



Kontinuitet i samfunnsplanlegging. Distriktskommuners mareritt eller mulighet?

Ansatte og folkevalgte bør delta mer aktivt i planarbeidet. Kommunedirektør og ordfører må både lede og delta for å gi planarbeidet et nødvendig løft.

Når *alle* jobber godt sammen og bidrar med sin kompetanse og kapasitet, kan det gi kraft og energi til å forbedre planprosessene og kontinuiteten i planarbeidet. Denne artikkelen handler om noen av de grepene som distriktskommuner kan ta for å få bedre kontinuitet i planarbeidet. Her ser vi på rollen til planlegger og øvrige ansatte i kommuneorganisasjonen. Vi ser også på rollen til ordfører og kommunedirektør og forholdet mellom politikk og administrasjon. Veiledning og støtte fra eksterne aktører (laget rundt) er også viktige bidrag. Andre forhold som kan tenkes å ha betydning som medvirkningsprosesser og samarbeid med lokalsamfunnet berører vi ikke.

Artikkelen bygger på et notat vi skrev (Solbakken & Skavhaug, 2023) i forbindelse med deltakelse i Samplanⁱ. Erfaringene som omtales i notatet, er hentet fra Veiledningspilotenⁱⁱ og Distriktskommune 3.0ⁱⁱⁱ.

Kontinuitet i samfunnsplanlegging

Med kontinuitet i samfunnsplanlegging tenker vi gjerne først og fremst på personkontinuitet. Planlegger sin funksjon og rolle er helt avgjørende i planarbeidet. Vi tror samtidig det er mulig å påvirke *systemet* for å bedre kvaliteten og kontinuiteten i planarbeidet. Slik vi ser det, er kontinuitet uavbrutt arbeid gjennom hele valgperioden. Arbeidet fortsetter selv om det skjer uforutsette hendelser som utskifting av nøkkelpersonell.

Ønskesituasjonen for mindre kommuner er å ha én god, kompetent og utholdende planansvarlig som har godt grep om det kommunale plansystemet, bestemmelsene i plan- og bygningsloven og kommuneloven. Denne planleggeren sørger for framdrift og har handa på rattet i planprosesser, gjerne gjennom flere valgperioder. Kommuner som er så heldige å ha en slik person får til mye, selv med mange uerfarne politikere, liten kommuneadministrasjon og dårlig kommuneøkonomi.

Alle kommuner ønsker å ha planfaglig kompetanse i kommuneorganisasjonen, men virkeligheten er gjerne en helt annen. Konsekvensen kan være at samfunnsplanleggingen preges mer av prosjektarbeid enn kontinuerlig (utviklings) arbeid. Vi mener det er mulig å få til mer med de ansatte og ressursene som finnes i en liten kommuneadministrasjon. Forankring, ledelse og deltakelse fra ordfører og kommunedirektør er en forutsetning.

Samfunnsdelen som lokalpolitisk styringsverktøy må styrkes.

Det trengs god kobling til valgperiodene og økonomiplanen i tråd med bestemmelsene i plan- og bygningsloven og kommuneloven (Plathe, Hernes, & Dahle, 2022). Dette krever ledelse i kommunen, mer effektive planprosesser, planfaglig tilrettelegging der politikken kommer inn tidlig, tilpasset medvirkning og et kunnskapsgrunnlag som også settes under diskusjon (Plathe, Hernes, & Dahle, 2022).

Mange distriktskommuner mangler planfaglig kompetanse. 1/3 av kommuner med under 3000 innbyggere svarte i en spørreundersøkelse at de ikke har tilstrekkelig tilgang på kompetanse innen samfunnsplanlegging. Litt over halvparten sier de har egne fagstillinger, noen har tilgang via interkommunalt samarbeid eller private konsulenter (Brantzæg, et al., 2019, s. 55). Det er utfordrende både å rekruttere og holde på kompetansen. Kommunene klarer ikke å etablere et fagmiljø og får få kvalifiserte søkere til ledige stillinger (NOU 2020:15). Resultatet kan bli at kommuneplaner^{iv} ikke oppdateres og prioriteres, og at det ikke blir kontinuitet i planarbeidet.

