

10 gode eksempler på borgerinddragelse og nye demokratiformer i kommunerne.

Hvordan fremtidssikrer din kommune borgerkontakten?.....	2
1. Ballerup kommune – Elektronisk borgerpanel	4
2. Tornved kommune – Guldet og de grønne skove	5
3. Værløse kommune – Borgerpanel	6
4. Esbjerg Kommune – Vores Kvarter.....	9
5. Sallingsund Kommune – Fremtidsbilleder.....	11
6. Hillerød Kommune – Vision 2008.....	13
7. Græsted-Gilleleje – Den gode by.....	15
8. Ikast Kommune – Projekt Styrke- og Sundhedsprofil.....	17
9. Jelling Kommune – Aktiv borgerinddragelse	19
10. Holbæk Kommune – Vision 2006+	21

Hvordan fremtidssikrer din kommune borgerkontakten?

I lyset af strukturreformen synes behovet for aktiv borgerinddragelse at blive yderligere aktualiseret. For hvis borgernes ejerskab til kommunen og de politiske beslutninger skal fremtidssikres, tyder meget på at det kræver, at borgerne tager aktiv del i udviklingen i deres kommune. Spørgsmålet bliver derved, hvordan kommunerne på en fornuftig vis kan optimere kontakten til og skabe en aktiv dialog med borgerne.

Borgernes ret til at vælge hvilke politikere, de ønsker, der skal repræsentere dem, sikrer formelt set kommunalbestyrelsens repræsentativitet og grundlæggende legitimitet. Men kommunalvalgene sikrer dog ikke automatisk, at borgerne også tager aktivt del i udviklingen i deres kommune. Det er derfor en vigtig opgave for kommunalbestyrelsen at skabe de optimale rammer for borgernes deltagelsesmuligheder. Dette er en vanskelig – men meget nødvendig – opgave, hvis borgernes ejerskab til kommunen skal fremtidssikres.

Opgaven vanskeliggøres yderligere af, at vilkårene for lokaldemokratiet løbende udvikler sig. Det kræver derfor en grundig debat at sikre et fortsat lydært og velfungerende lokaldemokrati, der også fremover formår at tage temperaturen på borgernes holdninger og velfærd sbehov.

Behovet for en sådan debat synes derfor at blive yderligere aktualiseret i lyset af en kommende strukturreform, da denne vil kunne bevirke, at nogle borgere vil føle, at afstande til lokalpolitikere vil blive større.

Spørgsmålet bliver derved, hvordan kommunerne på en fornuftig vis kan fremtidssikre kontakten til og en aktiv dialog med borgerne – og dermed styrke kommunalbestyrelsernes demokratiske legitimitet.

Først og fremmest er det vigtigt, at borgerne ikke ses som passive aktører, der ikke kan eller vil deltage i lokaldemokratiet og løsningen af kommunale problemstillinger. Borgerne besidder ressourcer, som kommunen vil kunne drage stor nytte af, hvis der skabes de nødvendige indgange for aktiv deltagelse og engagement.

Det underbygges bl.a. af Magtudredningen, hvor der tegner sig et billede af et samfund med bevidste og aktive borgere, der forlanger lydørhed og dialog – og som reagerer negativt, hvis der handles hen over hovedet på dem.

Mange kommuner gør derfor ofte brug af især borgerhøringer til at give kommunalbestyrelsen indikationer af, hvilken beslutninger der bør træffes. Og tendensen peger i retning af, at mange kommuner ønsker en tættere kontakt til borgerne – men at man mangler redskaber, der virker i praksis.

Hertil kommer, at borgernes velfærdsbehov ikke er statiske. De ændrer sig over tid – og udfordrer herved konstant kommunernes arbejde med at fastholde et højt serviceniveau. Kommunerne udbyder derfor stadig flere velfærdsydelser, der er tilpasset borgernes specifikke og mere individualiserede behov.

Det kan dog ofte være en vanskelig opgave for politikerne at holde sig orienteret omkring nye ønsker og ændrede borgerpræferencer. Mange kommuner ønsker derfor at gøre det til et bærende styringsprincip at give alle borgere bedre mulighed for at øve indflydelse på forhold, der vedrører deres dagligdag. Denne ambition kommer konkret til udtryk i form af eksempelvis brugerbestyrelser og ældre - og forældreråd, der kan præge serviceindholdet og den politiske beslutningsproces – men igen synes der at mangle håndfaste metoder til at sikre, at kommunens brugere og borgere bliver mobiliseret og engageret i debatten.

Spørgsmålet er derfor, hvordan kommunerne konkret kan imødegå disse udfordringer.

Nedenstående 10 eksempler på borgerinddragelse og nye demokratiformer giver et indblik i, hvordan og hvorfor kommunalbestyrelser går nye og spændende veje for at fremtidssikre kontakten og dialogen med borgerne.

Eksemplerne har til formål at tjene som et inspirationskatalog, der kan give gode og nye idéer til, hvordan en mere aktiv borgerinddragelse kan realiseres og formaliseres. Der er derfor blevet stillet skarpt på korte og konkrete beskrivelser af, hvilke idégrundlag som kommunerne har arbejdet ud fra – samt hvordan projektprocesserne er forløbet.

Herved gives et indblik i, hvordan lokaldemokratiet kan udvikles på en demokratisk legitim måde, der er i overensstemmelse med og som tilgodeser borgernes ønsker, behov og idéer.

1. Ballerup kommune – Elektronisk borgerpanel

I Ballerup kommune har kommunen oprettet et *elektronisk borgerpanel*, hvor alle borgere har mulighed for at deltage og tage stilling til forskellige emner, som byrådet sætter på dagsordenen.

Formålet er at få en bred vurdering af forskellige tiltag, inden den endelige politiske beslutning træffes. Panelet er derfor først og fremmest et dialogværktøj – én inspirationskilde ud af mange, ligesom eksempelvis borgermøder.

Der har været stor tilslutning omkring panelet og ca. 900 personer har allerede tilmeldt sig. Der er ikke tale om et repræsentativt udsnit af befolkningen, hvilket heller ikke har været formålet. De spørgsmål der stilles til borgeren er brede generelle holdningsspørgsmål, og svarene skal bruges som et ud af mange pejlemærke, når politikerne skal træffe vanskelige politiske beslutninger, hvor det stort set altid handler om at prioritere.

Tilslutningen omkring borgerpanelet viser, at borgerne interesserer sig for deres kommune og gerne vil inddrages. Fordelen ved borgerpanelet er, at inddragelsen sker på en måde, der passer til dagligdagen i en moderne familie.

Borgerpanelet er forankret i Direktionen, og resultaterne af undersøgelserne kommer til behandling i de relevante udvalg, der så beslutter, hvilke initiativer, der skal iværksættes på baggrund af undersøgelserne.

Ballerup Kommune har foreløbig planlagt tre spørgerunder, de første to er afsluttet, mens den tredje er i gang i øjeblikket. Første runde handlede om budgettet, hvor man bl.a. spurgte borgerne, om de synes brugerbetaling på udvalgte områder er et spiseligt alternativ til besparelser, der ellers vil forringe kommunens service. Den anden drejede sig om at finde ud af, hvor godt kommunens information fungerer i forhold til borgernes ønsker og behov. I de to første runder svarede over 80 pct. og resultatet af tredje runde, som spørger til borgernes holdning til kommunesammenlægninger og opgavefordelingen mellem stat, amt og kommune ser ud til at blive stort set det samme.

