

# Sammenhængen mellem den overordnede politiske styring og Kommuneplanen

Plan 09

**PLAN09**

9. maj 2008



## Indhold

1	Indledning.....	3
2	Gentofte Kommune .....	3
2.1	Indledning.....	3
2.2	De væsentligste tværgående temaer .....	5
2.3	Processen og intentionerne bag .....	6
2.4	Opfølgningen .....	6
2.5	Den organisatoriske forankring.....	7
2.6	Vurdering og overvejelser .....	7
3	Gribskov Kommune .....	9
3.1	Indledning.....	9
3.2	De væsentligste tværgående temaer .....	9
3.3	Processen og intentionerne bag .....	10
3.4	Opfølgningen .....	11
3.5	Den organisatoriske forankring.....	12
3.6	Vurdering og overvejelser .....	13
4	Guldborgsund Kommune .....	14
4.1	Indledning.....	14
4.2	De væsentligste tværgående temaer .....	15
4.3	Processen og intentionerne bag .....	16
4.4	Opfølgningen .....	18
4.5	Den organisatoriske forankring.....	18
4.6	Vurdering og overvejelser .....	19
5	Sammenfatning .....	20

# 1 Indledning

Dette oplæg er et input til 3. møde i Plan09s netværk om planlægning, budget og andre kommunale styringsredskaber den 15. maj 2008 i Helsingør, hvor sammenhængen mellem den politiske styring og kommuneplanlægningen er til debat. Afrapporteringen består af en gennemgang af 3 forskellige kommuners måde at gribe processerne an på. De 3 kommuner er henholdsvis Gribskov, Gentofte og Guldborgsund. Oplægget er udarbejdet for Plan09 af Ole Bladt-Hansen, Lundgaard Konsulenterne.

For hver af de 3 kommuner er der lavet en gennemgang af de valg, de har truffet. Gennemgangen er blevet til på baggrund af gennemlæsning af forskellige nøgledokumenter og telefoninterviews med nøglepersoner.

Hensigten med gennemgangen er ikke at fremhæve én proces frem for en anden, men i stedet at uddrage den læring der ligger i at se forskellige måder at gøre tingene på og lægge op til debat om de fordele og ulemper, der kan være forbundet med forskellige tilgange. Der er tale om 3 meget forskellige tilgange til at få skabt sammenhæng, hvilket giver gode muligheder for at stille spørgsmål ved de fordele og ulemper der er, ved de forskellige valg der skal tages.

Udgangspunktet er, at der ikke findes en "rigtig" proces, da den må udvikles lokalt i respekt for den kultur og den dagsorden, der er gældende lokalt. Dermed er vurderingerne også alene udtryk for de problemstillinger, som forskellige typer af processer kan tænkes at medføre og ikke en opskrift på, hvordan man burde have gjort.

## 2 Gentofte Kommune

### 2.1 Indledning

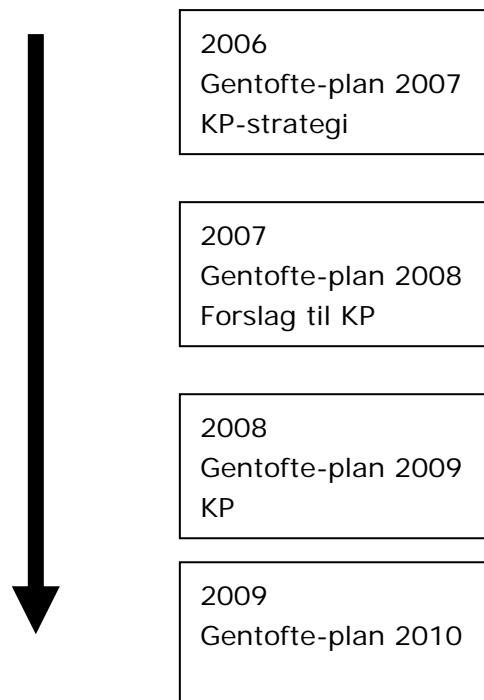
Gentofte Kommune er med sine ca. 69.000 indbyggere en af de meget store Københavnske forstadskommuner. Kommunalreformen har derfor også kun ført til, at kommunen har overtaget de amtslige opgaver, som er blevet fordelt mellem stat, kommuner og regioner. Kommunen har kunnet bygge videre på den eksisterende planlægningstradition og har ikke haft behov for at blive enig om en ny vej.

I Gentofte Kommune har man valgt at udarbejde en samlet plan – Gentofte-planen, der udgør kommunens strategiske styringsværktøj og dermed også afstikker de overordnede retninger og rammer for udviklingen af Gentofte Kommune. Gentofte-planen udgøres af

budgettet, kommuneplanlægningen og servicestrategien. Der er ikke udarbejdet en selvstændig kommuneplanstrategi, da den udgøres af den samlede Gentofte-plan.

Gentofte-planen udarbejdes én gang årligt som et hoveddokument, hvortil der knyttes forskellige aktuelle bilag, der hører ind under de kategorier, der udgør den samlede plan. Et fast bilag er f.eks. økonomioversigter, hvorimod "forslag til Kommuneplan 2009", der er vedtaget i oktober 2007, er et bilag, der er tilknyttet "Gentofte-plan 2008", og "Eksternt samarbejde" er tilknyttet 2007 planen, fordi den udgør kommunens udbudspolitik, der er en del af servicestrategien.

