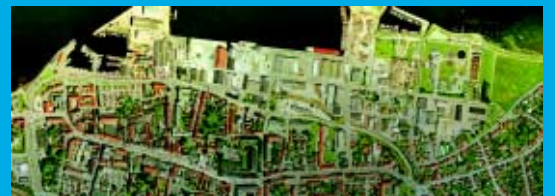


Strategi og
kommuneplanlægning
– en vejledning

VISION
MÅL
INDSATS



***Strategi og
kommuneplanlægning
– en vejledning***

**Strategi og kommuneplanlægning
– en vejledning**

Udarbejdet af

Miljø- og Energiministeriet
Landsplanafdelingen 6. kontor
Konsulent Sven Allan Jensen as

Layout

Sven Allan Jensen as

Kort

Kort side 14 : Miljøministeriet, Landsplanafdelingen,
PlanGIS-Danmark, 2001

Papir

115g Cyclus Offset
240g Invercote

Tryk

Specialtrykkeriet, Viborg

Oplag

1.500

Henvendelse angående publikationen

Miljø- og Energiministeriet

Departementet
Landsplanafdelingen
Højbro Plads 4
1200 København K.
Telefon +45 33 92 76 00
Telefax +45 33 32 22 27
E-post: mim@mim.dk
Internet: <http://www.landsplanafdelingen.dk>

Pris

Kr. 100,00 inkl. moms i
Miljøbutikken Information & Bøger
Læderstræde 1-3
1201 København K.
Telefon +45 33 95 40 00
Telefax +45 33 92 76 90
E-post: butik@mim.dk
Internet: <http://www.mim.dk/butik>

Kan også købes i boghandlen eller bestilles hos
Statens Information
Publikationsafdelingen
Postboks 1300
2300 København S.
Telefon +45 33 37 92 28
Telefax +45 33 37 92 80
E-post sp@si.dk

ISBN 87-601-9451-0

Publikationen kan citeres med kildeangivelse

Februar 2002

Publikationen er tildelt
det Nordiske Svanemærke.

Indhold

Forord	5
Kommunernes nye muligheder	6
Planstrategi - hvad siger loven?	8
Planstrategi - muligheder og inspiration	12
Planstrategi - eksempler fra kommunerne	24
• Regional rolle og lokale udfordringer - Rønne Kommune	24
• Masterplan og bypolitik - Holstebro Kommune	26
• Strategi og byudvikling - Hinnerup Kommune	28
• Fælles planstrategi - Trekantområdet Danmark	30
• Fælles strategi for landdistrikter - Vendsyssel Udviklingsråd	31
• Strategi og bæredygtig byomdannelse - Ringkøbing Kommune	32
• Strategi og partnerskab - Københavns Kommune	33
• Strategi for bymidte og detailhandel - Sorø Kommune	34
• Strategi for bevaring og udvikling - Ribe Kommune	35
• Strategi for trafik og byplanlægning - Nakskov Kommune	36
• Nye udfordringer og lokale potentialer - Nykøbing-Rørvig Kommune	37
Processen - hvad siger loven?	38
Processen - muligheder og inspiration	42
Processen - eksempler fra kommunerne	58
• Det politiske ejerskab - Haderslev Kommune	58
• Det politiske ejerskab - Tjele Kommune	59
• 4 årig planrytme - Horsens Kommune	60
• Årlig planrytme - Hals Kommune	61
• Årlig planstrategi - Børkop Kommune	62
• Helhedsplanlægning - Hørsholm Kommune	63
Hvordan og hvornår kan kommuneplanen ændres?	64
Eksempler på planstrategier med forskellige revisionsmetoder	71
• Fuld revision af kommuneplanen - Ringe Kommune	71
• Temarevision - Vinderup Kommune	71
• Genvedtagelse - Thyborøn Harboøre Kommune	71

Forord

Fra 2002 står de nye kommunalbestyrelser med et nyt redskab når de skal beslutte en strategi for kommunens udvikling.

Planstrategien gør det lettere at koncentrere indsatsen om det vigtigste for kommunens udvikling. Det lægger op til en række overvejelser om mål og midler og kan føre til nye ideer og samarbejdsprojekter.

De nye valgmuligheder når kommuneplanen skal revideres, gør det enklere at planlægge efter kommunens behov.

Planstrategi og kommuneplanrevision kan dermed tage det lokale udgangspunkt uanset kommunens situation, samtidig med at kommunens rolle i regionen kan udvikles. Det er op til kommunalpolitikkerne i den enkelte kommune at fastlægge et ambitionsniveau for udviklingen og planlægningen.

Der er tale om nye politiske redskaber og nye overvejelser om kommunens ledelse.

Lovændringen i foråret 2000 rummer få krav og mange handlemuligheder. Ændringen blev forberedt gennem et udvalgsarbejde og følges nu op med denne vejledning. Vejledningen består af afsnit der beskriver hvad loven siger, afsnit der viser planstrategiens muligheder og afsnit med eksempler fra kommunerne til inspiration.

Lovændringen bygger på udvalgets hovedbudskaber, der kan sammenfattes som følger:

- Kommunernes situation og behov for planlægning varierer.
- Kommuneplanlægning er politisk.
- Planlægning er strategisk ledelse.
- Planstrategien kan skabe sammenhæng i de kommunale politikker.
- Det politiske ejerskab bør styrkes.
- Borgerdeltagelsen bør styrkes.

Denne vejledning er i høj grad inspireret af de hidtidige erfaringer i kommunerne. Udkast har været forhandlet med KL og Kommunalteknisk Chefforening, og der har været indhentet bemærkninger fra en række kommuner.

Vi siger tak for råd og bistand undervejs i arbejdet, ikke mindst til de 20 kommuner der har bistået med eksempel-materiale.

*Landsplanafdelingen, februar 2002
Niels Østergård
Landsplanchef*

Kommunernes nye muligheder

Det er blevet lettere

Kommunernes udvikling er i centrum. Reglerne for hvordan kommuneplanen revideres, er gjort fleksible. Kommuneplanen kan nu revideres efter behov. De fleksible regler giver samtidig plads til nye tanker.

Plads til nye tanker

Nye tanker skaber ofte nye muligheder. Et friskt syn på kommunens egen situation og udvikling kan vise de kvaliteter og styrkeforhold der er, og de svagheder der er.

En frisk drøftelse kan sætte fokus på det der skal forbedres, og på det der måske kan udvikles videre.

Et kig ind i fremtiden kan vise hvilke af ideerne der kunne være et længere perspektiv i.

Et blik i omverdenen kan vise hvem kommunalbestyrelsen med fordel kan kontakte og måske alliere sig med for at få mere hold på ideerne.

En bearbejdning af ideerne kan vise hvad der kan føre til nye projekter og løsninger.

De kan drøftes i forhold til udvalgenes målsætninger for de forskellige udvalgsområder, så serviceniveauerne kommer med i billedet.

Det giver mulighed for at vælge det der er vigtigst at samle kræfterne om.

Det giver mulighed for at kordinere og lede indsatsen, så den ønskede udvikling også kan blive til virkelighed.

Det er hovedlinjer der arbejdes med, og det er kendetegnende for planstrategien.

Politikerens redskab

Planstrategien er et redskab for politikerens.

Lovændringen bygger på ideen om at gøre kommunens udviklingsmuligheder og planlægning mere nærværende og vedkommende.

Planstrategien hjælper til at den politiske diskussion kan dreje sig om hovedlinjer for kommunens udvikling, uden at glemme de mere detaljerede ansvar politikerens også har.

Når politikerne beder administrationen om at belyse hovedlinjerne og får resultatet, kan politikerens tage de nye vinkler med i den lokale løbende diskussion med borgerne.

Den politiker der tager det lokale udgangspunkt, og som samtidig vil se det i en bredere sammenhæng, kan føre diskussionen videre.

Planstrategien vil stå bag den politiker der vil påvirke udviklingen i kommunen ved at knytte kontakter og foreslå lokale eller andre parter at gå ind i arbejdet.

Det lægger naturligvis op til et godt og åbent samarbejde med administrationen.

Ledelsens redskab

Planstrategien koblet til den fleksible kommuneplanrevision giver ledelsen bedre mulighed for at producere oplæg og for at prioritere og koordinere indsatsområder.

Planstrategien omfatter i sit udgangspunkt hele kommunen og lægger op til at administrationen kan gribe de poli-

tiske tanker og ønsker og komme med svar der bringer diskussionen videre.

Alle administrationsområder beskæftiger sig med hele kommunen inden for det enkelte administrationsområde. Det er det de er eksperter på,

men de kan samtidig diskutere strategier for udviklingen af deres område.

Den øverste ledelse tænker både i dybden og på tværs af de administrative områder.

Den tværgående tankegang minder meget om den tanke-

Forenkling og nye muligheder

Planstrategien er politisk

- Planstrategien sætter fokus på kommunens udvikling
- Politikerne kan koncentrere sig om det vigtigste
- Politikerne kan handle målrettet - reglerne er fleksible
- Politikerne bestemmer ambitionsniveauet
- Planstrategien kan overbevise og skabe samarbejde

Planstrategien kan være kortfattet

- Hvordan er det gået?
- Hvor står vi?
- Hvad vil vi?
- Hvordan gør vi det?

Planstrategien kan se kommunens styringsredskaber i sammenhæng

- Kommuneplanen
- Budgettet
- Målstyringen

En planstrategi består af:

Kommunalbestyrelsens vurdering af udviklingen

- Hvad skal vi leve af
- Hvad trænger sig på
- Planlægningen siden sidst

Kommunalbestyrelsens strategi for udviklingen

- Indsatsområder
- Oplæg om samarbejde og projekter

Kommunalbestyrelsens beslutning om at revidere kommuneplanen

- Som hel revision
- Eller kun temarevision
- Eller kun områderevision
- Eller som genvedtagelse med ajourføring

gang der anvendes i kommuneplanlægningen.

Evnen til at se på hele kommunen og samtidig se på tværs af de administrative områder findes ofte også hos kommuneplanlæggeren.

Det kan derfor være naturligt at inddrage kommuneplanlæggeren og dennes evne i de strategiske overvejelser og naturligt at se på kommuneplanlægningens placering og anvendelse i kommunens administration.

En af tankerne med planstrategien er at se kommunens egne initiativer som led i den regionale udvikling og som del af regionplanlægningen.

Det lægger op til at erstatte gamle modsætningsforhold med ønsket om at skabe ny udvikling i alliance med regionplanmyndigheden og andre parter.

Et nyt samarbejde kan være positivt for projekter og bidrage til at grundfæste mere langsigtede tanker om udviklingen.

Planstrategien har den fordel at den beslutes på det tidspunkt hvor regionplanmyndigheden skal til at udarbejde sin næste regionplan. Planstrategien kan derfor også være ledelsens forhandlingsudspil til regionplanen.

Den planstrategiske arbejdsform stiller på den ene side ledelsen over for at skulle tackle uvante opgaver og situationer, men giver på den anden side også en baggrund for at gøre det på en måde der bringer sagen videre.

Der er således mange lighedspunkter i planstrategiens betydning for politikerne og

den administrative ledelse.

Kommunernes planlægningsbehov er forskellige, konstaterede udvalget bag lovændringen. Udvalget tænkte her på at de konkrete initiativer der tages i kommunerne, og de konkrete planforslag der udarbejdes for den fysiske udvikling er forskellige.

Men de grundlæggende tanker om hvad vi skal leve af, hvad der skal forbedres og hvem burde vi samarbejde med, er de samme. Behovet for at skabe en fælles vision for udviklingen er det samme uanset kommunistørrelse.

Planstrategien letter derfor vejen til samarbejdet med andre kommuner og andre parter og gør det lettere ikke at tabe målet af syne. Flere kommuner har valgt at udarbejde en fælles planstrategi.

Strategi og koordinering

Planstrategien sætter flere styringsredskaber i spil - men handler ikke om alting.

Det er kommunalbestyrelsen der fastlægger ambitionen for den planstrategiske indsats.

Men allerede inden kommunalbestyrelsen har valgt sin planstrategi, kan det være naturligt at se kommunens styringsredskaber i sammenhæng.

Når kommunen har besluttet planstrategien, skal strategiens opfølgning sættes i scene. Der kan være målsætninger der skal rettes. Indsatsområder og handlinger skal beslutes og sættes i værk. Og det skal vurderes hvordan strategien påvirker budgetlægningen.

Samarbejde om strategi



Borgernes redskab

Med planstrategien lægges kommunalbestyrelsens forslag frem for borgerne, og der bliver derved noget reelt at diskutere.

I mange tilfælde er borgere eller borgergrupper eller andre parter taget med på råd allerede under forarbejdet.

Planstrategien kan udvikle forholdet til borgerne.

Politiker og administration

Planstrategien giver mulighed for at placere politikere som drivende kræfter i opfølgningsarbejdet sammen med administrationen - eller kan give anledning til oprettelse af en politisk følgegruppe.

Omsorg for byerne

Byerne spiller en stor rolle i planloven. Byerne er til stadighed underlagt små og større forandringer. Det kræver en stadig omsorg for byernes kvaliteter og for nye tanker om hvordan kvaliteter kan sikres og opbygges. Med strategien for kommunens udvikling lægges der op til at beskrive hovedlinjer for hvordan det skal ske.

Lovkrav og muligheder

Loven indeholder få krav og lægger samtidig op til mange muligheder.

I vejledningen gennemgås lovens krav og de yderligere muligheder. Begge aspekter belyses med eksempler fra kommunerne.

Planstrategi - hvad siger loven?

Planloven (bestemmelser om indholdet fremhævet)

§23 a, Stk. 1. Kommunalbestyrelsen skal inden udgangen af den første halvdel af den kommunale valgperiode offentliggøre en strategi for kommuneplanlægningen. Kommunalbestyrelsen kan i øvrigt offentliggøre en sådan strategi, når den finder det nødvendigt eller hensigtsmæssigt. Samtidig med offentliggørelsen sendes den vedtagne strategi til Miljø- og Energiministeren og øvrige statslige, regionale og kommunale myndigheder, hvis interesser berøres.

Stk 2. Den i stk. 1 nævnte strategi skal indeholde **oplysninger om den planlægning, der er gennemført efter den seneste revision af kommuneplanen, kommunalbestyrelsens vurdering af og strategi for udviklingen samt en beslutning om, enten**

- 1) at kommuneplanen skal revideres,
- 2) at der skal foretages en revision af kommuneplanens bestemmelser for særlige temaer eller områder i kommunen, eller
- 3) at kommuneplanen vedtages for en ny 4-årsperiode.

Stk. 3. Ethvert medlem af kommunalbestyrelsen, der har forlangt sin afvigende mening vedrørende den i stk. 2 nævnte revisionsbeslutning tilført kommunalbestyrelsens beslutningsprotokol, kan forlange, **at den afvigende mening offentliggøres samtidig med strategien** med en kort begrundelse, der affattes af medlemmet.

Stk. 4. Kommunalbestyrelsen fastsætter en frist på mindst 8 uger for fremsættelse af ideer, forslag m.v. og kommentarer til den offentliggjorte strategi.

Stk. 5. Efter udløbet af fristen efter stk. 4 tager kommunalbestyrelsen stilling til de fremkomne bemærkninger. Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse hermed vedtage ændringer af den offentliggjorte strategi.

Stk. 6. Kommunalbestyrelsen foretager offentlig bekendtgørelse af, om der er vedtaget ændringer af strategien, og sender et eksemplar af den offentliggjorte bekendtgørelse til de myndigheder, som er nævnt i stk. 1.

§ 23 b. Når der er foretaget offentlig bekendtgørelse efter § 23 a, stk. 6, kan kommunalbestyrelsen udarbejde sådanne forslag til kommuneplan eller ændringer hertil, der er truffet beslutning om i strategien.

§ 23 f. Kommunalbestyrelsen skal sikre, at der efter større ændringer af kommuneplanen tilvejebringes en oversigt over planens indhold og en sammenskrivning af de gældende bestemmelser, som offentligheden skal have adgang til at benytte.

Forenkling og muligheder **Strategi er politik**

Planloven indeholder nu bestemmelser om, at kommunerne i den første halvdel af valgperioden skal offentliggøre en strategi for kommuneplanlægningen (planstrategi). Planstrategien sætter kommunens udvikling og en målrettet anvendelse af kommuneplanen i centrum.

Der er kun nogle få grundlæggende krav til strategiens indhold i loven.

Det er op til politikerne i de enkelte kommuner at fastlægge hvad planstrategien for deres kommune skal handle om, hvad den ikke skal handle om og hvad ambitionsniveauet skal være.

Planstrategien er samtidig en forenkling af de hidtidige regler om at kommunerne skulle gennemføre en fuld revision af kommuneplanen i hver valgperiode.

Planstrategien giver mulighed for at begrænse kommuneplanrevisionen til revision af bestemte temaer (temarevision), eller geografiske områder (områderevision), eller til at genvedtage den eksisterende kommuneplan.

Planstrategien erstatter den tidligere beretning.

De nye regler giver mulighed for at omfanget og indholdet af kommuneplanrevisionen tilpasses den enkelte kommunes behov, og det afklares i planstrategien.

Planstrategien er således kommunalbestyrelsens program for udviklingen og for den kommuneplanlægning der ønskes gennemført i valgperioden.

Et af formålene med at indføre strategier for kommuneplanlægningen er at styrke politikernes muligheder for at bruge kommuneplanlægningen strategisk. Politikerne kan med planstrategien tilrettelægge en planlægning, der retter sig mod problemer, muligheder og trusler i kommunens udvikling og sende et klart signal.

Et klart signal

Ved at sende et stærkt og klart signal om hvad der er de lokale problemstillinger, behov og plantanker, kan kommunalbestyrelsen sikre at kommuneplanlægningen bliver taget alvorligt af de mange parter der skal bidrage til at virkeliggøre den. Det kan sikres i arbejdet med planstrategien og i den efterfølgende kommuneplanproces.

Det vigtige er at planstrategien udtrykker en bevidst politisk prioritering af hvad der er fundamentalt for kommunen, hvad der skal være sigtpejls punkterne for og prioriteringen i den lokale politik, og at udviklingen skal ske efter bæredygtige principper.

Da strategien er et svar på lokale udfordringer og et udtryk for det politiske valg i den enkelte kommune bliver kommunernes strategier forskellige.

Det politiske ejerskab

Et andet formål er at fremme det politiske ejerskab. Det kan fremmes både ved måden politikerne involveres på, og ved at lægge et interessant beslut-

ningsgrundlag frem for politikerne.

Fælles planstrategi

I flere tilfælde samarbejder flere kommuner om en fælles planstrategi. Det sker ud fra en betragtning om at det så kan være lettere at se og at udvikle sin egen kommunes rolle i regionen.

Samarbejdet er frivilligt og kan binde den enkelte kommune i det omfang kommunalbestyrelsen tiltræder det. Planlovens krav skal være opfyldt for hver kommune. Det betyder at kommunalbestyrelsen i hver af de deltagende kommuner skal vedtage planstrategien selvstændigt, give mulighed for mindretalsudtalelser, opfylde kravene om offentlig fremlæggelse og eventuel debat mv.

Krav til indholdet

Planlovens krav til indholdet i en planstrategi kan sammenfattes i 4 hovedpunkter:

1. *Oplysninger* om den planlægning der er gennemført siden sidste revision af kommuneplanen.
2. Kommunalbestyrelsens *vurdering af udviklingen*.
3. Kommunalbestyrelsens *strategi* for udviklingen.
4. *En beslutning* om hvordan kommuneplanen skal revideres.

Loven fastlægger kun få krav til indholdet. Tanken er at alle kommuner uanset udgangspunkt skal kunne følge de 4 hovedpunkter og opstille en strategi for en bæredygtig udvikling i kommunen der svarer til kommunens behov.

Oplysninger om planer

Formålet med at planstrategien skal indeholde oplysninger om planlægningen siden sidste revision er

- at vurdere om målene i sidste strategi blev nået, og om den hidtidige planlægning har været hensigtsmæssig i forhold til målene,
- at vurdere om lands- og regionplanlægningen nødvendiggør revision af kommuneplanen,
- at vurdere behovet for den kommende planlægning og valg af revisionens omfang.

Relevante plantyper

Planlovens krav betyder, at planstrategien skal beskrive de planlægningsmæssige "hovedbegivenheder" siden den seneste revision af kommuneplanen. Planstrategien skal således ikke beskrive alle planer, men opsamle relevante erfaringer fra kommunens egne planer og give et overblik over om de overordnede myndigheders planlægning har betydning for kommunen. Følgende plantyper er som minimum relevante at forholde sig til:

- **Landsplandirektiver** (Planlovens § 3)
- **Regionplaner og regionplanforslag** (Planlovens § 6, stk. 3 og 4),
- **Kommuneplantillæg** udarbejdet efter planlovens § 23 c ("tillæg efter stor eller lille procedure"),
- **Lokalplaner**.

Planstrategien kan herudover indeholde oplysninger om indholdet i

Elementer i en planstrategi

A. Planlægning siden sidst
Kommunalbestyrelsens vurdering af udviklingen

B. Kommunalbestyrelsens strategi for udviklingen

C. Kommunalbestyrelsens beslutning om revisionsmetode og hovedlinier

- landsplanredegørelser,
- overblik over statslige interesser i regionplanlægningen,
- andre overordnede statslige politikker og planer,
- anden regional eller tværkommunal planlægning og anden kommunal planlægning af betydning for kommuneplanlægningen,
- oplysninger om andre kommunale planer, fx budgetmål og væsentlige sektor- og temaplaner.

Kun siden sidste revision

Planstrategien skal kun omfatte oplysninger om den gennemførte planlægning siden den seneste kommuneplanrevision. Det kan være værdis-

fuldt, men er ikke et lovkrav at planstrategien giver et overblik over de væsentligste "planlægningsbegivenheder" i hele den seneste valgperiode, for at give den nye kommunalbestyrelse et godt grundlag, og for at lægge en strategi for den kommende udvikling og planlægning.

Planlovens krav om at planstrategien kun skal indeholde oplysninger siden den seneste revision af kommuneplanen, skal ses i sammenhæng med planlovens § 23 f der stiller krav om at der efter større ændringer af kommuneplanen skal tilvejebringes en oversigt over planens indhold og en sammenskrivning af de gældende bestemmelser.

Sammenhæng med kommuneplanen

Ifølge planlovens § 11, stk. 4 skal kommuneplanens hovedstruktur angive "de overordnede mål for udvikling og arealanvendelse i kommunen", og redegørelsen skal ifølge § 11, stk. 7 bl.a. indeholde "oplysninger om den hidtil udførte planlægning".

Planstrategien skal også indeholde mål og oplysninger om den hidtidige planlægning, men planstrategien er optakten til en revision af kommuneplanen. Den er ikke en del af kommuneplanen (hovedstruktur og rammer) eller forudsætningerne. Derfor erstatter planstrategien ikke planlovens krav til indholdet i kommuneplanen, men planstrategiens indhold om mål og forudsætninger kan naturligvis overføres til kommuneplanen.

Vurdering af udviklingen

Formålet med kravet om en vurdering af udviklingen er at sikre at strategien bygger på en bevidst stillingtagen til kommunens udviklingsmuligheder og planlægningsbehov.

En politisk vurdering

Det er vigtigt at bemærke lovens formulering om at det er *kommunalbestyrelsens* vurdering af udviklingen som planstrategien skal indeholde. Det er således væsentligt at kommunalbestyrelsen har vurderet kommunens udvikling i forbindelse med den politiske behandling af planstrategien. Den politiske vurdering af udviklingen vil normalt bygge på et oplæg fra administrationen og blive drøftet når strategiarbejdet går i gang, men der er ikke krav i planloven om et forudsætningsmateriale (bortset fra oplysningerne om planlægningen siden sidst).

Tidsperspektiv

Vurdering af udviklingen omfatter både en vurdering af den hidtidige udvikling, situationen i dag og en vurdering af fremtiden. Hvor langt kommunen vil kigge tilbage og ind i fremtiden må afhænge af emnernes karakter og af behovet for at formulere langsigtede visioner.

Strategi for udviklingen

Planloven fastlægger, at planstrategien skal indeholde kommunalbestyrelsens strategi for udviklingen i kommunen.

Kommunerne har stor frihed til at fastlægge indholdet i planstrategien under hensyntagen til de overordnede statslige og regionale politikker og planlovens formål om at fremme en bæredygtig udvikling.

En politisk strategi

Planloven understreger at det er *kommunalbestyrelsens* strategi for udviklingen. Heri ligger en tydeliggørelse af det politiske ejerskab til strategien.

Svar frem for spørgsmål

Det har tidligere været almindeligt at debatoplæggene forud for en kommuneplanrevision har stillet en række spørgsmål til borgerne.

En planstrategi vil i højere grad give svar på hvor kommunalbestyrelsen vil hen. Med planstrategien indkalder kommunalbestyrelsen ikke ideer og forslag, men fremlægger sin politik for borgerne.

På områder hvor den politiske holdning ikke kan afklares, kan strategien indeholde spørgsmål til debat eller udmeldinger om at emnet tages op i en senere strategi.

Beslutning om revision

Planstrategien skal indeholde kommunalbestyrelsens beslutning om hvordan kommuneplanen skal fornyes.

Kommunalbestyrelsen kan vælge mellem

- 1) en fuld revision af kommuneplanen,
- 2) en tema- eller områderevision, eller

- 3) at kommuneplanen vedtages for en ny 4-årsperiode.

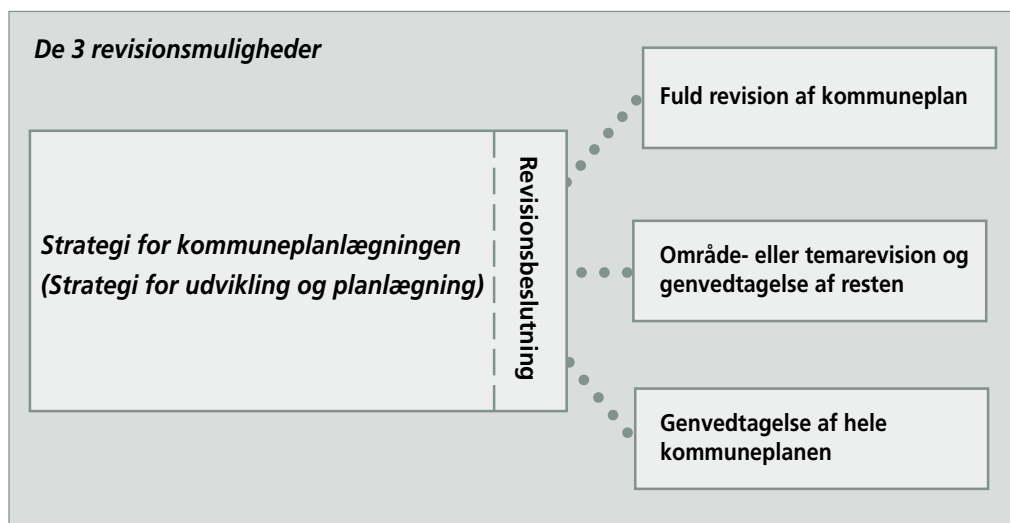
Revision efter behov

De nye muligheder for at vælge en tema- eller områderevision eller at gendtage kommuneplanen betyder, at kommuneplanrevisionen kan tilpasses behovene i de enkelte kommuner.

Fuld revision

En fuld revision af kommuneplanen betyder ikke at alt skal ændres, men at hele kommuneplanens hovedstruktur og rammer er oppe til fornyet overvejelse. En fuld revision vil typisk blive valgt hvis der er sket store ændringer i kommunens situation. Behov for en fuld revision kan fx opstå

- ved et politisk kursskifte,
- når der er behov for nye visioner for kommunens udvikling,
- ved større ændringer i befolkningsudviklingen, erhvervsudviklingen, byggeriet mv.
- når der er behov for en bred dialog med borgere, organisationer, foreninger eller erhvervslivet om kommunens udvikling
- når der er behov for at strukturere hele kommuneplanen på en anden måde og skabe bedre sammenhæng til fx budgetlægningen,
- når overblikket over kommuneplanens forskellige dokumenter og tillæg er på vej til at smuldre.



Tema- og områderevision

En beslutning i planstrategien om en temarevision giver mulighed for at tage bestemte emner op til revision, fx erhvervsudvikling, skolestruktur, trafik eller bevaring.

En beslutning om en revision af geografiske områder giver mulighed for at revidere kommuneplanen for bestemte geografiske områder, fx en by eller en bydel.

En planstrategi kan indeholde en beslutning om at gennemføre både tema- og områderevision.

Kommunerne kan selv vælge hvor detaljeret og præcist de valgte temaer eller geografiske områder skal beskrives i planstrategien. En beslutning om at gennemføre en tema- eller områderevision skal indeholde en beskrivelse af hovedlinier for de temaer og geografiske områder som forventes revideret.

Genvedtagelse

En genvedtagelse betyder at kommunalbestyrelsen vurderer, at den eksisterende kommuneplan dækker behovene.

Planloven sikrer at kommunalbestyrelsen med genvedtagelsen har taget stilling til at den eksisterende kommuneplan er tilfredsstillende.

Det er derfor en lige så stor politisk beslutning at genvedtage kommuneplanen, som at beslutte at der skal gennemføres en revision.

Hovedlinier for revisionen

En beslutning om revisionsmetode siger ikke i sig selv hvad revisionen går ud på.

Derfor skal planstrategien indeholde hovedlinjerne for revisionen, dvs. hovedmålene med revisionsarbejdet, hvilke temaer eller geografiske områder revisionen skal handle om, hvornår forslaget eller forslagene til kommuneplan forventes vedtaget og offentliggjort, og eventuelt hvilke parter der tænkes at indgå i planlægningen og gennemførelsen.

Revisionsmetoden ligger fast

Planloven fastlægger at den valgte revisionsmetode skal overholdes. Hvis der fx i planstrategien er valgt en temarevision, så kan der ikke bagefter gennemføres en fuld revision af kommuneplanen uden at der først vedtages og offentliggøres en ny planstrategi.

Strategi og ledelse

Det er en politisk opgave at formulere en strategi der kan føre kommunen ind i en positiv udvikling. I forlængelse heraf er det også en politisk opgave at træffe valg om revisionsmetode og i øvrigt fastlægge rammerne for hvordan administrationen skal følge op på planstrategien, fx gennem budgettet eller sektorplanlægningen.

Den politisk formulerede strategi er grundlaget for den administrative ledelses arbejde med at gennemføre strategien.

Det er den administrative ledelses opgave at sikre at kommunalbestyrelsens strategi gennemføres ved opfølgning i organisationens udførende led, og i samarbejde med organisationer, forenin-

ger, erhvervsliv mv. Planstrategien kan fx kobles sammen med de styrings- og ledelsesværktøjer, som kommunerne allerede anvender.

En del kommuner udarbejder årlige planredegørelser som optakt til budgetlægningen. Planstrategien kan tildeles samme rolle. Hvis en årlig planstrategi ikke indebærer en efterfølgende kommuneplanrevision fordi den fx kun handler om indhold eller kvalitet i kommunens serviceydelser, så er den ikke bundet af planloven, men er en frivillig opgave.

Samspil

Som nyt planlægningsværktøj er det vigtigt at planstrategiens rolle i forhold til kommunens øvrige planlægningsredskaber og -procedurer afklares. Der er mulighed for at placere planstrategien i centrum for mange forskellige aktiviteter i kommunerne.

Strategi for lokal Agenda 21

Strategien for kommuneplanlægningen og strategien for lokal Agenda 21 kan være to adskilte dokumenter med hvert sit forløb eller ét samlet dokument med fælles procesforløb. Det kan vælges frit.

En selvstændig lokal Agenda 21 strategi kan sætte mere fokus på dette aktivitetsområde og give det større synlighed. Men helheden kan også sikres ved at strategien er en del af kommuneplanlægningen. Strategien for lokal Agenda 21 kan gøres meget omfattende. Kommer den til

at omfatte alt, bliver indsatsen utydelig, og der er fare for, at strategien forsvinder.

Der henvises til Miljøministeriets vejledning om strategier for lokal Agenda 21 inden der træffes beslutning om samspillet mellem de to strategier.

Hvor der er interesse for aktiv kommuneplanlægning og samtidig en aktiv holdning til lokal Agenda 21-aktiviteter, kan det være en god ide at indarbejde lokal Agenda 21-strategien i kommuneplanstrategien.

Regionplanlægningen

Strategien for kommuneplanlægningen giver kommunerne mulighed for at give et tidligt udspil i forhold til regionplanlægningen netop når regionplanrevisionen starter. Strategien kan dermed styrke dialogen mellem kommunen og regionplanmyndigheden om planens indhold.

Involvering af borgerne

Kommuneplanlægningen er i mange kommuner en meget åben proces hvor borgere, foreninger, organisationer og erhvervsliv involveres i arbejdet.

Planstrategien kan være en platform for information om kommunens overordnede politiske linier, og en platform for dialog og samarbejde med parter uden for den kommunale organisation. Samarbejdet kan både vedrøre udarbejdelsen og realiseringen af strategien.

Planstrategi - muligheder og inspiration

Hvad er en planstrategi?

Strategi er det centrale element i planlovens nye bestemmelser. Der er flere opfattelser af hvad strategier er. Et fælles træk i flere forskellige "skoler" er, at en strategi skal give svar på følgende 4 spørgsmål:

A. Hvor står vi?

Status

B. Hvor vil vi hen?

Visioner og målsætninger

C. Hvad gør vi?

Beslutning om at sætte konkrete handlinger i værk for at tage de første skridt frem mod målene.

D. Hvordan gik det?

Opsamling af erfaringer og evaluering og stillingtagen til revision af strategien.

Inden for rammerne af de 4 spørgsmål kan strategien udformes og afgrænses på flere måder.

Overordnet og bred

Det kendetegner en strategi at den bagvedliggende tankegang

er overordnet og bred i emnevalget. Da det drejer sig om undervejs i strategiarbejdet at rette blikket ind mod de væsentlige problemer og muligheder, er det vigtigt ikke at udelukke bestemte emner på forhånd.

Det overordnede og brede udgangspunkt kan fx komme til udtryk i at det baggrundsmateriale der lægges frem for politikerne giver et bredt overblik over kommunens situation og udviklingsmuligheder, og at processen frem mod strategien involverer væsentlige "interessenter" i et samarbejde.

Politisk prioritering

Den overordnede og brede tankegang bag strategien betyder ikke at planstrategien skal omfatte alt. Planstrategien er et udtryk for en politisk prioritering. Det er op til den enkelte kommunalbestyrelse at vælge hvad planstrategien skal

handle om i deres kommune, og hvad den ikke skal handle om.

Måltrettet og effektiv

Formålet med en planstrategi er at sikre, at den lokale indsats sker efter bevidst valgte visioner og mål, at der arbejdes frem mod målene gennem en effektiv indsats, og at mål og handlinger bliver til i dialog med væsentlige aktører.

Strategien for kommuneplanlægningen kan sikre at mange aktiviteter i og uden for de kommunale institutioner bliver samordnet på en hensigtsmæssig og effektiv måde.

Fysisk strategi eller bredere strategi

Der er stor variation i kommuneplanlægningens rolle i kommunerne. I nogle kommuner er kommuneplanlægningen koncentreret om den fysiske planlægning. Her

er opgaven typisk at skabe bæredygtige, velfungerende og smukke byer og at værne om landskaberne. I andre kommuner har kommuneplanlægningen en bredere funktion der rækker ud over det fysiske. Her kan kommuneplanen også beskæftige sig med fx pædagogiske mål i folkeskolen.

Planstrategien er tænkt som et værktøj der kan tilpasses forskellige planlægningsmodeller i kommunerne og indgå i det plansampil som allerede findes i kommunerne.

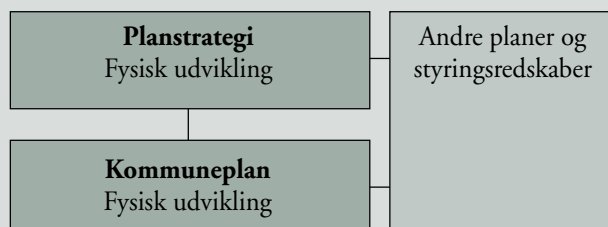
Fysisk planstrategi

I en fysisk orienteret planstrategi vil hovedvægten ligge på behovet for udvikling, omdannelse og forbedring af kommunens byer, landsbyer og landdistrikter, og på at udviklingen sker på en bæredygtig måde.

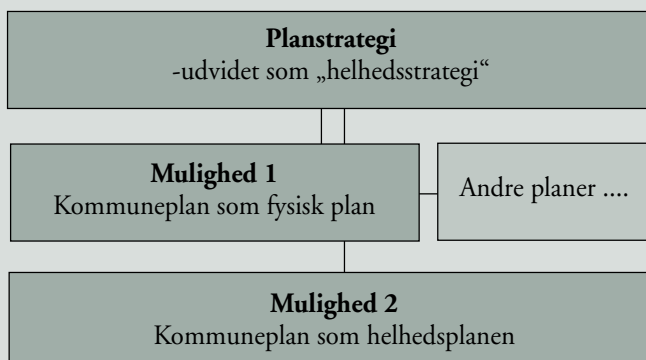
Den fysiske planstrategi vil hænge naturligt sammen med en fysisk orienteret kommuneplan.

Planstrategien kan spille flere roller

Fysisk strategi



Bredere strategi



Planstrategien skal som minimum tage stilling til kommunens udvikling og lægge op til en revision af kommuneplanen med et indhold efter planloven (fysisk planlægning), men kommunerne kan også vælge en bredere anvendelse af planstrategien.

Mulige elementer i en planstrategi

A. Hvor står vi?

B. Hvor vil vi hen?

C. Hvad gør vi?

D. Hvordan gik det?

Hvor står vi? – Forudsætninger

Planstrategien skal indeholde oplysninger om planlægningen siden sidst og en vurdering af udviklingen. Herudover kan der indsamles forskellige data og gennemføres forskellige analyser der belyser kommunens situation og udviklingsmuligheder.

Hvor vil vi hen? – Visioner og målsætninger

Kommunalbestyrelsen skal fastlægge en strategi for udviklingen. Strategien kan udformes som en politisk vision for kommunens langsigtede udvikling og målsætninger for en række højt prioriterede emner.

Hvad gør vi? – Handlinger

Planstrategien skal indeholde kommunalbestyrelsens beslutning om revisionsmetode (fuld revision, område- eller temarevision eller genvedtagelse af kommuneplanen).

Herudover kan planstrategien fx indeholde beslutninger om at sætte en række øvrige handlinger i værk for at tage de første skridt frem mod visionerne og målene. Der kan fx være beslutninger om:

- Styrkelse af samarbejdsrelationer, etablering af partnerskab, markedsføring mv.
- Igangsætning eller ændring af tema- og sektorplaner.
- At koordinere kommuneplanlægningen med budgetlægning og andre styringsværktøjer.

