

Byrådets visionsseminar

3. marts 2011

Kompendium

Rebild
KOMMUNE





Visionseminar for byrådet d. 3. marts 2011

8.30 Ankomst

Velkomst

v. Anny Winther

Dagens program og materiale

v. direktionen

1. Nærdemokrati og borgerinddragelse

Deltagelse, lederskab og politik – udfordringer for kommunerne frem mod 2020

v. forskningschef Roger Buch, Journalisthøjskolen i Aarhus

I dialog med borgerne – oplæg fra forvaltningen

v. kommunikationsmedarbejdere, Rebild Kommune

- Fællesdrøftelse

2. Strategier og mål for indsatsen fremover

Byrådets og direktionens strategier og mål for indsatsen frem mod 2013.

v. direktion, borgmester og byrådsmedlemmer.

- Gruppedrøftelse
- Fællesdrøftelse

12.30 Frokost

3. Direktionens arbejdsplan 2011/12 – hovedtemaer

Gennemgang af plan og hovedtemaer for den ledelsesmæssige indsats i 2011.

Oplæg v. direktionen

- Gruppedrøftelse
- Fællesdrøftelse

4. Samarbejdet mellem byrådet og den administrative ledelse – rollefordeling og spilleregler

Korte oplæg med udgangspunkt i hidtidige erfaringer samt en ny administrativ struktur og opgavefordeling.

v. borgmester, udvalgsformænd/byrådsmedlemmer og direktion.

- Gruppedrøftelse
- Fællesdrøftelse

5. Afslutning

Opsamling på dagen herunder drøftelse af udmeldinger til pressen mv.

19.00 Middag

Rammer for seminaret:

Seminaret afholdes som et heldagsarrangement på Hotel Comwell Rebild. Indholdsmæssigt centrerer om 4 hovedtemaer. Der gives oplæg til de enkelte emner suppleret med kommentarer. Herefter behandles emnerne nærmere i fællesdrøftelser eller i gruppedrøftelser på baggrund af bl.a. relevante hovedspørgsmål vedr. de enkelte emner. Der udarbejdes pressemeddelelse samt en samlet skriftlig opfølgning efter seminaret.





Indhold

Gruppeinddeling

1. Nærdemokrati og borgerinddragelse

Om Roger Buch

Dias: I dialog med borgerne

Debatoplæg: I dialog med borgerne

2. Strategi og mål for indsatsen fremover

Dias: Økonomi – regnskab 2010, udfordringer 2011, budget 2012

Dias: Strategier og mål for direktionen – i 2011 og frem

Notat: Strategier og mål for direktionens indsats i 2011 og frem

Dias: Overordnede mål og strategier for indsatsen frem til 2013 – Lene Aalestrup

Dias: Gruppespørgsmål – strategier og mål

3. Direktionens arbejdsplan 2011/12 – hovedtemaer

Dias: Direktionens arbejdsplan

Skema: Direktionens arbejdsplan 2011/12 – hovedtemaer

4. Samarbejdet mellem byrådet og den administrative ledelse

– rollefordeling og spilleregler

Dias: Administrativ organisation

Dias: Roller og spilleregler – Lene Aalestrup

Dias: "Undringer" – efter 2 måneder i stolen

Dias: Kodeks for god ledelse – anbefalinger og eksempler

Dias: Gruppespørgsmål – samarbejde og roller



Gruppeinddeling

Gruppe 1

Anny Winther
Jan Brøndum
Morten Lem
Mikkel H. Andersen
Bertil Mortensen
Axel Rene Aubertin

Gruppe 2

Ole Frederiksen
Thøger E. Kristensen
Per Vilsbøll
Rikke Karlsson
Leif Nielsen
Søren Konnerup

Gruppe 3

Helle Astrup
Anders Norup
Klaus Anker Hansen
Mogens Schou-Andersen
Anette Søegaard
Lene Aalestrup

Gruppe 4

Leon Sebbelin
Gert Fischer
Henrik Christensen
Søren Søre-Larsen
Gert Jensen
Birgitte Juul Jensen



1. Nærdemokrati og borgerinddragelse

- **Deltagelse, lederskab og politik – udfordringer for kommunerne frem mod 2020**

v. forskningschef Roger Buch, Journalisthøjskolen i Aarhus

- **I dialog med borgerne – oplæg fra forvaltningen**

v. kommunikationsmedarbejdere, Rebild Kommune

- **Fællesdrøftelse**



Roger Buch



Deltagelse, lederskab og politik – udfordringer for demokratiet i kommunerne frem mod 2020

Alle taler om demokrati, men hvad er godt demokrati egentlig? Hvordan har det danske demokrati det? Hvordan ser borgerne på deltagelse og inddragelse i kommunerne? Hvilke muligheder og begrænsninger er der for demokrati via internettet, facebook og andre sociale medier? Dette er blot et udpluk af de spørgsmål, som kommunalforsker Roger Buch besvarer i sit oplæg.

Roger Buch, forskningschef, Ph.d., cand.scient.pol.

I perioden 1993-2004 kommunalforsker ved Syddansk Universitet i Odense og siden 2004 forsker i samfundsvidenskab Journalisthøjskolen i Århus. Forskningsmæssig fokus har specielt været på lokale partifor- eninger og kommunalvalg samt kommunalreformen og kommunale omstillingsprocesser. I de seneste år og- så studier af journalistisk etik, public service, samt medier og politik. Roger Buch er en af danske mediers mest brugte eksperter til vurdering af partier, valg og kommunalpolitik.

www.rogerbuch.dk



I dialog med borgerne

Sådan gør vi i Rebild

- Byrådsmøde
- Spørgetid
- Dialogmøde – initiativ borgergruppe
- Dialogmøde – initiativ kommune
- Høringer
- Lokal- og brugerråd
- Borgermøde
- Øvrige møder, invitationer, projekter...
- Personligt møde borgmester/udvalgsformand
- Web

Visionsseminar, 3. marts 2011

Sådan gør andre kommuner

...med nye medier

- Sorø Kommune på Facebook

”

Man kan ofte med god service vende kritiske eller uengagerede borgere til troværdige ambassadører for kommunen. Når det er sket, bliver de verdens bedste branding-medarbejdere – det er bedre, at andre roser kommunen og taler godt om den, end at den selv gør det – og så er det næsten gratis. Det skal dog understreges, at det er afgørende, at der er opbakning fra ledelse og det politiske niveau samt en forståelse af at det kræver benarbejde at løbe det i gang og mange timer at vedligeholde en sådan side.

Stine Foersom, kommunikationskonsulent Sorø kommune

Visionsseminar, 3. marts 2011

Sådan gør andre kommuner

...med nye medier

- Lyngby-Taarbæk Kommune webcaster byrådsmøder

”

Det har kostet os omkring 100.000 kr. i indkøb og installation af udstyr, og derudover har vi et løbende abonnement på drift og afvikling af møderne. Udgiften til årlig drift er ca. 100.000 kr. Ved de afsluttende budgetforhandlinger fulgte over 100 borgere med direkte via deres pc, og vi har fået en masse positive tilbagemeldinger fra borgerne.

Henrik Bomholt, Servicechef, Lyngby-Taarbæk kommune

Visionsseminar, 3. marts 2011

Sådan gør andre kommuner

...med nye medier

- Hjørring kommune web 2.0

”

Fremtiden er digital, men økonomien, i form af for lidt manpower, er en stopklods for udfoldelse af det fulde potentiale. Det har været og er stadig en udfordring at få politikerne til at bruge de sociale medier, hvor borgerne ofte er stærkt repræsenteret. Eksempelvis har de fleste politikere deres egen side på Facebook, men er endnu ikke så aktive på kommunesiden på Facebook ... Nu har alle byrådderne imidlertid fået Ipads, så nu det er bare om at komme i gang...

Lisbeth Norre, leder af kommunikationsafdelingen Hjørring kommune

Visionsseminar, 3. marts 2011

Mulighederne er mange

...digitale løsninger

- Web 2.0 og sociale medier
- Rebild.dk som indgang til dialog
- Facebook
- Blogs
- YouTube
- Digitalt borgerpanel
- Video på hjemmesiden
- Twitter
- ...

Visionsseminar, 3. marts 2011

Mulighederne er mange

...ansigt-til-ansigt løsninger

- Mød dit udvalg
- Spørgetid
- De unges byråd
- Råd
- Fokusgrupper
- ...

Visionsseminar, 3. marts 2011

Forudsætninger

- Dialog for dialogens skyld – nej tak
 - Ønsker borgerne dialog?
 - Hvad er målet med dialogen – hvordan vil vi bruge inputtene?
- Det kræver vilje, man-power, efteruddannelse og økonomi
- Det kræver politisk og ledelsesmæssig opbakning
- Konkrete tiltag kræver forundersøgelse og analyse af borgernes behov, sammenholdt med kommunens ønsker til resultatet
- Det kræver aktiv indsats fra alle politikere
- Skal vi have en politik på området?

Visionsseminar, 3. marts 2011

Spørgsmål

- Hvor er balancen mellem dialog og beslutning, mellem borgere og byråd?
- Skal vi gå nye veje eller udvikle eksisterende kanaler?

Visionsseminar, 3. marts 2011



I dialog med borgerne

Debatoplæg om borgerinddragelse og nærdemokrati i Rebild Kommune

Visionen om åbenhed, borgerinddragelse og borgerdeltagelse er klar og tydelig. Vi vægter nærdemokratiet, og ønsker at udvikle det. Vi skal møde borgerne, gå i dialog og involvere dem – skabe interesse og engagement. Men afspejler vores adfærd og handlinger det? Signalerer vi åbenhed? Inddrager vi reelt borgerne, lytter vi til hvad de siger – og bruger vi det aktivt, når vi træffer politiske beslutninger? ... Kunne vi gøre det anderledes end vi gør i dag? Hvilke muligheder har vi for at inddrage borger-

ne – nu og i fremtiden? Spørgsmålet blev taget op på byrådets møde den 25. november 2010, og det blev besluttet at emnet skulle behandles på det kommende visionsseminar. Det er baggrunden for det debatoplæg du lige nu sidder med i hænderne.