For yderligere information: (1) www.ballerup.dk, (2) Karin Olsen (presse- og informationschef, kao@balk.dk) (3) konsulent Ana-Maria Gallardo (K-KLK, amg@kl.dk)

2. Tornved kommune – Gullet og de grønne skove

De grønne skove har de i Tornved kommune. Gullet skal kommunen og borgerne grave frem i fællesskab. Det er overskriften på, hvordan borgerinddragelsen praktiseres i Tornved kommune.

Borgerinddragelsen er konkret sket i forbindelse med udarbejdelsen af kommuneplanen, hvor kommunalbestyrelsen i januar 2003 udsendte deres forslag til en Plan- og Agenda 21-strategi. Den blev i de følgende to måneder sendt i offentlig høring, og der blev afholdt borgermøde, hvor borgerne havde mulighed for at melde sig til forskellige arbejdsgrupper.

På baggrund af de indsigelser og bemærkninger som borgerne gav udtryk for, har kommunalbestyrelsen foretaget en række ændringer i strategien. Dette førte bl.a. til, at et nyt indsatsområde – *Det mangfoldige kulturliv* – blev tilføjet, således at den endelige strategi indbefattede følgende indsatsområder:

- Rigtig omsorg
- Verdens bedste integration
- Uddannelse til alle
- Erhvervsdialog
- Miljøansigtlig bæredygtighed
- Det mangfoldige kulturliv

Den resterende del af 2003 fungerede som idéudviklingsfase, hvor blev afholdt en række debatmøder, og hvor der blev nedsat arbejdsgrupper. Kommunens administration bistod med praktisk hjælp, konsulentbistand eller kørte arbejdsgrupperne selv. Sidst på året arrangerede kommunen en opsamlingsrunde, hvor borgernes input til helhedsplanerne for lokalområdet blev samlet og kom til at indgå i den endelige kommuneplan.

For at sikre en optimal arbejdsdeling i projekterne mellem kommunen og borgerne udarbejdes der en kontrakt for samarbejdet. Første udkast til kontrakten udarbejdes af borgerne med udgangspunkt i de rammer kommunalbestyrelsen har udstukket – forslaget sendes til behandling i forvaltningen. Når der er opnået konsensus om kontraktens indhold underskrives den af begge parter. Dermed sikres det, at alle ved, hvad de har at arbejde hen imod.

Kontraktperioden afhænger af, hvor hurtigt det konkrete indhold i projektet kan implementeres. Der er således eksempler på kontrakter, der varer fra et halvt til to-tre års varighed.

Målet med borgerinddragelsen er at ansvarliggøre borgerne. Grundet den trængte økonomiske situation er det begrænset, hvad kommunen kan iværksætte af nye initiativer uden, at det kan mærkes på borgernes pengepung. Ved at inddrage borgerne og få dem til at bidrage i processen er der mulighed for at skabe resultater, som ikke ville have været

mulige uden borgernes hjælp. Strategien for Tornved Kommune er et forslag til en slags kontrakt mellem borgerne og kommunen.

Kommunen vil garantere en bæredygtig kommunal økonomi: sund, stabil og afbalanceret. De vil garantere at forvalte skattekroneerne, så borgerne tilbydes de bedst mulige tilbud og løsninger for pengene. Til gengæld forventes det, at borgerne medvirker til at skabe de gode fælles løsninger lokalt. Skal velfærd udbygges må det ske gennem et øget samspil mellem kommunen og borgerne om at løse de fælles opgaver.

Hvis kontrakten mellem kommunalbestyrelsen og borgerne skal have mening, kræver det, at emnerne i kontrakten er nærværende for den enkelte borger og nødvendige for kommunens fortsatte udvikling. Kommunalbestyrelsen opstiller forslag til, hvilke emner kontrakten skal omhandle, men der er intet til hinder for at andre emner bliver bragt på banen. Men det kræver, at borgerne er aktive medspillere.

Der har været god opbakning omkring projektet, og borgerne har grebet chancen for at få indflydelse på fremtiden. Dermed udvikles og styrkes nædemokratiet i kommunen. Det er i de fælles løsninger guldet findes.

For yderligere information: Felone Munck – 59248571 – fe-mu@tornved.dk

3. Værløse kommune – Borgerpanel

Værløse kommune oprettede som den første kommune i 2001 et borgerpanel. Borgerpanelet, der omfatter 525 borgere, er sammensat af et repræsentativt udsnit af Værløses befolkning. Dette gælder med hensyn til køn, alder, uddannelse, bopæl og indkomst¹. Repræsentativiteten skal sikre, at det ikke er nogle få ressourcestærke borgere, der kommer til at dominere beslutningsprocessen. Gennem et spørgeskema på Internettet² skal borgerpanelet tage stilling til forskellige temaer, som politikerne sætter på dagsordenen. På den måde anvendes borgerpanelet til at få tilkendegivelser fra borgerne om forskellige synspunkter.

¹ Det er et analyseinstitut, der har forestået udvælgelsen af borgerne, således ved kommunen ikke, hvem der deltager. Endvidere spiller analyseinstituttet en central rolle i forbindelse med udarbejdelse af spørgsmål til borgerpanelet og den statistiske bearbejdning af de indkomne svar.

² Det er også muligt at deltage, selvom man ikke har internetadgang, man benytter internetadgangen på kommunens bibliotek. Med Internettet er det let og billigt at få borgernes respons på forskellige problemstillinger og IT spiller en væsentlig rolle for borgerinddragelse i Værløse. Da det på den måde sikres respons fra en bred befolkningsgruppe modsat på borgermøderne, hvor det ofte kun er særinteresser der møder op. (Værd at vide om Værløse kommune, 2. maj 2001)

Konkret får borgerpanelet tilsendt en e-mail om, at en undersøgelse er i gang og med et link til den webside, hvor spørgeskemaet er på. For de paneldeltagere, der ikke har egen internetadgang eller en e-mail-adresse, stiller biblioteket sig til rådighed med computer og vejledning. Et borgerpanel har en levetid på et år, hvorefter der sammensættes et nyt, og hvert borgerpanel deltager i 3 til 4 undersøgelser.

Den almindelige borger skal således have mulighed for at påvirke de beslutninger, der vedrører dem ligesom de veldefinerede brugergrupper, der har lovbestemt indflydelse på deres område gennem brugerbestyrelser³.

En given undersøgelse i borgerpanelet kan give politikerne et fingerpeg om, hvordan borgerne forholder sig til fx emner som trafikforhold i kommunen, udvikling af byens indkøbscentrum eller kommunens informationsformidling. I Værløse Kommune er borgerne meget interesseret i at deltage i borgerpanelet, generelt viser Værløse -borgere et forholdsvist stort engagement i kommunens forhold.

Processen i forbindelse med en enkeltstående borgerpanelsundersøgelse

- ♣ Politikerne vedtager delpolitikker
- ♣ Økonomiudvalget udvælger de politikområder, der skal være genstand for en borgerpanelsundersøgelse
- ♣ Administrationen og brugerne udarbejder udkast til spørgeskema
- ♣ Det politiske fagudvalg godkender spørgeskemaet
- ♣ Spørgeskemaet udsendes til borgerpanelets 525 deltagere
- ♣ Svarene bearbejdes statistisk og administrationen udarbejder en rapport med besvarelserne, herunder en samling af besvarelserne på de åbne spørgsmål, hvor det har været relevant.
- ♣ Fagudvalgene godkender rapporten, der sendes til borgerpanelets deltagere og offentliggøres på hjemmesiden.
- ♣ Der orienteres om undersøgelsens resultater i lokalaviserne.