Hvordan gik det? – Evaluering

Der er ikke et lovkrav, men strategisk arbejde vil normalt indebære en vis opsamling af erfaringer til brug for næste revision af strategien.

Generelt om strategi

Strategi kommer af det græske ord strategia som betyder feltherrekunst.

Der er en betydelig interesse for strategi i både offentlige og private organisationer. Det hænger sammen med det stigende pres på organisationerne om at kunne omstille og forny sig under den hurtige udvikling inden for næsten alle områder af samfundet. Den teknologiske udvikling, ændrede værdigrundlag, øget miljøbe-

vidsthed, stigende krav til service og knappe ressourcer stiller således krav om omstilling.

Hensigten med strategier er at kunne agere i usikre omgivelser og samordne mange aktiviteter, fx under en planstrategi, for at få en effektiv indsats og det bedst mulige resultat i forhold til målene.

Strategi indebærer at organisationen afklarer sin position i omgivelserne, danner helhedsbilleder af fremtidige muligheder og udfordringer

og udformer handlinger i forhold hertil. Strategi adskiller sig fra "visioner" og "overordnede mål" ved at der først bliver tale om strategi når der er beskrivelser af hvordan målene kan realiseres. Strategi er på én gang både **overordnet og langsigtet** og **konkret og handlingsorienteret**.

Strategi er et ledelsesværktøj. Organisationens øverste ledelse vil derfor altid være ansvarlig for strategien. Den kan udarbejdes og gen-

nemføres "oppefra og ned" af en snævert afgrænset ledelse eller være udarbejdet "nedefra og op" med bred involvering og en bred opfattelse af organisationen. Organisationer kan i yderste konsekvens opfattes som hele kommunen med alle borgere, virksomheder, foreninger og organisationer som medlemmer og potentielle "interessenter" i udarbejdelsen af en planstrategi.

Hvorfor planstrategi?

- For at fremme udviklingen i kommunen.
- For at skabe en bæredygtig udvikling.
- For at fastlægge en kurs for udviklingen og fokusere på det væsentlige.
- For at sikre politisk ejerskab til strategi og kommuneplan.
- For at skabe en mere fremadrettet, løbende og sammenhængende planlægnings- og realiseringsproces.
- For at kvalificere og målrette debatten med borgerne i den indledende fase gennem tydelige politiske udmeldinger.
- For at koordinere udviklingen i kommunen gennem et nært samarbejde mellem de enkelte forvaltninger og sektorer.
- For at styrke dialog og samarbejde mellem kommune og regionplanmyndighed om den fremtidige kommunale planlægning og kommunens rolle i regionplanlægningen.
- For at styrke koordineringen og sammenhængen mellem kommuneplanlægning, budgetlægning og målstyring.
- For at gøre det lettere at arbejde med de nationale hensyn.

En bredere strategi

Mange kommuner har udviklet planværktøjer, fx planredegørelser, der rækker ud over planlovens emnekreds og beskæftiger sig med hele kommunens arbejdsområde.

Kommunerne kan vælge at udvide planstrategiens opgave og i yderste konsekvens gøre planstrategien til en "helhedsstrategi".

En helhedsorienteret planstrategi kan hænge sammen med en helhedsorienteret kommuneplan eller være "paraply" over en fysisk kommuneplan og andre overordnede planer.

Strategiens bestanddele

Som nævnt i foregående afsnit kendetegnes en strategi ved at indeholde svar på følgende 4 spørgsmål:

A. Hvor står vi?

Status

B. Hvor vil vi hen?

Visioner og målsætninger

C. Hvad gør vi?

Beslutning om konkrete handlinger og organiseringen af deres gennemførelse.

D. Hvordan gik det?

Opsamling af erfaringer og evaluering og stillingtagen til revision af strategien.

Planlovens krav til indholdet indgår som delementer i de 4 bestanddele som en strategi

Hvordan præsenteres en planstrategi?

Forord

Indbydelse til debat om kommunens fremtid.

Planstrategiens formål, oplysninger om den offentlige debat og det videre forløb med revision af kommuneplanen.

Hvor vil vi gerne hen?

Kommunalbestyrelsens strategi for kommunens udvikling. Strategien indeholder visioner og mål for den ønskede udvikling og anviser de handlinger der skal til for at lede udviklingen i den ønskede retning. Handlingerne omfatter også kommunalbestyrelsens beslutning om hvorvidt kommuneplanen skal revideres helt, delvist eller vedtages for en ny 4-årsperiode. Visioner, mål og handlinger kan illustreres på plantegninger.

Hvor står vi?

En beskrivelse af hovedtræk i den hidtidige udvikling og af de tendenser der tegner sig for den fremtidige udvikling. Beskrivelsen udgør grundlaget for kommunalbestyrelsens beslutning om hvilke emner der er de vigtigste for kommunens udvikling. Beskrivelsen kan være et bredt overblik over kommunens situation eller rettet mod udvalgte emner. Forudsætningerne indeholder bl.a. oplysninger om den planlægning der er gennemført siden sidste revision af kommuneplanen og nye planinitiativer som følge af den regionale planlægning.

Hvordan følger vi op på planstrategien?

Til orientering for borgere og andre parter kan der redegøres for hvordan der vil blive fulgt op på planstrategiens visioner, mål og handlinger, hvor ofte der vil blive udarbejdet en statusopgørelse, og hvordan den vil blive offentliggjort, fx i form af en årsberetning.

Bilag

En oversigt over kommuneplantillæg og lokalplaner siden sidst.

normalt er bygget op over. De 4 elementer udtrykker en bred ramme for arbejdet med planstrategien, hvor den enkelte kommune efter behov kan vælge at udvide planstrategiens indhold ud over lovkravene.

A. Hvor står vi?

Tankegangen bag en planstrategi er at kommunen inden planstrategien formuleres finder sit ståsted i forhold til omverdenen og agerer ud fra det.

Planloven indeholder krav om at oplysninger om planlægningen siden sidst og en vurdering af udviklingen skal danne baggrund for formulering af planstrategien (se kapitlet "Planstrategi - hvad siger loven?").

Der kan herudover indsamles en række data og gennemføres analyser efter behov.

Forudsætningsmateriale

Forudsætningsmateriale

Politikernes vurdering af udviklingen vil normalt bygge på et forarbejde fra administrationen. Relevante baggrundsoplysninger gør det mere interessant for politikerne at vurdere udviklingen og er et godt grundlag for formulering af strategien.

Analysemetoder

Et godt oplæg hviler på et analysearbejde. Med omtanke

kan analysearbejdet målrettes. I mange tilfælde har kommunerne de ønskede data i forvejen, eller de kan være lette at skaffe.

Kommunens situation kan belyses med lokalkendskab og nøgledata, og centrale personer udenfor den kommunale organisation kan bidrage med nyttige oplysninger.

Der findes en række forskellige analysemetoder, som fx SWOT, der kan bruges som yderligere inspiration til analysearbejdet.

Samarbejde om analyser

Flere kommuner i en region eller egn kan med fordel gå sammen om at gennemføre analyser. Som eksempel har flere amter og kommuner samarbejdet om analyser af detailhandlen og ved formulering af en landdistriktspolitik.

Påvirkninger udefra

Det kan være nyttigt at skelne mellem udefra kommende påvirkninger og den interne udvikling i kommunen.

Viden om kommunens situation regionalt og internt kan danne baggrund for formulering af en strategi for kommunens regionale rolle, og hvad der i forlængelse heraf skal sættes på i kommunen.

Vurderingen af udviklingen kan forholde sig til overordnede politikker som fx landsplanredegørelser og regeringens temaredegørelser. De indeholder mange informationer og giver anledning til at vurdere, hvordan kommunen kan tage fx målene om bæredygtig udvikling, bypolitik

mv. op i deres planstrategi og kommuneplaner. Det kan også give nye muligheder at se planstrategien i sammenhæng med de regionale erhvervspolitiske strategier og redegørelser.

Vurderingen af udviklingen kan inddrage den egn eller region som kommunen er en del af. Regionplanlægningen er en væsentlig ramme for og mulighed i kommunernes udvikling. Regionplanerne indeholder bindinger for arealanvendelsen og fastlægger rammer for planlægningen af byvæksten som må indgå i planstrategiens forudsætningsmateriale. Regionplanerne kan også indeholde planer om større regionale vej- og infrastrukturprojekter som påvirker udviklingsmulighederne i en kommune. Der kan være udmeldinger om regionale politikker som det er væsentligt for kommunerne at forholde sig til. Regionplanlægningen kan indeholde relevante analyser af de regionale flyttemønstre, erhverv og beskæftigelse, detailhandel, service, kultur og uddannelse, som kan medvirke til at klarlægge drivkræfterne i kommunens udvikling.

Den interne udvikling

Den interne udvikling er i højere grad noget som kommunen selv kan påvirke, og som giver kommunen et spillerum for formulering af sin planstrategi og nogle ressourcer at råde over til virkeliggørelsen af planstrategien.

Undersøgelser af de interne forhold i kommunen vil normalt omfatte basale oplysninger

Eksempel på udformning af "oplysninger om planer"

Nr.	Beskrivelse	Vedtægtelse
1	Større parcelhusgrunde ved Holsthøj (lokalplan nr. 075). Inddragelse af landbrugsarealer.	29.03.1995
2	Om vindmøller Omfatter bl.a. vindmølleområde ved Forlev.	30.04.1996
3	Kulturhus og bypark i Skanderborg (lokalplan nr. 078). Tilpasser rammebestemmelser til vinderprojekt.	29.05.1996
4	Golfbanen i Hylke (lokalplan nr. 072). Muliggør udvidelse af golfbanen til 18 huller.	26.11.1997
5	Udvidelse af en erhvervsjendom i Tebstrup (lokalplan nr. 080). Inddrager landbrugsareal til erhvervsformål.	27.11.1996
6	Parcelhusgrunde ved Gøvlingevej og Mårvej (lokalplan nr. 080). Inddrager landbrugsareal til erhvervsformål.	25.09.1996

Kilde: Debatoplæg og strategiredegørelse, Skanderborg Kommune, 2001

Eksempel på oplysninger om planlægning siden sidste revision opstillet som liste, der fx kan være et bilag til planstrategien

ger om befolknings- og erhvervsudviklingen, detailhandlen, omfanget af bolig- og erhvervsbyggeriet, arealforbruget og rummeligheden i allerede udlagte områder.

Analyserne kan omfatte udviklingen hidtil og prognoser for den forventede udvikling, fx med skøn over det fremtidige arealbehov og den bebyggelsestæthed man vil tilstræbe.

Som led i en fremadrettet planlægning kan der gennemføres analyser af fx flyttemønstre, detailhandel, service, kultur, uddannelse, trafik og trafikikkerhed. Analyserne kan både omfatte statistiske og bløde data.

Involvering af borgere, erhvervsliv, organisationer og foreninger i strategiarbejds tidlige faser kan være en kilde til informationer om kommunens udvikling, samtidig med at ønsker og holdninger kan præge formuleringen af strategien.

Som baggrund for formulering af en aktiv boligstrategi kan der fx arbejdes med at kombinere statistiske analyser, befolkningsprognoser med interviews af folk der flytter til eller fra kommunen, unge, singler, ældre mv. Det er en fordel at kende den livsform de folk har som kommunen ønsker som tilflyttere.

Det kan også være relevant at beskrive væsentlige samarbejdsparter for kommunen. Det kan være en centerforening der arbejder med nye tanker for bymidten, eller det kan være en virksomhed som har nye behov der rækker ud over rammerne i den hidtidige planlægning. Eller en virksomhed som ikke mere forurener og derfor kan integreres med andre arealanvendelser.

Det vil ofte være relevant at foretage en vurdering af de økonomiske muligheder som de tegner sig for fremtiden. Hvad har vi råd til? Øges eller indsnævres vores økonomiske

råderum? Hvordan kan vi selv påvirke det?

Endelig er det vigtigt at vurderingen omfatter kommuneplanen. Er der behov for at revurdere bymønstret, byudviklingen og arealudlæggene mm.? Er der mulighed for byomdannelse eller byfortætning? Er der behov for at tage den overordnede trafikplan op til overvejelse? Skal vi følge de kommuner, hvor en ny satsning på bevaringsværdier og kulturmiljøværdier har ændret arealudlæg og udbygningsetaper og givet et nyt udviklingsperspektiv?

En tidlig markering af konkrete planlægningsbehov i planstrategien er et godt grundlag for dialog om regionplanens rammer og kan gøre det lettere at omsætte ønskerne til virkelighed.

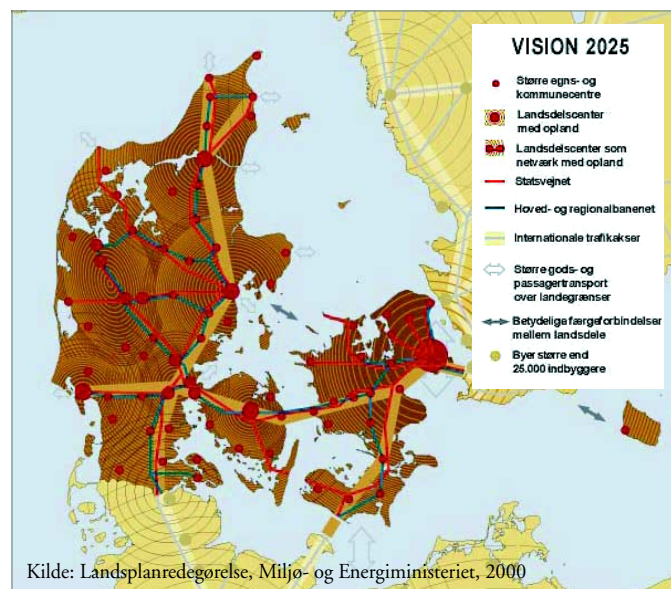
Kilder til data

Kommunerne har allerede mange data i form af fx Indenrigsministeriets kommunale nøgletal, offentligt tilgængelige data fra Danmarks Statistik, data i eksisterende sektorplaner mv. Et godt datamateriale kan handle om at udvælge de rigtige data blandt de mange der allerede findes.

Der er mange muligheder for at lave interessante analyser via specialudtræk fra offentlige registre. Anvendelse af GIS giver mulighed for at lave geografiske analyser og overskuelige præsentationer af analyseresultater på kort.

Statistiske data giver svar på spørgsmål af typen "hvad og hvor mange", og de rejser tit nye spørgsmål af typen "hvorfor", som kan besvares ved at gå bag om dataene med fx interviews af menneskene bag tallene.

Landsplanredegørelse som inspiration



Detailhandelsanalyse i Haderslev Kommune

	kunder Haderslev K	Kunder oplandet
Tæt på bopæl	77%	29%
På vej til eller fra arbejde	5%	28%
For at støtte eller bevare de lokale	20%	9%
Generelt godt udvalg	23%	34%
Generelt gode tilbud	10%	11%
Generelt god service	6%	12%
Dejligt bymiljø	7%	22%

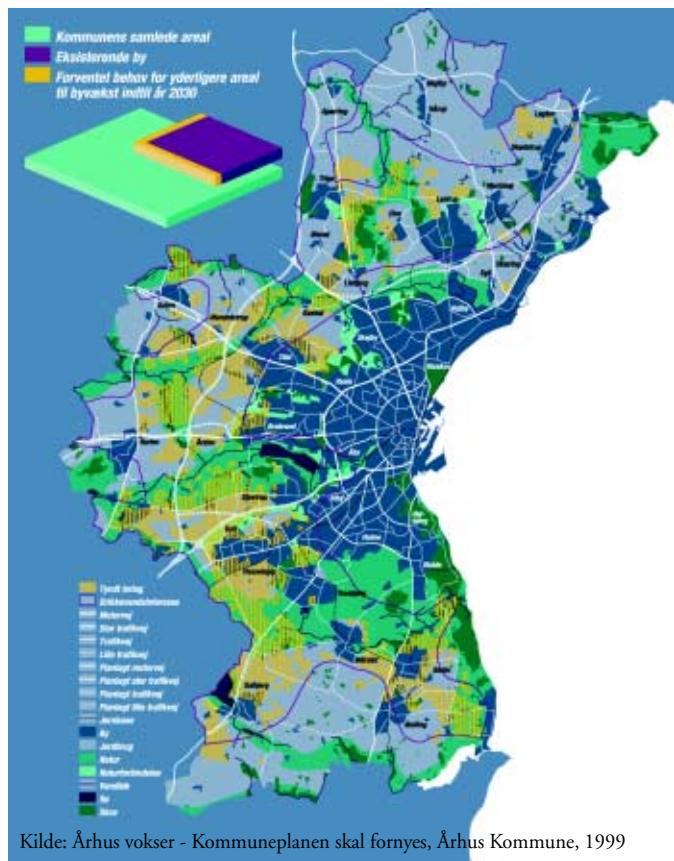
Baggrundsmaterialets omfang

Som nævnt i kapitlet "Hvad er en strategi for kommuneplanlægningen?" kendetegnes en strategi af at være overordnet og bred i sit emnevalg.

Det betyder ikke at baggrundsmaterialet skal omfatte analyser og beskrivelser af alle emner og områder i kommunen.

I arbejdets indledende faser kan kommunalbestyrelsen udpege en række temaer som planstrategien koncentrerer sig om. Det vigtige er at temaerne bliver valgt ud fra helheden, og at der ikke lukkes af for kommunens fundamentale problemer eller de store udfordringer.

Regionale rammer for byudviklingen



Kilde: Århus vokser - Kommuneplanen skal fornyes, Århus Kommune, 1999

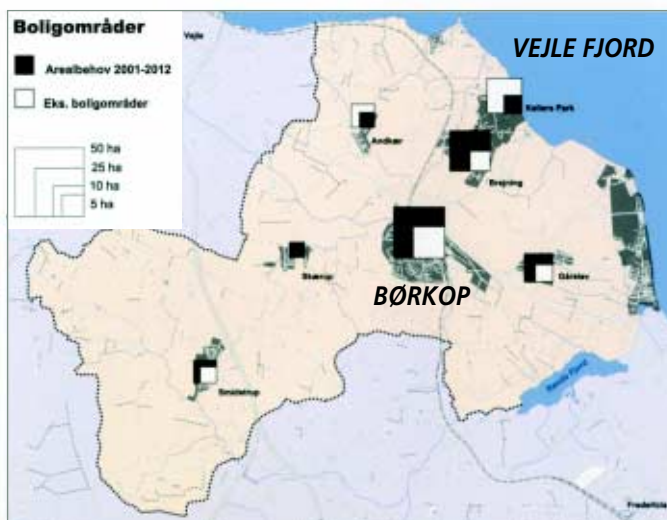
Tidsperspektiv

Vurdering af udviklingen omfatter både en vurdering af den hidtidige udvikling, situationen i dag og en vurdering af fremtiden. Hvor langt kommunen vil kigge tilbage og ind i fremtiden må afhænge af emnernes karakter og af behovet for at formulere langsigtede visioner.

Beskrivelsens opbygning

Vurderingen af udviklingen kan beskrives på tværs eller opdelt på temaer. Det er altid godt at vise baggrundsdata og resultaterne af analyser på kort og at supplere teksterne med

Opgørelse af rummelighed



Rummelighed inden for eksisterende rammeområder

Område	Areal		Bolitgtype			Bem.
	ha	Åben-lav	Tæt-lav	Etage-bolig	I alt	
Børkop						
1.B.14	4,1	6	80		86	
1.B.15	5,8	30			30	
1.B.20	6,3	26			30	
Bjergby						
2.B.14	6,4	35			35	
Gårslev						
3.B.6	5	30			30	
Smidstrup						
4.B.5	6	35			35	
Andkær						
6.B.2	1,5	9			9	
6.B.3	7,2	42			42	
Kellers Park						
10.B.2	0,5	3			3	
10.B.3	1,3	6			6	
10.B.4	7,5		100		100	Bl. formål
10.E.3	9,5			275	275	Bl. formål
Ialt	61,1	222	180	275	681	

Kilde: Strategi for kommuneplanlægningen, Børkop Kommune, 2001.

illustrationer, grafer mv. Mulighederne er mange.

B. Hvor vil vi hen?

En strategi kendetegnes ved at indeholde visioner og mål som kan beskrive

- den politiske vision for kommunens langsigtede udvikling,
- de politiske målsætninger for en række højt prioriterede emner.

Visioner

Visioner kendetegnes af at være langsigtede. De rækker fx 15 - 30 år frem. Det afgørende er ikke hvor mange år der tænkes frem, men at politikerne lader deres politiske værdier komme frem uden at være tynget af nutidens be-

grænsninger. Det betyder ikke, at visioner er "fri fantasi", men at politikerne ønsker at præge en realistisk udvikling med politiske værdier.

Visioner handler om de store spørgsmål, som fx hvad kommunen skal leve af i fremtiden, hvordan det skal være at leve i kommunen på langt sigt, og hvordan udviklingen bliver bæredygtig.

Ud over at være langsigtede kendetegnes visioner af at beskrive de mest fundamentale ønsker til fremtiden i den helhed de indgår i. Visionerne kan beskrives som ønsker til hvordan fremtiden former sig.

Visioner kan fx handle om hvordan livsgrundlaget i en landkommune fastholdes ved at satse på lokalsamfundenes nære livskvaliteter og sociale

netværk kombineret med de nye erhvervs- og indtjeningsmuligheder som informationsteknologien kan give.

Visionerne kan også beskrives som billeder af den ønskede fremtid (scenarier). Der kan arbejdes med flere alternative scenarier der beskriver både ønskede og uønskede udviklinger. Det understreger vigtigheden af at træffe politiske valg og have viljen til at præge udviklingen.

Ofte vil et kig langt ud i fremtiden og en simpel fremskrivning af de kendte løsninger vise et behov for nytænkning.

Det er en fordel hvis visionerne kan beskrives med enkle plantegninger. Fingerplanen for hovedstadsområdet fra 1947 er et eksempel på et en-

kelt princip som har været i stand til at præge områdets udvikling gennem årtier.

Mål

Enkelt sagt bygger visionerne på værdier og udmøntes som mål. Derfor er målene mere konkrete og operationelle end visioner. Tidsperspektivet er mellemlangt og rækker fx en planperiode på 6-12 år frem.

Målene kan være opdelt på emner der sikrer at visionerne føres videre og præger en række væsentlige aktivitetsområder i kommunerne.

Der kan være flere måder at udvælge emner på. Der kan fx vælges nogle få emner for at gøre det lettere at fastholde fokus på det centrale og sikre at der sættes kraft bag målene.

Der kan også arbejdes med

Haderslev Kommune har udformet sin seneste indkaldelse af ideer til kommuneplanrevision som en strategi. Byrådet melder sine visioner og mål ud under overskriften "Visioner", handlinger under overskriften "Byrådet ønsker" og forudsætninger under overskriften "Vidste du at". Under overskriften "Hvad siger du?" opfordres borgerne til at tage stilling til om de er enige i byrådets strategi. Eksemplet er hentet fra emnet "En dynamo i Sønderjylland".

Eksempel på status, visioner, mål og handlinger

Vidste du at

.... en analyse af erhvervsudviklingen i det nordlige Sønderjylland viser, at der kan opstå problemer med den aldrende befolkning, med arbejdsstyrke og generationsskifte og med fornyelsesproblemer. Haderslev Kommune har bl.a. på den baggrund afsat flere midler til erhvervsudvikling.

.... tendensen til færre og større butikker fortsætter i de kommende år. Selv i byer på Haderslevs størrelse kan antallet af brancher og forretninger blive reduceret.

.... undersøgelser tyder på, at der er balance mellem forbruget i Haderslev Kommune og handelens omsætning. Det betyder, at Haderslev som egnscenter har vanskeligheder med at tiltrække handel.

.... Byrådet ønsker, at der etableres et stort varehus i Haderslev (Mariégårdens jord), der bl.a. kan tiltrække mere omsætning fra oplandet.

Byrådets vision

Byrådet ønsker en varieret erhvervsstruktur. Byrådet vil aktivt understøtte etablering af flere arbejdspladser i kommunen og udbyde erhvervsgrunde til mange typer af virksomheder. Samtidig vil byrådet fastholde Haderslev Kommunes status som en dynamisk handelsby og position som Sønderjyllands næststørste sommerhuskommune. Væksten kan komme inde fra i allerede etablerede virksomheder, men Byrådet vil også arbejde for at tiltrække virksomheder inden for nye brancher i vækst. Byrådet ønsker at Haderslev Kommune bliver kendt for en særlig iværksætterkultur, der tiltrækker aktive og initiativrige nye borgere. Byrådet besluttede i 1999 at investere betydelige midler i kommende års erhvervsudvikling. Midlerne er placeret i en erhvervsudviklingspulje, der indeholder i alt 34,4 mio. kr. Byrådet inviterer repræsentanter for alle dele af erhvervslivet til en konstruktiv dialog om kommunens muligheder og relevante indsatser på erhvervsområdet.

en bred dækning hvor emnerne fx svarer til budgettets emneopdeling. Det giver mulighed for at skabe sammenhæng mellem målene, budgettet og ledelsesværktøjer som fx mål- og rammestyring.

Som eksempel på opfølgning af en vision om udvikling i en landkommune kan der være mål der handler om at styrke det lokale erhvervsgrundlag, øge mulighederne for at arbejde hjemme, forbedre trafikikkerheden, udvikle nye koncepter for basale servicetilbud, styrke foreningslivet, udvikle skole eller forsamlingshus som samlingssted, skabe den digitale landsby, forbedre den kollektive trafik osv.

Det kan være en fordel, hvis målene er "målbare", så der kan følges op på om målene nås. Det kan fx ske i den årlige planredegørelse.

C. Hvad gør vi?

Der er først tale om en strategi når den markerer hovedlinierne i den indsats som politikerne beslutter at iværksætte for at nå i retning af visionerne og for at opfylde målene.

Under alle omstændigheder skal kommunalbestyrelsen beslutte hvordan kommuneplanen skal revideres.

Kommunalbestyrelsen kan herudover beslutte fx at udpege indsatsområder hvor der skal ske en yderligere planlægning som fx

- en lokalplan for omdannelse af et nedslidt havne- eller erhvervsområde,
- en strukturplan for et nyt bolig- eller erhvervsområde,
- en bevarende lokalplan eller
- samarbejde med beboere,

foreninger og erhvervsliv om at styrke en bestemt by, bydel eller landsby,

- temaplaner om fx skoler, ældrepolitik, kultur eller trafikikkerhed.

Indsatserne eller handlingerne er normalt mere kortsigtede og rækker fx 3-5 år frem.

Handlingerne kan bindes i en rækkefølge eller tidsplan hvis det er formålstjenligt.

Handlingerne, som normalt vil indebære anlægs- eller driftsudgifter, kan tages op i forbindelse med budgetlægningen.

Handlingerne kan involvere eksterne parter, som fx overordnede myndigheder, centerforeninger, erhvervsråd, grundejerforeninger, investorer mv. Der kan være beslutninger om ansøgning om midler fra statslige og europæiske puljer til støtte

for helhedsorienteret byfornyelse, udvikling af landdistrikter, forbedring af trafikikkerhed mv.

D. Hvordan gik det?

Strategisk arbejde indeholder normalt en opfølgning på strategien med undersøgelser af om det gik som ønsket.

Metoderne til at vurdere hvordan det gik svarer i stor udstrækning til metoderne, der blev beskrevet i afsnittet "Hvor står vi?".

Gennem en systematisk opsamling kan strategien holdes op mod den faktiske udvikling over en længere periode.

Byrådet ønsker

- et attraktivt erhvervsområde ved Hammelev Erhvervspark på østsiden af motorvejen.
- at støtte etableringen af særlige iværksætterhuse og -miljøer. Det kan fx være i den tidligere Schaumanns Klædefabrik. Iværksætterkulturen skal understøttes med en særlig "start- og etableringsservice" til nye virksomheder.
- at udvikle og styrke det særlige "udrykningshold", der sikrer en smidig, hurtig og effektiv sagsbehandling af såvel eksisterende som nye virksomheders ønsker om udvidelse og etablering.
- at igangsætte en undersøgelse af havnens fremtid som bolig- og erhvervsområde.
- at opnå tilladelse til, at der opføres et varehus på 5.000 m².
- at fortsætte trafiksaneringen i den indre by, fx ved at friholde Gravene for trafik og således udvide det sammenhængende gågadesystem.
- at styrke turismen ved at hotelkapaciteten og antallet af campingpladser øges.

Hvad siger du?

- Hvor skal de nye erhvervsområder ligge?
- Mangler Haderslev et stort varehus og hvor skal det ligge?
- Hvordan styrker vi den lokale handel?
- Skal der satses på iværksættere?
- Er Haderslev en erhvervsvenlig kommune?
- Er enhver virksomhed velkommen i Haderslev Kommune?
- Hvordan bliver Haderslev en bedre handelsby?
- Hvordan bliver Haderslev en bedre turistby?
- Er det bedre at placere en dagligvarebutik på Gartnergrunden end på Mariegårdens mark?



Spørgsmål til overvejelse

- Hvad skal vores kommune leve af i fremtiden?
- Hvad er vores største problem og hvad er vores styrke?
- Hvad er en bæredygtig udvikling hos os, og hvordan sikrer vi den?
- Hvordan opnås størst nytte af de muligheder, som IT-udviklingen, globaliseringen og det multikulturelle samfund giver kommunens borgere og virksomheder, og hvordan imødegås problemerne?
- Hvilken erhvervsudvikling skal der skabes mulighed for, og hvordan kan den integreres?
- Hvordan profilere os med vore bevaringskvaliteter og kulturmiljøkvaliteter?
- Hvordan skabes der fornyelse i et nedslidt havne- eller erhvervsområde, og hvad er kommunens rolle?
- Hvordan tager vi højde for en stigende gennemsnitsalder og de serviceudfordringer det giver?
- Hvordan tager vi højde for et stigende børnetal og de serviceudfordringer det giver?
- Skal kommunen satse på befolkningstilvækst, og hvordan?
- Hvordan skaber vi konkurrencedygtige bysamfund og landsbyer?
- Hvordan sikrer vi de kvaliteter i bygninger og landskabs-elementer som også tilflyttere lægger vægt på?
- Hvordan skaber vi et mangfoldigt liv i byer og landsbyer?
- Hvordan kan vi øge antallet af boliger inden for det eksisterende byområde?
- Hvad klarer vi selv, og hvor søger vi samarbejde med andre?
- Hvilke handlinger vil vi anvende for at tage de første skridt hen i mod den besluttede vision og de valgte mål?
- Hvilke ændringer og justeringer af kommunens organisation og styringsværktøjer vil fremme planstrategien?
- Hvad har vi råd til?

Opsamlingen af erfaringer og indikatorer kan indgå i kommunernes eksisterende styringsværktøjer, som fx årlige budget- og planredegørelser.

Alternativer

Det kendetegner en strategi at den indeholder svar på hvad kommunalbestyrelsen vil arbejde frem imod, men der behøver ikke kun at være ét svar

i den offentliggjorte strategi. Den kan indeholde alternative strategier. Der kan fx fremlægges alternative byudviklingsstrategier hvor kommunalbestyrelsen udvælger én strategi ved den politiske behandling efter offentliggørelsen.

Forskellige strategier

Baggrundsanalyserne vil vise at kommunerne er forskellige.

Nogle kommuner står stærkt og har mange ressourcer, andre kommuner står svagt og har få ressourcer. Nogle kommuner har gunstige betingelser der fremmer udviklingen, andre kommuner har ugunstige betingelser, der hæmmer udviklingen.

Kommunernes situation kan tankemæssigt afspejle sig i forskellige typer af strategier der overordnet set kan handle om udvikling, forsvar, tilpasning eller reparation.

National og regional planpolitik

Når indholdet i planstrategien fastlægges, er det væsentligt at overveje den lokale betydning af regionale, nationale og europæiske planlægningspolitikker og planlovens formål om at sikre at samfundsudviklingen sker på et bæredygtigt grundlag.

Bæredygtig byudvikling

Det er en stor udfordring for kommunalbestyrelserne at lede byudviklingen ind i en bæredygtig retning, hvor byernes forbrug af stoffer og energi begrænses samtidig med at borgernes velfærd forbedres.

En tættere by frem for udlæg af nyt jord til byudvikling kan reducere byens forbrug af stoffer og energi. Samtidig kan en tættere by og overvejelser om at ændre på den nuværende arealanvendelse føre til at byen bliver mere levende og oplevelsesrig.

Udfordringen om at skabe bæredygtige byer indgår også i strategierne for lokal Agenda

21. Miljøministeriets vejledning om strategier for lokal Agenda 21 behandler spørgsmålet om bæredygtig byudvikling nærmere.

Konkurrencedygtige byer

Det er også en stor udfordring at skabe konkurrencedygtige byer i fremtidens globale samfund med stigende konkurrence mellem byerne om at tiltrække investeringer, mennesker med særlige kompetencer, arbejdspladser og indtjeningsmuligheder.

Emnet er taget op i Landsplanredegørelse 2000 der beskæftiger sig med regionale og lokale styrkepositioner og styrkelse af erhvervsudviklingen. Landsplanredegørelsen kan bruges som udgangspunkt for at overveje styrkepositionerne i de enkelte regioner og kommuner.

Nyere landsplanprojekter viser hvordan kommuner, regionplanmyndigheder, uddannelsesinstitutioner og ministerier er på vej ind i samarbejder om at udnytte de kompetencer der findes i en region, og om at finde sin rolle i en regional strategisk arbejdsdeling med et bæredygtigt sigte.

Planstrategierne kan knytte an til den regionale erhvervs-politik og være med til at sikre at erhvervspolitikken realiseres lokalt.

Bypolitik

De senere år er begrebet bypolitik kommet i fokus. Især den negative udvikling i nogle byområder med integrationsproblemer og andre bolig-

sociale problemer har haft stor betydning for bypolitikens aktualitet.

Bypolitik handler om, hvordan vi fremover kan skabe kvalitet i byudviklingen i overensstemmelse med de ønsker og behov, som borgere og erhvervsliv har til fremtidens byer.

Opstilling af bypolitiske mål og udpegning af indsatsområder kan indgå i en planstrategi. Der kan fx være tanker om at afprøve nye ideer om byledelse og nye former for borgergrupper eller byudvalg, der kan være med til at udvikle det lokale demokrati. Demokratiske løsninger kan udløse nye kræfter, men skærper samtidig kommunalbestyrelsens ansvar for helheden.

Levende byer

Erhvervs- og Bypolitisk udvalg er kommet med en række anbefalinger der kan fremme mere levende og blandede byer og genanvendelsen af centrale byarealer og erhvervsområder.

Nogle anbefalinger lægger op til lovændringer. Det gælder udpegning af byomdannelsesområder i kommuneplanen, dannelse af byomdannelsesselskaber og midlertidige støjgrænser. Mens andre anbefalinger umiddelbart kan tages op af kommunerne - om at integrere forskellige anvendelser i samme område eller ejendom eller om at nytænke arealanvendelse og lokalisering med baggrund i erhvervslivets faldende arealbehov og ønsker om at undgå unødigt transport.

Byvækst

Areal til byudvikling vil ofte være et centralt element, når der træffes beslutning om kommuneplanrevision i en planstrategi.

Opgørelser af rummelighed i allerede udlagte byområder og muligheder for byomdannelse og fortætning med nye kvaliteter i eksisterende byområder giver kommunalbestyrelsen grundlag for at vurdere behovet for udlæg af nye byudviklings- og byomdannelsesområder.

Det kan sikre at der ikke udlægges mere nyt byareal end nødvendigt og kan give mindre usikkerhed om landbrugsarealers fremtidige anvendelse.

Fælles planstrategi

Flere kommuner kan vælge at gå sammen om at udarbejde en planstrategi og herefter udarbejde fælles kommuneplan eller hver sin nye kommuneplan.

Det sker ud fra en betragtning om at det så kan være lettere at se og at udvikle sin egen kommunes rolle i regionen. Planlovens regler, når flere kommuner går sammen om en planstrategi, fremgår af kapitlet "Planstrategi - hvad siger loven?"

Revisionshyppighed

Overvejelser om revisionshyppighed kan også påvirke indholdet.

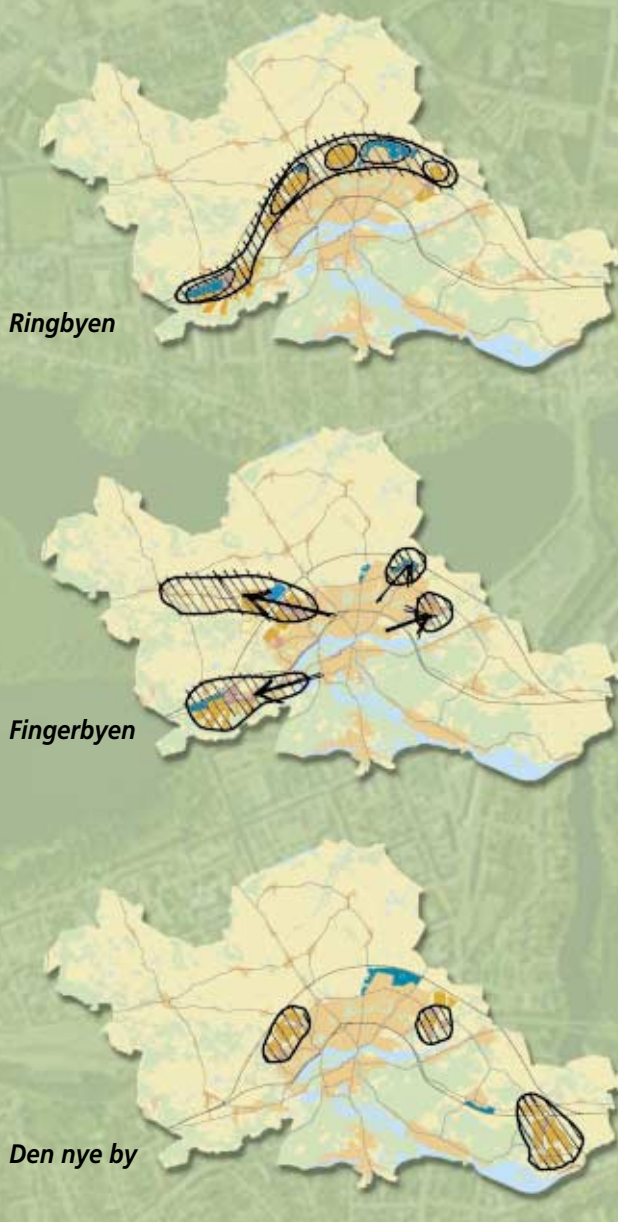
Planstrategien kan fx revideres hvert år som oplæg til budgetlægningen, eller den kan revideres fast hvert 4. år som optakt til revision af

kommuneplanen, og herudover hvis der opstår et særligt behov for at revidere kom-

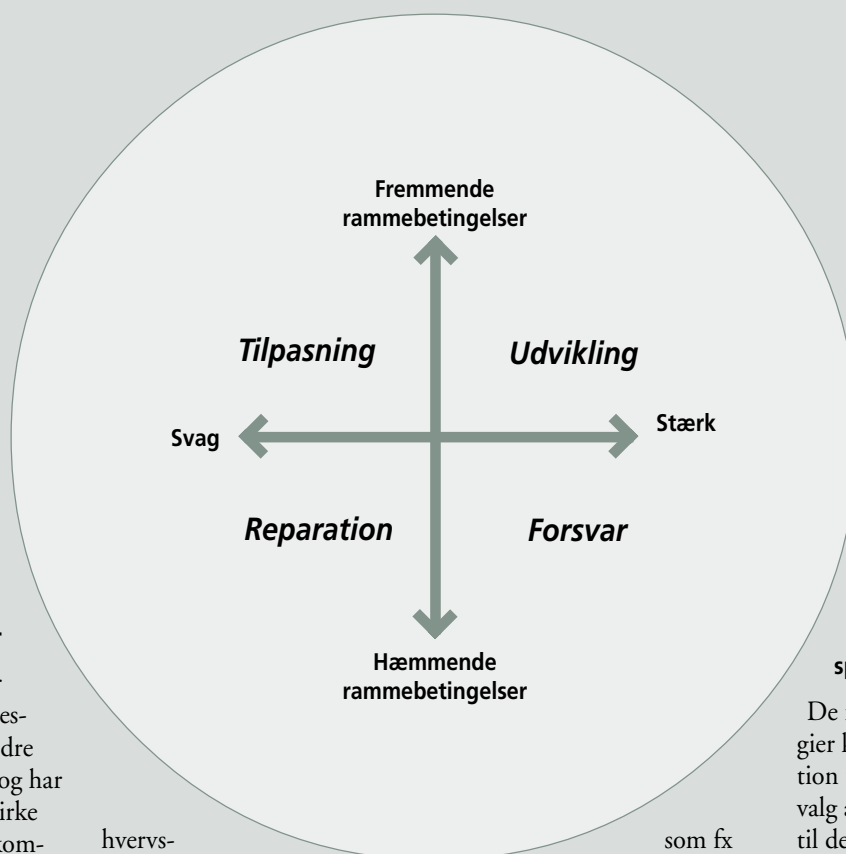
muneplanen med en ny strategi.