Læs debatoplægget og lad dig inspirere. Fortæl om dine visioner for borgerinddragelsen i Rebild Kommune. Og lyt til hvad andre siger om samme sag. Så kan vi sammen sætte nye mål og rammer for, hvordan vi inddrager

borgerne og sikrer gode betingelser for nærdemokratiet.

Når borgerne inddrages i debatten, er det vigtigt hele tiden at have øje for deres behov. Ønsker de at give deres holdning til kende, eller ønsker de generelt at de folkevalgte udfører arbejdet som beslutningstagere i et repræsentativt demokrati? Det er vigtigt ikke at lukke op for en kanal blot fordi muligheden er der, men fordi den kan bidrage konstruktivt til dialogen.



Sådan gør vi i Rebild

Byrådsmøde

Kommunens borgere har mulighed for at overvære byrådsmøderne, undtagen når de lukkede punkter på dagsordenen bliver behandlet. Borgerne kan ikke stille spørgsmål i løbet af mødet.

Spørgetid

Alle med tilknytning til kommunen kan indsende spørgsmål skriftligt til byrådet eller et af dets medlemmer senest otte dage før hvert byrådsmøde. Spørgetiden er kl. 17 forud for det pågældende byrådsmøde.

Dialogmøde 1

Byrådet opfordrer foreninger og grupper i byzonebyer til at invitere til dialogmøde. Den pågældende forening eller gruppe sætter dagsordenen og står derudover for at arrangere dialogmødet (lokation, forplejning mv.).

Dialogmøde 2

Foreninger, bestyrelser mv. (for eksempel i børnehaver og forsamlingshuse) har mulighed for at mødes med deres respektive udvalg. Nogle gange er emnet fastsat på forhånd, og andre gange er emnet frit.

Høringer

Kommunen er forpligtet til at sende emner, der har med lovgivning at gøre (for eksempel lokal- og kommuneplaner) i offentlig høring. Derudover har byrådet i kraft af vedtægter pålagt sig høringspligt om emner, der berører de forskellige råd (for eksempel ældreråd, landsbyråd, handicapråd mv.) Der kan desuden være pligt til høring for en mere snæver kreds, når borgere ønsker at gennemføre forandringer på deres boliggrunde. I de tilfælde skal naboerne høres.

Lokal- og brugerråd

Lokal- og brugerrådene (for eksempel handicapråd, ældreråd, idrætsråd, kulturråd osv.) har høringsret på alle emner, der vedrører deres interesse- og arbejdsområder. Derudover er lokalrådenes rolle at komme med input til politikerne. Lokal- og brugerrådenes formål er at medvirke til at øge medindflydelsen og medansvaret for kommunens borgere inden for de respektive områder.

Borgermøde

Kommunen inviterer borgere med interesse for det fastsatte emne til borgermøde, hvor politikere og repræsentanter fra den pågældende forvaltning deltager. Et emne til borgermøde kan være for eksempel budget, trafik (for eksempel gennem landsbyer) og forslag til projekter, der kan gennemføres lokalt med diverse tilskud.

Øvrige møder, invitationer, projekt mv.

1. *Vejsyn.* Center Plan, Byg og Vej afholdes af og til vejsyn på private fællesveje på baggrund af ønske fra borgere. Vejsyn kan have formål som for eksempel at fastlægge pligten til at vedligeholde en vej og at fordele udgifterne til vedligeholdelsen. Alle med ret til at benytte den pågældende fællesvej bliver inviteret til at deltage.

2. *Åstedsforretning.* Finder sted i forbindelse med for eksempel beslutning om ekspropriation og anlæg af sti(er) – ejere og andre der direkte eller indirekte berøres af ekspropriationen inviteres til at møde op og komme med forslag til ændringer.

3. *Samarbejde med frivillige.* Alle interesserede, der arbejder med frivilligt arbejde, inviteres til møde om eventuelt samarbejde for aktiveringstilbud. Mødet har til formål at afstemme forventninger og roller.

Personligt møde med borgmester og udvalgsformænd

Som udgangspunkt har alle borgere – efter nærmere aftale – mulighed for et møde med borgmester og udvalgsformænd, for at drøfte konkrete emner.

Web

Kommunens hjemmeside www.rebild.dk, giver primært mulighed for envejskommunikation fra afsender til modtager. Der er for nylig, i forbindelse med projektet om "Fremtidens Folkeskole", blevet lanceret en funktion der giver mulighed for at kommentere og komme med indlæg til arbejdet med "Fremtidens Folkeskole".

Desuden er der mulighed for at komme i dialog med kommunen via telefonnummer og e-mail adresse, som kan findes på alle sider.

Hjemmesiden fungerer også som den væsentligste adgang til kommunens digitale selvbetjeningsløsninger.

Sådan gør andre kommuner ... med nye medier

Sorø Kommune

Facebook

Vision

Ønsket var at lave en generel side, som kan brande kommunen positivt, tiltrække ressourcer stærke tilflyttere og virksomheder samt generere trafik til web.

Hvordan

en generel brandingside om Sorø, som appellerer til tre forskellige målgrupper: borgere, potentielle tilflyttere og virksomheder

Facebook-siden skal fortælle de positive historier om og vinkler på Sorø, primært via natur og kultur. Det gøres gennem en række lidt skæve film med borgerportrætter, samt en generel præsentationsfilm om Sorø henvendt til virksomheder.

Derudover bruges siden til at fortælle om arrangementer og tiltag. For eksempel er der her i vinter en konkurrence om at "tage det bedste vinterbillede" – på den måde sættes der positivt fokus på kommunens naturlige herlighedsværdier, og borgerne bliver direkte engagerede.

Lancering

Lanceringskampagnen har været flerstrengt: annoncer i lokalavisen, spots i lokalbiografen, bannerreklamer på Facebook samt go-cards på offentlige steder som bibliotekerne. Et lokalt reklamebureau har lavet konceptoplægget for facebook-siden, samt filmene og kampagneplanen. Det er specielt vigtigt for kommunen, at filmene ser professionelle ud.

Gennemslagskraft

Siden har 347 "venner" og har genereret en del ekstra trafik på web.

Sorø kommunes erfaringer

Facebooksiden har været i luften siden november 2010, og det forventede tidsforbrug var én time pr. uge, men det realistiske er én time pr. dag – mindst.

Facebook kan især være hensigtsmæssig at bruge som led i den direkte debat om konkrete sager.

I højt profilerede eller kontroversielle sager er det oplagt, at de relevante medarbejdere og politikere følger med i debatten i interessenternes egne facebookgrupper om emnet og eventuelt bidrage til debatten med viden og opklaring.

Det er vigtigt, at de ansvarlige for aktiviteter på Facebook løbende opdaterer indholdet og svarer på eventuelle henvendelser samt at nedlægge aktiviteten, når den er afsluttet. Facebooksider, som ikke passes, er med til at give kommunen et dårligt og uprofessionelt image.

"Man kan ofte med god service vende kritiske eller uengagerede borgere til troværdige ambassadører for kommunen. Når det er sket, bliver de verdens bedste branding-medarbejdere – det er bedre, at andre roser kommunen og taler godt om den, end at den selv gør det – og så er det næsten gratis. Det skal dog understreges, at det er afgørende, at der er opbakning fra ledelse og det politiske niveau samt en forståelse af at det kræver benarbejde at løbe det i gang og mange timer at vedligeholde en sådan side."

Stine Foersom, kommunikationskonsulent Sorø kommune

Lyngby-Taarbæk Kommune

Webcast af byrådsmøder

Vision

Håbet er at live-udsendelserne kan være med til at synliggøre kommunalbestyrelsens arbejde og styrke nærdemokratiet og borgerinddragelsen i kommunen.

Hvordan

Live web-tv fra byrådsmøderne, som giver borgerne mulighed for indblik i den lokale beslutningsproces.

Der installeres nyt AV-udstyr eller udstyr, der samarbejder med det allerede installerede udstyr. Derudover oprettes en kommunal videoportal, hvor byrådsmøderne kan overværes live. På videoportalen kan borgerne, presse og andre interesserede se tidligere møder. Dagsordenen bliver dynamisk dvs. at borgeren kan hoppe ned til den sag, som er interessant for denne, og dagsordenen til det kommende møde kan være tilgængelig dagen før hvert byrådsmøde.

Lyngby-Taarbæk kommunes erfaringer

Normalt har kommunen haft 15-20 tilhørere til byrådsmøderne, mens der nu er ca. dobbelt så mange, der kigger med via web og ca. 300-400, der efterfølgende ser mødet eller dele af det via den kommunale hjemmeside. Kommunen har ikke selv noget at gøre med den tekniske afvikling – det betaler de sig fra. Kommunen har ikke gjort meget for at gøre opmærksom på tiltaget. Blot de traditionelle pressemeddelelser til lokalpressen, men der er direkte adgang fra kommunens forside på web.

"Det har kostet os omkring 100.000 kr. i indkøb og installation af udstyr, og derudover har vi et løbende abonnement på drift og afvikling af møderne. Udgiften til årlig drift er ca. 100.000 kr. Ved de afsluttende budgetforhandlinger fulgte over 100 borgere med direkte via deres pc, og vi har fået en masse positive tilbagemeldinger fra borgerne."

Henrik Bomholt, Servicechef, Lyngby-Taarbæk kommune

Hjørring Kommune

Web 2.0

Vision

Politisk ønske om øget fokus på nærdemokrati, dialog, debat, genemsigtighed og åbenhed primært via nye digitale løsninger.

Hvordan

Kommunikationsafdelingen har det seneste år været i gang med en omstilling af kommunens kommunikationsstrategi. Hjemmesidens nye udformning er bl.a. baseret på kvantitative undersøgelser på nettet (hvad efterspørger brugerne?) og fokusgrupper: "alm. borgere", erhvervsvirksomheder og kommunalt frontpersonale. Ud fra dette arbejde blev der dannet forskellige brugerprofiler og følgende fokuspunkter:

- Brugeren i centrum
- Selvbetjening og digital selvbetjening
- Dialog, debat og nærdemokrati
- Omdømmepleje
- Tilgængelighed

Tiltag på web og kommunens erfaringer

Kommentatorfunktion: Nu på alle relevante websider – bliver brugt på ca. halvdelen – mest omkring høringer, som er opprioriteret på hjemmesiden, da man ønsker at minimere brug af annoncekroner mest muligt.