Sammenhængen mellem Gentofte-planen og Kommuneplanens 4 årige planperiode fremgår af nedenstående:



Gentofte-planen har en fast opbygning, der indeholder:

- Kommunens vision og tværgående indsatsområder
- Tværgående politikker og strategier
- Generelle forudsætninger og rammer
- Mål og økonomi
- Et afsnit med investeringsoversigten inkl. bemærkninger

Ambitionen er, at samle den overordnede plan i fælles dokumenter, understøttet af en ens designlinie.

## 2.2 De væsentligste tværgående temaer

I Gentofte-planen prioriteres der hvert år en række tværgående indsatsområder, som der skal sættes særligt fokus på, med henblik på at understøtte kommunens samlede vision. Nogle af områderne vil være gengangere fra tidligere år, mens andre er aktualiseret af en aktuel dagsorden. Som eksempler på det sidste kan f.eks. nævnes kommunalreformen og Nesa-strategien.

### Gentofte Kommunes vision:

Gentofte – et godt sted at bo, leve og arbejde.

Gentofte Kommune vil fortsat være kendt for:

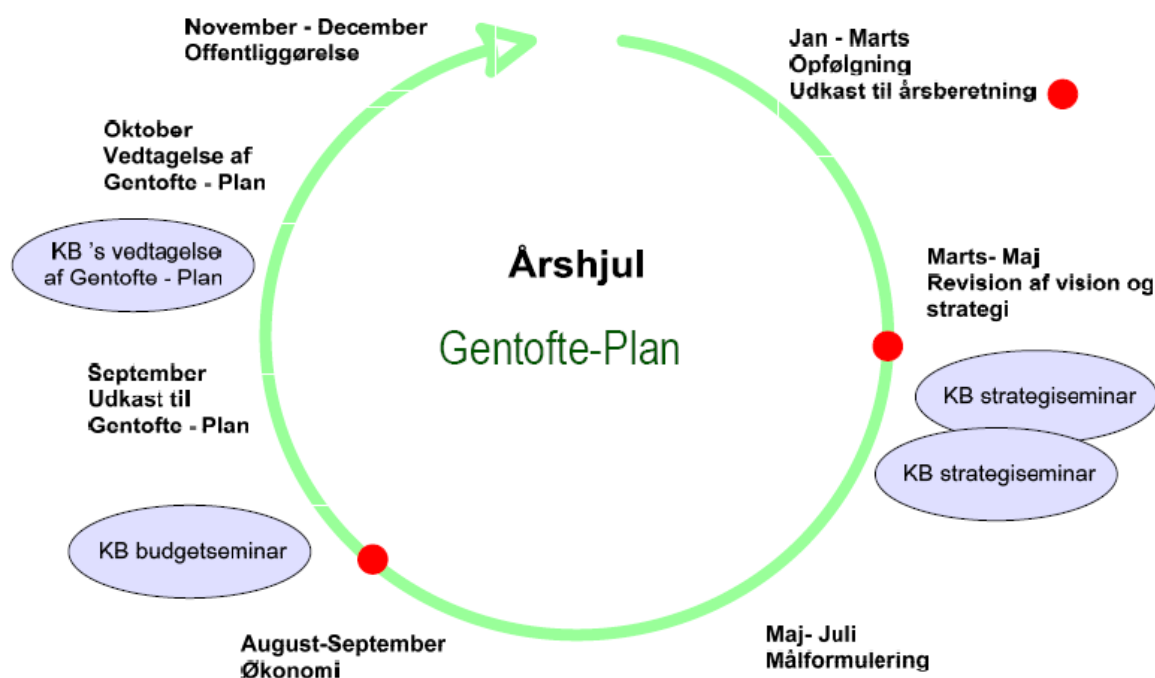
- Det høje serviceniveau, en lav beskatning og en sund økonomi – og at være den veldrevne kommune, der har kvalitet, effektivitet og fornyelse for øje, når opgaverne løses
- At borgerne tilbydes den bedste kvalitet i service og ydelser
- At være den grønne kommune med skove, parker, mange grønne anlæg og udsigt til Øresund med strande og aktive hyggelige havnemiljøer
- At gode fysiske rammer og højt fagligt niveau er omdrejningspunkter for kommunens service
- At være en attraktiv arbejdsplads med dygtige ledere og ansatte, der har gode betingelser for at udføre deres arbejde

De tværgående temaer, der er gået igen i 2007 og 2008 (men som i parentes bemærket ikke nødvendigvis bliver ved med at gå igen) er:

- Sundhedsområdet
- Handicapområdet
- Trafikområdet
- Borger- og brugerinddragelse
- Eksternt samarbejde
- Indgangen til det offentlige – digitalisering af borgerbetjening

## 2.3 Processen og intentionerne bag

Processen omkring den årlige udarbejdelse af Gentofte-planen er lagt i faste rammer, således at Kommunalbestyrelsen hvert år i oktober - sammen med budgettet - kan vedtage den kommende års Gentofte-plan.



## 2.4 Opfølgningen

I forlængelse af Gentofte-planen, kommer årsberetningen, der fremlægges hvert år i første kvartal og som er optakten eller startskuddet til en ny omgang i Gentofte-planens årshjul. Årsberetningen er helt traditionelt opbygget med gennemgang af årets indsats inden for de forskellige politikområder. Dog er beretningen hæftet op på Gentofte-planen, således at de tværgående temaer får en særlig beskrivelse

## 2.5 Den organisatoriske forankring

I Gentofte Kommune har man valgt en atypisk organisering, idet hele planlægningen, både den strategiske og den fysiske planlægning, er placeret under vicekommunaldirektøren, hvor også bygningsmyndigheden er placeret. Funktionerne strategisk og fysisk planlægning er dog adskilt i to selvstændige enheder, men under den samme chef.