I debatoplægget til den seneste kommuneplanrevision lancerede Silkeborg Kommune tre alternative modeller for byudviklingen i Silkeborg. Der var samtidig en strategi for fortætning og omdannelse i midtbyen. De konkrete udmeldinger skabte meget stor interesse hos borgerne. En planstrategi kan som eksemplet fra Silkeborg Kommune indeholde alternativer.

Tre byudviklingsalternativer i Silkeborg



Fire typer strategier



Forskellige kommuner

Nogle kommuner står stærkt og har mange ressourcer til at agere, andre kommuner står svagt og har få ressourcer til at påvirke udviklingen. I nogle kommuner er de udefra kommende rammebetingelser gunstige og fremmer udviklingen. I andre kommuner er rammebetingelserne ugunstige og hæmmer udviklingen. Ud fra om kommunen står stærkt eller svagt, eller om de udefrakommende betingelser er gunstige eller ugunstige, kan der teoretisk opstilles 4 forskellige typer af strategier.

Udviklingsbetonede strategier

En stærk kommune med omgivelser der fremmer udviklingen, har mulighed for at udarbejde udviklingsbetonede strategier. Styrken giver kommunen mulighed for at afstikke sin egen kurs i en situation hvor der sejles i medvind.

Kommunens styrke kan fx være evnen til at beslutte og organisere, til at samarbejde med borgere, er-

hvervs- og andre myndigheder samt et stort økonomisk råderum.

Gunstige omgivelser kan være beliggenhed i en egn med udvikling i erhvervslivet, gode indtægter, attraktive byer og landskaber, et levende kulturliv og et stærkt socialt netværk.

Forsvarende strategier

En stærk kommune med omgivelser der hæmmer udviklingen, vil typisk udarbejde en forsvarende strategi. Styrken giver kommunen mulighed for at forsvare sin position ved at sætte ressourcer ind på et modangreb - i det mindste i en periode. Når ugunstige vinde blæser sætter den stærke kommune vindmøller op.

Ugunstige rammebetingelser kan fx være nedgang i erhvervsgrundlaget. Der kan være pludselige ændringer i form af fx en værftslukning, eller en langstrakt nedgang

som fx faldende beskæftigelse i landbruget eller strukturudviklingen i detailhandlen.

Tilpassende strategier

En svag kommune kan have svært ved at formulere en strategi. Ofte vil de "små skridts politik" blive foretrukket, hvis den svage kommune ligger i gunstige omgivelser og har mulighed for at tilpasse sig udviklingen og følge efter de udefrakommende kræfter. Der mangler styrke til at gå i front og præge sin egen situation og forme udviklingen ud fra egne værdier.

Reparerende strategier

En svag kommune der ligger i ugunstige omgivelser, må forsøge at afbøde eller reparere på de negative påvirkninger udefra. Når ugunstige vinde blæser, sætter den svage kommune læhegn op.

De fire typer som inspiration

De fire rene typer af strategier kan bruges som inspiration til at træffe et bevidst valg af strategi set i forhold til de dominerende træk i kommunens rammebetingelser.

I virkeligheden påvirkes de rene strategityper af at der vil være både styrker og svagheder og fremmende og hæmmende rammebetingelser tilstede på én gang i en kommune. Det giver behov for differentierede strategier der på nogle punkter er udviklingsbetonede og på andre er forsvarende.

Der kan også være uenighed om hvad der er gunstigt eller ugunstigt. Måske opfatter borgerne ikke muligheder for erhvervsudvikling eller tilflytning som gunstigt.

Med tiden kan rammebetingelserne og egne styrker vende, så der bliver behov for nye strategier.

De planstrategiske overvejelser kan hjælpe til at man bevæger sig ud af en situation der kendetegnes af "reparation og forsvar".

Udviklingen skal foregå ind ad til

Det er byrådets holdning at det er de store byomdannelsesprojekter på den centrale del af havnefronten der skal bære den primære boligudvikling i årene fremover. En boligudvikling mod nord kunne på langt sigt være en mulighed, men umiddelbart har det for store konsekvenser for grundvand og natur. Der skal sættes fokus på nye boligtyper som indrettes efter de behov både nutidens og fremtidens familier, seniorer og enlige har.

Nye boligområder på vej

Byrådet har sat en planlægning i gang for to nye boligområder i Nørresundby

- Omdannelse af kolonihaveområdet ved Jørgen Bertelsensvej (Skanseparken).
- Omdannelse af boldbaner ved Nørresundby Idrætscenter (Lerumbakken).

Muligheder for byomdannelse

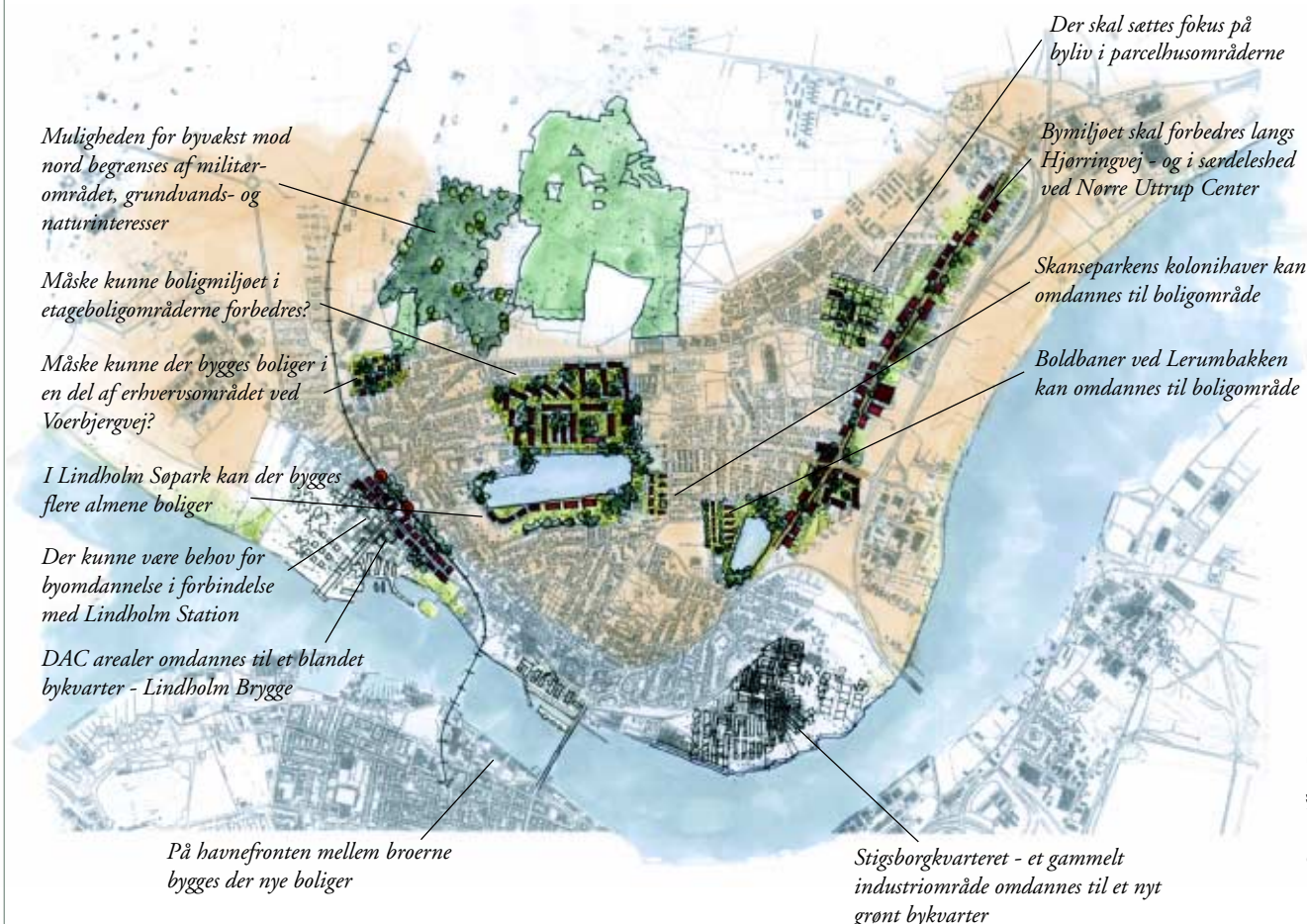
Byomdannelse til nye boliger skal som hovedregel ikke ske på bekostning af byens grønne områder. Byomdannelse skal først og fremmest have til formål at give nyt liv til byområder som er udtjente hvad angår bebyggelse eller funktion.

Umiddelbart kan Byrådet pege på følgende muligheder:

- En byomdannelse i området omkring den kommende Lindholm Station.
- Forbedring af centermiljøet i Nørre Uttrup
- Omdannelse af erhvervsområde ved Voerbjergvej til boligområde, og evt. yderligere byudvikling mod nord.
- Fornylelse af udearealerne til nogle af de store blokbebyggelser.
- Nyt liv til parcelhusområder med andre boligformer, mødevenlige opholdsrum mellem husene mv.

I et debatoplæg om kommuneplanrevision i Nørresundby har Aalborg Kommune brugt en visuel form. De politiske mål og spørgsmål for bydelen er tegnet på kort for hvert tema, fx byomdannelse. Det giver borgerne mulighed for at forholde sig til et konkret udspil.

Et bud på hvordan en strategi kan beskrives og tegnes



Kilde: Debat om Aalborg Kommune - Solsiden, Aalborg Kommune 2001

Tegning: Sven Allan Jensen as

Regional rolle og lokale udfordringer

Eksempel Rønne Kommune



I Rønne Kommune har vi sat fokus på fremtiden. Den kan vi selv påvirke, men det forudsætter at vi er enige om strategien. Under arbej-

det med kommuneplanen har vi lagt vægt på at udvikle og forankre strategien.

Et stort antal borgere, interessenter, politikere og embedsmænd har været aktive. Det har skabt et engageret netværk, og det holder politikere og embedsmænd til ilden. Og byrådet er i langt højere grad end tidligere enige om konkrete beslutninger der nu kan relateres til den overordnede strategi.

Borgmester Thomas Thors

Ny strategi for udvikling

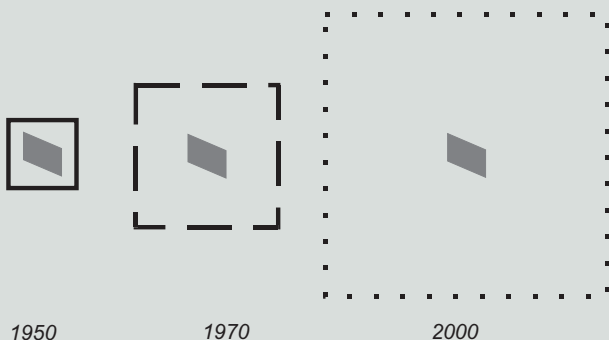
Rønne Kommune har ikke udarbejdet en planstrategi, men den seneste kommuneplanrevision før kommunesammenlægningen på Bornholm er et godt eksempel på både indhold, proces og opfølgning på strategisk planarbejde. Der er en klar udvik-

lingsstrategi som er forankret i rammebetingelserne for udvikling i Øresundsregionen og Rønnes egne styrker og muligheder.

Debatoplæg

Processen startede med at Rønne Kommune forud for formulering af en strategi udsendte et debatoplæg.

Bornholms udviklingsrum



Udviklingsmuligheder i kraft af ændrede rammer

Nye muligheder på Bornholm

Bornholm står overfor helt nye udviklingsmuligheder.

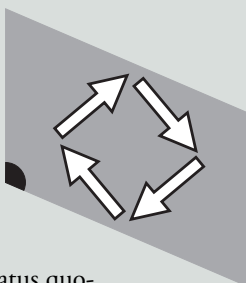
1. Infrastrukturen udvikles hurtigt til gunst for Bornholm med hurtigfærger, Øresundsforbindelsen, kommunikationsteknologi og dannelse af Øresundsregionen.
2. Befolkningen søger livskvalitet som udfordring, autenticitet, sundhed, nærhed til naturen, kvalitet for børn, karriere, afstressning.

3. Skellet mellem arbejde, uddannelse og fritid opløses.
4. En stor, velstillet og rask ældregeneration er på vej.

De ændrede rammebetingelser kan udnyttes aktivt, så den skæve udvikling kan rettes op. Bornholm er ikke stor. Derfor gælder de små tals lov: "Små tal er lette at ændre."

Tre scenarier til debat

1. Status Quo



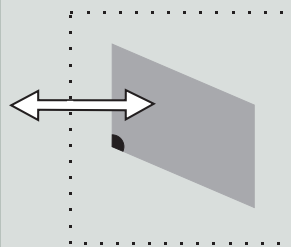
Status quo-scenariet er et billede på den ubevidste, men udbredte tendens til at betragte fremtidens muligheder som en fremskrivning af eksisterende udviklingstendenser.

Mens den omgivende verden hurtigt ændrer sig, forsøger Bornholm at undgå krise ved kendte løsningsmodeller, fx bornholmerpakker og andre støtteordninger.

Status quo-strategien fastholder Bornholm i en svag position da de tidligere begrænsende rammer er under opløsning.

Befolkningssammensætningen bliver mere skæv og ingen nye erhverv afløser de kriseramte.

2. Det store spring



Bornholm er på godt og ondt ikke mere et isoleret samfund. Nye muligheder åbner sig, men konkurrencen ude fra tiltager også. Bornholm er på vej til at blive en del af Øresundsregionen.

Bornholm har unikke kvaliteter der bruges til at profilere øen på mange nye fronter. Navnet Bornholm bliver et varemærke der forbindes med kvalitet indenfor oplevelsestilbud og produkter.

Rønnes rolle er at satse på byens særlige fortrin:

1. Turistrelaterede erhverv.
2. Eksisterende erhverv.
3. Uddannelse.
4. Forædling af landbrugs- og fiskeriprodukter.
5. Transport.

Debatoplægget tager udgangspunkt i at Rønne er den bedst stillede by på Bornholm og tiltrækker tilflyttere fra andre dele af Bornholm, men de senere år har der også været fraflytning fra Rønne. Kun tilflytning af flygtninge har sikret at befolkningstallet ikke er gået tilbage.

De sidste 10 års økonomiske opsving i resten af landet har ikke nået Bornholm. Arbejdsløsheden i Rønne Kommune er steget og er nu over landsgennemsnittet. Det sætter mulighederne for at bo på Bornholm under yderligere pres.

Hovedtemaet for debatten blev derfor at den onde cirkel skal brydes. Det er nødvendigt at Rønne Kommune og Bornholm får flere arbejdspladser og tilflytning fra det øvrige land.

Rønne Kommune har et helt nyt grundlag for at vende udviklingen. Øresundsforbindelsen og hurtigfærgerne placerer Rønne tættere på alting. Samtidig betyder informationsteknologien at det er muligt at bo og arbejde i Rønne selv om arbejdspladsen

ligger i fx København.

De nye muligheder skal udnyttes til at skabe arbejdspladser hvor Rønne har et særligt potentiale, fx turisterhverv, havnebaserede erhverv og uddannelse.

Strategioplæg

Efter debatten udarbejdede Rønne Kommune et strategioplæg "Visioner og retningslinier" som dannede grundlag for kommuneplanen.

Tre scenarier

Strategioplægget beskriver under betegnelsen "Bornholms udviklingsrum" de nye rammebetingelser for udvikling på Bornholm.

Bornholm integreres tættere i hele Øresundsregionen. Samtidig sker der et holdningskifte mod større vægt på livskvalitet, miljø og sundhed, og der bliver flere velstillede ældre. Alt sammen forandrer udviklingsmulighederne på Bornholm og i Rønne Kommune.

På baggrund af Bornholms udviklingsrum opstilles tre udviklingsscenarier:

3. Den skæve udvikling

oen og en markant økonomisk vækst i bl.a. de nærtliggende østlande udnyttes til at skabe en stor tilstrømning af turister til Bornholm.

Bornholm bliver en decideret ferieø. Bagsiden af medaljen bliver stor konjunkturfølsomhed, en udvikling der ikke er bæredygtig og en sæsonbetonet erhvervsstruktur.

1. Status quo.
2. Det store spring.
3. Den skæve udvikling.

Det store spring blev valgt

Scenarierne tydeliggør at fremtiden er et spørgsmål om politiske valg.

"Det store spring" blev valgt som Byrådets vision for udviklingen i Rønne Kommune. Det understreges at de to øvrige scenarier er uønskede, men mulige udviklingsretninger.

Valget af det store spring følges op med udpegning af 5 indsatsområder der skal udnytte Rønnes særlige fortrin:

1. Erhvervspolitik.
2. Rønne som turistmål.
3. Udenøs tilflyttere.
4. Styrkelse af handelslivet.
5. Uddannelse.

Indsatsområderne beskrives bl.a. med fremtidsbilleder – et eksempel fra indsatsområdet om udenøs tilflyttere:

Rønne forstod at udnytte sine fortrin da broerne, hurtigfærgerne og informationsteknologien med ét slag fjernede tidlige barrierekabende afstande. Mange mennesker i de store bysamfund søgte mod boligmiljøer med nærhed og miljø. Som man tidligere flyttede fra København til Nordsjælland, var Bornholm nu blevet det eksklusive bosætningssted.

Kommuneplan 2010

Kommuneplanen "Rønne år 2010 - Købstad i Øresundsregionen" bygger på strategien "Det store spring".

"Det store spring" er indgangskapitlet til resten af kommuneplanen.

Det følges op med afsnit om de 5 indsatsområder der beskrives med visioner, mål og forslag til konkrete projekter. Under erhverv er der gennemført en SWOT-analyse.

Kommuneplanen som styringsværktøj

Byrådet har besluttet at styre efter de langsigtede strategier i kommuneplanen. De skal sætte retning på udviklingen i Rønne Kommune.

Rønne Kommune vil via mål- og rammestyring sikre sammenhæng mellem kommuneplanens overordnede og langsigtede visioner og de enkelte forvaltningers og institutioners aktiviteter.

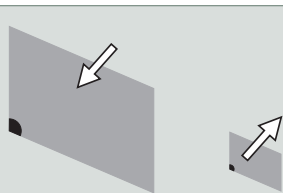
De langsigtede visioner og mål fastlægges af Byrådet gennem arbejdet med kommuneplanen, som rækker 12 år frem.

I tråd med kommuneplanens langsigtede mål vil målsætninger i mål- og rammestyringen typisk række 3-5 år frem.

Mål- og rammestyringen følges op i virksomhedsplaner for de enkelte forvaltninger og institutioner. Virksomhedsplanerne beskriver delmål og aktiviteter der rækker 1-3 år frem.

Interessenter inddrages

Undervejs i processen har der været en omfattende involvering af borgerne med tre temamøder, nedsættelse af arbejdsgrupper med deltagelse fra erhvervslivet, foreninger, forslagsstillere mv.



Den skæve udvikling er et billede på en udvikling baseret på kortsigtede ønsker om hurtig økonomisk vækst.

Bornholm er blevet et mål for masseturisme. Den stærkt forbedrede tilgængelighed til

Masterplan og bypolitik

Eksempel Holstebro Kommune

Nyt landsdelscenter

Holstebro er for nogle år siden blevet en del af et nyt midt-vestjysk landsdelscenter sammen med Herning, Ikast og Struer. En fuld revision af kommuneplanen er startet i efteråret 2000 med udarbejdelse af en masterplan. Der er ikke udarbejdet en planstrategi, men Holstebro Kommune er et godt eksempel på strategisk arbejde som helhed. Masterplanarbejdet indeholder nytænkning på både indholdssiden og måden arbejdet er blevet tilrettelagt og organiseret på.

Proces og organisation

Arbejdet med masterplanen har været organiseret med en politisk styregruppe med 5 byrådsmedlemmer samt en tværsektoriel embedsmands-arbejdsgruppe. Byplanforvaltningen har haft initiativet i arbejdsgruppen. De øvrige forvaltninger har bidraget med oplæg.

Tidligt i processen stod det klart at det var en fordel hvis styregruppen og arbejdsgruppen holdt fælles møder. De to grupper har derfor i praksis udgjort én gruppe i processen.

Over en periode på halvandet år er der foretaget undersøgelser af udgangssituationen. Undersøgelserne har omfattet emner som:

- Scenarier for befolkningsudvikling, boligbehov og arealbehov i et 25-årigt perspektiv.
- Behov for nye skoler og daginstitutioner.
- Behov for ældreboliger.

Masterplanens indhold

Visioner om Holstebro i 2025

- Et levende og alsidigt samfund – et regionalt center for handel, produktion, kultur, uddannelse og bosætning.
- Et internationalt orienteret bysamfund der lever af et videnbaseret virksomheds- og institutionsmiljø.
- En kulturby med en stærk regional og international konkurrenceevne der er i stand til at tiltrække nye investeringer, virksomheder, institutioner og mennesker.
- En socialt velfungerende by med stærke sociale fællesskaber og netværk.

Bypolitikens hovedmål

På **kortere sigt** har byrådet fastsat 6 hovedmål, som er

1. at udvikle og stabilisere Holstebros nuværende basis, dvs. produktions- og serviceerhverv, handels- og servicecenter, turisme, kultur, uddannelse og bosætning,
2. at fortsætte kommunens markante kulturpolitik,
3. at styrke erhvervsudvikling, uddannelse og bykvalitet i bred forstand,
4. at styrke samarbejdet lokalt og regionalt,
5. at forberede en indsats til fremme af vidensamfundet (ved i første omgang at udarbejde en samlet strategi for vidensamfundet),
6. at sikre en fortsat udvikling af et bæredygtigt miljø.

På **længere sigt** har byrådet 5 hovedmål som er

- at udvikle Holstebro som vidensamfund,
- at udvikle Holstebro som et moderne og internationalt orienteret samfund,
- at udvikle en alsidig og levende by i en region med en markant national og international tiltrækningskraft,
- at udvikle en spændende og smuk by,
- at fastholde byens og egnens identitet, særpræg og profil.

9 indsatsområder

De bypolitiske hovedmål skal fremmes ved at fokusere på 9 indsatsområder:

1. Landsdelscenter.
2. Erhverv.
3. Informationsteknologi.
4. Kultur.
5. Uddannelse.
6. Bykvalitet.
7. Bæredygtig udvikling.
8. Internationalisering og regionalisering.
9. Samarbejde og partnerskab.

Fysisk strukturplan

Spørgsmålet er: Hvilken fysisk udformning styrker bysamfundets livsgrundlag bedst?

Som model for den fremtidige bystruktur vælges en cirkulær og koncentreret by. Formålet er at fremme en bæredygtig byudvikling, at opnå korte afstande (maks. 4-5 km) mellem center og periferi, at sikre bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter og anlæg, og at understøtte det regionale handelscenter i bymidten. Den fysiske struktur udvikles gennem byomdannelse og genbrug af eksisterende byarealer, fortætning af bebyggelsen og udlæg af nye bydele. Byens struktur rummer en række "åbne" bydele centreret om fællesfaciliteter – et centrum hvorfra stier og trafikforbindelser udgår. Bydelene er ikke "små byer i byen", men integrerede dele i hele byen. Byen har kun ét egentligt center – hovedcenteret som gradvist udvides mod nord med henblik på en kobling til aflastningscenteret på længere sigt.

- Overordnet vejstruktur – stopinterviewanalyse.
 - Områder der er potentielle for byomdannelse.
 - Landskabsmodeller – herunder analyse af de naturgivne begrænsninger.
 - Bæredygtig byudvikling i nye bydele – særligt fokus på ledningsforsyning.
- Der er gennemført interviews med nøglepersoner inden for erhverv, undervisning, kultur, politik og forvaltning. Baggrundsmaterialet er samlet i 12 plannoter der danner grundlag for masterplanen.
- Behov for nye boligområder, da rummeligheden kun dækker behovet de næste 2-4 år.
 - Fastlæggelse af linieføringen for en kommende motorvej fra Vejle via Herning til Holstebro, så den kan fungere som ydre ringvej.
 - Fremtidens center- og detailhandelsstruktur med dannelse af et aflastningscenter.
 - Bynær placering af fremtidens IT-erhverv.
 - Holstebros rolle i landsdelscentersamarbejdet.
 - Holstebros rolle som uddannelsesby.
 - Befolkningstilvækst på ca. 4.600 personer frem til 2025.

Udfordringer

Masterplanen bygger på en opfattelse af at Holstebro Kommune står overfor følgende udfordringer og muligheder:

Perspektiver

Masterplanen vil blive brugt som fundament for en sammenhængende bypolitik og som ledetråd for den fysiske planlægning i Holstebro mange år frem.

Bypolitisk set tager masterplanen nogle helt nye felter op, som skal udvikles i et tæt samarbejde mellem de berørte parter indenfor erhverv, kultur, undervisning og kommunen.

Planen skal selvfølgelig revideres, men den er bevidst holdt på det overordnede plan, så den vil være "robust" overfor de ændringer der vil komme.

Mange dele af planen vil indgå i strategidelen til den næste kommuneplan.

Erfaringerne fra arbejdet med masterplanen er at der bør afsættes mandskabsmæssige ressourcer internt, så arbejdet kan gøres færdig i et forholdsvis kort forløb. Konsulentbistand er fin at bruge til strukturering og som inspirator, men substansen bør helt klart bearbejdes lokalt i tæt samspil mellem borgere, politikere og administration. På den måde bliver ejerskabet også klart.



Det har været en rigtig god proces for Økonomiudvalg og Byråd at diskutere de langsigtede mål og strategier for byens fremtid. Vi politikere har fået lejlighed til at forholde os til, hvordan vi ønsker at Holstebro skal være at leve i. Da tids-

perspektivet er 25 år, har vi kunnet diskutere frigjort fra de sædvanlige partipolitiske eller taktiske hensyn, der jo ofte styres ud fra en tids-horisont på fire år ad gangen.

Arbejdsprocessen har også været en god indgang til at afklare Holstebro's rolle i det nye landsdelscenter-samarbejde med Struer, Herning og Ikast.

Sidst, men ikke mindst, skal Masterplanen være vores udgangspunkt for en koordineret bypolitik der skal udvikles på 9 indsatsområder i de kommende år.

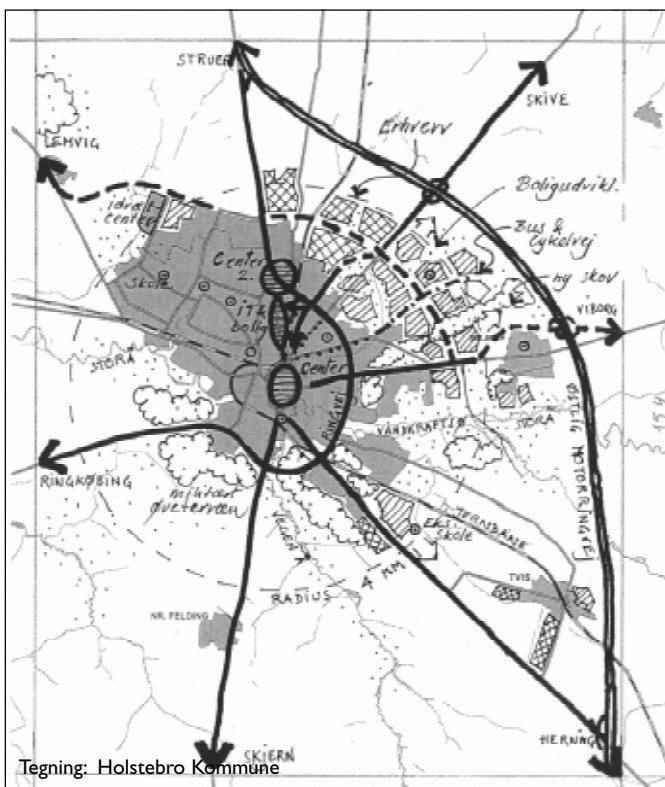
Borgmester Arne Lægaard

Masterplanen

Masterplanen er hverken en byplan, kommuneplan eller dispositionsplan i gængs forstand. Den er en politisk vision for bysamfundet. Holstebros udvikling de næste 25 år – en bypolitik – samt retningslinier for den fysiske byudvikling.

Masterplanen har fire dele:

1. Overordnet vision og værdier for byudviklingen.
2. Bypolitik som beskriver mål og strategi på 9 indsatsområder.
3. Overordnet fysisk strukturplan.
4. Samarbejde og partnerskab. Masterplanen er i høj grad et idékatalog. Den er en ramme for kommune- og lokalplanlægning og fremtidige projekter.



Tegning: Holstebro Kommune

Strategi og byudvikling

Eksempel Hinnerup Kommune



Byrådet er valgt til at træffe beslutninger til gavn for borgerne, og som borgmester er det min opgave at lede den kommunale administration, forbedre beslutningsgrundlaget og gennemføre de beslutninger, der træffes.

Det er uendelig vigtigt, at beslutningsgrundlaget er

godt, og at Byrådets visioner og mål er klare og tilgængelige.

Derfor er det helt naturligt at vi i Hinnerup Kommune benytter kommuneplanen og den årlige budgetlægning og dialog med borgerne som beslutningsgrundlag. Det giver mulighed for at sætte den enkelte i centrum. Vores strategi er enkelt sagt

- stabil og styret udvikling,
- sund økonomi,
- tillid og troværdighed,
- gode levevilkår.

Borgmester Niels Berg

Strategi giver resultater

Mange års strategisk arbejde med kommuneplanen som grundlag har skabt resultater i Hinnerup Kommune.

Hinnerup Kommune er begunstiget af sin beliggenhed i Århusområdet, som er en region med vækst. Siden kommunesammenlægningen er Hinnerup Kommune vokset fra en landkommune med ca. 5.500 indbyggere til en velfungerende og attraktiv forstadskommune med ca. 11.200 indbyggere. Hinnerup Kommune er en af de kommuner der har haft størst andel af væksten i regionen.

Langsigtet strategisk arbejde

Fundamentet i Hinnerup Kommunes strategi har stået fast siden de første skitser til en dispositionsplan blev udarbejdet for snart 30 år siden. Her blev de visioner og værdier skabt som udviklingen siden har bygget på.

Gennem en afklaret strategi og et godt plangrundlag har Hinnerup Kommune været parat når udviklingsmulig-

hederne har vist sig, og kommunen har haft viljen til at fastholde helheden og koordinere de mange enkeltelementer der skal til for at skabe en velfungerende kommune.

Kommuneplanen er bortset fra 1989 revideret hvert 4. år siden den første kommuneplan i 1985.

Hele bydele med hensyn

Bag udviklingen af kommunens nye bydele har ligget et mål om at skabe "hele bydele".

I alle større byudviklingsområder udarbejder Hinnerup Kommune landskabsanalyser og strukturplaner for at sikre sammenhæng og kvalitet i områderne. Strukturplanerne indgår i kommuneplanen.

De nye bydele har en klar adskillelse fra værdifulde naturområder og landskaber og er opbygget med bydelens servicefunktioner i centrum. Bydelene er opbygget med en konsekvent adskillelse af trafikken der sikrer et fredeligt nærmiljø og gode stierforbindelser til skole, rekreative områder og bymidte.

Der har i mange år været meget stor efterspørgsel efter parcelhusgrunde, men Hinnerup Kommune har fastholdt strategien om at nye bydele skal indeholde varierede boligformer til forskellige familietyper og aldersgrupper.

Der er opført et nyt ældrecenter og der er indrettet nyt rådhus i det fraflyttede plejehjem.

Styret udvikling

Der er tæt koordinering mellem boligudbygningen og udbygningen af kommunens servicetilbud.

Befolkningsprognosen og elev- og klassetalsprognosen revideres hvert år og bruges til løbende justering af boligbyggeprogrammet, kommunale jordopkøb, byggemodning, grundsalg mv.

Den tætte koordinering har sikret ro om udvikling af skolerne og andre servicetilbud over hele perioden, hvor indbyggertallet er fordoblet.

I perioder har Hinnerup Kommune stoppet eller begrænset grundsalget for at afstemme behovet med kapaciteten på kommunens skoler, børnehaver mv.

Sideløbende med befolkningsudviklingen er der sket en udvidelse af service- og kulturtilbudene i form af fx et bibliotek og kulturhus, svømmehal, ældrecenter, ældreboliger i bymidten, rådhus og børnehaver.

Arbejdspladser

Ud fra målet om at udvikle sig som en hel kommune har Hinnerup Kommune fulgt

boligudviklingen op med erhvervsudvikling.

I 1986 blev der udarbejdet en erhvervsstrategi der omfattede en undersøgelse af flytteønskerne hos 105 virksomheder og deres krav til et moderne erhvervsområde.

Der blev afholdt et erhvervsseminar, udarbejdet en strukturplan for et nyt erhvervsområde, og der blev opkøbt jord.

Det nye erhvervsområde ligger i Søften tæt på den jyske motorvej. Hinnerup Kommune har fastholdt de oprindelige krav til erhvervstyper, arkitektur mv.

Efter en langsom start er der nu kommet gang i udviklingen af området. Fra 1993 til 1999 er der skabt ca. 90 nye arbejdspladser om året i kommunen.

Trafik

Hinnerup Kommune lægger vægt på at skabe gode alternativer til biltrafikken.

En stor del af stiplanen som indgår i kommuneplanen, er realiseret, og Hinnerup Station er genåbnet.

Der er nye planer om nærbane mellem Århus og Randers med station i bl.a. Søften. Derfor blev nærbanestation et af hovedtemaerne i kommuneplanrevision 2001. Det er nu afklaret hvor nærbanestationen skal ligge, der har været en positiv debat i Søften, og der er afklaring med amtet.

Den gennemkørende trafik i bymidten er omlagt og bymidten er ved at blive forskønnet for at bevare konkurrenceevnen.

Strategisk redskab

Det politiske ejerskab til kommuneplanen sker ved en meget aktiv deltagelse i kommuneplanlægningen og ved brug af kommuneplanen som grundlag for behandling af budget og aktuelle sager.

Chefgruppen er administrativt ansvarlig for kommuneplanlægningen og ser det som en fælles opgave "at drive forretningen Hinnerup Kommune" med kommuneplanen som det strategiske grundlag.

Kommuneplanens opbygning

Kommuneplan 2001 indledes med "Strategi for udviklingen". Her beskrives kommunens situation, nye udfordringer, kommunens rolle i den

regionale udvikling og de overordnede sigtelinier for kommunens udvikling.

De efterfølgende temaer (bymønstre, boliger, erhverv, trafik osv.) indeholder overordnede mål og konkrete handlinger, som bl.a. omfatter en række konkrete projektforslag fra borgerne.

Samspil med budgettet

Kommuneplanen er koordineret med budgettet. Der er overensstemmelse mellem målene i kommuneplanen og budgettet, og kommuneplanens mange forslag til konkrete projekter tages op hvert år ved budgetlægningen.

Strukturplan for ny bydel ved planlagt nærbanestation i Søften



Kvalificeret debat

Det vedvarende strategiske arbejde betyder at den offentlige debat om kommuneplanen ikke starter forfra hver gang, men kan ske på et kvalificeret grundlag. Da strategi-

ens hovedtræk har ligget fast i mange år, har Hinnerup Kommune valgt en debatform hvor involveringen af borgerne koncentrerer sig om emner, fx placering af nærbanestation hvor strategien er under udvikling eller ændring.

Fælles planstrategi

Eksempel Trekantområdet Danmark



I Trekantområdet Danmark følger vi op på Regeringens udnævnelse af området til landsdelscenter ved at udarbejde en fælles hovedstruktur. Forud for hovedstrukturen udarbejder vi en

fælles planstrategi der udpeger den fælles vej vi vil gå i Trekantområdet. De 8 kommuner har netop været igennem en debatperiode hvor politikere, erhvervsfolk, borgere mv. ud fra debatoplægget "Strategi for landsdelscenter" diskuterede i hvilken retning udviklingen skal ske. På baggrund af debatten udarbejder vi en endelig strategi der godkendes i de 8 byråd.

Per Bødker Andersen
Formand for Trekantområdet Danmark

Nyt landsdelscenter

Trekantområdet Danmark blev udpeget som landsdelscenter af Regeringen i foråret 2000. Det består af Børkop, Fredericia, Kolding, Lunderskov, Middelfart, Vamdrup, Vejen og Vejle Kommuner. De otte byråd har sat et samarbejde i gang om en fælles planstrategi og hovedstruktur.

Fælles strategi

Efter vedtagelsen af en fælles planstrategi og hovedstruktur skal de otte kommuner revidere kommuneplanens

rammedel og udarbejde deres egne temaplaner.

