 år har vi styret sundhedsvæsenet på en måde, hvor vi har været meget opmærksomme på, hvor meget vi producerer. Vi har lavet Lean, vi har fokus på aktiviteten, vi kører og kører, men nogle gange glemmer vi at stoppe op og overveje, om det nu også er en god idé at køre så mange igennem; om det giver merværdi - det, vi laver, siger han til kommunen.dk.

Derfor roser han den nordjyske afdeling for at have valgt at se sine opgaver efter i sømmene i stedet for blot at køre derudad.

- Har vi altid en kritisk vurdering af, om vores aktivitet er meningsfuld i forhold til ressourcetrækket? Det er noget af det, hele den ændrede styringsdagsorden handler om. Det bliver den store udfordring de kommende år, siger han.

Hvad skal belønnes?

Udfordringen er, hvordan man indretter styringssystemer, som ikke kun har fokus på effektivitet, men også på kritisk refleksion.

- Der har ikke været belønning til ledere, der stoppede op og spurgte: Kan vi gøre mindre? Vi har belønnet dem, der kunne gøre mere for de samme ressourcer. Men vi skal have systemer, som ikke automatisk straffer en afdeling, fordi den er gået ned i aktivitet. Hvordan man så gør det - det bliver udfordringen, siger Jakob Kjellberg. ◉

Sundhedsvæsenet har de seneste år fokuseret meget på at lave mest muligt på den smarteste måde. De kommende år vil der komme mere fokus på, om alt det, man laver, nu også giver mening, siger sundhedsøkonom.

Sofie Mathiassen / Ritzau Scanpix





Blizzload sætter turbo på sløve webløsninger

Høst fordelene af højere hastighed



Øget salg

Intet kan få kunder til at afbryde et køb som en sløv hjemmeside. Blizzload gør shoppingoplevelsen til en effektiv fornøjelse.



Kundelojalitet

Fremtidens it-brugere forventer lynhurtige løsninger og vender tilbage til løsninger, som de ved virker.



Større produktivitet

Det er ikke kun dine kunder, som nyder godt af Blizzload. Alle medarbejdere, som til daglig arbejder med CMS'en, vil sætte pris på det nye, hurtige it-system.

Ring 51 92 24 37 og hør nærmere

BLIZZLOAD

setting websites alight

Blizzload er dedikeret til at skabe brugeroplevelser i særklasse med fokus på optimering af loadhastighed. Målgruppen omfatter webshops, nyhedsmedier og andre webløsninger, hvor hastighed er et afgørende parameter for en bæredygtig forretningsmodel.

Overblik: Her er Ledelseskommissionens

Ledelseskommisionen har afsluttet sit arbejde og sendt 28 anbefalinger på arbejde i ledelseslaget i det

1 Borgeren skal i centrum

1. De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
2. Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i deres daglige arbejde.
3. Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
4. De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

2 Politikerne skal have tillid til ledelse

1. Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.
2. Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.
3. **Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.**
4. Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.

3 Samarbejdssystemet skal forenkles

- De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Vi foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte.
- De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokal forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.



Ejvind Jørgensen
[@EjvindJorgensen](#)

EJVIND JØRGENSEN ER STRATEGISK DIREKTØR I CBRAIN

Sæt borgeren først' står der på forsiden af anbefalingerne fra kommissionen. Hvem ellers? Politikeren? Lederen? Fagforeningen? Medarbejderen? Interesseorganisationen? Hvis det lykkedes denne gang har kommissionen løst opgaven.
[#ledelseskommision](#)

KOMMENTAR TIL ANBEFALING 2 PKT. 3:

“Jeg er meget enig i, at vi som politikere har et meget stort ansvar for, at vi ikke begrænser ledelsesrummet unødigt ved at detailstyre gennem nye proceskrav eller ved hele tiden at opfinde ny lovgivning. Det kan være svært nogle gange, når en enkeltsag rammer medierne, og der i Folketinget står 90 mennesker omkring dig og kræver handling fra ministeren.”

- SOPHIE LØHDE (V), INNOVATIONSMINISTER,

“Kommissionen har vovet at adressere det med et helt tema, at politikere er bestyrelser. Kommissionen kommer med fire anbefalinger rettet mod politikere, der alle sammen indeholder ordet “skal”. Det er stærkt. For hvis man ikke adresserer de politiske vilkår i offentlig ledelse, er det svært at forbedre rammerne for det.”

- NIELS HENRIKSEN, CHEFKONSULENT I PLUS



FOA
[@FOA_dk](#)

EJVIND JØRGENSEN ER STRATEGISK DIREKTØR I CBRAIN



Overenskomster er ikke en barriere for ledelse. Ordrede forhold er tværtimod forudsætningen for, at arbejdspladserne fungerer godt. Barrieren sidder inde i hovedet på de folk, der mener, at overenskomster er et problem. [#ledelse](#) [#dkpol](#)

Sagt overordnet om anbefalingerne

“Hvordan skal det her omsættes til bedre ledelse? Jeg er med på, at det ikke er kommissionens opdrag i sig selv, men hvis alle har bolden, er der ingen, der har bolden.”

- NIELS HENRIKSEN, CHEFKONSULENT I PLUS

Crazy Shit. En ledelseskommision, der helt overser, at kommunerne (og staten) er politisk ledede. Ingen overvejelser om god politisk ledelse. Siger en del om parnassets syn på politisk ledelse og om demokratiforståelse.

- SIMON PIHL SØRENSEN ER VICEBORGMESTER (S) I LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE. SAGT PÅ TWITTER

anbefalinger og reaktionerne på dem

offentlige. **Kommunen.dk** giver dig her et overblik over anbefalingerne og reaktionerne på dem.

4 Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften

- 1. Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.
- 2. Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.
- 3. Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.
- 4. Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.

“En af dem, der gør lidt ondt, når man sidder som kommunaldirektør, er, at der tilsyneladende er en tendens til en dekobling mellem den politiske og administrative top og til driftslederne. Altså, at styringskæden ikke hænger godt nok sammen. Enhver kommunaldirektør bør sætte sig ned og fundere over, hvordan det ser ud hos mig.”

- HENRIK KOLIND, KOMMUNALDIREKTØR I ROSKILDE KOMMUNE OG FORMAND FOR KOMMUNALDIREKTØRFORENINGEN

5 Ledere skal sætte retning

- 1. Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.
- 2. Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.
- 3. Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.
- 4. At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.
- 5. Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelige og opsøgende.
- 6. Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder.

KOMMENTAR TIL ANBEFALING 2 PKT. 3:

“Jeg er glad for, at I har taget ledelsesspændet alvorligt, og det kan også have noget at gøre med, at medarbejderne ikke altid føler sig inddraget. Hvis man er 92 medarbejdere om én leder, er der langt til inddragelse.”

- BODIL OTTO, FORMAND FOR HK KOMMUNAL, UNDER LANCERINGEN AF LEDELSESKOMMISSIONENS ANBEFALINGER

6 Ledere skal sætte holdet

- Politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.
- Rekrutteringsprocessen skal være professionel med små ansættelsesudvalg.
- Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges.

7 Ledere skal udvikle sig

- 1. Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser.
- 2. De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.
- 3. Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.
- 4. Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.
- 5. Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.



Thomas Christensen
[@christensen_tch](#)

THOMAS CHRISTENSEN ER
UDDANNELSESCHEF HOS LEDERNE



#ledelseskommision foreslår endnu en dybdegående analyse af offlederuddannelse. Dem er der rigeligt af. Lad os nu bruge dem og bare komme igang!!

KOMMENTAR TIL ANBEFALING 7 PKT. 1

“Kommissionen kommer godt rundt, men der er to dagsordener, der også fylder meget blandt offentlige ledere i dag: Når ting går på tværs af fagområder og sektorer. Der har vi et ømt punkt, og det kunne have fyldt mere, hvis man skal være kritisk. Vi lever også i en verden, hvor digitalisering fylder meget, og det står der heller ikke noget om.”

- SOLVEJG SCHULTZ JAKOBSEN, SEKRETARIATSCHEF I KL

Manden, der beundrer brud

Han forlod Skjern som 18-årig og tog til Odense for at læse historie. Han er inspireret af mønsterbrydere som H. C. Andersen og David Bowie og udlever i dag sit eget livs mønsterbrud som borgmester. **Kommunen.dk** tog på biketrip i Odense med Peter Rahbæk Juel og så på fornyelser - for byen og for borgmesteren selv. Og der behøver ikke være en stylist indblandet ...

Bagom borgmesteren - bike-trip

Af Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

Vejrudsigten har på ingen måder meldt skybrud. Alligevel er der en del 'brud' i luften denne varme og solrige dag, da kommunen.dk møder borgmester Peter Rahbæk Juel (S) i hans "regerings-by" Odense.

Det er, imens vi cykler ud og rundt i de dele af byen, som Peter Rahbæk Juel har valgt vi skal se, at hans fortællinger om brud - både i historien, i byen og i mennesket - bryder frem. En efter en. Sted for sted.

Og man er ikke i tvivl.

Peter Rahbæk Juel, der har læst historie på universitetet og efter eget udsagn beskuer "verden, samfundet, folket og dets adfærd gennem historiske øjne", er optaget af brud og det, som følger i kølvandet: nemlig forandring og fornyelse.

Det er dog med en vis skepsis, at journalisten følger borgmesterens ønske om et interview foregående på cykel. Blæst og trafikstøj har aldrig været en diktafons bedste venner, men Peter Rahbæk Juel insisterer: "Odense skal ses fra en cykel."

Ergo:

Vi starter midt i Odense bymidte, der hviler på "tre ben": en middelalderlig bydel, en moderne bydel og Eventyrhaven med å-forløb.

Historikeren i borgmesteren fortæller indlevende om Knud den Hellige, den sidste vikingekonge og byens skytsengel, der blev stukket ned i den gamle Sankt Albani Kirke i Odense efter et oprør. Han bliver afbrudt af et pludseligt tilråb fra en vej- og parkarbejder i orange vest, der på klingende fynsk råber:

"Det er godt nok en lækker borgmester-cykel, den der, Peter. Så'n en vil jeg også ha."

Borgmesteren griner og råber tilbage til manden i vesten: "Jamen, du kan da bare købe dig en ..."

Vej- og parkarbejderen griner og ønsker 'Peter' en god dag.

Peter Rahbæk Juel genoptager sin fortælling om byen. Nu om bykernen, der er i en større moderniserings- og omdannelsesproces.

- I gamle dage var der 30.000 biler, der kørte gennem Thomas B. Thriges Gade, men efter årtiers diskussion fik vi i 2014 endelig lukket gaden af. Så nu kan vi binde byen sammen med letbane og supercykelsti, erhverv og boliger og med Odeon, vores nye musik-, kultur- og konferencehus nede i den anden ende, peger og fortæller Peter Rahbæk Juel.

Karmarun og vaskekone i Eventyrhaven

Vi trækker vores cykler videre til parken, til den grønne del af Odense og til åen. Den har været fredet de sidste 200 år, hvilket ifølge Peter Rahbæk Juel er helt unikt.

- Det her hedder Eventyrhaven, siger Peter Rahbæk Juel med stolthed med i stemmen.

Åen ligner også noget fra et eventyr, som den glitrende og blinkende slanger sig afsted midt mellem svulmende og frodigt grønt. Eventyrhaven er også kendt som H.C. Andersen Haven.



Borgmesteren uden for sit "eventyrslot" Odense Rådhus med cykelhjem og egen jernhest.

Foto: Hanne Korvig

- Noget tyder på, at vores studerende læser til eksamen. Ellers havde der ligget et hav af unge og slænget sig i solen,” siger Peter Rahbæk Juel.

Mere specifikt 45.000 unge, som er det antal studerende, Odense favner.

Vi går på å-stien, der strækker sig fra fjorden og ud til den anden side af motorvejen.

Strækningen svarer til, at man kan løbe en halvmaraton. Det er her på å-stien, at ‘Karma-runner Odense’ holder til. Det er navnet på en løbe- og bevægelsesklub, som Peter Rahbæk Juel var med til at starte sidste år.

Initiativet er støttet af sponsorer og skal afhjælpe og sætte fokus på psykiske lidelser for sårbare unge. Det er hver tirsdag, og man kan bare møde op eller tilmelde sig på Facebook.

- Nogle går, andre løber. Når vi bevæger os, samler vi ind til headspace - bedre psykiatri og sind. Sidste år samlede vi 45.000 kroner ind, fortæller Peter Rahbæk Juel.

Bedre psykiatri er én af borgmesterens hjer-tesager. At gøre opmærksom på psykisk syge, der bliver ramt af angst, stress og depression.

Det var på hans post som rådmand for ældre- og handicap-området, at han opdagede, hvor stort omfanget af lidelserne var. Og ikke mindst, hvor tabuiseret problemet er.

- Vi har ikke problemer med at fortælle om en brækket arm, men depression og angst er vi simpelthen ikke rummelige nok til at tale om og håndtere åbent. Frygten for at fortælle om ens lidelse er det fængsel, der skaber svaghe- den, siger Peter Rahbæk Juel.

Han mener, at det er samfundets pligt at af- montere frygten og anerkende problemet, fordi det rammer mange og kan ramme alle. Peter Rahbæk Juel er ikke i tvivl om, at vores moderne præstationssamfund har meget af skylden.

- Vi har jo mere travlt med at præstere end med at snakke med hinanden. Og jeg kan jo se det på min egen omgangskreds, at det med at skulle have uddannelse, karriere og børn på én gang - det har kostet nogle sygeforløb, siger han.

Peter Rahbæk Juel stopper op ved et lille bro-stensbelagt udkigssted og peger ud i åen.

- Her stod H.C. Andersens mor og vaskede tøj for de rige folk i byen, siger han.

H.C. Andersen. Arbejderdrengen, søn af en skomagersvend og en vaskekone, der blev kendt i hele verden for sine eventyrlige histo-rier. Byens store vartegn og stolthed. En møn-sterbryder af rang. Og tydeligvis et idol for Peter Rahbæk Juel.

- Det var jo et usædvanligt mønsterbrud, H.C. Andersen stod for i sin tid. Han ‘brød’ jo ikke bare op lokalt, men ud i hele verden, siger Peter Rahbæk Juel og fortsætter:

- For mig personligt er det ikke hans eventyr, der er det centrale. Det er hans person. Det, at han brød et mønster på den måde - det taler til mig, siger han.

Vi forlader vaskekonens arbejdsplads.

B&O og Bowie

I den gamle brostensbelagte bydel med grønt- torv og H.C. Andersens barndomshjem, der i dag er et museum, befinder Peter Rahbæk Juel sig stadig mentalt i mønsterbruddet. I essen- sen af det.

- Et samfund, der evner at sætte mennesker fri; sætte dem i stand til at bryde det mønster,

”Alene det med mængden af mad, jeg før havde indtaget ... men sådan er det nok, når man kommer fra en stor søskendeflok; man lærer at være hurtig, tage for sig af retterne.”

de er sat i verden i, er et godt samfund, siger Peter Rahbæk Juel, mens vi trækker cyklerne gennem en lille gade med lave huse.

- Det at kunne give mennesker friheden til at jagte de drømme, de har, uanset om de er store og vidtløftige eller små og intime, ikke? Mønsterbrud ligger meget dybt i min person- lige bevidsthed, siger Peter Rahbæk Juel. Og det mærker man - helt ned i brostenene.

En skarp dunst af modnet ost rammer næse- borene og bryder den eksistentielle, lidt høj- stemte stemning.

Vi står midt ud for ostevognen på Grønttor- vet. Her er et jævnt middags-leben. Rundtom Torvet er der cafeer, udeliv.

Vi bevæger os videre og passerer Recordpu- sher. En af de mere “skæve forretninger”, som Peter Rahbæk Juel kalder butikken. Der sidder et par unge mennesker udenfor butikken, der siger hej til borgmesteren. Han hilser igen og fortæller:

- I Recordpusher kan man bladre i vinyl, og har man ikke en pladespiller derhjemme, kan man høre en plade i deres lille bar, siger Peter Rahbæk Juel.

Er du selv en vinylfyrr?

- Ja. Min far er gammel radio-tv-mekaniker fra B&O, så mit barndomshjem var altid fyldt med B&O-anlæg med gamle trækabinetter. Og faktisk fik jeg gennem nogle venner fat i et af B&O's første anlæg, hvor kassetteafspiller, radio og pladespiller er i samme anlæg. Men den gik i stykker. Jeg prøvede at skille den ad, og det var ikke nogen god idé. Så i dag kan jeg ikke høre vinyl derhjemme. Jeg har endda David Bowies Hunky Dory stående, som ikke er kommet ud af plastikken endnu.

Meget apropos ringer Peter Rahbæk Juels mobil, og tonerne fra David Bowies Ashes to Ashes flyder ud af lommen på ham. Han tager den op og slukker for den med det samme.

Det har stået i flere interviews: Borgmeste- ren i Odense er dedikeret David Bowie-fan.

Hvad er det, David Bowie kan? Gør ved dig?

Peter Rahbæk Juel stopper op.

- Der er tre ting, der fascinerer mig, siger han og læner sig opad sin cykel.

- For det første: Han er fornyende. Han var altid et par år forud for sin tid, hvilket jo er en magisk evne at have - særlig i hans branche.

- Og så var han en forvandlingskugle, evigt foranderlig. Hvis du er ‘konstant’, kan du hur- tigt blive fortid. Du bliver nødt til at kunne forvandle dig, hvis du skal give svar. Særlig i en tid som den, vi lever i, hvor tingene går stærkt og folk har en oplevelse af personlig og samfundsmæssig fragmentering. Livsmøn- strene forandrer sig. Folk flytter længere væk fra hinanden. Vi snakker mere med færre, men mindre med mange. Vi er sammen med



Peter Rahbæk Juel identificerer sig med mønsterbryderen og digteren H.C. Andersen. Her står han ved søen i Eventyrhaven, hvor H. C. Andersens mor vaskede tøj for de rige i byen.

”Det var ligesom at gå i gang med at træne til en maraton. Men jeg var stædig. Jeg skulle ikke tilbage til Skjern.”

dem, der ligner os selv. Der er nogle helt tyde- lige og klassiske modernitets-opbruds-møn- stre, som gør, at evnen til at kunne forvandle sig og forandre sit mindset og approach til for- skellige typer af problemstillinger er et aktuelt værktøj, som vi mennesker og ikke mindst politikere skal være meget bevidste om. Altså - skal du samle en by for eksempel, så skal du connecte med mange typer mennesker, der befinder sig på vidt forskellige platforme.

- Og for det tredje så rummer Bowie kunst- nerisk nogle dybder, som jeg ikke tror jeg no- gensinde bliver helt færdig med at reflektere over og forstå ... hvilket nok også er meningen ... at man ikke skal forstå alt, afslutter Peter Rahbæk Juel.

Der bliver stille. Vi står lidt. Summen og strømmen af ord og højtravende refleksioner skal lige bundfælde sig.

Peter Rahbæk Juel husker tydeligt, hvor han var, da nyheden om David Bowies død kom ud.

- Jeg sad på mit arbejde som sekretariatschef i Byg til Vækst og havde et ‘tjek-ud’-break, da jeg opdagede nyheden i mit feed, fortæller han.

Han er ret sikker på, at han pakkede sine ting og gik hjem.

Blå bog

Peter Rahbæk Juel

- **40 år og borgmester** i Odense siden 2017.
- **Har en BA** i historie og samfundsfag.
- **Sekretariatschef i Byg** til Vækst, Odense Kommune, 2014-2016.
- **Rådmand i Social-** og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune, 2010-2013.
- **Rådmand i Ældre-** og Handicapforvaltningen, Odense Kommune 2008-2009.
- **Byrådsmedlem siden 2006**, Odense Byråd.
- **Gift med Lise**, som han har to drenge med.

Q&A med Peter Rahbæk Juel

Har I ikke noget andet end en Range Rover med tonede ruder?

Borgmester Peter Rahbæk Juel (S) gik som noget af det første i clinch med byens kriminelle bande Black Army. Personligt førte det til en del kontroverser og en hverdag, der pludselig lignede noget fra en film. I dag er der kommet lidt mere ro på - men kampen for en by uden bander er langtfra slut.

Af Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

Er man modig eller dumdristig, når man som 40-årig familiefar bider sig fast i haserne på byens kriminelle bande Black Army?