Planarbeid er lagarbeid. Det utfordrer organisasjonen til å tenke helhet og tverrfaglig, fremfor *sektortankegang* eller *silotenkning*. Flere ansatte fra ulike avdelinger kan bidra i planarbeidet. Planprosessen kan benyttes til organisasjonsutvikling og til å forbedre plankulturen. Plankultur handler «om å øke bevisstheten om viktigheten av å styre etter oppdaterte og effektive samfunnsplaner. Plankultur dreier seg om organisatoriske og prosessuelle forhold og vilje til å prioritere planarbeid» (Brobakk & Gjertsen, 2023, s. 1).

Distriktskommuner trenger planfaglig støtte. Generalistkommuneutvalget skriver at de minste kommunene ikke i like stor grad er i stand til å bruke planverktøyene som strategiske politiske instrumenter. De minste kommunene har også størst utfordringer med lovoppfyllelse (NOU 2023:9). Utvalget mener at både staten og fylkeskommunen må ta en tydeligere rolle overfor kommuner, slik at de skal kunne ivareta sine oppgaver. Utvalget mener at veiledningsrollen til fylkeskommunen bør tydeliggjøres, og det bør gis mer praktisk planfaglig bistand til kommunene som mangler kapasitet og kompetanse. Utvalget anbefaler også at staten tar en mer aktiv rolle som tilrettelegger for at alle kommuner skal kunne ivareta sine oppgaver (NOU 2023:9). Hverken fylkeskommunene eller Statsforvalterne har kommunene i sentralitetsklasse 5 og 6 som prioritert målgruppe i veiledningen (Angell, 2021), selv om disse kommunene har behov for mer støtte og veiledning enn kommuner med flere ressurser.

Gode grep for å styrke kontinuiteten i planarbeidet

Vi drister oss til å antyde noen konkrete forbedringsområder. Det må på ingen måte betraktes som en uttømmende liste over gode plangrep, men innspill til kommuner som ønsker å forbedre planarbeidet. Vi kommer også med innspill til fylkeskommuner og statsforvaltere på hvordan de kan fylle veilederrollen med innhold som treffer distriktskommuner sitt behov for gode støttespillere.



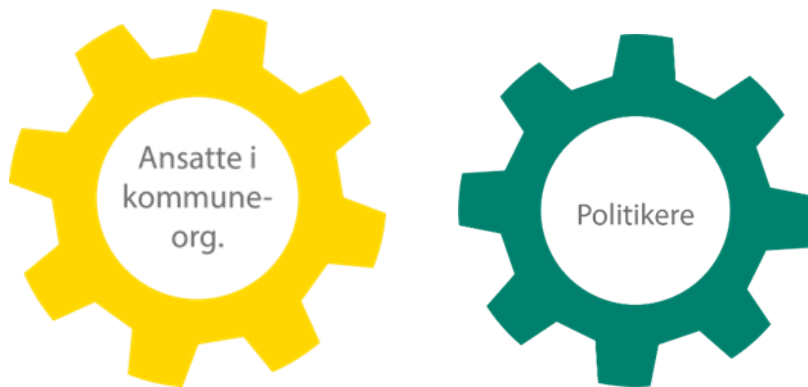
Planleggeren har en nøkkelrolle for å sikre kontinuitet i samfunnsplanleggingen. Systemet eller kommunen som helhet kan aldri veie opp for mangel på en fagperson innen planlegging, og alle med rekrutteringsutfordringer bør stille seg spørsmålet: Hva skal til for at en nyansatt planlegger skal trives med planoppgavene, og bli i jobben over tid?