Den fælles planstrategi er byrådenes oplæg til debat om en strategi for Trekantområdets udvikling de næste 12 år. Oplægget til strategi for landsdelscentret er godkendt af de otte byråd i juni 2001.

Hovedstrukturen er en overordnet fælles del af de otte kommuners kommuneplaner.

Overordnet vision

Strategien tager udgangspunkt i at kommunerne hver især har en række specialer og kvaliteter som i fællesskab giver

mange flere muligheder end kommunerne har hver for sig.

Visionen er at Trekantområdet bliver en åben grøn storby der består af flere byområder. Det skal være naturligt at bo i Vamdrup, dyrke sport i Lunderskov, arbejde i Kolding, høre musik i Fredericia, gå i teatret i Vejle, gå på restaurant i Børkop, tage i skoven i Vejen og sejle i Middelfart.

Seks indsatsområder

I forlængelse af den overordnede vision er der udpeget seks indsatsområder:

1. Bosætning
2. Erhverv
3. Uddannelse
4. Godstransport
5. Persontransport
6. Storbyliv

Hvert indsatsområde er beskrevet med fakta, visioner, strategier og initiativer.

Bosætning som eksempel

Det er **visionen** at skabe et sammenhængende og fremtidsorienteret boligmarked i Trekantområdet.

Strategien er at det tætte boligbyggeri især skal ske i de større byområder med mange muligheder for byliv og service, at bosætning i midtbyerne skal fremmes gennem byfortætning og byomdannelse, og at boligerne skal blandes med service, erhverv og kulturtilbud for at skabe et mangfoldigt og aktivt byliv.

Eksempler på **initiativer**:

- Nye attraktive studieboliger i centrum nær uddannelsesinstitutionerne og den kollektive transport.

- Omdannelse af nedslidte områder i bymidterne.
- Nye attraktive boligområder i det åbne land ved at etablere søer og rejse skov.
- Nye attraktive områder i byerne ved kanaler, søer og byparker.
- Byøkologiske projekter.

Erhverv som eksempel

Visionen er ét integreret erhvervsliv og arbejdsmarked i Trekantområdet – med hovedvægt på vidensbaseret udvikling af eksisterende og nye styrkepositioner.

Strategien er at styrke områdets konkurrenceevne ved at understøtte de kompetencer der er i området i forvejen. Der skal sættes på hele kæden fra forskning, via produktion til distribution. Trekantområdet mangler især styrke inden for forskning og uddannelse.

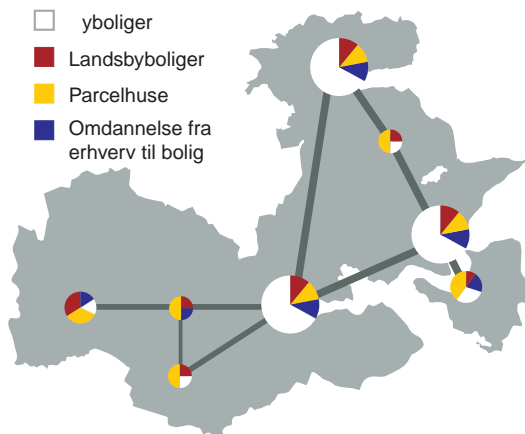
Erhvervsplanlægningen skal sikre at der er tilstrækkeligt med attraktive og forskelligartede lokaliseringmuligheder der placeres de bedst egnede steder i Trekantområdet.

Eksempler på **initiativer**:

- Fælles planlægning af erhvervsområder.
- Styrkelse af eksisterende erhvervskompetencer og vurdering af potentialet for at skabe nye styrker.
- Udvikle et klassifikations-system der sikrer optimal lokalisering af virksomheder.
- Sikre høj arkitektonisk kvalitet i erhvervsbyggeriet og god sammenhæng mellem erhvervsbyggeri og landskab.

Sådan skal de næste 12 års ca. 13.000 boliger opføres

- yboliger
- Landsbyboliger
- Parcelhuse
- Omdannelse fra erhverv til bolig



Fælles strategi for landdistrikter

Eksempel Vendsyssel Udviklingsråd



Blandt en række fælles indsatsområder under Vendsyssel Udviklingsråd har udviklingen i landdistrikterne høj prioritet. For at skabe et fæl-

les plangrundlag har vi udarbejdet en fælles landdistriktspolitik. Målet er at tydeliggøre og profilere de mange udviklingsmuligheder der findes i landdistrikterne og at skabe et fælles grundlag for kommuneplanlægningen og et bindeled mellem Regionplanen, den tilhørende landdistriktsredegørelse for Nordjyllands Amt.

Knud Rødbro
Borgmester og formand for den lokale aktionsgruppe

Vendsyssel Udviklingsråd

De ni nordligste kommuner i Danmark har i 1992 dannet Vendsyssel Udviklingsråd, som er et formaliseret erhvervs- og udviklingssamarbejde. Formålet er at skabe resultater gennem samarbejde. Egnen må i forhold til mere gunstigt stillede områder trodse en række særligt vanskelige vilkår for at få del i udviklingen.

Fælles udviklingsplan

Løkken-Vrå, Hirtshals, Sindal og Sæby Kommuner har under Vendsyssel Udviklingsråd lavet en fælles udviklingsplan som led i EU's Leader+ program. I forlængelse af udviklingsplanen for de 4 kommuner er en fælles strategi for landdistrikterne i alle 9 kommuner under udarbejdelse. Strategien svarer på mange måder til en fælles planstrategi.

Områdets regionale rolle

Strategien bygger på analyserne i Nordjyllands Amts landdistriktsanalyse suppleret med en beskrivelse af det regionale bysamspil som området indgår i og påvirkes af. De større omkringliggende byers udvikling og styrkepositioner giver både

begrænsninger og muligheder for områdets egne byer, og områdets egne byer har forskellige forudsætninger for udvikling.

Det generelle billede er at tilbudene i områdets byer udtyndes i takt med at de store byer vinder frem. Samtidig specialiseres området i rollen som bosted og som den trygge og gode ramme om det nære liv.

Vision

Visionen er at styrke grundlaget for livet og livskvaliteten i området ved at udnytte de naturlige og menneskelige ressourcer og ved brug af ny teknologi og nye organisationsformer.

Mål

I byerne er det målet at de skal være områdets grundpiller for beskæftigelse og specialiserede kultur-, uddannelses- og servicetilbud. Byerne er forskellige. Det er målet at byerne hver for sig udnytter deres naturgivne og kulturelle ressourcer til at udvikle særlige styrkepositioner og dermed øge områdets samlede konkurrencedygtighed og udviklingsmuligheder.

Målet i landsbyerne og landområderne er at styrke de nære livskvaliteter og øge deres kvaliteter som et godt sted at bo. Der skal derfor sættes på at skabe velfungerende sociale netværk, at skabe gode og trygge rammer om det nære familieliv og udvikle nye måder at dække de basale service-tilbud på.

Lokal aktionsgruppe

Der er nedsat en lokal aktionsgruppe under Vendsyssel Udviklingsråd. Gruppen har repræsentanter fra erhvervslivet, organisationer, landsbyerne, foreningslivet mv. fra de 4 kommuner og skal sikre fremdriften i gennemførelsen af strategien. Strategien iværksættes ved at byer og landsbyer laver en lokal udviklingsplan for deres eget område.

Fælles strategi for landdistrikter

- Rammebetingelser**
- Kraftig regionalisering.
 - Centralisering af arbejdspladser og specialiseret service i de store byer.
 - Udtynding i områdets byer.
 - Mosaikpræget billede af høj- og lavstatusområder.
 - Velfungerende lokale netværk afgørende i landsbyerne.
 - Befolkningsfremgang i byerne.
 - Befolkningsstilbagegang i landsbyer og landområder.
 - Lav andel af børn, unge og erhvervsaktive.
 - Høj andel af ældre.
 - Unge flytter fra området.
 - Familier flytter til området.
 - Mange selvstændigt erhvervsdrivende.
 - Styrker indenfor bla. turisme, fiskeri, landbrug og havnevirksomhed.
 - Lavt uddannelsesniveau.

Vision

Udvikling af området ved udnyttelse af dets naturlige og menneskelige ressourcer og ved brug af ny teknologi og nye organisationsformer.

Mål for byerne

- Helhedsorienteret indsats styret af projektgrupper:
- Hovedvægt på opbygning af styrkepositioner.
 - Et godt og kreativt udviklingsmiljø.
 - God indtjening og nye arbejdspladser.

Mål for landområderne

- Helhedsorienteret indsats styret af projektgrupper:
- Attraktive bosætningssteder.
 - Et stærkt landbrug i balance med omgivelserne.

Kilde: Udviklingsplan for landdistrikter, Vendsyssel Udviklingsråd. April 2001

Strategi og bæredygtig byomdannelse

Eksempel Ringkøbing Kommune

Fra nederlag til sejr

En god strategi for omdannelse af havnen har vendt nederlaget da Nordsøværftet lukkede, til en sejr. Byomdannelsen i Ringkøbing er også et eksempel på bæredygtig byudvikling. Et forladt byområde genbruges og bliver til en levende bydel med blandede anvendelser.

Nordsøværftet lukkede

Det hæderkronede skibsværft Nordsøværftet var en af de største arbejdspladser i Ringkøbing Kommune. Da værftet lukkede i 1997 gik 400 arbejdspladser tabt. Lukningen var en et alvorligt slag for Ringkøbing Kommune.

Strategi og handlekraft

På grund af havnearealets betydning for Ringkøbing var Byrådet ikke i tvivl om strategien. De forladte havnearealer skulle hurtigst muligt ryddes og udnyttes, og Byrådet var villig til at bruge de nødvendige ressourcer.

Byrådet valgte at være både planlægger, katalysator og investor for at sikre at omdannelsen kom hurtigt i gang.

Masterplan

For at styre omdannelsen udarbejdede Ringkøbing Kommune en masterplan for det samlede havneområde. Masterplanen lagde vægt på

- at åbne Ringkøbing mod vandet og give byen en ny og spændende havnefront,
- at skabe en ny og levende bydel med blandede anvendelser i form af boliger,

butikker, kontorer mv. i den centrale og bynære del og let og tung industri på "Erhvervsøen".

- at skabe god sammenhæng med Ringkøbings bevaringsværdige bykerne.
- at give borgerne og områdets mange turister et attraktivt byrum med Beddingen som trækpladser og med sti gennem hele området og rundt om Erhvervsøen.

Masterplanen giver plads til ca. 40 boliger og 4.600 m² butikker, kontorer mv.

Effekter

Inden kommunen overtog arealet købte Vestas Nordsøværftets nyere værftsbygninger på Erhvervsøen. Her har Vestas etableret en ny fabrikk, der udnytter nogle af de kom-



Værftets lukning var et stort problem og en stor mulighed. Byrådet var fra starten helt klar på, at en ny anvendelse af området krævede en helhedsplan og store investeringer. Masterplanens ide om en ny bydel med en

blanding af boliger, erhverv og rekreation opfyldte byrådets ønsker. Den var samtidig så konkret udformet, at der kunne styres efter den i detaljer. Og det bliver der. Den nye bydel tegner sig nu på havnen som beskrevet i masterplanen. Den nye bydel udtrykker overgangen fra industrisamfund til videns- og oplevelsessamfund og blander med det gode fra fortiden med det spændende fra fremtiden.

Hans Østergård
Borgmester

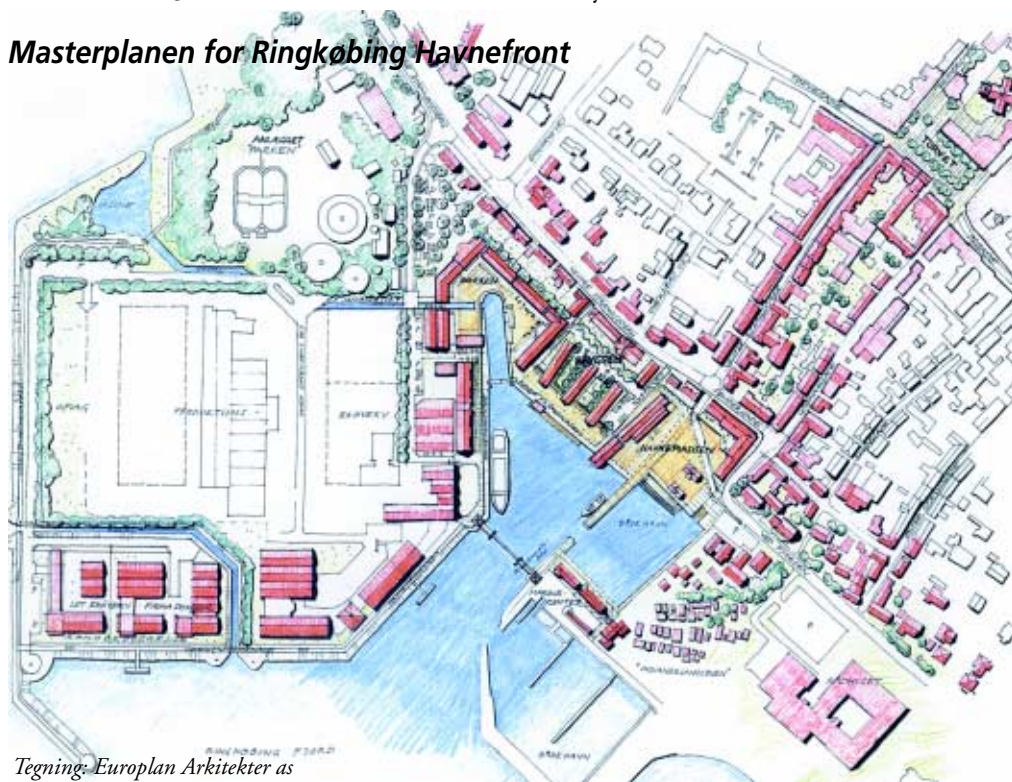
petencer inden for jern- og metalbranchen, som Nordsøværftet havde opbygget.

Samtidig styrker den nye havnefront Ringkøbings profil som en attraktiv by med en smuk og velbevaret bykerne. Den nye havnefront øger Ringkøbings konkurrencedygtighed som turistby og som en aktiv erhvervsby, hvor

det er vigtigt at kunne tiltrække medarbejdere.

Den tidligere forureningsbelastning fra værftet er væk og erstattet af miljøvenlige anvendelser. Jordforureningen er fjernet og materialerne fra nedbrydningen af bygninger m.v. blev genbrugt bl.a. som fyld under områdets nye befæstede arealer.

Masterplanen for Ringkøbing Havnefront



Tegning: Europlan Arkitekter as

Strategi og partnerskab

Eksempel Københavns Kommune

Valby industriområde ligger op til Valby Station på et stort areal der kan indgå i Valby bymidte. Aktiviteterne i det store område havde i flere år været under afvikling og forandring. Under det københavnske bydelsforsøg brød mange års uenighed om den fremtidige anvendelse frem. Efter aftale mellem Københavns Kommune og miljø- og energiministeren iværksatte kommunen et eksempelprojekt for området, og der blev dannet en gruppe af grundejere, developer, Valby Bydelsråd, Københavns Kommune og med Miljøministeriets Landsplanafdeling som formand.

For at skabe fremdrift i dialogen tilknyttedes en neutral planlægger der sammen med gruppens sekretariat med mellemrum tegnede planer for området der viste hvad der blev talt om. Planskitserne var til stor gavn for diskussionen og forholdet til offentligheden. Det lykkedes at fremlægge en vision og et realistisk planlægningsgrundlag. Det består af fælles mål og en helhedsplan med uddybende tekster og rumlige tegninger. Planlægningsgrundlaget blev udstillet, fulgt op i den lokale avis og drøftet på et borgermøde. Planen blev accepteret af Valbyborgerne og dannede derefter grundlag for kommunens lokalplan.

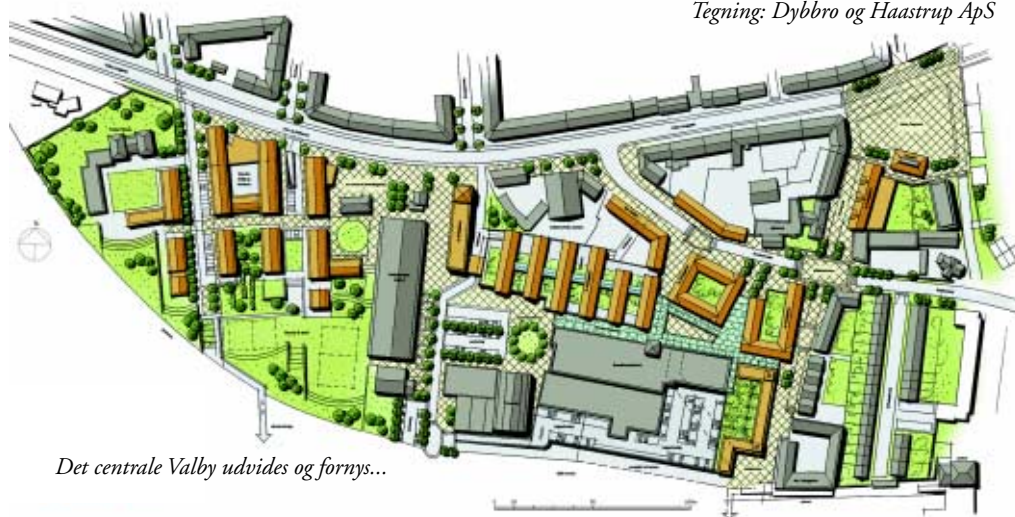
Forud for den endelige aftale mellem planlægningsmyndighed, grundejere og developer om at gøre planen til virkelighed blev der ført intense drøftelser om at koordinere de kommunale sektorer planer i bydelen så også kommunens servicebehov kunne tilgodeses. Det skabte nye løsninger, og de blev sikret i kommunens budget.

Valby er et eksempel på at tidlig inddragelse af væsentlige parter og en god proces kan bidrage til byrådets strategi og føre til realistiske planer og en bedre bykvalitet, blot kravet om kvalitet holdes fast gennem hele dialogfasen.

Eksempelprojektet har skabt nye tanker – og enighed mellem de private og offentlige interesser. Begge sider bidrager til at vi nu får udvidet bymidten i Valby med nye veje, gader, stier, bygninger, torve og friarealer. Det lykkes at genanvende historiske industribygninger og at indpasse butikker, boligtyper, ældreboliger, skole, fritid og kultur. Samtidig kan vi udnytte nærheden til Valby Station.



Jens Kramer Mikkelsen
Overborgmester



Tegning: Dybbro og Haastrup ApS



Strategi for bymidte og detailhandel

Eksempel Sorø Kommune



Bymidten i Sorø har gennemgået en fornyelse. Vi står i dag med en smuk bymidte som understreger at vi lægger vægt på kvalitet, kunst og kultur. Det er gen-

nem den prioritering at Sorø går ind i konkurrencen med de større kommuners dis-countcentre.

Med bl.a. byfornyelse, nyt boligbyggeri og trafikforbedringer i bymidten har Sorø bevaret et attraktivt handelsmiljø der er krydret med kunstneriske oplevelser. Hertil kommer Holberg-Arkaden der indvies ultimo 2001 med et glasoverdækket indkøbsmiljø og kulturelle aktiviteter.

Borgmester Ivan Hansen

Strategi for detailhandel

Sorø Kommune har i flere år arbejdet strategisk på at styrke Sorøs detailhandel, der er i hård konkurrence med større byer og butikcentre.

Detailhandlen er klemt

Sorø er en gammel købstad med ca. 6.500 indbyggere. Byen ligger smukt ved Sorø Sø.

Tæt på Sorø er der flere større og stærkere indkøbsbyer og butikcentre. Der er kun 15 km til Slagelse (Bilka og Vestsjællandscentret med OBS) og 25 km til Næstved Storcenter.

Ligesom i mange andre mindre og mellemstore byer afspejler den regionale konkurrence sig i at detailhandlen i Sorø står svagt inden for udvalgsvarer, men stærkt inden for dagligvarer.

Strategi for detailhandlen

Sorø Byråd nægtede at acceptere at byen efterhånden mistede sin detailhandel og livet i byen som helhed. Sorø valgte at satse på "kulturkvalitet" som middel til at modvirke effekten af de hårde udefrakommende rammebetingelser.

Strategien er siden blevet iværksat gennem en lang række initiativer.

Trafikken omlagt

Den gennemkørende trafik i bymidten er flyttet fra hovedgaden til en bagvedliggende parallelgade, og de centrale gader er forskønnet. Der er også skabt god tilgængelighed fra det nye overordnede vejnet til velbeliggende parkeringspladser, og busstationen ligger centralt placeret i kanten af bymidten.

Nye boliger i bymidten

Det blev besluttet at koncentrere det offentligt støttede boligbyggeri i bymidten. I løbet af en periode på ca. 15 år er det via bl.a. byfornyelse lykkedes at få opført 250 boliger i bymidten på arealer hvor der tidligere overvejende har ligget erhverv.

Krav til facader og arkitektur

Sorø Kommune stiller store krav til facader og arkitektur i bymidten ud fra et ønske om at sikre et helstøbt bymiljø af høj kvalitet. Det sker gennem lokalplaner, byfornyelse og facadevejledning.

Kulturen fremmes

Kulturoplevelser er et væsentligt element i strategien, hvor kulturtilbud og butiksliv supplerer hinanden. Der er udarbejdet en plan for en "kulturkarré" opbygget om bl.a. det eksisterende bibliotek og Sorø Museum.

Detailhandlen koncentrerer

Sorø Kommune arbejder på, at koncentrere de tilbageværende butikker mest muligt i det centrale byområde. Det

væsentligste enkeltelement er at etablere en butikssarkade med et glasoverdækket indkøbsmiljø der har adgang fra byens hovedstrøg. Efter et større forberedende arbejde hvor Sorø Kommune har spillet en aktiv rolle, er butikssarkaden nu under opførelse. Arkaden kommer til at indeholde en række nye butikker og kulturelle indslag og vil give de samme muligheder for indendørs oplevelser og aktivitet som de større omkringliggende byer tilbyder.

Butikssarkaden



Tegning: Arkitektfirmaet Tegnestuen, Steudel og Knudsen Pedersen A/S

Strategi for bevaring og udvikling

Eksempel Ribe Kommune



I Ribe by har vi et enestående bymiljø der gør det til noget helt særligt at besøge byen. Seværdighederne er mange, og fra politisk side gør vi hvad vi kan for at værne de mange, smukke bygninger og miljøer der er

bevaret. Vores største udfordring er at kombinere bevaring af middelalderbyen og samtidig sikre udvikling. Vi hilser nye initiativer velkommen, men i Ribe sker udviklingen med respekt for det bestående og i dialog med borgere og forretningsdrevende. Ribe er Danmarks ældste by, og nogle kalder den også den smukkeste, andre igen for verdens mindste storby. Efter min mening er den alle tre ting.

**Borgmester
Preben Rudiengaard**

Store bevaringsinteresser

Ribe har sin oprindelse i det 6. århundrede og er Danmarks ældste by. Samtidig er den en af de bedst bevarede byer. Ribe opstod som en vikingeboplads ved Ribe å og har langt tilbage været et vigtig handelssted og domkirkeby fra 1200-tallet.

Den gamle middelalderby er et stort turismål med ca. 1 mio. gæster årligt.

Plads til udvikling

Samtidig med at Ribe er en meget bevaringsværdig by, skal

der også være plads til at Ribe kan udvikle sig.

Den tidlige bevaringsindsats

Ribe Kommunes første bevaringsværktøj var en bevaringsdeklaration fra 1963. Den sikrede at alle ydre ændringer skulle godkendes af Byrådet.

I 1969 blev der udarbejdet en bevaringsplan for Ribe. Planen var ikke bindende, men den støttede borgere og myndigheder i deres arbejde med bevaring.

Næste skridt blev taget i 1990 hvor Ribe Kommune

udarbejdede et kommuneatlas i samarbejde med Skov- og Naturstyrelse.

En ny strategi

Gennem arbejdet med kommuneatlas blev Ribe Kommune opmærksom på behovet for en samlet strategi for bevaring og udvikling i Ribe.

Bevaring og udvikling kan betragtes af og til som to modsatte interesser, men i Ribe er bevaring og udvikling forenet. Potentialet i byens historiske kvaliteter er også byens styrke og kilden til udvikling.

Bevaring

Strategiens bevaringsdel består i at sikre de eksisterende bevaringsværdier. Til brug for det har Ribe Kommune en række bevaringsværktøjer.

Kommuneplanen indeholder de overordnede mål om bevaring.

Kommuneatlas beskriver bevaringsværdierne.

Deklarationen fra 1963 og lokalplaner fastlægger spille-regler.

Herudover har Ribe Kommune udarbejdet en række vejledninger om fx tilbygning, renovering og vedligeholdelse af huse, skiltning, belysning og butiksfacader, indpasning af ny bebyggelse, byens parker, alléer og private friarealer samt offentligt design.

Bevaringsarbejde udvikles til stadighed med finpudsning af værktøjerne, men det er efterhånden velkendt stof. Derimod er det offensive udviklingsarbejde en stor udfordring.

Udvikling

Udfordringen er at udnytte potentialet i Ribes bevaringsværdier på en sådan måde at de nye historiske "lag" af by, der lægges uden på og oven i den eksisterende, bidrager til at styrke byens identitet, kvaliteter og livsgrundlag.

Ribe Kommune valgte i forlængelse af kommuneatlasarbejdet at nedsætte grupper om udviklingsarbejdet med bl.a. erhvervsfolk. Grupperne udarbejdede målsætninger for et nyt bykoncept og en række projektforslag til udviklingen af byen og dens erhverv.

I forlængelse heraf har Ribe arbejdet målrettet på at styrke turismen med udgangspunkt i bevaringsværdierne. Vikingemuseet er en ny stor attraktion og Ribe Byferie styrker overnatningstilbudet. Ribe Byferie er opført i overensstemmelse med retningslinierne for opførelse af ny bebyggelse. Bebyggelsesstrukturen, husenes proportioner og materialevalget har lighedspunkter med historiske bebyggelsesprincipper, mens den måde som de enkelte elementer bruges på signalerer at byggeriet er nutidigt.

Ribe byplan

I Ribe Byplan fra 1999 er bevaringsstrategien sammenfattet. Ribe Byplan indeholder status, politiske mål og de indsatsområder der skal arbejdes med de kommende år, samt konkrete projekter som skal indgå i kommunens videre arbejde med bevaring og udvikling.

Ribe Byferie



Ribe Byferie styrker den byarkitektonisk noget ødelagte sydlige byfront, forstærker byens identitet og styrker livsgrundlaget.

Strategi for trafik- og byplanlægning

Eksempel Nakskov Kommune

I Nakskov Kommune fungerer kommuneplanen som et aktivt styringsinstrument eksempelvis i forbindelse med trafik- og byplanlægningen. Med Nakskovs begrænsede ressourcer handler det om at finde løsninger som udstråler god kvalitet og lang holdbarhed. Byens rum er ansigtet til byens borgere og gæster. Nakskov Kommune ofrer derfor mange ressourcer på at vedligeholde byens gaderum og pladser. Cykelsti-projektet og renovering af havne-



fronten er eksempler på projekter som har bidraget til at gøre Nakskov til en mere attraktiv by at bo og arbejde i.

Borgmester Flemming Bonne Hansen

Plangrundlag

Planlægningen i Nakskov Kommune tager udgangspunkt i et ønske om at planlægge for en bæredygtig udvikling, hvor planlægningen så vidt muligt foretages med et helhedssigte og på tværs af sektorer. For trafikplanlægningen i kommunen betyder det bl.a. at aktiviteterne koordineres med den samlede byplanlægning. I praksis benyttes kommuneplanen meget aktivt som det overordnede plangrundlag.

Kommunen har udarbejdet en trafikikkerhedsplan og en trafik- og miljøhandlingsplan som begge er indarbejdet i kommuneplanen.

Trafikken i Nakskov

Omkring Nakskovs gamle centrum er i dette århundrede opbygget ring- og radialveje. Senest er anlagt en omfartsvej nord om byen i god afstand til bymæssig bebyggelse. Byen har i det store hele et harmonisk og funktionelt vej- og stisystem.

Selvom Nakskov i de seneste årtier har mistet mange af

sine større og mindre virksomheder, er optimismen bevaret. Det er synliggjort i den omfattende trafiksanering i byens centrum, en stor indsats på byfornyelsesområdet, og senest i den smukke kajrenovering i Havnegade.

I Nakskov har bilismen, som i mange andre danske byer, præget planlægningen. Den udvikling har Nakskov gjort store anstrengelser for at vende. Nu er fokus i stedet rettet mod færdselssikkerhed og bedre miljø.

Cykelrute-projektet er banebrydende for denne udvikling i Nakskov Kommune.

Cykelrute-projektet

Cykelruten i byens centrum blev anlagt i perioden 1988-91 med støtte fra Trafikpuljen. Siden er projektet udvidet til at handle om hele byen og har også her opnået støtte fra Trafikpuljen i 1995 og 1996.

Cykelrute-projektet er gennemført efter et konsekvent designprogram. Det gav bymiljøet et løft og har bidraget til en generel byfor-skønnelse. Selve cykelruten er

blevet et positivt aktiv hvor der både kan måles en større tilfredshed hos trafikanterne og et fald i antallet af færdselsuheld. I 1992 førtes cykelruten et stykke ud mod Rosnæs. Strandpromenaden ved Møllebugten blev istandsat både til vand- og landsiden. Langs vandsiden blev der etableret en dobbeltrettet cykelsti. I disse år anlægges den sidste del af cykelruten i byens centrum.

I kølvandet af renoveringen af vandsiden i Havnegaden følger nu renovering af selve Havnegade.

Havnen

Havnen er beliggende tæt ved fjorden og lige ved Nakskovs gamle bycentrum, hvilket gør at den kan udnyttes som et aktiv til rekreative formål af både turister og lokalbefolkning. Med den seneste renovering af Havnegadekajen har kommunen søgt at skabe nyt

liv i havneområdet. Fra at være et sted fuldt af liv er Havnegade gennem årene blevet reduceret til en uoverskuelig, lærmende og uheldstunget færdselsåre. En økonomisk svækkelse med flere virksomhedslukninger har medført at byen ikke har haft økonomi til at vedligeholde arealet.

Vendepunktet kom i 1995, hvor kommunen med støtte fra forskellige offentlige myndigheder, fik mulighed for at renovere havnearealet og en delstrækning af Havnegade. Ambitionen var at få havn og by til igen at tale sammen. Med et godt plangrundlag og et anlægsbudget på 20 mio. kr., er det lykkedes at skabe rekreative og attraktive gader og pladser. Planlægningen har fokuseret meget på vandsiden af havnegade. Indtil videre er det kun en strækning på 150m af havnegade, der er renoveret, men på sigt er det planen at renovere hele strækningen.



Udsigt over det renoverede område ved havnen

Nye udfordringer og lokale potentialer

Eksempel Nykøbing-Rørvig Kommune

Planstrategi

Nykøbing-Rørvig har i august 2000 offentliggjort en planstrategi der består af to dele - et husstandsomdelt hæfte om Byrådets strategi og en statusdel. Kommuneplanen er vedtaget endeligt i juni 2001.

Styrkepositioner og rammer

Nykøbing-Rørvig Kommune ønsker en realistisk strategi. Derfor tager strategien udgangspunkt i kommunens eksisterende styrkepositioner og i udvikling inden for de rammer, kommunen kan påvirke.

Udfordringer

Nykøbing-Rørvig Kommune er meget attraktivt beliggende. Nykøbing By har et velbevaret købstadsmiljø der er et rigt udbud af strand- og naturområder mv. Det er et plus for turismen og handelslivet, og det giver mulighed for at tiltrække nye borgere.

I de senere år spores en tendens med ønsker om nærhed til naturen, sunde og trygge omgivelser og øget miljøbevidsthed. Kombineret med IT-udviklingen der giver større muligheder for at arbejde hjemme, forventes det at øge interessen for at bo i Nykøbing-Rørvig Kommune.

Flere ældre sommerhusejere vil i de kommende år nå en alder der giver dem mulighed for at bo helårs i deres sommerhus, eller de kan flytte ind i en helårsbolig i kommunen.

Der er et stort overskud inden for detailhandel, men kommunens position trues af udbygning af indkøbsmulig-

hederne i de større byer. Der er også mange amtslige arbejdspladser, men der er ikke sikkerhed for at de vil blive fastholdt i Nykøbing-Rørvig Kommune.

Byudvikling i Nykøbing-Rørvig Kommune er begrænset af mange bindinger for bl.a. natur- og kystområder.

Visioner og mål

Byrådet har valgt at lokal Agenda 21 skal være det overordnede tema i strategien. Bæredygtig udvikling skal være målet for alle planer og handlinger.

Boligpolitik

Nykøbing-Rørvig Kommune har valgt en tosidet boligstrategi. Der skal sættes på at tiltrække unge familier for at fremme en mere alsidig befolkningssammensætning, og Nykøbing-Rørvig Kommune skal være et godt sted at bo for de ældre.

Der skal skabes flere attraktive familie- og ældreboliger. Samtidig skal indsatsen rettes mod skoler, fritidsaktiviteter, infrastruktur, grønne områder mv.

I Nykøbing-Rørvig Kommune har vi gennemført en fuld revision af kommuneplanen. Vi har fået en kommuneplan der tager udgangspunkt i at styrke kommunens position som efterspurgt område for både fastboende og besøgende.

Det har været en frugtbar proces for Byrådet at formulere en planstrategi, og de mange aktive borgere fik en chance for at præge debatten om kommunens udvikling. Vi har indarbejdet lokal Agenda 21 i alle temaer.



Byomdannelse, bymiljøforbedring, bynære grønne områder, stier mv. er alle indsatsområder der styrker kommunen som grøn bosætningskommune.

Borgmester Vagn Ytte Larsen

Erhverv og turisme

Nykøbing-Rørvig Kommune ønsker at modvirke sårbarheden overfor nedgang i de dominerende erhverv - handel og offentlige arbejdspladser.

Der skal sættes på at tiltrække nye erhverv, fx inden for IT og det kreative, som lægger vægt på beliggenhed ved natur- og bymiljøer som fx på Nykøbing Havn.

Turismen skal udvikles på et bæredygtigt grundlag. Der er grænser for hvor meget antallet af gæster kan øges i højsæsonen. Udviklingen skal ske ved kvalitetsforbedringer og sæsonforlængelse.

Kulturmiljø og fritidsfaciliteter

Det er Byrådets mål at kvaliteterne i kommunens kulturmiljø og fritidsfaciliteter styrkes. Det er bl.a. vigtige elementer i boligpolitikken og i de erhvervspolitiske mål om at fastholde detailhandlen og tiltrække nye erhverv.

Scenarier

Planstrategien indeholder 2 scenarier - Bolig-arbejde scenariet og sommerhus scenariet. Scenarierne illustrerer forskellige udviklingsveje og dermed betydningen af at træffe strategiske valg om fremtiden.

Proces

Strategien er blevet til under en omfattende involvering af borgerne. Der har været

- indledende borgermøde som dialogmøde mellem politikere og borgere.
- målgruppearrangementer for fx børn og unge.
- temaopdelte arbejdsgrupper.



Processen - hvad siger loven?

Planloven (bestemmelser om proces fremhævet)

§23 a, Stk. 1. Kommunalbestyrelsen skal inden udgangen af den første halvdel af den kommunale valgperiode offentliggøre en strategi for kommuneplanlægningen. Kommunalbestyrelsen kan i øvrigt offentliggøre en sådan strategi, når den finder det nødvendigt eller hensigtsmæssigt. Samtidig med offentliggørelsen sendes den vedtagne strategi til Miljø- og Energiministeren og øvrige statslige, regionale og kommunale myndigheder, hvis interesser berøres.

Stk 2. Den i stk. 1 nævnte strategi skal indeholde oplysninger om den planlægning, der er gennemført efter den seneste revision af kommuneplanen, kommunalbestyrelsens vurdering af og strategi for udviklingen samt en beslutning om, enten

- 1) at kommuneplanen skal revideres,
- 2) at der skal foretages en revision af kommuneplanens bestemmelser for særlige temaer eller områder i kommunen, eller
- 3) at kommuneplanen vedtages for en ny 4-årsperiode.

Stk. 3. Ethvert medlem af kommunalbestyrelsen, der har forlangt sin afvigende mening vedrørende den i stk. 2 nævnte revisionsbeslutning tilført kommunalbestyrelsens beslutningsprotokol, kan forlange, at den afvigende mening offentliggøres samtidig med strategien med en kort begrundelse, der affattes af medlemmet.

Stk. 4. Kommunalbestyrelsen fastsætter en frist på mindst 8 uger for fremsættelse af ideer, forslag m.v. og kommentarer til den offentliggjorte strategi.

Stk. 5. Efter udløbet af fristen efter stk. 4 tager kommunalbestyrelsen stilling til de fremkomne bemærkninger. Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse hermed vedtage ændringer af den offentliggjorte strategi.

Stk. 6. Kommunalbestyrelsen foretager offentlig bekendtgørelse af, om der er vedtaget ændringer af strategien, og sender et eksemplar af den offentliggjorte bekendtgørelse til de myndigheder, som er nævnt i stk. 1.

§ 23 b. Når der er foretaget offentlig bekendtgørelse efter § 23 a, stk. 6, kan kommunalbestyrelsen udarbejde sådanne forslag til kommuneplan eller ændringer hertil, der er truffet beslutning om i strategien.

§ 23 c. Kommunalbestyrelsen kan tilvejebringe forslag til ændringer af kommuneplanen, der ikke er truffet beslutning om i en strategi, der er vedtaget og offentliggjort efter reglerne i § 23 a. Før udarbejdelsen af sådanne forslag skal kommunalbestyrelsen indkalde ideer og forslag m.v. med henblik på planlægningsarbejdet. Ved mindre ændringer i en kommuneplans rammedel, der ikke strider mod planens hovedprincipper, samt ved uvæsentlige ændringer i planens hovedstruktur kan kommunalbestyrelsen dog undlade at indkalde ideer og forslag m.v.

Stk. 2. Indkaldelsen af ideer og forslag skal indeholde en kort beskrivelse af hovedspørgsmålene i den forestående planlægning. Indkaldelse sker ved offentlig bekendtgørelse. Kommunalbestyrelsen fastsætter en frist for afgivelse af ideer, forslag m.v.

§ 23 d. Kommunalbestyrelsen skal ved forslag til revision af kommuneplanen, jf. § 23 a, stk. 2, nr. 1 og 2, forestå en oplysningsvirksomhed med henblik på at fremkalde en offentlig debat om planrevisionens målsætning og nærmere indhold. Det kan ske enten i forbindelse med offentliggørelsen af strategien eller i forbindelse med offentliggørelsen af forslaget til ændring af kommuneplanen.