- Det var ikke en refleksion, der fyldte så meget for mig. Det var et problem, der trængte sig på, og som skulle løses. Banden Black Army havde fået monopol på narkomarkedet i vores by. De havde banket Hells Angels ud af byen. Derudover havde Black Army sat sig på byens socialt udsatte, og de var også begyndt at afpresse butikker, så der var gang i en udvikling i byen, der var ved at gå over gevind, og den kamp valgte jeg at gå ind i. På vegne af byen.

Hvordan sætter banderne sig konkret på socialt udsatte og hjemløse?

- Mange af de udsatte er også stofmisbrugere, og da det er banderne selv, der står for narkomarkedet, har de nemt ved at styre de udsatte. De udpeger de stærkeste af dem til at sælge stoffer for sig, og hvis de nægter, så udstikker de dummebøder, eller også resulterer det i tæsk og lemlæstelse. Samme behandling foregår, når de tvinger deres kontanthjælp fra



Opgøret med Black Army betød, at Peter Rahbæk Juel kom under politibeskyttelse.

Foto: Yilmaz Polat / Ritzau Scanpix

« Fortsat fra forrige side

- Jeg blev virkelig ked af det. Manden har altid fulgt mig, altid været der. Det var en energi, der blev slukket, siger Peter Rahbæk Juel.

Vi forlader Bowie, manden, der på sin måde også indgår i kategorien 'mønsterbryder', og går ind i Odeon, byens et år gamle musik-, teater- og konferencehus.

Vi skal se det, fordi det er et hjertekammer i Odense, fortæller Peter Rahbæk Juel.

Huset favner alt lige fra Syddansk Musikkonservatorium, Skuespiluddannelsen Odense og Odense Teaters Blackbox til detailhandel, en café og ungdomsboliger.

Lige under verdens største Le Klint lampe står Byens Scene, som er tilgængelig for alle, der har et nummer på hjerte. Peter Rahbæk Juel siger, at han nok skal klappe, hvis journalisten vil give et nummer.

- Vi har landets bedste symfoniorkestre, siger Peter Rahbæk Juel, da vi står i den store, tomme koncertsal. Og i aften har 1740 publikummer muligheden for at fordybe sig i Wagners 'Ringen'.

"Skal du have foldet noget i stål?"

Det er ikke kun mennesker, der bryder mønstre. Byer gør også. Peter Rahbæk Juel udtrykker det således:

Mønsterbrud er blevet en del af Odenses gamle og nye fortælling. Det gamle mønsterbrud er repræsenteret af H.C. Andersen, mens det nye brud er processen, omstillingen, fra industri til teknologisering.

Eller mere konkret fra skibe til robotter.

I mange år var Odenses DNA og stolthed Mærskss stålskibsværft, Lindøværftet, der blev

grundlagt i 1917. Værftet var Fyns største privatejede arbejdsplads og beskæftigede 3.200 medarbejdere i 2005. Et værft, der ifølge Peter Rahbæk Juel producerede verdens bedste skibe.

Værftet blev lukket i 2012, og Mærsk omdannede i årene op til den endelige lukning området til en industripark, hvor værftets faciliteter kunne servicere nye virksomheder på området.

- Efter lukningen måtte byen finde noget nyt at stå på, og vi kastede os over udvikling af robotter. I dag har vi 120 robotvirksomheder i Odense med 3200 ansatte i branchen, ligesom der var på værftet. Vi er blevet en robotby, smiler Peter Rahbæk Juel glad.

Selvom det ærgrer ham, at vi ikke har tid til at aflægge visit hos de fysiske resultater af det nye brud.

I stedet cykler vi ud til Skibhuskvarteret, der i flere årtier var befolket af arbejdere fra Lindøværftet.

Skibhuskvarteret var rent socialdemokratisk og så meget arbejderkvarter, at det først blev indlemmet i byen i 1935. Der var konservativt styre i Odense dengang, og de holdt hårdt og længe på at holde kvarteret udelukket fra resten af byen. Helt præcist i 27 lange år.

Her er ingen robotter, men "skal du have foldet noget i stål, så skal du bare spørge her i gaden," siger Peter Rahbæk Juel, smiler bredt og fortæller en lille metallisk anekdote:

- Vores stålindustri-historie er stadig så tæt på, så der render rigtig mange mennesker rundt her i byen, der ved alt om stål og metal. Så da vi fik bygget Byens Bro, gik der rygter

"Et samfund, der evner at sætte mennesker fri; gøre dem i stand til at bryde det mønster, de er sat i verden i, er et godt samfund."

om, at der var noget galt med svejsningerne i stål-pylonerne. Folk i byen anklagede simpelt hen byggefirmaet for sjusk, og jeg var henne og kigge på det, men jeg kunne sgu ikke se, at der var noget galt med de pyloner der. Men dét var der - byens skarpe metal-øjne havde ret, og så måtte vi, kommunen, jo lægge sag an for byggesjusk, griner Peter Rahbæk Juel - ikke uden respekt.

I dag bor Peter Rahbæk Juel i øvrigt selv i "et Lindøværft-hus" fra 30'erne sammen med sin kone og to drenge. Men det ligger for langt væk til, at vi kan nå det. Han vil hellere vise noget andet. Så vi hopper op på cyklerne og haster videre. Mod moderne tider.

Fagre nye verden har til huse i en gammel nedlagt SCO cykelfabrik og hedder Coworking Plus. En innovationens højborg på tre etager og 4500 kvadratmeter.

Her er plads til 120 små virksomheder, der udvikler alt fra apps over brætspil til workshops og andre hippe sager. Hipt er der også indenfor med dekorative motorcykler, kreative teambuilding-rum og lounges, der blander ind mellem åbne og lukkede kontorlandska-

ber.

Hele ideen med huset er at skabe netværk og bygge bro mellem 'startup'-virksomheder og det etablerede marked.

- Man behøver ikke at være mere end et to-mandsfirma, for så kan man hente resten af styrkerne internt i huset. Det handler om at drage nytte af hinandens kompetencer, siger den entusiastiske iværksætter, der giver os en hurtig rundvisning.

Også Peter Rahbæk Juel har et crush på co-working.

- Det er vigtigt, at de talenter, vi udklækker her i byen, ikke behøver at tage ud af Odense for at realisere deres jobdrømme og starte egen virksomhed. Coworking Plus inkarnerer et miljø og et netværk, der matcher den entreprenante og unge del af byen, siger Peter Rahbæk Juel.

Summa summarum. Her er en idé, som skaber virksomheder og vækst og holder på talenter.

Og det kan borgmesteren godt lide.

Vi kører over for rødt, da vi drejer til højre ned mod havnen. Det må vi nemlig godt. Odense Kommune har plaget om det i otte år. Og nu, i sit andet frikommune-forsøg, har kommunen endelig fået lov. Endda 30-35 forskellige steder i byen.

- Vi er jo en cykelby. Vi er den by i Danmark, der har flest kilometer cykelsti per indbygger, siger Peter Rahbæk Juel.

Blæsten truer. Og journalisten gentager ind i diktafonen: "Plaget om det i otte år ... 30-35 steder, en cykelby, flest kilometer per cykelsti ..."

“Odense er langt fra den eneste by med de her problemer, men i Odense er kriminaliteten systematiseret på meget bestialsk og brutal vis.”

dem. Odense er langt fra den eneste by med de her problemer, men i Odense er kriminaliteten systematiseret på meget bestialsk og brutal vis.

Hvordan kommer du så tæt på de udsatte og deres problemer? De kommer vel ikke op til dig på rådhuset og banker på din dør og siger: Hjælp, de er efter os?

- Det endte de faktisk med at gøre. Det, der kickstartede hele situationen, var en sag med fem tatovørbutikker, der blev afpresset af Black Army ved højlys dag. Banderne kom i deres store biler af tysk fabrikat og med tonede ruder og truede sig til beskyttelsespenge for at passe på dem. Tatovørerne blev bange og endte med at gå til politiet. Og da både jeg, byrådet, Cityforeningen og andre bakkede op om tatovørerne, fandt nogle af hjemløse også mod til at fortælle deres historier om den systematiske vold og afpresning, de blev udsat for. Så jeg sagde: “Fint, kom op på mit kontor og fortæl mig om det over en kop kaffe.”

- En af dem var den hjemløse Nicolai Hansen. Han havde fået nok og ville af med sine plageåndere. Han anmeldte dem trods det, at han selv havde nogle sager hængende for besiddelse af ulovlige ting. Han er Danmarks modigste mand! Vi ved, at Black Army nidstirrer folk, når de er i retten, så jeg og et par kolleger tog med de hjemløse i retten for at støtte dem - og da jeg var med som vidne, blev jeg interessant for bandemedlemmerne. Jeg har ikke lagt skjul på, hvad jeg mener om dem, og hvor tarveligt jeg synes det er - det, de laver.



Nicolai Hansen, udsat og hjemløs, fik nok af sine plageåndere og meldte Black Army til politiet. Peter Rahbæk Juel støttede ham og fulgte med ham i retten og kalder Nicolai for “Danmarks modigste mand.”

Efterfølgende havde du et ubehageligt møde med Black Army på en tankstation i deres hood, hvor du nægtede at give hånd til nogle fra banden, hvilket resulterede i en truende adfærd fra deres side. Hvordan var forløbet efter den episode?

Der gik et par dage, så blev jeg kontaktet af politiet. Jeg stod og lavede spaghetti og kødsovs til min familie, da jeg fik at vide, at Politiets Efterretningstjeneste ville tage turen fra Søborg til Odense for at passe på mig. Fire timer senere sad de i mit hjem og snakkede om skudvinkler og sikkerhed på en måde, som jeg kun har læst om eller set på film. Da blev jeg presset lidt på tryghedsfølelsen.

Hvordan forklarer man sine børn, at nu går far på arbejde med livvagter i skudsikre veste?

Heldigvis havde jeg kun livvagter i to uger, og derfor nåede jeg aldrig i dybden med at forklare mine børn, hvad det hele gik ud på. Min yngste søn var fire, da det stod på, så han

“Jeg har ikke lagt skjul på, hvad jeg mener om dem, og hvor tarveligt jeg synes det er - det, de laver.”

var ikke gammel nok til at forstå sammenhængen. Min ældste søn var 11 år og syntes til gengæld, at det var ret sejt. Han prøvede jo at ankomme til skole i en Range Rover sammen med to solbrillebeklædte PET-folk i jakkesæt. Det er i øvrigt meget sjældent, at der er vagter fra PET i Odense, og det blev meget ‘talk of the town,’ så jeg sagde til dem: “Har I måske noget andet end en Range Rover med tonede ruder? Kan I “gå” lidt mere casual?” Så kom de sgu i en Skoda dagen efter.

Hvad skete der efter de to uger med livvagter?
Jeg kom under ‘skærpet tilsyn’, som er ni-

veuet under livvagter. Det betyder, at politiet patruljerer 24 timer omkring din bolig. Tjekker haven og så videre. Vi fik ny nabo på det tidspunkt, og jeg nåede ikke at hilse på ham, før jeg så, at der var en hundepatrulje inde og hive ham ud af huset, fordi hans flyttebil skulle undersøges. Heldigvis var han ret forstående. Det var sgu lidt absurd det hele, og jeg tror ikke, at jeg er helt færdig med at reflektere over det, men jeg føler mig ikke truet i dag.

Hvilke initiativer har I, byrådet, taget?
Vi har lavet en Al Capone tilgang, hvor vi stresser bandemedlemmerne på deres økonomi. Er du bandemedlem og på kontanthjælp, bliver du mødt med et krav om aktivering og fremmøde på kommunen hver morgen. Har man lyst til at blive hjulpet ud af sin situation, har man mulighed for at få hjælp til det i foreningen Exit. Derudover har vi sat penge af i vores budget til at kunne flytte de udsatte et andet sted hen i landet, hvis de gerne vil vidne og har brug for anonymitet og beskyttelse efterfølgende.

Hvor meget fylder konflikten i Odense i dag?
Der er mere ro på end for et år siden. Fyns Politi har været rigtig gode - der er omkring fyrrerockerbandemedlemmer, der sidder fængslet lige nu, og der bliver løbende fældet domme over de medlemmer, der har været i Black Army. De har nedlagt sig selv og smidt rygmærkerne - siger de - men jeg vælger at kalde dem for banden forhen kendt som Black Army; for de er der stadig. Og vi ved, at de prøver at genopbygge narkomarkedet, og de er stadig i haserne på de udsatte. Vi har vundet nogle slag i kampen, men krigen mod Black Army er ikke slut endnu.

Er du egentlig selv 100 procent bøllefri?
Jeg har spillet meget håndbold, hvor jeg fik øgenavnet ‘Destroyeren,’ men jeg tror nok, at jeg vil kalde mig selv for stille, rolig og ordentlig. Jeg har fået den parkeringsbøde engang, men det er vist også det eneste. Jeg har aldrig haft et stort behov for at presse lovgivningen - så skulle det da lige være det med, at jeg er født og opvokset i Vestjylland, hvor vi syntes, at trafikregler var vejledende.



Peter Rahbæk Juel identificerer sig med mønsterbryderen og digteren H.C. Andersen. Her står han ved søen i Eventyrhaven, hvor H. C. Andersens mor vaskede tøj for de rige i byen.

» Fortsættes på næste side

Odense er bare bedst set fra en cykel.
“Just one out of hundred”
Vi stiger af cyklerne ved Storms Pakhus - Odense Street Food. 6 barer. 24 madboder. Vi trænger til at få slukket tørsten.
Og har du penge, kan du få, har du ingen, må du gå.
Vi må gå. Ingen af os har penge med. Så meget for at være borgmester. Som Peter Rahbæk Juel grinende siger: “Just one out of hundred.”
Det var i pakhuset, Peter Rahbæk Juel holdt sin 40-års-fødselsdag sidste år.
Nogle mennesker runder fyrrer uden at føle, at de er landet eller står det sted i deres karriere eller liv, som de havde håbet og forventet - og så har de ikke lyst til at fejre den runde dag. Men det gjaldt vel ikke for Peter Rahbæk Juel?
- Nej. Den følelse blev jeg sparet for, fordi jeg jo allerede blev rådmand i Ældre- og Handicapforvaltningen som 30-årig, siger Peter Rahbæk Juel.

Hvilket betyder?
- At jeg skulle øve mig på at forvalte et vigtigt job i en relativt ung alder. Det at skulle være ansvarlig for ældre og handicappedes ve og vel i byen kræver nogle værdimæssige og menneskelige sider, som du hurtigst muligt skal se at komme i kontakt med, hvis du ikke allerede er det, siger han.

Værdimæssige og menneskelige sider? Kan du være mere specifik?
- Du skal have en empati og forståelse for



Peter Rahbæk Juel havde ikke badetøj med på bike-trippen. Men det havde han, da byens havnebad blev indviet i 2016. Her i bølgen blå med rådmand Jane Jegind (V).

Foto: Birgitte Carol Heiberg / Fyens Stiftstidende.

« Fortsat fra forrige side

mennesker, der er i en vanskelig situation. Dine afgørelser har jo konsekvens for, om de lever eller dør, om de har det godt, kan få det bedre, eller om de lider, siger Peter Rahbæk Juel.

Pludselig åbenbares en gigantisk swimming-pool. Frit i rummet, fristende og klar, som C.V. Jørgensen synger (bare om sin uredte seng).

- Ja, vi vil jo også gerne være med på havnebad-bølgen. Men Odense Havn er desværre uden naturlig gennemstrømning, så derfor har vi lavet et klorbassin i stedet for, så man altid kan bade i rent vand, siger Peter Rahbæk Juel.

Vi sætter os på en lang trappe af træ, som ligner dem, man møder i en sauna, og nyder synet. Og ikke mindst den faste grund under interviewets sidste del.

Om vinteren holder de bassinet frostfrit, så det også kan bruges til vinterbadning. Med tilhørende saunaer naturligvis. Og nytårsaften mødes folk spontant ved bassinet med champagne og ønsker hinanden godt nytår, fortæller Peter Rahbæk Juel.

Her kommer også folk, som gerne vil hilse på borgmesteren. Som manden på knallerten, der lige har været nede og teste temperaturen i badet og synes, borgmesteren skulle vide det.

Og hundelufteren, hvis hund også gerne vil hilse på borgmesteren. Det virker, som om borgmesteren hygger sig med det og ikke har udfordringer med 'folkelig appel'.

Men manden er jo også fra Skjern og fra et hjem med to faglærte forældre: en radio-tv-mekaniker og en mor, der var sygeplejerske - og så var Peter Rahbæk Juel midterbarnet i en stor børneflokk.

- Der var godt gang i den derhjemme. Vi er fem biologiske søskende, og så fik vi en plejebroder. Mine forældre var sådan: "Der er altid plads til én til."

Flokken blev opdraget omsorgsfuldt og

rummeligt. Og grænserne for, hvad der var muligt, var vide.

- Min far var en entreprenant type og startede virksomhed to gange. Den ene gang gik det godt; den anden gang gik det galt. Men han var altid sådan: "Bare kast dig ud i det! Gå i gang og se, hvad der sker."

Hellere gå i gang med noget end ikke gøre noget.

Mønsterbryder fra Skjern

Det at vokse op i en stor børneflokk har givet Peter Rahbæk Juel en grundlæggende nysgerrighed overfor menneskers forskelligheder og egentlig også en kærlighed til forskellighed, fortæller han.

- Vi er virkelig kommet ud som en blandet flok. Min yngste søster er sociolog, min lillebror er murer, jeg er borgmester, min anden bror er art director, min storesøster er pædagog, og min plejebroder er elektriker, griner Peter Rahbæk Juel.

Trods en god opvækst i Skjern kunne Peter Rahbæk Juel ikke komme hurtigt nok ud af byen. Så da handelsskolen var slut, pakkede han sit habengut og flyttede til Odense.

- Jeg var nysgerrig og videbegærlig, og jeg vidste, at jeg ville læse historie på universitetet, siger Peter Rahbæk Juel.

At det lige blev Odense og ikke Aarhus var en tilfældighed.

Var det svært for dig at studere - som dreng fra et arbejderhjem?

- Ja, det var det. Jeg var den første, der fik hue på i familien, og også den første, der kom på universitetet, og jeg vidste godt, at der ikke var nogen hjælp at hente hjemmefra. Det første år, hvor jeg skulle prøve at forstå, hvad det her handlede om, var utrolig hårdt. Og bare det at læse på engelsk ... man kan bare se i de første bøger fra dengang, hvordan jeg har oversat tre-fire ord i hver linje. Det var ligesom at gå i gang med at træne til en maraton. Men jeg var stædig. Jeg skulle ikke tilbage til Skjern.

Og i dag er du borgmester ...

- Ja. Jeg har altid været et politisk væsen og har altid haft lyst til politik. Helt fra barnsben har jeg funderet over ting, jeg synes var uretfærdige. Og hele tiden har jeg været drevet af: Hvad kan man gøre ved det?

Og hvordan har du det med rollen i dag - her halvandet år efter?

- Jeg føler mig egentlig meget afslappet og i balance med det. Jeg fik en god start med den store opbakning, idet vi fik 41,8 procent - hele 13 procent flere stemmer end ved valget i 2015. Byen virker flytbar - det er min fornemmelse. Både de, der stemmer på os, og de, der ikke gør. Jo, jeg har det meget udmærket med rollen.

Tiden er gået, og Peter Rahbæk Juel skal videre til et møde.

Vi rejser os fra bænken, vender havnen ryggen og fronten mod vores cykler.

Peter Rahbæk Juel går med raske skridt i sine lyse sommerbukser, mørk Lacoste skjorte, tilbagestrøget hår og store solbriller ...

Har du haft en stylist på?

- En stylist? spørger Peter Rahbæk Juel overrumplet.

- Øhhh, siger han og griner lidt forvirret. Journalisten griner med.

Du er meget forandret på billeder, der ligger af dig på nettet. Hele dit look er anderledes fra tidligere; håret, skægget, brillerne, kropsvægten ... Du er blevet skarp at se på. Så måske fulgte der en stylist med borgmesterjobbet?

- Nej, jeg har ikke haft en stylist, he he, siger han - stadig let rystet over spørgsmålet.

- Men det er rigtigt, det er kommet sådan lidt gradvis ... For fire år siden fik jeg et podagraangreb - en variant af urinsyreigt. Angrebet satte sig under min fod. I et led i storetåen. Og det giver en infernalsk smerte.