Det særlige ved Gentoftes organisering, er at man har placeret hele planområdet under en direktør, der har et mere tværgående ansvarsområde end den tekniske direktør traditionelt vil have.

## 2.6 Vurdering og overvejelser

Gentofte Kommune har lavet et meget ambitiøst og struktureret bud på, hvorledes planlægningen kan kobles sammen med den politiske og strategiske styring af kommunen. Det er et utroligt grundigt arbejde, hvor der i sjælden grad er sammenhæng mellem de forskellige sektorer. For udefra kommende er det en meget stærk mulighed for at kunne skabe sig overblik og indsigt i kommunens styring og tænkning. Der er tydeligvis tænkt styring af fagfolk.

Materialet er gennemtænkt og hænger sammen. Der er vekslet godt mellem den dynamiske planlægning i det etårige perspektiv, der hænger sammen med budgettet og sammenhængen med de mere langsigtede planer.

Forskellige overvejelser i forbindelse med processen, dels konsulentens refleksioner og dels de overvejelser organisationen har gjort i forbindelse med fremtidige revisioner:

### Produktet:

- I Gentofte-planen er beskrevet en række generelle forudsætninger med nogle nøgletal, der er med til at give et billede af kommunens strategiske position. De tal må nødvendigvis være udvalgt med stor omhu, da det i høj grad vil være med til at vinkle kommunens fremadrettede indsats. Kunne der skabes bedre sammenhæng mellem beretningen og Gentofte-planens generelle forudsætningsafsnit og visionsafsnittet?
- Udgangspunktet med Gentofte-planens etårige sigte giver et godt fundament for at lave planen dynamisk, men en meget stor del af grundlaget er præcis det samme. Det gælder f.eks. generelle forudsætninger, vision o.s.v. Vil det ikke være mere hensigtsmæssigt at opbygge et mere dynamisk grundlag, der løbende

bliver opdateret, når der blev truffet nye beslutninger, således at den egentlige plan bliver mere overskuelig?

- Styringen er gennemtænkt, og der er en god sammenhæng fra vision til kontrakt. Er der også det i praksis?
- En sammensmeltning af så store og komplicerede dokumenter som der her er tale om, sætter evnen til kommunikation og forenkling på store prøver, hvis det skal kunne overskues af andre end dem, der har ansvaret for processen. Et tema, der arbejdes videre med i Gentofte Kommune. Materialet bærer fortsat præg af, at der er mange gentagelser og ikke altid en helt klar linie mellem vision, generelle forudsætninger og beretning.

### Politisk

- Det er et digert værk. Hvis man er ny politiker i Byrådet, står man over for en massiv mur, hvis man vil skabe forandring på et overordnet niveau. Er der risiko for, at politikerne opfatter det som administrationens værn mod politisk indblanding – fordi kun de færreste har mulighed for at have overblik og indsigt - med den risiko, at politikerne mister engagementet?
- Kan engagementet bevares på den lange bane? Så længe noget er nyt, er det som regel nemmere at holde fast i ideen, men når planen skal udarbejdes syvende eller ottende gang, kan det være vanskeligt at forny sig og dermed også engagere, således at alle føler et ejerskab til dokumenterne. Der er måske allerede en tendens til at politikerne er blevet lidt overraskede over det omfang som planlægningen har fået.

### Øvrige

- Kommunens stærke fokus på Gentofte-planen har nødvendiggjort en organisatorisk ændring, hvor den fysiske planlægning er blevet adskilt. Udfordrer det den faglige bæredygtighed for meget i en kommune af Gentoftes størrelse?
- Kommuneplanens "underlægning" af Gentofte-planen har betydet en fremskynelse af processen, der måske har fået lidt uheldige konsekvenser for det endelige produkt?



## 3 Gribskov Kommune

### 3.1 *Indledning*

Gribskov Kommune er den nordligst beliggende sjællandske kommune med et befolkningstal på godt 40.000 indbyggere. Gribskov er en sammenlægning af Helsingør og Græsted-Gilleleje kommuner og den største by i den nye kommune er Helsingør. En af de væsentligste opgaver med kommunens første planstrategi har derfor været at få skabt et grundlag for hele den nye kommune. De udpegede temaer i planstrategien bærer tydeligt præg af, at kommunesammenlægningen er på dagsordenen

Kommunen har netop afsluttet debatperioden for kommunens planstrategi og der arbejdes nu med at udforme den endelige planstrategi som grundlag for kommuneplanforslaget. Dermed er kommunen knapt så langt fremme som Gentofte Kommune, men til gengæld nok et mere "normalt" billede på, hvor kommunerne er henne i planprocessen lige nu.

### 3.2 *De væsentligste tværgående temaer*

I Kommuneplanstrategien er opstillet 5 temaer, henholdsvis:

- **Bymønstre og byprofiler** – Nye roller til byerne i den nye kommune
- **Landsbyer** – understøttelse af landsbyernes identitet og kvalitet
- **Det åbne land** – En af de væsentligste værdier, hvor benyttelse og beskyttelse skal afvejes
- **Helårs- og fritidsboliger** – Styring af befolkningsudviklingen
- **Erhverv** – Ny detailhandelsstruktur

De udpegede temaer er blevet til som en konsekvens af den nye rollefordeling mellem byerne i forlængelse af kommunalreformen. Derudover er det emnerne i den økonomiske strategi, der har været determinerende for de øvrige temaer i planstrategien, samt naturligvis den overordnede vision – kaldet kommunens fælles fortælling, og som lyder:

**Vision:**

Gribskov Kommune vil være kendt som et sted i Danmark med en enestående natur og kulturarv, og levedygtige lokale miljøer, hvor bl.a. børnehaver, skoler, kultur, idræt, natur og erhverv sammen skaber rammen for lokale fællesskaber.

