

# 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.

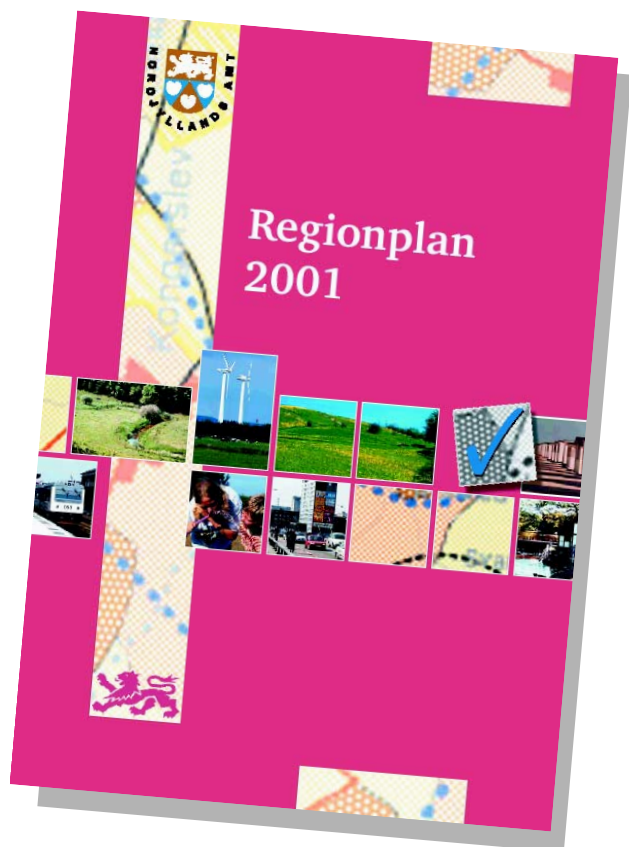
Bekendtgørelsen om ændringer skal opfylde de samme krav som offentliggørelsen af planstrategien.

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 besluttes 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 overlappe 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 program-oplæg som kan behandles i kommunalbestyrelsen.

Det kan være hensigtsmæssigt at programmet omfatter forløbet fra strategiarbejds 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.

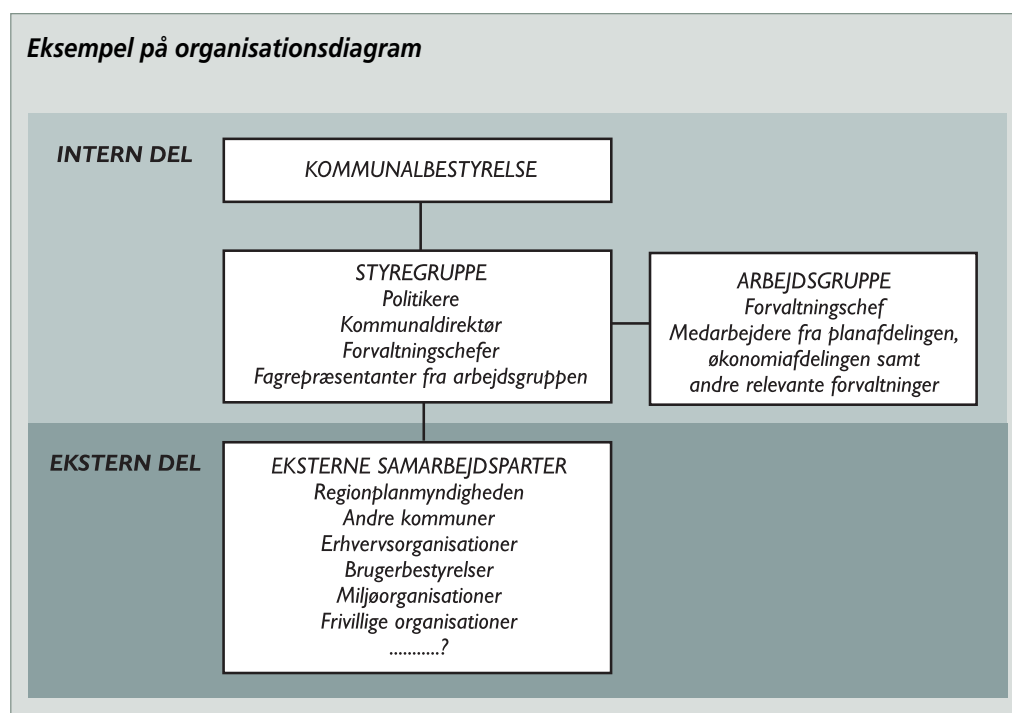
Programmet kan foruden en beskrivelse af strategiarbejdets organisering indeholde kommissorier som beskriver styregruppens og arbejdsgruppens kompetence, forpligtelser og råderum.

