



Dobbeltinterview:

To perspektiver på kommunalpolitik – fra det centrale Christiansborg og det lokale Rådhus

Kommunalordfører for socialdemokraterne Simon Kollerup.

Kommunalvalget den 19. november 2013 nærmer sig. Vi har sat to politikere i stævne for at drøfte perspektiver på kommunalpolitik, på statens styring af kommunerne, budgetlov og effektiviseringspres. Begge politikere er socialdemokrater, men mens Thomas Gyldal Petersen sidder i borgmesterstolen i Herlev, sidder Simon Kollerup på Christiansborg og varetager hvervet som kommunalordfører for socialdemokraterne. Det giver naturligt nok forskellige perspektiver på kommunalpolitikken.

AF METTE SØGAARD-ANDERSEN (REDAKTØR) OG ULRICH SCHMIDT-HANSEN, SOCIAL- OG SUNDHEDSDIREKTØR I HERLEV KOMMUNE

Kommunalpolitik set fra Christiansborg: Interview med kommunalordfører for socialdemokraterne Simon Kollerup.

Hvilke forskelle er der på at betragte kommunalpolitik her fra Christiansborg og fra det lokale rådhus?

Jeg tror i høj grad, at man som kommunalpolitiker oplever at man er meget tættere på borgerne i forhold til de politiske greb, som man kan lave. Det er i kommunerne, at man træffer beslutninger om antallet af voksne pr. barn i dagsinstitutionerne, hvor tit der skal

gøres rent hos de ældre og så videre. Så jeg tror i virkeligheden, at den oplevelse, som mange kommunalpolitikere har, er at man er mere tæt på hverdagen og meget tæt på borgeren i opgaveløsningen.

Tror du, at man som kommunalpolitiker lokalt ude i kommunerne oplever, at der er tilstrækkeligt handlerum til at føre kommunalpolitik?

Det er meget forskelligt, hvordan man oplever det som kommunalpolitiker. Set fra min stol vil jeg mene, at der er det politiske handlerum til at træffe de nødvendige prioriteringer og få tingene til at hænge sammen i den helt nære hverdag for de borgere, som man er kommunalpolitiker for.

Det er klart, at det er regeringen og Folketinget, som har ansvaret for finanspolitikken i Danmark og for at der er styr på finanserne samlet set, men indenfor den ramme, at der er styr på pengene skal der laves en masse prioriteringer. Det er jo den i grad politik.

Men jeg anerkender også, at mange kommunalpolitikere oplever, at deres handlemuligheder er begrænsede. Mange kommunalpolitikere oplever, at de slet ikke forstår, hvad der står på dagsordenen til byrådsmøderne. I det lys har kommunalpolitikere en benhård opgave i forbindelse med det kommende kommunalvalg, og det bliver at tage magten tilbage.

Fra hvem?

Der er jo sket det, siden kommunalreformen indtrådte, at man har fået store voksne forvaltninger, som fagligt set er meget dygtigere end de forvaltninger, vi havde før, altså et mere massivt embedsværk i kommunerne.

Samtidig har vi dog ikke i realiteternes verden set på, hvordan kommunalpolitikernes arbejdsvilkår er ændret med reformen. Man oplever måske nogle gange som deltids-kommunalpolitiker, at man får mange lange meget faglige korrekte notater i bedste "yes minister-stil", som man kan begrave sig selv i. Og så drukner politikerne og de politiske debatter og ideer hurtigt.

Hvordan påvirker de nye styringsredskaber, herunder budgetloven, kommunerne?

Jeg tror, at budgetloven kommer til at betyde noget helt – ja, jeg er lige ved at sige "historisk" – nemlig at vi ikke bruger flere penge end dem, vi har. Og det er meget sjovere at prioritere indsatser, når man ved, at det er fordi man har styr på sine penge. Det er me-

» I det lys har kommunalpolitikere en benhård opgave i forbindelse med det kommende kommunalvalg, og det bliver at tage magten tilbage.

get sjovere, end at der kommer en regning, som ikke er blevet betalt tidligere. Sådan har det desværre været for længe i Danmark. Det skifte skal man selvfølgelig vænne sig til på alle niveauer i det offentlige Danmark, men når vi har vænnet os til det, så tror jeg, at vi alle sammen vil være mere rolige omkring økonomien.