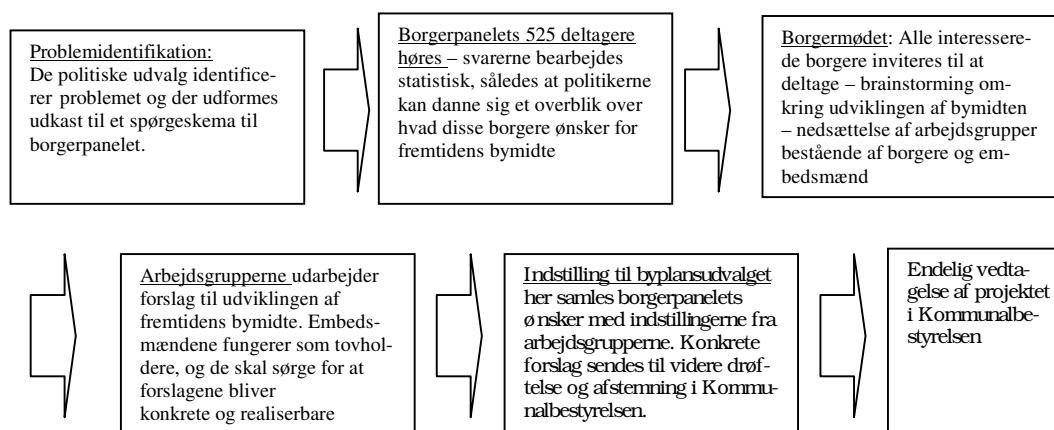
Borgerinddragelsen i Værløse er multimedial og omfatter pressen, inddragelse af borgerpanel, borgermøder, nedsættelse af arbejdsgrupper, høringer mv. Borgerinddragelsen er forskellig alt afhængig af, hvilket emne/tema, der behandles.

Nedenstående diagram illustrerer, hvordan interaktionen i beslutningsprocessen foregår mellem borgere og politikere. Beslutningsprocessen er forskellig alt afhængig af, hvilket emne borgerpanelet tager stilling til – derfor er det ikke i

³ Fx igennem skolebestyrelser og ældreråd.

alle tilfælde, at der efter høring af borgerpanelet indkaldes til borgermøde og nedsatte arbejdsgrupper. Nedenstående er eksempel omhandler udviklingen af bymidten i Værløse, hvor der har været to borgerpanels undersøgelser samt efterfølgende arbejde i arbejdsgrupper.

Figur 1. Beslutningsprocessens faser



Politikerne lytter ikke udelukkende til borgerpanelets tilkendegivelser. Alle borgere har mulighed for at deltage på borgermødet og i arbejdsgrupperne, der vedrører det konkrete emne. Det er her, at alle har mulighed for at komme til orde og sætte deres fingeraftryk på beslutningsprocessen. Embedsmændene er kommunens repræsentant i arbejdsgrupperne, og de skal fungere som tovholdere. Det vil sige, at det er dem der skal sørge for at spillereglerne i beslutningsprocessen bliver overholdt. De skal give borgerne de faktuelle oplysninger om, hvad der kan lade sig gøre eller ikke lade sig gøre⁴. Det er endvidere dem, der skal sikre, at arbejdsgruppernes forslag er konkrete og realiserbare, de skal samle op og præsentere det endelige udkast for kommunalbestyrelsen

Løsningen bliver i sidste ende truffet af Kommunalbestyrelse på baggrund af tilkendegivelserne fra borgerpanelet samt arbejdsgrupperne.

Kommunen har også i forbindelse med diskussionen af flyvestation Værløses fremtid etableret et virtuelt debatforum – det betyder at den demokratiske diskussion nu også kan foregå via internettet, sideløbende med debatten i lokalavisen og på borgermøder.

⁴ Faktuelle oplysninger om fx omsætning, handelsmønstre, økonomi mv.

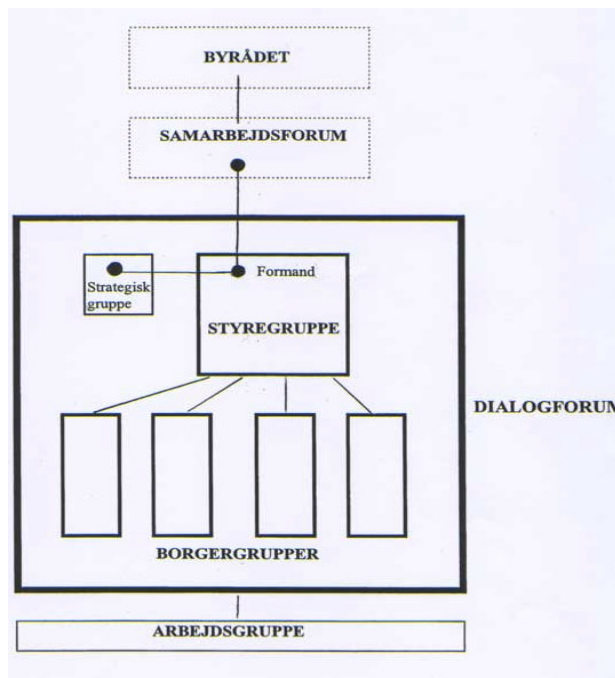
For yderligere information: (1) Karina Meyer (Værløse Kommune – kpm@vaerloese.dk), (2) www.vaerloese.dk, (3) www.bedstpaanettet.dk og (4) Værd at vide om Værløse kommune, 2. maj 2001.

4. Esbjerg Kommune – Vores Kvarter.

Esbjerg Kommune har i forbindelse med det helhedsorienterede byfornyelsesprojekt "Vores Kvarter" for Torvegadekvarteret afprøvet nye borgerinddragelsesformer, der fra begyndelsen har inddraget borgerne aktivt i projektet.

Omdrejningspunktet for projektet er etableringen af et *dialogforum* bestående af en strategigruppe, en styregruppe samt borgergrupper.

Under dialogforumet er der nedsat en tvæssektoriel arbejdsgruppe bestående af ansatte fra forvaltningen, hvis primære rolle i projektprocessen er at fungere som en art sekretariat.



Den *strategiske gruppe* består af formanden for styregruppen, overarkitekten, en medarbejder fra Plan & Byudvikling samt en konsulent. Gruppens opgave er at diskutere og vejlede arbejdet i styregruppen.

Styregruppen består udelukkende af borgere, der er blevet udvalgt på baggrund af en indledende interview-runde af et repræsentativt udsnit af kvarterets borgere.

Styregruppen har det ledelsesmæssige ansvar for udarbejdelse af forslag, afgrænsningen af opgaven, forslag til finansiering samt det

følgende ansvar for udarbejdelsen af kvarterplanen og for en aktiv inddragelse af borgerne.

Styregruppens arbejde forelægges det *samarbejdsforum*, der har nedsat kommissoriet "Vores Kvarter", og som referer direkte til Esbjerg Byråd. Samarbejdsforumet består af politikere, forvaltningschefer, embedsmænd, erhvervsfolk, beboere, organisationsrepræsentanter og repræsentanter fra græsrodsbevægelser. Samarbejdsforumet har ikke formelle beføjelser i forhold til dialogforumet.