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

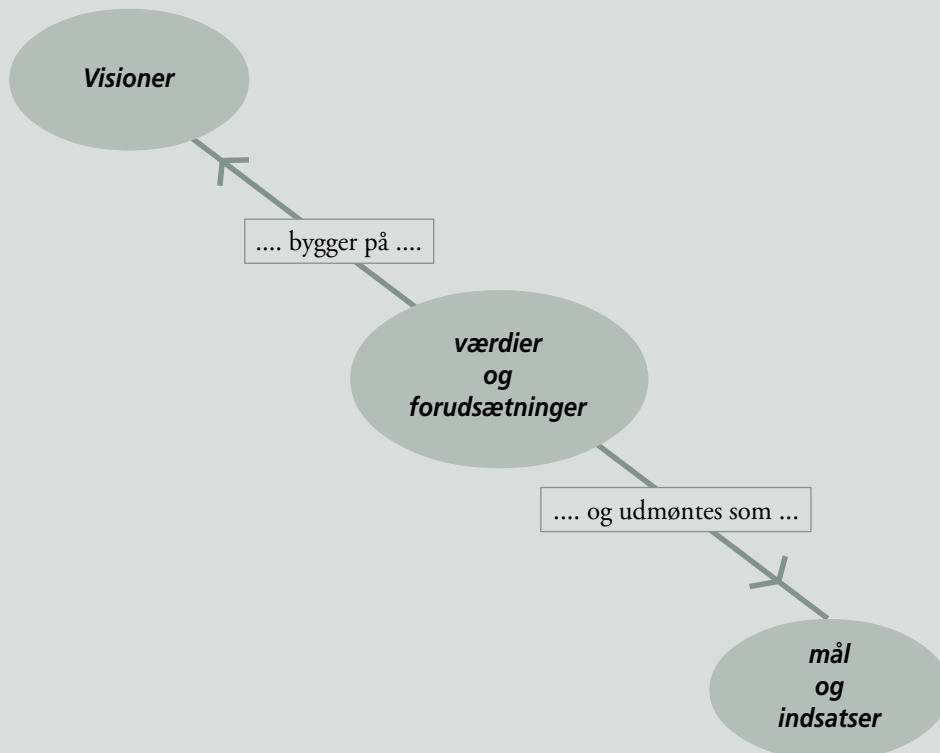
### Disposition

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 parallellforløb 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
<b>Nykøbing-Rørvig</b> Temamøde med gruppearbejde om strategiens indhold.	Det er vigtigt at gøre diskussioner om strategien konkrete.
<b>Tjele</b> 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.
<b>Horsens</b> 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.
<b>Frederikshavn</b> 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.
<b>Hirtshals</b> Der afholdes planlægningsseminarer hvor prioriteringsseminaret ved budgetlægningen er den centrale begivenhed. Planredegørelse med beskrivelser af mål, perspektiver og handlinger på alle sektorområder 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