Vi krydser et fodgængerfelt. Peter Rahbæk Juel fortsætter:

- Årsagen kan enten være genetisk eller livs-

“Folk i byen anklagede simpelthen byggefirmaet for sjusk, og jeg var henne og kigge på det, men jeg kunne sgu ikke se, at der var noget galt med de pyloner der.”

stilsrelateret. Jeg var ret sikker på, at jeg var genetisk disponeret, men jeg foretog alligevel en stram livsstilsforandring i en periode. Intet kød, ingen sukker, ingen alkohol. Jeg troede egentlig, at jeg i udgangspunktet levede ret sundt, men det fandt jeg så ud af, at det gjorde jeg ikke. Det var en hård erkendelse. Alene det med mængden af mad, jeg før havde indtaget ... men sådan er det nok, når man kommer fra en stor søskendeflokk; man lærer at være hurtig, tage for sig af retterne ... Jeg tabte 12 kilo på et halvt år - og det har jeg holdt.

Nu er vi landet ved vores cykler.

- Men jeg bliver da glad over, at du spørger, griner Peter Rahbæk Juel og låser sin cykel op.

Fortjenesten går også til Peter Rahbæk Juels kone.

- Hun er det tætteste, jeg har på en stylist, Hun har et ret godt øje for, hvad der går og ikke går - og så holder jeg mig til det, siger Peter Rahbæk Juel.

Som krokodiller på blusen? Hvad mon arbejderne i byen siger til, at socialdemokraten går i Lacoste?

- Det ved jeg ikke. Det kan godt være, at det er lidt friser-yuppie?! Men den er pæn og god til den her varme.

Borgmesteren og mønsterbryderen stiger op på jernhesten og cykler videre ud i sit helt eget Odense-eventyr - manden, der indtil videre er brudt ud lokalt, og hvem ved, måske også i den store, vide verden en dag? Ligesom sine helte.



Frem i lyset med budgetforhandlingerne



strategi

Af Rasmus Jønsson, politisk kommentator

Efter sommerferien skal landets kommunalpolitikere igen til forhandlingsbordet for at bakse de kommunale budgetter på plads. De fleste sager på forhandlingsbordet har stor betydning for borgerne i de enkelte kommuner.

For det handler om de nære ting, borgerne møder i deres hverdagsliv. Om børn og skoler, ældreplejen, om veje og cykelstier, grønne områder, byudvikling, gadebelysning, kulturliv og meget mere.

Så rigtig meget af det, der bliver behandlet til budgetforhandlingerne i landets byråd i slutning af august og begyndelsen af september, er væsentligt og relevant for borgerne. Det gælder, hvad enten der skal spares eller deles penge ud. Derfor er det også besynderligt, at politikerne ikke kommunikerer bedre og mere offensivt på ryggen af budgetforhandlingerne. Som regel er det kun i en kortere periode op til og efter indgåelsen af aftalen, at man støder på politikere, der taler om budgetforhandlingerne.

Små pip

En lang række af de beslutninger og uenigheder, der er på dagsordenen i forbindelse med budgetforhandlingerne, når derfor aldrig ud til borgerne. I perioden op til forhandlingerne

er der altid debat og omtale i medierne, men set i forhold til, at budgetforhandlingerne burde være kommunalpolitikernes juleaften, hvad angår det at få opmærksomhed om deres arbejde, er det forholdsvis små pip de fleste steder.

Når budgettet så er på plads, forsøger de forskellige partier at sælge deres 'sejre' ind hos medierne. Der bliver sendt pressemeddelelser ud med resultaterne, og politikerne bruger aktivt de sociale medier til at fortælle om de gode resultater, de har kæmpet for at få i hus og hvor store banditter deres politiske modstandere er. Men set i forhold til budgetternes størrelse, og hvor relevant indholdet ofte er for borgerne, burde der kunne vrides mange flere historier ud af budgetforhandlingerne.

Brug for bedre priming

I den politiske kommunikation taler man om at prime den offentlige dagsorden. Altså 'grunde' eller 'gøde' den politiske debat med de emner, man gerne vil have fokus på. Vil man sætte en bestemt dagsorden, er man nødt til at have lavet en ordentlig priming for at få det til at blive en politisk dagsorden med gennemslagskraft.

Når det handler om kommunernes budgetter, er det oplagt, at politikerne og også embedsværket bliver langt bedre til at prime de lokalpolitiske dagsordener. For hvad enten det er et spare-budget eller et budget, hvor der er råd til at give, er det set fra et demokratisk perspektiv vigtigt at få inddraget borgerne i den politiske proces.

Fokus på den brændende platform

Priming er ikke altid en lige let disciplin, da det kræver, at der arbejdes strategisk med kom-

”Sensommerens budgetforhandlinger burde være kommunalpolitikernes juleaften, når det gælder om at få opmærksomhed om deres arbejde.”

munikationen. Men vil man arbejde med priming, er det oplagt at skabe en række brændende platforme for de områder og projekter, som politikerne gerne vil prioritere. Altså fortælle om, hvor slidte skolerne er, hvis man gerne vil give penge til renovering. Fortælle om trængslen, hvis man vil lave en vej. Få sat fokus på alle de problemer, der er, hvis man ikke får lavet nye faciliteter til børn og unge, og hvis man ikke får styrket ældreplejen.

Disse brændende platforme skal både være bygget op om følelser og fakta, så der kommer så meget fut i dem som overhovedet muligt. Og som regel er det ikke svært, da det flyder med fakta og følelser i kommunerne. Dels fordi kommunerne rummer så mange tal, fakta og undersøgelser, dels fordi det meste foregår tæt på borgerne.

Resultatkommunikation

Priming er ikke bare vigtig i forhold til budgetforhandlinger, men også i forhold til signalere, at man kæmper for at indfri de valgløf-

ter, man gav i KV17-valgkampen. Så der er flere gode grunde til at arbejde strategisk med priming.

I forbindelse med budgetaftalen er der også brug for en stærkere resultatkommunikation fra kommunalpolitikernes side. I de første dage, efter at aftalen er indgået, kommer der selvfølgelig en del nyheder ud. Men budgettalerne rummer tit mange flere gode historier end dem, der lige er plads til i nyhedsbilledet i dagene efter aftalen. Ofte bliver der ikke kommunikeret offensivt på dem, og de ender blot i en lille faktaboks eller som en note i avisen.

Simpel opskrift

Det er derfor oplagt at kommunikere mere proaktivt på de forskellige resultater i budgetaftalerne. Og det behøver ikke være så svært. Tit kan man bare tilsætte de forskellige resultater en case, en kreativ vinkel, nogle følelser eller noget konflikt - så er det muligt at få endnu flere resultater udover rampen.

Kommunalpolitik må ikke blive ramt af samme politikerlede, som vi ser på den landspolitiske scene. Og budgetforhandlingerne må heller ikke gå hen og blive til lukkede processer i landets byråd, sådan som megen politik på Slotsholmen efterhånden er blevet.

Derfor er der brug for målrettet resultatkommunikation på ryggen af budgetaftalerne, så borgerne kan blive inddraget. Kombineres det med en god 'opvarmning', hvor der primes ordentligt, kan budgetaftalerne bruges som en solid løftestang til at fortælle og inddrage borgerne rundtom i landets kommuner.

» Kommenter klummen på www.kommunen.dk

kommunen.dk lancerer ny brevkasse målrettet kommunalpolitikere

Det skal være sjovere og lettere at dygtiggøre sig som lokalpolitiker i Danmark. Derfor har kommunen.dk lavet en brevkasse, hvor du kan få gode råd af dine kolleger landet over og dele ud af dine egne erfaringer.

Følg med, stil spørgsmål og deltag i debatten på <https://www.kommunen.dk/den-politiske-boers>.



Brevkassen modereres af Allan Vendelbo, som har været kommunaldirektør i flere kommuner, direktør i SKI og kontorchef i KL og i dag arbejder som konsulent.

Stor forskel på kommunernes udgift

Generelt bruger kommunerne færre penge på skole- og institutionsledere og flere på sagsbehandlere end tidligere, viser analyse af 2017-regnskaberne. Udgifterne til chefer og stab er steget en anelse.

administration

Af **Anni Kristensen**
anni@kommunen.dk

Fra 6.392 kroner i Holbæk til 17.882 kroner på Samsø.

Så meget varierede kommunernes udgifter til administration per indbygger sidste år ifølge en analyse fra den nye institution Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed.

I alt brugte kommunerne godt 50 milliarder kroner på administration, ofte benævnt "kolde hænder", og der er store afvigelser fra de gennemsnitlige 8.846 kroner per indbygger i 2017.

En stor del af årsagen er forskellige rammevilkår, som kommunerne ikke selv kan ændre på - indbyggertal, ledighed, socioøkonomisk sammensætning, ø-kommune eller ej osv. Samsø har for eksempel ingen chance for at nå ned på landsgennemsnittet. Derfor har man i analysen forsøgt at finde de rammevilkår, som har betydning for udgifterne, og rense tallene for dem.

Resultatet er en indikator, som ifølge benchmarkedsenheden kan bruges som strømpil for, om ens kommune bruger flere eller færre penge på administration, end man kunne forvente.

De 10 laveste
Holbæk
Lolland
Middelfart
Horsens
Herning
Stevns
Tårnby
Ærø
Norddjurs
Frederiksberg

De 10 højeste
Samsø
Ballerup
Glostrup
Albertslund
Helsingør
Dragør
København
Halsnæs
Syddjurs
Rødovre

Færre decentrale ledere

Udgifterne til administration per indbygger har været stabile i den undersøgte periode 2013-2017, men der er sket meget store forskudninger mellem de tre hovedområder, som analysen inddeler administrationen i.

De allerfleste kommuner har skåret ned på udgifterne til decentrale ledere, for eksempel ved at slå flere skoler og/eller daginstitutioner sammen under en fælles leder. En række kommuner har reduceret udgifterne kraftigt på den måde.

Også for de decentrale ledere har benchmarkingenheden udregnet et indeks for, hvilke kommuner der bruger mere og mindre end forventeligt, når man korrigerer for rammevilkår.

De 10 laveste
Holbæk
Lolland
Horsens
Faxe
Frederikshavn
Stevns
Faaborg-Midtfyn
Gribskov
Langeland
Brønderslev

De 10 højeste
Samsø
Fanø
Glostrup
Tårnby
Dragør
Aalborg
Rødovre
Ballerup
Varde
Hedensted

Flere sagsbehandlere

Til gengæld har der over de fire år været en markant stigning i udgifterne til såkaldt myndighedspersonale, det vil sige socialrådgivere, jobkonsulenter, ingeniører og lignende.

Udgifterne til disse sagsbehandlere er steget i 87 af landets kommuner, og der er

relativt store forskelle mellem kommunerne, også når man forsøger at tage højde for de forskellige rammevilkår. Generelt bruger jyske og fynske kommuner flere penge end de østdanske.

Et højt tal kan dog sagtens være udtryk for en bevidst opnormering, fordi man har en forventning om, at flere sagsbehandlere kan give større gevinster på eksempelvis overførselsudgifter eller velfærdsområdet.

De 10 laveste
Dragør
Rudersdal
Stevns
Næstved
Odsherred
Morsø
Fredensborg
Vordingborg
Greve
Guldborgsund

De 10 højeste
Middelfart
Aalborg
Skanderborg
Tønder
Aarhus
Silkeborg
Fredericia
Samsø
Faaborg-Midtfyn
Kolding

Lidt mere til chefer og stab

Det tredje administrationsområde, som dækker chefer og støttefunktioner såsom IT-folk, jurister, økonomer, kontoruddannede og lignende, blev 1,5 procent dyrere fra 2013 til 2017. Der er betydelige forskelle kommunerne imellem, også når analysen korrigerer for forskellige rammevilkår.

De 10 laveste
Nordfyn
Odder
Tårnby
Lolland
Nyborg
Herning
Ringkøbing-Skjern
Esbjerg
Middelfart
Kerteminde

De 10 højeste
København
Vallensbæk
Glostrup
Gentofte
Samsø
Læsø
Norddjurs
Halsnæs
Albertslund
Helsingør

Opbremsning i Holbæk

I Holbæk, som ifølge indekset brugte mindst på administration per indbygger sidste år, er det ifølge analysen især en meget stor besparelse på de decentrale ledere, der har haft betydning. Tvunget af nødvendigheden - kommunen var sidste år tæt på at blive sat under administration.

- Det er jo ikke nogen overraskelse, at vi ligger lavt. Vi har været igennem en ret stor opbremsning de seneste halvandet år, og vi har hele tiden et blik på at gøre tingene så effektivt som muligt, siger kommunaldirektør Rasmus Bjerregaard.

Han tror også, at en nedbringelse af sygefraværet kan spille ind.

Ledelsestung færgedrift

I den anden ende af det beregnede indeks ligger Samsø højest. Kommunen har også tidligere ligget højt i tilsvarende undersøgelser, fortæller kommunaldirektør Mogens Wehrs.

- Vi plejer at ligge højt, så det overrasker os ikke, at vi også ligger højt her, siger han.

Som årsager nævner han blandt andet de særlige udgifter, man har som en lille ø-kommune. At Samsø nu er røget helt til tops, tilskriver han, at kommunen for tre-fire år siden hjemtog færgedriften til Jylland, så personalet på færgeruten nu er ansat af kommunen.

- Færgedriften fylder meget - 17 procent af vores samlede drifts udgifter, og det er en meget ledelsestung organisa-

tion med fem kaptajner, fem styrmænd og fem maskinchefer. Så det har rykket os meget opad, siger Mogens Wehrs.

Højt niveau i Ballerup

Næsthøjest ligger Ballerup. Her minder kommunaldirektør Eik Møller om, at kommunen historisk altid har ligget højt. Han ser placeringen som resultat af både den socioøkonomiske sammensætning af kommunens borgere, et generelt højt serviceniveau og et højt politisk ambitionsniveau om borgerinddragelse og politisk ledelse tæt på beslutningsprocesserne.

De seneste år har byrådet i Ballerup blandt andet besluttet at investere i mere decentral ledelse af skoler og dagtilbud, i en øget indsats på beskæftigelsesområdet, i den såkaldte Sverigesmodel, som skal forebygge anbringelser af

unge, samt i en øget indsats for at inddrive gæld efter sammenbruddet af Skats system, påpeger han.

Bevidst eller et skred?

Analysen anbefaler kommunerne at bruge tallene til at blive klogere, og at de der efter forholder sig til, hvordan de sikrer fortsat fokus på at effektivisere administrationen.

For vel fortæller tallene ikke alt: Der er tale om ren benchmarking af udgiftsniveauer, mens det har været umuligt at koble det sammen med kvaliteten eller resultaterne af arbejdet i administrationen, så man kunne få en egentlig undersøgelse af effektiviteten i de forskellige kommuner.

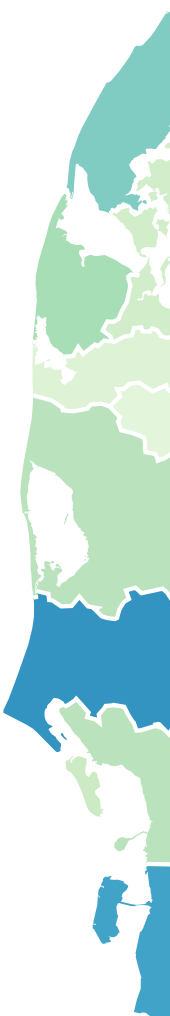
Men analysen kan bruges som udgangspunkt for at se sin administration efter i sømmene og træffe bevidste valg.

Udgifter til administration per indbygger i 2017

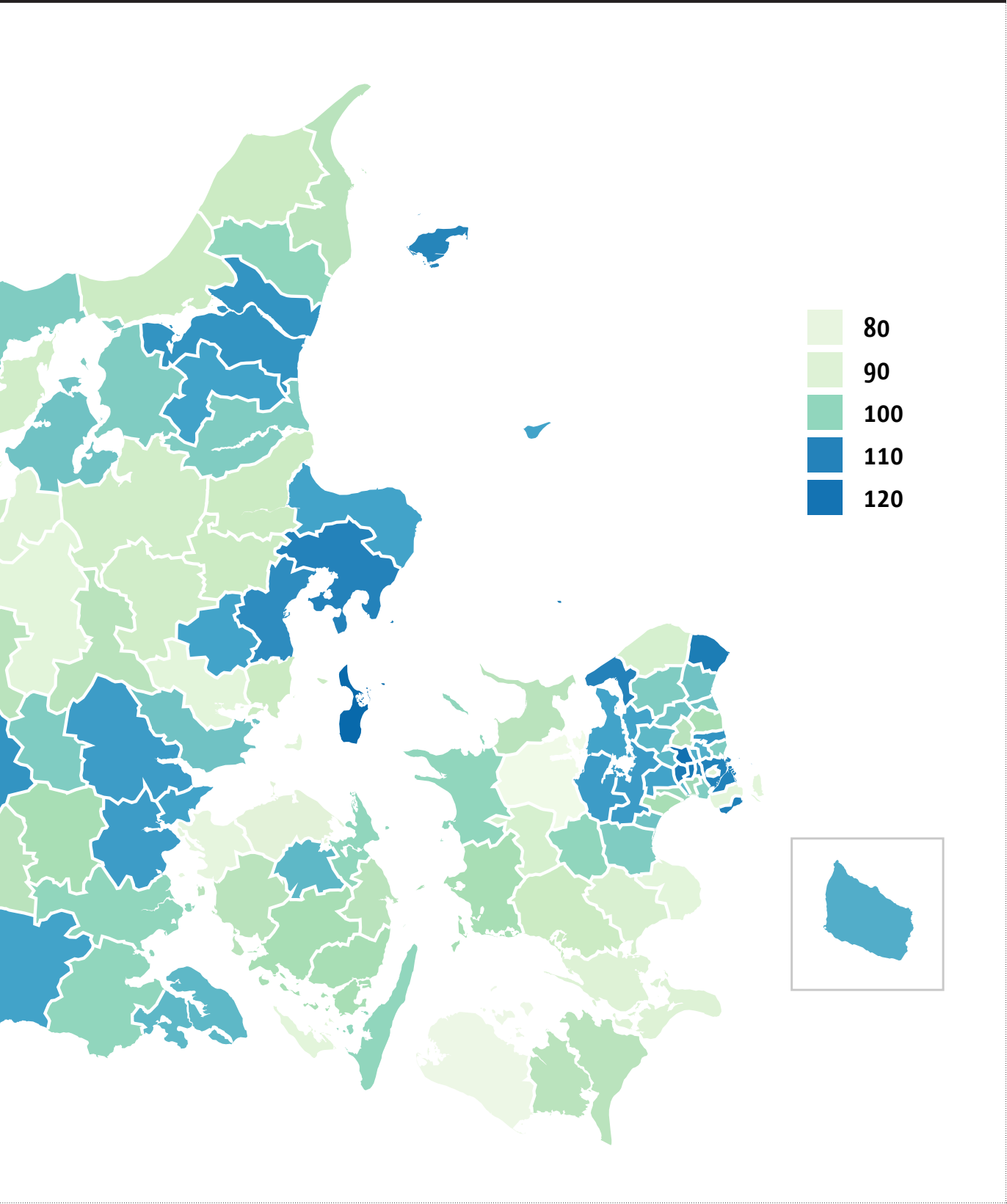
Tallet (benchmarking-indikatoren) viser, om administrationsudgifterne per indbygger var over eller under det forventelige, når man tager højde for kommunernes forskellige rammevilkår. Et tal på 114 betyder, at udgifterne er 14 procent over det forventelige. Et tal på 92 procent betyder, at udgifterne er 8 procent under det forventelige.

Om Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed

- **Enheden blev oprettet** i oktober og har til opgave at pege på god praksis i kommuner og regioner.
- **Den skal hjælpe** med at indfri regeringens mål om bedre sammenhæng i den offentlige sektor.
- **Enheden er en selvstændig institution** med egen bestyrelse. Formand er professor Rune Jørgen Sørensen fra Handelshøjskolen i Oslo.
- **Chef er Peter Østergaard**, som kom fra et lederjob i KL's Økonomiske Sekretariat.
- **Analysen af kommunernes** udgifter til administration og ledelse er enhedens første udgivelse.
- **Find hele analysen** på oimb.dk.



til "kolde hænder"



Analysen anbefaler, at kommunerne stiller sig selv disse spørgsmål:

- ▶ **Hvilke overvejelser** giver kommunens placeringer i nærværende benchmarkinganalyse anledning til?
- ▶ **Er kommunens placeringer** i benchmarkinganalysen udtryk for en bevidst politisk prioritering, eller er det i højere grad et udtryk for en ubevidst prioritering eller et historisk betinget niveau i kommunen?
- ▶ **Afspejler kommunens arbejde** med administrationsområdet placeringerne indenfor de forskellige administrationstyper?
- ▶ **Hvilke konkrete administrationsopgaver** har hidtil været i fokus, og er de tiltag, der er gennemført på disse områder, implementeret til bunds? Har man hentet de gevinster, man forventede på forhånd?
- ▶ **Er der konkrete** administrationsopgaver, som endnu ikke har været i fokus, eller hvor man ikke er kommet så langt i forhold til at sikre en bedre opgaveløsning?
- ▶ **Har kommunen udarbejdet** en egentlig strategi for arbejdet med at sikre en mere effektiv opgaveløsning på administrationsområdet, herunder fokusområder, indsatser, forventede gevinster og implementeringshorisont?
- ▶ **Hvordan kan man** i den lokale kontekst bedst muligt sikre den politiske forankring af et videre fokus på en mere effektiv opgaveløsning på administrationsområdet?
- ▶ **I hvilket omfang** deltager kommunen i fora, hvor man på tværs af kommuner drøfter erfaringer og forbedringstiltag på administrationsområdet?