Har den nuværende regering gjort det lettere eller sværere at føre kommunalpolitik og hvorfor?

Vi har gjort det lettere fordi vi faktisk forsøger at lægge ansvaret ud til kommunalpolitikere på flere forskellige måder.

Den ene måde er den kulturelle, som handler om at lade være med at tage enkeltsager ud af kommunerne og gøre til lovgivning på Christiansborg. Der har været en tendens til, at man fra Christiansborgs side tager en enkeltsag i en kommune, en rigtig dårlig sag, og så besvarer man den med at lave cirkulærer i tykt og tyndt papir, man laver ny lovgivning op og ned af stolper, og på den måde regulerer man sig selv ihjel.

Jeg synes, at man har en regering, som forsøger at tage fat på noget af den regulering, som har taget kvælertag på det politiske engagement i kommunerne. Det er al den regulering, der handler om at regulere processer – frem for at stille krav til bestemte mål eller bestemte resultater.

Hvad kan I gøre fra Christiansborgs side, som kan hjælpe kommunalpolitikere med at "tage magten", som du siger, og udfylde deres handlerum?

Jeg mener, at vi kan gå videre af det spor, der handler om at lade være med at regulere



kommunerne ned i de enkelte processer, men at regulere på resultater, fordi det stiller kommunalpolitikerne mere frit til at beslutte, hvilke veje man skal gå i X-købing Kommune. I stedet for at der kommer en statslig guideline til, at nu skal man gå de og de skridt.

Et område, som i den grad er procesreguleret ned på, hvilke bestemte skridt selv medarbejderen skal tage for at nå i mål er beskæftigelsesområdet – her bør vi have mere fokus på resultater. Det kræver politisk mod, og det kræver også, at man tør at gøre noget som er nyt og anderledes, og det er slet ikke ”Christiansborgsk”, som vi har kendt det frem til nu. Men vi tør godt at gøre det, og vi er allerede i gang med at gøre det. Jeg håber så, at kommunalpolitikerne vil fylde det nye handlerum ud med deres lokale prioriteringer og beslutninger.

Der er i de senere år lavet en række analyser centralt, bl.a. af Finansministeriet, som anviser hvordan man som kommune kan blive blandt de bedste. Hvad kan kommunerne bruge benchmark-analyserne til?

Man kan ikke bruge benchmark-analyser til noget som helst – medmindre vi finder en måde, hvor kommunerne rent faktisk kan,

» **Jeg tror, at der er rigtig meget at lære af hinanden. Det drejer sig om enorme summer – det er milliarder af kroner, som vi sådan set kan frigive til offentlig velfærd på andre områder.**

men også tør, at lære af hinanden. Det lykkes kommunerne ikke med i tilstrækkelig høj grad.

Jeg tror, at der er rigtig meget at lære af hinanden. Det drejer sig om enorme summer – det er milliarder af kroner, som vi sådan set kan frigive til offentlig velfærd på andre områder. Så det er rigtig godt, at vi får sådan nogle analyser lavet.

Jeg savner bare, som kommunalordfører, at se det redskab i KL eller et andet sted, som er det der ”speed-dating rum”, hvor kommunerne sidder overfor hinanden og udveksler deres erfaringer med hinanden, så best practice faktisk bliver udbredt.

Vi skal have fundet ud af, hvordan man lærer af hinanden, og der synes jeg i virkeligheden, at KL bærer en enormt stor opgave, også fordi jeg nødig vil have, at det skal være Christiansborg, som kommer og fortæller, hvordan det skal gøres.

Ønsker I fra Christiansborgs side mere ens serviceniveauer på tværs af kommunerne?