**Planstrategi 2001-2012**

**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 bopælsmuligheder 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	Husstandsomdelt debatavis. Invitation til dialogmøde, interessentmøder, deltagelse i arbejdsgrupper mv. Udstilling for børn.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dialogmøde. <ul style="list-style-type: none"> <li>Indledende oplæg.</li> <li>Stande for hvert tema hvor borgere kan diskutere med politikere.</li> <li>Arbejdsgrupper der laver forslag til strategier for forskellige temaer.</li> </ul> </li> <li>Interessentmøder med fx sommerhusejere, handelsstanden, institutioner og skoler.</li> <li>Kommuneplanen i "børnehøjde" der afsluttes med udstilling.</li> <li>Afsluttende dialogmøde på tværs af deltagerne.</li> </ol>	Traditionelle borgermøder giver for lidt udbytte. En uforpligtende kontakt via internet er god i forhold til nogle målgrupper. De mange forskellige artede aktiviteter i debatperioden medvirker til at nå forskellige typer af målgrupper som har deltaget med forskelligt engagement og arbejdsindsats.
Rønne	Husstandsomdelt debatoplæg. Status og beretning kan rekvireres.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Debatmøde. <ul style="list-style-type: none"> <li>Oplæg fra Institut for Fremtidforskning – scenarier for Rønnes udvikling.</li> <li>Transmitteret direkte i lokalt tv – á la Højlands Forsamlingshus.</li> </ul> </li> <li>Idéseminar om turisme. <ul style="list-style-type: none"> <li>Fremtidsværksted.</li> </ul> </li> <li>Debatmøde om relationen kommune – borger.</li> <li>Mødernes synspunkter sammentrækket i idéhæfte som blev offentliggjort.</li> </ol>	Debatmødet (pkt. 1) fungerede rigtigt 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"> <li>Reklame for fremtidsværksted.</li> <li>Fremtidsværksted over tre dage med 50 deltagere og en konsulent som proceskoordinator. <ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejde forslag til hovedspørgsmål.</li> <li>Undersøgelse af nærdemokrati.</li> </ul> </li> <li>Fremtidsværkstedet præsenterer resultater for kommunalbestyrelse.</li> <li>Arbejdsgrupper fortsætter i forlængelse heraf.</li> </ol>	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"> <li>Unge vilkår og muligheder.</li> <li>Trafik og miljø.</li> <li>Sund By projektet.</li> <li>Landdistrikternes udvikling – landsbyråd.</li> </ol> <p>Ideen er at give borgerne medansvar og indflydelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man må sætte sig ind i borgerens situation.</li> <li>Gør ikke debatten for abstrakt</li> <li>Tag udgangspunkt i lokale forhold og aktuelle problemstillinger.</li> <li>Store forkromede borgermøder er ikke særligt givende.</li> <li>Det er nødvendigt at eksperimentere for at finde nye veje i borgerinddragelsen.</li> </ul>

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.

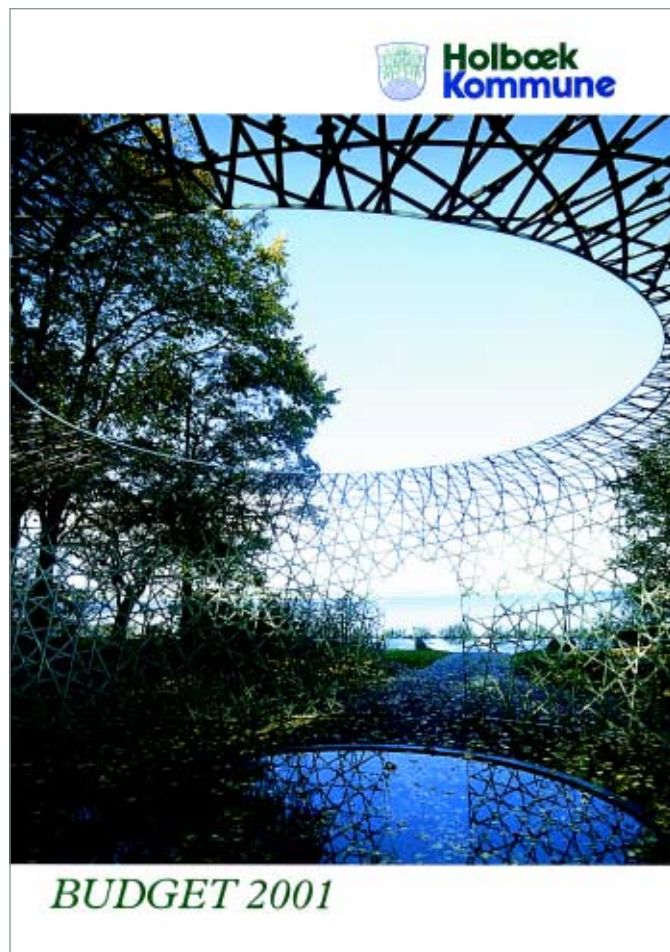
#### Målstyring

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.