Det kan handle om å styrke fagmiljøet rundt planleggeren. Det er viktig å ha kolleger og en leder å støtte seg på i det daglige. Der fagmiljøet er lite eller fraværende ser vi eksempler på at det kan være nyttig for fremdriften og engasjementet å være organisert tett på kommunedirektøren. En planlegger langt nede i systemet har ofte ikke handlingsrom eller myndighet til å dra med seg flere.

Støtte fra og samarbeid med et interkommunalt plankontor kan gi både personlig, faglig og prosessuell støtte. Noen interkommunale plankontor leverer også planfaglige tjenester til kommunen. Andre fora som interkommunale politiske råd og fagnettverk i regi av fylkeskommunen kan være viktige for planlegger, kommunedirektør og ordfører.

Planarbeid er ikke bare skrivebordsarbeid. Det er nødvendig med fagkunnskap i både planlegging og prosessledelse. Det bør vektlegges i stillingsbeskrivelse og rekruttering. Prosesskunnskapen er svært viktig for å lykkes med planarbeidet. Kurs og etterutdanning, evt. lei en «planfadder» fra nabokommunen kan være en idé om det er behov for å styrke seg i prosesslederrollen. Vi spør oss om prosessfaget er godt nok dekket i den ordinære planutdanningen og i videreutdanning innen samfunnsplanlegging?

Nasjonale rekrutteringskampanjer^v som filmen på nettsidene til Kommunal- og distriktsdepartementet viser hvor spennende jobben som areal- og samfunnsplanlegger kan være. Men bildene er hovedsakelig fra en storbykontekst. Hva med å vise hvor spennende det kan være å jobbe som planlegger i en distriktskommune?



Å mobilisere ressurser i kommuneorganisasjonen gjennom å bygge et større kommunelag som skal arbeide med planoppgaver kan ha positive effekter. Konsulentbruk kan bidra til mer effektive planer, men ikke nødvendigvis bedre planer (Brobakk, Gjefsen, & Gjertsen, 2021). Innleide eksterne konsulenter i samfunnsplanlegging kan være problematisk da de nødvendigvis ikke har lokal kunnskap og ikke er tett på hverken administrasjon eller politikere. Da er det også lett at plankompetansen forsvinner ut av kommuneorganisasjonen når konsulenten er ferdig med oppdraget. Det kan være et bedre alternativ å se etter andre løsninger, som å lete internt i egen organisasjon eller i nettverk som kommunen deltar i.

Kontinuiteten kan styrkes ved at flere ansatte fra ulike tjenesteområder deltar i arbeid med kunnskapsgrunnlag og andre deler av planarbeidet. Informasjon, forankring, eierskap til arbeidet og å jobbe med *vi-kultur* har betydning. Vi anbefaler kommunedirektøren å kartlegge hvilke ansatte med fag- og prosesskunnskap som kan bistå planleggeren. Når flere er involvert og har eierskap er det også flere som kan trå til og bidra til at planarbeidet ikke stopper opp, selv om planleggeren eller andre nøkkelpersoner forsvinner ut for en periode.

Å få dette til krever tydelig ledelse som ser muligheter og gir arbeidet prioritet. Vi stiller oss spørsmålet: Kan planarbeid brukes til organisasjonsutvikling? Og kan slikt arbeid resultere i bedre plankultur og kontinuitet i planarbeid?

Engasjement for planarbeid skapes gjennom aktiv deltakelse fra lokalpolitikere og kommuneadministrasjon. Kommunedirektør og ordfører bør være tydelige ledere av arbeidet. Nye måter å samarbeide på skaper større engasjement for planarbeid blant de folkevalgte. Gjentatte arbeidsverksted med politikere kan være ett tiltak for å styrke lokalpolitikeren som ressurs i planarbeidet. Det både forutsetter og bidrar til godt samarbeid mellom politikk og administrasjon, der administrasjonen har særlig ansvar for tilrettelegging og fasilitering.