Gribskov Kommune vil være kendt som en nytænkende kommune, der arbejder målrettet for at give borgerne mest mulig kvalitet for pengene. Vi ønsker at tilbyde fleksible løsninger, der i vid udstrækning tager udgangspunkt i den enkelte borger og det enkelte lokalmiljø, og som således afspejler den mangfoldighed, der kendetegner kommunens borgere og egnen.

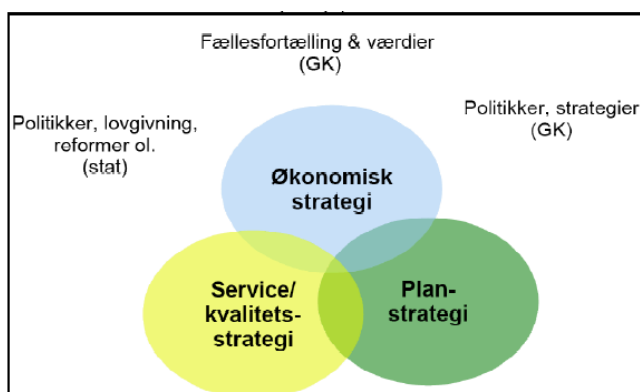
Visionen er suppleret med 3 værdier, henholdsvis:

- Natur og kultur
- Nærhed
- Kreativitet

Disse er underbygget med en række pejlemærker. Kommuneplanstrategiens temaer, er i høj grad den fysiske del af visionen og værdierne konkretisering.

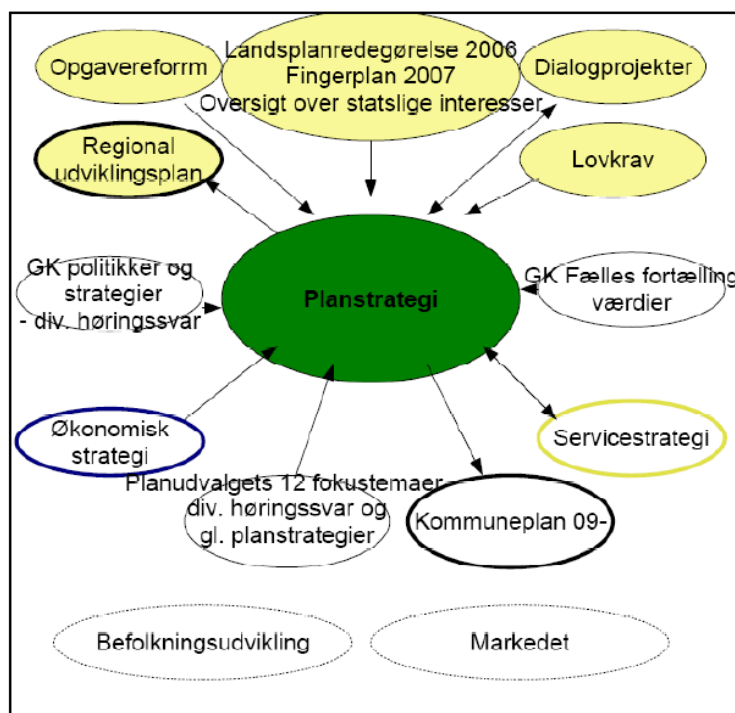
### 3.3 *Processen og intentionerne bag*

Planstrategien udgør – også i Gribskov Kommune – det ene ben i den trebenede strategi omkring service, økonomi og plan, der alle udarbejdes med udgangspunkt i den overordnede vision og i overensstemmelse med de rammer, som staten udstikker og de øvrige strategier og politikker som Byrådet i Gribskov Kommune vedtager, således som det fremgår af figuren nedenfor:



De 3 strategier udgør til sammen hovedstrategierne, men til forskel fra Gentofte er de ikke "underlagt" den overordnede plan, men er tre selvstændige dokumenter, der skal koordineres.

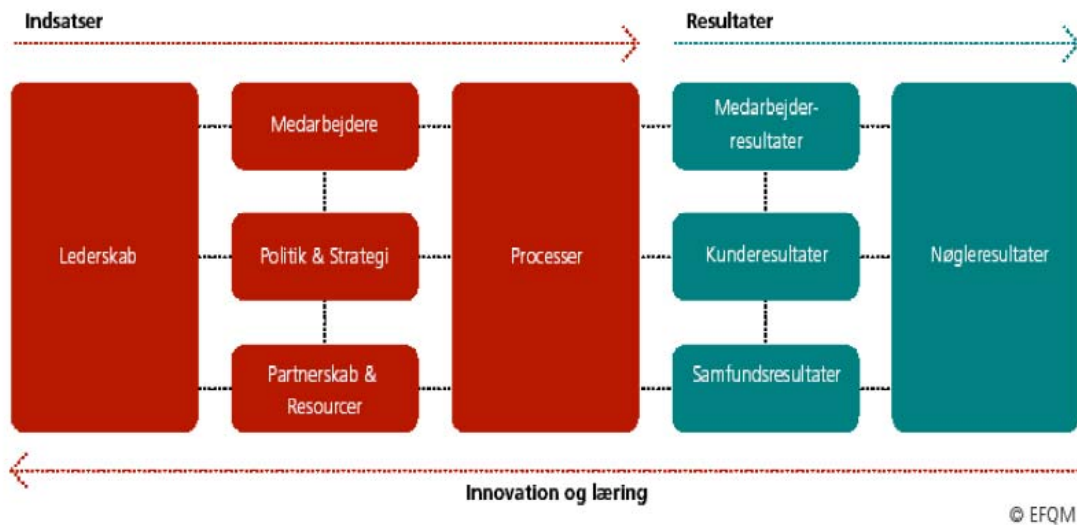
Mere detaljeret er påvirkningen af planstrategien beskrevet i nedenstående figur, hvor sammenhængen med den økonomiske strategi og servicestrategien også indgår som et element, sammen med de øvrige faktorer, der har betydning:



De udpegede temaer, der er foreslået af Plan- og Miljøudvalget, bliver behandlet ud fra en fælles skabelon, hvor der sættes fokus på baggrunden for temavalget, afklaring af de rammer som temaet skal behandles indenfor (hvad er der besluttet?), formulering af Byrådsspørgsmål, som skal afklares nu eller i forbindelse med kommende planlægning, udarbejdelse af køreplan for temaet, og det er i den forbindelse, at det politiske ejerskab skabes.

### 3.4 Opfølgningen

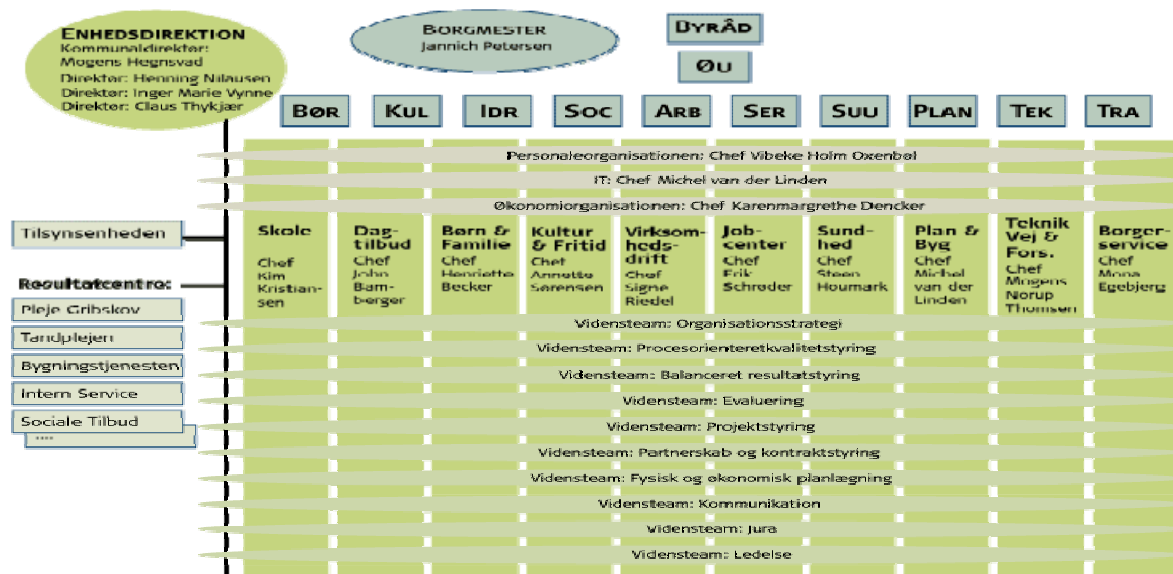
Gribskovs opfølgning, er – ud over de traditionelle værktøjer – bygget op omkring Business Excellence modellen, der deler opfølgningen ind i indsatser og resultater. Et godt værktøj til at få sat fokus på de bevidste valg, der skal træffes i forbindelse med planlægningen af nye indsatser.



Der er ikke i materialet fra Gribskov konkrete eksempler på de indsats- og resultatmål, der er opstillet inden for de enkelte politikområder. Det har derfor ikke været muligt at vurdere sammenhængen fra vision, strategi til konkret indsats.

### 3.5 Den organisatoriske forankring

Gribskov Kommune har valgt en organisatorisk forankring, der forsøger at tage højde for de tværgående strategiske opgaver og de mere traditionelle linieopgaver. Organiseringen fremgår af diagrammet nedenfor:



Chefen har ansvaret for linien, men har samtidigt ansvaret for den tværgående opgave omkring IT. Mest af alt ligner organiseringen reelt en normal linietænkning.

### 3.6 Vurdering og overvejelser

Gribskov Kommune har et omfattende, engageret og inspirerende materiale. Man ser tydeligt, at der er analytisk kapacitet til at sætte spot på de væsentligste temer. De strategiske udfordringer afspejles tydeligt i indsatsområderne. Der er masser af spændende elementer og inspiration i det materiale, der udgør den samlede strategiske planlægning i Gribskov Kommune

Prioriteringen i Gribskov Kommune er først og fremmest ejerskab på det politiske plan, hvilket naturligvis er vanskeligt at evaluere. Der er ingen tvivl om, at et stort politisk ejerskab er en væsentlig – og måske den eneste garant for, at et værktøj bliver videreudviklet og brugt i praksis.

Til sammenligning med f.eks. Gentofte Kommune, er der 2 ting, der springer i øjnene.

Det ene er, at processen omkring kommuneplanlægningen endnu ikke er så langt fremme, hvorfor det kan være vanskeligt at se, hvor stor betydning det har, at der er arbejdet målrettet med at koordinere den overordnede styring.

Det andet er, at strukturen, for den udenforstående, ikke er så gennemskueligt som i materialet fra Gribskov. Man skal være væsentligt mere velbevandret i den kommunale styring for at finde sammenhængen og linien fra vision til indsats, end tilfældet er i Gentofte-modellen, hvor både design, sprog og proces understøtter den sammenhæng, der er mellem de forskellige dokumenter. Med den risiko det indebærer for, at det synes for svært at lave om på.