Politikerblog: ønske fra politisk hold – men bliver trods gode hensigter ikke opdateret af selv samme politikere.

Facebook: generel kommuneside, men kommunikationsgruppen forbereder to kampagne-sider, der snart skal i luften om konkrete strukturelle emner – det er det Facebook er bedst til konkludere også Hjørring Kommune.

YouTube: fordelen er, at den er gratis. Det er fortrinsvist børnehaver, der bruger den til at dokumentere over for forældrene hvad der sker i børnehaverne.

Twitter: bruges mest pt. til at få folk lokket over på web – og for overhovedet at være repræsenteret.

Andre: Flickr og Google Maps

"Fremtiden er digital, men økonomien, i form af for lidt manpower, er en stopklods for udfoldelse af det fulde potentiale. Det har været og er stadig en udfordring at få politikerne til at bruge de sociale medier, hvor borgerne ofte er stærkt repræsenteret. Eksempelvis har de fleste politikere deres egen side på Facebook, men er endnu ikke så aktive på kommunesiden på Facebook. "Nu har alle byrådsmedlemmer imidlertid fået Ipads, så nu det er bare om at komme i gang..."

Lisbeth Norre, leder af kommunikationsafdelingen Hjørring kommune

Mulighederne er mange

Hvad er web 2.0 og sociale medier?

Web 2.0 er en samlebetegnelse for et internet, der til forskel fra web 1.0 giver mulighed for at debattere, gå i dialog, kommentere og interagere brugerne imellem.

Sociale medier er en del af begrebet web 2.0 og betegner kommunikationsværktøjer i form af websites eller netværkssites, hvor man udnytter internettets og den sociale teknologis muligheder for dialogbaseret kommunikation. I modsætning hertil er de hjemmesider, hvor brugen er begrænset til passiv visning af information.

Kommunens hjemmeside som indgang til dialog

Alt peger i retning af, at dialog, debat og selvbetjening er fremtiden på de kommunale hjemmesider til at skabe borgerinvolvering og øget nærdemokrati. Det kan for eksempel være via kommentarfunktion på relevante sider, genvej til at indberettede problemer med den kommunale service (snerydning, huller i vejen etcetera), genvej til "din indflydelse" (aktuelle høringer og debatter) samt kobling til andre sociale medier som Facebook, Youtube og blogs.

Der er endvidere et potentiale i at udvikle og forbedre de muligheder der allerede nu er tilgængelige på hjemmesiden

Styrker: Vi kan få tag i befolkningsgrupper, som normalt ikke interesserer sig for den kommunale verden – for eksempel de unge.

Svagheder: Der skal være "nogle", der samler kommentarerne op og reagerer. Det kræver tid. Der skal være aktivitet på alle platforme.

Facebook

Facebook er et socialt netværkswebsite, som er åbent for alle over 13 år. Brugere kan oprette deres egne profiler med foto, video og information om den selv. Venner kan skrive og sende beskeder til hinandens indbakke, der fungerer som en blanding mellem e-mails og diskussionsfora.

Venner kan desuden poste information, links, billeder, video eller blot hilsener på vennernes "væg", der fungerer som en opslagstavle. Der er desuden en chat-funktion på Facebook, så brugere kan skrive med deres venner online.

I Danmark har 2,2 mio. en profil på Facebook – den næsthøjeste brugerfrekvens i verden.

Styrker: Giver nye måder at interagere på med borgerne – der hvor borgerne er.

Svagheder: Hvis der ikke "sker noget" på siden, dør den, og det kan betyde negativ omtale for kommunen. Det kræver en del manpower at holde den aktiv.

YouTube

Har eksisteret i fem år, og er nu det tredje-mest besøgte site på nettet, hvor man kan se og dele videoklip. Ifølge YouTubes egne statistikker ser folk ca. 2 milliarder videoer om dagen, og der bliver uploadet hundrede tusinder af videoer.

Styrker: God til videodeling, altså viral spredning af gode/interessante videoer til venner og bekendte. Gratis

Svagheder: Tålmodigheden er kørt. Hvis det ikke fænger, går brugeren hurtigt videre. Uredigeret gengivelse lugter af, at man ikke gider formidle og redigere. Det kan være svært at lave fængede film.

Digitalt borgerpanel

Det fungerer lidt som en almindelig meningsmåling, men med de samme deltagere til flere målinger. Det giver mulighed for at indsamle oplysninger fra et stort antal borgere. Mange af de borgere, der egentlig gerne ville deltage i borgermøder og høringer har ikke den fornødne tid til at deltage. Et borgermøde kræver fysisk tilstedeværelse og et høringsvar kan være en stor mundfuld at formulere. Som deltager i et borgerpanel får man tilsendt et spørgeskema (typisk fire-seks gange om året) og kan tage stilling til besvarelsen i det tempo og på det tidspunkt (inden for visse rammer), der passer den enkelte.

Styrker: Nem måde at samle oplysninger fra en stor gruppe af borgere og forskellige emner.

Svagheder: Kan være arbejdskrævende at starte op. Svært at sikre sig, at borgerpanelet bliver repræsentativt.



Video på hjemmesiden

Der er mange muligheder i videomediet. Det kan eksempelvis bruges til at guide borgeren rundt på kommunens hjemmeside, eller som guide til at udfylde diverse selvbetjeningstilbud. En forklarende video fra de nye kommunale byggegrunde, kan give meget mere information end ½ sides tekst om samme emne. Kan også bruges til at styrke gennemsigtigheden i den lokale beslutningsproces for eksempel ved live-sending fra byrådsmøderne som tidligere nævnt.

Styrker: Fængede og forklarende. Kan gøre "kedelige" budskaber interessante.

Svagheder: Hvis det skal laves professionelt, er det dyrt. Hvis man vælger selv at lave filmene, kræver det en del forarbejde for at det ikke bliver ufrivillig komisk, og dermed dårlig branding.

Digitale løsninger

Blogs

Blogs er en forkortelse af ordet web-log, der refererer til en dagbog på nettet. En blog er i princippet én hjemmeside, der jævnligt opdateres med korte tekster. En blog er i udgangspunktet knyttet til en person. Til bloggen er der typisk knyttet en kommentarfunktion, således at læsere kan kommentere på blogindlæggene.

Styrker: En blog er oftest en meget personlig hjemmeside, der giver udtryk for bloggerens personlige holdninger, tanker eller ideer. God til skabe debat. I kommunesammenhæng kan det både være borgere og politikere, der blogger på kommunens hjemmeside.

Svagheder: Blogs er tekstbaserede og har et personligt udtryk. Kræver at bloggeren er aktiv, helst dagligt.

Twitter

Twitter kan beskrives som micro-blogging. Via Twitter kan brugeren på maksimalt 140 tegn dele sine tanker. I Danmark er der kun ca. 20.000 brugere (tal fra 2010).

Styrker: God til real-time opdateringer, til for eksempel (byråds) møder, seminarer etcetera.

Svagheder: Beskederne er korte, og ofte kaotiske, og Twitter er ikke særlig udbredt og brugt (endnu?).

...og der er flere

Mød dit udvalg

Som supplement til de "almindelige" borgermøder (som for eksempel i forbindelse med budgetvedtagelse) hvor det samlede byråd inviterer, kan de enkelte udvalg invitere til borgermøder. Udvalget sætter dagsordenen og kan fortælle om deres arbejde generelt og om aktuelle sager (inden for de rammer der nu er mulige). Det kan også være i forbindelse med et enkelt større tiltag hvor udvalget ønsker input fra borgerne. Borgerne har mulighed for at stille spørgsmål, samt komme med forslag og kommentarer.

Styrker: Formen er kendt og velprøvet som en stærk metode til dialog med borgerne.

Svagheder: Tidskrævende både for de medarbejdere, der skal arrangere og de politikere, der skal afsætte et bestemt tidsrum i kalenderen til deltagelse. Der er risiko for at så få møder op at det ikke giver nogen reel værdi.

Spørgetid

Reglerne for spørgetid udvides til også at omfatte mundtlige spørgsmål. Det kan enten være en model hvor de der ønsker det kan stille spørgsmål uden foregående varsel, eller en model hvor spørgeren inden spørgetiden skal skrive sig på en liste med navn, adresse og eventuelt stikord om spørgsmålet.

Erfaringer fra andre kommuner der har mundtlig spørgetid viser, at man gennemsnitligt kan forvente ca. et enkelt spørgsmål pr. byrådsmøde.

Styrker: En meget direkte adgang for borgerne til politikerne. Kan implementeres med det samme stort set omkostningsfrit.

Svagheder: Den lettere adgang til dialog med politikerne, kan medføre situationer hvor borgerne overskrider de regler, der er opstillet for dialogen.

De unges byråd

Tilsvarende Folketingets årlige Ungdomsparlamentet, holdes et byrådsmøde hvor medlemmernes pladser er givet til elever i folkeskolens ældste klasser. Her arbejder de med punkter som enten kan være konstrueret til formålet, eller endnu bedre med autentiske emner fra den aktuelle politiske dagsorden. Budgetarbejdet og de opgaver med prioriteringer der følger med, kunne være oplagt. De enkelte skoler kan i tiden op til de unges byråd arbejde med emnerne i samfundsfag, og samtidig arbejde med hvordan byrådsarbejdet fungerer.

Ideen kan bringes et skridt videre og vælge et børn og unge-byråd, der mødes fast og har ret til at sende et antal indstillinger, som det voksne byråd er forpligtigede til at tage op.

Styrker: Metoden engagerer kommende vælgere i demokratiet.

Svagheder: Succesen på den enkelte skole er afhængig af lokale lærerkrafters engagement og kompetence.

Ansigt til ansigt-løsninger

Råd

Lokal- og brugerråd er en allerede kendt vej til borgerinddragelse, men det kan være en overvejelse værd om andre områder end de nuværende skal dækkes – for eksempel ungdomsråd, trafikikkerhedsråd, etcetera. Rådene falder overordnet i to grupper: Lokalråd der knytter sig til et bestemt geografisk område, og brugerråd der knytter sig til alder eller interesse i et bestemt emne eller aktivitet. Desuden er der de råd som lovgivningen kræver samt de råd byrådet har pålagt sig selv at give høringsret.