Sådan forsøger Horsens at spare på administrationen

Flere digitale blanketter, automatiske betalinger og samling af blandt andet bogholderi har slanket staben.

◉ eksempel

Af Anni Kristensen
anni@kommunen.dk

Borgerne har mere glæde af, at der bruges penge på velfærdsområderne, end at de bruges på administration. Den holdning har i flere år fået byrådet i Horsens til at beslutte, at udgifterne til administration skulle beskæres med 1,25 procent om året. Samtidig har der været stort fokus på at finde mere effektive måder at gøre tingene på. Kommunen fremhæves af Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed for sit arbejde med at optimere ressourceforbruget.

Et vigtigt middel har været digitale ændringer, fortæller økonomidirektør Inge Kruse Rasmussen.

- Vi har digitaliseret cirka 140 manuelle processer, så de nu håndteres digitalt i stedet for i hånden. Det er f.eks. enkeltydelser og legater, som man nu kan ansøge om direkte med nem-ID, så de ryger ind i systemet, hvor man tidligere printede en blanket ud derhjemme, udfyldte den i hånden og sendte den til kommunen, hvor en medarbejder skulle sidde og indberette den, siger hun.

Også på andre områder har kommunen digitaliseret; for eksempel betales der digitalt i alle skoleboder via et kort, som alle elever har fået udleveret.

Smarte betalinger

Et andet tiltag har været at automatisere betalinger, så mange fakturaer betales automatisk uden at blive håndteret manuelt. Inge Kruse Rasmussen sammenligner det med, at man som privatperson lader opkrævninger fra vandværk, fjernvarme og andre, man har tillid til, betale sig selv via PBS, medmindre man blokerer dem.

- På samme måde har vi udvalgt nogle leverandører, vi har tillid til, hvis fakturaer ryger direkte igennem eller blot skal godkendes. Foreløbig glider 15.000 fakturaer om året direkte igennem uberørt af menneskehånd, og snart ventes antallet at nå det dobbelte, fortæller hun.

Det kræver et system, som kan håndtere det, og det har Horsens udviklet sammen med leverandøren af økonomisystemet Opus samt Aarhus og Roskilde kommuner.

Udover teknologiske løsninger har Horsens valgt centralisering af administration som en måde at effektivisere. Mange bogholderi-



”Når vi samler folk med samme kompetencer, giver det professionalisering og stordriftsfordele, og nogle gange opdager de nogle mønstre, som de kan give videre.”

Inge Kruse Rasmussen, økonomidirektør, Horsens

funktioner er blevet samlet i en central afdeling, som også tager sig af forældrebetalingen til dagtilbud, ejendomsskatter med videre. Og på ældre- og handicapområdet er de økonomisk/administrative medarbejdere samlet et sted.

- Det kan være svært at være eneste økonomimedarbejder på et plejecenter. Når vi samler folk med samme kompetencer, giver det professionalisering og stordriftsfordele, og nogle gange opdager de nogle mønstre, som de kan give videre. For eksempel at der er mange skader på hjemmeplejebilerne, hvilket det så kan give anledning til at forebygge, fortæller Inge Kruse Rasmussen.

Langsigtet sparekniv

Om fire år forventer kommunen yderligere effektiviseringer, når rådhuset flytter ud fra bymidten og jobcentret og familieområdet får samme adresse som den øvrige forvaltning. Det skal give yderligere 2-3 procent i besparelser, og allerede nu er direktionen begyndt at se kritisk på, om ledige chefstillinger skal genbesættes eller ej, når nogen siger op.

- Vi har ikke noget ønske at fyre 20 medarbejdere med kort varsel; derfor laver vi en lang overgang, siger økonomidirektøren.

Ifølge hende har de politiske krav om billigere administration selvfølgelig haft en effekt.

- Men det er også en klar ledelsesholdning, at det er velfærdsområderne, som borgerne har glæde af. Vi er der for borgerne. Det kan lyde selvfedt, men det er faktisk den holdning, der gennemsyrrer rådhuset og omegn, siger hun. ◉

Morgendagens meningsdannere

Af **Andreas Børresen Hvilsom**



FAGLIG VIDEN ER FORNUFT PÅ ET SØLVFAD

Jeg er heldig. Jeg er udlært kok, ansat som madfar i en daginstitution og har ikke mærket uretfærdigheder trukket ned over ørerne på mig på samme måde, som mine kolleger har. Men for knap et halvt år siden fik jeg alligevel nok. Når jeg kiggede rundt på vores samfund, var det, som om det velfærdsdanmark, jeg gik og pralede med, var begyndt at krakelere for øjnene af mig. Jeg lagde mærke til flere og flere historier i medierne om danskere, der faldt igennem systemet, og om lønmodtagere, som blev mødt med mere pisk end gulerod. Følelsen af at noget måtte gøres, inden det hele løb helt af sporet, blev stærkere og stærkere indeni mig. Derfor valgte jeg at tage bladet fra munden og begyndte at råbe op. For det er det, der skal til. Det handler om at tage diskussionen fra frokostbordet og løfte den ud til medierne, for det er der, diskussionen bliver til mere end brok. Den bliver samfundsrelevant.

Når sygeplejersken bliver bedt om at løbe hurtigere. Når kontorassistenten skal implementere endnu en besværlig bureaukratisk proces. Når pædagogen ser endnu en kollega forsvinde. Ja, så er det, fordi politiske beslutninger stadig handler om tabeller og tal fremfor rimelighed og faglighed.

Siden krisen i 2008 har befolkningen i almindelighed og de offentligt ansatte i særdeleshed været tvunget til at stille besindige krav om service og ved forhandlingsbordene. Men det har tilsyneladende givet anledning til, at der så slet ikke har været plads til at lytte, når befolkningen talte. Beslutningstagerne forskansede sig bag regneark, dynamiske effekter og algoritmer. Der skal jo spares og effektiviseres, så der er råd til det hele, og så ingen går og dovner den.

Det er derfor, vi fremadrettet bør sørge for, at de faglige stemmer kommer til orde i den politiske debat.

Vi har brug for at høre, hvorfor det er fjollet at bygge ned-sænkede cykelstativer, så alt skrald fra Nørreport bliver samlet der. Vi har brug for at høre, hvorfor man ikke skal implementere et IT-system, der ikke virker, på hospitalerne. Vi har brug for at høre, hvorfor reglerne for søfart skal laves om, så vi undgår social dumping. Stemmerne er allerede derude. Parate og villige til at hjælpe og forbedre det danske arbejdsmarked. Det oplevede jeg selv under OK18-forhandlingerne, da jeg var en del af et hold bag en Facebook-gruppe, der på sit højeste havde 200.000 følgere, og hvor alle på en eller anden måde var indblandet i forhandlingerne. Både på den offentlige og private side af arbejdsmarkedet.

Af personlig erfaring kan jeg heldigvis fortælle, at der bliver lyttet. Der findes politikere derude, som har magt til at ændre tingene og er villige til at lytte og lære, når de med fødderne på gulvet og hænderne i bolledejen beretter om deres hverdag.

Mange ting kan man analysere sig frem til via statistikker og rapporter, men de fortæller sjældent den fulde sandhed. Virkeligheden forstås nemlig igennem beretninger og historier. Din historie! Og den er der ingen, der kan tage fra dig.

Min endelige opfordring er: Råb op. Bland dig. Involver og engager dig i de debatter, der er relevante for dit fag og din arbejdsplads. Fordi det nytter noget.

Andreas Børresen Hvilsom er kok, faglig meningsdanner og medlem af LO Ungdom.

land & by

Sex, forfaldne huse og landsbyer, der skal have en hjælpende hånd



Støtte til at fjerne faldefærdige bygninger har i den grad været med til at gøre en forskel i tilflytningen. Jeg kunne godt tænke mig, at den pulje kunne blive større, udtalte Morten Andersen (V), borgmester på Nordfyn, på Folkemødet.

Foto: Michael Bager / Ritzau Scanpix

Hvis landsbyerne skal vende urbaniseringstrenden, kræver det et samarbejde mellem stat, kommuner og landsbyboerne, lød det til debat ved Folkemødet.

o folkemøde

Tobias Hansen Bødker
tobias@kommunen.dk

De fleste kender nok til en af de landsbyer, som med næb og kløer kæmper for at holde fast i indbyggerne.

Hvor byskiltet måske har et motto om, at her er en by, som holder sammen. Hvor man på vej gennem hovedgaden kommer forbi et par mere eller mindre faldefærdige huse og en skole, som kommunen i årevis har talt om at lukke, selvom indbyggerne har protesteret højlydt imod det.

Den slags landsbyer skal have hjælp til at få flere tilflyttere - men det kræver et samarbejde mellem kommunerne, Folketinget og landsbyboerne.

Sådan lød konklusionen i hovedtræk, da Landdistrikternes Fællesråd under Folkemødet på Bornholm havde samlet tre kommunalfolk til en debat om bosætningsstrategier i landdistrikterne.

- Vi tror på, at der er fem parametre, som betyder noget, når man skal bosætte sig: familie, karrieremuligheder, fritidsmuligheder, et godt kulturbud, og at man kan få nogle attraktive boliger, sagde Peder Christensen (S), viceborgmester, Skive Kommune.

Han betegnede det som et politisk ansvar, at kommunerne får skabt de rette ram-

mer og initiativer, som gør det attraktivt at bosætte sig i de små byer.

For selvom Skive Kommune har flere tilflyttere end fraflyttere, som viceborgmesteren fremhævede det, bliver der født for få børn til at opretholde befolkningstallet.

- Vi kan simpelthen ikke følge med. Så det handler om, at vi satser på de her værdier, som gør det interessant at bo hos os, sagde han, mens Erik Lauritzen (S), borgmester i Sønderborg, stemte i:

- Jeg kan jo heller ikke forstå, at sex er blevet uinteressant. Man skal have nogle til at føde de her børn, sagde Erik Lauritzen med et smil. Han fremhævede, at en af de gennemgående udfordringer for landsbyerne de seneste år har været en bølge af lukninger af børnehaver, vuggestuer og skoler.

Ifølge borgmesteren skal kommunerne arbejde for, at lukningerne af institutionerne "stopper nu", hvis der skal holdes liv i landdistrikterne - også selvom det koster penge. For det kræver penge, hvis udviklingen, hvor

folk flytter fra landsby til by, skal vendes, sagde borgmesteren.

- Det løser det ikke alene, at man gør det attraktivt og spændende at bo i landsbyerne. Vi er nødt til også at have nogle større byer, som trækker. Det er ikke ubetinget nemt, for så får man altid diskussionen om, hvor man satser, men man er nødt til at kunne begge dele, sagde Erik Lauritzen.

Mere harmonisk samfund

Nordfyns borgmester Morten Andersen (V) satte spørgsmålstegn ved, om man skal bevare en skole, hvis antallet af børn, der bor i landsbyen, er faldende.

- Hvem er det, man så gavner? Det er en diskussion, vi er nødt til at tage i de enkelte kommuner, sagde han, inden han understregede, at "der er ingen, der ønsker at lukke en skole bare for at få en skole mindre".

Morten Andersen mente, at regeringens udflytning af statslige arbejdspladser fra hovedstadsområdet og til resten af landet er et eksempel på, at staten kan hjælpe landdistrikterne til at skabe "et mere harmonisk samfund."

- Det giver os mulighed for at tiltrække nogle borgere, som vi måske ellers ikke ville have haft, fordi de vender næsen mod hovedstaden, sagde han.

Der var blandt de tre kom-

munalfolk enighed om, at både staten og kommunerne har et ansvar for at vende udviklingen.

Her er byfornyelse centralt, mente Morten Andersen, der forklarede, at landsbyerne kan komme langt "for utrolig få midler", hvis staten giver økonomisk støtte til at fjerne faldefærdige bygninger i nær-områderne.

- Det har i den grad været med til at gøre en forskel i tilflytningen. Jeg kunne godt tænke mig, at den pulje kunne blive større, sagde han.

Må selv byde ind

Hvis landsbyerne skal tiltrække flere indbyggere, kræver det også, at lokalsamfundene selv byder ind, lød det fra Erik Lauritzen.

- Man skal starte med sig selv og tage imod de nye borgere, der kommer til, og fastholde, at vi vil det her i fællesskab, sagde han.

- Vi kan ikke lade nogle få ildsjæle løfte det her. Man skal have hele fællesskabet med. Men hvis byrådene ikke giver rammerne - ikke kun økonomien, men også friheden - så tror jeg, vi kvæler landsbyerne, og så tror jeg, at landsbyerne dør, sagde han.

Også planloven blev en del af debatten, da Peder Christensen fremhævede, at lovgivningen kan sætte grænser for, hvor meget landsbyerne kan udvikle sig.

Det kræver samtidig bedre infrastruktur at vende udviklingen, påpegede Peder Christensen. Han nævnte som eksempel, at en forbindelsesvej fra Holstebro-Herning-motorvejen til Skive ville gøre det mere attraktivt at flytte til en landsby i nærheden af Skive.

Han eksemplificerede sammenholdet i landsbyerne med skolelukninger.

- Hvis vi nu kommer i tanke om, at vi vil lukke en skole eller en børnehave, så kommer de på barrikaderne. Det er vigtigt, at man har det initiativ og siger, at det er fandeme ikke i orden, når vi som politikere siger "jamen, økonomi" osv. Det, at man står sammen som landsby og er aktive, synes jeg er det væsentligste, sagde han. o

"Vi kan ikke lade nogle få ildsjæle løfte det her. Man skal have hele fællesskabet med. Men hvis byrådene ikke giver rammerne - ikke kun økonomien, men også friheden - så tror jeg, vi kvæler landsbyerne, og så tror jeg, at landsbyerne dør."

Erik Lauritzen (S), borgmester i Sønderborg Kommune

Ekstratjek af luftfotos giver højere byggegebyrer i Roskilde

Flere kommuner skal gennemgå tusindvis af boligsager i forbindelse med sidste års skatteaftale. I Roskilde bliver det dyrere at lave tilbygninger.

o skat

Af Johannes Lange Baunsgaard
johannes@kommunen.dk

I de kommende år vil det blive en smule dyrere for boligejere i Roskilde at få lov til at bygge en ny garage eller et drivhus.

Fremover vil det nemlig koste 1.000 kr. i byggesagsgebyr, hvis man ønsker at lave en tilbygning til sin ejendom eller skal have lovliggjort noget færdigt byggeri.

Det sker i forbindelse med indførelsen af det nye system for boligskat, der blev vedtaget for lidt over et år siden. Det nye system kræver helt friske ejendomsvurderinger og skal være med til at give en rabat på 20 mia. kr. til boligejerne.

Siden har SKAT taget luftfotos i hele landet, som skal

”Det er ikke en ønskeopgave at blive pålagt af staten. Det er rigtig meget arbejde, som er kommet pludseligt, og det har nødsaget os til at ansætte fire nye byggesagsbehandlere.”

Tomas Breddam (S), Formand i Plan- og Teknikudvalget

bruges til det nye vurderingsystem. Det sker for at finde afvigelser mellem bygninger på luftfotos og bygninger, som de er registreret i Bygnings- og Boligregistret (BBR). Det er kommunerne, der nu skal i gang med at tjekke ejendommene systematisk.

Hvor nogle kommuner har ført løbende tjek af borgernes tilbygninger, har andre ikke været lige så grundige.

I Roskilde har man gennemført en foranalyse på ca. ni procent af materialet fra SKAT. Den viser, at næsten



alle boligejere i kommunen skal have rettelser til deres oplysninger i BBR. Der kan være småbygninger, der ikke er registreret, og boligarealer, der ikke er korrekte.

Derfor forventer kommunens ansatte at skulle gennemgå 20.000 ejendomme, hvoraf de regner med at åbne 6.000 sager, hvor garager, skure og større tilbygninger skal gøres lovlige - enten ved

blot at blive indregistreret korrekt eller ved, at der skal ændres i byggeriet.

- Det er ikke en ønskeopgave at blive pålagt af staten. Det er rigtig meget arbejde, som er kommet pludseligt, og det har nødsaget os til at ansætte fire nye byggesagsbehandlere. Der har været urealistiske forventninger fra SKAT's side i forhold til, hvornår vi kunne være færdige,

men det har vi heldigvis fået skubbet, fortæller formand for Plan- og Teknikudvalget Tomas Breddam (S).

Budgettet burde holde

Roskilde anslår, at det kan tage ca. 4 år at få alle sager lukket, og udgifterne skal dækkes af forøgede gebyrer.

- Det skulle få det hele til at løbe rundt. Nogle borgere vil skulle betale omkring 7-800

Det nye ejendomsvurderingsystem afløser det nuværende, der har været suspenderet siden 2013. Det skete efter kritik fra Rigsrevisionen, som påpegede, at vurderingerne ikke ramte præcist nok.

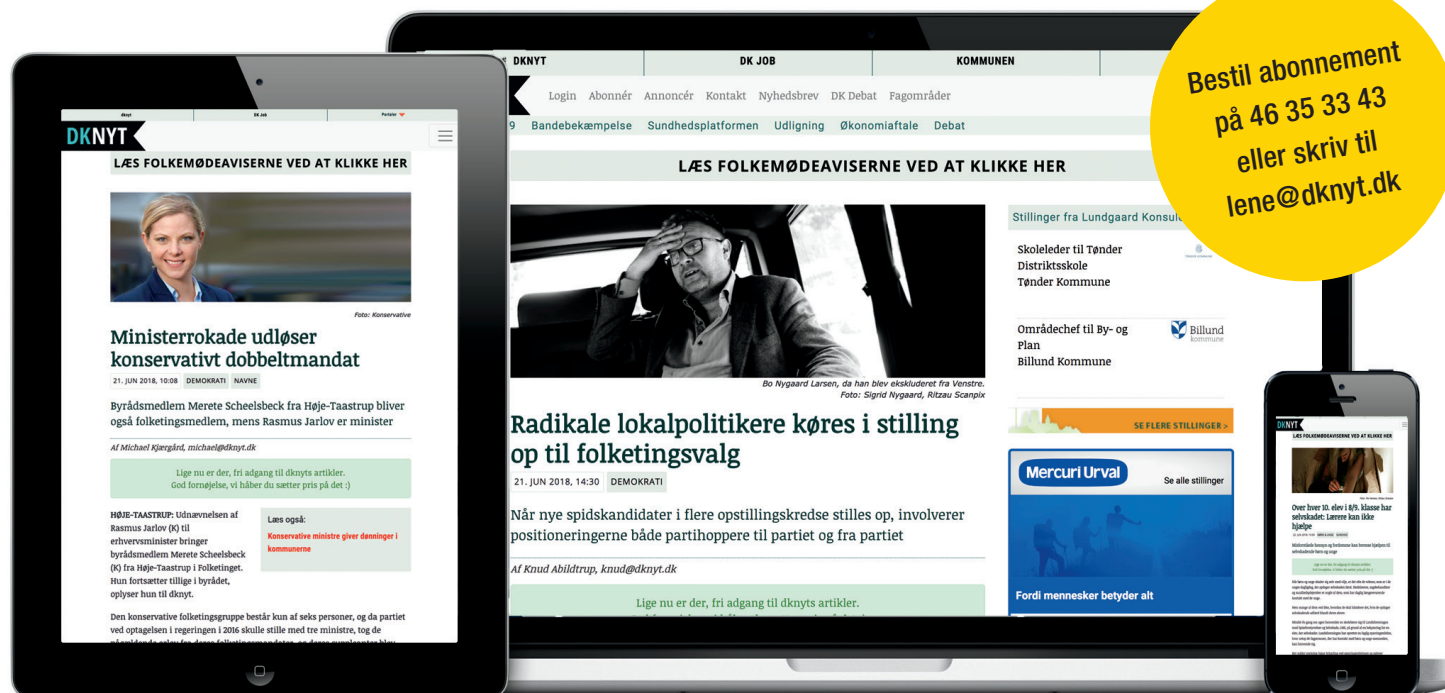
Foto: Mads Jensen / Ritzau Scanpix

kr. mere for en byggesag, men på den her måde behøver vi ikke tage pengene fra andre områder, forklarer afsnitsleder for byggesager Jan Kurt Rendboe.