De temaer, der kunne stilles skarpt på i forhold til processen i Gribskov Kommune, kunne være:

#### Produktet:

- Hvor meget sammenhæng opleves der reelt? I budgetaftalen er det f.eks. vanskeligt at se, hvor der præcis er taget afsæt i den overordnede vision og planstrategi. Det er vanskeligt at se, i hvor høj grad de overordnede strategier kommer til at være styrende for den mere sektoriserede planlægning, da det først og fremmest er politikernes ejerskab, der skal være garant herfor. Det gør naturligvis, at politikere kan opleve, at de har stor indflydelse på det enkelte dokument. Men er det på bekostning af sammenhængen?

**Politisk:**

- Det hypotetiske spørgsmål er naturligvis, hvad der har været anderledes for politikere og administration at vedtage et budget nu, i forhold til, hvis der ikke var søgt en stærkere koordinering af indsatsen?
- Ud over at Gribskov vægter det politiske ejerskab meget højt, er der meget fokus på borgerinddragelsen. Visionen for borgerinddragelsen er, at:

*"Gribskov Kommune skal være kendetegnet ved stærke lokalsamfund, hvor der hersker engagement blandt brugere/borgere og med mulighed for at få indflydelse på såvel hverdagen som mere langsigtede tiltag. I Gribskov Kommune skal borgeren nås der, hvor borgeren er og borgeren skal opfordres til at bidrage til helheden i Gribskov, der hvor den enkelte borger er stærkest. Derfor er inddragelse og indflydelse i Gribskov Kommune en fortløbende proces, der udmønter sig på mange forskellige måder og i mange forskellige emner."*

Hvad betyder det for det politiske engagement?

- Sammenbindingen af de forskellige politiske beslutninger og dokumenter, sker i høj grad i forbindelse med Business Excellence modellen. I hvor høj grad er der sammenhæng mellem det politiske engagement i forbindelse med udformning af strategier og visioner, til konkretisering af indsats- og resultatkrav?

**Øvrigt**

- I Gribskov har der været fokus på det politiske ejerskab, og der er en tendens til, at de enkelte dokumenter står mere selvstændigt og at "råderummet" for de politiske sektorudvalg er større. Det er med andre ord den "politiske disciplin", der følger af ejerskabet, der skal være styrende for, at sektorudvalgene undlader at tænke i søjler. Et element som man har forsøgt at kompensere for i praksis ved en administrativ organisation, hvor cheferne har meget tværgående funktioner. Er det tilstrækkeligt?

## 4 Guldborgsund Kommune

### 4.1 Indledning

Guldborgsund Kommune er en sammenlægning af 6 kommuner, henholdsvis Nykøbing Falster, Nysted, Nørre Alslev, Sakskøbing, Stubbekøbing og Sydfalster Kommuner. Den

nye kommune har i alt ca. 63.000 indbyggere, hvor hovedbyen er Nykøbing Falster med ca. 17.000 indbyggere.

Kommunen er Region Sjællands største kommune – målt i areal – hvilket sætter sit præg på de debattemaer, der er medtaget i den kommuneplanstrategi, som kommunen netop har vedtaget. De 7 udvalgte temaer er:

- Kultur og fritid
- Infrastruktur
- Byudvikling og byfornyelse
- Landdistrikter
- Erhverv og turisme
- Sundhed
- Natur

Kommuneplanstrategien er udformet som en kombination af et kommunekort med tilhørende beskrivelse af debattemaerne, således at der også visuelt er et meget tydeligt forsøg på at knytte den nye storkommune sammen i et fællesskab. Planstrategien har netop været i høring frem til marts måned, hvorefter der gennemføres dialogforløb som opstart til udarbejdelse af kommuneplanforslaget.

Som bilag til planstrategien er der udarbejdet to bilag, henholdsvis et med "visioner og overblik" og et med "tal og tendenser".

## 4.2 De væsentligste tværgående temaer

Guldborgsund Kommune har valgt at lave en mere udførlig beskrivelse af visionen under en række overskrifter, der tilsammen forklarer kommunens samlede vision. Overskrifterne på de enkelte afsnit i visionen fremgår af rammen nedenfor:

### Visionstemaer i Guldborgsund Kommune:

- Nær og dynamisk – Vi ønsker mangfoldighed og sammenhæng
- Borgeren i centrum – Vi sætter borgeren i centrum
- Erhvervsliv vægtes højt – Vi vægter erhvervslivet højt
- Turister er gode ambassadører – Vi ved, at turister er gode ambassadører for vores egn
- Kultur og fritid – Vi synes, kultur- og fritidsliv er et aktiv for os alle
- Sundhed har høj prioritet – Vi prioriterer sundhed højt
- Uddannelse sikrer fremtiden – Vi satser på fremtiden i form af uddannelse
- Gode medarbejdere giver god service - Vi ved at gode medarbejdere giver god

- service
- Bæredygtig udvikling

Indenfor hvert visionstema er der udpeget en række nøgleord, der er med til at konkretisere de enkelte temaer nærmere – uden at de er særligt handlingsorienterede. Der er plads til meget rum i fortolkningen, men de er med til at sætte en yderligere retning på overskriften. Når "borgeren i centrum" eksempelvis er konkretiseret med bl.a. "god borgerservice – i hele kommunen og på alle tidspunkter af livet", er der bestemt plads til fortolkning og efterfølgende politisk debat.