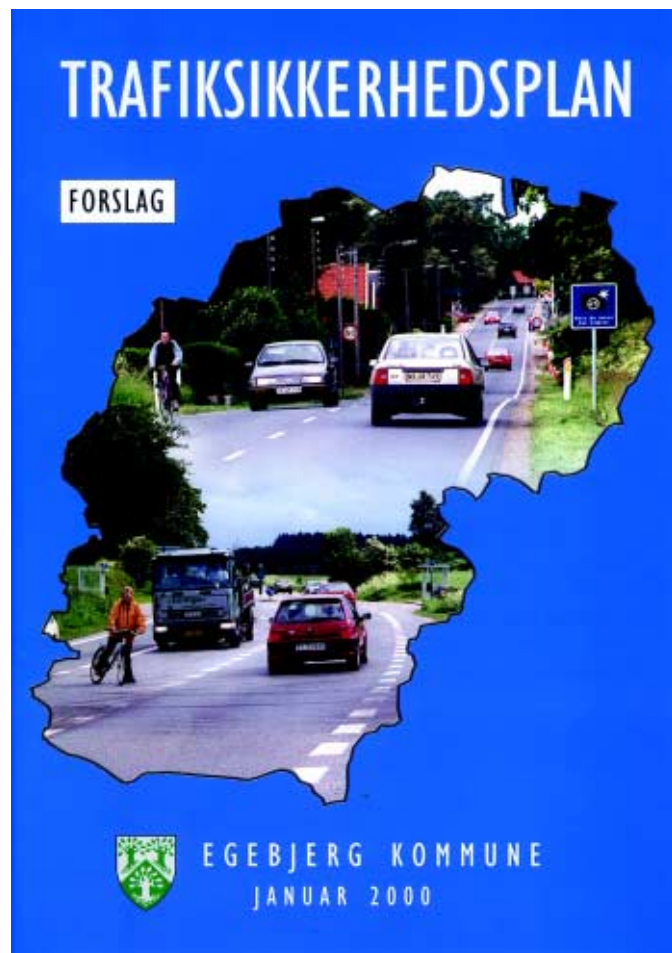
Når der etableres et samarbejde, er det vigtigt at parterne er opmærksomme på deres roller. Samarbejdspartnerne kan være andre kommuner, regionplanmyndigheden, erhvervslivet, centerforenin-

ger, uddannelsesinstitutioner, grønne organisationer mv.