I *borgergrupperne* bliver der afholdt workshop og møder, hvor alle interesserede borgere er velkomne. Disse workshops tog udgangspunkt i de eksisterende kvaliteter i området, hvorefter de diskuterede fremtidige tiltag for kvarterets udvikling.

Borgerne er blevet inddraget via (1) tilmeldinger fra afholdelsen af bl.a. "Idéernes Markedsplads" og (2) efterfølgende invitationer til workshops, hvor de er blevet inviteret via opsøgende aktiviteter, husstandsomdelte foldere og en lokal tv-udsendelse om projektet. Hertil kommer en bevidst offentligheds- og pressestrategi, der højner kontakten til borgerne. Man ønsker herunder endvidere at involvere alt fra daginstitutioner, interessegrupper og lokale handlende til kulturelle aktiviteter.

Projektet er grundlæggende baseret på:

1. Et ideal om åbenhed i dialogen, der muliggør, at alle der ønsker det, kan komme til orde.
2. En klar rollefordeling mellem parterne, der særligt sikrer, at forvalterne ikke træffer beslutninger på borgernes vegne.
3. En løbende politisk opbakning til projektet – herunder særligt, at Byrådet efter planlægningsprocessen godkender projektets indhold og Styregruppens arbejde.
4. Og en jordnær dialogform med et minimum af papirer og dokumenter.

Det har muliggjort, at modellen har sikret en aktiv og frugtbar inddragelse af borgerne i beslutningsprocessen.

Opstartsomkostningerne har været relativt høje, men i lyset af projektets succes og forventningen om at modellen kan overføres til andre sektorområder, vurderer kommunen, at projektet har været en stor gevinst for alle parter; borgerne vil gerne inddrages, når muligheden opstår.

Det er Esbjerg Kommune, der finansierer projektet – bl.a. med økonomisk hjælp fra By- og Boligministeriets forsøgsprogram: "Demokrati i Byfornyelsen", der sigter mod at udvikle nye modeller for borgerinddragelse.

For yderligere information: (1) Jan Ove Petersen eller Stig H. Eriksen (Plan & Udvikling, Teknik og Miljø, Esbjerg Kommune – jap@esbjergkommune.dk eller ste@esbjergkommune.dk), (2) www.esbjergkommune.dk/torvegadekvarteret og (3) Erhvervs- og Boligstyrelsens publikation "Demokratisk ledelse i den helhedsorienterede byfornyelse?". Side 17-28. Kan hentes på: [http://www.ebst.dk/publikationer/rapporter/demokratisk/De nye virksomheder.pdf](http://www.ebst.dk/publikationer/rapporter/demokratisk/De_nye_virkomheder.pdf)

5. Sallingsund Kommune – Fremtidsbilleder.

Projektets hovedformål er en aktiv inddragelse af kommunens borgere i den fremtidige udvikling af Sallingsund kommune. Det sker via en proces, der er baseret på nye borgerdialog og –inddragelsesformer, hvor målsætningen er, at borgerne skal levere inspirations- og beslutningsgrundlaget for kommunens overordnede udviklingsstrategi.

Forberedende borgermøde

```
graph TD; A[Forberedende borgermøde] --> B[Borgermøde 1]; B --> C[Borgergrupper arbejder]; C --> D[Borgermøde 2];
```

På et *forberedende borgermøde* inviteres repræsentanter fra foreninger, institutioner og relevante interessegrupper. Formålet hermed er at indlede en dialog med og opnå inspiration fra kommunens meningsdannere.

Borgermøde 1

Herefter afholdes *Borgermøde 1*, hvor alle interesserede borgere har mulighed for aktivt at deltage i projektprocessen.

Borgergrupper arbejder

Her fremhævede de 500 fremmødte borgere de visioner og idéer, som de har for den fremtidige udvikling af kommunen. Idéerne blev grupperet i temaer, og der blev på baggrund heraf dannet en *borgergruppe* for hvert tema. Borgergruppernes budgetrammer er på 5000 kr.

Borgermøde 2

Borgergrupperne afrapporterer deres resultater på *Borgermøde 2*, der herefter sammenskrives af de eksterne konsulenter til et oplæg til næste års budget.

Centralt for procesforløbet er 15 *udviklingsagenter*, som er udvalgt af kommunens administrative topledelse blandt interesserede ledere, nøglemedarbejdere og ildsjæle, der er ansat i Sallingsund Kommune.

1. Borgergrupperne afrapporterer deres arbejde og konklusioner, som herefter sammenskrives og fremsendes til kommunalbestyrelsen, der arbejder videre med de modtagne meddelelser og forslag.

2. Borgergrupperne arbejder videre med egne projekter.

Udviklingsagenterne fungerer i *Fase 1* (til og med Borgermøde 1) primært som projektledere, der fokuserer på inddragelsesmetoder og ledelse (/design/organisering) af Borgermøde 1.

I *Fase 2* (fra Borgermøde 1 og frem) overtager eksterne konsulenter rollen som projektledere, hvilket betyder, at udviklingsagenternes rolle ændres, så de nu i højere grad har den koordinerende rolle - dels internt imellem borgergrupperne dels imellem borgergrupperne og den kommunale forvaltning, som her optræder som et sekretariat, der bistår borgergrupperne med de

praktiske opgaver og gøremål.

Det betyder, at forvaltningen (udover dem, der er udpeget som udviklingsagenter) ikke deltager aktivt i projektprocessen; de overlader – ligesom politikerne gør – debatten til borgerne.

Kommunens skoler og daginstitutioner har derimod været aktivt involveret i hele processen – dels ved at informere byens borgere om projektet, dels ved at udarbejde deres egne visioner og idéer om den fremtidige udvikling af kommunen.

Processen er fortsat i gang, men kommunen vurderer på nuværende tidspunkt, at projektet har været en stor succes, fordi borgerne i høj grad har engageret sig aktivt i borgermøderne, borgergrupperne og den generelle offentlige debat.

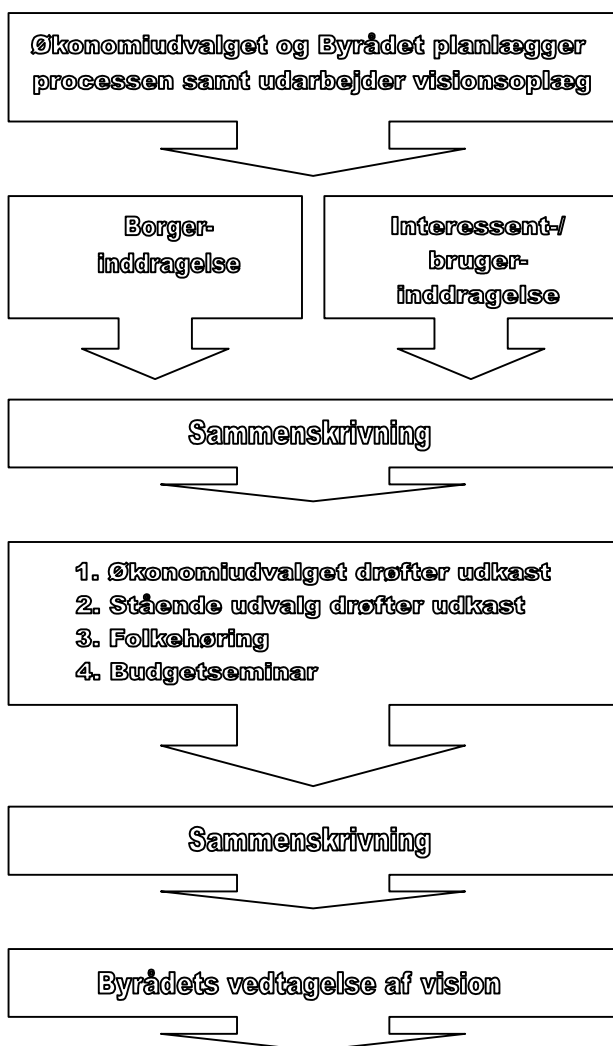
Succesen gør, at det er meget tænkeligt, at projektmodellen vil kunne overføres til andre områder – således, at borgerne også fremover vil være sikret inddragelse i beslutningsprocessen.