Styrker: Øget engagement og indsigt

Svagheder: Mangler helhedssyn. Lokalt forankrede råd kan medføre "sognerådspolitik".

Fokusgrupper

Fokusgrupper er egnede til at få en kvalitativ vurdering af emnet. Deltagerne får mulighed for indbyrdes at udveksle meninger og synspunkter, under ledelse af en moderator. Hvor tal og statistikker kan fortælle noget om hvordan det forholder sig, kan fokusgruppen hjælpe med at forklare hvorfor.

Fokusgrupper kan nedsættes for et enkelt interview, eller deltagerne

kan "binde sig" for et år ad gangen. På den måde kan man opnå en vis ensartethed i analyserne.

Styrker: Enkel og relativ billig metode til en frugtbar dialog med borgere, der på forhånd har interesse i et givet emne.

Svagheder: Det kan være vanskeligt at etablere grupper med den ønskede bredde i personsammensætningen.

Forudsætninger

Der er en række forudsætninger der kræver opmærksomhed, når tiltag som disse sættes i gang.

En af de væsentligste overvejelser er – som nævnt i indledning – om borgeren overhovedet ønsker at blive inddraget i beslutningsprocessen. Herunder om interessen er af bredere karakter, eller om den kun vedrører "egeninteresser". Det er en overvejelse der må gøres i hvert enkelt tilfælde. Samtidig er det vigtigt at der på forhånd er gjort overvejelser om hvad man ønsker at bruge inputtene til. Og det er ikke mindst vigtigt at få dette kommunikeret til borgerne så de der involverer sig ikke er i tvivl om at deres henvendelse tages alvorligt. (Samtidig skal det naturligvis også være klart at ikke alle kan få deres "ønsker opfyldt"). Det er i dette, som i mange andre tilfælde, uhyre vigtigt at få afstemt forventningerne mellem borgere og politikere.

På den måde kan det undgås at vi skaber dialog kun for dialogens skyld.

Udover disse overordnede overvejelser er der en række mere konkrete forhold det vil være frugtbart at have in mente.

En profil på Facebook eller andre sociale medier er for eksempel gratis at etablere og det tager ikke lang tid at sætte den op. Det er til gengæld ganske tidskrævende at vedligeholde den, og det er helt afgørende at den hele tiden er opdateret. Hvis der ikke hele tiden er aktivitet på den, er det bedre helt at gå uden om denne kanal. I Sorø Kommune er der afsat én time om ugen til at optere kommunens facebook-profil, men det har i praksis vist sig at én time om dagen ville være mere passende. Politisk og ledelsesmæssig opbakning og prioritering af medarbejdernes tid er af afgørende betydning.

I den anden ende af skalaen kan nævnes live-tv-streaming fra byrådets møder og mulighed for efterfølgende at se klippene på hjemmesiden. Det er en løsning med høje omkostninger til både etablering og drift, mens der til gengæld trækkes meget lidt på interne resurser.

Mange af de nævnte forslag kræver en indsats fra politikerne. Både for udvalgene og den enkelte politiker. Ved borgermøder er politikerens deltagelse en selvfølge, men også andre kanaler kræver aktiv handling. Beslutter man sig for at åbne en debat på hjemmesiden (og ikke blot mulighed for at skrive en kommentar), er det vigtigt at politikerne deltager i debatten, da borgernes interesse ellers vil forsvinde.

Efteruddannelse af medarbejdere vil være nødvendigt i nogle tilfælde.

Flere af de digitale muligheder – fx Facebook, debat og politiker-blog vil kunne understøttes ved at udlevere mobile enheder (iPad eller lignende) til politikerne.

Vi skal ikke vælge en platform fordi den er ny eller smart – vi skal vælge den eller de platforme, der giver mening for os – og droppe det, hvis statistikken viser, at det ikke virker – Men så skal vi også ville og bruge man-power og penge på at løbe det i gang.

Det betyder også at uanset hvilket tiltag der sættes i gang, bør det ske på grundlag af en analyse af borgernes behov, sammenholdt med kommunens ønsker til resultatet.

Som overordnet ramme for arbejdet med borgerinddragelse kan det overvejes at udarbejde en overordnet politik på området for Rebild Kommune. En sådan vil naturligvis også være til stor gavn for arbejdet på det administrative niveau. Et vigtigt krav til sådan en politik er at den hurtigt kan udmøntes i konkrete initiativer vedrørende borgerinddragelse og nærdemokrati på det niveau som byrådet måtte beslutte.

Link

Sorø kommune

Generel branding side

www.facebook.com/soroekommune?v=app_4949752878

Lyngby-Taarbæk Kommune

Kommunens videoportal

www.kommune-tv.dk/ktv/ltk/index.php?lang=dk

Hvordan fungerer det?

www.kommune-tv.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=193

Direkte adgang til byråds-TV fra kommunewebforsiden

www.ltk.dk/

Hjørring kommune

www.hjoerring.dk/

www.hjoerring.dk/Politik-og-Naerdemokrati/I-hoering-lige-nu.aspx

www.hjoerring.dk/Politik-og-Naerdemokrati/Dialog-og-Debat.aspx

Om strategien

www.kl.dk/Kommunikation/Artikler/75785/2010/09/Hjorrings-web-20-kommuneportal/

Web 2.0 og sociale medier

Overblik fra Kommunikationforum

www.kommunikationsforum.dk/artikler/how-to-to-nul

Kolding inviterer borgerne til at kommentere på bureaukrati

www.kolding.dk/data/0068007.asp?sid=19725&uid=68007

Facebook

Kolding bruger generelt kommunelogo når den svarer sine borgere på facebook

www.facebook.com/koldingkommune?v=wall

Eksempel på velfungerende velpasset side

www.facebook.com/3Fdanmark?sk=wall

Eksempel på Facebook til enkeltsag i Aalborg

www.kl.dk/Kommunikation/Artikler/78196/2010/12/Aalborg-pa-Facebook-i-debat-med-borgerne/

Og en til

www.facebook.com/cykelby

Skrækeksempler

www.kommunikationsforum.dk/artikler/gys-paa-facebooks-kirkegaard

Blogs

En aktiv svensk kommunaldirektør

kommunchef.com/2011/02/fragor-fran-katrineholms-kuriren-granskning-av-sociala-medier/

Video

Hvordan og forudsætninger

www.kommunikationsforum.dk/artikler/virksomhedsvideo-for-begynder

Randers kommune – intro til brug af borgerservice

www.randers.tv/012833389391805/borgerservice

Digitale borgerpaneler

Odenses borgerinddragelsesstrategi

www.odense.dk/Topmenu/Kommunen/Borgerpanel/~~/media/BMF/Borgerinddragelse/Borgerinddragelsesstrategi2010.ashx

De unges byråd

Ungdomsparlamentet

www.ft.dk/Ungdomsparlament.aspx

Børn og unge-byrådet i Århus

ungebyraad.dk/

Fokusgrupper

elkan.dk/metode/fokusgrupper.asp



2. Strategier og mål for indsatsen fremover

Byrådets og direktionens strategier og mål for indsatsen frem mod 2013.

v. borgmester, byrådsmedlemmer og direktion.

- **Gruppedrøftelse**
- **Fællesdrøftelse**



Økonomi

Regnskab 2010, udfordringer 2011, budget 2012

Foreløbigt Regnskab 2010 excl. §40

Hovedtal i mio. kr.					
	Opr. budget	Kor. budget	Regnskab	Afv. Opr. budget	Afv. Kor. budget
Drift i alt	1.301	1.302	1.352	51	50
Arbejdsmarked	141	147	146	5	-1
Børn- og Ungdom	481	463	509	28	47
Kultur og Fritid	47	47	46	-1	-2
Sundhed	404	397	407	3	10
Teknik og Miljø	40	62	64	23	2
Økonomi	188	186	181	-7	-6
Anlæg i alt	70	91	45	-25	-46
Finansiering	-1.385	-1.416	-1.420	-35	-4
Likv. forbedring	-14	-23	-23	-9	0

Visionsseminar, 3. marts 2011

Udfordringer 2011

”Problemområder”

- Det specialiserede socialområde (10 + mio. kr.)
- Vidtgående specialundervisning (0-5 mio. kr.)
- Arbejdsmarkedsområdet bl.a. ny lovgiv. (+/- 3 mio. kr.)
- Dagplejen (0-3 mio. kr.)
- Sundhed (?)

Overførsler - drift

- Merforbrug 14 mio. kr.
- Mindreforbrug 13 mio. kr.

”Budgetoverholdelse”

- Likviditet

”Rammeoverholdelse”

- Sanktionslovgivning

Visionsseminar, 3. marts 2011

Budgetlægning 2012

Den generelle kommunaløkonomiske situation ??

Særlige forhold

- Selvbudgettering - opgørelse -50 mio. kr.
- Demografi - skøn

2 - 4 mio. kr.

Besparelser

- Generelt
- Katalog

Budgetbalance B 2011-14

- - er lig indtægt, + lig udgift

B-12	B-13	B-14
24	-22	-30

Budgetprocedure 2012-14 ?

Visionsseminar, 3. marts 2011



Strategier og mål for direktionen

- i 2011 og frem

Orden i økonomien

- et grundvilkår!
- At følge den økonomiske udvikling tæt
- At vise områder med store økonomiske udfordringer særlig opmærksomhed.
- At forelægge nødvendige løsningsforslag til politisk behandling.
- At sikre valide datagrundlag og relevante rapporter.
- At vurdere kontraktstyringskonceptet nærmere.
- At sikre en begyndende afvikling af oparbejdede underskud og overskud.
- At udarbejdelse af forslag til budgetproceduren for 2012.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Nyskabelse, innovation eller udvikling under nye vilkår

– kært barn har flere navne!

- At skabe rammerne for en innovationskultur i Rebild Kommune.
- At udpege et mindre antal relevante område for iværksættelse af innovationsprojekter.
- At etablere en formaliseret erfarings- og ideopsamling.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Ledelse og ledelsesudvikling

– en afgørende faktor!