§ 23 e. Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med offentliggørelsen af den i § 23 a nævnte strategi foretage ændringer i kommuneplanen, der er en direkte følge af ændringer i regionplanen eller lovgivningen, når ændringen er bindende for kommuneplanlægningen og ikke giver råderum for kommuneplanlægningen.

Planstrategi hvert 4. år

Kommunerne skal i følge planlovens § 23 a, stk. 1, offentliggøre en planstrategi i første halvdel af hver valgperiode. Offentliggørelsesstartpunktet er afgørende for om strategien er udarbejdet rettidigt.

Strategien må gerne revideres hyppigere, fx hvert eller hvert andet år.

Selv om der er offentliggjort en "ekstra" planstrategi i anden halvdel af valgperioden, ændrer det ikke på pligten til at offentliggøre en ny planstrategi i første halvdel af næste valgperiode.

Indenfor planlovens rammer er der mange muligheder for at tilrettelægge en køreplan for arbejdet med planstrategien. Det er op til de enkelte kommuner at fastlægge deres egen proces for arbejdet med planstrategien.

Den politiske vedtagelse

Vedtagelse af en strategi skal ske i den samlede kommunalbestyrelse. Beslutningen kan ikke uddelegeres til et udvalg. Den politiske vedtagelse af strategien skal efter planloven omfatte en beslutning om valg af revisionsmetode.

Afvigende mening

Ethvert medlem af kommunalbestyrelsen kan forlange sin afvigende mening til beslutningen om hvordan kommuneplanen skal revideres, indskrevet i protokollen og offentliggjort samtidig med planstrategien.

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne skal ifølge planlovens § 23, stk. 3, selv forfatte deres afvigende mening.

Offentliggørelse

Efter den politiske vedtagelse skal planstrategien i følge planlovens § 23 a, stk. 4, offentliggøres i mindst 8 uger, så borgere og myndigheder får mulighed for at fremsætte ideer, forslag og kommentarer.

Krav til offentliggørelse

Offentliggørelsen skal ske ved at der indrykkes en annonce i dagspressen eller ugeaviser om at planstrategien er vedtaget, og at den kan ses et offentligt tilgængeligt sted, fx på rådhuset eller bibliotekerne. Planstrategien bør endvidere offentliggøres i Statstidende.

Myndigheder

Samtidig med fremlæggelsen skal planstrategien sendes til Miljøministeren og øvrige statslige, regionale og kommunale myndigheder hvis interesser berøres.

Tilgængelig kommuneplan

Kommunalbestyrelsen skal i forbindelse med den offentlige fremlæggelse af planstrategien sikre at borgerne har adgang til den gældende kommuneplan. Borgerne skal have mulighed for at vurdere planstrategiens indhold i forhold til den hidtidige planlægning.

Krav om mindst én debat

Mindst én gang hvert 4. år skal kommunalbestyrelsen i følge planlovens § 23 d "forestå en oplysningsvirksomhed med henblik på at fremkalde en offentlig debat om planrevisionens målsætning og nærmere indhold". Kommunalbestyrelsen kan vælge om der skal skabes debat om enten planstrategien eller kommuneplanforslaget.

Der er ingen mindstekrav for hvilke aktiviteter der er nødvendige for at opfylde kravet om at "fremkalde en offentlig debat". Det må være et krav at alle borgere i kommunen får mulighed for at deltage i debatten, men der er ikke krav om brug af bestemte metoder.

Hvis kommunen inviterer til debatmøde hvor borgerne får lejlighed til at debattere planstrategien eller kommuneplanforslaget med repræsentanter fra kommunen, så må minimumskravene være opfyldt.

Loven forhindrer ikke at kommunalbestyrelsen skaber debat om både planstrategien og det eller de efterfølgende kommuneplanforslag.

Der kan i øvrigt skabes debat når kommunalbestyrelsen ønsker det, fx i forbindelse med forslag til kommuneplan-tillæg eller lokalplaner.

Hvis kommunalbestyrelsen vælger at der kun skal skabes debat om det ene af de to dokumenter (planstrategi eller forslag til kommuneplan), er der kun krav om at det andet

dokument skal offentliggøres.

Hvis kommunalbestyrelsen beslutter at genvedtage den hidtidige kommuneplan, så skal der skabes debat om planstrategien efter reglerne i planlovens § 23 d.

Kommunalbestyrelsen kan ifølge § 23 a offentliggøre en ny planstrategi senere i valgperioden. Der er ikke noget krav om at kommunalbestyrelsen skal skabe debat om "ekstra" planstrategier. Selvom det ikke er et krav, vil det være i lovens ånd at kommunen stiller sig til rådighed for borgere som ønsker information, lokaler til møder, debatmøde mv.

Vurdering af bemærkninger

Efter udløbet af offentliggørelsesperioden skal kommunal-

Myndigheder som skal have planstrategien tilsendt

- Miljøministeriet
- Regionplanmyndigheden
- Strukturdirektoratet

Dertil kommer andre myndigheder hvis interesser berøres alt efter det indhold planstrategien har. Også bekendtgørelsen skal fremsendes. Det kan desuden være relevant at orientere nabokommuner og andre parter.

Planlovens krav til processen

1. Strategien vedtages

Politisk vedtagelse af planstrategien med bl.a. valg af revisionsmetode.

2. Strategien offentliggøres

Planstrategien offentliggøres i 8 uger og sendes til Miljøministeriet og andre myndigheder hvis interesser berøres. Kommunen kan sætte aktiviteter i gang for at fremme debatten.

3. Byrådet tager stilling

Kommunalbestyrelsen tager stilling til de fremsendte bemærkninger og vedtager ændringer, hvis der er behov for det.

4. Evt. offentliggørelse

Hvis kommunalbestyrelsen vedtager ændringer, så skal det offentligt bekendtgøres, og de samme myndigheder som under punkt 2 skal have bekendtgørelsen tilsendt.

bestyrelsen i følge planlovens § 23 a, stk. 5 tage stilling til de fremkomne bemærkninger.

Vedtagelse af ændringer

Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med at der tages stilling til de fremkomne bemærkninger, vedtage ændringer af strategien.

Der er ikke som med kommuneplaner tale om at der først vedtages et forslag og derefter en endelig udgave. Planstrategien er vedtaget fra starten.

Der er ingen øvre grænse for hvor omfattende ændringer der kan foretages i planstrategien, og der er ikke krav

om ny debat uanset ændringens størrelse. Der kan fx træffes beslutning om en anden revisionsmetode, og der kan vælges mellem alternative strategier.

Uændret planstrategi

Hvis kommunalbestyrelsen vurderer at der ikke er behov for at ændre den offentliggjorte planstrategi, så betyder lovteksten at der ikke skal ske en endelig vedtagelse. Den oprindeligt offentliggjorte strategi er allerede vedtaget af kommunalbestyrelsen og udgør grundlaget for udarbejdelse af et kommuneplanforslag og eventuelle andre planer.

Offentliggørelse af ændringer

Kommunalbestyrelsen skal i følge planlovens § 23 a, stk. 6 foretage offentlig bekendtgørelse af om der er vedtaget ændringer af planstrategien.

Hvis der er vedtaget en anden revisionsmetode, eller hvis der er andre væsentlige ændringer af planstrategien, så skal det fremgå af bekendtgørelsen. Bekendtgørelsen kan henvise til et rettellesblad eller en tilrettet planstrategi som skal være offentlig tilgængelig.

Der er ingen krav om at planstrategien skal tilrettes som ét dokument, men i praksis vil mange kommuner sikkert vælge at rette planstrategien til som et samlet dokument.

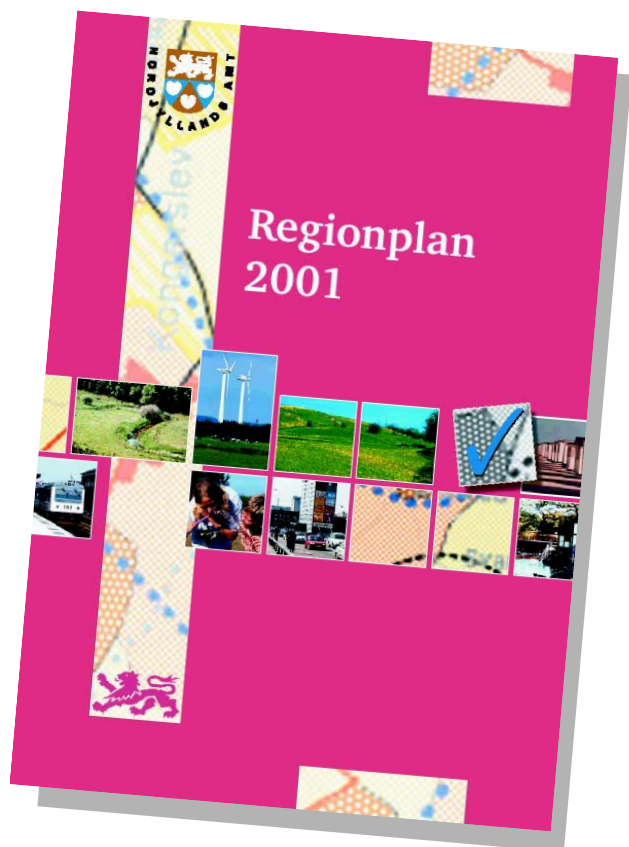
Bekendtgørelsen om ændringer skal opfylde de samme krav som offentliggørelsen af planstrategien.

Den offentliggjorte bekendtgørelse skal sendes til de samme myndigheder, som fik planstrategien tilsendt ved første offentliggørelse. Bekendtgørelsen eller den tilrettede planstrategi kan også sendes til alle der er fremkommet med idéer, forslag eller kommentarer.

Hvis der ikke vedtages ændringer er det ikke nødvendigt at foretage offentlig bekendtgørelse.

Genvedtagelse

Hvis planstrategien indeholder en beslutning om at genvedtage kommuneplanen, så er beslutningen allerede taget med vedtagelsen af den offentliggjorte planstrategi (§ 23 a, stk. 1). Hvis beslutningen ikke ændres ved den politiske behandling efter offentliggørelsesperioden (§ 23 a, stk.



Samspil med regionplan

Planstrategien giver kommunerne en ny mulighed for dialog om regionplanernes indhold. Regionplanerne skal revideres hvert 4 i en fast rytme, som normalt følger valgperioden.

De fleste regionplanmyndigheder fremlægger således i første halvdel af valgperioden et debatoplæg med beretning til offentlig debat for at indkalde ideer og forslag til revision af regionplanen. Kommunernes planstrategi vil blive udarbejdet og lagt frem til debat i samme periode.

Planstrategien kan indeholde et overblik over kommunens ønsker til den kommende regionplan, på et tidspunkt, der er egnet til dialog om kommunens ønsker til regionplanen. Hvis kommunalbestyrelsen fx ønsker at ændre udviklingsmulighederne omkring en by, kan kommunalbestyrelsen markere over for regionplanmyndigheden, at regionplanen ønskes ændret.

5), så er forlængelsen af kommuneplanens gyldighedsperiode trådt i kraft når det efter planlovens § 23 a, stk. 6 er bekendtgjort at der ikke er foretaget ændringer.

En beslutning om at genvedtage kommuneplanen helt eller delvis med forlænget gyldighedsperiode kræver ingen yderligere procedurer efter at kommunalbestyrelsen har taget stilling til bemærkningerne og fastholdt den tidligere beslutning om at genvedtage.

Det samme gælder hvis den offentliggjorte planstrategi indeholder en beslutning om at kommuneplanen skal revideres fuldt eller delvist, og kommunalbestyrelsen efter offentliggørelsen beslutter at ændre revisionsmetoden til en genvedtagelse. Også i den si-

tuation gælder det at genvedtagelsen træder i kraft når beslutningen er offentliggjort. Der er således ikke pligt til at offentliggøre en ny planstrategi med ny høringsfrist og efterfølgende politisk behandling.

Fuld eller delvis revision

Hvis kommunalbestyrelsen fastholder en beslutning om at kommuneplanen skal revideres fuldt eller delvis, så kan kommuneplanforslaget ikke vedtages på samme møde som kommunalbestyrelsen vedtager eventuelle ændringer til planstrategien. Begrundelsen for den tidsmæssige adskillelse er at der i følge planloven §§ 23 a, stk. 6 og 23 b skal være foretaget offentlig bekendtgørelse af om der er vedtaget ændringer af planstrategien in-

den der kan udarbejdes forslag eller ændringer til kommuneplanen. Der er ingen krav om hvor lang tid der skal gå mellem de to behandlinger.

Adskillelsen giver kommunalbestyrelsen lejlighed til at vurdere de indsendte bemærkninger og tage stilling til ændringer af revisionsmetode inden kommuneplanforslaget udarbejdes og færdiggøres.

Det samme gælder hvis en beslutning om genvedtagelse i den offentliggjorte planstrategi ændres til en beslutning om fuld eller delvis revision. Der er ikke krav om at planstrategien skal offentliggøres igen.

Forslag til kommuneplan

Efter at kommunalbestyrelsen har taget stilling til bemærkningerne til den offentlig-

gjorte planstrategi og eventuelt har ændret planstrategien, kan et forslag til kommuneplan udarbejdes.

De fire revisionssituationer for kommuneplanen



Processen

- muligheder og inspiration

Planstrategi skridt for skridt

Procesforløbet for gennemførelse af en strategi- og kommuneplanrevision kan med udgangspunkt i planlovens krav til proceduren typisk inddeles i følgende faser:

1. Program

Udarbejdelse af program og indledende beslutninger om mål og rammer for arbejdet.

2. Baggrundsviden

Indsamling af baggrundsviden og gennemførelse af eventuelle analyser.

3. Udarbejdelse af strategi

Strategien udarbejdes af kommunalbestyrelsen i samarbejde med en række aktører i og eventuelt uden for den kommunale organisation.

4. Politisk vedtagelse

Kommunalbestyrelsen vedtager planstrategien med bl.a. valg af revisions-

metode og hovedlinier for indholdet i kommuneplanrevisionen.

5. Offentliggørelse

Strategien vedtages og offentliggøres, og kommunalbestyrelsen sætter eventuelt en debat i gang.

6. Politisk stillingtagen

Kommunalbestyrelsen tager stilling til, om planstrategien skal ændres. Eventuelle ændringer af planstrategien offentliggøres.

7. Kommuneplanen revideres

Hvis det besluttet i planstrategien at revidere kommuneplanen fuldt eller delvist sættes arbejdet i gang. Der udarbejdes en samlet oversigt over kommuneplanens samlede indhold.

8. Opfølgning

Der kan herudover iværksættes en løbende opfølgning på planstrategien med fx koordinering med budgetlægning og målstyring eller med andre parter.

I virkeligheden kan de forskellige faser overlape hinanden, og aktiviteter i flere faser kan være i gang samtidig. Strategiarbejde bliver i høj grad til i en fortløbende proces.

1. Udarbejdelse af program

De lokale traditioner er forskellige, og det er op til de enkelte kommunalbestyrelser at vælge køreplanen for planstrategien.

Da planstrategien er et overordnet politisk og ledelsesmæssigt dokument, og da flere skal arbejde sammen om opgaven, er det en god ide at starte med at udarbejde et program der fx beskriver

- planstrategiens rolle og indhold (fx særlige temaer),
- planstrategiens disposition,
- arbejdets organisering med fastlæggelse af hvor det politiske og administrative ansvar placeres, hvem der indgår i styre- og arbejdsgruppen, og hvem der eventuelt skal arbejdes sammen med uden for den kommunale organisation,
- procesforløbet med en beskrivelse af faserne i arbejdet og en tidsplan,
- ressourceforbruget.

Den administrative ledelse vil normalt være ansvarlig for udarbejdelsen af et programoplæg som kan behandles i kommunalbestyrelsen.

Det kan være hensigtsmæssigt at programmet omfatter forløbet fra strategiarbejdets start, til den reviderede kommuneplan er endeligt vedtaget, eller den hidtidige kommuneplan er genvedtaget.

Aktiviteterne kan fortsætte med det formål at omsætte den reviderede kommuneplan til virkelighed.

Planstrategiens rolle og indhold

Det er vigtigt at planstrategiens indhold indkredses indledningsvis samtidig med at der er plads til at nye emner og vinkler kan komme ind undervejs i arbejdet.

Der er to aspekter i de indledende overvejelser om strategiens indhold.

Det ene aspekt tager udgangspunkt i at udpege de væsentligste temaer i planstrategien. Der kan være ændringer i befolkningsudvikling og flyttemønstre, nye erhvervsbetingelser, trafikproblemer, nedslidte byområder eller andre problemer og udfordringer at spore arbejdet ind på.

Udpegnings af temaer kan fx ske på baggrund af drøftelser i den administrative ledelse og et politisk temamøde. Det vigtige er at temaerne bliver valgt ud af helheden, og at der ikke lukkes af for væsentlige problemer eller udfordringer der trænger sig på.

Det andet aspekt handler om planstrategiens rolle set i forhold til kommunens øvrige planlægnings- og ledelsesværktøjer, fx budget, kommuneplan, sektorplaner, målstyring og servicedeklarationer. Hvis der er overvejelser i gang om ændringer af planlægnings- og ledelsesværktøjerne, er det vigtigt at tage planstrategien med i overvejelserne og udnytte de muligheder, som planstrategien indeholder.

Generelt om organisation

Det strategiske arbejde kan organiseres på mange måder. Der kan være mange eller få personer involveret, men den øverste ledelse vil altid være ansvarlig, og en større eller mindre del af den øvrige organisation kan inddrages. Også personer uden for organisationen kan være med.

Det er vigtigt for strategiens succes at den øverste ledelse er ansvarlig og inddrager den tilstrækkelige viden om en række praktiske og faglige forhold som findes i fagforvaltninger mv.

Der kan også vælges en form der involverer flere niveauer i organisationen og eksterne parter. Det vil normalt give et bedre beslutningsgrundlag og en bredere accept. Til gengæld kan processen tage længere tid, og den kan blive mere konfliktbetonet. Det bør overvejes i kommunalbestyrelsen hvordan arbejdet skal følges og styres politisk.

Overvejelserne om planstrategiens rolle kan som yderpunkter bevæge sig mellem den fysiske planstrategi og den bredere planstrategi.

Den fysiske planstrategi begrænser sig emnemæssigt til fysisk planlægning. Den har tæt sammenhæng til kommuneplanen, og den koordineres med andre styringsværktøjer når deres indhold har fysisk indhold eller konsekvenser.

Den bredere planstrategi kan spille en samlende og koordinerende rolle, og den kan sammentænkes med andre styringsværktøjer i form af fx budgetlægning, målstyring og sektorplanlægning.

Der er tale om at træffe nogle overordnede valg som har betydning for indholdet i planstrategien og procesforløbet.

Kommunalbestyrelsens rolle

Planstrategiens indhold af visioner, mål og handlinger gør den til et politisk dokument. Det er derfor vigtigt at afklare kommunalbestyrelsens rolle, og hvornår og hvordan kommunalbestyrelsen kommer ind i arbejdsprocessen.

I kommunerne er der udviklet mange metoder der giver politikerne muligheder for at deltage direkte i planlægningsarbejdet. Der kan fx afholdes temamøder eller rundbordssamtaler for politikerne, eller politikernes personlige holdninger kan opsamles i interviews.

Da planstrategien skal vedtages og offentliggøres i første halvdel af valgperioden, kan

både den afgående og den nyvalgte kommunalbestyrelse involveres i arbejdet. Den afgående kommunalbestyrelse kan, fx på et temamøde, videregive sine erfaringer og anbefalinger til det nyvalgte byråd. På baggrund af erfaringerne og anbefalingerne kan den nyvalgte kommunalbestyrelse fastlægge sin egen strategi.

Administrationens rolle

Som overordnet ledelsesværktøj indeholder strategien de politiske visioner, mål og handlinger. Det er den administrative ledelses opgave at følge op på planstrategien og sikre at den bliver gennemført. En strategi uden opbakning fra den politiske og administrative ledelse giver ingen mening. Arbejdet kan organiseres i en styregruppe og en arbejdsgruppe.

Styregruppen kan svare til chefgruppen eller være specielt sammensat, eventuelt med deltagelse af politikere.

Arbejdsgruppen, som tager sig af de praktiske opgaver med forberedelse og udarbejdelse af planstrategien, kan være sammensat af medarbejdere fra de forskellige forvaltningsområder som strategiarbejdet omfatter. Det er vigtigt at arbejdsgruppens medlemmer har kompetence til at bevæge sig rundt i organisationen på tværs af sektorerne, og fx indhente informationer.

Det er vigtigt at organisationen af opgaven afspejler planstrategiens rolle.

Som fysisk planstrategi kan teknisk forvaltning spille hovedrollen, men det skal sikres at den fysiske planlægning koordineres med de øvrige forvaltningsområder.

Som bredere planstrategi er der behov for en bredt sammensat styre- og arbejdsgruppe.

Det er også relevant at beskrive hvilke eksterne aktører, fx borgerforeninger eller erhvervsråd, der forventes inddraget i processen.

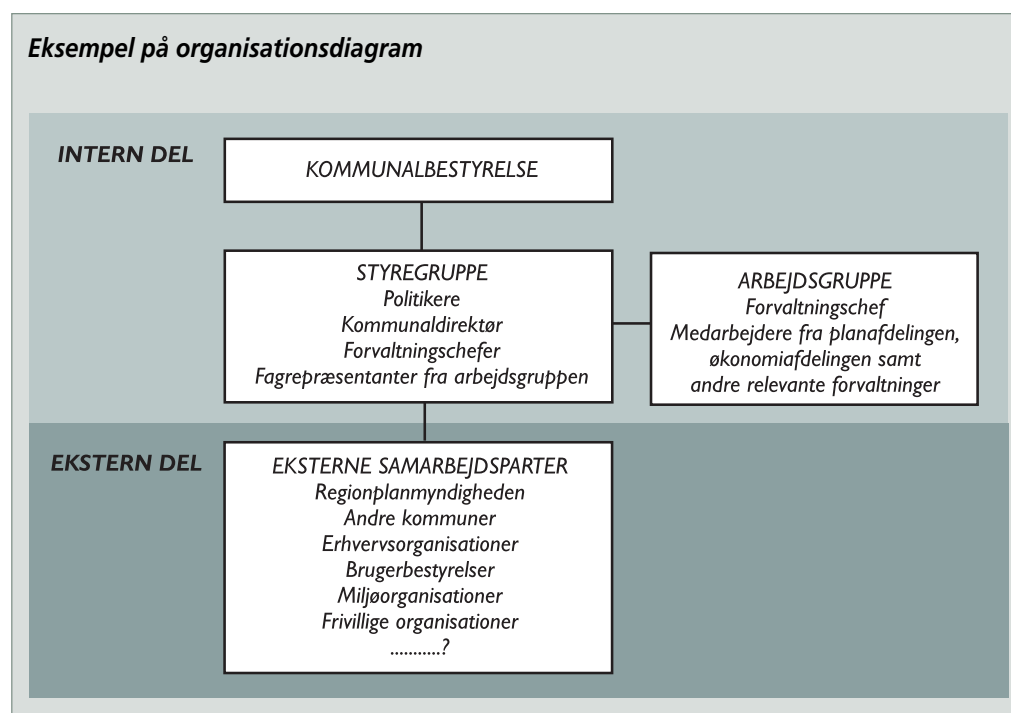
Programmet kan foruden en beskrivelse af strategiarbejdets organisering indeholde kommissorier som beskriver styregruppens og arbejdsgruppens kompetence, forpligtelser og råderum.

Eventuelle eksterne samarbejdspartneres rolle og kompetence kan beskrives for at involvere parterne på et overvejet og præcist grundlag.

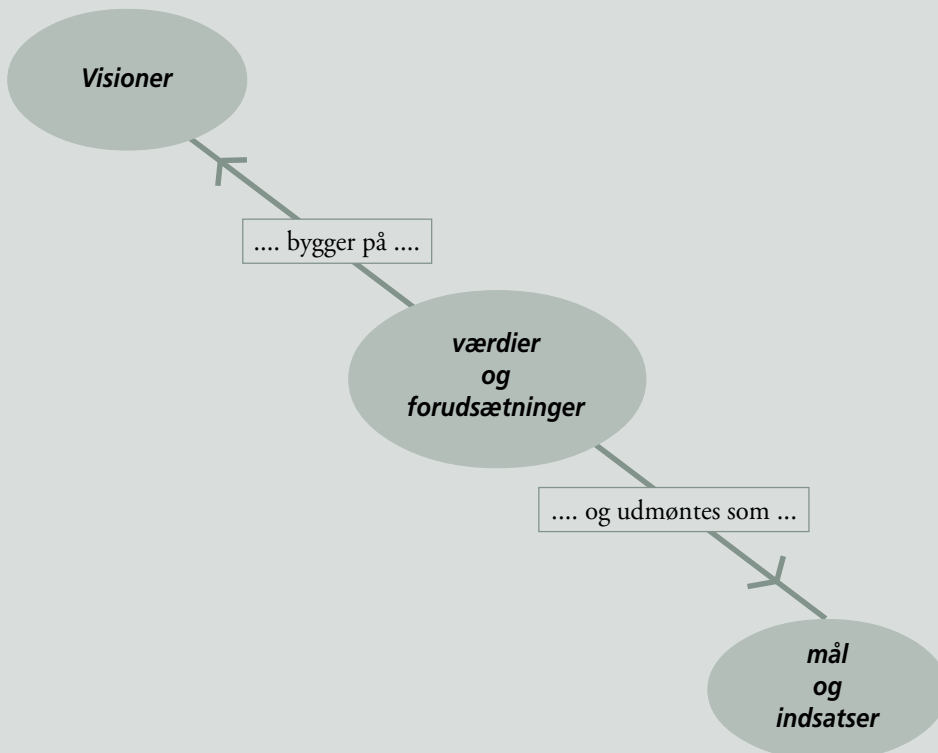
Disposition

En disposition for planstrategien giver et første indtryk af hvilket indhold planstrategien

Eksempel på organisationsdiagram



Politiske visioner og mål



Overvejelser om ansvars- og opgave fordeling ved bredere planstrategi

Planniveau	Ansvar	Medarbejder	Medproducent	Tid
Planstrategi Kommuneplan	Byråd (direktør- gruppe)	Hovedudvalg*	Medborgere	4-12år
Sektorplan	Fagudvalg (forvaltning)	Medudvalg*	Medborgeren Brugere	1-4år
Virksomheds- plan	Admin. Forvaltningen Institution	Arbejdsplads	Brugeren Klienter	1år
Service- information	Alle	Alle	Medborgeren Brugere Klienter	1år

* Hovedudvalg og medudvalg baserer sig på den centrale rammeaftale mellem KTO og KL

Kilde: Styringskoncept, Hjørring Kommune, 2000

forventes at få, og et konkret billede af det produkt der arbejdes frem i mod.

Dispositionen kan indeholde en kort beskrivelse af det forventede indhold af de enkelte afsnit. En præcis disposition er et godt grundlag for det efterfølgende arbejde med at styre og uddelegere opgaver.

Procesbeskrivelse

Overvejelserne om processen kan tage udgangspunkt i en afklaring af planstrategiens rolle og plansamspillet.

Som fysisk planstrategi kan der arbejdes med revision af planstrategien én gang i valgperioden og tidsmæssig

sammenhæng med regionplandebatten.

Som bredere planstrategi kan der tænkes i hvordan det store procesforløb over den 4 årige valgperiode kan kombineres med de årlige revisioner af budget, virksomhedsplaner mv. Der kan fx lægges op til en større revision af planstrategien én gang i perioden, suppleret med mindre årlige ajourføringer og sideløbende temaplanlægning som element i den fortløbende planlægnings- og beslutningsproces i kommunen.

Det samlede forløb kan inddeles i faser. For hver fase beskrives de væsentligste aktiviteter, hvem der er ansvarlig for at udføre arbejdet samt en tidsplan der viser hvornår de enkelte faser går i gang og afsluttes. Det er vigtigt at få tidsplanen for planstrategien til at passe med andre vigtige begivenheder i kommunen, som fx budgetlægningen, og sikre at en debat fx ikke placeres i sommerferien.

Når programmet med beskrivelse af indhold, organisation og proces er godkendt, kan arbejdet med at udarbejde strategien gå i gang.

Ressourcer

På baggrund af de program-

Planstrategi skridt for skridt

Fase 1.1: Program

Udarbejdelse af program og politisk beslutning og igangsætning af opgaven på grundlag af programmet.

Fase 1.2: Baggrundsviden

Indsamling af baggrundsviden og forudsætningsmateriale og gennemførelse af eventuelle analyser.

Fase 1.3: Planstrategi

Strategien bliver til, eventuelt i samarbejde med en række aktører i og uden for den kommunale organisation.

Fase 1.4: Politisk vedtagelse

Politisk vedtagelse af planstrategien med bl.a. valg af revisionsmetode og hovedlinier for indholdet af revisionen.

satte aktiviteter kan der udarbejdes et overslag over det forventede ressourceforbrug.

Ressourceforbruget kan bestå af medarbejderes tidsforbrug, honorar til konsulent-ydelser, udgifter til trykning, udgifter til afholdelse af seminarer, fremtidsværksteder, debatmøder og lignende.

2. Baggrundsviden

Når programmet er godkendt kan administrationen gå i gang med at indsamle baggrundsviden og gennemføre eventuelle analyser.

Mange oplysninger findes sikkert allerede i kommunen. Meget kan måske klares ved at uddelegere arbejdet med at indsamle baggrundsoplysninger til medlemmerne i arbejdsgruppen.

Der kan også være behov for informationer fra aktører uden for den kommunale organisation, hvilket samtidig kan være det første skridt til at involvere borgerne i strategien. Der findes forskellige metoder og teknikker til at indsamle informationer.

Større og tværgående analyseopgaver kan ske i samarbejde med omkringliggende kommuner og måske regionplanmyndigheden. Som eksempel har flere kommuner

og amter gennemført detailhandelsanalyser som fællesprojekter.

Opsøgende informationsindsamling og arrangerede diskussionsfora kan være et svar hvis der mangler interesse blandt borgerne for at deltage i en traditionel debat om overordnede spørgsmål.

3. Udarbejdelse af strategi

Udarbejdelsen af planstrategien kan tilrettelægges på mange måder tilpasset behovet og traditionerne i de enkelte kommuner.

Politikernes engagement

Planloven forudsætter at strategien indeholder kommunalbestyrelsens vurdering af udviklingen, og at kommunalbestyrelsen træffer beslutning om hvordan kommuneplanen skal revideres. Der er brede rammer for hvordan kommunalbestyrelsen deltager i arbejdet, men det må være en forudsætning at politikerne får reel mulighed for at deltage i strategiarbejdet, fx ved afholdelse af et eller flere temamøder. Der kan også nedsættes en politisk følgegruppe.

Styregruppe og arbejdsgruppe

Tilsvarende er det væsentligt

at styregruppen tager stilling til arbejdet med passende mellemrum, og sikrer at arbejdet skrider frem inden for de rammer som politikerne har afstukket.

Det praktiske arbejde med at udarbejde strategien vil normalt være placeret hos en arbejdsgruppe.

Samarbejde med borgere

Det kan overvejes om der er samarbejdspartnere i lokalområdet som det vil være en

god idé at inddrage i arbejdet allerede under udarbejdelsen af strategien. Det kan senere vise sig at have været af stor betydning for planstrategiens kvalitet og gennemslagskraft at den er udviklet i samarbejde med parter som har en naturlig interesse for emnet og kan bidrage til at gøre strategien til virkelighed. Da planstrategien går ud på at kommunalbestyrelsen giver svar på hvordan den ønsker at udviklingen skal forme sig, kan et

Eksempel på parallellørb mellem region- og kommuneplanrevision

TID	REGIONPLAN-MYNDIGHED	KOMMUNE
1. år	Regionplanmyndigheden forbereder den kommende regionplanrevision	Den nye kommunalbestyrelse forbereder den kommende planstrategi og kommuneplanrevision
2. år	Debatoplæg med beretning offentliggøres for at indkalde forslag og ideer til regionplanrevisionen	Planstrategi offentliggøres og kommunens ønsker til regionplanlægningen fremføres
3. år	Forslag til regionplan offentliggøres	Forslag til kommuneplan offentliggøres
4. år	Endelig regionplan offentliggøres	Endelig kommuneplan offentliggøres

Fase 1.5: Offentliggørelse

Planstrategien offentliggøres i 8 uger. Kommunen kan sætte aktiviteter i gang for at fremme debatten.

Fase 1.6: Stillingtagen

Kommunalbestyrelsen tager stilling til de fremsendte bemærkninger og vedtager ændringer, hvis der er behov for det.

Fase 1.7: Kommuneplan

Udarbejdelse af forslag til kommuneplan hvis der ikke er besluttet en genvedtagelse. Øvrig gennemførelse af planstrategi.

Fase 2.1: Program

Politisk beslutning om revision af strategi. Nye mål og rammer for arbejdet udstikkes. Udarbejdelse af program for strategiarbejdet.

Planstrategien er politik

Der kan anvendes en række forskellige metoder og aktiviteter som giver politikerne gode muligheder for at engagere sig i arbejdet med planstrategien. En række kommuner har udviklet metoder der kan søges inspiration i.

Sådan skabes det politiske ejerskab	Erfaringer og gode råd
Nykøbing-Rørvig Temamøde med gruppearbejde om strategiens indhold.	Det er vigtigt at gøre diskussioner om strategien konkrete.
Tjele Geografisk opdelt rundbordsamtaler efter lokalsamfundene for kommunalbestyrelsen samt en rundbordsamtale med lokale nøglepersoner.	Godt at starte rundbordsamtalerne med lokalområdet og derefter diskutere kommunens samlede udvikling.
Horsens Individuelle interviews med alle byrådsmedlemmer. På grundlag heraf udarbejdes en hvidbog.	Hvidbogen er god, men politikerne føler sig koblet af senere i processen. Det er nødvendigt at følge op hvis ejerskabet skal sikres.
Frederikshavn Interviews med politikere udgør grundlaget for et oplæg der efterfølgende drøftes i byrådet. Derefter en række temamøder for godkendelse af forslag til kommuneplan.	Det er vigtigt at tage udgangspunkt i byrådet ved opbygning af processen da planlægning er politik.
Hirtshals Der afholdes planlægningsseminarer hvor prioriteringsseminaret ved budgetlægningen er den centrale begivenhed. Planredegørelse med beskrivelser af mål, perspektiver og handlinger på alle sektorer er grundlaget ved prioriteringsseminaret. Løbende politiske drøftelser i diverse fagudvalg.	I Hirtshals er der ikke sektordømme. Der er lang tradition for et fælles fodslag omkring kommuneplanen. Politikerne kender planen og betragter planlægningen som en central opgave der koordinerer den samlede kommunale aktivitet.

samarbejde med fx det lokale erhvervsliv være væsentligt forud for formulering af en strategi for erhvervsudviklingen.

Valg af hvem der skal være med, og måden det skal ske på afhænger bl.a. af om der skal arbejdes bredt eller med udvalgte temaer.

En tommelfingerregel er at udvælge samarbejdspartnerne blandt organisationer, foreninger, virksomheder eller enkeltpersoner der har en direkte interesse for emnet. I praksis viser det sig ofte vanskeligt at engagere udefra kommende i overordnede og brede diskussioner. Der åbner sig flere muligheder for at engagere interesseorganisationer, brugergrupper mv. når der arbejdes med temaer.

Hvis der ønskes markante og ambitiøse bidrag, er det en god ide at sætte folk med samme interesse sammen. Hvis der ønskes mere jordnære og afvejede bidrag, kan

folk med forskellige interesser sættes sammen.

Der er indhøstet en række erfaringer med hvordan borgerne kan involveres i planformuleringsprocessen. Der kan fx gennemføres fremtidsværksteder, nedsættes arbejdsgrupper eller oprettes et borgerpanel der kommenterer kommunens udspil.

Et vellykket forløb forudsætter at rammerne for arbejdet og borgernes kompetence præciseres fra starten, og at der er klare aftaler om hvor længe samarbejdet varer, og hvordan det ophører.

Hvis samarbejdspartnerne er specielt indbudte interessegrupper eller personer, kan andre føle sig skuffede over at være udeladt. Problemet kan løses ved at kombinere specielle indbydelser med åben annoncering efter folk der ønsker at bidrage.

I tankegangen bag den udviklede planstrategi med årlige revisioner ligger at samspillet

Konfliktforebyggelse ved borgerinddragelse

1. Lyt uden at afbryde.
2. Spørg til du er sikker på du forstår den andens synspunkter og handlinger.
3. Vær klar og konkret omkring dit eget standpunkt og respekter andres ret til at have et andet synspunkt.
4. Sørg for at aftaler om opgave- og ansvarsfordeling er så klare som muligt.
5. Tag nogle runder i gruppen når I skal i gang med større opgaver.
6. Glem ikke den humoristiske sans. Den kan være befriende og forløsende i en lidt forkrampet situation.

Kilde: Fra tilskuer til deltager! Birgitte Hoffmann & Jens Kofoed, Danmarks Naturfredningsforening, Friluftsrådet og Danmarks Tekniske Universitet, 1999.

med borgerne ses som en løbende medleven frem for en "ophøjet" begivenhed i forbindelse med en afgrænset offentlighedsperiode.

4. Politisk vedtagelse

Efter en indledende proces hvor politikernes ejerskab til planstrategien er sikret, kan et udkast til planstrategi lægges frem for kommunalbestyrelsen til endelig vedtagelse.

Vedtagelsen af planstrategien skal ske i den samlede kommunalbestyrelse. Ethvert medlem af kommunalbestyrelsen kan forlange sin afvigende mening indskrevet i beslutningsprotokollen og offentliggjort samtidig med planstrategien (Se i øvrigt kapitlet "Processen - hvad siger loven?").

5. Offentliggørelse

Efter den politiske vedtagelse skal planstrategien i følge planlovens § 23 a, stk. 4, offentliggøres i mindst 8 uger,

så borgere og myndigheder får mulighed for at fremsætte ideer, forslag og kommentarer. De nærmere regler om offentliggørelsen fremgår af kapitlet "Processen - hvad siger loven?".

Eventuel debat

Kommunalbestyrelsen skal sørge for at der skabes debat om enten planstrategien eller forslaget til kommuneplan eller vælge at gøre det i begge situationer.

Der er mange måder at skabe debat på. Kommunalbestyrelsen bestemmer hvilken debatform den ønsker.

Når debatten planlægges, er det vigtigt at tage stilling til hvad formålet med debatten er, og hvordan mulighederne for at tilrettelægge to forskellige debatter om planstrategien og kommuneplanforslaget kan udnyttes.