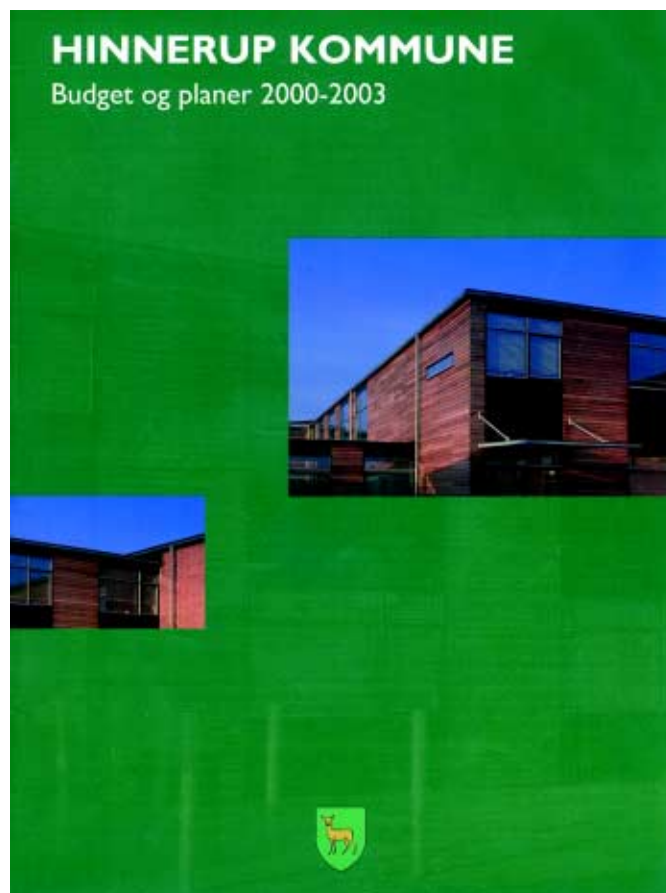
I den eksterne opfølgning er det vigtigt at gøre sig klart at samarbejdet har flere formål. Samarbejdet kan være med til at formidle kommunalbestyrelsens politik og samtidig forpligte andre parter til at yde en indsats for at målene fra planstrategien og kommuneplanen kan nås. Samarbejdet kan også bruges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

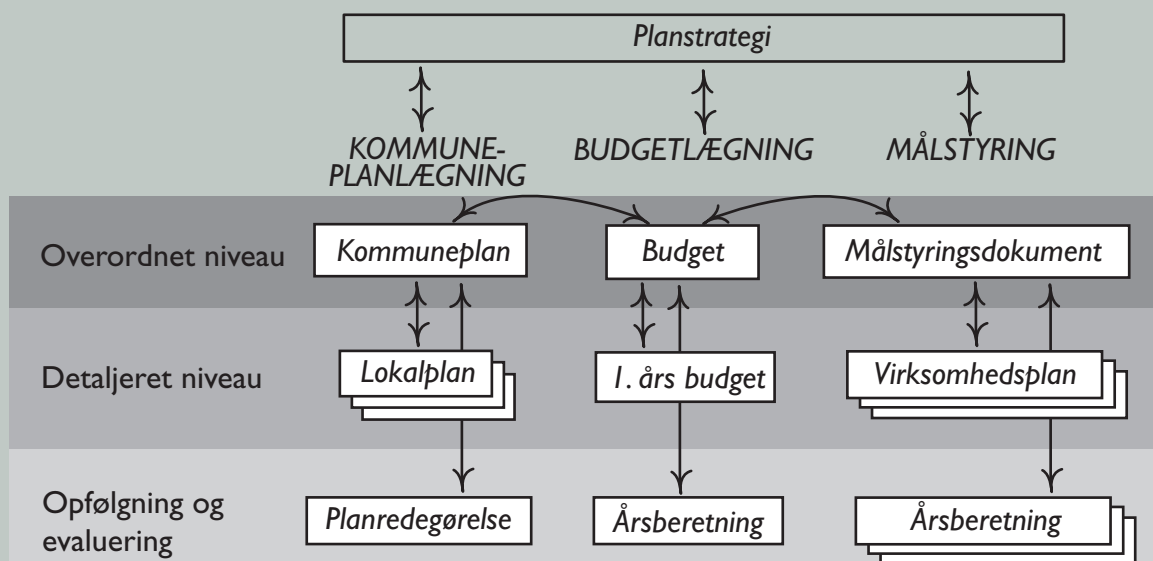
getlægning indgår et element af **rammebudgettering**. Der fastsættes normalt én økonomisk ramme pr. udvalg ud fra beregninger af udvalgets udgiftsbehov. Rammebudgettering betyder at udvalget selv kan fordele og flytte midler mellem udvalgets forskellige konti.

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.