For yderligere information: (1) Arne Kirk Jensen (Planlægning, Sallingsund Kommune – akj@sallingsund.dk), (2) www.salingsund.dk og (3) Avisen "Grib Fremtiden" (Sallingsund Kommune, december 2003).

6. Hillerød Kommune – Vision 2008

Det overordnede perspektiv for udviklingen i Hillerød Kommune er skabelsen af en ny type styringsmodel, der bygger på færre regler, færre op-fra-og-ned beslutninger og mere netværk, partnerskab og borgerinddragelse.

Et centralt led i dette perspektiv er, at kommunen skal fungere som samarbejdspartner i stedet for dirigent – og dermed styrke borgernes evne til at tage medansvar for udviklingen i kommunen. Målet er at etablere dialog som fremtidens styringsredskab – og dermed fremtidssikre kommunens folkelige legitimitet. Vision 2008 er derfor blevet til i en dialogproces mellem politikere, borgere, brugere og interessenter.



Processen, der skabte grundlaget for formuleringen af Vision 2008, havde to parallelle forløb: (1) hvor Økonomiudvalget gennemførte 4 borgermøder med hver deres tema og (2), hvor de stående udvalg gennemførte dialogmøder med interessenter på hver deres område.

For at give tid til opsamling og refleksion forløb de to processer parallelt.

Ad. 1. Inddragelsen af borgerne i formuleringen af Visionen udmøntede sig i afholdelsen af fire åbne borgermøder. Hvert borgermøde behandlede forskellige temaer, der tilsammen dækkede den kommunale virksomhed. Borgerne havde her fri mulighed for give deres mening til kende.

Temaerne omhandlede velfærd sydelser, regionsudvikling, arbejdsmarkedspolitik og miljø. En kampagne sigtede undervejs på at udbrede kendskabet til processen og projektet, hvilket bl.a. indebar, at der før hvert møde blev udar-

bejdet et debatoplæg, der præsenterede en række forslag til forandring, og som blev distribueret via butikker, institutioner mv.

Ad. 2. Sideløbende hermed blev der afholdt interessentgruppemøder, hvor personer fra særligt kommunens handelsliv, foreninger, institutioner og forældrebestyrelser deltog.

Efter de to forløb var afsluttet blev et oplæg til en vision formuleret. Udgangspunktet for visionen var de input, der var kommet undervejs i de to sideløbende processer.

Oplægget til en vision blev præsenteret på ét afsluttende stormøde (en folkehøring), hvor udkastet blev diskuteret i temaopdelte dialogcirkler, der hver kom med deres bud på, hvordan borgerne kunne bidrage til at opfylde visionen samt prioritere de handlepunkter, som var opstillet i visionen.

Resultatet af denne proces er, at Vision 2008 nu fungerer som udgangspunktet ved de politiske forhandlinger og særligt ved budgetforhandlingerne. Det betyder, at de aktiviteter der bliver sat i gang – beskrevet i de årlige handleplaner – for de flestes vedkommende refererer til et visionsmål. På den måde bliver det sikret, at målene i Vision 2008 bliver omsat i egentlige initiativer.

Tankerne omkring dialog med borgerne er på nuværende tidspunkt videreført i to konkrete initiativer. Der er (1) etableret et elektronisk borgerpanel, der tre-fire gange årligt får stillet aktuelle spørgsmål om byudvikling og service.

Hertil kommer (2), at der bliver udarbejdet et inspirationskatalog (budget 25.000 kroner) til, hvordan Hillerød Kommune bliver bedre til at sætte borgeren i centrum og derved lære mere om, hvordan indsatserne virker, og hvordan de ressourcer, der er til rådighed, skal prioriteres.

Inspirationskataloget vil indeholde en beskrivelse af metoder til borgerinddragelse, samt en beskrivelse af hvilke konsekvenser og krav de enkelte metoder stiller til organisationen. Det betyder, at inspirationskatalogets hovedopgaver er, at:

- **Indhente inspiration** i og udenfor Hillerød Kommune og deltage i diverse netværksgrupper og seminarer, der præsenterer nye metoder indenfor borgerinddragelse.
- **Udarbejdelse af et idékatalog**, der skal udgives elektronisk og have et todelte fokus:
 1. På metoder der kan bruges til hurtige og hyppige feedbackprocesser, herunder brugerpaneler, spørgeskemaer og borgergrupper.
 2. På dyberegående evalueringsprocesser, herunder fokusgrupper, brugergrupper og BIKVA model.

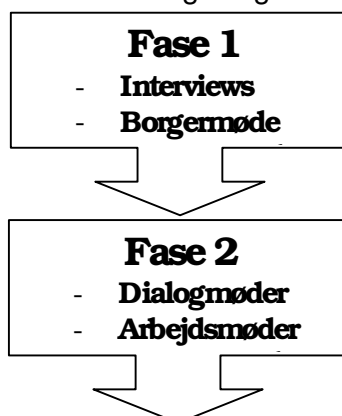
- **Forankring i organisationen**, således at der etableres et netværk for personer, som beskæftiger sig med evaluering og borgerinddragelse. Det kan eventuelt være en bredere netværksgruppe for projektmedarbejdere i organisationen, og som blandt andet kan bistå forvaltningens afprøvelse af metoder.
- **Afgrænsning.**

For yderligere information: (1) www.hillerod.dk, (2) Dorthe Jensen (udviklingskonsulent, Hillerød Kommune – doje@hillerod.dk) samt (3) Kay Jokil & Ole Thomsens masterafhandling "Dialogbaseret netværksstyring – et middel til effektivisering af forvaltningen og udvikling af demokratiet i den kommunale, sociale indsats?" (RUC, december 2003). Kan lånes på RUC's bibliotek.

7. Græsted-Gilleleje – Den gode by

Græsted -Gilleleje Byråd igangsatte i 2001 byudviklingsprojektet "Græsted - den gode by". Hovedformålet var dels at udvikle Græsted ud fra borgernes og foreningernes syn på svagheder og især styrker, kvaliteter og udviklingsmuligheder i byen – og dels at udvikle arbejdet med borgerinddragelse på en måde, så der blev lagt vægt på at afprøve nye borgerinddragelsesformer og efterfølgende opsamle erfaringerne, så de kan videreudvikles i fremtidige projekter.