Der kan enkelt sagt være to formål med borgerdeltagelsen:

- et simpelt demokratisk for-

mål om at informere borgerne og sikre deres rettigheder med hensyn til indsigelser,

- et udvidet demokratisk formål om at få nye ideer

frem og skabe støtte og forståelse for beslutninger.

Der er mange erfaringer med offentlige debatter om kommuneplanlægning. Erfaringerne peger på at det kan være

Metoder til borgerinddragelse

- Borgermøder
- Møder med særlige "interessenter"
- Fremtidsværksteder
- Borgerpaneler
- Caféseminarer
- Rundbordssamtaler
- By- og naturvandring
- Debat på internettet
- Brug af pressen
- Interviews
- Spørgeskemaer

VISIONER

Vi vil fastholde og tiltrække nye borgere i alle aldersgrupper ved at være kendt som et godt sted at leve og arbejde.

Vi vil tilbyde borgerne gode boplyce muligheder i byer såvel som i landsbyer med plads til udfoldelse og virkelyst i et trygt miljø.

Væksten baseres på en bæredygtig udvikling med respekt for områdets natur- og kulturværdier i et tæt samspil med borgerne.

Debatoplæg

Horslev Kommune

Eksempler på metoder til borgerinddragelse

	Materiale til borgerne	Aktiviteter i debatperioden	Erfaringer og gode råd
Nykøbing-Rørvig	Husstandsdelte debatavis. Invitation til dialogmøde, interessentmøder, deltagelse i arbejdsgrupper mv. Udstilling for børn.	<ol style="list-style-type: none"> Dialogmøde. <ul style="list-style-type: none"> Indledende oplæg. Stande for hvert tema hvor borgere kan diskutere med politikere. Arbejdsgrupper der laver forslag til strategier for forskellige temaer. Interessentmøder med fx sommerhusejere, handelsstanden, institutioner og skoler. Kommuneplanen i "børnehøjde" der afsluttes med udstilling. Afsluttende dialogmøde på tværs af deltagerne. 	Traditionelle borgermøder giver for lidt udbytte. En uforpligtende kontakt via internet er god i forhold til nogle målgrupper. De mange forskellige aktiviteter i debatperioden medvirker til at nå forskellige typer af målgrupper som har deltaget med forskelligt engagement og arbejdsindsats.
Rønne	Husstandsdelte debatoplæg. Status og beretning kan rekvireres.	<ol style="list-style-type: none"> Debatmøde. <ul style="list-style-type: none"> Oplæg fra Institut for Fremtidforskning – scenarier for Rønnes udvikling. Transmitteret direkte i lokalt tv – á la Højlands Forsamlingshus. Idéseminar om turisme. <ul style="list-style-type: none"> Fremtidsværksted. Debatmøde om relationen kommune – borger. Mødernes synspunkter sammentrækket i idéhæfte som blev offentliggjort. 	Debatmødet (pkt. 1) fungerede rigtig godt. Scenarierne var spændende og skabte debat. Fremtidsværkstedet gav et godt bredt ejerskab til kommuneplanlægningen.
Stevns	Invitation til fremtidsværksted via avisartikler, lokalradio mv. Intet debatoplæg eller andet materiale fra kommunen. Fremtidsværkstedet var således starten på processen. Ingen politikere deltog, embedsmænd kun med som sekretærer.	<ol style="list-style-type: none"> Reklame for fremtidsværksted. Fremtidsværksted over tre dage med 50 deltagere og en konsulent som proceskoordinator. <ul style="list-style-type: none"> Udarbejde forslag til hovedspørgsmål. Undersøgelse af nærdemokrati. Fremtidsværkstedet præsenterer resultater for kommunalbestyrelse. Arbejdsgrupper fortsætter i forlængelse heraf. 	Fremtidsværkstedets deltagere var generelt enige om at det har været overordentligt positivt, motiverende og seriøst. Det er en ny lovende form for borgerinddragelse i lokal-samfundets politiske, udviklings- og planlægningsmæssige arbejdsprocesser. Politikerne tog borgerne alvorligt.
Horsens	Afhænger af temaet.	Der arrangeres løbende mange mindre projekter med borgere i gruppearbejde, eksempler: <ol style="list-style-type: none"> Unge vilkår og muligheder. Trafik og miljø. Sund By projektet. Landdistrikternes udvikling – landsbyråd. <p>Ideen er at give borgerne medansvar og indflydelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Man må sætte sig ind i borgerens situation. Gør ikke debatten for abstrakt Tag udgangspunkt i lokale forhold og aktuelle problemstillinger. Store forkromede borgermøder er ikke særligt givende. Det er nødvendigt at eksperimentere for at finde nye veje i borgerinddragelsen.

vanskeligt at engagere borgerne i debatter om overordnede spørgsmål.

De positive erfaringer peger på at det er vigtigt at debatten for at være demokratisk lægges bredt ud, men at dele af debatten samtidig rettes mod grupper der har en særlig interesse i de valgte temaer. "Skyder man kun med spredde hagl, føler ingen sig ramt".

Der er mange muligheder, men det er vigtigt at debatten lægges frem på en måde, så både politikernes og borgernes forventninger til debatten bliver indfriet.

6. Politisk stillingtagen

Efter udløbet af offentliggørelsesperioden skal kommunalbestyrelsen i følge planlovens § 23 a, stk. 5, tage stilling til de fremkomne bemærkninger.

Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med at der tages stilling til de fremkomne bemærkninger, vedtage ændringer af strategien.

De nærmere regler om kommunalbestyrelsens stillingtagen og vedtagelse af eventuelle ændringer af planstrategien fremgår af kapitlet "Processen - hvad siger loven?".

Forberedelse af beslutning

Bemærkningerne fra debatten kan opsamles i en hvidbog hvor det indsendte materiale er sammenfattet under en række temaer. Hvis det indsendte materiale er omfattende, letter hvidbogen overskueligheden og forbedrer kommunalbestyrelsens muligheder for at vurdere materialet

i forhold til strategiens centrale temaer.

Sammenfatningerne kan suppleres med indstillinger fra administrationen. Hvidbogen kan bruges som grundlag for fx et temamøde i kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget hvor politikerne får mulighed for at vurdere bemærkningerne og fastlægge retningslinier for administrationens arbejde med at udarbejde et materiale til behandling i kommunalbestyrelsen.

7. Kommuneplan

Efter at kommunalbestyrelsen har taget stilling til bemærkningerne til den offentliggjorte planstrategi og eventuelt ændret planstrategien, kan et forslag til kommuneplan udarbejdes.

8. Opfølgning

Allerede i forberedelsesfasen hvor programmet for arbejdet med planstrategien udarbejdes, er det hensigtsmæssigt at overveje hvordan der skal følges op på planstrategien.

Behovet for opfølgning afhænger af hvilken rolle planstrategien skal spille i kommunens samlede plan-, budget- og ledelsessystem.

Hvis planstrategien afgrænses til at være en **fysisk strategi**, kan den sammen med kommuneplanen bruges som koordineringsredskab på det fysiske område i forhold til andre aktivitetsområder og som input til budgetlægningen på det fysiske område. Som fysisk strategi knytter planstrategien sig ofte til teknisk forvaltning, og der er en

koordineringsopgave i ledelsen og i forhold til økonomiudvalget.

Som **breder strategi** indeholder planstrategien visioner, mål og handlinger der rækker på tværs af det kommunale aktivitetsområde. Samspillet med budgetlægning, sektorplanlægning og ledelsesværktøjer som fx målstyring er centralt. Ansvar for opfølgningen knytter sig til den administrative ledelse.

Det er den samlede ledelsesopgave at sikre at planstrategien følges op i budget, kommuneplan og sektorplaner og ledelsesværktøjer som fx målstyring. Planstrategien kan udgøre det øverste niveau i målstyring som sikrer at planstrategiens visioner, mål og handlinger bliver retningsgivende for aktiviteterne i de udførende led i organisationen gennem udarbejdelse af virksomhedsplaner og årsberetninger.

Samspil med andre planer og dokumenter

I flere kommuner udarbejdes planredegørelser som på mange punkter svarer til en planstrategi.

De forskellige dokumenter er vigtige bærere af informationer. Det er vigtigt at der skabes en hensigtsmæssig "arbejdsdeling" mellem de forskellige værktøjer.

Budget

Budgettet indeholder målsætninger for kommunens enkelte aktivitetsområder. Planstrategien kan bruges til debat og fornyelse af budgettets mål-

sætninger afhængig af planstrategiens rolle i kommunen.

Sektor- og temaplaner

Sektor- og temaplanerne er sammenlignet med planstrategien mere kortsigtede og afgrænsede til et enkelt emne. Sektorplanerne indeholder mål for sektorens udvikling. Målene er typisk operationelle og har direkte sammenhæng til handlingerne som udgør tyngden i sektorplanen.

Hvis planstrategien bruges som en **breder strategi**, så kan planstrategien medvirke til at udpege nye emner der skal laves en temaplan for, og planstrategiens visioner og mål kan udgøre rammen for arbejdet med sektor- og temaplaner.

Planredegørelser

Et stigende antal kommuner udarbejder årlige planredegørelser med variationer i indhold og formål. Formålet med planredegørelserne er at gøre planlægningen levende og aktuel. Planredegørelserne anvendes typisk som grundlag for politikerne ved budgetlægningen og til udpegning af indsatsområder eller temaer der skal bearbejdes inden der tages stilling til om politikken på området skal revideres.

De årlige planredegørelser er hovedsageligt interne dokumenter som følger budgetproceduren. Nogle kommuner vedtager planredegørelsen sammen med budgettet og offentliggør dem sammen.

De mest omfattende plan-

Eksempler på aktiviteter i debatperioden

- Planstrategien omdøles til alle husstande eller sættes som et indstik i lokalavisen. Planstrategien sendes til udvalgte målgrupper, og den kan læses på kommunens hjemmeside og fås på rådhuset og kommunens biblioteker.
- Der nedsættes borgergrupper eller afholdes fremtidsværksteder, udstillinger eller debat på kommunens hjemmeside.
- Der indbydes til borgermøde for hele kommunen eller for bydele og lokalsamfund. Borgermøderne kan planlægges i samarbejde med udvalgte målgrupper. På møderne kan der arrangeres gruppe- og paneldiskussioner. Borgere, der har været med til at lave strategien, kan bidrage på mødet med et oplæg.
- Interesseorganisationer og borgergrupper indbydes til særlige debatmøder hvor de kan diskutere kommunens fremtid med politikerne og komme med forslag og kommentarer til kommunens planer.
- Kommunen inviterer den lokale presse, lokalradio eller lokal-tv til at spille en aktiv rolle i debatperioden.

redegørelser indeholder mål for det samlede kommunale aktivitetsområde. Der er således mange fællestræk til planstrategien.

Det kan overvejes at integrere planredegørelsen i planstrategien og revidere planstrategien med samme hyppighed som planredegørelsen, fx hvert år. De 8 ugers offentliggørelse kan indpasses hen over sommeren inden budgetforhandlingerne går i gang i august (se eksemplet fra Børkop Kommune). Hvis ferieperioden berøres, så bør offentlighedsperioden forlæn-

ges. Offentliggørelsen kan også placeres efter vedtagelsen af budgettet hvor også planstrategien vedtages.

En anden mulighed er at lade planstrategien erstatte planredegørelsen hvert 4. år og fastholde planredegørelsen de 3 øvrige år.

I det omfang planstrategien skal bruges som udgangspunkt for en revision af kommuneplanen, skal planlovens procedurekrav overholdes.

Årsberetninger

I nogle kommuner anvendes årsberetninger i forbindelse

med budgetlægningen i stedet for planredegørelser.

Årsberetningen er en gennemgang af alle budgetområder med status for sidste års budget, budgetoverskridelser, tillægsbevillinger og et bud på budgetramme for det pågældende område i næste års budget. I forhold til planredegørelsen begrænser årsberetningerne sig typisk til økonomi og eventuelt beskrivelser af målsætninger. Årsberetninger indeholder i varierende grad baggrundsoplysninger og analyser til forklaring af budget- og regnskabstallene.

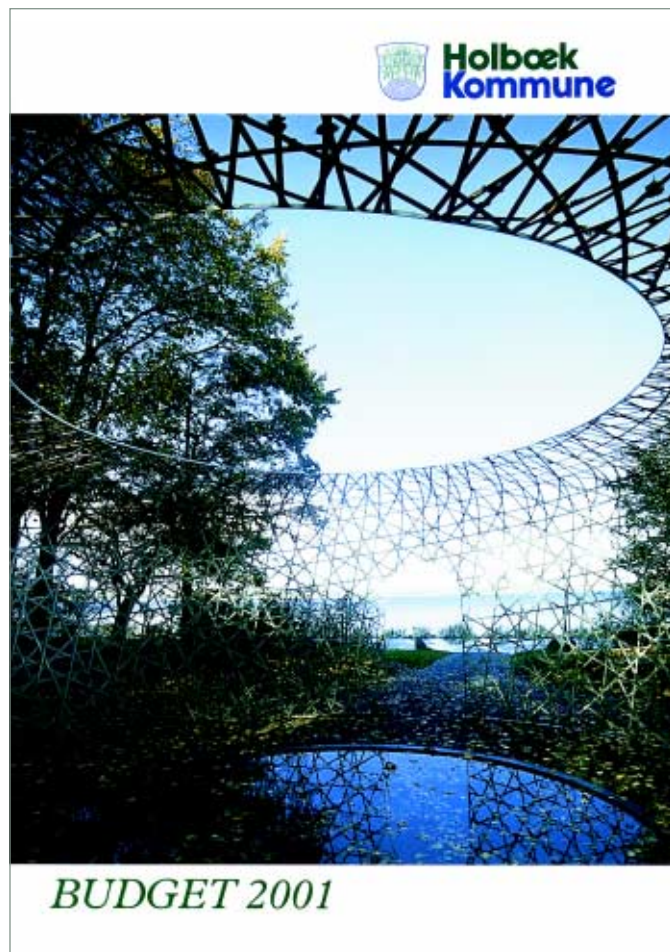
Målstyring

Målstyring har til formål at skabe sammenhæng mellem de politiske mål og aktiviteterne i de udførende led i organisationen, sådan at aktiviteterne kan tilpasses ændrede politiske mål, og sådan at resultaterne kan vurderes og indgå i revision af målene.

I et målstyringssystem er det politikernes opgave at formulere mål og udstikke rammer for den kommunale virksomheds aktiviteter.

Det er ledelsens opgave at sikre at aktiviteterne i de ud-

Budget fra Holbæk Kommune



Plan- og budgetredegørelse fra Herning Kommune



førende led i organisationen sker i retning af målene og inden for de politisk afstukne rammer.

Som bindeled mellem de overordnede mål og rammer og de konkrete aktiviteter udarbejder de enkelte forvaltninger og institutioner virksomhedsplaner. De indeholder beskrivelser af hvordan der skal arbejdes i retning af målene og inden for rammerne i det kommende år. De enkelte forvaltninger og institutioner udarbejder desuden en årsberetning med en opsamling af resultaterne i det forløbne års

arbejde set i forhold til de afstukne mål og rammer.

Årsberetningen sendes op i systemet og bruges som grundlag for en politisk revidering af mål og rammer.

Målstyringens øverste niveau, der indeholder de politiske mål, overlapper planstrategien som også indeholder målsætninger.

Det er vigtigt at afklare samspillet mellem planstrategien og målstyringen.

Som **brede strategi** kan planstrategien danne det øverste niveau i målstyringen.

Som **fysisk strategi** kan

planstrategien være udgangspunkt for fornyelse af målene om fysiske forhold i målstyringssystemet.

Ekstern opfølgning

Den eksterne opfølgning har til formål at sikre at de handlinger der er besluttet i planstrategien, og som kræver initiativer eller samspil fra andre parter end kommunen, sættes i gang og vedligeholdes.

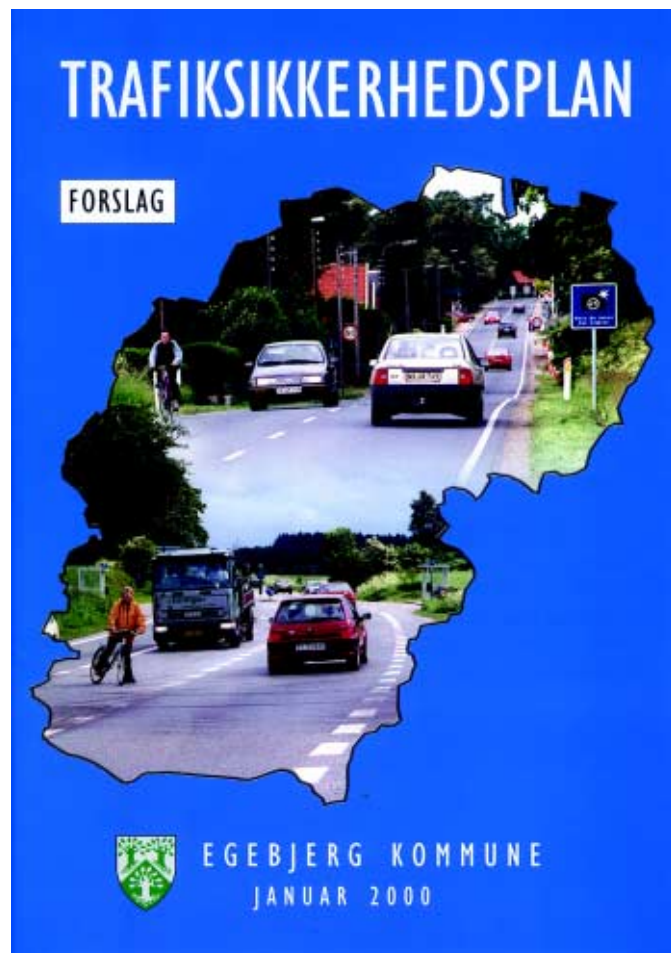
Når der etableres et samarbejde, er det vigtigt at parterne er opmærksomme på deres roller. Samarbejdspartnerne kan være andre kommuner, regionplanmyndigheden, erhvervslivet, centerforenin-

ger, uddannelsesinstitutioner, grønne organisationer mv.

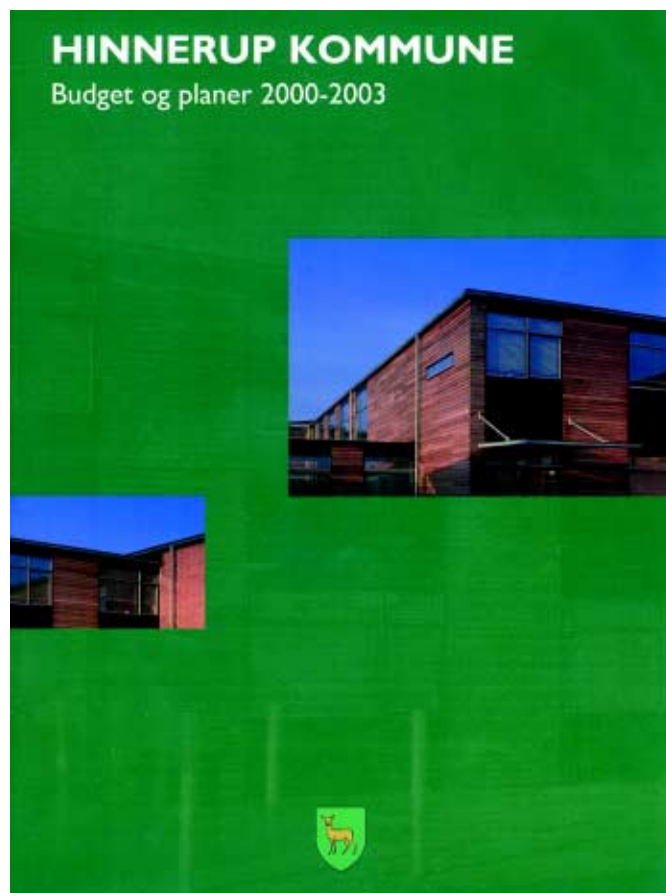
I den eksterne opfølgning er det vigtigt at gøre sig klart at samarbejdet har flere formål. Samarbejdet kan være med til at formidle kommunalbestyrelsens politik og samtidig forpligte andre parter til at yde en indsats for at målene fra planstrategien og kommuneplanen kan nås. Samarbejdet kan også bruges som inspiration til kommunalbestyrelsen.

Opbygningen af et partnerskab mellem kommunen og andre kan være afgørende for om strategien bliver ført ud i livet.

Trafiksikkerhedsplan fra Egebjerg Kommune



Årsberetning fra Hinnerup Kommune



Eksempler på plansamspil

Styringssystemer

Styringssystemerne som planstrategien skal spille sammen med består typisk af:

- Økonomisk styring via budgetlægningen.
- Styring af fysiske forhold via kommune- og lokalplanlægningen.
- Styring af serviceydelser og -produktion og sektorområder med værktøjer som sektor- og tema-planer og mål- eller kontraktstyring.

Planstrategien som ledelsesværktøj

Planstrategien er et nyt ledelsesværktøj som i samspil med eksisterende styringsværktøjer forbedrer mulighederne for

- at arbejde med politiske visioner og mål som overordnet grundlag for styring af kommunens aktiviteter,

- at skabe overblik på tværs af sektorområder,
- at foretage politiske prioriteringer af kommunens serviceydelser, serviceniveau og ressourceanvendelse,
- at styre ressourceforbruget.

Planstrategiens rolle

Planstrategien kan have forskellige roller i forhold til de øvrige styringsværktøjer.

Planstrategien er som minimum en strategi for den fysiske udvikling i kommunen.

Den **fysiske planstrategi** vil have tæt sammenhæng med kommuneplanen, og der er behov for at få planstrategiens fysiske visioner, mål og handlinger koordineret med budget og sektorplaner.

Planstrategien kan også være en bredere strategi for det samlede kommunale aktivitetsområde.

Den **bredere planstrategi** kan indeholde visioner, mål

og handlinger for det samlede kommunale aktivitetsområde, indgå i budgetlægningen og være det øverste niveau i kommunens målstyring.

Indføring af planstrategien er således en god anledning til at overveje principperne i den samlede styring og samspillet mellem de forskellige værktøjer og dokumenter. Planstrategiens rolle behøver ikke at blive fastlagt endeligt fra starten. Det kan udvikles efterhånden som kommunen høster erfaringer.

Det er op til den enkelte kommune at vælge om planstrategien skal have en bredere funktion.

Som baggrund for vurdering af planstrategiens rolle er der i det følgende en kort introduktion til anvendte budgetmetoder og målstyringssystemer i kommunerne.

Budgetmetoder

I de fleste kommuners bud-

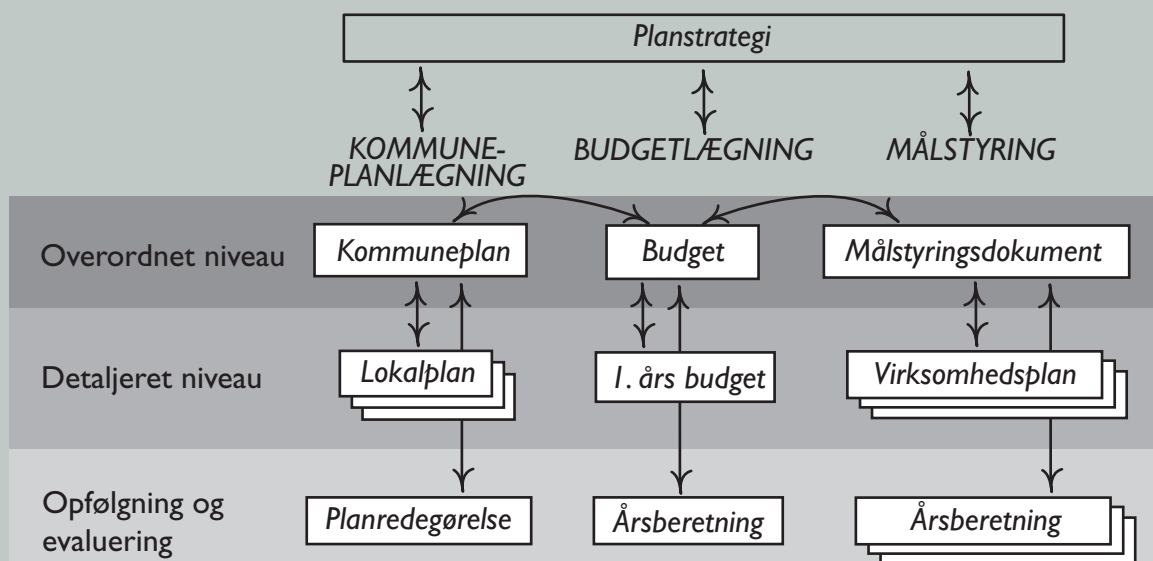
getlægning indgår et element af **rammebudgettering**. Der fastsættes normalt én økonomisk ramme pr. udvalg ud fra beregninger af udvalgets udgiftsbehov. Rammebudgettering betyder at udvalget selv kan fordele og flytte midler mellem udvalgets forskellige konti.

Mange kommuner har suppleret **rammebudgetteringen** med elementer af normbudgettering. Det giver mulighed for forlods at korrigere udgiftsrammerne hvis eksempelvis udvikling i indbyggertal indenfor relevante aldersgrupper ændrer behovene.

Der indgår også ofte elementer af **blokbudgettering** i kommunernes budgetlægning i form af forvaltningens udspil til mulige besparelser samlet i et sparekatalog. Politikerne tager stilling til hvert enkelt forslag til besparelser (blok).

Endelig anvendes elementer af **temabudgettering** hvor

Planstrategien og de tre strenge i kommunernes styringssystemer – kommuneplanlægning, budgetlægning og målstyring.



Ex Horsens Kommune har valgt at lade strategien og kommuneplanlægningen være det tværgående styringsredskab.

et eller nogle enkelte temaer tages ud til en dybdegående politisk behandling.

Temabudgettering er især egnet til at skabe sammenhæng mellem temaplanlægning og budgetlægningen. Metoden anvendes ofte som supplement til en af de andre budgetmetoder.

Planstrategi og budget

Det centrale i samspillet mellem planstrategi og budgetlægning handler om at aktiviteter og beslutninger i de to processer hænger sammen både med hensyn til tid og indhold. Som eksempler kan nævnes:

- Planstrategiens emneopdeling har en bevidst sammenhæng med budgettets opdeling i politikområder og temaer.
- Planstrategiens målsætninger er afstemt med budgettets rammeopdeling.
- Temaer i planstrategien kan med fordel være genstand for brug af temabudgettering.
- Planstrategien skal dog også se på tværs

Målstyring

Op gennem 90'erne har mange kommuner arbejdet med at indføre nye styreformer. Det mest udbredte værktøj er målstyring.

Formuleringen af politiske mål som udgangspunkt for styringen er et gennemgående træk for de nye styreformer. Fælles for dem er endvidere at fokus rettes mod hvad kommunen og brugerne får for pengene. I styringsværktøjerne indgår også udlicitering, intern kontraktstyring og friere valg.

Politiske mål

Ved målstyring udbygges (ramme)budgettet med politisk fastsatte mål for det enkelte rammeområde. Derudover sker målstyringen gennem en dialog mellem institution og politikere om opfyldelse af målene.

Målstyring indebærer at der etableres et målhierarki, så der både formuleres mål og fastsættes økonomiske rammer for hele sektorområdet og for de enkelte forvaltninger og institutioner (enheder).

Målhierarkiet indebærer at de enkelte enheders mål skal

kunne rummes inden for de politisk fastsatte mål for et bestemt sektor- eller politikområde. I målstyringen er det centralt at politiske mål og økonomiske rammer sammenkobles. Det vil sige at ændringer i de økonomiske rammer indebærer ændringer i målene og omvendt.

Formål

Formålet med målstyring kan være:

- at forbedre politikernes muligheder for at styre anvendelsen af ressourcer set i forhold til indhold og resultater,
- at fastlægge politiske retningslinier for enhedernes virke med pejlemærker for hvilke værdier og resultater der ønskes fremmet,
- at udstikke indholdsmæssige rammer som enhederne skal udvikle sig og arbejde inden for,
- at skabe grundlaget for dialog mellem det politiske niveau og enhederne om mål, målopfyldelse og serviceniveau,
- at informere borgerne om hvilket serviceniveau politikerne har besluttet at tilbyde.

Virksomhedsplaner

Målstyringen omfatter en årlig procedure der sikrer at nye mål og rammer afspejler sig i enhedernes aktiviteter og sikrer opfølgning på mål og økonomi.

Det sker typisk ved at de enkelte enheder udarbejder virksomhedsplaner i overensstemmelse med de politiske mål og inden for de afstukne økonomiske rammer. Virksomhedsplanen danner grundlag for ledes og medarbejders arbejde i de enkelte enheder og bruges som information til brugerne.

I løbet af året afholdes med udgangspunkt i virksomhedsplanerne et eller flere dialogmøder mellem politikerne og ledere, brugerrepræsentanter mv.

Efter nytår udarbejder enhederne årsberetninger hvor opfyldelsen af målene i virksomhedsplanen vurderes. Årsberetningerne giver ledelsen grundlag for at vurdere målopfyldelsen og tage initiativer til at sikre en bedre målopfyldelse eller en revurdering af mål og rammer.

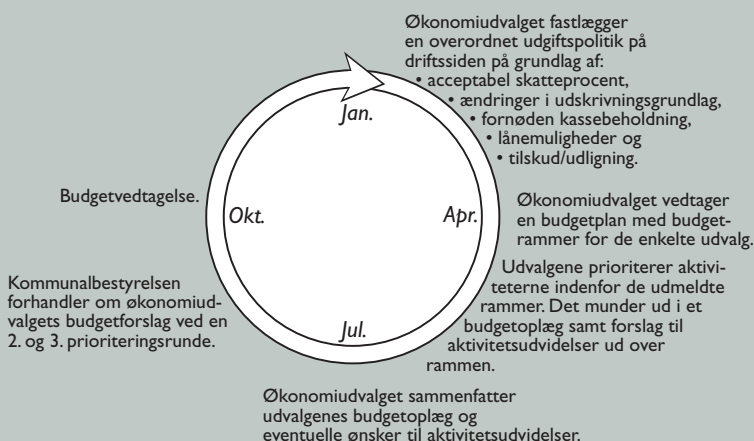
Budgetmetoder

Der findes en række forskellige budgetlægningsmetoder som anvendes i kommunerne:

- marginalbudgettering,
- rammebudgettering,
- nulbasebudgettering,
- blokbudgettering,
- temabudgettering og
- normbudgettering.

Rammebudgettering er den mest udbredte, men den suppleres ofte med et eller flere elementer fra de øvrige budgetmetoder.

Typisk tidsforløb ved rammebudgettering



Planstrategiens bredere funktion

Det er ikke nyt for kommunerne at arbejde med mål. Det nye i målstyringen er systematikken og koblingen til økonomien og budgetlægningen.

Det centrale i samspillet mellem planstrategi og målstyring er, at begge dokumenter indeholder politiske mål.

Den **bredere planstrategi** kan være det øverste niveau i målstyringen. Som øverste niveau kan planstrategien beskæftige sig med

- målsætninger,
- handlinger,
- sammenhæng til budget,
- kvalitetsmåling og målopfølgning,
- forudsætningsmateriale.

På de underliggende niveauer arbejdes der med sektorplaner, virksomhedsplaner, serviceinfor-

mation mv. Planerne på de forskellige niveauer retter sig mod forskellige målgrupper og har forskellige tidsperspektiver.

Kommunalbestyrelsen er ansvarlig for planstrategien der udtrykker helheden af politiske visioner og mål.

Den **bredere planstrategi** spiller sammen med budgetlægningen i en fortløbende og dynamisk proces hvor indholdet i planstrategien hele tiden er under vurdering, debat og udvikling.

Efter vedtagelsen af budgettet i oktober går det nye plan- og budgetår i gang. Budgetlægningen kan resultere i at der på nogle områder udmeldes temaer som byrådet ønsker bearbejdet som forbedelse til næste års budget eller som forberedelse til at formulere en ny politik (nye målsætninger) på området. Der kan også udmeldes te-

maer på andre tidspunkter i løbet af året.

Efter budgetvedtagelsen føres beslutninger om ændringer af visioner, mål og handlinger ind i planstrategien. Samtidig går arbejdet med at revidere planstrategien og udarbejde temaplaner til næste års plan- og budgetrevision i gang.

Planstrategiens afsnit om kvalitetsmåling, målopfølgning og forudsætninger suppleres i løbet af foråret med opdaterede statistikker og prognoser om fx befolkning og byggeri samt vurderinger af målopfyldelse for de enkelte sektorområder på baggrund af de enkelte enheders årsberetninger.

Nye planforudsætninger, fx ny lovgivning eller ny regionplan, føjes til de relevante afsnit i planstrategien.

Politikere, forvaltninger og brugere inddrages flere gange

under processen i arbejdet med at føre planstrategien ajour op til plan- og budgetforhandlingerne efter sommerferien, herunder ajourføring af forudsætninger og planlægningsoplysninger.

Udviklingsperspektiv

Som et udviklingsperspektiv kan den årlige revisionscyklus suppleres med et fireårigt perspektiv der knytter sig til valgperioden.

År fire efter valget

Startfasen for den fireårige cyklus knytter sig til den afgående kommunalbestyrelse.

Den afgående kommunalbestyrelse udpeger på baggrund af sine erfaringer en række temaer til den nye planstrategi som bearbejdes af administrationen og præsenteres for det nye byråd - en slags afleverings- eller overdragelsesforretning. Det afgående byråd giver således bolden op til det nye byråd.

År et efter valget

I det første år efter valget tager den nye kommunalbestyrelse stilling til den afgående kommunalbestyrelses planstrategi og dens "anbefalinger".

Samtidig giver planstrategien de nyvalgte i kommunalbestyrelsen en bred introduktion til hele kommunens aktivitetsområde.

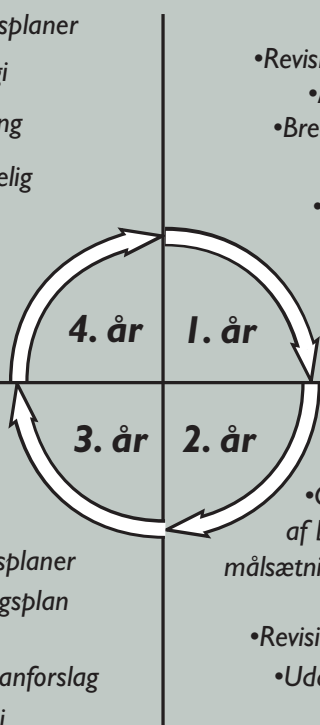
På grundlag heraf træffer den nyvalgte kommunalbestyrelse beslutning om grundlaget for udarbejdelse af den nye planstrategi.

Den foreliggende planstrategi kan opdateres med nyt forudsætningsmateriale, og målene kan justeres med henblik på årets budgetlægning mv.

Udviklingsperspektiv

- Planstrategi i centrum for en 4 års budget- og planlægningsrytme

- Revision af virksomhedsplaner
- Justering af planstrategi
- Marginal budgetjustering
- Offentliggørelse af endelig kommuneplan
- Kommunalvalg



- Justering af planstrategi
- Revision af virksomhedsplaner
- Marginal budgetjustering
- Bred indførelse i kommunens samlede aktiviteter
- Forberedelse af stor revision af planstrategi

- Marginal budgetjustering evt. suppleret med temabudgettering
- Revision af virksomhedsplaner
- Udmøntning af handlingsplan fra planstrategien
- Udarbejde kommuneplanforslag
- Justering af planstrategi

- Langsigtet strategisk analyse
- Gennemgribende revision af budget med revidering af målsætninger i overensstemmelse med planstrategien
- Revision af virksomhedsplaner
- Udarbejdelse og vedtagelse af ny PLANSTRATEGI

Da den overordnede politiske linie er under overvejelse kan budgetlægningen være en marginal tilretning af det budget som den nye kommunalbestyrelse har arvet fra den foregående kommunalbestyrelse.

Samtidig forberedes valgperiodens hovedbudgettrunde og vedtagelse af planstrategien som falder i det andet valgår.

Som led i målstyringen udarbejdes årsberetninger efter nytår, og virksomhedsplanerne revideres efter budgetvedtagelsen.

År to efter valget

I andet valgår færdiggøres planstrategien, så den kan danne grundlag for budgetlægningen efter sommerferien.

Planstrategien indeholder de overordnede politiske visioner og mål samt en handlingsplan for de næste fire år – altså ét år ind i den næste valgperiode.

Planstrategien og en gennemgribende revision af budgettet følges ad. Budgetlægningen munder ud i et nyt fireårigt budget der afspejler kommunalbestyrelsens overordnede politiske prioriteringer.

I en række tilfælde vil fireårsbudgettet indeholde principbeslutninger som først kan fastlægges i detaljer når emnerne er bearbejdet, og når kommunernes økonomiske forudsætninger kendes mere præcist.

Som led i målstyringen udarbejdes årsberetninger efter nytår, og virksomhedsplanerne revideres efter budgetvedtagelsen. Den gennemgribende revision af planstrategien med nye mål skal allerede i de efterfølgende virksomhedsplaner medføre kursændringer i de enkelte enheder.

År tre efter valget

Det politiske arbejde i det tredje år af valgperioden koncentrerer om at gennemføre planstrategien. På baggrund af planstrategien udarbejdes et forslag til kommuneplanen, og der kan fx være en række sektor- og temaplanopgaver at tage fat på.

Planstrategien justeres i løbet af foråret og danner grundlag for budgetlægningen.

Budgetlægningen kan have form af en mekanisk fremskrivning, eventuelt suppleret med temabudgettering i overensstemmelse med planstrategien.

Som led i målstyringen udarbejdes årsberetninger efter nytår og virksomhedsplanerne revideres efter budgetvedtagelsen.

År fire efter valget

Også i år fire efter valget ligger vægten i det politiske arbejde på realisering af planstrategien, sektor- og temaplanlægning og den årlige revision af planstrategien.

I valgperiodens sidste år kan der på ny ske en mekanisk fremskrivning af budgettet på

grundlag af den reviderede planstrategi.

Kommuneplanen vedtages endeligt.

Den fireårige cyklus afsluttes med at den afgående kommunalbestyrelse vurderer planstrategien og de opnåede resultater og overgiver sine anbefalinger til den nyvalgte kommunalbestyrelse. Samtidig kan der arbejdes på at synliggøre de resultater der er opnået i perioden med henblik på det forestående valg.

Som led i målstyringen udarbejdes årsberetninger efter nytår, og virksomhedsplanerne revideres efter budgetvedtagelsen.

Mange variationer

Udviklingsperspektivet er tænkt som inspiration til overvejelser i de enkelte kommuner om hvilken rolle planstrategien skal spille, og hvordan den skal spille sammen med andre styringsværktøjer.

Der kan laves mange variationer over udviklingsperspektivet.