For at involvere roskildenserne og lette presset på de ansatte har byrådet indført en såkaldt frit lejde-ordning. Alle får frit lejde resten af 2018, så man kan indberette det, man har glemt til kommunen. Fra 1. januar 2019 vil der være en BBR-bøde, som kan løbe op i 5.000 kr.

- Der er mange grundejere, som gerne vil have orden i sagerne. Vi håber, at det bliver taget i en venlig ånd, siger Tomas Breddam.

DKNYT



Hold dig opdateret med de kommunale nyheder med et gratis prøve-abonnement på dknnyt.dk

Abonnementet giver adgang til nyhedstjenesten og tre daglige nyhedsbreve.

Teknisk bøvl, når anbragte børn skal snakke med "kommunedamen"

Video- og sms-kontakt med anbragte børn og unge gør det nemmere for sagsbehandlere at hjælpe, viser forskningsprojekt. Men der var uventet mange forhindringer.

o kontakt

Anni Kristensen
anni@kommunen.dk

Kan IT forvandle en sagsbehandler fra at være "kommunedamen", som det anbragte barn ser hvert halve år, til at være en kendt person, som barnet tør betro sig til?

Ja, viser et fem-årigt forskningsprojekt om teledialog, som VIVE og Aarhus Universitet har gennemført i samarbejde med syv kommuner: Herning, Horsens, København, Norddjurs, Randers, Silkeborg og Aarhus.

Til gengæld har det vist sig at være mere bøvl at indføre end forventet, især fordi kommunerne har været udfordret af teknologien.

- Det har været vanskeligt at få til at fungere, erkender seniorprojektleder hos VIVE Stinne Aaløkke Ballegaard.

Opbygget tillid

Det positive først: Konklusionen på projektet er, at teledialog, når det fungerede over længere tid, kan være til stor nytte for både børn og unge og deres sagsbehandlere. Mange af de deltagende børn og unge var glade for, at de følte sig set og hørt af sagsbehandleren, og der blev opbygget tillid.

En pige fortæller i rapporten om videosamtalerne:

"Jeg synes, det er rart, at hun kender mig bedre. Og hvad der foregår med mig, min far og min mor. Også herude, hvordan det går."

En anden er på linje:

"Vi har snakket rigtig meget om tingene. Sådan nogle ting, som jeg ikke vil snakke med de voksne [på anbringelsesstedet] om. Der var en perio-

de, hvor jeg ikke havde det så godt med de voksne, og så var det godt, at jeg havde en anden, der var et stykke væk, at snakke med i stedet for".

Sagsbehandlerne på den anden side oplevede, at de fik bedre viden om børnene, og at det gjorde dem i stand til at træffe bedre beslutninger.

En sagsbehandler fortæller i rapporten:

"Inden vi fik mobiltelefoner - der føler jeg, at den relation, der var mellem mig og mine unge, det var "kommunedamen". Nu er jeg mere blevet en fortrolig voksen. De unge, der aldrig ville tage kontakten, de får altså smidt en sms afsted nu, fx "Jeg har det helt vildt dårligt. Jeg cuttede i går". Det er en oplysning, jeg aldrig nogensinde ville have fået, hvis jeg bare havde indkaldt til en børnesamtale om tre måneder."

Den mere direkte dialog gør det muligt for børnene selv at bringe ting på banen, mens sagsbehandlerne kan følge direkte op på de unges oplevelse af for eksempel samvær med deres biologiske forældre, hjælpe med uddannelsesvalg osv. Når sagsbehandleren får et bedre kendskab til de unge og deres ønsker, øger det kvaliteten af beslutningerne, fremhæver rapporten. Det gælder også på netværks-

møder, hvor sagsbehandleren bedre kan sikre, at de unges stemme bliver hørt og anerkendt.

Et eksempel fra en sagsbehandler:

"Hvis jeg skulle tale med hende i mobilen, kunne hun sige: "Jeg synes bare, som far siger", så kan jeg ikke finde ud af, om hun mener det eller føler sig presset. Dengang jeg snakkede med hende (på videoen), kunne jeg se, at hun blev ked af det. "Hvad er så fremtidsplanerne?". "Jeg skal hjem til far, når jeg bliver 18". "Er du sikker?". "Ja". Og så trillede det bare, og det ville jeg jo ikke kunne se over telefonen. Og så sagde jeg: "Nej, det tror jeg ikke. Du bliver faktisk ked af det nu." Og så brød hun sammen."

Krav til datasikkerhed

Så vidt de gode resultater. Til gengæld lykkedes det kun for halvdelen af de involverede sagsbehandlere i projektet at gennemføre et forløb med teledialog, og i det hele taget har der været mange udfordringer med at få teledialogen til at fungere.

Et af de største problemer har været, at man af hensyn til datasikkerhed ikke bare må skype og sms'e på den måde, børnene er vant til. I stedet skulle der findes sikre dataløsninger, som ofte krævede indkøb af licenser til IT-systemer, som slet ikke er indrettet til børns og unges behov.

Det har krævet samarbejde mellem sagsbehandlere og kommunens IT-folk, og den dialog har ofte været mangelfuld.

- Det betød i flere kommuner, at projektet blev udfordret af selv små tekniske pro-

blemer, hvilket skabte frustration blandt deltagerne, hedder det i rapporten.

Det var også en stor udfordring for IT-afdelingerne i forhold til licenser og sikkerhed, at børn og unge skulle have adgang til systemer, som er bygget til kommunens interne organisation.

Desuden kunne kommunerne kun i begrænset omfang hjælpe med support til de anbragte unge.

"Teledialog skal ikke bare fungere på de mobiltelefoner, tablets eller computere, der er til stede på anbringelsesstedet, men der skal også sikres internetforbindelser, laves aftaler om brug af internet med pædagoger og plejeforældre og ydes support, når softwaren giver fejlbeskeder eller bryder sammen," fremgår det af rapporten.

I mange tilfælde har forskergruppen derfor måttet påtage sig arbejdet med IT-support på anbringelsessteder og i forhold til de deltagende børn og unge.

Koks i kommunikationen

Også på andre måder har teknikken drillet, og det har givet store frustrationer, skuffelser og spild af tid for både sagsbehandlere og børn og unge, når aftaler om videosamtaler ikke blev overholdt. Årsagerne kunne være mange - et udpluk af eksempler:

- Sagsbehandleren er offline. Den unge forsøger at sende chatbeskeder for at genoprette kontakten. Sagsbehandleren har opfattelsen af, at den unge slet ikke har kontaktet hende og ikke har behov for samtale.
- Den unge er offline. Sagsbehandleren tror, at den unge ikke gider chatte, men hendes offlinestatus skyldes, at hun er kommet til at logge af.
- Den unge får ny mobiltelefon og kan ikke få videoen til at fungere.
- Den unge kan ikke logge på video, fordi adgangskoden er udløbet.





- Sagsbehandleren har været syg og er derfor offline.
- Den unge ved ikke, hvordan man kan tænde for video på mobiltelefonen.

Den slags problemer kan bidrage til misforståelser, som kan forværre en i forvejen sårbar relation, advarer rapporten.

Andre problemer dukkede op: Unge, som var stukket af, var kommet til at smadre eller havde solgt deres iPad eller havde fået inddraget deres telefon eller iPad.

Desuden har de længere skoledage gjort det svært at finde tid til videosamtaler, som passede begge parter. De fleste involverede sagsbehandlere har valgt at holde samtalerne sidst på deres lange arbejdsdage, mens enkelte endte med at gøre det hjemmefra om aftenen.

Til gengæld kan små tekniske problemer være med til at bryde isen mellem de to parter, når rollerne vendes på hovedet, og den unge får lov at være eksperthen. Fra rapporten:

"Sagsbehandleren fortæller, at de også har grinet sammen på videoen. For eksempel fordi sagsbehandleren ikke har kunnet finde ud af at lægge på. Det gør den unge så i stedet. Sagsbehandleren bøvler også med teknikken i forhold til sine to skærme og kameraet, så den unge ser hende fra siden. Det har de også grinet lidt ad."

Utrygge plejeforældre

En særlig udfordring har været forholdet til plejeforældrene eller kontaktpersonen på den unges institution, når der pludselig blev etableret en direkte kontakt mellem barn og sagsbehandler.

Nogle har været utrygge: Hvad bliver der snakket om? Ændrer det noget på vores relation til barnet? Bliver vi spillet ud mod hinanden?

Utrygheden blev særligt udtalt, hvis fx en plejefamilie oplevede, at den unge var utilfreds med dem. Der har sågar været eksempler i forsøget på plejefamilier, som lukkede for internettet, så den unge ikke kunne gennemføre videosamtalen.

Derfor er det vigtigt for sagsbehandlerne at lave en god introduktion til konceptet og være i dialog med anbringelsesstedet for at undgå et trekantsdrama.

For sagsbehandlerne har forsøget også givet anledning til at reflektere over deres rolle: Hvor tæt skal man være på "sine" børn og unge? En sagsbehandler fortæller:

"Hun syntes bare, at jeg var så sød. Det har hun sådan sagt nogle gange, og det er jo rigtig sødt, men det er jo heller ikke meningen, at vi på den måde skal have en relation. Jeg er jo mere optaget af, at hun har det godt der, hvor hun er, og med de voksne, hun er hos."

Ifølge rapporten er der et stort spænd fra de sagsbehandlere, der gerne vil være rådgivere og livline for de

unge, til dem, som i lyset af arbejdspresset holder fast i at fokusere på myndighedsarbejde.

I hvert fald er det vigtigt, understreges det i evalueringen, at forventningerne bliver afstemt, så de unge ikke bliver skuffede over, at de ikke altid kan få fat på sagsbehandleren.

God idé for nogle

Alt i alt er der altså en del udfordringer forbundet med teledialog. Derfor er det kun en god idé for de kommuner, der bevidst går efter at erstatte brandslukning med forebyggelse, understreger seniorprojektleder Stinne Aalykke Ballegaard.

- Det er en rigtig god idé, hvis man som kommune kan se, at det passer til ens strategiske arbejde med, at man gerne vil have en tættere opfølgning på de unge. Hvis man derimod tænker: Vi er simpelthen så pressede, vi holder som udgangspunkt kun de lovpligtige samtaler, så skal man virkelig tænke sig om, for der er meget arbejde i det, siger hun.

Kaster man sig ud i det, skal man sørge for at inddrage IT- og juridisk afdeling og for at have den nødvendige ledelsesmæssige opbakning i indkørfasen, som godt kan være lang og frustrerende.

- Der skal være en politisk og ledelsesmæssig vilje til, at

Når sagsbehandleren ikke tager telefonen

Teledialog kan være en løsning på det problem, at mange anbragte børn og unge har svært ved at komme i kontakt med deres sagsbehandler.

En ung dreng fortæller i rapporten, at han har opgivet og i stedet skriver ting ned til næste børnesamtale:

Ung: Så ville jeg nok skrive det ned. For at være sikker på, at jeg husker det.

I: Ja, og så vente? Du ville ikke ringe til hende?

Ung: [Ryster på hovedet]. Det er ikke så tit, hun tager telefonen.

I: Fortæl lidt om det. Har du prøvet at ringe til hende?

Ung: Ja. Mange gange.

I: Hvad sker der så?

Ung: Så er den på telefonsvarer, eller også tager hun den ikke.

I: Ringer hun så tilbage?

Ung: Nej, ikke så tit.

det her er noget, vi vil. Det stiller nogle krav til kommunal rammesætning og til organisering internt. Når det er på plads, kan det bidrage positivt til det socialt faglige arbejde, siger Stinne Aalykke Ballegaard.

Opbakning fra NGO

Hovedtanken i teledialog bakkes op af Tabuka, landsforeningen for nuværende og tidligere anbragte.

- Overordnet synes vi, det er

en fantastisk idé, hvis anbragte kan kontakte deres sagsbehandler uden at skulle møde op hos kommunen, siger næstformand Bente Nielsen.

- Det er i hvert fald noget, man har savnet som anbragt. Sagsbehandleren skal gerne være den sikre person, man kan gå til, når man føler sig udsat i sin anbringelse. Det vil være et kæmpe plus, hvis man nemmere kan få fat på socialrådgiveren, siger hun. ●

ET
AGE
BYGGERI

STUDIO
BO
LIGER

SKOLER

Institutioner

Senior-
boliger

Kontor

Concept Living A/S by abc

+45 8681 2630 | kontakt@conceptliving.dk

Nyvalgte eks-spidsen vinker farvel til byrådet

Holbæk. Det politiske billede i Holbæk Byråd er inden for få måneder vendt op og ned, blandt andet fordi både Søren Kjærsgaard (V), som var borgmester frem til årsskiftet, og daværende oppositionsleder Sine Agerholm (S) nu siger farvel og tak til deres nyvundne pladser i byrådet. Sine Agerholm blev inden valget detroniseret som S-spids af nuværende borgmester Christina Krzyrosiak Hansen (S) og dannede herefter Lokallisten sammen med gruppeformand Finn Martensen. Begge blev herefter slettet fra den socialdemokratiske medlemsliste, og han overtager hendes post i Økonomiudvalget, da hun helt forlader kommunen for et nyt job på Ærø.

Sag om politikervold kommer ikke for retten

Dragør. Der er ikke materiale nok til at gå videre med nogen af de anmeldelser, borgmester Eik Dahl Bidstrup (V) og byrådsmedlem Svend Mathiesen (Tværpolitisk Forening) i september rettede imod hinanden efter et økonomiudvalgsmøde.

Borgmesteren har meldt sin byrådskollega for vold på grund af, hvad han oplevede som et hårdt slag på skulderen, mens Svend Mathiesen har meldt Eik Dahl Bidstrup for falsk anmeldelse.

Borgmesteren ønsker ikke at gå videre med sagen, oplyser han på Facebook, hvor han også afviser, at anmeldelsen var et forsøg på at få opmærksomhed op til valget.

- Min intention har alene været at sige fra overfor brug af fysiske og verbale trusler i det politiske arbejde, skriver han blandt andet.



Vestkysten skal trække endnu flere turister

Vesterhavet. Vesterhavets tiltrækningskraft skal lokke endnu flere turister til. Og en ny udviklingsplan skal gøre Vestkysten til en af de mest attraktive kystdestinationer i Europa, skriver Ritzau.

Målet er, at turismen når op på 23 millioner overnatninger i 2025, hvilket er en årlig vækst på 3,3 pct.

Planen, der lægger op til øget fokus på 18 forskellige destinationsområder og 19 initiativer, er for første gang nogensinde lavet i et samarbejde mellem erhvervslivet, 11 kommuner, tre regioner og staten.

Derudover er Realdania og Dansk Kyst- og Naturturisme med.

Borgmesteren bakkes nu op af et mindretal

GLOSTRUP. Konstitueringsflertallet bag borgmester John Engelhardt (V) er blevet til et mindretal, da det ekskluderede Venstrebyrådsmedlem Lars Thomsen har dannet sit eget parti Bylisten og fundet sammen med Socialdemokratiet, SF og Enhedslisten. Også De Konservative har skiftet side og er med i et nyt flertal udenom borgmesteren.

Borgmesterflertallet, der umiddelbart efter KV17 bestod af Venstre med syv mandater, Dansk Folkeparti med to og De Konservative med et, altså 10 mod oppositionens 9, er dermed vendt til et mindretal på 8 mod oppositionens 11 mandater.

Det nye flertal vil nu udarbejde et fælles politisk arbejdsprogram for det fremtidige samarbejde, hedder det i en meddelelse fra flertalspartierne, der sigter efter at lave budget sammen, oplyser de.

Kritik af gruppeformands ledelsesstil

Nyborg. Socialdemokratiet i Nyborg er organisatorisk blæst i stykker af internt stormvejr efter partiets valg af ny spids efter nederlaget ved KV17. Ny frontfigur er byrådsmedlem Sonja Marie Jensen, spidskandidat til KV21 og gruppeformand, hvis ledelsesstil skal have fået fem ud af ni medlemmer af den lokale partibestyrelse til at nedlægge deres poster.

- Jeg er blevet råbt lige ind i hovedet, siger byrådsmedlem og tidligere spidskandidat Vibeke Eilertsen til Fyens Stiftstidende. Hun fortæller videre, at flere i byrådsgruppen 'blev behandlet både ydmygende og uværdigt' på det møde, hvor der blev omfordelt poster efter skiftet af spidskandidat.

Sonja Marie Jensen stiller sig over for TV2 Fyn uforstående overfor kritikken.

SVANEKE FRISKOLE

Ét fællesskab

SVANEKE SKOLE
 svaneke.dk tlf 50800580

Velfærdsteknologi i virkeligheden

Denne klumme sætter fokus på de gode velfærdsteknologiske historier, giver læseren et tiltrængt forspring og trækker de gode eksempler og ideer frem i lyset.

Af Anders Lyck Fogh-Schultz

Seniorkonsulent ved Teknologisk Instituts Center for Velfærds- og Interaktionsteknologi og netværksleder i CareNet - Nationalt Netværk for Velfærdsteknologi



Telepresence-robotter styrker fællesskaber

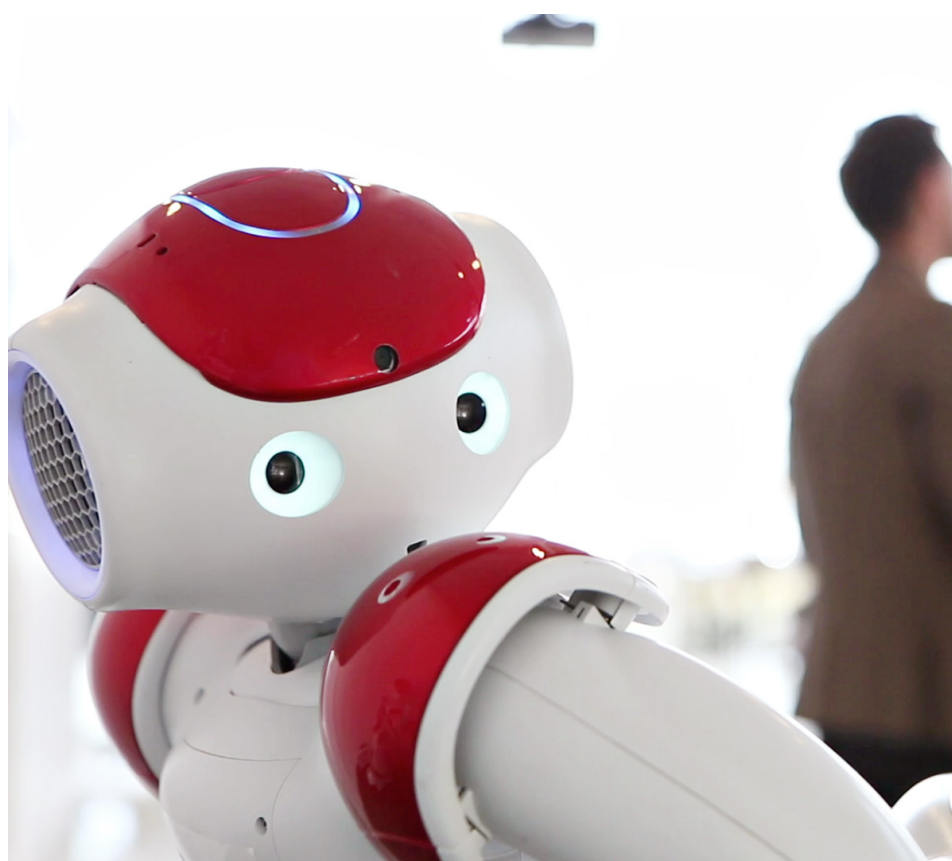
Min rejse ind i velfærdsteknologiens verden har indtil videre været i godt og vel tre år, og som netværksleder for CareNet har jeg talt med et hav af spændende nøglepersoner, der hver dag arbejder med at implementere teknologiske løsninger. Og jeg har set, afprøvet og ikke mindst formidlet viden om stort set alt, hvad der findes på markedet i dag.