Jeg vil gerne, at alle borgere i alle kommuner oplever et nogenlunde ensartet serviceniveau. Og det siger jeg fordi jeg godt ved, at det ikke bliver ens alle steder, men jeg vil gerne have, at det bliver nogenlunde ens. Og det er også en socialdemokratisk holdning, der handler om at uanset om du bor i Thisted Kommune eller du bor i Københavns Kommune, så har du lige muligheder for at få dig et godt liv.

Men kan det lade sig gøre når kommunerne er forskellige og ikke har den samme økonomi? Er det en realistisk målsætning?

Jeg synes, at det skal være en politisk realistisk målsætning. Jeg synes efterhånden, at vi har et af kongeriget mest sofistikerede værktøjer til at forsøge at få det til at lykkes, nemlig vores udligningssystem som måske ikke udligner det hele, men som i hvert fald er et så fintmasket system, som det fås i 2013, og så kæmpestor en maskine, at man plejer at sige, for sjov, at når Niels Jørgen Mau starter regnemaskinen, så går Slotsholmens lys på halv kraft.

Hvad er din vurdering af effekterne af kommunalreformen?

Jeg synes, at vi har set, at forvaltningerne er blevet mere fagligt stærke og mere professionelle.

Jeg er dog bange for, at vi stadigvæk har nogle af de store forventede effektiviseringsgevinster, som man havde forudset der ville komme med kommunalreformen, til gode. Der er stadig mange kommuner, der kører med de gamle rådhus i funktion, og det er dyrt i transport og drift. Jeg har en fornemmelse af, at der er nogle af de forventede stor-driftsfordele, som er gået tabt.

Hvordan tror du, det opleves, hvis man er borger i en kommune, som er blevet meget stor?

Jeg tror, at mange borgere oplever, at kommunen er rykket længere væk. En af de største anker, jeg havde mod kommunalreformen, var netop i forhold til borgervinklen. Det var, at man i høj grad klientgjorde befolkningen, ved at man centraliserede store

» Der er dog et lokal-demokratisk tab ved kommunalreformen, og det er en kæmpe opgave at få rettet op på det.

dele af forvaltningen. Jeg tror ikke, at borgerne oplever, at de har ret meget at sige i dag. Derfor ser vi også, at man fx i Næstved og i flere andre kommuner laver lokalråd. Og at man derved faktisk lægger beslutningskraft ud til lokalområderne i kommunen.

Så i virkeligheden en decentralisering som modsvar på centraliseringen?

Ja. Det bliver sådan lidt Christiansborg i miniperspektiv. Der er et overordnet ansvar for kommunens samlede økonomi, ligesom på Christiansborg, hvor man har ansvar for statens og kongerigets samlede økonomi, men derfor kan man godt lægge beslutninger og konkrete prioriteringer ud lokalt. Der er dog et lokaldemokratisk tab ved kommunalreformen, og det er en kæmpe opgave at få rettet op på det.

Du nævner, at man som kommunalpolitiker kan have svært ved at følge med. Hvad skal man som kommunalpolitiker gøre for at "få bidt sig fast"?

Vi laver en høring her i oktober måned omkring kommunalpolitikernes arbejdsvilkår, fordi der selvfølgelig er flere veje til at få kommunalpolitikeren til at blive mere "herre i eget hus", så det bliver en mere politisk ledet organisation, og ikke alene en driftsorganisation.

Det er et spørgsmål om at gentænke politikerrollen i de nye forvaltningsstrukturer. Man skal ikke have politikere, der går i vejen og som blander sig i sagsbehandlingen undervejs. Politikerrollen og embedsmandsrollen skal skilles mere ad, de er blevet for meget filtret ind i hinanden.

Også på Slotsholmen?

Det handler jo også om hele debatten omkring juniorministre og statssekretærer, som er en tanke, jeg er tilhænger af. Man oplever



meget, at departementschefer godt kan have rigtig rigtig travlt med at skulle være den tætteste politiske rådgiver af ministeren i spidsbelastningsperioder, og derfor ikke har tid til også at lede og drifte organisationen. Det synes jeg er en skam. Det er en skam, når de der roller bliver blandet for meget sammen.