Mange kommuner vil foretrække at arbejde hurtigere og få en endelig vedtagelse af planstrategien i år 1 og

kommuneplanen i år 2. Det giver plads til at temaplanlægning, gennemførelse og overdragelse til den næste kommunalbestyrelse kan få den naturlige hovedvægt i arbejdet i år 3 og 4.

I udviklingsperspektiver gennemføres en stor revision af planstrategien i år 2. De øvrige år gennemføres en mindre revision af planstrategien som grundlag for budgetlægningen og den løbende tema- og sektorplanlægning.

Der kan også arbejdes med en model hvor planstrategien kun udarbejdes én gang i valgperioden, mens behovet for løbende ajourføring af budget og plangrundlag varetages i en planredegørelse. Fordelen med planredegørelsen kan være at den ikke er bundet af planlovens procedurekrav og tidsfrister, men i virkeligheden er det et spørgsmål om hvad tingene hedder. En ajourføring af en planstrategi der ikke bag efter skal danne grundlag for revision af kommuneplanen, er helt frivillig og er ikke bundet af planlovens procedurekrav.

Eksempel på årlig revision af planstrategi



Eksempler på arbejdsmetoder

Der findes en række metoder som kan anvendes undervejs i arbejdet med at formulere en planstrategi. Det følgende er en kort introduktion af 4 metoder. Der kan læses mere om de 4 metoder og andre metoder i faglitteraturen.

SWOT-analysen

Analyse af en organisations interne styrker og svagheder samt dens eksterne muligheder og trusler beskrives under ét som SWOT-analysen (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*). SWOT-analysen er en af de simpleste metoder inden for strategisk analyse og planlægning.

SWOT-analysens formål er at afklare den situation en organisation befinder sig i, og at undersøge hvilke elementer i omgivelserne der påvirker organisationen. SWOT-analysen bygger på

bevarelse af seks spørgsmål:

1. Hvor kommer vi fra? (baggrund)
2. Hvor er vi nu? (status)
3. Hvor er vi på vej hen? (analyse)
4. Bevæger vi os i den rigtige retning? (planlægning)
5. Hvis nej hvordan ændrer vi retning mod den ønskede tilstand? (planlægning)
6. Hvad bør der gøres nu og i den nærmeste fremtid? (handling)

Formålet er at hjælpe deltagerne til at kunne se organisationens styrker, svagheder, muligheder og trusler og dermed den situation, organisationen befinder sig i. Det kan gøres på flere måder, men centralt i analysen står anvendelse af en SWOT-matrix. Den indeholder information om organisationens interne styrker og svagheder over for de eksterne muligheder og trusler.

Svarene bygger på deltagerens viden og erfaring. De findes gennem brainstorming

og diskussion og kan fx foregå i en proces med følgende indhold:

- Brainstorm til opstilling af problemstillinger opdelt på styrker, svagheder, muligheder og trusler.
- Vurdering af forandringsmuligheder for hver problemstilling.
- Styrker, svagheder, muligheder og trusler prioriteres og indføres i SWOT-matrixen.
- Der formuleres en strategi som modsvarer problemstillingerne.

Det kan være en fordel at bryde analysen ned i emner hvor der opstilles en ny SWOT-matrix for hvert emne.

SWOT-analysen kan foretages af én person eller af en gruppe. Metoden er en hurtig måde til at få struktur og overblik. Teknikken er let tilgængelig og kan derfor hurtigt læres i en gruppe som ikke er bekendt med strategimetoder.

grundet i egne ønsker og forhåbninger. Løsningsforslagene har karakter af "utopier" eller fantasier. Fasen afsluttes med en sammenfatning.

4. *En realitetsfase*, hvor kritik og fantasi stilles over for virkeligheden til brug for opstilling af forslag til virkeliggørelse.
5. *En opfølgingsfase*, der udbreder resultaterne af fremtidsværkstedet og arbejder med realiseringen.

Fremtidsværkstedet finder sted efter bestemte spilleregler.

Deltagernes udsagn skrives op på vægaviser for at fastholde udsagnene og muliggøre sammenfatning. I kritik- og fantasifasen må deltagerne ikke kommentere andres forslag. "Forbudet" mod debat sikrer at alle har gode muligheder for at få deres meninger frem uden af blive argumenteret ned af de stærkeste debattører.

Scenariemetodikken

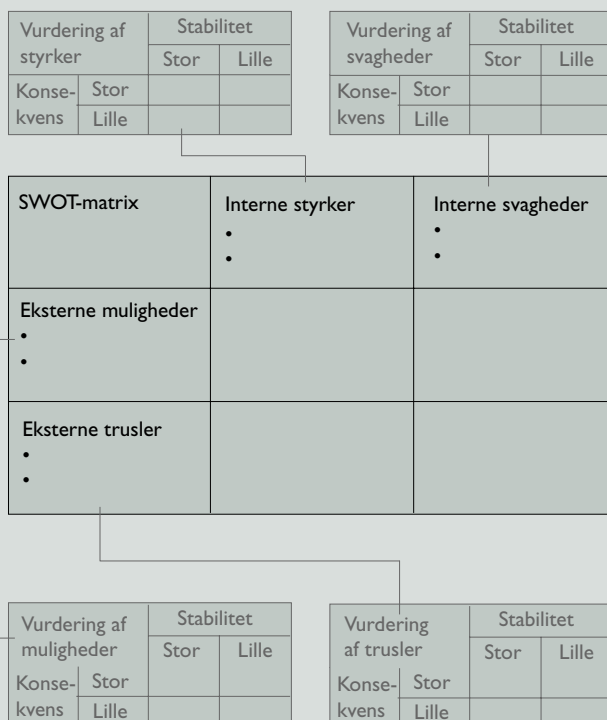
Scenariemetodik er en metode til vurdering af fremtidige ændringer og påvirkninger af organisationer gennem opstilling af scenarier. Metoden tager udgangspunkt i et sæt alternative fremtidsbilleder som er sandsynlige eller mulige, men ikke garanterede.

Der findes forskellige beskrivelser af metoden, som fx kan bestå af følgende trin:

- *Problemanalyse* af den nuværende situation (nutiden og problemet).
- *Influensanalyse* om udefra kommende forhold der har indflydelse på organisationen.
- *Projektioner* der beskriver nutid og fremtid for hver af de faktorer der er bestemt i influensanalysen.
- *Opstilling af alternativer* på baggrund af de alternative

SWOT-matrix

- vurdering af styrker, svagheder, muligheder og trusler



Fremtidsværksted

Fremtidsværkstedet kan med fordel anvendes i strategiarbejdets indledende faser. Et fremtidsværksted har til formål at kaste lys over en uklar situation, at skabe visioner og mål om fremtiden, og at opstille handlinger.

Fremtidsværkstedet gennemføres i en gruppe.

Fremtidsværkstedet består af følgende faser:

1. *En forberedelsesfase*, hvor temaet for værkstedet formuleres, annonceres og forberedes.
2. *En kritikfase*, hvor problemstillingerne formuleres gennem kritik. Fasen afsluttes med en sammenfatning.
3. *En fantasifase*, hvor deltagerne alene udvikler positive løsningsforslag, be-

udviklingsforløb der er identificeret i foregående trin.

- *Scenariefortolkning* som fører til udpegning af mindst to forskellige scenarier for fremtiden.
- *Konsekvensanalyse* af scenarierne.
- *Vurdering af hændelser*, går ud på at udpege og vurdere mulige hændelser og deres effekt.
- *Scenarieoverførsel*, hvor der formuleres en hovedstrategi og alternative strategier, og der etableres et system til at overvåge udviklingen.

Undervejs i arbejdet på de forskellige trin kan der anvendes mange forskellige metoder til at fastlægge tanker om fremtiden.

Scenariemetodikken er en "ekspertteknik" i højere grad end mange andre metoder, da den forudsætter kendskab til en række hjælpeteknikker og metoder der skal bruges undervejs.

Scenariemetodikken afhænger ikke af men udelukker heller ikke en form for gruppeproces.

Strategic Choice Approach

SCA-metoden er centreret om håndtering af usikkerhed i beslutningssituationer. Metoden giver støtte til en gruppe der skal træffe valg af strategisk betydning. Planlægningen opfattes som en fortløbende strategisk beslutningsproces i en verden karakteriseret af usikkerhed og kompleksitet. Hver beslutning betragtes som et valg mellem fastlagte handlingsmuligheder.

Der er fire arbejdsområder:

1. *Afklaring*. Problemstillingerne opdeles i beslutningsområder som udtrykker hvad gruppen må tage stilling til. Derefter anskue-

liggøres sammenhængene mellem beslutningsområderne for at vise at beslutninger ikke bør træffes uafhængigt.

2. *Design*. Inden for hvert beslutningsområde beskrives beslutningsmuligheder som sammenlignes, så muligheder, der udelukker hinanden kan udelades. Resultatet er et samlet billede af beslutningsmulighederne.
3. *Sammenligning*. De forskellige beslutningsmuligheder sammenlignes for at kunne udpege den beslutningsrække der ser mest lovende ud.

4. *Valg*. Usikre områder undersøges nærmere, og muligheden for at nedbringe betydningen af usikkerheden vurderes. Beslutninger og usikkerheder sammenfattes i en handlingsplan med kortsigtede og langsigtede handlinger og "nødplaner" der tager højde for usikkerheder.

Arbejdsområderne er ikke udtryk for en fremadskridende proces, men nogle arbejdsområder som gruppen kan springe frem og tilbage mellem.

SCA-metoden egner sig til en gruppeproces. Metoden opererer med at deltagerne

ikke kan vide alting, og forsøger derfor at koncentrere arbejdet der hvor konsekvenserne af den manglende viden er størst. Processen er baseret på gentagne gennemløb af afklaring, strukturering og beslutningstagning i gruppen.

Sammenligning af arbejdsmetoder

	<i>SWOT-analyse</i>	<i>Scenarie metode</i>	<i>Fremtidsværksted</i>	<i>SCA-metode</i>
Fokus	Identifikation af succesfaktorer og match mellem organisation og omgivelser	Formulering af strategi for en organisation	Med udgangspunkt oftest i individuel utilfredshed formuleres en fælles strategi	Støtte til beslutninger om komplekse problemstillinger
Proces	Ingen procesmæssige krav	Ingen procesmæssige krav	Udviklings- og læreproces i grupper	Læreproces ved at veksle mellem forskellige arbejds måder
Resultater <i>synlig proces</i> <i>usynlig proces</i> <i>synlig substans</i> <i>usynlig substans</i>	Synlige resultater af substans som fx udarbejdelse af handlingsstrategier	Synlige resultater af substans som fx udarbejdelse af handlingsstrategier	Resultater i alle kategorier med både synlige og usynlige resultater	Resultater i alle fire kategorier
Organisation	Kan gennemføres individuelt eller i grupper	Kan gennemføres individuelt suppleret med gruppe-diskussioner	Gennemføres i grupper med interaktiv deltagelse	Gennemføres i grupper med interaktiv deltagelse
Usikkerhed	Ingen særlig hensyntagen til usikkerhed	Usikkerhed kan beskrives gennem forskellige scenarier	Ingen særlig hensyntagen til usikkerhed	Hensyntagen til usikkerhed gennem inddragelse af omgivelser
Ekspertfunktion	Kan anvendes uden brug af eksperter	Ekspertafhængig til at styre processen og sikre at man kommer igennem alle faser	Ikke afhængig af ekspert	Afhængig af ekspert hvis opgave er at støtte processen
Primær anvendelse	I den private sektor ved fastlæggelse af forretningsstrategier	Offentlig og privat sektor til beskrivelse og formulering af strategier og politikker	Offentlig og privat sektor og blandt almindelige mennesker i forbindelse med formulering af strategier	Etablering af politikker både offentligt og privat

Det politiske ejerskab

Eksempel Haderslev Kommune

Politikerne tog tæten

Haderslev Kommune har indtil sidste kommuneplanrevision haft en fysisk orienteret kommuneplan. En arbejdsgruppe med deltagere fra forskellige forvaltninger var hovedansvarlig, og teknisk forvaltning var drivkraft. Arbejdsgruppens muligheder for at engagere sig i opgaven blev hæmmet af at kommuneplanen ikke var deres hovedopgave. Samtidig ønskede politikerne selv at engagere sig i kommuneplanlægningen. Derfor blev måden at lave kommuneplan og den organisatoriske placering lavet om.

En politisk vision blev skabt

Politikerne ønskede at tage tæten i kommuneplanarbejdet

Alle byrådsmedlemmer har spaltplads i debatoplægget.



August Kragh (V): „Rationalisering af kommunens drift er en nødvendighed for at sikre en sund økonomi. Jeg ønsker at sætte turbo på privatiseringsprocessen, ligesom jeg prioriterer øget samarbejde over kommunegrænsen i retning af en fremtidig sammenlægning af Vojens og Christiansfeld.“

ved at lave deres egen vision. Politikerne blev interviewet enkeltvis af en konsulent udefra. Interviewene blev sammenfattet i et visionsoplæg som blev behandlet på to temamøder hvor kun politikerne og konsulenten var med. Resultatet blev et debatoplæg som præsenterede byrådets visioner under overskriften “Fremad i fællesskab” og med 7 temaer:

1. Det hele liv - hele livet.
2. Vækst i fællesskab.
3. Fremtid i mennesker.
4. En dynamo i Sønderjylland.
5. Brug for alle - plads til alle.
6. Fremtid i balance.
7. Haderslev Kommune - spillevende.

Borgerne blev engageret

Byrådet ønskede også at engagere borgerne i den fælles opgave med at udvikle kommunen. Debatperioden blev derfor tilrettelagt for at skabe mest mulig opmærksomhed. Debatoplægget blev husstandsomdelt. Borgerne blev inviteret til 5 høringsmøder. Ved alle møder var en kendt TV-journalist fra Sønderjylland ordstyrer og 4-6 markante lokale borgere deltog som oplægsholdere og sad i panel. For at understrege at det var borgernes møder havde politikerne og embedsmændene en tilbagetrukket rolle. Mødestederne blev valgt bevidst for at skærpe borgernes og pressens opmærksomhed. Fx foregik mødet om byudvikling i en lade på et areal hvor der var foreslået byudvikling.

At formulere visioner er at være fremsynet. Men det handler også om at tage tæten i udviklingen af kommunen. Vi har gjort kommuneplanen til bærer af visionen for udviklingen af vores lokalsamfund, vi har samtidig forpligtet os på en tæt dialog med borgere, foreninger og erhvervsliv om realiseringen af visionen. Den model vi anvendte ved den store revision af kommuneplanen vil derfor også blive brugt i fremtiden. Vi tror på at byrådet skal tage førertrøjen og dermed



sikre en frugtbar og levende dialog hvor alle i samarbejde tager ansvar for kommunens fremtid.

Jens Christian Gjesing
Borgmester

Ny organisation

Hovedansvaret for kommuneplanen blev flyttet fra Teknisk Forvaltning til Udvikling og Kultur, der er en stabsfunktion til byrådet, økonomiudvalget og direktionen. Kommuneplanen er nu en hovedopgave. Det sikrer flere kræfter til at engagere sig i opgaven.

Gryden holdes i kog

Siden debatten er der gjort meget ud af at holde gryden i kog. Borgernes engagement er smittet af på kommuneplanen, og i budgettet er der nu afsat midler til flere af ideerne fra debatten. Der er fx afsat midler til et badeland, forbedring af byens rum, omdannelse af havnen og ændring af maden til de ældre. Gennem information om budgettet orienteres borgerne om at der er kommet noget ud af deres engagement.

Der er også planlagt en introduktion for det nye byråd som vil få samme lejlighed til at formulere sine egne **målsætninger** sammen med en konsulent udefra, men denne gang skal der tages udgangs-

punkt i det afgæede byråds vision.

Haderslev Kommune er ved at **videreudvikle sin** mål- og rammestyring. Der arbejdes i retningen af at de politiske visioner og mål udgør det øverste niveau i målhierakiet. Det vil sikre at politiske kursændringer vil blive indført i virksomhedsplanerne for de udførende enheder.

Positive resultater

Hele forløbet har været meget positivt. Haderslev Kommune gik bevidst efter at markedsføre kommunen både som politisk og geografisk enhed og engagere borgerne i deres egen kommunes udvikling. Der er sket et klart holdnings-skifte. Det er tydeliggjort at kommunens udvikling sker gennem en demokratisk debat og en fælles indsats i stedet for en opfattelse af kommunen som modstander og ophav til konfliktprægede udviklingsforløb. Sidst men ikke mindst har politikernes udmelding af en vision givet byrådet tæten og et konkret grundlag for en debat.

Det politiske ejerskab

Eksempel Tjele Kommune

Udgangspunkt

Tjele Kommune - en typisk landkommune i det midtjyske - har med succes anvendt rundbordssamtaler som udgangspunkt for udarbejdelsen af en planstrategi. Rundbordssamtalerne er primært brugt til at igangsætte grundlæggende diskussioner om byernes rollefordeling og erhvervs politikken.

Politisk var udgangspunktet en Kommunalbestyrelse som tilsyneladende var uenige om hvordan Tjele Kommune skulle udvikle sig i fremtiden. I en årrække har kommunen søgt at sikre en ligelig udvikling i kommunens byer, men på et tidspunkt opstod der diskussion i Kommunalbestyrelsen om hvor stramt denne strategi skulle fastholdes.

Indhold

Tjele Kommune har fra starten ønsket at politikere og lokale nøglepersoner skulle involveres meget direkte i udformningen af planstrategien.

Rundbordssamtalerne blev afholdt som 6 interviews med 1-3 politikere inddelt efter geografisk tilhørsforhold. Da erhverv og landsbyerne sammen med bymønstret spiller en væsentlig rolle i planstrategien, blev der også gennemført rundbordssamtaler med nøglepersoner fra Erhvervsråd og Landsbyråd.

Ved rundbordssamtalerne blev først lokalområdet og derefter hele kommunen diskuteret. Ved at starte i lokalområdet fik politikerne mulighed for at fortælle om

lokale mærkesager, og var dermed efterfølgende klar til at diskutere de overordnede kommunale spørgsmål. Undervejs blev lokalrådets og kommunens situation og udvikling samt målsætninger og konkrete handlinger taget op.

Udbytte

Ved anvendelse af rundbordssamtaler er det vigtigt at have „solide“ aftaler med politikerne om mødernes omfang, indhold og godkendelsesprocedure. Er disse ting i orden er rundbordssamtaler et godt planlægningsredskab. I Tjele Kommunes tilfælde viste det sig at være særdeles velegnet til at få indtryk af politikernes holdninger. Metoden blev meget positivt modtaget blandt politikerne som senere har ønsket metoden anvendt forud for planlægning på ældreområdet.

Det var samtidig et vigtigt mål at rundbordssamtalerne skulle øge det politiske ejerskab til planen og interessen

Hvem deltog?

Rundbordssamtalerne blev afholdt som 7 delmøder af ca. 2 timers varighed og møderne var inddelt efter deltagerens lokale tilhørsforhold.

Udover politikerne deltog repræsentanter fra Erhvervsrådet og Landsbyrådet. Efter møderne blev der skrevet referat, som efterfølgende blev godkendt af deltagerne.

Kommuneplanen for Tjele er blevet til på en anderledes måde end tidligere planer. Ved at inddrage politikerne på et tidligt tidspunkt af planforløbet åbnede rundbordssamtalerne op for ideer og ønsker fra hvert enkelt medlem omkring de lokale forhold, samtidig med at de vidste at de efterfølgende skulle forholde sig til *hele* kommunen. Det gav nogle gode indfaldsvinkler på tværs af partiskel, og det viste at der egentlig ikke var de store meningsforskelle om den overordnede fysiske planlægning.

Ved de efterfølgende borgermøder viste det sig samtidig at der var god over-

for den fysiske planlægning. Resultatet er blevet en planstrategi som har stor politisk opbakning.

Planstrategien

Planstrategien indledes under overskriften »Et godt sted at bo« med et afsnit om hele kommunen. Herefter er der afsnit om de 6 lokalområder. Sammen med det indledende



ensstemmelse mellem Kommunalbestyrelsens holdninger og lokalsamfundenes ønsker for de kommende års udvikling. Det var en god oplevelse og et bevis på at nærdemokratiet virker hvis det bruges!

Borgmester
Anna Margrethe Kaalund

afsnit er der en kortfattet opremsning af planer gennemført siden sidste revision. Strategien afsluttes af et spørgeskema til borgerne.

Planstrategien, som udkom i 2000, danner grundlag for en fuld revision af kommuneplanen.



Visioner, mål og spørgsmål

I planstrategien for Tjele Kommune skelnes mellem visioner, mål og debatspørgsmål. Rundbordssamtalerne viste at politikerne - lidt overraskende - grundlæggende var enige om de overordnede visioner og mål for Tjele Kommune.

Strategien er derfor bygget således at der for hver enkelt by og for kommunen som helhed fremstår nogle klare mål formuleret af kommunalbestyrelsen. Herudover stilles der en række spørgsmål til borgerne hvor Kommunalbestyrelsen var i tvivl eller uenig. På denne måde blev det tydeligt for borgerne hvad der var politisk enighed om, og hvor der især var behov for borgernes synspunkter.

4 årig planrytme

Eksempel Horsens Kommune

Udvidet kommuneplan Den 4 årige proces

Horsens Kommune har i 8 år arbejdet på at udvikle kommuneplanen fra at være en arealplan til både at være en arealplan og en samlet strategiplan for hele kommunens virksomhed.

Kommuneplanen udstikker overordnede mål for hele den kommunale virksomhed og udpeger særlige indsatsområder.

Med udgangspunkt i indsatsområderne udarbejdes en lang række konkrete handleprogrammer opdelt i to kategorier inden for budget og udenfor budget.

Handleprogrammerne, der efterfølgende indarbejdes i de årlige virksomhedsplaner for forvaltningerne, udgør således en vigtig del af budgetproceduren.

Kommuneplanlægningen betragtes som en fortløbende proces.

Der lægges vægt på løbende medleven i kommunens udvikling i stedet for nogle få ophøjede debatter i afgrænsede debatperioder.

Derfor er kommuneplanen i princippet under revision hele tiden. Hvert 4. år udarbejdes en strategiredegørelse som spiller en central rolle i revisionsarbejdet.

Organisatorisk placering

Økonomiudvalget er ansvarlig for kommuneplanen og strategiredegørelsen.

Kommuneplanlægningen har stor bevågenhed i både byrådet og den administrative ledelse.

Arbejdet med at revidere kommuneplanen starter efter kommunevalget med at hvert byrådsmedlem interviewes. Materialet samles i en hvidbog, hvor byrådsmedlemmernes udsagn er anonyme. Hvidbogen danner grundlag for drøftelse i byrådet af visioner, strategier og temaer for det videre arbejde.

Herefter starter arbejdet med strategiredegørelsen. Arbejdet strækker sig over et par år. Der lægges meget vægt på processen. Borgere, brugergrupper og interesseorganisationer inddrages undervejs. Strategiredegørelsen vedtages i år 2 af byrådet.

Den vedtagne strategiredegørelse danner grundlag for første kommuneplandebate som finder sted i år 3.

Efter debatten behandles tilbagemeldingerne fra borgerne administrativt og politisk efter et koncept der sikrer at alle forslag behandles "som en sag", og hvor forslagsstilleren efterfølgende skriftligt bliver underrettet om forslagslets videre skæbne i planprocessen. Det er et væsentligt grundlag for kommuneplanforslaget, som offentliggøres omkring udgangen af år 3.

Den endelige kommuneplan vedtages ved udgangen af år 4.

Herefter starter en ny revisionsproces når det nyvalgte byråd træder til.

Horsens Kommune har i kommuneplanprocessen taget udgangspunkt i Agenda 21- tankegangen. Det har konkret udmøntet sig i 4 overordnede mål for planlægningen som gælder på tværs af forvaltninger og fagområder:

1. Sundhedsfremme og forebyggelse
2. Kønnere og grønnere kommuner
3. Kvalitetsudvikling i den kommunale service
4. Bæredygtighed



Foto: I og W Studio

I kvalitetsudviklingen er borger- og brugerinddragelse centrale elementer.

**Borgmester
Vagn Ry Nielsen**

Den årlige proces

Den 4 årige kommuneplanproces er kombineret med en årlig proces der gennemløbes i de enkelte forvaltninger og institutioner med udarbejdelse af virksomhedsplaner og årsberetninger.

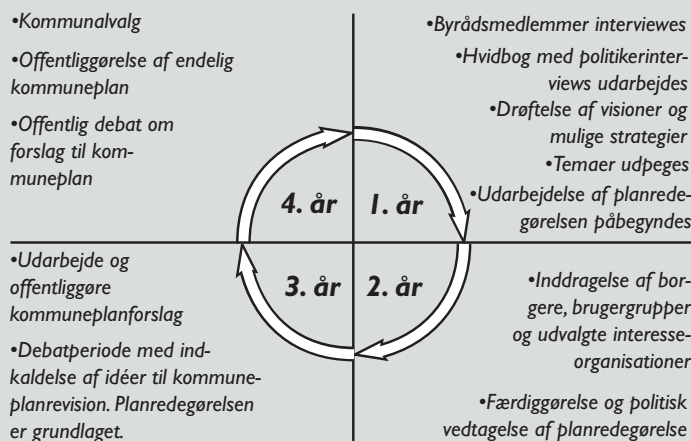
Virksomhedsplanerne udarbejdes i overensstemmelse med handleplanerne og kommuneplanen. Kommuneplanens overordnede mål og handleprogrammerne som er afledt af kommuneplanens indsatsområder, indarbejdes i virksomhedsplanerne, hvilket

sikrer at intentionerne føres ud i livet.

Virksomhedsplanerne evalueres hvert år i en årsberetning (borgerhåndbog) der husstandsomdeles og giver et billede af om målene nås, og hvorfor nogle mål ikke nås. Endvidere beskrives hvad kommunen forventer der vil ske fremover.

Det årlige budget udarbejdes bl.a. på grundlag af målene i kommuneplanen og evalueringen fra Borgerhåndbogen.

Planproces i Horsens



Årlig planreddegørelse

Eksempel Hals Kommune

Planreddegørelse siden 1989

Hals Kommune har siden 1989 udarbejdet årlige planreddegørelser og brugt den i den rullende planlægning.

Samtidig med at spillerummet for kommunens økonomi blev strammere, skete der et skifte i den kommunale ledelse. Det blev derfor nødvendigt at få et overblik over kommunens situation som grundlag for budgetlægningen. Formålet med planreddegørelsen er at skabe aktualitet i planlægningen og give grundlag for at vurdere driftsbudgettet og serviceniveauet.

Organisatorisk placering

Planreddegørelsen udarbejdes af chefgruppen med hjælp fra medarbejderne i de enkelte afdelinger og bliver et mere og mere centralt element i kommunens mål- og rammestyring, som ønskes styrket.

Processen

Først i det nye år begynder udarbejdelsen af den nye planreddegørelse som startskud til den årlige plan- og budgetproces. Planreddegørelsen har i første omgang status som et diskussionsoplæg til de politiske drøftelser om fremtidige indsats- og fokusområder. Herefter anvendes den løbende i det administrative arbejde og de politiske diskussioner i processen.

Efter budgetvedtagelsen i oktober redigeres Planreddegørelsen færdig. Resultaterne af budgetlægningen skrives ind og planreddegørelsen offentliggøres i slutningen af december.

Borgere og brugere

Der er ikke offentlig debat om planreddegørelse, men Hals Kommune lægger vægt på at inddrage berørte brugere og institutioner undervejs. Brugere og institutioner udvælges fra år til år ud fra hvem planreddegørelsen især vedrører.

Den målrettede inddragelse giver bedre og mere realistiske oplæg til det videre arbejde.

Der er også blevet gennemført brugeranalyser, tilfredshedsanalyser, temamøder mv.

Plansamspil

Formålet med planreddegørelsen er at gøre planlægningen levende og aktuel. Planreddegørelsen skal give politikerne et aktuelt grundlag for at tage stilling til om de nuværende mål skal fastholdes eller revideres, og hvordan ressourcerne skal prioriteres i budgettet. Planreddegørelsen har således tæt sammenhæng til budgettet.

Den vedtagne planreddegørelse indeholder mål og handlinger for hele den kommunale virksomhed og har internt i kommunen samme funktion som et årligt tillæg til kommuneplanens hovedstruktur.

Planreddegørelsen erstatter ikke de langsigtede sektorplaner og den fysiske planlægning (kommuneplan, tema-planer og områdeplaner). Planreddegørelsen er derimod med til at koordinere planerne og løbende holde dem aktive.

Struktur og indhold

Planreddegørelsen er på ca. 120 sider og omfatter hele kom-

Planreddegørelsen er - efter 12 år - en fast del af den politiske og administrative hverdag i Hals Kommune. Planreddegørelsen er en uundværlig brik i den rullende proces der integrerer og koordinere planlægningsarbejdet og budgetlægningen i kommunen. Såvel planreddegørelsen som processen er i evig bevægelse. Begge dele er løbende blevet tilpasset tidens krav, de ydre påvirkninger og de interne politiske ønsker.

I øjeblikket arbejder vi på at inddrage borgere og brugere mere i den årlige plan- og budgetproces. Hals Kommune har i den tradi-



tionelle fysiske planlægning en stolt tradition for at inddrage borgere og organisationer i planlægningsarbejdet. De gode erfaringer og resultater skal vi bruge, så vi bevæger os i retning af en egentlig dialogbaseret plan- og budgetproces.

Borgmester Bent Sørensen

munens arbejdsområde. Dispositionen svarer til hovedposterne i budgettet. Hvert emne fx "Byudvikling og arealforsyning" beskrives efter en standarddisposition med

- Målsætninger.
- Bemærkninger om indhold, forudsætninger og udviklingstendenser.
- Budgettal.
- Indsatsområder og delmål.

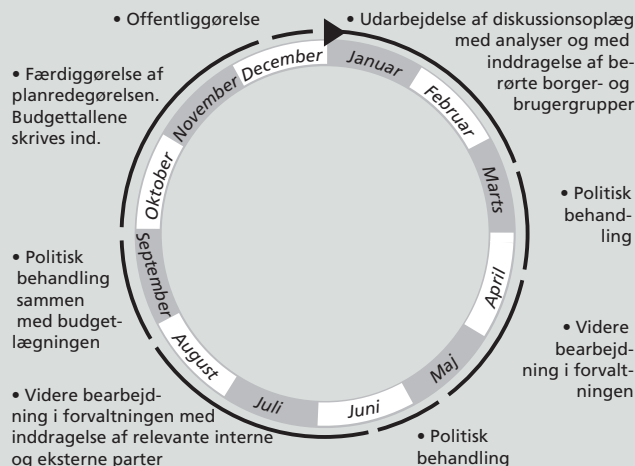
Planreddegørelsen er et godt redskab til politikerne, som

altid kan slå op og skaffe sig baggrundsviden som forberedelse til udvalgsmøder, borgermøder, budgetforhandlinger mv.

Brug af planstrategi

Hals Kommune ser Planstrategien som et naturligt "næste skridt" i den plan- og budgetproces der nu har forløbet i kommunen i en årrække.

Planåret i Hals Kommune



Årlig planstrategi

Eksempel Børkop Kommune

Børkop Kommune som eksempel

Børkop Kommune vedtog i 2001 en ny strategi for kommuneplanlægningen hvor det er hensigten at lave en årlig revision af strategien i tæt samspil med den årlige budgetvedtagelse.

Organisatorisk placering

Planstrategien hører under økonomiudvalget og udarbejdes af chefgruppen med hjælp af medarbejderne i de enkelte forvaltninger.

Sammenhæng med budget- og sektorplaner

Indholdsmæssigt er planstrategien bygget op over en række sektorplaner der tilsammen dækker hele kommunens virksomhed, dvs. alle budgettets udgiftsposter.

Sektorplaner afgrænses således at de enkelte sektorområder hver for sig udgør et sammenhængende område der er egnet til at danne grundlag for en samlet politik/målsætning. Afgrænsningen af sektorområderne sker også i respekt af kommunens politiske og forvaltningsmæssige struktur.

Processen

I januar kvartal vurderes befolkningsudviklingen og øvrige forudsætninger for sektorplanerne i forhold til de opsatte målsætninger.

De reviderede sektorplaner danner grundlag for revision af strategiplanen og udarbejdelsen af en handlingsplan (budgetforslag). Der kan i den forbindelse tages beslutning om udpegning af områder hvor der er behov for omstilling, eventuelt baseret på udarbejdelse af tema- og omstillingsplaner.

I april kvartal behandles forslag til strategiplan i fagudvalgene, der danner grundlag for udvalgenes forslag til budget. Byrådet afholder på den baggrund budgetseminar i maj måned. Økonomiudvalget udmelder herefter drifts- og anlægsrammer.

I juli kvartal færdiggøres forslag til planstrategi og budget. Forslag til planstrategi offentliggøres efter planlovens regler. De indkomne kommentarer vurderes og bearbejdes. Ændringsforslag til budgettet udformes som projekt-baserede forslag der kan danne grundlag for en prioritering.

I oktober kvartal behandler byrådet de fremkomne ændringsforslag, og planstrategien vedtages endeligt sammen med budgettet. I den forbindelse træffes beslutning om hvilke planarbejder der skal gennemføres det kommende år.



I Børkop Kommune har vi besluttet at integrere kommune- og budgetplanlægningen.

Vi sikrer os herved større helhed i beslutningsgrundlaget og opnår et bedre politisk overblik når vi skal formulere mål og handlingsplaner.

Det betyder at vi ved hvad vi gør, og vi kan beskrive hvilke konsekvenser det får når vi beslutter at ændre målene.

Leif Skov
Borgmester

Borgerinddragelse

Børkop Kommune lægger vægt på åbenhed og synlighed omkring de valgte indsatsområder. Planstrategien offentliggøres hvert år som forslag inden den endelige planstrategi vedtages sammen med budgettet.

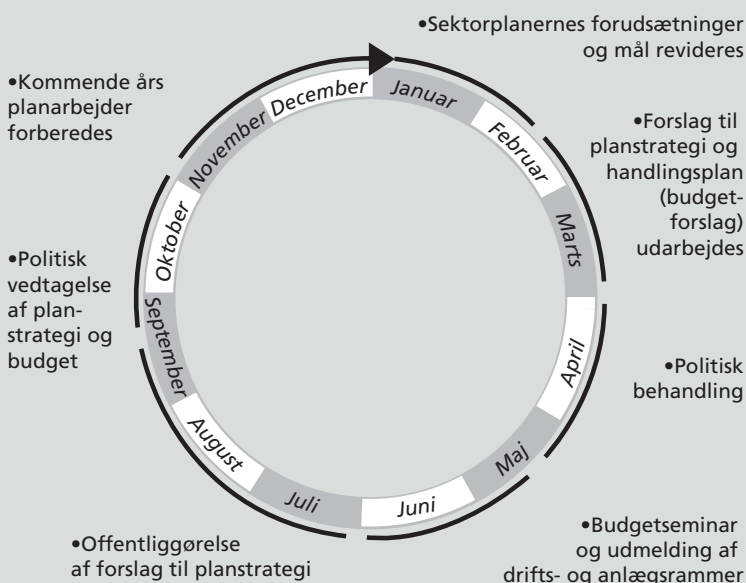
Planstrategiens rolle

Formålet med den valgte planrytme er at gøre kommuneplanlægningen mere

strategisk og handlingsorienteret. Den løbende revision af mål og handlingsplaner inden for alle sektorer skal sikre et solidt grundlag for en tværgående og langsigtet prioritering af kommunens udgifter i budgetlægningen.

Den årlige planrytme skal også give mulighed for løbende at kunne tilpasse og forandre opgaveløsningen i takt med skiftende forudsætninger.

Planstrategi og budgetlægning i Børkop Kommune



Helhedsplanlægning

Eksempel Hørsholm Kommune

Hørsholm Kommune som eksempel

Hørsholm Kommune har i 5 år kørt en integreret proces mellem kommuneplan- og budgetlægning som hvert år resulterer i en helhedsplan.

Organisatorisk placering

Helhedsplanen hører under økonomiudvalget. En gruppe med nøglepersoner fra de enkelte forvaltninger er tovholder i udarbejdelsen.

Sammenhæng med kommuneplan, budget- og sektorplaner

Helhedsplanen udgør en samordnet fysisk og økonomisk plan - en årlig revision af kommuneplan og budget. Helhedsplanlægningen hviler på en opdeling af alle kommunens aktiviteter i 19 politikområder som udgør grundstrukturen i planlægningen.

Helhedsplanen består af fire dele:

1. *Hovedstrukturen* der er det overordnede dokument med en tidshorizont på 12 år. Kommunens visioner inden for de 19 politikområder beskrives.

2. *Mål og økonomi* er de konkrete politiske mål og handlingsplaner tilkøbt en økonomisk fordeling med en tidshorizont på 4 år.

3. *Taloversigter* er det formelle budget for de næste 4 år.

4. *Rammer for lokalplanlægningen* er identisk med kommuneplanens normale rammedel.

Processen

Tema- og målsætningsfasen indleder processen med at fagudvalgene udvælger de temaer der skal arbejdes videre med. Forvaltningerne udarbejder herefter debatoplæg hvor hver enkelt tema eller ny målsætning beskrives nærmere. På en konference i marts drøfter kommunalbestyrelsen oplæggene og prioriterer hvilke mål der skal fortsætte i processen. Herefter beregner forvaltningerne omkostninger eller besparelser på hvert enkelt mål, og økonomiudvalget udmelder de overordnede økonomiske mål samt fastlægger en anlægsramme.

I *ressourcefordelingsfasen* prioriterer kommunalbestyrelsen mål og sparmuligheder på en konference i august.

I *budgetbehandlingsfasen* finder 1. og 2. behandling sted i økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen.

Helhedsplan og budget rettes herefter til i en *administrativ bearbejdningsfase*.

Når helhedsplanen er endelig godkendt i oktober begynder *driftsfasen*.

Der udarbejdes nu årsplaner i alle forvaltninger og institutioner. Årsplanerne er interne styrings- og planlægningsredskaber og udgør bindeledet mellem de politiske mål og den faktiske realisering.

I Hørsholm Kommune har vi meget ambitiøst søgt at forene den fysiske og økonomiske planlægning.

Det har styrket såvel den økonomiske styring som inddragelse af borgerne i kommunens planlægnings- og budgetproces.

Uffe Thorndahl
Borgmester



Borgerinddragelse

Kommunalbestyrelsen udpeger på konferencen i marts hvilke temaer der skal til offentlig debat det efterfølgende år. Temaerne bliver præsenteret på borgermøder hvor der nedsættes arbejdsgrupper. Efter tre måneders offentlig debat afleverer arbejdsgrupperne og andre borgere/borgergrupper deres forslag til kommunen. De indkomne forslag indgår herefter i de debatoplæg der bliver udarbejdet til udvalgene på de enkelte politikområder.