Teknologiens stade, State of the Art, i Danmark er højt.

I de mere end ti år, vi har talt om velfærdsteknologi herhjemme, har tendensen været, at velfærdsteknologien er blevet set som et hjælpemiddel - typisk til ældre- og handicapområdet, hvor borgere og personale via teknologi har fået hjælp til opgaver i hverdagen og arbejdslivet. Vi har talt om selvhjulpenhed, egenmestring og teknologiunderstøttelse. Ja, sågar om frihedsteknologi, der sætter fokus på uafhængighed af andres hjælp og værdigheden ved at være sig selv i eget hjem som ældre eller handicappet.

Teknologiske veje til trivsel

En stigende ældrebefolkning og knappe ressourcer har længe været en demografisk udfordring. Og en ny brændende platform kan være vokset frem i disse år, hvor forekomsten af børn og unge med en diagnose eksploderer. På få år er der faktisk sket en fordobling af den andel, der får en diagnose som autisme, angst eller ADHD. Hvert 10. barn i Danmark under 15 år får en psykiatrisk diagnose og kan have svært ved at forstå verden omkring sig, svært ved at indgå socialt og gennemføre aktiviteter



Gennem en robot kan en fraværende elev eller medarbejder deltage i fællesskabet. Billedet er fra CareLab Showroom hos Teknologisk Institut, som er et udstillings- og demonstrationscenter for velfærds- og interaktionsteknologi.

eller ved at fungere i en 'normal' skoledag i interaktion med andre børn og voksne. Alt sammen på forskellige måder og i forskellig grad. Især skolerne og uddannelsessystemet er udfordret, idet de udfordrede børn mangler støtte og hjælp og nye metoder (måske teknologiunderstøttede) til at tackle hverdagen.

Det handler om trivsel, om social inklusion og om alternative måder at skabe fællesskaber på. Og det handler om nye pædagogiske og teknologiske tiltag, der kan gøre en positiv forskel i samspil med det enkelte barn og diagnosen. Det minder rigtig meget om den måde, velfærdsteknologien til ældre- og handicapområdet er blevet implementeret på i landets kommuner igennem mange år. Måske vi skal italesætte interaktionsteknologien til børn- og ungdområdet som en oplagt pædagogisk pendant til velfærdsteknologien?

En robot på katederet

Og her er mit pitch: Jeg var for nylig med-vært på en event hos Teknologisk Institut i Odense, hvor vi havde inviteret en lang række nye teknologier til at komme og give deres bud på, hvordan sociale, interaktions-, lærings- og såkaldte avatar- og telepresence-robotter kan bidrage til nye måder at mødes og lære på for især børn og unge. Vi havde besøg af robotter

med sjove navne som Sanbot, Silbot, Pepper, Nao, Paro, AV1 og OriHime. Formålet med dagen var at se nærmere på allerede eksisterende erfaringer på området - og samtidig få et smugkig ind i fremtiden; hvad findes der (teknologioverblik) - og hvilke muligheder findes allerede i forhold til robotter i læringsammenhænge (best practise). Interessen for eventen var stor, og vi fik i løbet af eftermiddagen en række bud på, hvordan interaktionsteknologi (som et samlet begreb) kan anvendes sammen med børn og unge og for eksempel bidrage til social inklusion.

Eksempel: Et barn kan af forskellige årsager ikke deltage i undervisning under længere fravær. Med hjælp fra en telepresence-robot som for eksempel den japanske OriHime kan barnet have en form for fysisk tilstedeværelse i klasselokalet, idet robotten placeres for eksempel på katederet med øjnene vendt mod klasselokalet og de andre børn. Når robotten er tændt, streamer den det, der foregår i lokalet, til den person, der så sidder hjemme og følger med via sin smartphone med billede i HD-kvalitet og lyd fra klasselokalet. Kommunikationen er tovejs, og personen hjemme kan tale med de andre børn i klasselokalet via sin telefon. Samtidig kan barnet hjemme benytte robotens arme til at sig-

nalere eller gestikulere følelser: vink, hej, overraskelse, forståelse etcetera.

Pædagogik i højsædet

OriHime-robotten er ikke særegen ved disse egenskaber, og lignende robotter anvendes på børneafdelinger på hospitalerne, hvor behovet for kontakt med og tilstedeværelse af andre mennesker er udtalt.

Der er naturligvis altid en række årsager til, at et barn ikke kan følge undervisningen. Det kan være alt fra angst eller sociale vanskeligheder til alvorlig sygdom. Men med hjælp fra interaktionsrobotter kan man være med til at sikre social inklusion - og selve formålet med interaktionsteknologi må netop være at assistere og inkludere mennesker med behov i deres dagligdags aktiviteter og hverdagsliv ved at skabe nye former for interaktion mellem mennesker og teknologi. Helt på samme måde som med velfærdsteknologiske hjælpemidler.

Mange af deltagerne ved vores event var personer med en pædagogisk interesse eller baggrund i undervisningssektoren. Og netop de pædagogiske perspektiver er i højsædet, når vi taler om interaktionsteknologier.

Robotter skubber på udviklingen

Robotterne har helt konkret to styrker: inklusionselementet og motivationselementet. De sikrer, at alle kan have samme tilstedeværelsesmulighed til trods for de vanskeligheder, en elev må have, og så spiller de direkte ind i det klassiske læringsparadigme: Leg og Lær/Lær og Leg. Specielt indenfor det sidste kan denne nye type interaktionsteknologier stimulere børns interesse i videnskabelige færdigheder såsom design, programmering og arbejde med informationsteknologi. Og således være med til at indfri den overordnende vision om Danmark som verdensførende gennem forskning, innovation og uddannelse.

Hvad enten vi taler teknologi til ældre- og handicapområdet eller teknologi til børn og unge med psykiske og sociale vanskeligheder, er fakta, at vi reelt med velfærdsteknologi kan adressere begge områder og derved imødegå den samfundsmæssige udfordring ved hjælp af teknologi. Det drejer sig om viljen til forandring og nytænkning.

En af mine vigtigste opgaver hos Teknologisk Institut er netop at arbejde med implementering og udbredelse af teknologi. Ved at kigge ud over 'de faste rammer' og den gængse målgruppe for et givet produkt kan vi være med til at hjælpe en større og bredere gruppe af mennesker. Velfærdsteknologi har ofte været kendetegnet af teknologiunderstøttelse; med interaktionsteknologier er jeg sikker på, at vi kan nå endnu længere, nemlig derhen, hvor teknologi vil berige os, skabe nye fællesskaber og sikre social inklusion. Fremtiden venter. Men robotterne er her allerede. ●

"... med hjælp fra interaktionsrobotter kan man være med til at sikre social inklusion - og selve formålet med interaktionsteknologi må netop være at assistere og inkludere mennesker med behov i deres dagligdags aktiviteter og hverdagsliv ved at skabe nye former for interaktion mellem mennesker og teknologi ..."

Ordførerne

Kommunalordførerne skriver på skift om aktuelle politiske mål, udfordringer og sager. I denne uge **Susanne Eilersen** (DF)

URO I BAGLANDET KAN SPLITTE KL

Det er ikke alle 98 kommuner, der klapper i hænderne over KL's formandskab og forhandlingsresultat i økonomiaftalen for 2019 - tværtimod.

Sagens kerne er en kompensationsordning på 1,1 milliard kroner om året primært målrettet hovedstadskommuner, der må aflevere en del penge grundet en regnefejl i udligningssystemet fra Danmarks Statistik.

Der var ellers lagt op til forhandlinger om en justering af det kommunale udligningssystem i Økonomi- og Indenrigsministeriet i foråret. Men forhandlingerne faldt til jorden, og eneste ændring blev rettelsen af en fejl omkring uddannelsesniveaue for udlændinge.

1,1 milliard til de rige

En fejl, især de store kommuner har kunnet nyde godt af de seneste tre år. Penge, som kommunerne ikke var berettigede til og nu må aflevere igen. Men med den nye kommuneaftale har regeringen og KL aftalt, at disse privilegerede kommuner skal have en håndsrækning med en overgangsordning på 1,1 milliard for at kompensere for tabet de næste to år.

Derimod kan de kommuner, der i årevis er blevet snydt for penge, kigge langt efter en lignende håndsrækning fra såvel regeringen som KL, da der ikke i kommuneaftalen står et ord om, at disse kommuner får så meget som en bøjlet femøre i erstatning for de millioner, de er blevet snydt for gennem tre år.

Disse kommuner, der blandt andet omfatter Lolland og Hjørring, føler sig nu svigtet af KL, fordi borgmestrene på et repræsentantskabsmøde for nylig havde forstået det således, at de af KL's formandskab havde fået lovning på, at kompensationsordningen, der var et ønske fra regeringen, ikke ville være en del af økonomiaftalen. Den skulle i stedet indgå i en særskilt aftale, som det så var op til regeringen at finde flertal for.

Altså ikke en aftale, der var blåstemplet af KL.

Således endte det som bekendt ikke. Nu ligger kompensationsordningen i økonomiaftalen for 2019, og dermed har KL været med til at sikre et flertal for ordningen, da både S og DF jo stemmer for en aftale indgået mellem parterne.

Nogle borgmestre sætter spørgsmålstegn ved deres fortsatte medlemskab af KL, hvis KL kun vil slås for et fåtal af kommunerne.

Jeg synes også lige, det er værd at nævne, at en del af de kommuner, der gennem tre år er blevet snydt for millioner i tilskud, er kommuner, der har svært ved at få økonomien til at hænge sammen i forvejen, så de har været nødt til at sætte kommuneskatten op. En skattestigning for borgerne, der måske kunne have været undgået, hvis alle kommuner var stillet lige.

Dette har skabt så megen vrede, at nogle kommuner har indledt en retssag imod staten.

Så hvor står KL i fremtiden? Ser vi stadigvæk et samlet KL, eller knækker landsforeningen over i to organisationer? En for de store kommuner og en for de mindre kommuner og landdistrikterne, der kæmper for at kunne levere en ordentlig velfærd til deres borgere?

Vi så den opdeling i forhandlingerne om den kommunale udligning i foråret, hvor der var en skarp tone mellem hovedstadskommunerne og især de jyske kommuner.

Skommunerne skrider efter et helt nyt og gennemskueligt udligningssystem, hvor jeg tror, at KL må komme i arbejdstøjet, gå forrest, tage lederskab og sætte retning over for regeringen til gavn for alle 98 kommuner.

Ellers, tror jeg, kan KL's tid som en samlende organisation for alle landets kommuner være talte. ●

**Af Michael Kjærgård. Ærlig talt**

En fejlagtig fejl



'En våd klud i ansigtet', lød det vredt fra Hjørrings borgmester Arne Boelt (S), der mente, at den aftalte kompensation ville gå til 'kommuner, som i årevis har fået penge, de ikke skulle have haft'.

Foto: Henning Bagger / Ritzau Scanpix

Politik handler om, hvad man vil. Alle vil naturligvis det bedste; de er bare ikke enige om, hvad det bedste er, og hvordan man opnår det. Men principielt. Indenfor politik er det desuden tilladt at have følelser, ja, vel i nogen grad ønskværdigt, selvom et vist emotionelt mådehold vil være formålstjenligt i henseende til at få sin politik igennem. Men uden en vis følelsesmæssig drivkraft såsom ansvarlighed, rimelighed, retfærdighed og social forståelse går det ikke.

Indenfor jura har følelser derimod ingen rolle. Regler gælder, hvad enten man er enig eller ej, og ligesådan er det med matematik. De samme tal lagt sammen, trukket fra eller ganget med hinanden giver samme resultat, uanset hvem der regner. Derfor er det som regel klogest at holde de tre ude fra hinanden, så juraen og matematikken ikke bliver følelsesbestemt og politikken ikke udarter til lidenskabsløst regel- og regnearksregimente.

Tal eller rimelighed?

Når det kommer til anvendt økonomi, er det imidlertid vanskeligt at opretholde adskillelsen, og hverken jurister, økonomer eller politikere er formentlig særlig interesserede i det. Et godt eksempel er den strid om det hjørne af det kommunale udligningssystem, der gælder registrering eller ikke-registrering af udlændinges uddannelsesniveau, og den betydning, forskellen mellem de to har for, hvilke kommuner der får hvor meget.

Ud fra en ren økonomisk betragtning er det bare et spørgsmål om, hvilke tal der hældes ind i hvilken ligning, mens det i politisk henseende kan være et spørgsmål om både rimelighed og retfærdighed. Og for juristerne en dissektion af, hvad diverse bestemmelser tilsammen peger på.

I den politiske version er det hele kogt sammen til, at en midlertidig periodes ikke-registrering af udlændinges uddan-

nelsesniveau er 'en fejl' eller måske ligefrem 'en regnefejl', som i den økonomiske version ville have gjort en forskel på adskillige milliarder kroner over det årti, striden står om. Den juridiske version har vi til gode - endnu da, men et antal kommuner har varslet en retssag for at få de penge, de selv mener at være blevet 'snydt' for.



"Politisk kan selv en tabt retssag være et ganske brugbart instrument"

Det hele startede med en journalistisk genistreg, da Nordjyske sidste efterår fik et datafirma til at regne på, hvad udligningsbeløbene ville have været, hvis man 2007-2017 havde skelnet mellem udlændinge med og uden uddannelse, ligesom man gjorde i årene før og efter. Resultatet blev præsenteret under overskriften 'Provinsen snydt for millioner', og derfra kørte toget.

I kommuner, der på den måde ville have fået mere, var den politiske vrede nærmest naturgiven, og i sammenslutningen Danmark på Vippen ikke mindre. Nordjyskes oprindelige kategorisering af miseren som 'sådan nogle fejl i systemet'

blev af Danmark på Vippen skærpet til 'de mange milliarder, som hovedstadskommunerne fejlagtigt har fået udbe-

"En gammel regnefejl"

Godt en måned senere nåede sagen frem til Sjællandske, der uden reservation kaldte den 'en gammel regnefejl', og i Næstved Byråd luftede Helge Adam Møller (K) muligheden for 'en erstatningssag overfor staten'. Efter nogle uger var sagen i samme avis vokset i ordvalg til 'en grov regnefejl', og det lokalt valgte folketingsmedlem Magnus Heunicke (S) kaldte økonomi- og indenrigsminister Simon Emil Ammitzbøll-Bille (LA) i samråd.

Samrådet blev holdt i januar i et lukket møde i Folketingets Landdistriktsudvalg, hvor ministerens position var, at 'man kan ikke bare trække i en automat og sige, at hvis man ændrer et lille kriterium, så kan man se, hvad kommunen havde fået i stedet'. Derefter blev fejlretorikken droslet lidt ned, men det varede kun, til økonomiaftalen mellem regeringen og KL faldt på plads med en kompensation til de kommuner, der fra næste år bliver ramt af et ændret beregningsgrundlag for den kommunale udligning.

'En våd klud i ansigtet', lød det vredt fra Hjørrings borgmester Arne Boelt (S), der mente, at den aftalte kompensation ville gå til 'kommuner, som i årevis har fået penge, de ikke skulle have haft'. Ifølge Nordjyske, der jo startede kampagnen og stadig ufortrødet siger, at kommunerne er blevet 'snydt', vil en halv snes af dem nu gå rettens vej for at få, hvad de betagter som deres retmæssige penge. Andre kommuner foretrækker at trække i trådene politisk ud fra den betragtning, at der jo ikke er overtrådt nogen lov, men truffet en politisk beslutning.

Er man uenig i sådan en, forekommer en retssal ikke det mest oplagte sted at få den ændret. Men på den anden side: Politisk kan selv en tabt retssag være et ganske brugbart instrument. ●

Hvorfor 'hvorfor' virker mod stress

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



Jonathan Løw

Rådgiver og foredragsholder

Jeg kender det personligt fra nogle af mine gode veninder, der arbejder som sygeplejersker. Deres HVORFOR til at gå sygeplejevejen var klar: De ville yde omsorg og nærvær i forhold til andre mennesker.

I praksis indgår de imidlertid i dag i organisationer, hvor dette HVORFOR er trådt i baggrunden til fordel for processer, IT-systemer og faglighed forstået som faglighed, når vi taler om at skifte forbindelse på et sår - ikke faglighed som tid og nærvær.

Balancen mellem HVAD og HVORFOR

Det er dette gab imellem HVAD og HVORFOR, som gør, at begge mine veninder har været syge med stress. De bliver simpelthen syge, fordi de ikke får rammerne til at udleve deres HVORFOR i praksis.

Netop derfor er det at have et klart HVORFOR og ikke mindst udleve dette HVORFOR i praksis helt afgørende for fremtidens organisationer. Ellers dræber vi arbejdsglæden, øger stressen og ødelægger til sidst det omsorgssamfund, som tidligere generationer har bygget op.

Organisationer, der inspirerer, organisationer, der vækker tillid og loyalitet på langt sigt, er de organisationer, der får os til at føle, at vi udretter noget, der er større end blot at levere et produkt eller service. Den følelse af en alliance med noget større er grunden til, at vi bliver ved med at gå med vores hjemmeholds klubtrøje, selvom holdet ikke er nået frem til slutspillet i snart 10 år og heller ikke har udsigt til det.

Hvad enten vi kan lide at indrømme det eller ej, er vi ikke totalt rationelle væsener. Hvis vi var det, ville ingen nogensinde forelske sig, og ingen ville nogensinde starte en virksomhed. Overfor en så overvældende sandsynlighed for fiasko ville ingen rationel person nogensinde løbe nogen af disse risici. Men det gør vi. Hver dag. Fordi det, vi føler for noget eller nogen, er stærkere end det, vi tænker om det eller dem.

Fatal mangel på et HVORFOR

På samme måde kan enhver organisations udvikling eller resultater måles på to akser. Den første er tid, og den anden er eksempelvis indtægter, performance eller borgertilfredshed.

Når en organisation grundlægges, er, hvad den gør, uløseligt forbundet med, hvorfor den gør det. Også selvom organisationen ikke kan udtrykke sit HVORFOR i ord. Efterhånden som organisationen vokser, vokser også dens HVAD og dens HVORFOR hånd i hånd. Men efterhånden som organisationen skalerer op over tid og ansætter flere mennesker, bliver spaltning en reel trussel.

Det gælder for en skole. Det gælder for en daginstitution. Det gælder for en kommune. Det gælder for en IT-afdeling. Og det gælder for en virksomhed.

I begyndelsen, når en organisation er lille, er



SILLE VEILMARK / RITZAU SCANPIX

”Når sygeplejersker bliver ramt af stress, er det ikke bare, fordi de har travlt. Det er også, fordi travlheden gør det sværere at få øje på den arbejdsglæde og motivation, der skal give det hele mening.”

det grundlæggerne, der foretager de første ansættelser og direkte deler deres vision med teamet. Alle arbejder ofte på samme kontor. Hvis ikke, er de typisk i daglig kontakt. De ansatte inspireres af grundlæggerens vision, og de er glade for at komme på arbejde. De giver organisationen alt, hvad de har, selvom lønnen er beskeden og arbejdstiden lang. Under disse omstændigheder forbliver HVORFOR i live og sundt.

Distance stresser

Efterhånden som organisationen bliver større, begynder tingene at ændre sig. Den oprindelige grundlægger ansætter nogen til at ansætte og styre medarbejderne. Med tiden bliver der indført en ledelsesstruktur til at administrere væksten. Den person, der blev ansat til at ansætte folk, ansætter nu en anden til at hjælpe med denne opgave. Efter et stykke tid kommer de mennesker, der bliver ansat, længere og længere væk fra grundlæggeren og grunden til, at organisationen gør, hvad den gør. De nye ansatte begynder instinktivt at fokusere på det HVAD, der er lettere at måle,

og snart fremstår HVORFOR uklart. Det tidspunkt, hvor dette sker - når HVORFOR bliver uklart, og fokus skifter til HVAD - er spaltningen.

Selvom vi måske ikke er i stand til at artikulere forandringen, kan vi alle erkende, hvornår vores organisation oplever spaltningen. Symptomerne inkluderer forøget stress, reduceret passion og lavere produktivitet, engagement og innovation. Folk begynder at sige ting som: ”Det plejede at føles som en familie her. Nu føles det bare som et job”.

Penge betyder mindre

’Lige et øjeblik,’ siger du måske, hvis jeg spørger til meningen med jeres team og organisation.

’Arbejder de fleste mennesker ikke for at tjene penge? Det er vel det indlysende ’hvorfor’?’