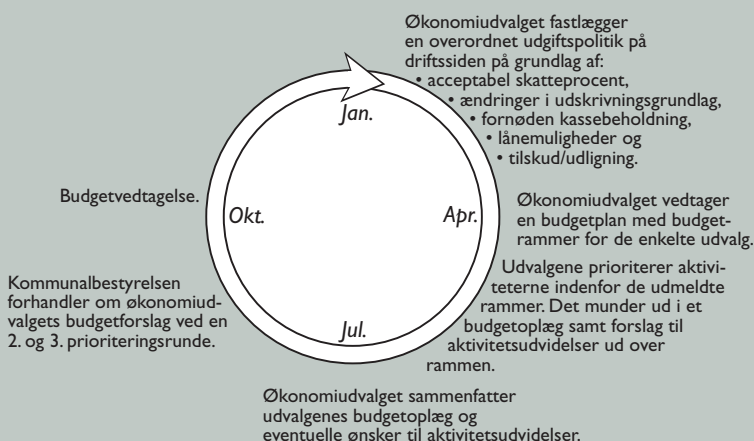
### Budgetmetoder

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.

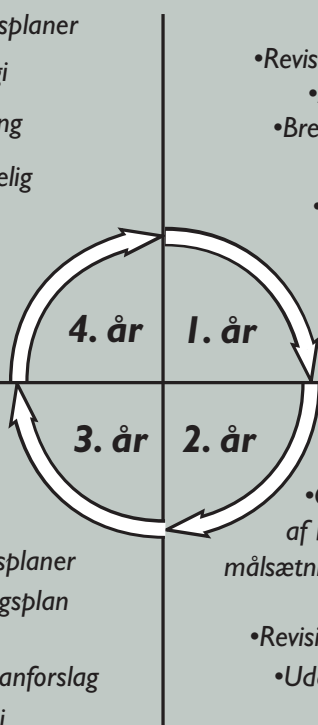
På grundlag heraf træffer den nyvalgte kommunalbestyrelse beslutning om grundlaget for udarbejdelse af den nye planstrategi.

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 indføring 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

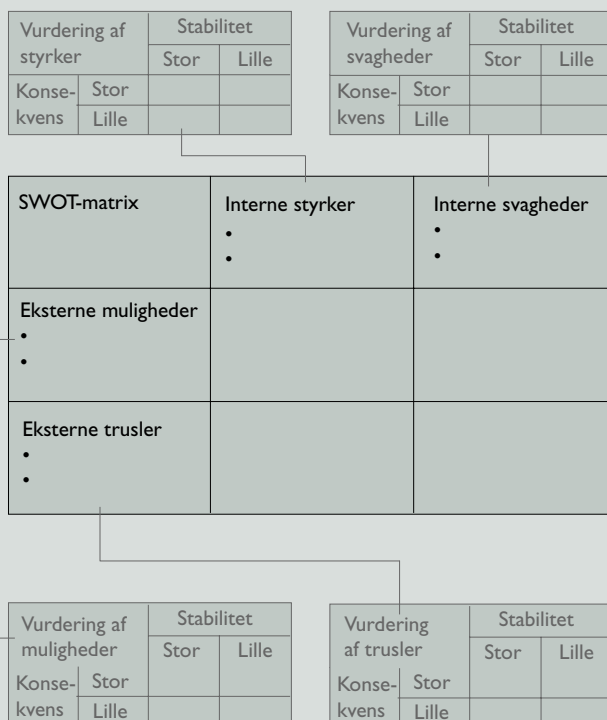
Scenariemetodik er en metode til vurdering af fremtidige ændringer og påvirkninger af organisationer gennem opstilling af scenarier. Metoden tager udgangspunkt i et sæt alternative fremtidsbilleder som er sandsynlige eller mulige, men ikke garanterede.