Er I politikere på Slotsholmen blevet for enige med embedsmændene i Finansministeriet? Hvad vil du sige til de kommunalpolitikere, der tror, at I sidder og giver embedsapparatet på Slotsholmen ret?

Det gør vi ikke. Det håber jeg faktisk ikke, der er nogle politikere, der gør, i hvert fald ikke uden at have en sund kritisk tilgang til, hvad der kommer fra vores i øvrigt dygtige embedsmænd først. Til syvende og sidst er der kun én af de to grupper, som er på valg og

» **Til syvende og sidst er der kun én af de to grupper, som er på valg og står til ansvar overfor vælgerne, og det er sådan set politikerne.**

står til ansvar over for vælgerne, og det er sådan set politikerne.

Men hvis man tror, at Finansministeriet og Finansministeriets embedsmænd har infiltreret Bjarne Corydons hjerne, eller min hjerne, fordi vi gerne vil have styr på pengene



» **Men jeg synes, at man skylder debatten om vores roller – politikerrollen over for embedsmandsrollen – en reel afprøvning.**

Jeg tror også, at man vil se et socialdemokrati, der står stærkere, end mange tror, fordi vi har svar på borgernes bekymringer. Så jeg er egentlig ret fortrøstningsfuld omkring valget.

Hvordan ser du på forholdet mellem embedsstanden og politikerstanden?

Jeg mener, at vi har en hamrende dygtig centraladministration, der er kompetent og veluddannet og inde i sit stof. Men jeg synes, at man skylder debatten om vores roller – politikerrollen over for embedsmandsrollen – en reel afprøvning.

Jeg tror sådan set, at det ville gavne alle parter at få en mere klar adskillelse af arbejdet som embedsmand og politiker. Jeg håber, at vi kan gå forrest på Christiansborg med en mere tydelig rollefordeling og på den måde inspirere kommunerne. ■

i det her land, så er det ganske forkert. Det er i den grad en socialdemokratisk kongstanke, at vi ikke bruger flere penge af dem, folk betaler ind i skat, end det, vi har aftalt – fordi vi fx gerne vil have råd til at udligne den kommunale økonomi, råd til et stærkt fællesskab i Danmark. Det er derfor, vi skal have styr på økonomien, det er ikke fordi David Hellemann eller andre i Finansministeriet synes, at det er en god idé. Men jeg er glad for, at de er enige med os.

Hvor meget er kommunalpolitik gået hen og blevet til en del af den nationalpolitiske arena?

Jeg tror, at man skal gøre sig klart, at kommunalvalget i Danmark ikke er et midtvejsvalg eller et ”mini-folketingsvalg”.

Det er meget præcist 98 forskellige valg rundt omkring i landet. Det handler om lokale forhold, og der er alle mulige forhold, som vi ikke har en kinamands chance for at vide noget om. Og vi skal i virkeligheden bare lade være med at gå i vejen herinde på Christiansborg.

Hvilke forventninger har du til den kommende valgkamp?

Jeg glæder mig til at tegne forskellene op, og



Kommunalpolitik set fra det lokale rådhus: Interview med borgmester i Herlev Kommune, Thomas Gyldal Petersen (S).

Hvilke forskelle er der på at betragte kommunalpolitik her fra det lokale rådhus og fra Christiansborg?

Den grundlæggende forskel er, at det ene sted har man indsigt og det andet sted, der har man fornemmelser.

Man må sige, at den kommunalpolitiske virkelighed er ekstremt konkret. Vi arbejder hver eneste dag med at prioritere og vurdere, hvad der kan lade sig gøre og hvad der ikke kan lade sig gøre.

På Christiansborg har man ikke så mange overvejelser af denne slags – for alt kan lade sig gøre. Det skal man bare beslutte. Man kan bestemme, hvad det skal koste, hvornår det skal være og hvordan det skal gøres. Det er en meget behagelig situation at være i. Når beslutningen møder virkeligheden, det rum vi sidder i her, så opstår udfordringerne. Forskellen er grundlæggende, at Christiansborg på den måde er en badebillet.