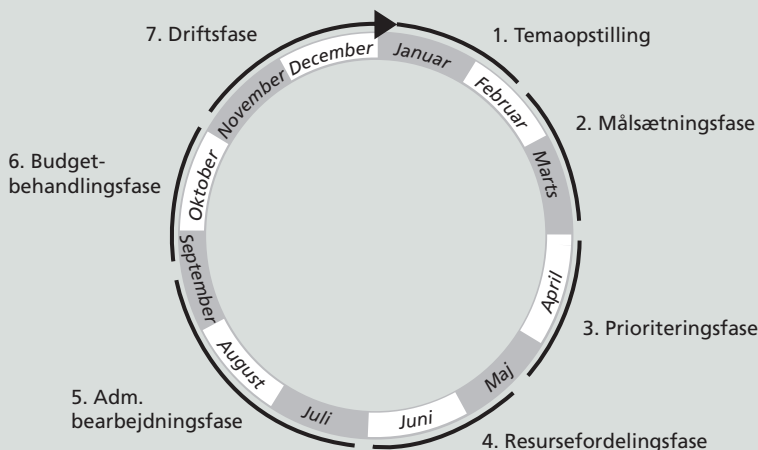
Helhedsplanens rolle

Helhedsplanen og årsplanerne medvirker til at styrke gennemsigtigheden og forudsigeligheden i kommunens planlægning.

Helhedsplanprocessen fokuserer på udviklingsprojekter og nye mål, hvilket giver grundlag for højt politisk engagement.

Helhedsplanen skal være et dagligt redskab og også sikre ejerskab og engagement hos medarbejderne.

Helhedsplanlægning i Hørsholm Kommune



Hvordan og hvornår kan kommuneplanen ændres?

Planloven (bestemmelser om kommuneplanen fremhævet)

§23 a, Stk. 1. Kommunalbestyrelsen skal inden udgangen af den første halvdel af den kommunale valgperiode offentliggøre en strategi for kommuneplanlægningen. Kommunalbestyrelsen kan i øvrigt offentliggøre en sådan strategi, når den finder det nødvendigt eller hensigtsmæssigt. Samtidig med offentliggørelsen sendes den vedtagne strategi til Miljø- og Energiministeren og øvrige statslige, regionale og kommunale myndigheder, hvis interesser berøres.

Stk 2. Den i stk. 1 nævnte strategi skal indeholde oplysninger om den planlægning, der er gennemført efter den seneste revision af kommuneplanen, kommunalbestyrelsens vurdering af og strategi for udviklingen samt en beslutning om, enten

- 1) at kommuneplanen skal revideres,
- 2) at der skal foretages en revision af kommuneplanens bestemmelser for særlige temaer eller områder i kommunen, eller
- 3) at kommuneplanen vedtages for en ny 4-årsperiode.

Stk. 3. Ethvert medlem af kommunalbestyrelsen, der har forlangt sin afvigende mening vedrørende den i stk. 2 nævnte revisionsbeslutning tilført kommunalbestyrelsens beslutningsprotokol, kan forlange, at den afvigende mening offentliggøres samtidig med strategien med en kort begrundelse, der affattes af medlemmet.

Stk. 4. Kommunalbestyrelsen fastsætter en frist på mindst 8 uger for fremsættelse af ideer, forslag m.v. og kommentarer til den offentliggjorte strategi.

Stk. 5. Efter udløbet af fristen efter stk. 4 tager kommunalbestyrelsen stilling til de fremkomne bemærkninger. Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse hermed vedtage ændringer af den offentliggjorte strategi.

Stk. 6. Kommunalbestyrelsen foretager offentlig bekendtgørelse af, om der er vedtaget ændringer af strategien, og sender et eksemplar af den offentliggjorte bekendtgørelse til de myndigheder, som er nævnt i stk. 1.

§ 23 b. Når der er foretaget offentlig bekendtgørelse efter § 23 a, stk. 6, kan kommunalbestyrelsen udarbejde sådanne forslag til kommuneplan eller ændringer hertil, der er truffet beslutning om i strategien.

§ 23 c. Kommunalbestyrelsen kan tilvejebringe forslag til ændringer af kommuneplanen, der ikke er truffet beslutning om i en strategi, der er vedtaget og offentliggjort efter reglerne i § 23 a. Før udarbejdelsen af sådanne forslag skal kommunalbestyrelsen indkalde ideer og forslag m.v. med henblik på planlægningsarbejdet. Ved mindre ændringer i en kommuneplans rammedel, der ikke strider mod planens hovedprincipper, samt ved uvæsentlige ændringer i planens hovedstruktur kan kommunalbestyrelsen dog undlade at indkalde ideer og forslag m.v.

Stk. 2. Indkaldelsen af ideer og forslag skal indeholde en kort beskrivelse af hovedspørgsmålene i den forestående planlægning. Indkaldelse sker ved offentlig bekendtgørelse. Kommunalbestyrelsen fastsætter en frist for afgivelse af ideer, forslag m.v.

§ 23 d. Kommunalbestyrelsen skal ved forslag til revision af kommuneplanen, jf. § 23 a, stk. 2, nr. 1 og 2, forestå en oplysningsvirksomhed med henblik på at fremkalde en offentlig debat om planrevisionens målsætning og nærmere indhold. Det kan ske enten i forbindelse med offentliggørelsen af strategien eller i forbindelse med offentliggørelsen af forslaget til ændring af kommuneplanen.

§ 23 e. Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med offentliggørelsen af den i § 23 a nævnte strategi foretage ændringer i kommuneplanen, der er en direkte følge af ændringer i regionplanen eller lovgivningen, når ændringen er bindende for kommuneplanlægningen og ikke giver råderum for kommuneplanlægningen.

§ 23 f. Kommunalbestyrelsen skal sikre, at der efter større ændringer af kommuneplanen tilvejebringes en oversigt over planens indhold og en sammenskrivning af de gældende bestemmelser, som offentligheden skal have adgang til at benytte.

Revision efter behov

Planstrategien afløser de hidtidige regler om at kommuneplanen skal revideres i sin helhed hvert 4. år.

Indførelse af planstrategien giver kommunerne mulighed for at revidere kommuneplanen efter behov.

Kommunen kan vælge om den eksisterende kommuneplan skal genvedtages, om revisionsbehovet begrænser sig til bestemte geografiske områder eller temaer, eller om hele kommuneplanen skal revideres.

Planstrategien betyder at valget skal ske på grundlag af en vurdering af behovet, og at borgerne skal have mulighed for at kommentere beslutningen om revisionsmetode.

En ret og en pligt

Kommunalbestyrelsen har både en ret og en pligt til at ændre kommuneplanen.

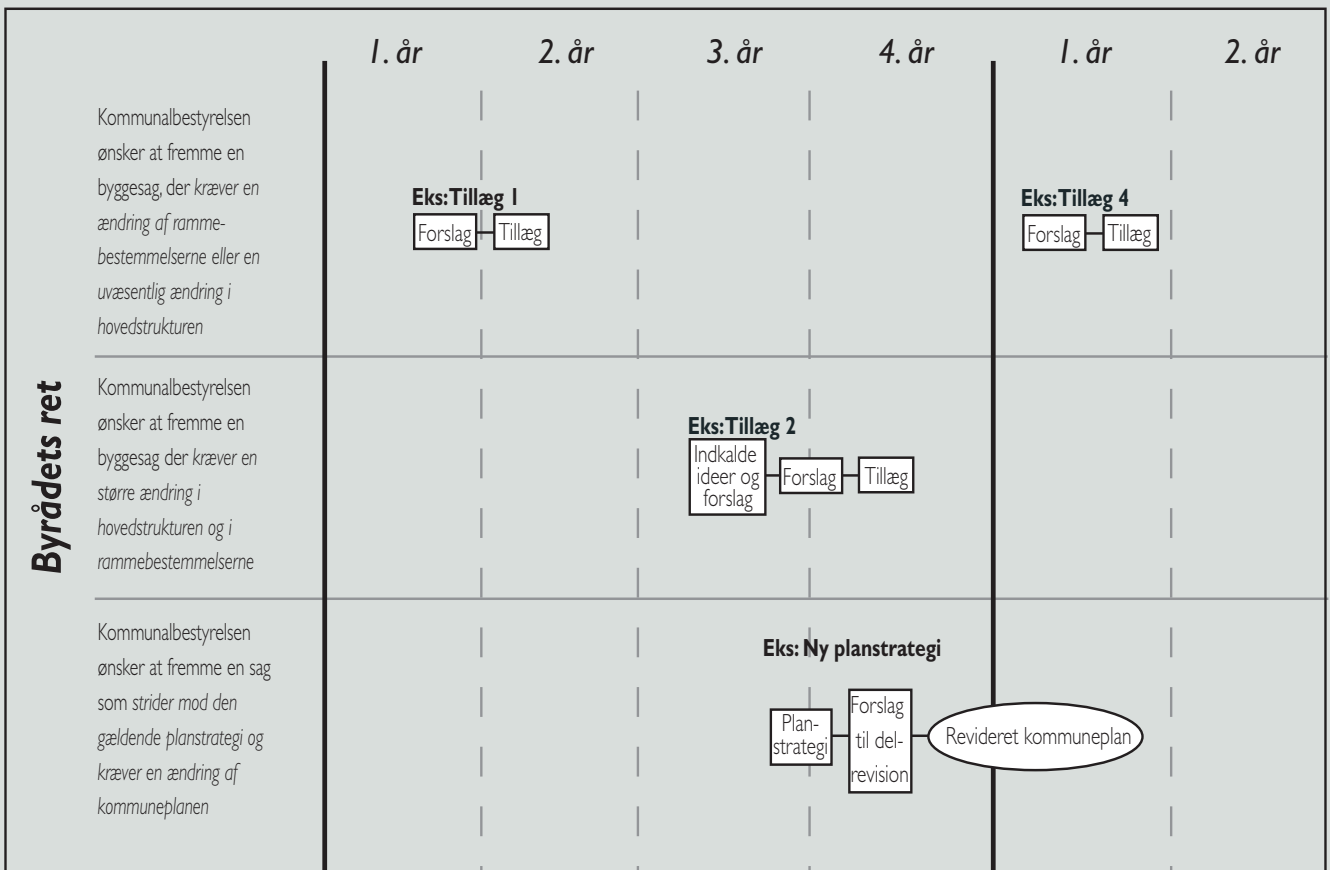
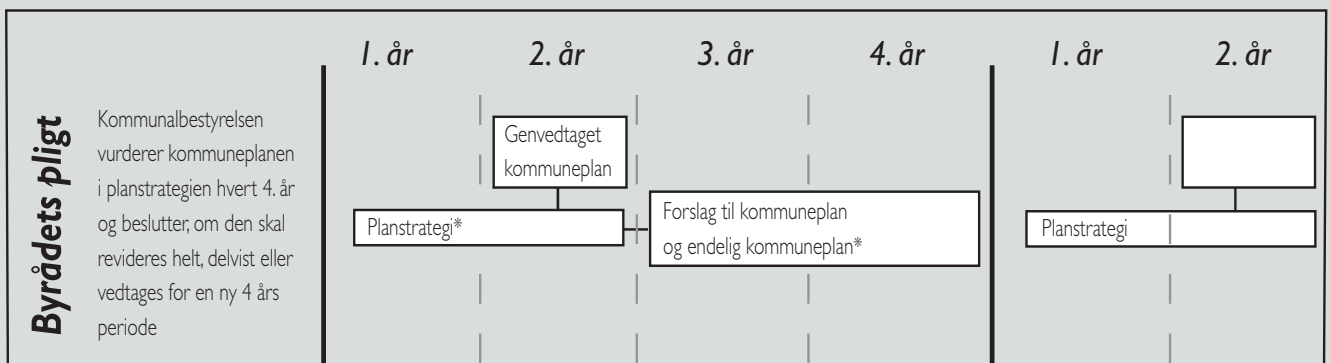
Retten giver kommunerne mulighed for at gennemføre løbende justeringer af kommuneplanen. Fx kan konkrete byggeønsker medføre et behov for at ændre planen.

Pligten knytter sig til kravet i planlovens § 23 a, stk. 1, om at kommuneplanen skal vurderes hvert 4. år i planstrategien og revideres i det omfang det besluttes i planstrategien.

Kommunalbestyrelsen skal offentliggøre en planstrategi mindst én gang hvert 4. år i den første halvdel af valgperioden. Det skal fremgå af planstrategien om den gældende kommuneplan skal revideres helt eller delvist, eller

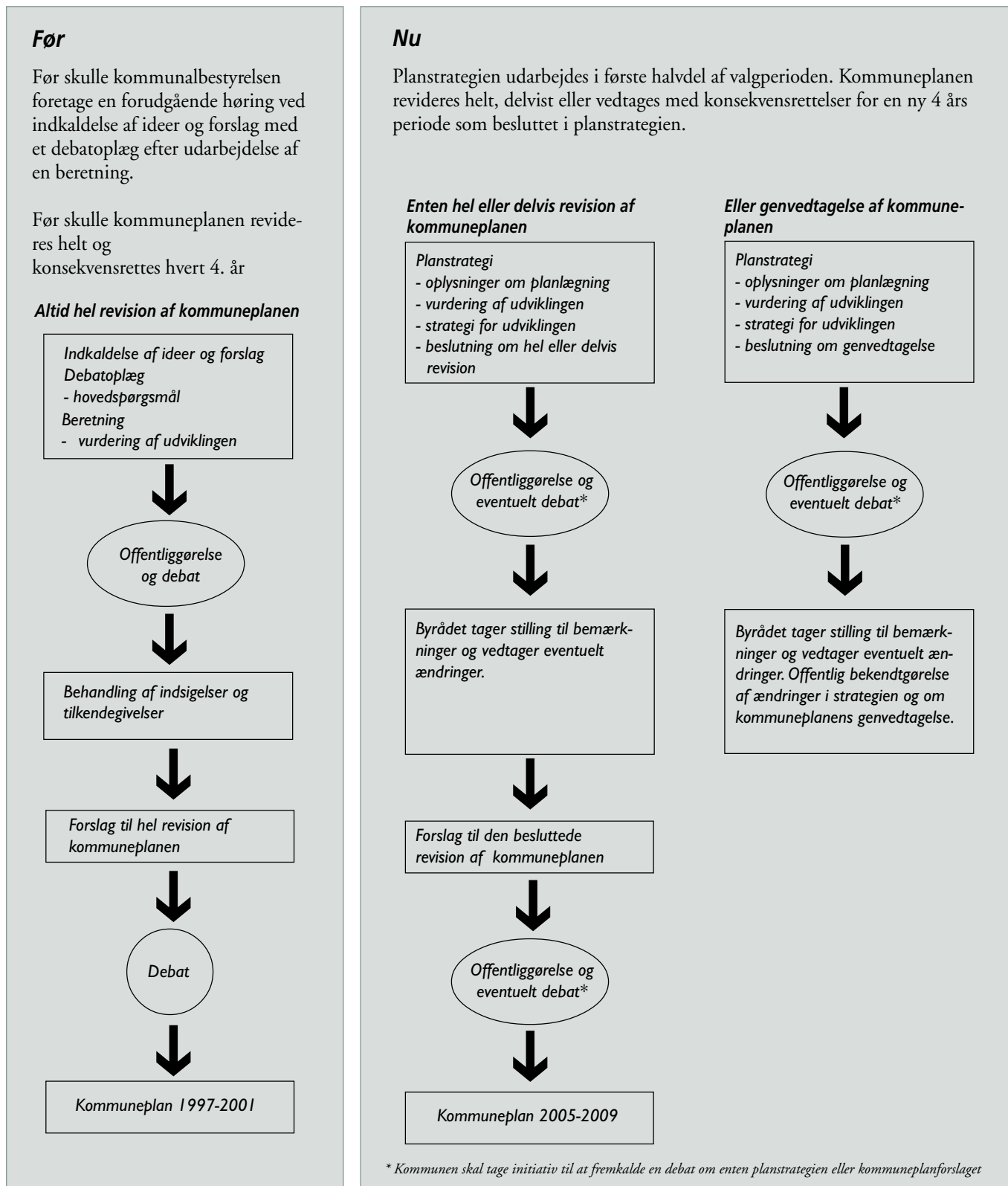
Planstrategien og ændringer i kommuneplanen

Kommunalbestyrelsen skal offentliggøre en planstrategi i første halvdel af valgperioden. Planstrategien skal indeholde en beslutning om revision af kommuneplanen. Kommunalbestyrelsen har i øvrigt ret til at ændre kommuneplanen når der er behov for det.



* Processen kan fremskyndes så planstrategien og kommuneplanen er afsluttet tidligere end vist.

Procedure for revision af kommuneplanen hvert 4. år



om den vedtages for en ny 4 års periode.

Planlovens princip om rammestyning gælder fortsat. Kommunalbestyrelsen må derfor vurdere om regionplanen eller statslige krav stiller krav til revisionens indhold og omfang, eller indebærer konsekvensrettelser i kommuneplanen.

Kommunalbestyrelsen har således

- *pligt* til hvert 4. år at vurdere kommuneplanen i planstrategien.
- *ret* til at ændre kommuneplanen når der er behov for det.

Genvedtagelse

Finder kommunalbestyrelsen at der på baggrund af planstrategien ikke er behov for at ændre kommuneplanen, kan den vedtages for en ny 4 års periode med eventuelle konsekvensrettelser som følge af ændringer i regionplanen eller lovgivningen. I praksis vil der næsten altid være konsekvensrettelser som følge af regionplanen mv.

Revision

Kommuneplanen kan revideres på følgende måder:

- Hel revision.
- Delvis revision i udvalgte geografiske områder eller for udvalgte temaer.
- Genvedtagelse med konsekvensrettelser som følge af regionplanen mv.

Hel revision

Kommunalestyrelsen kan på baggrund af en vurdering af

udviklingen og den udførte planlægning samt en strategi for udviklingen beslutte af revidere hele kommuneplanen.

Selvom kommunalbestyrelsen beslutter at revidere hele kommuneplanen, så behøver planstrategien ikke at opstille mål og handlinger for udviklingen på alle områder.

En beslutning om en hel revision kan fx afspejle et behov for grundlæggende kursændringer som griber ind i den samlede kommuneplan. Udviklingen kan generelt være løbet fra kommuneplanen, eller den politiske holdning kan være ændret efter et valg. Ønsker om at strukturere kommuneplanen på en anden måde og gøre den mere overskuelig kan også være en baggrund for en hel revision.

Områderevision

Efter ændringen af planloven kan kommunalbestyrelsen beslutte at revidere kommuneplanen for et eller flere geografisk afgrænsede områder, mens resten af kommuneplanen genvedtages uændret.

Baggrunden for en områderevision kan være et ønske om at sætte fokus på en by, en bydel eller andre geografiske områder. Der kan fx være behov for en revision af kommuneplanen for midtbyen eller dele af havneområdet, eller der kan være behov for en ny hovedstruktur for en eller nogle af kommunens byer. En områderevision kan også omfatte bestemte områdetyper som fx de grønne områder, centerområderne eller erhvervsområderne.

Samtidig med områderevisionen kan der foretages konsekvensrettelser i andre dele af kommuneplanen.

Ved en områderevision ændres de rammebestemmelser i kommuneplanen som berøres.

Temarevision

Tilsvarende kan kommunalbestyrelsen som en del af planstrategien beslutte at revidere kommuneplanen for et eller flere temaer, mens resten af kommuneplanen genvedtages uændret.

En temarevision kan vælges når vurderingen af den udførte planlægning og udviklingen peger på et eller flere planlægningstemaer for hele kommunen.

Temaerne kan fx handle om erhvervsudvikling, detailhandel, skolestruktur, kultur, ældre, trafik og miljø, trafik-sikkerhed, bevaring, bykvalitet eller integreret arealanvendelse.

Samtidig med revisionen af temaerne kan der gennemføres konsekvensrettelser i andre dele af kommuneplanen. Ved en temarevision ændres de rammebestemmelser som berøres.

Område- og temarevision

Ofte vil både en hel og en delvis revision af kommuneplanen indeholde noget områdebestemt og noget temabestemt. Område- og temarevisioner kan således supplere hinanden.

Konsekvensrettelser

Planloven fastsætter i § 23 e at kommunalbestyrelsen kan

foretage ændringer i kommuneplanen uden offentlig-hedsprocedure (konsekvensrettelser) i forbindelse med den offentlige fremlæggelse af planstrategien. Dermed sparer kommunen en ændringsprocedure.

Hvad er konsekvensrettelser?

Som konsekvensrettelser betragtes rettelser der er en direkte følge af regionplanen eller lovgivningen, og som er bindende for og ikke giver råderum for kommuneplanen.

Hvis regionplanen åbner nye muligheder i kommuneplanlægningen, så kan de ikke gennemføres som en konsekvensrettelse. Konsekvensrettelser kan fx omfatte præcist udpegede vindmølleplaceringer i regionplanen hvor der ikke er mulighed for at ændre placeringen. Eller det kan være et rammeområde der må udgå fordi det er i strid med en ny regionplan. Kommunalbestyrelsen vurderer om betingelserne for konsekvensrettelser er opfyldt, men det er et retligt spørgsmål der kan påklages til Naturklagenævnet.

Pligt til at ændre

Kommunalbestyrelserne skal i følge planlovens § 9 virke for gennemførelsen af regionplanerne. Derfor skal ændringer i regionplanen følges op i kommuneplanen når den revideres eller genvedtages. Der kan således maksimalt gå 4 år fra en ændring af regionplanen til ændringerne er optaget i kommuneplanerne.

Løbende ajourføring via digital kommuneplan

I takt med udbredelsen af den digitale forvaltning arbejder flere kommuner med at indføre en digital kommuneplan. Der findes i dag ikke en entydig definition på den digitale kommuneplan hvilket afspejles i kommunernes forskellige tiltag indenfor området. Overordnet kan de forskellige tiltag indenfor digital kommuneplanlægning opdeles i tre hovedtyper.

PDF eller HTML

Den ene hovedtype består af kommuneplaner som er tilgængelige på internettet fx som PDF-dokumenter eller som traditionel HTML. Formidling på internettet har til formål at forbedre offentlighedens adgang til planoplysninger herunder kommuneplanen samt evt. andre relaterede dokumenter.

GIS-baserede kommuneplaner

Den anden hovedgruppe består af kommuneplaner hvor specielt rammedelen er tilgængelig i kommunernes GIS. Gennem koblingen af digitale kort og rammebestemmelser får forvaltningen et effektivt værktøj til administration af rammebestemmelserne og geografiske analyser til brug i planlægningen. Den GIS-baserede digitale kommuneplan giver derudover hidtil usete muligheder for løbende at bevare overblikket over kommuneplanens samlede indhold. Det aspekt er særligt interessant i forhold til planlovens krav i § 23 f.

Integrerede systemer

Den tredje gruppe kombinerer de to typer digitale kommuneplaner. I et projekt i Hadsund og Thisted Kommuner er der opbygget en digital kommuneplan på internettet med søgefunktioner og digitale kort hentet fra GIS. Fra internetdelen af den digitale kommuneplan er det muligt at spørge ”hvad gælder for mig”, og systemet responderer med relevante rammebestemmelser, lokalplaner, ejendomsoplysninger som gælder for en given adresse eller matrikel. Det er også muligt at hente information via kommunens dynamiske kort.

Den digitale kommuneplan i Hadsund og Thisted Kommuner indeholder også samtlige lokalplaner og byplanvedtægter, tema- og sektorplaner, ejendomsoplysninger mv. Nye planer og plantillæg bliver løbende præsenteret på nyhedssiden, og det er muligt at debattere planernes indhold i et online-debatforum. Systemet bliver altid ajourført, så det til en hver tid indeholder de gældende planoplysninger.

Links

- På Silkeborg Kommunens website (<http://www.silkeborg.dk/kommuneplan/>) er kommuneplanen tilgængelig som HTML.
- På Aalborg Kommunens website (<http://www.aalborg.dk>) er samtlige fysiske planer tilgængelige som PDF-dokumenter. Systemet kaldes Planvis.
- Den digitale kommuneplan i Thisted og Hadsund Kommuner kan bl.a. ses på adressen <http://www.hadsund.dk>

Konsekvensrettelser i praksis

Konsekvensrettelserne kan foretages ved, at planstrategien indeholder et afsnit om konsekvensrettelserne med en beskrivelse af de emner der skal rettes. Det giver andre myndigheder mulighed for at se om de nødvendige konsekvensrettelser inden for deres område kommer med. Rettelserne skrives ind i en genvedttaget kommuneplan (fx som et rettelsesblad) eller i kommuneplanforslaget.

Planloven giver ikke mulighed for løbende opdatering med konsekvensrettelser.

Planloven sikrer således at kommuneplanen opdateres med konsekvensrettelser fra overordnede planer og lovgivning hvert 4. år. Den særlige mulighed for at konsekvensrette betyder at det ikke er nødvendigt at offentliggøre konsekvensrettelser hvis kommuneplanen genvedtages.

Ret til at ændre kommuneplanen

Kommunalbestyrelsen har udover pligten til at vurdere kommuneplanen i forbindelse med planstrategien en ret til at ændre kommuneplanen når der er behov for det. Det fremgår af planlovens § 23 c, nr. 1 og 2.

Kommuneplanen kan ændres på følgende måder:

- Ved at udarbejde en planstrategi efterfulgt af et tillæg til kommuneplanen (§ 23 a).
- Ved at indkalde idéer og forslag efterfulgt af et tillæg til kommuneplanen (§23 c).

- Ved at udarbejde et tillæg til kommuneplanen uden forudgående offentlig debat (§ 23 c).

Ændring ved planstrategi

Ud over den lovpligtige planstrategi kan kommunalbestyrelsen ifølge planlovens § 23 a udarbejde en planstrategi når der er behov for det.

Der stilles samme krav til indhold og proces for planstrategier der udarbejdes mellem de lovpligtige planstrategier.

Ændring med indkaldelse af ideer og forslag

Kommunalbestyrelsen kan, uden at det er besluttet i en planstrategi, gennemføre en ændring af kommuneplanen ved at indkalde idéer og forslag. Muligheden for at ændre efter indkaldelse af ideer og forslag er en videreførelse af de hidtil gældende regler.

Bestemmelsen fremgår af planlovens § 23 c og omfatter større ændringer, der dog ikke er så omfattende at de har karakter af en revision eller har konsekvenser for den gældende strategi.

Ændringen sker ved at kommunalbestyrelsen vedtager og offentliggør en indkaldelse af ideer og forslag med beskrivelser af hovedspørgsmålene i den forestående debat. Der skal være oplysninger om hvortil og hvornår bemærkninger skal være indsendt.

Offentliggørelsen skal ske ved at der indrykkes en annonce i Statstidende, dagspressen eller ugeaviser med

oplysninger om at indkaldelsen af ideer og forslag er tilgængelige for borgerne på fx rådhuset eller biblioteket.

Indkaldelsen skal være fremlagt i mindst 8 uger. Herefter kan kommunalbestyrelsen vedtage et forslag til ændring af kommuneplanen.

Ændring uden indkaldelse af ideer og forslag

Kommunalbestyrelsen kan som hidtil gennemføre mindre ændringer af kommuneplanen ved et tillæg.

I følge planlovens § 23 c kan kommunalbestyrelsen undlade at indkalde idéer og forslag før der lægges et forslag til kommuneplantillæg frem til offentlig debat. Det er en betingelse at der er tale om mindre ændringer i en kommuneplans rammedel som ikke strider mod planens principper samt ved uvæsentlige ændringer i planens hovedstruktur.

Planoversigt

For at sikre at borgerne til hver en tid kan skaffe sig et overblik over kommuneplanens indhold, indeholder planloven i § 23 f en bestemmelse om at der efter større ændringer af kommuneplanen skal tilvejebringes en oversigt over kommuneplanens samlede indhold.

Oversigt over indholdet

Oversigten kan laves som en indholdsfortegnelse over de dokumenter der udgør kommuneplanen. I følge planloven består en kommuneplan af en

hovedstruktur, forudsætninger og rammer for indholdet af lokalplaner. Planstrategien er ikke en del af kommuneplanen. Men det kan være en god ide at tage planstrategien med i oversigten for at give et overblik over kommunens samlede planmateriale.

Sammenskrivning

Det forudsættes at offentligheden har adgang til enten en kommuneplan der ikke er ændret i væsentligt omfang, eller en sammenskrivning af de gældende bestemmelser i de dokumenter der udgør kommuneplanen. Bestemmelser omfatter både bestemmelser i hovedstrukturen og rammedelen.

Større ændringer

Større ændringer er ændringer af kommuneplanen som skal indledes med enten en planstrategi eller en indkaldelse. Det betyder at planoversigten og sammenskrivningen af rammebestemmelserne skal ske mindst én gang hvert 4. år.

Mindre eller uvæsentlige ændringer til en kommuneplan kan ligge som tillæg til planen. De udløser ikke krav om en planoversigt eller sammenskrivning.

Offentlig adgang

Oversigten og sammenskrivning skal give offentligheden adgang til det samlede kommuneplanmateriale på en let og overskuelig måde. Materialet skal være offentligt tilgængeligt fx ved fremlæggelse på rådhuset, biblioteket og lignende.

Det anbefales at kommuneplanen udformes, så den kan udleveres eller sælges som helhed eller i dele efter behov, og at kommuneplanen lægges ud på kommunens hjemmeside.

En ringbindsløsning giver mulighed for at opdatere kommuneplanen løbende og at gøre det klart hvad der på et givet tidspunkt er den gældende kommuneplan.

Forslag til kommuneplan

Når kommunalbestyrelsen har bekendtgjort om der er foretaget ændringer af planstrategien kan der efter planlovens § 23 b udarbejdes det forslag til kommuneplan eller de ændringer hertil der er truffet beslutning om i planstrategien.

Forslag til hel eller delvis revideret kommuneplan tilve-

Planstrategi i kommuneplanen

Planstrategien kan være en overordnet og helhedsorienteret indledning om fx kommunens regionale rolle og den generelle udviklingspolitik som efterfølges af mere sektororienterede afsnit som fx "befolkning og boliger", "erhverv", "trafik" eller "børn og unge".

Planstrategien kan skrives ind i kommuneplanens enkelte afsnit. Planstrategiens oplysninger om den gennemførte planlægning og vurdering af udviklingen kan være en del af kommuneplanens forudsætninger. Der kan også være oplysninger om planstrategiens tilblivelse i kommuneplanens forudsætninger. Kommunalbestyrelsens strategi for udviklingen kan indgå i kommuneplanens hovedstruktur.

I mange kommuneplaner behandles forudsætninger og hovedstruktur samlet. Det er derfor et redaktionelt spørgsmål hvordan planstrategien integreres i hovedstrukturen.

Planstrategien kan også leve sit eget liv og indgå i kommunens rullende planlægning med fx årlige revisioner. Hvor meget af planstrategien der skal overføres til kommuneplanen afhænger af kommuneplanens rolle, og planlovens krav til indholdet af kommuneplanen skal overholdes.

Rammer

Planstrategien kan indeholde emner der hører til i kommuneplanens rammedel eller medføre et behov for at revidere rammedelen gennemgribende.

Der kan fx i planstrategien være beslutninger om at fremme større bebyggelsestætheder i bestemte byområder eller fremme mere blandede byområder.

jebringes efter planlovens kapitel 6.

Planstrategien kan indeholde en beslutning om at der skal udarbejdes flere område- eller temaplaner. Kommuneplanforslag for de enkelte områder eller temaer kan udarbejdes som et samlet forslag eller som flere forslag der forløber tidsmæssigt parallelt eller forskudt.

Der er ikke krav om at planstrategien skal skrives ind i kommuneplanen, men der vil være et samspil mellem planstrategien og kommuneplanen som kan tilrettelægges på flere måder.

Debat om kommuneplanforslag

Hvis kommunalbestyrelsen har skabt debat om planstrategien, er der ikke krav i planloven om at der skal skabes debat om forslaget til kommuneplan. Kommuneplanforslaget skal offentliggøres efter planlovens almindelige regler i §§ 24-30, men der er intet der forhindrer kommunalbestyrelsen i også at skabe debat om forslaget til kommuneplan.

Hvis der ikke har været skabt en debat om planstrategien, skal der foruden offentliggørelsen af forslaget til kommuneplan tages initiativ til at skabe en debat om kommuneplanforslaget efter reglerne i planlovens § 23 d.

Vedtagelse af kommuneplanforslag

Da kommunalbestyrelsen ifølge planlovens § 23 g først

skal foretage offentlig bekendtgørelse af den vedtagne planstrategi før revision af kommuneplanen, kan kommunalbestyrelsen ikke på det samme møde vedtage både en planstrategi og et forslag til hel eller delvis revision af kommuneplanen.

Genvedtagelse af kommuneplanen

Såfremt det besluttet i planstrategien at kommuneplanen genvedtages, kan den konsekvensrettede kommuneplan genvedtages samtidig med vedtagelsen af planstrategien. Når kommunalbestyrelsen tager stilling til de fremkomne bemærkninger til den offentliggjorte strategi, kan beslutningen om genvedtagelse af kommuneplanen fastholdes.

Eksempler på planstrategier med forskellige revisionsmetoder

Fuld revision

Eksempel Ringe Kommune

Ringe Kommune har i april 2001 vedtaget en planstrategi hvor byrådet har besluttet at gennemføre en fuld revision af kommuneplanen fra 1997.

Som forarbejde til planstrategien har der været nedsat 7 borgergrupper der fik til opgave at komme med anbefalinger til Byrådet om hvilke emner, projekter og målsætninger den nye kommuneplan burde indeholde. Planstrategien er udarbejdet på baggrund af borgeruppernes anbefalinger og byrådets vurderinger.

Planstrategien blev sendt i offentlig høring i 8 uger. Borgerne blev opfordret til at komme med både positive og negative kommentarer. Midt i offentlighedsperioden blev der afholdt et borgermøde.

Planstrategiens indhold

Planstrategien er på 18 sider og har følgende afsnit:

1. *Offentlig høring og læsevejledning*
2. *Indledning*
Resumé af det hidtidige forløb og beslutningen om fuld revision samt opfordring til at deltage i debatten.
3. *Udvikling 1996-2001 i kommunen*
Kommunens regionale position, større kommunale initiativer de sidste 4 år, oversigt over kommuneplantillæg og øvrig planlægning i perioden.
4. *Ringe Kommunes muligheder*
Fælles vision for udviklingen og de naturgivne, kulturelle og økonomiske forudsætninger.
5. *Forventninger til kommuneplanen*
Byrådets forventninger til kommuneplanlægningen som udviklingsredskab, fysisk plan, samarbejdsredskab mv.
6. *Indholdet i den nye kommuneplan*
Der udpeges 15 elementer som skal være bærende i den nye kommuneplan, fx en fælles vision, signal om samarbejdsvilje, udviklingsregnskab, Agenda 21, bykvalitet, bosætning mv.
7. *Borgergruppernes bidrag*
Sammendrag.
8. *Tidsplan*

Temarevision

Eksempel Vinderup Kommune

Vinderup Kommune har december 2000 vedtaget en planstrategi med beslutning om at gennemføre en temarevision af kommuneplanen.

Planstrategien blev fremlagt til offentlig debat i 8 uger hvor borgerne blev bedt om at komme med ideer til revisionstemaerne.

Planstrategiens indhold

Planstrategien er på 12 sider og har følgende indhold:

1. *Baggrund*
Beskrivelse af de nye regler i planloven om planstrategi og strategi for lokal Agenda 21.
2. *Status*
Den foreliggende kommuneplans mål og indsatsområder, hovedpunkterne i kommuneplantillæg og lokalplaner sidens sidst, hovedtrækkene i planlægningsindsatsen i øvrigt samt befolkningsudviklingen.
3. *Muligheder og udfordringer*
Landsdelscenter Midt-Vestjylland, erhvervsudvikling på tværs af kommunegrænser, befolkningsudvikling mv.
4. *Revision af arealudlæg*
Gennemgang af arealudlæg mht. vurdering af rummelighed, behovet for nye udlæg, behovet for mere detaljeret planlægning (lokalplan) mv.
5. *Beslutning om revision*
Kommunalbestyrelsens beslutning om at en samlet revision af kommuneplanen ikke er nødvendig, men at der kun er behov for følgende revision af kommuneplanen:
 - Udviklingsplan for Vinderup by.
 - Temaplaner for landsbyer.
 - Tillæg om vindmøller.
 - Bestemmelser om detailhandel.Der er en overordnet beskrivelse af de enkelte revisionsopgaver og en tidsplan.
6. *Vedtægelsespåtegning*

Genvedtagelse

Eksempel Thyborøn-Harboøre Kommune

Thyborøn-Harboøre Kommune har i marts 2001 vedtaget en planstrategi med en beslutning om at den gældende kommuneplan fra 1997 genvedtages for en ny fire års periode.

Planstrategien blev efter vedtagelsen i kommunalbestyrelsen offentliggjort.

Planstrategiens indhold

Planstrategien er på 17 sider og har følgende indhold:

1. *Indledning*
Beskrivelse af de nye regler i planloven om planstrategier.
2. *Planlægning siden kommuneplan 1997*
Sammendrag af indholdet i kommuneplantillæg, lokalplaner og sektorplanlægning siden sidste kommuneplan.
3. *Vurdering af og strategi for udviklingen*
Kommunalbestyrelsens vurdering af og strategi for udviklingen med hensyn til bymønstre, befolkning, pendling, erhverv, turisme, privat service, offentlig service, transport, tekniske anlæg og det åbne land.
4. *Beslutning om kommuneplanen*
Kommunalbestyrelsens beslutning om at der kun er behov for redaktionelle ændringer af kommuneplanen, som derfor genvedtages for en ny fire års periode.

Folketinget vedtog i 2000 en ændring af planloven der indfører planstrategien som nyt politisk og administrativt redskab. Kommunalbestyrelsen skal offentliggøre en planstrategi i første halvdel af hver valgperiode.

Strategien indeholder kommunalbestyrelsens vurdering af kommunens udvikling, en vurdering af planlægningen siden sidst, en strategi for kommunens udvikling samt en beslutning om den kommende revision af kommuneplanen.

Kommuneplanen kan revideres efter kommunens behov. I planstrategien kan det besluttes at revidere planen som helhed, eller at revidere den for et tema eller for geografiske dele af kommunen. Er den gældende kommuneplan god nok, kan den blot tilføjes nødvendige rettelser, og så genvedtages kommuneplanen for en ny 4-årig periode når strategien beslattes.

I vejledningen gennemgås en fremgangsmåde for hvordan kommunen kan opstille en vision, fokusere på det vigtigste, afklare de væsentligste initiativer og inddrage de parter der kan være med til at gøre strategien til virkelighed. Det belyses også med eksempler på strategisk planlægning i 20 kommuner. Desuden gennemgås hvordan kommuneplanen kan revideres.