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>
<b>Fokus</b>	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
<b>Proces</b>	Ingen procesmæssige krav	Ingen procesmæssige krav	Udviklings- og læreproces i grupper	Læreproces ved at veksle mellem forskellige arbejds måder
<b>Resultater</b> <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
<b>Organisation</b>	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
<b>Usikkerhed</b>	Ingen særlig hensyntagen til usikkerhed	Usikkerhed kan beskrives gennem forskellige scenarier	Ingen særlig hensyntagen til usikkerhed	Hensyntagen til usikkerhed gennem inddragelse af omgivelser
<b>Ekspertfunktion</b>	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
<b>Primær anvendelse</b>	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 afgåede 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 bymønster 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

## 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.



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**



# 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.

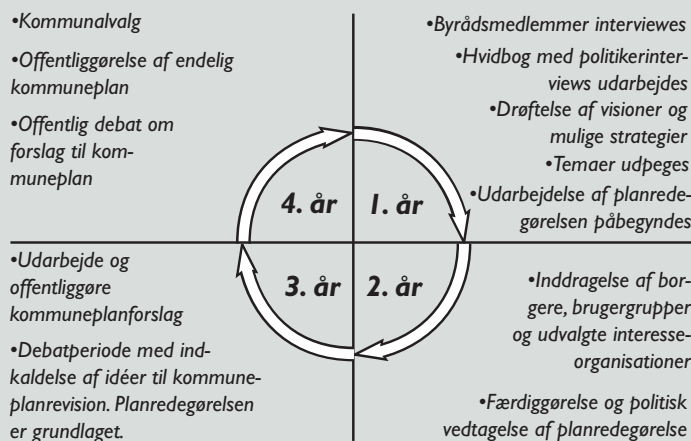
Virksomhedsplanerne udarbejdes i overensstemmelse med handleplanerne og kommuneplanen. Kommuneplanens overordnede mål og handleprogrammerne som er afledt af kommuneplanens indsatsområder, indarbejdes i virksomhedsplanerne, hvilket

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.

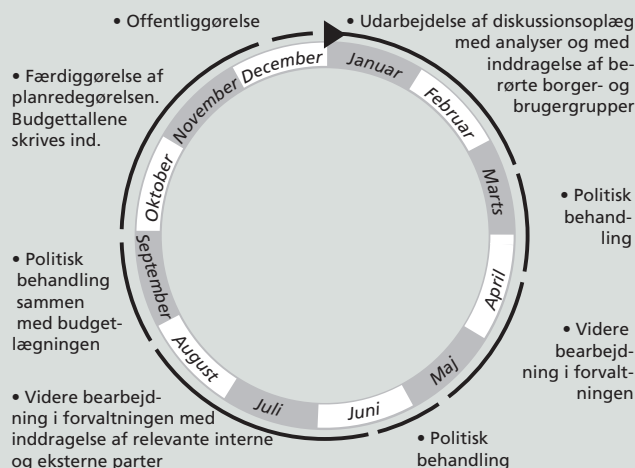
Planreddegørelsen er et godt redskab til politikerne, som

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.

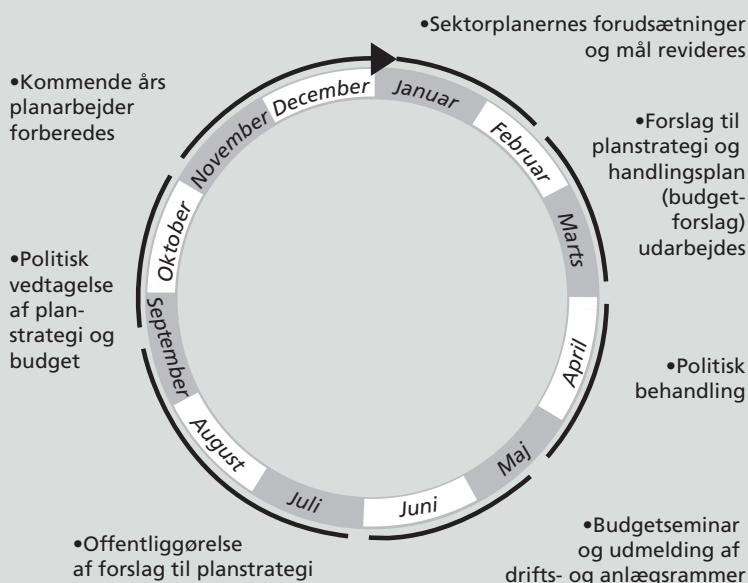
## Planstrategiens rolle

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 sparemuligheder 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