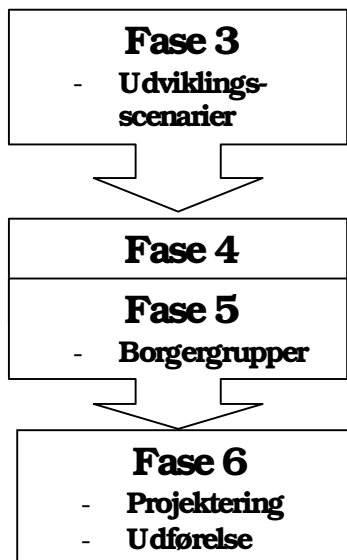
Samarbejdet mellem borgerne og kommunen skulle derfor styrkes således, at der både i byrådet, i administrationen, hos de handlende, i institutionerne, i foreningerne og blandt borgerne blev opbygget et *ejerskab* til udviklingen af Græsted. "Den Gode By" er derfor tænkt som et helhedsorienteret projekt, hvor der arbejdes på mange felter og sektorområder således, at der i dialogen mellem kommunen og borgerne udarbejdes en tvæssektoriel helhedsplan.



I projektets **1. fase** blev hæftet "Græsteds profil" udarbejdet ud fra samtaler og interviews med borgere og repræsentanter fra handelslivet, kultur- og fritidsforeninger, frivillige foreninger, byrådsmedlemmer samt nye tilflyttere. Hæftet beskriver de udvalgte nøglepersoners syn på byens kvaliteter, mulighe-

der og mangler. Sigtet var at få mange forskellige synsvinkler, og at hæftet dermed kunne virke som et oplæg til videre debat.

På baggrund heraf blev det første borgermøde afholdt, hvor *alle* byens borgere var velkomne til at deltage og komme med yderligere synspunkter. Hæftet vi r-kede her som et oplæg, som kunne sætte tanker i gang hos borgerne. De



fremmødte borgere arbejdede i 7 forskellige workshops.

I **2. fase** blev der afholdt to dialog- og arbejds møder, hvor borgerne med kommunens hjælp skulle indtegne ideerne på et bykort, og derved komme med mere konkrete ideer til eksempelvis formgivning. Ved afslutningen af det sidste møde præsenterede borgerne deres forslag for politikerne. Herefter blev forslagene sammenfattet i hæftet "Græsted - mennesker og muligheder".

Under projektets **3.fase** opstillede projektgruppen forskellige udviklingsscenarier på baggrund af borgernes ønsker. De blev samlet i hæftet "Græsted – udviklingsmuligheder og indsatser", der dannede udgangspunkt for den politiske proces, hvor de politiske udvalg har drøftet en prioriteret handleplan.

I den **4.fase** blev den vedtagne handleplan og de deri beskrevne udviklingsmuligheder i samspil med budgettet, fremlagt på et borgermøde.

Der blev herefter dannet borgergrupper bestående af såvel politikere som borgere, der i samarbejde skulle udarbejde helt konkrete forslag til byforandringen.

I projektets **5.fase** fremlagde grupperne en række konkrete anbefalinger på et afsluttende borgermøde. Herefter blev forslagene vedtaget af de politiske udvalg som overordnet grundlag for byudviklingen i Græsted.

Selve projekteringen og udførelsen sker i projektets **6.fase**.

Den tidlige inddragelse af borgerne i processen har stillet store krav til den tidsmæssige styring. Der er fra start blevet fokuseres meget på, at der skal være særlig opmærksomhed på information om, hvornår borgerne inddrages, og hvornår og hvilke beslutninger, der tages på det politiske niveau. Det skal eksempelvis stå klart, at borgergrupperne udfærdiger forslagene, mens det er politikerne, der vedtager dem.

Det er derudover væsentligt at fremhæve, at projektet:

For det **første** er tværsæktorielt, idet der inddrages fysiske såvel som sociale og kulturelle forhold. Byudvikling sammenkædes dermed med borgerne, og deres ønsker og behov.

For det **andet** er baseret på et udstrakt samarbejde mellem politikere og borgere, der strækker sig over en længere periode.

For det **tredje** fokuser på at sikre forholdet og vekselvirkningen mellem dele og helhed. Erfaringen viser, at visuelle redskaber, modeller og tegninger er sæd

les velegnede til dette formål, idet de har gjort det muligt at zoome ind og ud mellem dele af byen og dens omgivelser.

For det **fjerde** har fået afsat en pulje på 20 mio. til at dække hele projektet inkl. udførelsen.

Borgergruppernes evalueringer viser, at alle deltagere har ejerskab til projektet, og borgerne i høj grad har set beslutningsprocessen som legitim.

Det skal særligt ses i lyset af projektets grundlæggende nøglesætninger om, at:

- Borgerne skal inddrages ud fra en forventning om, at der opnås et bedre og mere legitimt resultat.
- Inddragelse af borgere tidligt i processen er ikke problematisk eller farligt – det giver engagement, men stiller også krav til styring af projektførelsen.
- Arbejdsprocessen løbende skal kommunikeres og formidles videre til kommunens borgere, idet eksempelvis arbejdet i borgergrupperne skulle bygge videre på den tidligere inddragelsesproces.

Der er i 2004 nedsat et særligt politisk TemaUdvalg, som målrettet har sat fokus på, og som arbejder med, hvordan GGK inddrager borgere og brugere. Udvalget har i 1.kvartal indsamlet erfaringer fra de forskellige fagområder og vil videre frem drøfte mål, værdier og konkrete former for fremtidig borger- og brugerinddragelse i GGK.

For yderligere information: (1) www.ggk.dk, samt (2) Signe Lautrup-Nielsen (Græsted -Gilleleje Kommune – sln@ggk.dk).

8. Ikast Kommune – Projekt Styrke- og Sundhedsprofil

Projekt Styrke- & Sundhedsprofil har sundhedsfremme som hovedtema. Omdrejningspunktet er at udforske og udvikle arbejdet på sundhedsområdet via en høj grad af borgerinddragelse. Sigtet er at identificere hvilke styrker, ressourcer og muligheder, der findes i et lokalområde – og hvilken sammenhæng der er imellem disse og borgernes sundhed.

Historien bag Projekt Styrke- & Sundhedsprofil er følgende: Ud fra ønsker og behov fra Ringkøbing Amt, amtets kommuner samt sygehuse blev der nedsat syv temagrupper til at analysere udvalgte problemstillinger på sundhedsområdet. De to overordnede formål med temagruppernes arbejde var:

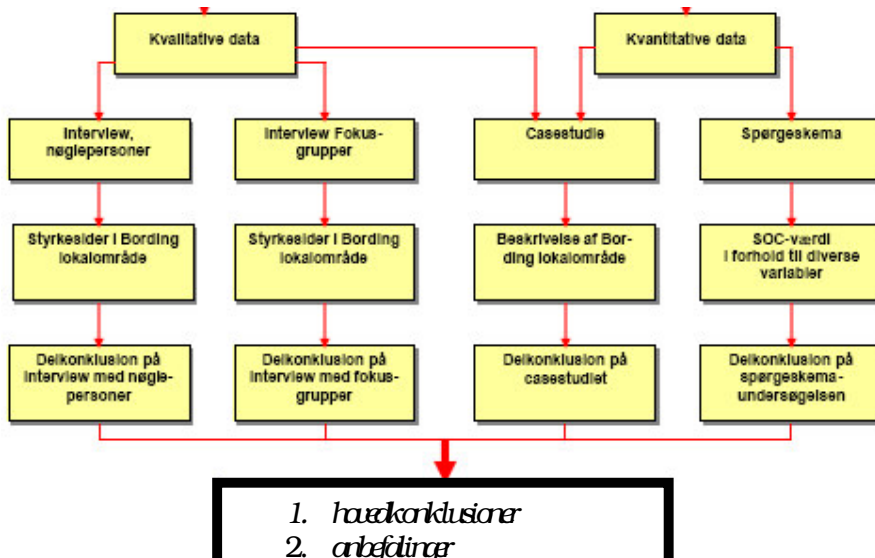
- 1) at udarbejde forslag til rammer for og indhold i lokalområdets styrker, ressourcer og muligheder, der sikrer borgernes inddragelse, støtte og aktive medvirken.
- 2) at skabe muligheder for dialog og samarbejde mellem borgere, professionelle, kommuner og amt omkring indkredsning af de væsentligste indsatsområder for sundhedsfremmende og forebyggende tiltag.

For Ikast kommunes vedkommende mundede dette ud i Projekt Styrke- & Sundhedsprofil, hvor man med borgerinddragelse forsøger sig med en ny muligheds-tænkning indenfor sun dhedsområdet, frem for den så velkendte risikotænkning.

Via en treleddet dataindsamling foretager en arbejdsgruppe fra forvaltningen en kortlægning af lokalområdets styrker, ressourcer og muligheder i et sundhed s-fremme perspektiv. Dataindsamlingen drejer sig om følgende:

- 1) Et casestudie af det udvalgte lokalområde.
- 2) Interview med forskellige nøglepersoner og fokusgrupper (den *kvalitative* del), hvor især frivillige, men også professionelle fra lokalområdet deltager.
- 3) Der udsendes et spørgeskema med 13 spørgsmål til 300 tilfældigt udv algte borgere i lokalområdet (den *kvantitative* del) sammen med et orienterende følgebrev.

Både interview og spørgeskema ophandler elementer, der knytter sig specifikt til sundhed og muligheder for sundhed i det udvalgte lokalområde.



Samlet set leder dataindsamlingen frem til projektets hovedkonklusioner. De præsenteres på et borgermøde, hvor der lægges op til en bred dialog med borgerne om fremtidige indsatser og strategier på sundhedsområdet. Herefter indgår hovedkonklusionerne som anbefalinger til fremtidige indsatsområder i lokalområdet – og i Ikast Kommune generelt.

Der har gennem projektperioden været en god politisk opbakning til både projektets grundidé og proces. Politikerne er ikke inddraget direkte i processen, men bliver løbende orienteret om projektet, dets resultater og anbefalinger.

Det har fra start været et centralt element at holde et højt informationsniveau omkring projektet. Pressen har derfor bragt avisartikler og radiointerview, og inden dataindsamlingens begyndelse blev der sendt breve ud til husstandene i lokalområdet, hvori projektets formål, indhold og sigte forklares.

På baggrund af projektets succes konkluderes det derfor, at den videre udvikling af sundhedsområdet med fordel kan bygge på:

1. aktiv borgerinddragelse,
2. et bredt tværfagligt samarbejde mellem kommunens forvaltninger,
3. samt et styrket samarbejde mellem amt og kommune.

4. Hertil kommer vigtigheden af, at der er en:
 - a. procesvejleder tilknyttet projektet, der primært varetager koordinerende opgaver samt sikre forbindelsen mellem de involverede parter,
 - b. projektleder til den praktiske drift af projektet,
 - c. projektansvarlig, der har det overordnede projektansvar,
 - d. projektstyregruppe som bl.a. har til opgave at informere forvaltningen, pressen, politikerne og borgerne.
5. at borgerne (herunder særligt ildsjælene i lokalområdet) har kanaler og kontaktmuligheder til kommunen således, at borgerne får en afgørende indflydelse, og ikke mindst det nødvendige ejerskab, overfor sundhedens udvikling i lokalområdet. I denne forbindelse er det også vigtigt, at borgernes kompetencer opkvalificeres.

Projektet betegnes af såvel kommunen som af borgerne som en stor succes, fordi det har givet dem mulighed for at gå i en helt ny dialog med hinanden. Alt tyder derfor på, at kommunen med fordel kan overføre borgerinddragelsesmetoderne og erfaringerne fra Projekt Styrke- og Sundhedsprofil til de øvrige sektorområder.

For yderligere information: (1) www.ikastkommune.dk, (2) Marianne Merring (Sundhedschef, Ikast Kommune – mme@ikast.dk) eller Peter Thybo (Projektleder – pth@ikast.dk) samt (3) Rapporten "Projekt Styrke- og Sundhedsprofil – et udviklingsprojekt omkring sundhedsfremme i et lokalområde" (som kan hentes fra: http://www.ikastkommune.dk/Files/Filer/PDF/publikationer/Projekt_styrke_og_sundhedsprofil.pdf)

9. Jelling Kommune – Aktiv borgerinddragelse

Jelling kommune igangsatte i 2003 en ny undersøgelse, der har inddraget borgerne aktivt i beslutningerne om kommunernes fremtid og tilfredsheden med en række kerneområder. En del af undersøgelsen var borgernes holdninger til en eventuel kommunesammenlægning. Jelling Kommune allierede sig med Megafon, der foretog undersøgelsen, der varede 1½ måned, og som beløb sig til ca. 300.000 kr.

Baggrunden for undersøgelsen er et ønske om dels at gennemføre en holdnings- og tilfredshedsmåling i forhold til en række kerneydelser fra Jelling kommune dels at afdække, hvilke tanker, holdninger og ønsker borgerne i Jelling har til kommunens fremtid.

Det vil danne grundlag for kvalificerede diskussioner og beslutninger blandt borgerne, kommunens ansatte og politikerne i Jelling.

Målgruppen for undersøgelsen er borgere i Jelling kommune inden for følgende syv definerede kerneområder: Borgerservice, Borgere uden kontakt, Daginstitutionsområdet, Skoleområdet, Ældreområdet, Sports-, fritids- og kulturområdet samt Vej- og miljøområdet. Kerneområderne blev delvist udvalgt af Jelling kommune, delvist blev de udledt af gruppeinterviewene.

Projektets **1.fase** består af syv gruppeinterview, hvor der i hver enkelt gruppe deltager 8-12 borgere over 16 år bosat i Jelling kommune⁵. Borgerne udvæges på baggrund af et rekrutteringsskema, der sikrer, at deltagerne udgør et repræsentativt udsnit af borgerne i Jelling Kommune. I gruppeinterviewene diskuterer borgerne deres synspunkter i forhold til kommunens aktuelle og fremtidige indsats og prioritering inden for kerneområderne.

Gruppeinterviewene bliver i **2.fase** efterfulgt af en omfattende telefonundersøgelse, der har til formål at underbygge de væsentligste holdninger, som har betydning for borgernes forventninger for fremtiden. Indsigten fra gruppeinterviewene bruges dermed til at udvikle spørgsmålene til brug i telefonundersøgelsen, hvilket skræddersyr spørgsmålene til borgernes præferencer.