Men for det første er penge et resultat. Selvom de er en del af billedet, er det ikke penge, der inspirerer nogen af os til at stå ud af sengen om morgenen. Og til kynikerne derude, som tror, at de eller andre virkelig står ud af sengen om morgenen på grund af pengene, stiller jeg dette spørgsmål: Hvad er grunden til at ønske sig disse penge? Er det for at opnå frihed? For at rejse? For at give dine børn en livsstil, du ikke selv havde? Er det for at score point og vise, at du har gjort mere end andre?

Pointen er, at det ikke er penge, der driver mennesker. HVORFOR giver os en meget dybere forståelse af, hvad der motiverer og inspirerer os. Det er formålet, sagen eller overbevisningen, der driver enhver organisation og ethvert menneskes individuelle karriere. Hvorfor eksisterer jeres organisation? Hvorfor stod du ud af sengen i morges? Og hvorfor kan andre ikke bare være ligeglade med det? ●

Dette indlæg er inspireret af lederguiden ’Find dit hvorfor’, som udkommer juni 2018.

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

**”Kineserne kan godt lide vores middelalderby med snævre gader og bindingsværkshuse.”**

Dennis Jensen, erhvervs- og udviklingschef i Randers Kommune, om samarbejdsaftale om at opføre en kopi af hele Randers midtby et ukendt sted i Kina. Til Amtsavisen

Lægeflugt er tegn på desperat ressourcemangel

o sundhed**Af Kirsten Ilkjær**

speciallæge i psykiatri og næstformand i Lægeforeningen

I begyndelsen af juni kom det frem, at endnu tre overlæger er på vej til at forlade den afdeling på Psykiatrisk Hospital i Risskov, som tager sig af ikke-psykotiske patienter.

Det betyder, at afdelingen nu mangler ni overlæger.

Når så mange læger har valgt at forlade hospitalet i Risskov, bunder det ifølge medierne i massive problemer med bemanding og ressourcer i forhold til opgaverne. Noget, de ansatte flere gange har gjort politikerne i Region Midtjylland opmærksomme på, uden at det har ført til forbedringer.

Ikke noget let farvel

Desværre er situationen ikke enestående i Risskov, omend situationen i den aarhusianske forstad er særlig kritisk. Over hele landet oplever læger ansat i psykiatrien stort pres fra et markant mismatch mellem et stigende antal patienter og ressourcer, der ikke slår til.

Således svarer otte ud af ti psykiatere i sygehuspsykiatrien i en ny undersøgelse,

Lægeforeningen har foretaget blandt alle landets psykiatere, at der ikke er nok sengepladser til de patienter med psykiske lidelser, som har behov for at være indlagt.

Psykiatere brænder for deres fag. Vores undersøgelse viser, at ni ud af ti speciallæger i voksen- eller børne- og ungdomspsykiatri er glade for at arbejde indenfor psykiatrien, og at tre ud af fire speciallæger i psykiatri ville anbefale specialet til en kollega. Derfor er det et meget alvorligt signal, lægerne sender ved at sige op. At dedikerede medarbejdere ikke ser anden udvej, er helt urimeligt.

Underprioriteret speciale

Læger, der siger deres job i psykiatrien op, er blot ét af flere tegn på, at psykiatrien stadig bløder. Helt grundlæggende er der behov for at få ligestillet psykiatrien med resten af sundhedsvæsenet. Jeg vil gerne anerkende, at psykiatrien er blevet løftet de senere år. Men desværre lader det fortsat til, at behandling af psykiatriske patienter ikke vægter på samme måde som behandling af patienter med fysisk sygdom. Og på trods af velment verbal opbakning heller ikke hos politikere.



Stadig flere danskere får ondt i psyken, men systemet, der skulle hjælpe, er ved at forbløde, skriver lægeforeningens næstformand med henvisning til lægeflugten fra Psykiatrisk Hospital i Risskov.

Foto: Ernst van Norde, Ritzau Scanpix

Det er virkelig trist og helt grundløst, at psykiatrien - herunder naturligvis også de ansatte - fortsat skal kæmpe med den slags fordomme. Psykiatrisk behandling hjælper mange mennesker hver

eneste dag. Mennesker, som uden behandling ikke kan få et liv til at fungere, men som med den rette hjælp bliver raske eller får det bedre.

Det kan ikke gå hurtigt nok med at sikre de nødvendige ressourcer i psykiatrien til at behandle alle, der har brug for det.

Udnyt lægernes tid

Til efteråret vil regeringen lancere en psykiatriplan. Det er en plan, som vi i Lægeforeningen længe har efterlyst. For os er det afgørende, at planen er ambitiøs. Det vil

sige, at der følger penge nok med, og at den omfatter både kommuner og regioner. At den løfter både kapacitet og kvalitet i såvel børne- som ungdomspsykiatrien samt voksenpsykiatrien.

Det handler om at udnytte speciallægenes tid og ressourcer så effektivt som muligt, eksempelvis ved at fritage dem for nogle af deres mange administrative opgaver, som tager kostbar tid fra patienterne. Kommunerne skal også blive langt bedre til at tage imod de patienter, som er parate til at blive ud-

skrevet, så sengepladserne udnyttes optimalt.

Det haster

Et tredje oplagt tiltag vil være, at regeringen og regionerne gør det muligt for praktiserende speciallæger at tilbyde behandling til de over 30.000 patienter i Danmark med nervøse, stressrelaterede eller andre psykiske lidelser i moderat grad, som i dag bliver behandlet i sygehuspsykiatrien. Den gruppe af patienter kan nemlig blive behandlet lige så godt hos praktiserende speciallæger. Endelig skal regeringen sætte sig sammen med Lægeforeningen, Yngre Læger, psykiaternes faglige selskaber og Danske Regioner for at udarbejde en ny strategi for bedre lægedækning i hele psykiatrien.

At give patienter med psykiatriske sygdomme bedre forhold er en mærkesag for Lægeforeningen. Skal det lykkes, er det vigtigt at sikre, at de ledige stillinger i psykiatrien bliver besat. Det gør vi først og fremmest ved, at politikerne hurtigst muligt giver psykiatrien den store saltvandsindsprøjtning, som den har brug for. Det kan kun gå for langsomt.

Hellere bedre ledelse end flere ledere

o ledelse**Af Martin Nielsen**

Chefkonsulent ved Center for Offentlig Kompetenceudvikling

Regeringens Ledelseskommision er netop kommet med sine anbefalinger. I anbefaling 20 skriver Ledelseskommisionen: 'Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organisationen på andre måder.'

Men spørgsmålet er, om der bare er brug for endnu flere offentlige ledere, eller om vi bør stille os selv spørgsmålet, om der overhovedet er brug for formelt udpegede ledere med retten til at lede og for-

dele?

Hvad nu hvis fremtidens organisationer - også indenfor det kommunale landskab - slet ikke har behov for flere ledere, men blot mere og bedre organiseret ledelse?

Ledelse under forandring

Den belgiske forfatter og tidligere McKinsey-konsulent Frederic Laloux har brugt to år på at undersøge 12 forskellige organisationer, som alle på et tidspunkt er gået væk fra den almindelige hierarkiske måde at drifte på - og over til en organisationsform, hvor der er masser af ledelse, men ingen formelt udpegede ledere.

I bogen Reinventing Organizations (2014), på dansk Fremtidens Organisation, beskriver han organisationsforandringen. Laloux' pointe

er, at nutidens fremherskende forståelse af ledelse er baseret på en præmis om, at en organisation kan og skal styres fra toppen. At det er ledelsens særlige ansvar at besvare spørgsmål - både om drift og fremdriften af organisationen, afdelingen eller team.

I den kommunale sektor synes dette 'verdensbillede' dog langt fra den virkelige dagligdag, som er langt mere nuanceret og flertydig end de klassiske forestillinger om ledere, der bedriver effektiv og retningsvisende ledelse. I lærebøger om offentlig ledelse fastholder vi tillige en metafor om et rationelt system, fordi en sådan opfattelse implicit forudsætter, at systemer kan designes, styres og moduleres fra et centralt sted. Vi står med

andre ord i en situation, hvor de teoretiske beskrivelser af, hvordan man lykkes som leder i det offentlige, udgør grove forsimplinger af den virkelighed, ledere befinder sig i.

Selvledelse

I stedet argumenterer Laloux for organisationsformer, hvor omdrejningspunktet er selvledelse, helhedstænkning og organisationens evolutionære formål. De medarbejdere, der til daglig konkret har med organisationens opgaver, problemer og løsninger at gøre, er også dem, der bedst kan varetage ledelse i forbindelse med selve opgave- og problemløsningen. Ultimativt betyder det, at fremtidens organisation slet ikke har brug for flere - eller nogle - formelt udpegede ledere;

organiseringen af ledelse er noget, medarbejderne tager på sig.

Det betyder også, at ledelse ikke er forsvundet. Nærmere tværtimod. De organisationer, som Laloux har undersøgt, har stor ledelseskraft. En ledelseskraft, der viser sig ved, at medarbejderne er handlekraftige og meget forandringsfleksible i deres daglige virke.

Når der ikke er langt fra tanke over beslutning til udførelse, foregår ledelse løbende og udføres af de personer, som skal føre beslutningen ud i livet. Hermed er det muligt at opnå det, som rigtig mange ledere og medarbejdere i den kommunale sektor higer efter - nemlig mening med og forståelse for kerneopgaven.

Laloux tilbyder en forståel-

se af organisationen, som bliver skabt ud af et hverdagsliv med masser af ledelse - her forstået som ledelse af mikroprocesser. Ledelse foregår i konkrete samtaler mellem kolleger, samarbejdspartnere, borgere og brugere, og ledelse kommer hermed til at handle om, hvordan deltagerne agerer i forhandlingsrummet på mikroniveau, hvor mange intentioner og dagsordener er i spil.

Indlægget kan læses i sin fulde længde på kommunen.dk, hvor der også findes flere debatindlæg om Ledelseskommisionens anbefalinger.

75,1

Så mange procent af de 18-årige stemte til kommunalvalget i november. Det er 4 procentpoint mere end i 2013 og 17 procentpoint mere end i 2009.

Kilde: valgforsker Kasper Møller Hansen



Bøn fra 'borgeren i centrum': Luk mig venligst ud ...

Min far er blevet en gammel mand og er kommet 'ind i systemet', som det hedder. Nu skorter det ikke på tilbud og dygtige fagfolk, vi som familie kan mødes med. Demenskoordinator, Styrk-din-hverdag-medarbejder, hjælpemiddel-ekspert, APV-medarbejder, diætist, aktivitetskoordinator, fysioterapeut osv. osv.

Min far er med andre ord blevet 'borgeren i centrum'. Rundtom ham står en flok fagfolk i skarpeste holdopstilling. Klar til at rehabilitere ham, gøre ham selvhjulpnen, hjælpe ham med at være længst muligt i eget liv. Alle med gode intentioner, nærværende attitude og et ønske om at møde os lige der, hvor vi er. Nysgerrige på at høre netop vores historie.

Så den har vi fortalt.

Igen og igen.

I centrum for andres magt

Men hvad betyder det egentlig? At være en borger i centrum. Det er i hvert fald noget, vi stadig taler meget om - os, der arbejder i eller med den offentlige sektor. Senest understregede Ledelseskommissionen i sin hovedanbefaling, at 'borgerne skal i centrum'. Den gamle cirkushest blev endnu en gang trukket ud af stalden med en understregning af, at offentlige ledere skal sikre værdiskabelse, sikre stærk borgerorientering, sikre sammenhængende forløb osv.

I den forbindelse vil jeg gerne invitere til en lille dialog, der kunne starte med noget i retning af: Øhhhh. Kunne vi blive en lille smule mere specifikke?

Spørgsmålet er, om det er en rar position sådan at være borgeren i centrum? At stå derinde i midten med dygtige fagfolk i en kreds omkring sig? Det kræver i hvert fald sin mand m/k at kunne rumme hele denne velmenende rådgivning på en gang og samtidig bevare sig selv og styringen over sit eget liv. Og min far er ikke den første 'borger i centrum', der har betroet sig til mig efter 'en tværfaglig rundbordssamtale' med følgende sætning: 'Nogle gange siger jeg bare ja, selvom jeg ikke helt ved, hvad de alle sammen taler om'.

Det, man siger, er man selv

Som tidligere kommunalt ansat har jeg siddet med til mange møder og talt om komplekse borgere og komplekse problemer. Når jeg i mit nuværende arbejde i MUUSMANN taler med disse såkaldt komplekse borgere, møder jeg helt almindelige mennesker med ret



Det skulle være så godt, men faktisk kan det vise sig ret umyndiggørende at være 'i centrum' for offentlig omsorg, skriver kronikøren.

Foto: Ulrik Jantzen / Ritzau Scanpix

almindelige livsudfordringer. De er snublet i livet, er blevet syge, har mistet deres job, skal gå i folkeskolen eller andet. Enig; det er ikke altid let. Men jeg har aldrig hørt en borger sige: 'Goddag. Jeg hedder Ingelise. Jeg er jo en kompleks borger med brug for relationel koordinering, en veldefineret kerneopgave, en klar strategisk retning og en multifaglig indsats på tværs af flere forskellige faggrupper, forvaltninger og sektorer'.

Med denne høje grad af specialisering spænder systemet snubletråde ud for sig selv. Det, man som menneske i langt de fleste tilfælde har brug for, er nemlig en medarbejder, der kan lidt af det hele. En, der kan svare på helt almindelige spørgsmål, som knytter sig til en helt almindelig livsfase. Kun i sjældne tilfælde har man brug for en superspecialist, der kan gå fuldstændigt i dybden med ens nedre gastro.

Mødet mellem Borgerland og Fagland

Ingen mennesker er komplekse. Ingen offentlig medarbejder har til hensigt at gøre situationen kompleks. Det er det offentlige systems håndtering af ofte relativt almindelige situationer (som at man bliver gammel, syg, arbejdsløs ...), der bliver håndteret på en kompleks måde. Det gode spørgsmål er: Hvis det hele nu ikke er så komplekst, som vi får talt det op til, findes der så en simpel løsning? Næppe, for så gjorde vi det jo bare. Men man begriber med sine begreber. Og jeg kan derfor starte med at introducere en simpel forståelsesramme.

Forestil dig to lande: Borgerland og Fagland.

I Borgerland lever helt almindelige mennesker. Deres primære relationer er til andre mennesker - deres søstre, sønner, barndomsvenner, kolleger, osv. Det er i disse relationer, flertallet ønsker at skabe rammerne for det gode liv.

I Fagland arbejder de offentligt ansatte - både frontpersonale og personer uden direkte borgerkontakt (ledere, administratorer osv.) I Fagland er den primære relation professionel med fokus på en fagligt funderet løsning af en given opgave.

Borgerens perspektiv

Det er i grænselandet mellem disse to lande, at der er meget læring at hente til holdbar udvikling af den offentlige sektor. Faglighed er nødvendig, mangfoldig og en grundsten i vores velfærdssamfund. Men ofte bobler fagligheden over, og så bliver det vanskeligt for borgere at navigere i den. Derfor er det vigtigt, at faglighed oversættes, før den kommer over i Borgerland. For i Borgerland taler vi helt almindelig dansk og har svært ved at forstå mange af de ord, systemet præsenterer os for: potentiale vurderingsplaner, visitationsenheder osv.

I Borgerland er det offentlige sjældent hele løsningen. Flere kommuner skaber succesfulde resultater gennem metoden familierådslagning på familieområdet. Her er familierne selv med til at beslutte, hvilken indsats der er vigtigst lige nu, hvem der skal være deres kontaktperson osv. Erfaringerne viser, at alt

for ofte er mange af de velmente indsatser overflødige, hvis det er en anden udfordring, der tager hele familiens fokus. Kunne man mon overføre denne tænkning til andre områder? Sundhed, ældre, beskæftigelse ...

På hold med borgeren

Invitationen herfra skal derfor være: Stop med at have borgeren i centrum. Meldingerne indefra centrum lyder: "Hjælp, hvor er udgangen? Vil I venligst lukke mig ud?" Mød derimod borgerne i Borgerland. Inviter jer selv ydmygt med på holdet i borgerens liv - og mød borgeren og de nære relationer, der allerede er på borgerens hold som uundværlige medspillere. Kom én. Maks. to.

Og efterlad kompleksiteten og den relationelle koordinering i Fagland. Bring kun den faglige specialisering i spil i de tilfælde, hvor den er virkelig nødvendig. Fremelsk en masse jeg-har kendskab-til-det-meste-medarbejdere. Medarbejdere, der har følgende standard svar, når almindelige mennesker kommer med en almindelig livsudfordring.

Det er: 'Godt, du lige spørger mig. Du er kommet til det helt rigtige sted'.

Malene Kjær-Jepsen, Chefkonsulent og forfatter til bogen "Kærlig hilsen Fru Hansen - den offentlige sektor tilbage til virkeligheden"

"...ofte bobler fagligheden over, og så bliver det vanskeligt for borgere at navigere i den. Derfor er det vigtigt, at faglighed oversættes..."

Send navnestof til os:

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



Jeg siger ikke, at tiden er inde til revolution. Jeg siger bare, at alle magthaverne er berusede og bortrejst til Bornholm, så deeet... #fmdk
Tweet fra Svend Brinkmann, professor og debattør, under Folkemødet

Kommuner

STEVNS
Velfærdsdirektør stopper igen

Mindre end otte måneder efter sin tiltrædelse er Pernille Kjeldgård fortid som velfærdsdirektør i Stevns. Hun 'stopper med øjeblikkelig virkning for at søge nye udfordringer', hedder det i en kort meddelelse fra kommunen. Der er indgået en fratrædelsesaftale mellem kommunen og den nu forhenværende direktør, men 'da der er tale om en personalesag, vil der ikke blive givet yderligere detaljer', meddeler kommunen. En ny direktør ventes ansat fra omkring 1. november.

KØBENHAVN
Realdania-direktør afløser Kramer Mikkelsen

Udviklingsselskabet By & Havn har ansat Anne Skovbro som ny administrerende direktør efter Jens Kramer Mikkelsen. Hun kommer fra en stilling som filantropidirektør i Realdania og var tidligere direktør i Økonomiforvaltningen i København. Anne Skovbro er 49 år og oprindelig uddannet civilingeniør indenfor planlægning fra Aalborg Universitet. Hun

har en ph.d. fra Institut for Arkitektur og Design samme sted og har sin første arbejdsdag i By & Havn 20. august.

VEJLE
Ny i spidsen for Vejles kultur

Den nye kulturdirektør i Vejle hedder Sofie Plenge. Hun er 39 år og kommer fra et job som chefkonsulent på kultur- og fritidsområdet, Center for Vækst og Beskæftigelse i KL. Sofie Plenge er cand.mag. i religionssociologi og retorik fra Københavns Universitet. Hun tiltræder sit nye job 15. august og afløser John Hansen, der til august stopper for at gå på pension.

GLOSTRUP
Færre opgaver til ny direktør

Kommunalbestyrelsen i Glostrup ansætter nu Martin Roed som direktør med ansvar for Miljø og Teknik samt Sundhed og Velfærd. Martin Roed kommer fra en stilling som vicedirektør i Frederiksberg, hvorfra han har erfaring med sundheds-, velfærds-, social- og arbejdsmarkedsområdet gennem otte års ansættelse. Martin Roed afløser direktør Ole Toftegaard, der i februar blev sendt hjem efter et tillids-

brud. Siden er opgaverne i direktionen blevet omfordelt, så Martin Roed ikke kommer til at tage sig af så mange opgaver som sin forgænger.

AARHUS
Børn- og unge-direktør fratræder

Aarhus Byråd har godkendt, at direktør for Børn og Unge Jan Præstholm fratræder sin stilling for at søge andre udfordringer. Jan Præstholm har været ansat som direktør for Børn og Unge siden 1. januar 2017, hvor han kom fra en stilling som børn- og unge-direktør i Svendborg. Før det var han frem til 2008 ansat i Middelfart. Indtil direktørposten genbesættes, er Børn og Unges chef for skoler, dag- og fritidstilbud Søren Aakjær konstitueret i stillingen. En ny direktør forventes at kunne tiltræde 1. december 2018.