Å diskutere kontinuitet i sammenheng med lokalpolitikk kan være et tveegget sverd. Lokalpolitikere med god kunnskap om lokalsamfunnet, god forståelse for planlegging og som sitter gjennom flere valgperioder kan være viktig for kontinuiteten. Å komme med råd om gjenvalg for å sikre kontinuitet i planarbeidet vil være ganske kontroversielt. Det er derfor viktig å bygge opp et plansystem som håndterer utskifting av politikere.

Politikere, og særlig de som blir valgt for første gang har god lokalkunnskap, men ofte ikke kunnskap om eller erfaring fra kommunale planprosesser. Opplæring av politikere bør være et kontinuerlig arbeid som starter så tidlig som mulig, kanskje til og med i lokallagene i forkant av valg. Det kan bidra til å øke planbevisstheten og være starten på arbeid med å få en plankultur som dreier seg bort fra enkeltsaker og drift over mot samfunnsutvikling, og overordna og mer langsiktig styring av

kommunen (Brobakk, Gjefsen, & Gjertsen, 2021). Å bygge plansystem og plankultur krever tett samarbeid mellom politikk og administrasjon.

Holtålen kommune testet i den forrige perioden internt kommunalt planforum, der formannskapet utgjorde planutvalget. Erfaringen er at planforumet styrker plankulturen i kommunen og gir tettere kopling mellom kommunes planverk og politiske vedtak. Dialogen mellom folkevalgte og administrasjonen bidrar til økt forståelse og tillit, og styrker politikernes evne til å ta gode beslutninger på vegne av kommunen som organisasjon^{vi}.

Fjord kommune vedtok i 2022 ny samfunnsdel. Planprosessen bidro til å bygge fellesskap på tvers av politikk og administrasjon. Prosessen resulterte i tydelig strategisk retning for den nylig sammenslåtte kommunen. Kommunen oppretta tidlig ei arbeidsgruppe som fikk ansvar for å drive planprosessen. Gruppen bestod av prosjektleder, ordfører og kommunedirektør. Prosjektlederen mener det viktigste suksesskriteriet er at kommunedirektøren og ordføreren involverte seg hele veien og tok eierskap. Det var svært viktig for forankring og framdrift i arbeidet^{vii}.



Distriktskommunene trenger nettverk og gode støttespillere. Det er særlig viktig med samarbeidspartnere som har kommunekunnskap, viser interesse og deltar aktivt i planarbeidet over tid. Samarbeidspartnerne bør også ha fag- og prosesskompetanse (Lysø, Carlsson, Sletterød, & Øyum, 2022). Gode nettverk preges av likeverdighet. Da oppstår læring, motivasjon og framdrift. Rollen som støttespiller må alltid ta utgangspunkt i kommunens ønsker, situasjon og behov.

Eksisterende møteplasser og regionsamarbeid kan brukes for å teste ut nye samarbeidsformer. Regionalt planforum kan for eksempel videreutvikles og i sterkere grad knyttes til arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel, gjerne tidlig i prosessen. Fylkeskommunene og statsforvaltere bør være mer proaktive mot kommuner som ikke etterspør tilbud som finnes. Formen, innholdet og deltakerne må tilpasses behovet. De som skal bidra må være godt koordinert på forhånd.

Fylkeskommunen, KS regionalt og andre kan fasilitere nettverk der planleggere og andre sentrale personer møtes på tvers av kommune- og fylkesgrenser. Digitale muligheter gjør det i dag lettere å få til likemannslæring der geografi tones ned som kriterium for å møtes. Å møte andre fagpersoner med like utfordringer kan gi motivasjon, inspirasjon, kunnskap, deling av eksempler og opplevelse av å være i et større fagmiljø.