- At indgå i en løbende dialog med Byrådet om roller og vilkår for det ledelsesmæssige samspil.
- At tilrettelægge særlige lederudviklingsaktiviteter
- At fastlægge mål for den enkelte direktørs og centerchefs ledelsesmæssige indsats.
- At fastlægge rammerne for udviklingen af kommunens samlede lederforum herunder ledelsesmæssige forventninger og krav.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Medarbejderengagement og trivsel

– uden går det ikke!

- At understøtte rum og rammer for den enkelte medarbejders udfoldelsesmuligheder og ambitioner.
- At sikre relevant og rettidig information
- At indgå i en dialog med medarbejderne om udfordringer som løsningsforslag.
- At indgå i en konstruktiv dialog om personalepolitikken med baggrund i gældende kommunale vilkår.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Ny administrativ struktur og opgavefordeling

– rammer, roller og kultur!

- At sikre forankringen – både praktisk og kulturelt - af den nye administrative struktur og opgavefordeling.
- At udarbejde fornødne kompetenceplaner.
- At afklare kompetencer og rollefordelinger mellem direktion og centre med tilhørende institutioner.
- At sikre fokus på samarbejdet og arbejdsdelingen mellem driftscentre og fællescentre.
- At træffe fornødne ledelsesmæssige fællesbeslutninger i forhold til den praktiske implementering.

Visionsseminar, 3. marts 2011

U d k a s t

Strategier og mål for direktionens indsats i 2011 og frem.

- generelle temaer

1. Orden i økonomien – et grundvilkår!

Med Rebild Kommunes situation og de gældende rammer for den kommunale opgavevaretagelse må det nøgternt konstateres at "Orden i økonomien" er et grundvilkår som hele den kommunale opgavetilrettelæggelse, styring og ledelse må indrettes på.

Der er i konsekvens heraf et meget stort behov for såvel politisk som administrativ fokus på økonomien og herunder ikke mindst forbrugsudviklingen i forhold til gældende budgetter. Målet – som med ovenstående nu er et krav – er at der i 2011 og de efterfølgende år sikres balance mellem gældende budgetter og det regnskabsmæssige forbrug – hverken mere eller mindre!

Dette er vigtigt for kommunens økonomiske fundament som helhed – og ikke mindst vigtigt for tilliden til den kontraktstyring, som såvel politisk som blandt de enkelte kontraktholdere sættes højt.

En sådan orden i økonomien vil samtidig sikre at det ikke igen i løbet af budgetåret 2011 og efterfølgende bliver nødvendigt at iværksætte generelle økonomiske begrænsninger, som rammer den samlede organisation. Der vil samtidig skabes grundlag for at der kan påbegyndes en afvikling af de store overskud og underskud, som er oparbejdet på de enkelte kontraktområder de senere år.

Endelig vil den beskrevne "orden" på sigt give mulighed for at den "bundne" prioritering som har kendetegnet bl.a. budgetlægningen for 2011 – hvor normalområder har måttet aflevere ressourcer til fordel for bl.a. pressede specialområde – kan afløses af en tilstand hvor Byrådet aktivt og positivt kan træffe beslutninger om nye aktiviteter.

En konsekvens af kravet er at der i 2011 være behov for at formulere en lang række løsninger på de områder, der i særlig grad har udfordringer. Det er herunder nødvendigt at der sker en koordineret indsats fra hele det administrative ledelsessystem, hvor de ledere der har særlige økonomiske problemer skal have hjælp og opmærksomhed fra såvel egen chef/direktionen som fællescentrene.

Budgetlægningen for 2012 byder på særlige udfordringer idet Rebild Kommune i lighed med 18 andre kommuner der har valgt selvbudgettering af skatter og tilskud for 2009. Selvbudgetteringen har bl.a. medført et større efterreguleringsproblem i konsekvens af den økonomiske krise. Hvorledes denne udfordring skal løses er endnu uvist, men en afklaring heraf vil øve afgørende

indflydelse på den budgetproces der må tilrettelægges for 2012. Hertil kommer en mere generel usikkerhed om rammerne for den kommunale økonomi i de kommende år.

Strategier og mål for Direktionen er:

- **At følge den økonomiske udvikling tæt med sigte på budgetoverholdelse for centre og kontraktområder og sikring af det samlede økonomiske fundament.**
- **At vise områder med store økonomiske udfordringer særlig opmærksomhed med sigte på tilvejebringelse af løsningsforslag, koordinering af indsatser og opfølgning, herunder i nødvendigt omfang forelæggelse af løsningsforslag til politisk behandling.**
- **At sikre valide datagrundlag og relevante rapporter i forbindelse med styring og ledelse af de kommunale aktiviteter.**
- **At vurdere kontraktstyringskonceptet og dets vilkår nærmere, herunder sikre en videreudvikling af kontraktstyringskonceptet/mål- og rammestyring bl.a. i konsekvens af nye strukturer.**
- **At sikre tilrettelæggelsen og relevant og rettidig information til kontraktholdere mv. i forhold til en begyndende afvikling af oparbejdede underskud og overskud.**
- **At udarbejdelse af forslag til og efterfølgende understøtte en budgetproceduren for 2012 og efterfølgende der bl.a. afspejler perspektiverne for kommunens økonomiske situation.**

2. Nyskabelse, innovation eller udvikling under nye vilkår – kært barn har flere navne!

Tiden og vilkårene kalder på mange måder på nye veje til at løse vores opgaver på - den kalder med et moderne ord på innovation – eller nyskabelse. Nyskabelse som fører til, at vi er i stand til at løse vores opgaver på fundamentalt anderledes - og gerne billigere - måder.

Der kan ligge mange udfordringer i overhovedet at ville acceptere præmissen om billigere måder uden samtidig at kæde dette sammen med "mindre" eller "dårligere", og det må da også erkendes at reelle reduktioner i de ressourcer der er til rådighed ikke altid kan opvejes af "nytænkning". Det er dog samtidig en kendsgerning at megen nyskabelse og innovation er tilvejebragt på baggrund af knaphed på ressourcer.

Det mentale set up for dette i den kommunale verden er bl.a. at lægge energien i at nytænke og optimere brugen af den hovedpart, der dog oftest fortsat er til rådighed, frem for at kaste kræfterne ind i et forsvar for de – som hovedregel - få procent som man (alligevel) ikke kan sikre i fremtiden

Med nyskabelse forstås i denne sammenhæng ikke blot kendte forbedrings- og udviklingsmuligheder indenfor de forståelser vi har, men også helt anderledes tilgange – evt. med brug af teknologi, eller af nye metoder og andre måder at organisere opgavevaretagelsen på.

Der er hermed tale om udviklingsaktiviteter, der både kan have sit udspring på den enkelte arbejdsplads og sit udspring i en dialog på tværs af hele organisationen.

Det centrale er at skabe såvel et mentalt set up som en kultur, hvor nyskabelse ses som en naturlig del af udvikling på alle områder – hvor så potentialet fra område 'til område selvfølgelig

kan variere – men sidst og ikke mindst handler det om at turde, med en tilhørende passende margin for fejl.

Strategier og mål for Direktionen er:

- ***At skabe rammerne for en innovationskultur i Rebild Kommune i dialog med Byrådet samt ledere og medarbejdere.***
- ***At udpege et mindre antal områder, hvor det kunne være særlig relevant at iværksætte innovationsprojekter.***
- ***At etablere en formaliseret erfarings- og ideopsamling fra andre kommuner mv. med henblik på at drage nytte af andres projekter.***

3. Ledelse og ledelsesudvikling – en afgørende faktor!

En af de helt afgørende forudsætninger for at Rebild Kommune skal "lykkes" som offentlig virksomhed er effektiv, konsekvent og synlig ledelse i bredeste forstand.

Her tænkes på alle ledelsesniveauer i organisationen fra den politiske bestyrelse og til den ledelse som i de udførende led udføres af den enkelte ansvarlige leder eller evt. en koordinerende medarbejder.

Mange praktiske undersøgelser viser at "god ledelse" ofte skaber en synergi, hvor trivsel, arbejdsglæde, begrænset sygefravær, faglig kvalitet, ydelser på et højt niveau og en effektiv styring af ressourcer går hånd i hånd.

Ledelse – både i den krævende, den synlige, den konsekvente, den dialogorienterede og den empatiske form – er en afgørende faktor for kommunens drift. Ledelsesudvikling er af samme grund et højt prioriteret område. Prioriteringen skal dels komme til udtryk i en stadig fokusering på området, dels skal der iværksættes og understøttes initiativer der har til formål at forbedre kommunens ledelse på alle niveauer.

Strategier og mål for direktionen er:

- ***At indgå i en løbende dialog med Byrådet om roller og vilkår for det ledelsesmæssige samspil mellem den administrative ledelse og den politiske bestyrelse.***
- ***At tilrettelægge særlige lederudviklingsaktiviteter for direktion og den strategiske ledergruppe.***
- ***At fastlægge mål for den enkelte direktørs og centerchefs ledelsesmæssige indsats.***
- ***At fastlægge rammerne for udviklingen af kommunens samlede lederforum, og indgå i løbende dialog med lederforum om ledelsesmæssige forventninger og krav.***

4. Medarbejderengagement og trivsel – uden går det ikke!

Der tales ofte om trivsel i sparetider som modsatrettede størrelser – og det kan der være selvfølgelig være en sandhed i når det meget konkret rammer den enkelte, men der er heldigvis

meget som tyder på, at der ikke umiddelbart er den samme direkte sammenhæng mellem økonomiske begrænsninger og trivsel i bredere forstand. Det kan vi i Rebild Kommune bl.a. se fra arbejdet med trivselsmålinger.

Noget af det som medvirker til trivsel er at opleve, at man løser en meningsfuld opgave, at man selv har indflydelse på opgaveløsningen, at man her en ledelse som viser vej, anerkender gode resultater prioriterer og skaber gode rammer for medarbejdernes arbejde, og så ikke mindst samarbejdet med gode kolleger.

Medarbejdernes engagement, deres faglige viden og indsigt skal aktivt anvendes til den fortsatte udvikling af ydelser og service, og samtidig give en godt grundlag for trivsel – også i tider med begrænsninger. Det er her en vigtig ledelsesopgave at involvere medarbejderne i arbejdet med udvikling – og nyskabelse.