Borgerservicetemaet er i øvrigt ikke sat på dagsordenen i planstrategien, hvor den naturligt ville have været koblet sammen med rollefordelingen mellem byerne, der heller ikke er til debat i kommuneplanstrategien.

### 4.3 *Processen og intentionerne bag*

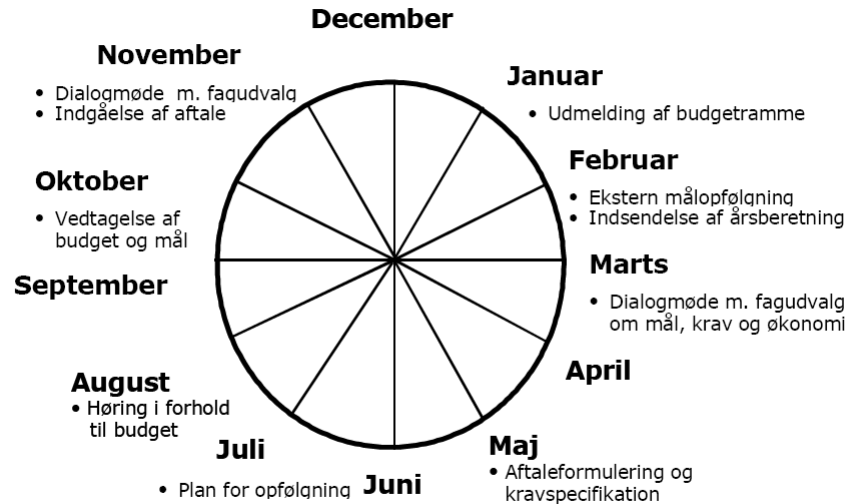
Den sammenbragte kommuneflok i den nye Guldborgsund Kommune er – på nær Nykøbing Falster - præget af at være relativt små kommuner. De små kommuner har haft visse fordele i forhold til at få skabt en naturlig sammenhæng mellem politik og styring. Til gengæld er det også herfra medarbejdere og politikere bliver udfordret mest i den store organisation, hvor kravene til struktur og organisering er markant anderledes.

Ideen med en stærk sammenhæng mellem, plan, økonomi og service afspejler sig tydeligt i den valgte organisation, hvor plan og økonomi er lagt i samme enhed som en tværgående funktion.

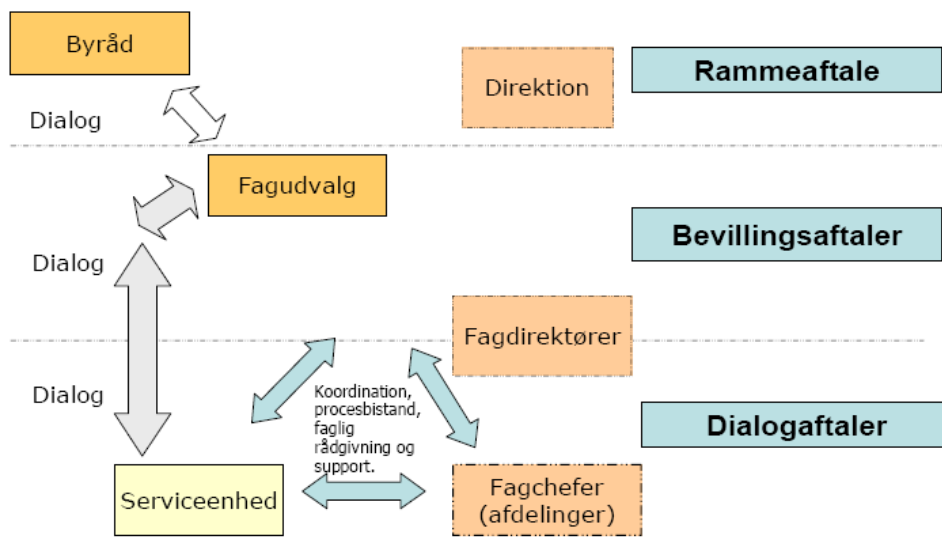
Tidligt i processen valgte man at nedsætte en tværgående politisk styregruppe, bestående af økonomiudvalg og udvalgsformænd, med det sigte at forankre strategien politisk. Den proces har indtil nu været det bærende for at opnå det politiske ejerskab til processen.



Den måde planlægningen skal realiseres på, skal ske ved en dialogbaseret aftalemodel inden for de rammer, der fremgår af årshjulet nedenfor:



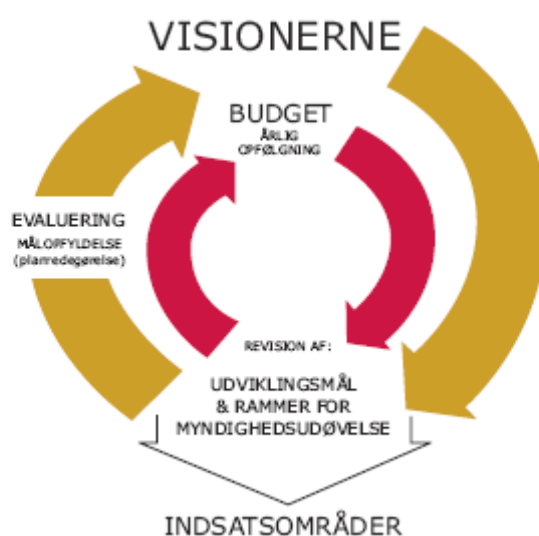
Årshjulet er helt traditionelt og udgangspunkt for budgetproceduren. Det styringsmæssigt interessante er at fastholde fokus på de overordnede tværgående temaer, i den konkrete udformning af aftalerne. Af figuren nedenfor er rammerne for dialogen beskrevet.