Det er behov for å tenke nytt rundt opplæring av lokalpolitikere. Opplæringen må tilpasses distriktskommunenes behov. Folkevalgte må forstå hvordan kommuneplanleggingen kan bidra til at de når sine politiske mål. Vi har tro på å lære gjennom å gjøre. Læring bør knyttes til pågående

prosesser, som oppstart av planstrategi og kommuneplanens samfunnsdel. Ett tiltak kan også være å tilby partigruppene politikeropplæring for å skape bevissthet om planlegging i forkant av valg, slik det er foreslått i Distriktskommune 3.0. I de fleste fylkene er det flere aktører på banen, i tillegg til KS sitt folkevalgtprogram. Finnes det et potensiale for at Statsforvalter, fylkeskommune, KS regionalt og nasjonalt kan samarbeide om et helhetlig opplegg som er spesielt tilpasset distriktskommuner sitt behov? Distriktsenteret har også verktøy og erfaringer som er relevante.

Fylkeskommunen, statsforvalteren og Distriktsenteret og andre kan være tydeligere på hva de kan bidra med. Kommunene må forstå hva de ulike støttespillerne kan bidra med, og hva kommunen kan få igjen. Det kan for eksempel være hjelp med kunnskapsgrunnlag eller ulike former for veiledning knyttet til planlegging og samfunnsutvikling. Det kan handle om støtte til planlegger eller ledere. Det kan være å komme med innspill til hvordan kommunen kan jobbe for å styrke samarbeidet mellom politikk og administrasjon. For å nå kommuner som trenger det mest kan det være behov for å endre praksis, der støttespillerne er på tilbudssida fremfor å vente på at *noen* tar kontakt. Aktørene bør utfordre seg selv til å tre inn i et likeverdig og langvarig samarbeid. Å innta rollen som åpen, kreativ og utforskende i dialogen er tillitsskapende. Å pushe framdrift og *ta kontakt når det blir stille fra kommunen* kan noen ganger være nødvendig.

Vær nysgjerrig, åpen og test ut nye arbeidsmåter.

Veiledningspiloten og Distriktskommune 3.0 har vært utviklingsarbeid med eksperimentering og uttesting av nye verktøy og arbeidsmåter. Resultat av erfaringene er et knippe utprøvde guider, arbeidsmetoder og verktøy på nettsiden til Distriktsenteret^{viii} og den nye digitale veilederen, enkelplanlegging.no.



Enkel planlegging

Enkelplanlegging.no er skreddersydd for små kommuner. Den skal hjelpe kommunene å ta gode valg med utgangspunkt i egne behov og ressurser. Enkelplanlegging.no gir kommunen veiledning i minimumskravene til kommunalt planarbeid, innspill til gode arbeidsmåter, kunnskapskilder og hvem som kan være støttespillere. Målet er at den skal bidra til at små kommuner med få ressurser klarer å gjennomføre planarbeid etter kravene, samtidig som kommunen bruker handlingsrommet til å ikke gjøre arbeidet for omfattende.

Kommunene trenger en kombinasjon av hyllevere og skreddersøm for å bli bedre rustet til å gjennomføre gode planprosesser (Brobakk & Gjertsen, 2023). Enkelplanlegging.no og nettsida til Distriktsenteret er eksempler på hyllevere. Et annet eksempel er KS sitt digitale kurs for nye kommunepolitikere^{ix}. Kurset gir påfyll av kunnskap om hvordan en kommune fungerer og praktisk kunnskap om hvordan de politiske møtene og prosessene foregår. En av modulene handler om arbeid med planer:

- hvorfor planer er viktig for deg som folkevalgt og hvordan du kan engasjere deg
- hvilke planer en kommune må ha
- hvordan plansystemet er bygget opp
- innbyggermedvirkning

Kurset kan gjennomføres når det passer den enkelte. For hvert emne er det oppgaver og quizer som gjør det mulig å teste seg selv og repetere innholdet. Her ligger også filmer som gir godt innblikk i ulike aspekter knyttet til planlegging.

