

Interview interview med Henrik Kolind,
kommunaldirektør i Roskilde Kommune:

Tillid mellem politikere og forvaltning i de danske kommuner



Tillid på dagsordenen: Relationen mellem politikere og embedsmænd er på dagsordenen i den danske offentlige debat og derfor naturligt nok også i den offentlige sektor. Medierne fokuserer primært på relationen mellem politikere og embedsmænd på den nationale arena – dvs. samspillet mellem embedsmændene i ministerierne på den ene side og ministre og Folketing på den anden side. Men uden for Christiansborg og Slotsholmen i det kommunale Danmark er der også en relation mellem politikere og embedsmænd, som har stor betydning. Her er der hver dag et tæt samarbejde mellem kommunalpolitikere og kommunale embedsmænd. Kvaliteten og tilliden i denne relation er en forudsætning for at den kommunale organisation fungerer godt og hver dag kan levere god service til borgerne.

AF DIREKTØR FOR VOKSNE, JOB OG SUNDHED I GREVE KOMMUNE OG MEDLEM AF REDAKTIONEN FOR ADMINISTRATIV DEBAT, ULRICH SCHMIDT-HANSEN

Administrativ Debat er taget til Roskilde Kommune for at tale med kommunaldirektør Henrik Kolind om samspillet og tilliden mellem kommunalpolitikere og kommunale embedsmænd.

Roskildes tilgang – tæt samspil og aktiv forventningsafstemning skaber tillid

For Henrik Kolind har tilgangen til at sikre et godt og tillidsfuldt forhold mellem politikerne i Roskilde og forvaltningen været en aktiv forventningsafstemning. Det gav blandt andet udslag i et forløb, som blev igangsat, da det nye byråd trådte til 1. januar 2014. Henrik Kolind uddyber: ”Vi hyrede en ekstern konsulent til at lave et forløb med vores politikere, hvor vi både fik afdækket deres drømme om og ønsker til byrådsarbejdet, men hvor vi også havde fokus på relationen til forvaltningen og hvad der skaber tillid i den relation.”

Resultaterne var interessante og førte til en række tiltag i forhold til den politiske betje-

ning. ”Vi har på baggrund af undersøgelsen eksempelvis indført at vores sagsfremstillinger til udvalgene ikke må være mere end én side lange. De skal fokusere på det politiske i sagerne og de skal gerne også indeholde politiske alternativer og ikke bare én enkelt indstilling fra forvaltningen,” fortsætter Henrik Kolind.

Denne udtalte politiske efterspørgsel blotlægger det forhold, at et tillidsfuldt samarbejde mellem politikere og forvaltning faktisk forudsætter, at forvaltningen træder ind på den politiske bane og stiller politiske alternativer op. Og at forvaltningen har respekt for behovet for tid til den politiske proces. Henrik Kolind uddyber: ”Jeg har haft ekstra fokus på at kæle for den politiske proces. Altså at vi har en større forståelse for, at der skal være tid til en grundig politisk behandling, hvor alle standpunkter kan komme til orde. Vi har eksempelvis haft en sag om betalt parkering her i Roskilde, hvor der ikke var politisk enighed og derfor brug for en ordentlig proces omkring beslutningen.”

Det er Henrik Kolinds erfaring, at politikerne har større tillid til forvaltningens sagsfremlæggelse, når fremlæggelsen har respekt

» Jeg har haft ekstra fokus på at kæle for den politiske proces. Altså at vi har en større forståelse for, at der skal være tid til en grundig politisk behandling ...

» **Det handler om, at vi som embedsmænd skal kunne fremlægge en sag på 90 sekunder på en måde, som er klar og forståelig.**

for de politiske ønsker og standpunkter. Og når forvaltningen evner at understøtte beslutningsprocessen med respekt for disse ønsker og standpunkter. Samtidig er forvaltningens fremlæggelse af sagerne på udvalgmøderne også en væsentlig faktor for, om der er tillid mellem forvaltning og politikere. Ud over borgmesteren er politikerne jo fritidspolitikere og deres møde med kommunen er derfor primært på de politiske udvalgmøder.

Henrik Kolind siger: ”Det handler om, at vi som embedsmænd skal kunne fremlægge en sag på 90 sekunder på en måde, som er klar og forståelig. At vi belægger vores ord rigtigt, at vores gestik er i orden. Og så skal det selvfølgelig være fagligt rigtigt, det som bliver sagt.”