BØRNHOLM
Tidligere borgmester Harald Kjøller er død

Tidligere borgmester i den daværende Allinge-Gudhjem Kommune, Harald Kjøller (V), er død. Han var den længst siddende af kommunens blot tre borgmestre fra kommunalreformen i 1970 og frem til dannelsen af Bornholms Regionskommune. Han blev valgt til Bornholms Amdsråd ved KV78 og til Allinge-Gudhjem Byråd ved KV81. Han blev borgmester efter KV85 og besad posten til og med 2002, men forlod amtsrådet i 1993. Han var desuden folketingsmedlem fra FV98 til FV01. Harald Kjøller blev 82 år gammel og døde efter nogle måneders alvorlig sygdom.

KERTEMINDE
Udvalgsformand vil ud af byrådet

Formand for Kultur- og Fritidsudvalget Tine Riis Kristensen (V) har haft orlov i tre måneder fra Kerteminde Byråd, og når den er slut, ønsker hun helt at stoppe i byrådet. Fra 1. august starter hun i et nyt job som assisterende rehabiliteringsleder i Odense Kommune. Venstres førstesuppleant Philip Lemvig Højer træder ind som fast medlem af byrådet med sæde i Ældre-, Handicap- og Psykiatriudvalget samt Kultur- og Fritidsudvalget.

FREDERICIA
Ny direktør til varmeselskabet TVIS

Det bliver Jørgen Nielsen, der 1. august tiltræder stillingen som administrerende direktør i varmeselskabet TVIS, der hører hjemme i trekants-

området. Med sig i bagagen har Jørgen Nielsen en lang karriere som topchef i energi-branchen. Han har blandt andet været direktør i Vattenfall A/S og kommer senest fra en stilling som udviklingsdirektør i Dansk Fjernvarme.

RANDERS
Alsidig kompetenceudvikler i ny chefstol

En erfaren projekt- og meneskeleder, Maria Sofia Schou, møder 1. august ind som HR- og personaleudviklingschef i en nyoprettet stilling, der skal øge fokus på den kommunale personaleudvikling i Randers. Den nye chef kommer fra en stilling som kontorchef i Børn og Unge i Aarhus, har tidligere været ansat som chefkonsulent indenfor HR og strategi i VIA og er uddannet sociolog, master i ledelse samt certificeret coach.

GLADSAXE
Furesø-direktør bliver ny chef

Niels Thygesen tiltrådte den 15. juni 2018 som ny ejendomschef i Gladsaxe. Han kom fra en stilling som by- og kulturdirektør i Furesø. Niels Thygesen bliver chef for Ejendomscenteret, der består af cirka 30 medarbejdere omfattende arkitekter, landskabsarkitekter, ingeniører, bygningskonstruktører, tekniske designere og administrative medarbejdere. Han bliver en del af ledergruppen i Center for Økonomi og får reference til økonomidirektøren.

FAVRSKOV
Direktør med tidsbegrænsning

Favrskov Forsyning A/S har stået uden en øverste chef siden 1. maj, hvor man indgik en gensidig fratrædelsesaftale med den nu tidligere administrerende direktør Jakob R. Juhl. Valget af en afløser er faldet på 37-årige Sara Funch, cand.merc.aud., der kommer fra en stilling som økonomichef i Økologisk Landsforening. Hun er blevet ansat som administrerende direktør i en tidsbegrænset periode fra 1. juli 2018 til 31. maj 2019. Det er planen, at direktørstillingen bliver slået op til permanent besættelse i løbet af foråret 2019.

HØRSHOLM
Kommunaldirektør fra egne rækker

28. maj blev Pernille Halberg Salamon godkendt som ny kommunaldirektør af kommunalbestyrelsen i Hørsholm. Pernille Halberg Sala-

mon har kendskab til kommunen, hvor hun siden 2015 har været direktør for Børn og Kultur og tillige fungeret som kommunens vicekommunaldirektør siden 2017. Stillingen som direktør for Børn og Kultur vil snarest søges genbesat. Før sin ansættelse i Hørsholm Kommune var Pernille Halberg Salamon direktør i Gribskov Kommune. Hun overtager stillingen fra nuværende kommunaldirektør Hugo Pedersen 1. august.

LEJRE
Byrådsdebutant siger farvel

Efter blot fem måneder er Frederik Dahl (K) udtrådt af Lejre Byråd. Årsagen er, at han har haft svært ved at finde tid til både sin virksomhed og det politiske liv. Frederik Dahl opstillede og blev valgt første gang ved KV17, hvor De Konservative gik frem fra et til to mandater. Mandat nr. 2 går nu videre til førstesuppleanten Bjørn Lykke Sørensen.

AARHUS:
Filmby-chef konstitueret bibliotekschef

Lederen af Filmby Aarhus Carsten Holst skal i det kommende år være chef for Biblioteker og Borgerservice. Han afløser 1. august Rolf Hapel, der efter næsten 25 år på posten har sagt op for at blive Professor of Practice ved University of Washington i Seattle, USA. Kun seks søgte stillingen. Carsten Holst er nu konstitueret i stillingen frem til udgangen af juli 2019. I den periode vil ansættelsesudvalget udarbejde en bredere person- og jobprofil, inden stillingen opslås i foråret 2019.

FREDERICIA
Velfærdsdirektør bliver fast kommunaldirektør

Annemarie Schou Zacho-Broe tiltrådte 1. juni som kommunaldirektør i Fredericia. Hun har siden februar 2017 været ansat som velfærdsdirektør i Fredericia og blev i marts konstitueret som kommunaldirektør. Annemarie Schou Zacho-Broe er uddannet cand.scient.pol. og har tidligere arbejdet som sundhedschef i Aarhus.

AARHUS
Kulturhovedstad lukker stille ned

Fonden Aarhus 2017, der stod bag Den Europæiske Kulturhovedstad sidste år, kommer til at spare det sidste kvartals løn til administrerende direktør Rebecca Matthews. Hun var ansat året ud, men skifter 1. oktober til leder for

Goodenough College i London, en institution for studerende og forskere fra hele verden. Hendes sidste arbejdsdag i Aarhus bliver midt i august, godt fem år efter hun tiltrådte i juni 2013. Der arbejdes frem mod, at fonden kan likvidere sig selv i august eller september.

VALLENSBÆK
Kommunaldirektør stopper brat

Efter gensidig aftale fratræder Vallensbæks kommunaldirektør Lars Hansen. Vicekommunaldirektør Anette Laustsen bliver konstitueret som kommunaldirektør indtil videre. Lars Hansen blev ansat som kommunaldirektør i 2013, hvor han afløste Bjarke Steen Johansen, der havde stillingen 2008-2012. Bjarke Steen Johansen blev fyret for grov misligholdelse af sit embede, da han havde fremsat en række anklager mod borgmester Henrik Rasmussen (K) for magtmisbrug og nepotisme - beskyldninger, som borgmesteren blev renset for.

GLOSTRUP
Venstre smider byrådsmedlem ud af partiet

Byrådsmedlem Lars Thomsen er blevet ekskluderet af Venstres byrådsgruppe og står til også at blive ekskluderet fra partiet. Han fortsætter som løsgænger, men arbejder på at danne en borgerliste. Det var et særstandpunkt i et byudviklingsprojekt, der delte vandene i den indtil for et par uger siden syv mandater store gruppe. Lars Thomsen blev første gang valgt til byrådet ved KV13 og genvalgt ved KV17 med næstflest V-stemmer efter borgmesteren. Han er i skrivende stund stadig formand for Social-, Sundheds- og Seniorudvalget.

AARHUS
Ny forvaltningschef for Plan og Miljø

Magistraten i Aarhus valgte på sit møde mandag at ansætte Luise Pape Rydahl som forvaltningschef for Plan og Miljø, en ny afdeling af Teknik og Miljø. Det er en stilling, hun har været konstitueret i siden marts i år, da Center for Miljø og Energi blev lagt sammen med Center for Byudvikling og Mobilitet. Sammenlægningen sker som led i arbejdet med at styrke Teknik og Miljø. Luise Pape Rydahl er uddannet cand.scient.pol. og var, inden hun kom til Aarhus, fagchef for Teknik og Miljø i Skanderborg Kommune 2012-16.



God sommer

Kommunen.dk lukker ned i juli og er tilbage i august

712.300

Så mange 16-64-årige borgere blev offentligt forsørget i 1. kvartal 2018. Det er 5.800 færre end kvartalet før og over 130.000 færre end, da antallet toppede i 2010. SU-modtagere er ikke medregnet.
Kilde: Danmarks Statistik

Regioner:

NORDJYLLAND

Hospitalsdirektør hentet i Midtjylland

Region Nordjylland har ansat Michael Braüner Schmidt som lægefaglig direktør på Aalborg Universitetshospital. Han kommer fra en tilsvarende stilling på Hospitalsenhed Midt i naboregionen mod syd og tiltræder 1. august. Michael Braüner Schmidt er 58 år og oprindelig uddannet speciallæge i anæstesiologi. Han har klinisk erfaring fra flere kliniske afdelinger, blandt andet på det daværende Aalborg Sygehus og en Master of Public Management fra Syddansk Universitet i 2010.

SYDDANMARK

Brand & Redning får ny direktør i Sønderjylland

Den 53-årige Lars Møldrup skal stå i spidsen for Brand & Redning Sønderjylland. Han kommer fra en stilling som fagchef hos AsylSyd i Tønder Kommune. Han erstatter Jarl Vagn Hansen, der 1. marts 2018 tiltrådte stillingen som beredskabsdirektør i Trekantområdet Brandvæsen. Siden Jarl Vagn Hansen fratrådte, har Jacob Christensen været konstitueret som direktør. Han fortsætter som forebyggelseschef.

HALSNÆS

Ny chef hentet fra Miljøstyrelsen

46-årige Mette Marcker Christensen bliver 1. august ny chef for Teknik og Miljø i Halsnæs. Hun kommer fra en stilling som kontorchef for Vandmiljø og Friluftsliv i Miljøstyrelsen, har tidligere været kontorchef for flere områder i Naturstyrelsen og afløser Sune Schou, som forlod kommunen til fordel for et job som direktør i Egedal.

GREVE

Direktør nummer tre hentet i København

Anne-Sofie Degn bliver fra 1. august den ny og tredje kommunaldirektør i Greve Kommune. Den nye 39-årige direktørs ansvarsområder bliver Bygnings- Trafik- og Miljøudvalget, Plan og Udviklingsudvalget samt Kultur- og Fritidsudvalget. Anne- Sofie Degn kommer fra en stilling som vicedirektør i Københavns Kommune.

Stat

BESKÆFTIGELSESMINISTERIET

Ny direktør for Arbejdsmarked og Rekruttering

43-årige Maria Schack Vindum bliver ny direktør for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Hun kommer fra en stilling som afdelingschef i Beskæftigelsesministeriets departement. Før det har hun blandt andet arbejdet i Finansministeriet og Københavns Kommune. Maria Schack Vindum tiltræder jobbet 1. august 2018.

KLIMAMINISTERIET

Ny direktør for Forsyningstilsynet

Carsten Smidt er udnævnt til direktør for det nye Forsyningstilsyn, der per 1. juli erstatter det nuværende Energitilsyn. Carsten Smidt kommer fra sit eget rådgivningsfirma indenfor forsyningsområdet. Han har tidligere arbejdet i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, hvor han sluttede som vicedirektør. Skiftet fra Energitilsynet til Forsyningstilsynet skyldes en politisk aftale mellem VLAk-regeringen, Socialdemokratiet, De Radikale og SF.

UDENRIGSMINISTERIET

Departementschef får OECD-topjob

Ulrik Vestergaard Knudsen forlader sin stilling som departementschef i Udenrigsministeriet. Han skal være vicegeneralsekretær i den økonomiske samarbejdsorganisation OECD. OECD's medlemslande har på et rådsmøde mandag støttet generalsekretær Angel Gurrías indstilling om, at Ulrik Vestergaard Knudsen udpeges til posten. Han afløser den tidligere finske statsminister Mari Kiviniemi. Han bliver dog som departementschef i Udenrigsministeriet frem til nytår.

BESKÆFTIGELSESMINISTERIET

Harald Børsting i spidsen for ny tænketank

Regeringen og Dansk Folkeparti nedsætter en seniortænketank, der skal forbedre mulighederne for, at seniorer kan fortsætte med at være en del af det arbejdende fællesskab.

Formanden for tænketanken bliver den tidligere LO-formand Harald Børsting. Tænketanken består desuden af otte sagkyndige og otte repræsentanter for arbejds-

markedets parter. Arbejdet skal være afsluttet i sommeren 2019. Tænketanken skal blandt andet indsamle viden om, hvad der får seniorer til at blive på arbejdsmarkedet, og hvordan beskæftigelsesindsatsen kan få ledige seniorer i arbejde. Tænketanken er et led i udmøntningen af aftalen om flere år på arbejdsmarkedet, som regeringen indgik med DF i juni 2017.

Organisationer:

DJØF

Offentlige chefer skifter formand igen

Offentlige Chefer i DJØF har fået ny formand - igen. Forgænger Morten Bæk sad kun på posten i to måneder, mens han var direktør for Energistyrelsen. Da han blev udnævnt til departementschef for Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet, måtte han afgive formandsposten. Den nye formand for de ca. 7.000 offentlige chefer i DJØF, Hanne Fugl Eskjær, er arktisk ambassadør og kontorchef for Arktis og Nordamerika i Udenrigsministeriet, 46 år og uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet i 1997.

SOCIALDEMOKRATIET

Dødsfald: Ib Frederiksen, 90 år

En af Socialdemokratiets nøglefigurer gennem næsten et halvt århundrede, Ib Frederiksen, er død. Han kom ind i politik i 1962 som medlem af Vester Tørslev-Svenstrup Sogneråd og fortsatte som medlem af Mariager Byråd fra 1966 til 1971, de sidste to år som borgmester. Fra den post blev han i 1971 headhuntet til landbrugsministerposten i Jens Otto Kragss sidste regering, og han fortsatte under Anker Jørgensen frem til 1973 - en del af tiden tillige som fiskeriminister. I 1974 blev han medlem af Århus Amtsråd, fra 1981 til 1997 som amtsborgmester, og derefter var han igen medlem af Mariager Byråd frem til 2005. Ib Frederiksen var i 67 år gift med Betty Frederiksen, der døde for få måneder siden. Han efterlader sig tre børn samt flere børnebørn og oldebørn.

Fødselsdage:

28. JUNI:

70 år

Tidligere folketingsmedlem Anne-Marie Meldgaard (S), 70 år.

2. JULI:

60 år

Direktør i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd Lars Andersen, 60 år.

5. JULI:

75 år

Tidl. folketingsmedlem, tidligere generalsekretær i Røde Kors, journalist Jørgen Poulsen (Ny Alliance), 75 år.

6. JULI:

80 år

Tidligere generalsekretær i IRCT Inge Genefke, 80 år.

14. JULI:

60 år

Direktør, tidligere skole- og kulturborgmester i København Tom Ahlberg (SF), 60 år.

25. JULI:

75 år

Tidligere informationschef i Kongehuset, journalist Lis Merete Frederiksen, 75 år.

31. JULI:

50 år

Tidligere kultur- og fritidsborgmester i København Carl Christian Ebbesen (DF), 50 år.

50 år.

Administrerende direktør Jacob Holbraad, Dansk Arbejdsgiverforening, 50 år.

DKNYT

dknyt er først med den seneste udvikling på den kommunal- og landspolitiske dagsorden. Bestil et gratis prøveabonnement på www.dknyt.dk eller ring 46 35 33 43.

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 toplødererfaring. Den erfaring har vi! Tlf. 7022 0272 www.hcvestergaard.dk

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

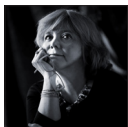
**Af Suzanne Moll. Molløs****Snapshot fra vækstens vildveje:** Hver morgen spilder pendlere planmæssigt tiden i endeløse køer mod de store byer. En frustreret bandende person per bil.

Foto: Johan Nilsson / Ritzau Scanpix

Væksten holder i vejen for sig selv

Næst efter at se maling tørre må det kedeligste være at sidde i en bilkø. Og her i sommerperioden frygter mange børnefamilier de tyske motorveje og deres endeløse Stau. For det er en prøvelse at sidde fast i bagende sol mellem Bremen og Düsseldorf, mens ungerne råber 'Hvornår er vi der?' fra bagsædet. Dette er dog for ingenting at regne imod den daglige bilkø, mange af os oplever i myldretiden. Hvordan menneskeracen har bragt sig i den situation, er ubegribeligt, men her er vi altså. Hver evig eneste hverdag sidder vi - for størstedelens vedkommende én person i hver bil - morgen og aften på indfaldsvejene til de store byer. Et endeløst spild af tid. Noget må der gøres for at ændre på det.

Det er vækstens skyld

Et par hurtige fakta kan måske skitsere problemets omfang: På otte år er antallet af biler på danske motorveje vokset med næsten en tredjedel (31 procent). Ved årets begyndelse var der registreret 3,2 millioner personbiler, og der blev i 2017 kørt 13 procent mere på vejene end i 2010. Ifølge Vejdirektoratet begyndte det at gå galt i 2010, da vi var på vej ud af finanskrisen. Rækkefølgen var så nogenlunde: gang i hjulene - flere i arbejde - længere til arbejde - billigere brændstof - flere biler og voila: kaos i myldretiden. Bilsalget buldrer

derudad, og vi har altså en bil for hver anden indbygger i landet; ung som gammel. I min familie er vi også skyldige: To biler til tre personer og mange dårlige undskyldninger for, hvorfor det er sådan.

Efter i mange år at have været forskånet for lang transport til arbejde sidder jeg som mange andre nu hver morgen i skruestikken og det samme om eftermiddagen. Selvom jeg faktisk er en af de heldige, fordi jeg kører ud af storbyen og ikke ind i den, er myldretiden nu så fast en del af min morgen, at jeg begynder at genkende mine lidelsesfæller i nogle af de andre biler, mens vi sidder dér og venter bumper to bumper.

Bare for mange biler

Morgentrafikken er ret besat kun et af problemerne. Helt overordnet har også parkeringssituationen udviklet sig kaotisk de seneste år. Til trods for masser af to timers parkering og dyre parkeringshuse opfører bilister sig som vand; de finder altid en vej og en plads. Derfor er det fuldstændig uforståeligt, hvor lidt der i hovedstaden bliver gjort for at skabe alternativer til privatbilisme. Jovist, der er lavet stille-gader, og antallet af cyklister får gader i indre by til at ligne Maos våde drøm fra Folkerepublikkens storhedstid. Og jovist, der bygges metro og letbane for fuld gas - den metro, der

”Hvis der ikke snart gøres noget temmelig alvorligt, ender vi med tilstande, som vi ser i storbyer, vi helst ikke vil sammenlignes med.”

trods alt har gjort rigtig megen transport lettere i storbyen. Men hele denne planlægning og regulering virker bare så langsomme, som om den konstant bliver overhalet af virkeligheden.

Busser bør være gratis

Det er komplekse problemer; imidlertid er det, som om der arbejdes med virkningen og ikke årsagen til problemet. Antallet af delebiler vokser, men forretningsmodellen gør det stadig for dyrt til at være et reelt alternativ til privatbilisme. Og i stedet for at gøre livet surt for bilisterne ved at kræve penge, som de alligevel altid ender med at betale, bør man gøre det langt mere attraktivt for billister at stille

bilen fra sig. I forhold til det samlede CO2-regnskab må det være oplagt at spørge, hvad det vil koste i driftsudgifter at gøre offentlig transport gratis? Det er en succes på mange af de små øer og ville da klart være et incitament for mange af os fedterøve til at stille bilen. For mange år siden talte man om storparkering udenfor bygrænsen med opsamlingsmulighed eller cykel-storparkering, så man kunne komme videre og fylde mindre. Jeg elsker at cykle, men har ikke mod på en 20 kilometers tur til arbejde. At kunne skifte transportform afhængigt af behov og omstændigheder må være det ideelle.

Kom an, førerløse fremtid

Der gøres i disse år meget drastisk i rigtig mange storbyer: betalingsring / bom-afgifter / forbud mod dieslbiler. Og hvis ikke der snart gøres noget temmelig alvorligt, ender vi med tilstande, som vi ser i storbyer, vi helst ikke vil sammenlignes med.

Derfor: Når I sidder fast på den tyske motorvej midt i sommerlarmen, så hyg jer ved tanken om, at I ikke sidder i den sædvanlige kø på vej til eller fra arbejde. Personligt kan jeg næsten ikke vente på, at de førerløse biler bliver introduceret. Jeg glæder mig til at kunne pifte efter en bil og fredssommeligt læse en bog, medens jeg bliver transporteret fra A til B. Lad det hellere ske i dag end i morgen! ●