Det er mye aktivitet i fylkeskommuner og i regionale partnerskap som er spesielt retta mot distriktskommuner. Om alle disse initiativene innretter seg etter kommunenes behov og det som skal til for at de opplever nytte, er det potensiale for bedre planlegging og styrket kontinuitet hos de kommunene som deltar. Det blir viktig å lære av disse erfaringene.

Statsforvalteren og fylkeskommunen i Møre og Romsdal har i samarbeid med Distriktsenteret satt i gang et fagprogram for å gi lokalpolitikere mer kunnskap om planlegging. «Planlegging for politikere» er en kombinasjon av hyllevare og skreddersøm. Det digitale sporet (hyllevare) har alle kommuner som målgruppe og består av fagmoduler med opplæringsmateriell. Kommunene velger når og hvordan de vil gjennomføre opplæringa. Modulene vil være en kombinasjon av korte filmer og innspilte innlegg, refleksjonsspørsmål og gruppeoppgaver. Tett på sporet (skreddersøm) har kommuner i sentralitetsklasse 5 og 6 som målgruppe, og utvalgte og motiverte kommuner får oppfølging gjennom hele kommunestyreperioden.

Her blir det satt sammen tverrfaglige kompetanseteam og opplegget blir tilpassa og planlagt sammen med kommunen. Oppfølginga skal ta utgangspunkt i kommunens behov, basert på dialog med politisk og administrativ ledelse. Det er lagt opp til ett årlig fysisk arbeidsverksted. I Møre og Romsdal tar arbeidet utgangspunkt i ressurser som finnes hos partene, og er ikke prosjektorganisert. Det kan bidra til at aktørene innarbeider dette som en varig arbeidsform.

Opplegget bygger på erfaringene fra en skreddersydd fagdag om strategisk samfunnsplanlegging og bærekraftig arealforvaltning i Vanylven. Kommunestyret, kommunalsjefer og fagpersoner innenfor planlegging deltok. Fagdagen ga «laget rundt» mulighet til å komme tettere på kommunen, prøve ut nye måter å samarbeide på og teste et opplegg for politikeropplæring. Evalueringen viser at deltakerne lærte noe nytt, fikk bedre kjennskap til og oppfatning av fylkeskommunen og Statsforvalteren^x.

Vi er nå i starten av ny kommunestyreperiode. Det betyr også nye muligheter til å jobbe med planer som kommunen trenger for å styre på en god måte. Målet er at planer skal fungere som styringsverktøy og ikke bare bli liggende i en skuff. Først ut er arbeid med planstrategi. Den skal hjelpe kommunene å skape oversikt og rydde opp i planverket. Arbeidet med planstrategien kan være første steg til å utvikle god plankultur i kommunen. Vi mener også at dette kan være første steg i å sikre kontinuitet i planarbeidet.

Planlegger, kommunedirektør og ordfører må bruke oppstarten av valgperioden til å samkjøre seg. Kommunedirektøren bør invitere ordfører og planlegger til en prat om hvordan de skal legge opp arbeidet med planstrategi. Kommunedirektøren bør ta kontakt med sin fylkeskommune for å finne ut hva fylkeskommunen kan bidra med og hvordan de kan samarbeide. Vi oppfordrer planleggere i distriktskommuner til å gjøre seg kjent med innholdet i enkelplanlegging.no og ta det i bruk. Vi oppfordrer de som jobber med planlegging i fylkeskommuner og statsforvalter å tenke nøye gjennom hvordan de kan bli enda bedre i å støtte og veilede distriktskommuner.