Hvilken betydning har den statslige styring for mulighederne for som kommunalpolitikere at føre lokal politik?

Nu er det bladet for fagnorder, så det kommer helt på, hvilken definition af politik man har. Hvis politik er defineret som kampen om fordelingen af knappe ressourcer, så gør det bare opgaven mere interessant. Hvis man i tillæg til det har en definition, som ligeledes omhandler en eller anden form for frihed til at træffe beslutninger, så er vores handlerum blevet indskrænket.

Vi får mindre og mindre rum. Det lokale demokrati og de lokale løsninger får mindre og mindre ilt, og jeg er bekymret for, at udviklingen over de seneste ti år i virkeligheden, hvis det fortsætter, kommer til at betyde, at det lokale demokrati har mere karakter af staffage end af realitet. Den demokratiske vinkel på hele den offentlige styringsdagsorden er fraværende.

Hvis handlerummet er så indsnævret, hvad er det så borgeren kan stemme om til det kommende valg?

Der skal stadig prioriteres, og der er stadig lokale dagsordener, som viser, hvem der har forstået den lokale udfordring. Rammerne er muligvis blevet mere snævre, men der er stadig et rum for diskussion.

» **Når beslutningen møder virkeligheden, det rum vi sidder i her, så opstår udfordringerne. Forskellen er grundlæggende, at Christiansborg på den måde er en badebillet.**

Derfor har vi brug for en lokal politisk dagsorden, som omhandler, hvordan vi styrker kommunen. En strategi for at få flere borgere til kommunen, som kan bidrage økonomisk og med andre ressourcer. Det er forudsætningen for et lokalt manøvrerum. Og her er der plads til en politisk diskussion og prioritering, som er rigtig interessant at få sat i spil, også her i Herlev.

Hvordan påvirker de nye styringsredskaber kommunerne?

Jeg ved, fra samtaler med kolleger, at der er kommuner, som på grund af det nye regime lægger buffere ind i budgettet. I Herlev er vi så tilpas tæt på driften, at vi ikke behøver gå så langt. Men nationalt set er det en udfordring, at man i virkeligheden får et alt for stort mindreforbrug som konsekvens af de styrings- og sanktionsredskaber, vi arbejder under.

Helt konkret deltager jeg på borgmestermøder i KL om de kommunale budgetter. Og det er nogle gange et absurd teater. Det er absurd at forholde sig til nogle budgetter, hvor kommuner overskrider deres servicedrift eller anlæg, og så skal vi sidde i plenum og diskutere dette.

Det kan fx handle om, at en kommune overskrider sin anlægsramme, fordi staten har pålagt den at medfinansiere en vej. Det æder halvdelen af anlægsbudgettet, og hvad skal vi gøre ved det? Det er helt gak gak, at vi sidder og skal forholde os til den slags ting. Et eller andet sted kunne man ønske sig, at de, som sidder i Finansministeriet og definerer disse ting, på et tidspunkt i deres karriere blev tvunget ud i kommunalpraktik – de kunne komme i turnus.

Vi har brug for en diskussion med staten om statens styring. De vil gerne styre ret præcist for at sikre, at den offentlige økonomi hænger sammen, men så er vi nødt til at udvikle nogle redskaber som samtidig giver kommunerne en vis mulighed for manøvre inden for den ramme.

Hvis Finansministeriet gerne vil have den enormt effektive styring, så skal vi have en fleksibilitet, som gør det mulighed for kommunerne at levere. Vi skal ikke sidde på nogle Anders And-møder og få virkeligheden til at passe ind i nogle strukturer og modeller, som er skabt i en teoretisk virkelighed.

» Den demokratiske vinkel på hele den offentlige styringsdagsorden er fraværende.

Hvad tror du effekterne af den nye budgetlov vil være?

Det kan betyde, at kommunerne, på baggrund af regeringens forsigtighedsprincip, vil gøre det samme. Det vil sige, at forsigtighed gange forsigtighed giver forsigtighed i dobbelt potens, og derfor vil vi opleve, at budgetstyringen bliver overstyret.