Strategier og mål for direktionen er:

- ***At understøtte at der på såvel på den enkelte arbejdsplads som i et bredere kommunalt perspektiv skabes rum og rammer for den enkelte medarbejders udfoldelsesmuligheder og ambitioner.***
- ***At sikre relevant og rettidig information om kommunens forhold til ledere og medarbejdere***
- ***At indgå i en løbende dialogproces i samarbejdsudvalg og i forhold til personalerepræsentanter vedrørende såvel udfordringer som løsningsforslag.***
- ***At bidrage til en konstruktiv dialog om kommunens personalepolitik med baggrund i gældende vilkår for den kommunale opgavevaretagelse.***

5. Ny administrativ struktur og opgavefordeling – rammer, roller og kultur!

Med henblik på at etablere en organisation, som dels er billigere og dels er bedre indrettet til at kunne tage hånd om de udfordringer kommunen står overfor vedr. strategisk udvikling, tværgående koordinering og effektiv styring, vedtog byrådet i 2010 en ny administrativ struktur og opgavefordeling.

En meget væsentlig del af formålet med den nye struktur er at styrke helhedsforståelsen (undgå silotænkning) og sikre et tværgående samarbejde. Vante forestillinger om forvaltninger skal afløses af nye forståelser for nødvendige samarbejder på tværs af fællescentre og driftscentre og traditionelle faglige forståelser, skal udfordres, i en erkendelse af at rammerne for den samlede kommunale virksomhed kræver fællesforståelser og prioriteringer .

For de administrative ledere indebærer den nye struktur, at (forvaltnings)ledergrupper nedlægges, at kulturer brydes op, og at nye relationer og samarbejder skal etableres. Endvidere skal opgave- og ansvarsfordelingen mellem direktion og centerchefer præciseres og bringes til at fungere i praksis, ligesom samarbejdet og opgavefordelingen mellem drifts- og fællescentre skal finde en form.

Hertil kommer at der i forlængelse af de konkrete strukturbeslutninger vedr. ledelsesmæssig bemanding og opgaveafklaring skal ske en afklaring af en række, administrative, økonomiske og praktiske forhold.

Særlige temaer og fokuspunkter for direktionen er:

- ***At sikre forankringen – både praktisk og kulturelt - af den nye administrative struktur og opgavefordeling i tæt dialog med Byrådet og den strategiske ledergruppe.***
- ***At udarbejde fornødne kompetenceplaner for Byrådets og administrations virke***
- ***At afklare kompetencer og rollefordelinger mellem direktion og centre med tilhørende institutioner, herunder udarbejde oplæg til konkrete styringsgrundlag/kontrakter for centrene.***
- ***At have en særlig fokus på tilrettelæggelsen af samarbejdet og arbejdsdelingen mellem driftscentre og fællescentre.***
- ***At træffe fornødne ledelsesmæssige fællesbeslutninger i forhold til den praktiske implementering.***

EO
23.02.11



Lene Aalestrup

Overordnede mål og strategier for indsatsen frem til 2013 (1)

- Sikring af Erhvervslivets og deres interesse i at "slå sig ned" i Rebild
- Sikre forsat tilflytning af nye borgere til Kommunen - Være en attraktiv Kommune for tilflyttere (Hvordan?)
- Fokus på sundhedsfremme - forebyggelse og fritidslivet i Kommunen.
- Få formidlet og synliggjort de mange udendørs naturtilbud for borgerne, men også udefrakommende / "turisme" (vi er i gang i forhold til Kløversti projekterne og velkomst portalen - men kan vi gøre mere.....)

Visionsseminar, 3. marts 2011

Overordnede mål og strategier for indsatsen frem til 2013 (2)

- Forsat stor fokus på Kommunes økonomien og udfordringerne heri.
- Klima- og Miljø debatten skal ud til borgerne, så de bliver aktive medspillere - men vi skal gå forrest.
- Fremtidens Folkeskole - tør vi ændre på vores Skoler og give dem forskellige "styrker".



Gruppespørgsmål – Strategier og mål

Gruppespørgsmål

Strategier og mål (1)

- Økonomien
 - Giver de økonomiske udfordringer i 2011 anledning til særlige politiske overvejelser og initiativer?
 - Med baggrund i de økonomiske forhold for Rebild Kommune, hvad bør så være Byrådets strategi for budgetlægningen for 2012 - herunder proces samt hovedsynspunkter vedr. Drift, Anlæg og Finansiering.

Gruppespørgsmål

Strategier og mål (2)

- Ledelse
 - Hvad er de største ledelsesmæssige udfordringer for den politiske og administrative ledelse i Rebild Kommune.
- Medarbejderne
 - Hvordan kan Byrådet og den administrative ledelse medvirke til at skabe motivation og trivsel blandt de kommunale medarbejdere.
 - Hvilke ønsker eller mulighederne er der for at "investere" i trivsel og arbejdsmiljø, og hvordan skal "investeringen" finansieres.

Gruppespørgsmål

Strategier og mål (3)

- Innovation
 - Hvordan vurderes rammer, perspektiver og muligheder i forhold til innovation i Rebild Kommune
 - giv evt. forslag til konkrete områder hvor sådanne projekter kunne være relevante.
 - Hvordan vil Byrådet bidrage til gennemførelse af innovationsprojekter.
 - Hvor langt ønsker Byrådet at går i forhold til at lade frivillige løse traditionelle kommunale driftsopgaver.



3. Direktionens arbejdsplan 2011/12

Hovedtemaer

Gennemgang af plan og hovedtemaer for den ledelsesmæssige indsats i 2011.

Oplæg v. direktionen

- **Gruppedrøftelse**
- **Fællesdrøftelse**



Direktionens arbejdsplan

Hovedtemaer

Fremtidens folkeskole

- Byrådet har besluttet at gennemføre en debat om folkeskolen i Rebild Kommune.
- "Fremtidens Folkeskole":
 - **Hvordan ser en bæredygtig folkeskole ud – og hvordan får vi sådan én i Rebild Kommune?**
- Målet: en strategi for en fremtidsrettet, faglig og økonomisk bæredygtig folkeskole i kommunen, med
 - Målsætninger og delmål for elevernes faglige og sociale kompetence
 - Angivelse af scenarier for organisering af folkeskolen, og mål og delmål herfor
 - En handlingsplan med både et kortsigtet og et langsigtet perspektiv.
- Målet er at kunne fremlægge et oplæg til strategi og et beslutningsgrundlag medio 2011

Visionsseminar, 3. marts 2011

Det specialiserede socialområde

- Med baggrund i de seneste års budgetoverskridelser skal udgiftsniveauet tilpasses budgettet.
- Der er igangsat en lang række af initiativer der skal medvirke hertil:
 - Tilvejebringelse af retvisende billede af aktuel økonomisk status
 - Gennemgang af dyre sager, og sagstyper, hvor der skønnes at være besparelspotentiale
 - Justere indsatsen i lyset heraf
 - Inddragelse af økonomi ved visitation
 - Etablering af alternative foranstaltninger
 - Uddannelse af medarbejdere til sikring af høj kvalitet i sagsbehandling
 - O.a.
- Mål: budgetoverholdelse i 2011

Visionsseminar, 3. marts 2011

De demografiske udfordringer

- Kortlægning af den demografiske udfordring i 2020.
 - Vi ved, at der de kommende år bliver:
 - Flere der efterspørger serviceydelser fra kommunen
 - Færre på arbejdsmarkedet til at udføre dette arbejde
- Det drejer sig om:
 - Befolkningsudvikling og krav til serviceudbud
 - Rekruttering af kvalificeret personale
 - Vandringerne fra Land til By og øvrige bevægelser i befolknings-sammensætningen
 - Udarbejdelse af handlingsplan for, hvorledes denne udfordring løses.
- Oplæg til politisk drøftelse inden udgangen af 2011.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Udbudsstrategi og udbudsplan

- Oplæg behandlet i ØK november 2010 – oversendt til direktionens arbejdsplan.
- Beslutning i Byrådet – IKU på 31,5
 - Yderligere opgaver for 60-70 mio.kr.
- Der skal udarbejdes
 - En udbudsstrategi
 - En udbudsplan/konkurrenceudsættelsesplan
- Oplæg til udbudsstrategi forventes forelagt til politisk behandling omkring sommerferien 2011.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Indkøbspolitik

- Budget 2011 – yderligere besparelse på 2,0 mill. kr. i 2011.
- Kræver opstramninger på indkøbsområdet.
- Kræver bindende indkøbsaftaler for alle enheder i organisationen.
- Revidering af indkøbspolitikken inden sommerferien 2011.

Ombygning af Mastruplund

- Skitseprojektering indeholdende
 - 2 x 9 boliger (Leve- og bomiljøer)
 - Korttidspladser
 - Sundhedscenter
 - Administration og gruppe lokaler
 - Køkken og café
- Proces frem til udgangen af 2011 – Temamøde i Byrådet maj 2011.
- Forventet byggestart 1. januar 2012.
- Anlægsforum og følgegruppe.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Boliger til handicappede

- Temamøde i Byrådet maj 2011
 - Etablering af boenhed til boformerne inden for eksisterende boligmasse (FH)
 - Analyse af eksisterende brugere med henblik på belysning af mulighederne for etablering af boliger til handicappede i Rebild (SK)

Sundhed

- Sådan står det til med sundheden i Rebild Kommune 2010.
 - Overvægt
 - Kvinder med ensomhed som problem
 - Kvinder med mindre godt selv vurderet helbred
- Rehabilitering som generelt kommunalt redskab til forbedring af sundheden og reduktion af udgiftsniveau

Beskæftigelsesområdet

- Ny lovgivning pr. 1. januar 2011.
 - Ændringer i strategien – ændring af strukturen.
 - Nye muligheder
 - Investeringer en god forretning
 - Økonomisk kontra social tænkning.
 - Unge – særligt indsatsområde.
 - Langtidsledighed – et socialt dilemma.