I sin egen direkte dialog med politikerne er Henrik Kolind også meget optaget af at skabe en aktiv forventningsafstemning. Det gælder eksempelvis, når han årligt fremlægger direktionens strategiplan for Økonomiudvalget. Henrik Kolind uddyber: ”Ved den fremlæggelse gør jeg jo også klart, hvad jeg og den øvrige topledelse vil fokusere på, og hvor vi vil lægge vores kræfter. På den måde ved politikerne, hvor de har mig, og det er min oplevelse, at det skaber tillid i relationen.

Samme åbenhed er der i relationen til borgmesteren, som naturligt er den tætteste politiske samarbejdspartner. ”Vi har en årlig snak om ledelsesrummet. Det er den første anbefaling i Kodeks for God Offentlig Topledelse: Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder. Og klart den vigtigste. Vi har en fortrolig liste, som vi bruger i vores dialog. Det giver en klar rollefordeling og er helt afgørende for vores tillidsfulde samarbejde,” slutter Henrik Kolind.

Rammevilkår for kommunerne understøtter ikke tillidsfuldt samarbejde

Disse erfaringer om, hvad der skaber tillid – og hvad der modsat vil kunne ødelægge tilliden – bunder også i de generelle rammevilkår, som det kommunale styre er underlagt i Styrelsesloven. ”Jeg tror godt, der kunne være behov for at give styrelsesloven et kritisk gennemsyn. Jeg synes faktisk ikke, at styrelsesloven – og herunder det statiske udvalgsstyre – er særlig understøttende for en tæt og tillidsfuld dialog. Politikerne føler sig ofte på bagkant. De ender med at opleve sig selv som blot et gummistempel, siger Henrik Kolind.” Denne oplevelse af blot at være gummistempel er også en af grundene til, at

politikerne i Roskilde i højere grad har efterspurgt at få politiske alternativer fremført, så de rent faktisk har mulighed for at præge udviklingen.

Et andet rammevilkår, som gør det tillidsfulde samarbejde svært, er oplevelsen af en øget statslig detailstyring i relationen til kommunerne. Henrik Kolind siger: ”Der er en række initiativer på dette område, som stritter i forskellige retninger. Der lanceres en tillidsreform men samtidig etablerer man nationale taskforces, når der udrulles reformer.” Henrik Kolind kan godt forstå regeringens behov for at vide om en given politik har effekt. Men måden, man måler på, understøtter ikke det tætte tillidsfulde samarbejde i den kommunale verden, fordi detailstyringen de facto bypasser den lokalpolitiske styring. Det er ikke en hensigtsmæssig udvikling, og ifølge Henrik Kolind burde vi gå en anden vej. ”Vi burde kunne finde max tre effektmål på de kommunale velfærdsområder, der er konsensus om. Så ville vi have et udgangspunkt for en tillidsfuld dialog både i forhold til regeringen og ministerierne, men også i forhold til den lokalpolitiske dialog om, hvordan vi lokalt bedst lever op til disse effektmål. Det vil være en bedre ramme for et tillidsfuldt samarbejde. ”Henrik Kolind fortsætter: ”Det giver så en diskussion om risikoen for at kommunerne bliver rangordnet. En risiko som særligt KL er meget bekymret for. Men det, der sker nu, er bare, at en række andre aktører – eksempelvis DI – rangordner os på parametre, som de definerer”.

Tillid mellem lokalpolitikere og forvaltning kommer ikke af sig selv. I Roskilde Kommune har man fokus på betydningen af tillid og hvordan tilliden kan understøttes. Ifølge Henrik Kolind er der dog ikke en opskrift, som kan sikre det tillidsfulde samarbejde. Med hans mange års erfaring som topleder i ”kommunedanmark” er konklusionen også, at der er meget stor forskel fra kommune til kommune. Men der er en hel række ting, som man i forvaltningen kan gøre for at understøtte at tilliden opstår. Og så er nogle rammevilkår, hvor kommunerne har brug for hjælp fra de nationale lovgiveres side, hvis disse rammevilkår i højere grad skal understøtte et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem lokalpolitikere og de kommunale embedsmænd. ■

» **Politikerne føler sig ofte på bagkant. De ender med at opleve sig selv som blot et gummistempel.**