I den afsluttende **3.fase** bliver resultaterne fra undersøgelsen fremlagt for borgere og politikere i Jelling. Offentliggørelsen af resultaterne sikrer, at borgerne får de bedst mulige vilkår for at komme i dialog med politikerne, og være med til at præge debatten om den fremtidige reform af den offentlige struktur. Borgerne får således mulighed for at stille spørgsmål til politikerne og samtidig fremlægge og uddybe deres egne holdninger til, hvordan de mener, at Jellings fremtid bør forme sig. Alle resultaterne fra undersøgelsen kan læses på Jelling kommunes hjemmeside.

Der er to overordnede formål med undersøgelsen:

For det første at tilvejebringe en nuanceret, detaljeret og dybdegående indsigt i borgernes tilfredshed med syv forskellige kerneområder og identificere ideer og forslag til, hvordan borgerne mener, at kvaliteten inden for det pågældende kerneområde kan forbedres.

⁵ Det er et analyseinstitut der har foretaget udvælgelsen af borgerne, og det er dem der har forestået såvel den kvalitative som den kvantitative undersøgelse. Derudover har de bearbejdet de indkomne svar, hvilket er udmøntet i 9 rapporter der er at finde på kommunens hjemmeside.

For det andet at identificere generelle holdninger til Jellings fremtid og forskellige argumenter for eller imod forskellige fremtidsscenarier for kommunen, i henhold til en eventuel kommunesammenlægning. Undersøgelsen afdækker dermed, hvorvidt borgerne forventer, at kvaliteten inden for kerneområdet forbedres, forringes eller forbliver den samme alt afhængig af, hvad der sker med Jelling kommune i fremtiden.

Konklusionen er, at borgerne er meget tilfredse med at blive inddraget i beslutningsprocessen omkring kommunes fremtid. Undersøgelsen var meget vellykket, idet dens resultater efterfølgende har haft en reel indvirkning på de politiske beslutninger. Undersøgelsens resultater har bl.a. dannet baggrund for en vejledede folkeafstemning angående Jelling Kommunes fremtid.

For yderligere information: (1) www.jelling.dk, (2) Carsten Tromborg (Ordføreren direkte, Jelling kommune - catr@jelling.dk)

10. Holbæk Kommune – Vision 2006+

Holbæk byråd har siden 1990'erne formuleret langsigtede mål for kommunens udvikling, men det er sket i en snæver kreds af politikere og embedsmænd. Dette har kommunen ønsket at ændre, og har derfor inviteret borgerne til aktivt at deltage i dialogen omkring udarbejdelsen af Vision 2006+.

Vision 2006+ tager udgangspunkt i kommunens værdigrundlag – og sikrer dermed, at samarbejdet mellem kommunen og borgerne bygger på:

- Indflydelse – gensidig forståelse og acceptable løsninger
- Ansvar og medansvar
- Gensidig tillid og respekt
- Dialog
- Kompetenceudveksling

I september 2002 inviterede Holbæk Byråd derfor 80 borgere til et visionsseminar, hvor de i to dage skulle diskutere kommunens fremtid og opstille visioner for Holbæk kommunes udvikling. For at sikre repræsentativiteten allierede kommunen sig med KMD, der stod for borgerudvælgelsen.

Den grundlæggende ide bag visionsseminariet kombinerede således to af Kommunens grundlæggende principper:

For det første er seminariet baseret på dialog, idet man på den ene side rådslår sig med andre og på den anden side det, at man overvejer og reflekterer. Holdningerne udspringer dermed af en proces, hvor problemstillingen er blevet vendt og drejet. Dialogen fremmes endvidere ved det, at borgerne allerede in-

den de mødte op til arrangementet, havde modtaget et grundigt informationsmateriale om de kommunale forhold.

For det andet skal deltagerne i debatten repræsentere alle borgere i kommunen – for på den måde at sikre at ingen holdninger og erfaringer bliver glemt i den politiske proces. Idealet om, at alle skal være repræsenteret, kom til udtryk i seminariet ved, at deltagerne udgjorde et repræsentativt udsnit af Holbæks borgere.

Udgangspunktet for to dages seminariet blev formuleret i en debatavis, der umiddelbart inden seminariets start blev husstandsomdelt, for at flest muligt derved kunne deltage i debatten. I debatavisen satte byrådet en række stærke værdiudsagn, visioner og fakta til debat – og skabte derved en generel diskussion blandt kommunens borgere. Desuden gjorde debatavisen borgerne opmærksomme på seminarets indhold og vigtighed.

På selve seminaret deltog – udover de 80 borgere – byrådets 21 medlemmer. Rolfordelingen var således, at politikerne skulle ikke være deltagere, men i stedet skulle være sekretærer, der lyttede, skrev referat og svarede på borgernes spørgsmål.

Borgerne blev på seminaret inddelt i arbejdsgrupper, der skulle arbejde med følgende områder:

- Småbørn og deres familier (0-5 år)
- Skolebørn og unge (6-18 år)
- Ældre (67-99+ år)
- Job, Erhverv og Uddannelse
- By, Bygninger og Miljø
- Information og kommunikation til borgerne

Borgernes visioner blev efter seminaret samlet i "Visionerne spirer i Holbæk". Her blev mange af de politiske mål bakket op, men der var også mange nye visioner og tanker om, hvordan kommunen kunne udvikle sig.

Der var dog også krav fra borgerne om ting, der allerede var eksisterende, og dette gav kommunen indblik i, at de skulle blive bedre til at arbejde med deres informationspolitik.

Borgernes visioner blev efterfølgende lagt på kommunens hjemmeside, hvor alle fik mulighed for at give deres mening til kende i et debatforum.

På baggrund af borgernes visioner opstillede kommunens direktion og kommunens øvrige ledere, forslag til, hvilke mål der skal opfyldes for at realisere visionerne – samt hvilke strategier der skal sikre, at målene opnås.

I november 2002 fandt 2. høringsrunde sted blandt borgere, medarbejdere, ledere og bestyrelser i Holbæk Kommune. Herefter startede den politiske behandling i december 2002 i de enkelte fagudvalg, og i januar 2003 godkendte Holbæk Byråd den endelige vision splan "Vision 2006+".

Der er to overordnede formål med vision 2006+:

For det første at inddrage borgerne i beslutningerne omkring deres lokalområde, så de i stigende grad er med til at skabe og definere velfærd i kommunen.

For det andet at øge den frivillige borgerdeltagelse i humanitære, kulturelle og sociale opgaver i det lokale fællesskab.

Erfaringerne fra Holbæk viser, at inddragelsen af borgerne betyder, at visionerne bliver mere jordnære og realistiske – for når kommunens visioner konkretiseres kan borgerne i højere grad relatere dem til deres hverdag. Erfaringerne med visionsseminaret er dermed, at borgerne kan opnå ejerskab til kommunens visionsgrundlag såfremt de inddrages i arbejdsprocessen. Visionsseminaret har derfor bidraget til et meget realistisk visionsgrundlag i Holbæk Kommune.

Vision 2006+ har dannet model for fremtidige projekter i Holbæk kommune. Således er det kommunens ønske, at der efter offentliggørelsen af den nye kommunestruktur, skal udarbejdes et udkast til en fælles vision 2010+ for den fremtidige kommune.

Visionen er, at man på sigt kan styrke nærdemokratiet, selvom kommunestørelsen vokser.

For yderligere information: Borgmester Jørn Sørensen (jos@holbkom.dk)