Planstrategi

- Der er afholdt to temamøder for Byrådet
- Strategi for de kommende års udvikling i Rebild Kommune
- Kommunens udfordringer i de kommende år
 - Økonomi
 - Befolkning og befolkningsvandringer
- Temaer:
 - Bymønstre
 - Klima og energi
 - Turisme, Fritid og Sundhed
 - Det åbne land
- Udgangspunkt for det kommende kommunale planarbejde 19. november 2011

Kommuneplan

- Revision af kommuneplanen fra 2010
- Fastlæggelse af
 - De fysiske rammer, byudvikling m.v.
 - Ambitionsniveau
 - Forholdet til andre planer og strategier
- Forankring i organisationen

Visionsseminar, 3. marts 2011

Digitalisering

- Én af løsningerne på fremtidens udfordringer!
- Indsats i forhold til
 - Kanalstrategi – styring af borgerhenvendelser
 - Arbejdskraftbesparende teknologi – vi går nye veje
 - Digital forvaltning – uden papir

Klima og Miljø

- Klimaaftalerne:
 - Kurveknækkeraftalen (Elforbrug)
 - Reduktion med 2 % om året
 - Klimakommune (CO2)
 - Reduktion med 2 % om året
- Klimastrategien
 - Imødegå klimaændring som følge af global opvarmning
 - Reducere energiforbrug
 - Den fremtidige energiforsyning

Natur

- Vandplaner
- Natura-2000 planer
- Godkendes af staten i 2011
- Planlægning af indsats i 2012
- Gennemføres frem til 2015 (eller 2027)
- Delvis statsfinansiering

Politikker, strategier og planer

- Skal drøftes i direktionen forinden politisk behandling

Spørgsmål!

- Er Hovedtemaerne i arbejdsplanen i overensstemmelse med Byrådets forventninger til Direktionen?
- Særlige bemærkninger, kommentarer og drøftelser!

Direktionens arbejdsplan 2011/2012 - hovedtemaer

Ud for de enkelte poster er der sat en "Tovholder". Dette skal betragtes som en arbejdsdeling, men emnet er stadig et samlet direktionsansvar. Drifts- og fællescentre vil i høj grad være "underleverandører".

Hvad	Strategiområde	Tidsplan	Mål	Tovholder
De demografiske udfordringer	Kortlægning af den demografiske udfordring i 2020. Det drejer sig om: <ul style="list-style-type: none"> - Befolkningsudvikling og krav til serviceudbud - Rekruttering af kvalificeret personale - Vandringerne fra Land til By og øvrige bevægelser i befolknings-sammensætningen Udarbejdelse af handlingsplan for, hvorledes denne udfordring løses.	2011	Oplæg til politisk drøftelse inden udgangen af 2011.	SOKJ
Fremtidens folkeskole	Byrådet har besluttet at gennemføre en debat om folkeskolen i Rebild Kommune. Med projektet "Fremtidens Folkeskole" stilles spørgsmålet: Hvordan ser en bæredygtig folkeskole ud – og hvordan får vi sådan én i Rebild Kommune? Målet er en strategi for en fremtidsrettet, faglig og økonomisk bæredygtig folkeskole i kommunen.	2011-	En strategi for Fremtidens Folkeskole i Rebild Kommune i 2020 med følgende indhold: <ul style="list-style-type: none"> - Målsætninger og delmål for elevernes faglige og sociale kompetence - Angivelse af scenarier for organisering af folkeskolen, og mål og delmål herfor - En handlingsplan med både et kortsigtet og et langsigtet perspektiv. 	SOKJ
Det specialiserede socialområde	Med baggrund i de seneste års budgetoverskridelser skal udgiftsniveauet tilpasses budgettet. Dette skal nås gennem stram styring, herunder tilpasning af serviceniveauerne. Samtidig skal det sikres at det faglige niveau i sagsbehandlingen er i orden.		Budgettet overholdes.	SOKJ
Udbudsstrategi og	Arbejdet med udbudsstrategien blev i november	2011	Oplæg til udbudsstrategi fremlagt til	FLHA

Hvad	Strategiområde	Tidsplan	Mål	Tovholder
udbudsplan	2010 besluttet oversendt til Direktionens arbejdsplan. Skulle have været vedtaget inden udgangen af 2010. Byrådet har tidligere besluttet at arbejde i retning af en IKU på 31,5, der skal således laves <ul style="list-style-type: none"> - En udbudsstrategi - En udbudsplan/konkurrenceudsættelsesplan 		politisk behandling og vedtaget inden sommerferien 2011.	
Indkøbspolitik	Bør revideres i henhold til opstramningerne på indkøbsområdet bl.a. yderligere besparelser på 2 mio.kr. fra 2011.	2011	Forankret i organisationen og vedtaget inden sommerferien 2011.	FLHA
Ombygning af Mastruplund	Skitseprojektering, projektering og ombygning af Mastruplund til ældreboliger, sundhedscenter, korttidspladser m.v.	2011-12	Temamøde i Byrådet i maj måned 2011 hvor det videre forløb aftales.	FLHA
Boliger til handicappede	Analyse af handicapområdet med det formål at belyse mulighederne for at etablere boliger til handicappede lokalt i Rebild Kommune, samt oplæg til flytning af boformerne til én enhed inden for den eksisterende boligmasse.	2011-12	Temamøde i Byrådet i maj måned 2011 hvor der forventes udstukket retning for det videre arbejde.	FLHA
Sundhed	Rehabilitering som generelt kommunalt redskab til forbedring af sundheden og reduktion af udgiftsniveau. Der sættes særlig fokus på: <ul style="list-style-type: none"> • Overvægt • Kvinder med ensomhed som problem • Kvinder med mindre godt selvvurderet helbred 	2011-	Rehabilitering og forebyggelse indgår i højere grad i kommunens tilbud.	FLHA
Arbejdsmarkedsreform	Der er kommet ny lovgivning på området pr. 1. januar 2011. Det indebærer at der skal sættes fokus på ændringer i strategien overfor de ledige og dermed også på ændring af strukturen, økonomien m.v.. Den nye lov skaber også nye muligheder: <ul style="list-style-type: none"> • Investeringer en god forretning 	2011-	Den nye lovgivning er implementeret	FLHA

Hvad	Strategiområde	Tidsplan	Mål	Tovholder
	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomisk kontra social tænkning. • Unge – særligt indsatsområde. • Langtidsledighed – et socialt dilemma 			
Planstrategi	Planstrategien skal være vedtaget inden udgangen af 2011. Arbejdet er allerede startet i 2010 og der er bl.a. afholdt to planstrategiseminarer for Byrådet. Planstrategien vedrører hele den kommunale virksomhed. Færdiggørelse af Planstrategi og klargøring af Kommuneplanarbejdet (indhold, ambitionsniveau, tidsplan m.v.).	2011	Planstrategien har opnået ejerskab i byrådet og i organisationen. Planstrategi vedtaget inden udgangen af 2011.	LPSC
Kommuneplan	Kommuneplanen skal være vedtaget inden udgangen af 2013. Arbejdet skal startes i 2012. Der skal bl.a. tages stilling til indhold og ambitionsniveau og forankring i organisationen	2012-13	Kommissorium godkendt 1. halvår 2012. Kommuneplan vedtaget inden udgangen af 2013.	LPSC
Digitalisering	<p>Området dækker:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan møder vi borgeren bl.a. Digital borgerbetjening (bl.a. Kanalstrategi – til/fravalg af kanaler) - Arbejdskraftbesparende teknologi - Digital forvaltning <p>Vi står overfor et øget pres på serviceområderne, stramme økonomiske rammer samt fremtidige udfordringen i forhold til at kunne rekruttere tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft. Digitalisering er ét af svarende herpå i samspil med servicefravalg, effektivisering m.v.</p>	2011-	Kanalstrategi vedtaget og implementering startet Igangsæt X forsøg med arbejdskraftbesparelsen teknologi Administrative møder afholdes uden anvendelse af papir Intern kommunikation uden brug af papir Øget sammenhæng i IT-systemerne	LPSC
Klima & miljø	Rebild Kommune har både som myndighed og virksomhed en forpligtelse til at arbejde for nedbringelse af CO2-udslip m.v. Der er indgået aftaler herom, som sammen med Klimastrategien skal iværksættes og føres ud i livet.	2011-	Klimastrategien forventes politisk besluttet i 2011. De opstillede mål i strategien danner udgangspunkt for kommunens indsats i de kommende år.	LPSC
Natur	De statslige Miljøcentre udarbejder overordnede Vand og Naturplaner, som kommunerne	2011-	Rebild Kommune forholder sig aktivt til de overordnede planer og vil i de kommende	LPSC

Hvad	Strategiområde	Tidsplan	Mål	Tovholder
	efterfølgende skal søge udmøntet lokalt. Der vil være et stort arbejde med planlægning, projektering og implementering i de kommende år. Der er pt. usikkerhed omkring tidshorizonten herfor.		år indarbejde udmøntningen heraf i planlægningen.	
Diverse politikker	Alle politikker, der fremlægges til politisk behandling skal have forankring i direktionen.	2011-12	Liste over hvilke politikker, vi skal være færdige med 2011-12 Q2-11.	Alle