Corydon definerede i sin kronik i efteråret 2012 den ”overholdbarhed i økonomien”, som skulle være et mål for den socialdemokratiske bevægelse. Det skal jeg love for, at han får nu. I en tid med krise har vi ikke brug for det.

Derfor håber jeg, at fremtiden vil føre til, at vi siger til embedsmændene i Finansministeriet, at ”det er godt med styring, men nu skal vi fortælle jer hvad I skal styre efter”. Modsat i dag, hvor det lidt er nogle svage politikere, som har fået at vide, hvad det er, man kun kan styre efter.

Der gennemføres i disse år en række analyser af mulighederne for at effektivisere den kommunale opgaveløsning, bl.a. benchmarkanalyser. Hvad kan kommunerne bruge analyserne til?

Vi skal modernisere og effektivisere den offentlige sektor. Det har vi brug for. Vi har brug for en offentlig sektor, som ikke må være dyrere, men som samtidig skaber mere kvalitet for pengene. Det er jeg med på. Hvordan gør man så det mest effektivt?

Gør man det ved at sige, at Vejle Kommunes beskæftigelsesindsat kan spare Herlev Kommune for 3 millioner kroner om året, såfremt de ledige opfører sig som i Vejle og vores medarbejdere opfører sig ens. Hvad skal jeg bruge det til? Ærligt talt, så er de ledige i Vejle ikke som de ledige i Herlev, og vores profil er generelt anderledes. Der er derimod behov for at gøre det, som vi har gjort det sidste halvandet år.

Man skal sikre en effektivisering med udgangspunkt i, hvad det er, vores egne medarbejdere

» Det er en helt oplagt mistillid fra det centrale hold i forhold til det decentrale.



» Men Christiansborg vil rigtig gerne se Danmark under et, og så ser man altid forkert.

bejdere og organisation selv ser muligheden for – forandring nedefra.

Hvorfor tror du ikke, at man så har valgt den tilgang?

Det er en helt oplagt mistillid fra det centrale hold i forhold til det decentrale. Den mistillid er dybt skadelig. Jeg vil sige, at det er en del af problemet, at de ikke har en tillid til, at man faktisk med udgangspunkt i lokale løsninger og et forandringspres nedefra kan levere det her på en god måde. Hvor vi har leveret på bundlinjen, men samtidig også har leveret på indholdssiden og kvaliteten.

Grundlæggende er problemet, at vi ikke har nogen interaktion mellem det centrale hold og decentrale hold i forhold til at definere, hvad der er det indholdsmæssige og kvalitative mål med den offentlige sektor.

Skal man som borger kunne forvente det samme serviceniveau af Herlev Kommune og Københavns Kommune?

Nej, selvfølgelig skal man ikke det. Man skal vælge de politikere, som træffer de prioriteringer som man er enig i. Men Christiansborg vil rigtig gerne se Danmark under et, og så ser man altid forkert.

Man skal acceptere, at borgerne i Herlev har nogle ting som er vigtige for dem, mens borgerne i Hørsholm synes noget andet, og borgerne i Hirtshals har en tredje prioritet. Det er fint. Hvis de er utilfredse lokalt, så må de vælge nogle andre politikere lokalt.

Hvad er din vurdering af opfyldelsen af målene med kommunalreformen?

Man kan vælge at se hele billedet på økonomien med de gennemsnitligt store kommunekasser og flotte driftsregnskaber som et udtryk for, at kommunalreformen har leveret. Jeg tror bare mere, at det er angsten for sanktionsregimet, som har leveret. Vi kan se, at vi har en demokratisk udfordring i forhold til en faldende valgdeltagelse, og vi kan måske også se på serviceniveauet, at det ikke er gået frem.

Er der noget, som er blevet bedre?

Det positiv er, set fra min stol i hovedstadsområdet, at kommunalreformen ubetinget har tvunget os til i højere grad at kigge ud over kommunegrænsen for at søge alliancer og samarbejdspartnere.