Referanser

- Angell, E. (2021). *Regionale myndigheters veiledning av distriktskommuner. Statsforvalterens og fylkeskommunenes veiledning innen lokal samfunnsutvikling, til kommuner i sentralitetskategori 5 og 6*. NORCE samfunn. Rapport nr 3-2021. <https://hdl.handle.net/11250/2760981>.
- Brantzæg, B. A., Lunder, T., Aastvedt, A., Thorstensen, A., Groven, S., & Møller, G. (2019). *Utredning om små kommuner*. Bø i Telemark: Telemarksforskning. Hentet fra <https://www.telemarksforskning.no/>
- Brobakk, J., & Gjertsen, A. (2023). *Forenkling eller forbedring? Plankultur som grunnlag for strategisk samfunnsutvikling i de minste kommunene. Sluttrapport fra prosjektet Distriktskommune 3.0*. Ruralis Rapport nr 6/2023.
- Brobakk, J., Gjefsen, M. D., & Gjertsen, A. (2021). *Distriktskommune 3.0. Bedre samfunnsutvikling gjennom forenkling av kommuneplanleggingen i de minste kommunene*. Ruralis Rapport nr 10/2021. Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/2978402>.
- Lysø, R., Carlsson, E., Sletterød, N.-A., & Øyum, L. (2022). *Følgforskning av Veiledningspiloten. Sluttrapport*. SINTEF Digital. <https://hdl.handle.net/11250/3048359>.
- NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge. Bærekraft i hele landet. Utredninger om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Hentet fra www.regjeringen.no/.
- NOU 2023:9. (2023). *Generalistkommunesystemet. Likt ansvar – ulike forutsetninger*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>.
- Plathe, E., Hernes, M., & Dahle, K. K. (2022). *Ny agenda for kommuneplanens samfunndel*. Oslo: Asplan Viak.
- Solbakken, M., & Skavhaug, I. M. (2023). *Kontinuitet i samfunnsplanlegging. Distriktskommuners mareritt eller mulighet?* Distriktssenteret. <https://distriktssenteret.no/publikasjon/kontinuitet-i-samfunnsplanlegging-distriktskommuners-mareritt-eller-mulighet/>.
- Aarsæther, N., & Hanssen, G. S. (2018). Kompetanse og kapasitet: Det lokale nivået — er forutsetningene til stede? I G. S. Hanssen, & N. Aarsæther, *Plan- og bygningsloven — en lov for vår tid?* (ss. 185-201). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aarsæther, N., Nyseth, T., & Buanes, A. (2018). Samordning: Planlegging som prosedyre for reflektert samfunnsutvikling. I G. S. Hanssen, & N. Aarsæther, *Plan- og bygningsloven — en lov for vår tid?* (ss. 49-70). Oslo: Universitetsforlaget.

ⁱ [SAMPLAN - et kurs/studium i samfunnsplanlegging](#).

ⁱⁱ I [Veiledningspiloten \(2020-2022\)](#) fikk 14 utvalgte distriktskommuner faglig veiledning og prosessbistand fra Distriktsenteret og fylkeskommunene Troms og Finnmark, Møre og Romsdal og Innlandet. Flere av kommunene hadde kommuneplanens samfunnsdel som sitt case i prosjektet.

ⁱⁱⁱ I [Distriktskommune 3.0 \(2020-2023\)](#) har Distriktsenteret sammen med Trøndelag og Nordland fylkeskommune og 6 deltakerkommuner utforsket hvordan vi kan skape bedre kobling mellom kommunens lokale samfunnsutvikling og overordnet strategisk planlegging.

^{iv} Kommuneplanen er det overordna styringsdokumentet. I dette inngår planstrategi, kommuneplanens samfunnsdel, kommuneplanens arealdel og handlings- og økonomiplan.

^v Film på [planutdanning.no](#)

^{vi} Læringsartikkel [«Kommunalt planforum styrker plankulturen»](#) på distriktsenteret.no

^{vii} Læringsartikkel [«Planprosess bygger felleskap og gir retning i Fjord kommune»](#) på distriktsenteret.no

^{viii} [Guide, arbeidsmetoder og verktøy](#) på distriktsenteret.no

^{ix} [KS Folkevalgtprogram 23-27](#)

^x Læringsartikkel [«Korleis auke interessa for samfunnsplanlegging hos lokale folkevalde?»](#) på distriktsenteret.no