Redigeret – Direktionen 2.3.2011



4. Samarbejdet mellem byrådet og den administrative ledelse

Rollefordeling og spilleregler

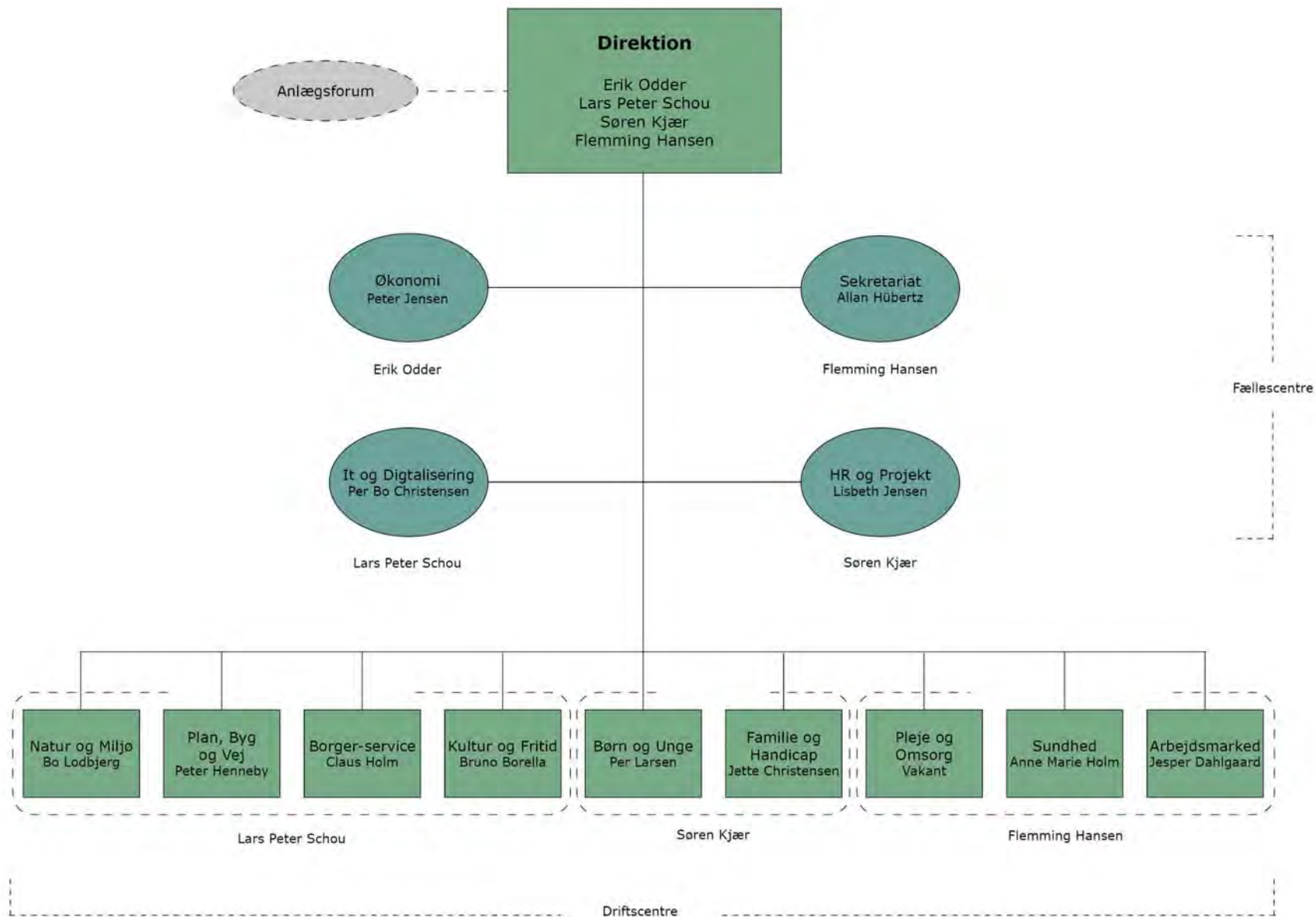
Korte oplæg med udgangspunkt i hidtidige erfaringer samt en ny administrativ struktur og opgavefordeling.

v. borgmester, udvalgsformænd/byrådsmedlemmer og direktion.

- **Gruppedrøftelse**
- **Fællesdrøftelse**



Administrativ organisation



Visionsseminar, 3. marts 2011

Børn og Unge

Centerchef
Per Larsen
8 medarbejdere
25 institutioner/
institutionslignende funktioner

Rebild Dagpleje

Børnehaverne i
Støvring Syd

Børnehaverne i
Støvring Nord

Børnehaverne i
Rebild Syd

Børnehaverne i
Suldrup

Børnehuset
Aavangen

Børnehuset
Kronhjørten

Børnehaverne i
Skørping Vest

Børnehaverne i
Skørping Øst

Kløvermarken
(BH/SFO)

Tuen (BH/SFO)

Øster Hornum
Skole (BH/SFO)

Bælum Skole
(BH/SFO)

Blenstrup Skole
(BH/SFO)

Hellum Skole
(BH/SFO)

Ungdomsskolen

Skibstedskolen
(SFO)

Suldrup Skole
(SFO)

Bavnebakkesko-
len (SFO)

Sortebakkeskolen
(SFO)

Karensmindesko-
len (SFO)

Terndrup Skole
(SFO)

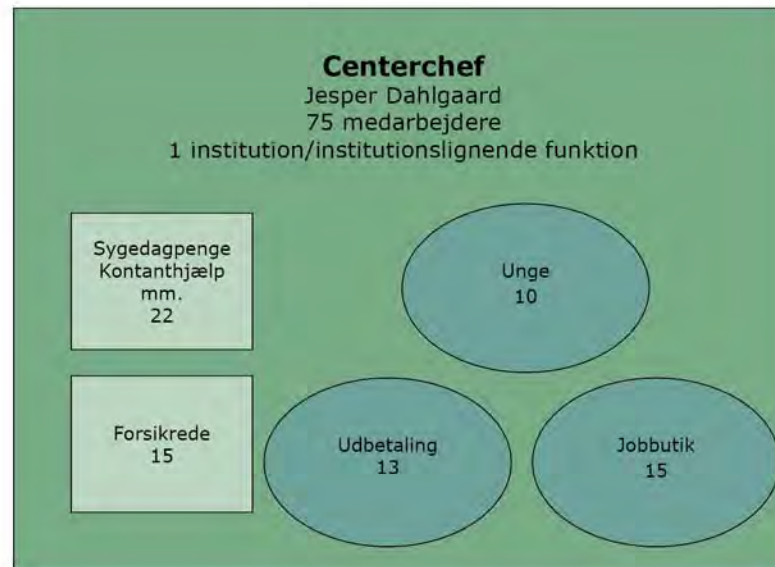
Skørping Skole
(SFO)

Ravnkilde Skole

Haverslev Skole

Institutioner/
institutionslignende
funktioner

Arbejdsmarked



Institution/
institutionslignende
funktion

The text 'Institution/ institutionslignende funktion' is enclosed in a dashed-line box, indicating its classification relative to the main organizational structure.

Visionsseminar, 3. marts 2011

It og Digitalisering

Centerchef

Per Bo Christensen
11 medarbejdere

Visionsseminar, 3. marts 2011



Byrådet og den administrative ledelse

Roller og spilleregler – Lene Aalestrup

Samarbejdet mellem Byrådet og den administrative ledelse – rollefordeling og spilleregler (1)

- For et godt samarbejde skal spillereglerne være klare.
- Den gensidige respekt for vores forskellige "roller" og det arbejde vi udfører.
- Bevidst om det åbne og lukket rum.
- Den korrekte kommando vej. Ikke mails på tværs - fx. hvis jeg skrev til Anne Marie Holm om et pkt. osv.

Visionsseminar, 3. marts 2011

Samarbejdet mellem Byrådet og den administrative ledelse – rollefordeling og spilleregler (2)

- Hvad "tager" man med ud fra drøftelserne i udvalgsregi, som er en mere lukket drøftelse - evt. for at blive klogere, inden en beslutning træffes.
- Har oplevet en noget anden arbejdsgang i denne byrådsperiode
- Hvad er spiseligt for vores administrative ledelse
- Vigtigt at vi lytter hertil og respektere de klar spilleregler og kommandoveje.

Visionsseminar, 3. marts 2011



“Undringer”

- efter 2 måneder i stolen

Narrens rolle



*"Ord, der ville have kostet
en vismand hovedet, hvis de
udgik fra hans mund,
bereder utrolig glæde, når
de siges af en nar"*

Erasmus af Rotterdam

"Han har ikke forstået noget af det hele !!!"

Visionsseminar, 3. marts 2011

“Undringer”

- Iagttagelser - generelt
 - Rebild er ikke nogen “over-administreret” kommune
 - U hensigtsmæssigt med administration fordelt på 3 rådhus
 - Mange rigtigt dygtige og loyale medarbejdere
 - Et godt og konstruktivt klima

Visionsseminar, 3. marts 2011

"Undringer"

- Lagttagelser - det politiske plan
 - Relationer 1 : 1 vs. 1 : 24
 - Rollefordeling: byråd – udvalg
 - Rutebiler
 - Misbrugspolitik
 - Trivselsklasse
 - Vilje til at prøve nyt ?



Kodeks for god ledelse

– anbefalinger og eksempler

Kodeks for god politisk ledelse

Det interne arbejde og samspil i kommunalbestyrelsen

1. Vi arbejder ud fra fastlagte politikker og har fokus på strategier og udvikling
2. Vi arbejder ud fra klare, målbare mål med efterfølgende opfølgning
3. Vi påtager os ansvaret for og forklarer de truffe beslutninger

Visionsseminar, 3. marts 2011

Kommunalbestyrelsens udadrettede opgaver og samspil med omverdenen

4. Vi synliggør gode resultater og historier
5. Vi arbejder med åbenhed, synlighed, dialog og inddragelse
6. Vi samarbejder med alle, der bidrager konstruktivt til kommunens udvikling og fremtid

Visionsseminar, 3. marts 2011

Samspeilet mellom kommunalbestyrelsen og administrationen

7. Vi arbejder ud fra klare og præcise beslutningsoplæg med beskrevne konsekvenser og løsningsforslag
8. Vi samarbejder med en loyal og troværdig administration
9. Vi fører vores dialog med administrationen direkte

Kodeks for god topledelse

1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen
3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen
4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor
5. Du kræver at organisationen har fokus på resultater og effekter

Visionsseminar, 3. marts 2011

6. Du har udsyn og arbejder strategisk med opgaveløsning
7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen
8. Du udviser professionel og personlig integritet
9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier.



Gruppespørgsmål – Samarbejde og roller

Gruppespørgsmål

Samarbejde og roller (1)

- Den politiske bestyrelse
 - Hvad er de største udfordringer for bestyrelsesarbejdet i Rebild Kommune (Byråd, Økonomiudvalg, Fagudvalg mv.) – form, tilrettelæggelse, rollefordeling mv.
 - Bør Byrådet i lighed med andre kommuner udarbejde et sæt spilleregler for "God politisk ledelse"

Gruppespørgsmål

Samarbejde og roller (2)

- Byrådet og administrationen
 - Hvad er de største udfordringer i samspillet mellem Byrådet og den administrative ledelse.
 - Er der behov for at nedfælde overordnede spilleregler for samarbejdet.
- Ordet frit
 - Andre forslag i relation til emnet.



5. Afslutning

Opsamling på dagen herunder drøftelse af udmeldinger til pressen mv.