Vi kan godt lide at sige, at vi er det bedste til alting. Men omvendt er det også sundt er erkende, at vi kan gøre det bedre ved at løse nogle ting sammen med andre. Jeg tror også på, at vi på den lange bane kan få positive effekter på kvalitet og pris ved at samarbejde med hinanden og levere løsninger i en større volumen.

Det handler om at finde det rigtige snit på den enkelte opgave og have en grundlæggende respekt for, at mennesker kan have en vis forventning om, i hvert fald med den danske demokratiske tradition, at de har en chance for at komme til orde.

» Hellemanns perspektiv kan i en teoretisk, økonomisk sammenhæng give mening, men kan vise sig praktisk, og demokratisk, at være en historisk fejltagelse.

» I skal bruges som trækdyr for den politiske vogn. Det må aldrig blive omvendt. Hvis æslet styrer vognen, så går det galt.

Derfor må vi tænke os rigtig godt om, inden vi reelt og de facto kommer til at afskaffe det lokale demokrati. Og det er vi desværre på vej til, i takt med at flere og flere opgaver centraliseres og defineres centralt på vegne af det decentrale.

Hellemanns perspektiv kan i en teoretisk, økonomisk sammenhæng give mening, men kan vise sig praktisk, og demokratisk, at være en historisk fejltagelse.

Hvilke forventninger har du til den kommende valgkamp?

Jeg håber, at det kommer til at handle om de to ben, som jeg synes en kommunal debat skal handle om. På den ene side hvordan vi kan styrke os og gøre vores lokalsamfund stærkere selv.

På den anden side skal det handle om, hvordan vi får mest ud af pengene med udgangspunkt i en kvalitetsdiskussion. Hvad er det, vi vil, og hvad er det, lokalsamfundet skal levere? Hvordan skal Herlev være et godt sted at bo også om 5 eller 10 år? Hvad er det, vi skal gøre nu for at sikre det? Det handler både om indtægtssiden og vores styrker, men det handler også i høj grad om, hvordan vi udvikler fællesskabsinstitutioner lige nu.

Min allerstørste frygt er, at den aktuelle udvikling med strammere offentlig økonomi og strammere styring gør, at den enkelte borger oplever, at fællesskabsinstitutionerne ikke længere er til for den enkelte borger. De har ikke længere mulighed for at bidrage til forandring gennem en stemme på nogen her lokalt, som kan gøre det anderledes.

Kan man bruge lokalpolitik i en nationalpolitisk sammenhæng?

Alt det, vi gerne vil levere på fællesskabsinstitutionerne, skal leveres her i kommunerne. Derfor skal Christiansborg forstå at



bruge os som et trækdyr. Sæt os fri til at skabe nogle resultater, som de kan prale af. Det vil være genialt. I stedet er situationen i dag at Christiansborg definerer et besparelspotentiale, som de bruger til at sætte nogle andre ting i værk og så beder de os om at levere besparelsen.

De har brugt den model, som Anders Fogh indførte: Få kommunerne til at tage tæskene, mens regeringen deler gaver ud. Det virker bare ikke – i hvert fald ikke på opbakningen.

Hvad er din vurdering af styrkeforholdet mellem embedsstanden og politikerne?

Embedsstanden gør grundlæggende, som den skal gøre. Jeg ved, at de, som sidder i Fi-

nansministeriet og forsøger at udvikle, de gør det jo efter bedste evne og vilje. Der er bare brug for, at vi har nogle stærke politikere, som udfordrer de teknokratiske, bureaukratiske logikker og opstiller nogle klare politiske målsætninger for en udvikling.

I skal bruges som trækdyr for den politiske vogn. Det må aldrig blive omvendt. Hvis æslet styrer vognen, så går det galt.

Jeg kan rigtig godt lide ministre, som udstikker en politisk retning for deres ministerium. Det har vi brug for, da embedsværket bliver dygtigere og dygtigere. Embedsværket tager over, hvis politikerne bliver for svage. Det er helt naturligt, men det skal I ikke have lov til. ■