#### 4.4 Opfølgningen

Som tidligere omtalt har Guldborgsund endnu ikke erfaring med opfølgning, p.g.a. kommunens korte historie, men planen er, at der årligt eller hvert andet år, skal udarbejdes en planredegørelse.

I visionen er det illustreret, som det fremgår nedenfor, men hvordan det kommer til at tage sig ud i praksis, er stadig åbent:



Hjulet illustrerer forsøget på, at kombinere det mere langsigtede visionære blik med den løbende budgetlægning og opfølgning.

#### 4.5 Den organisatoriske forankring

I Guldborgsund har man valgt at adskille den strategiske planlægning og den fysiske planlægning, således at den strategiske planlægning er placeret i en stabsfunktion under Økonomi & Planlægningsdirektøren, og den fysiske planlægning er placeret under Teknik & Miljødirektøren.

## 4.6 Vurdering og overvejelser

Guldborgsund Kommune har lavet et virkeligt fint udgangspunkt for styringen af den nye kommune. Selvom de styringsmæssige traditioner ofte har haft lidt trangere kår i den lille kommune, har man formået at få lavet en stærk kobling mellem det politiske og administrative niveau om udarbejdelse af kommuneplanstrategien – indtil nu.

Det er også her vanskeligt at vurdere effekterne af indsatsen, i og med at det første regnskab lige er blevet færdiggjort og den anden budgetlægning næsten lige er startet op. Men der er skabt et grundlag for at lave en mere sammenhængende budgetfase.

De temaer, der trænger sig på i relation til Guldborgsund, kunne være:

### Produktet

- I hvor høj grad er planstrategien koordineret med den servicestrategi som kommunen netop har vedtaget? Det er ikke umiddelbart synligt i hvor høj grad der er sammenhæng med visioner og planstrategi.
- En planstrategi bør forholde sig til den økonomiske ramme. Såfremt man vil mere, skal planstrategien så beskrive hvad man vil nedprioritere økonomisk?

### Politisk

- Der har været politisk involvering fra starten af processen. Når de overordnede sigtelinier skal formuleres til konkrete indsatser og målbare resultater, kan det politiske ejerskab så holdes intakt?
- I en udkantskommune med mange udfordringer kan politikerne distancere sig fra tankegangen om, at en indsats alene handler om at bevilge penge, eller vil man føle det som det politiske handlerum bliver for indskrænket?
- Der er sat fokus på nogen strategiske udfordringer i bilagsmaterialet, i hvor høj grad er det politisk forankret?
- Er det muligt at fastholde det høje politiske engagement, når planerne skal fornyes.

## Øvrigt

- Tanken er, at der udarbejdes en planredegørelse med et enten et- eller toårigt interval, skal det være et selvstændigt dokument, eller kunne det samtænkes med beretningen?
- Vil man i aftalestyringen formå at kunne bevare fokus på indsatsområderne, eller vil det gå tabt i andre behov, der fylder mere længere nede i organisationen, og i hvor høj grad skal temaerne kunne genfindes længere nede i "aftalehierarkiet"?
- I notatet om aftalestyring er der reflekteret godt over de nye krav til politikere og embedsmænd. Hvilke tanker er der gjort i forbindelse med kompetenceudviklingen?
- Hvordan sikres flerårsperspektiv i budgetlægningen, således at de store projekter til udvikling af kommune kan prioriteres?

## 5 Sammenfatning

Udgangspunktet har ikke været at fremhæve en særlig model for, hvorledes der kan skabes sammenhæng mellem økonomisk strategi, kommuneplanstrategi og servicestrategi, men i stedet at få nogle forskellige bud på, hvilke erfaringer forskellige typer af kommuner har gjort sig. Kommunalreformen og de konsekvenser den har haft på de enkelte kommuner har også betydet, at det er meget forskellige udfordringer – og dermed også indsatsområder som kommunerne har valgt at gribe i.

Gennem interviews af nøglepersoner og gennemlæsning af forskellige nøgledokumenter fra de enkelte kommuner, er der kommet et indtryk af de forskellige prioriteringer, der afslutningsvis er gengivet i skemaet nedenfor:

Tema	Gentofte	Gribskov	Guldborgsund
Politisk ejerskab	Ikke væsentlig betydning.	Stort fokus.	På plandelen, men endnu ikke på det styringsmæssige.
Organisatorisk konsekvens	Placering af den strategiske og fysiske planlægning under et tværgående direktørområde	Planlægning er en linieorganisation men er ledelsesmæssigt varetaget af en chef med dobbeltfunktion for en	Opdeling af den strategiske og den fysiske planlægning i henholdsvis stab og linie.

		stabsenhed	
Tydelig sammenhæng mellem styring og planlægning	Højt prioriteret og meget synligt.	Ikke højt prioriteret. Der skal være plads til politiske input.	Endnu for tidligt at sige noget om.
Effekt på budgetforliget	Vanskeligt at afgøre endnu.	Vanskeligt at afgøre endnu.	Vanskeligt at afgøre endnu.
Konsekvens for den løbende opfølgning	I tekst, men det er vanskeligt at se sammenhæng mellem økonomi og indsats.	Vanskeligt at konkludere på baggrund af gennemgangen.	Vanskeligt at konkludere på baggrund af gennemgangen.
Styringsmodel	Mål- og rammesty- ring.	Business excellence modellen er valgt, men endnu ikke indført.	Dialogbaseret afta- lestyring.
Formidling	Er prioriteret, men meget omfangsrigt og vanskeligt at overskue.	Ikke samlet og oversigtligt.	Ikke samlet og oversigtligt.