

# 3

## Organisering av planleggingsprosessen

- Kommunen i samspill med andre aktører ... 44
- Prosjektledelse, styring og ressursbruk ... 46
- Opplegg av arbeidet ... 48

### Litteratur

---

- Deltakelse og innflytelse. Om medvirkning i kommunal planlegging. Miljøverndepartementet 1991. T-862. 28 s, ill.
- Håndbok i alternativ kommuneplanlegging. Miljøverndepartementet 1993. T-970. 56 s
- Det organiserte mangfold. Om modeller og mennesker i nærmiljøarbeid. Erfaringer fra statlige nærmiljøforsøk 1987 – 1991. Miljøverndepartementet 1994. T-1005. 44 s.
- Storbyenes handels- og servicemiljøer. Econ Senter for økonomisk analyse 1998. Rapport 102/97. Utarbeidet for Miljøverndepartementet og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon.

T-publikasjoner kan bestilles fra Statens forurensningstilsyn tlf: 22 57 34 00, faks: 22 67 67 06,  
<http://www.sft.no/skjema.html>  
Publikasjoner fra Miljøverndepartementet ligger også på internettadressen <http://www.miljo.no>

## Kommunen i samspill med andre aktører

### Fra interessemotsetninger til felles verdigrunnlag

Sentrumsutvikling forutsetter at mange krefter trekker i samme retning. En åpen planprosess der næringslivet og organisasjonene inviteres til å være med på å trekke opp framtidsbildene og stake ut kursen, vil bidra til å skape et felles verdigrunnlag og dermed bedre forutsetninger for samarbeid. Kommunen må som overordnet planmyndighet ta initiativet og ledelsen for utviklings- og planarbeidet.

Det tar tid å mobilisere interesse for et slikt samarbeide. Aktørene må blant annet bli overbevist om at byutviklingen og planarbeidet gir fordeler også for den enkelte. Det kreves omtanke for å få organisert aktørene slik at samarbeidet kan virke.

### De ansvarlige for gjennomføring må medvirke

Selv om kommunen er det juridisk ansvarlige planorganet, ligger ansvaret og ressursene for å gjennomføre utviklingstiltak i stor grad på andre. De tunge aktører i byens utvikling er både private utbyggere og nærings-

drivende og offentlige instanser som kommunale etater, fylkeskommunale og statlige institusjoner. I tillegg har ofte frivillige organisasjoner og enkeltpersoner mye å bidra med, først og fremst ved faglig innsikt, entusiasme og evne til å mobilisere dugnadsviljen i befolkningen.

I mange tilfeller vil byens havnevesen, Statens vegvesen, Jernbaneverket eller Statsbygg ha betydelige interesser i å få avklart sentrumsplanen som premiss for sine planlagte investeringer. I så fall bør disse trekkes aktivt med i planarbeidet og de vil også kunne bidra faglig og økonomisk til dette.

Planarbeid som er satt i gang og planer som er utformet med bred deltakelse og tilstrekkelig premissavklaring på forhånd, vil som regel ikke støte på vesentlige problemer i sluttbehandlingen. Eierforhold er etablert, det er klarlagt hvem som har interesse og ansvar for å følge opp de ulike elementer i planen. Slike planer får vanligvis stor betydning i praksis.

#### EKSEMPEL

#### «Sandnesmodellen»: Fruktbart samarbeid om sentrumsutvikling mellom næringslivet og kommunen

I Sandnes registrerte byplanmyndighetene at manglende lokalhistorisk kunnskap var et hinder for å oppnå en mer kvalitetsbevisst utforming av byens kulturhistoriske miljø. Det ble besluttet å heve de offentlige og private beslutningstakernes allmenne kunnskap om byens historie, byggeskikk og planutvikling for å etablere en felles norm og enighet om kvalitetskrav. Historiske kilder om byens utvikling ble funnet fram og det ble utarbeidet studiemateriale i samarbeid mellom kommunen og flere fagmiljøer, blant andre fylkeskultursjefen og Jærmuséet.

Et resultat er at handelsstand, næringsliv og grunneiere har fattet interesse for byutvikling. På deres oppfordring arrangerte kommunen studietur for å besøke kommuner i England som hadde lengre tids erfaring med å bruke næringshistorien som ressurs for å fremme ny byutvikling.

De viktigste rådene en fikk med tilbake fra turen var:

- Legg vekt på lokalhistorisk forankring.
- Legg vekt på samarbeid mellom næringsdrivende og kommunal administrasjon.
- Ta vare på sentrum. Den byen som ikke evner å ta vare på sitt sentrum har ingen troverdighet overfor de som søker steder å investere.
- Legg vekt på kvalitet. Sats kommunale midler på pilotprosjekt som kan sette standard for videre arbeid.
- Aksepter at byfornyelsesarbeidet tar tid.

Samarbeidet mellom næringsliv, grunneiere og kommune i Sandnes har gitt positive resultater, i form av gode enkeltprosjekter og etablering av hensiktsmessige samarbeidsformer for mer langsiktig utvikling. «Sandnesmodellen», er den uformelle betegnelsen på det omfattende holdningsskapende arbeidet som har utgjort en viktig felles kunnskapsplattform i mange ulike samarbeidsprosjekter. Aviser og radio har vist stor interesse og har gitt de ulike arbeidsoppgavene store oppslag. Dette har bidratt til å endre Sandnes sitt rykte fra «stygg og historieløs by» til en særpreget by med stolte håndverks-, industri-, og handelstradisjoner.



Administrasjon, politikere og næringsliv på studietur til England.

*Til høyre* Illustrasjon av husrekke i Langgata i Sandnes. Tegningen nederst viser tilstanden etter mange «moderniseringer», tegningen øverst viser hvordan fasadene kunne tilbakeføres, og bildet viser resultatet.

### Gode samarbeidsformer og forpliktende organisering

Det er viktig å skape gode samarbeidsarenaer. Seminarer, felles studieturer og temamøter kan bidra til gjensidig forståelse mellom de ulike aktørene og et gunstig samarbeidsklima.

Et varig og forpliktende samarbeid mellom det offentlige og næringslivet i bysentrum stiller krav om et kvalifisert og velorganisert kommunalt engasjement og godt organiserte og representative deltakere fra næringslivet. Samarbeidet kan organiseres enten som permanent organisasjon eller tidsbegrenset prosjekt.

Flere byer har gjort samarbeidet permanent gjennom opprettelse av et «Sentrum AS» eller liknende. Kommunen, eiendomsinteressene og andre deler av næringslivet går inn med aksjekapital og tilskudd til drift, en sentrumsleder eller et lite sekretariat. Arbeidet med en sentrumsplan eller annet utviklingsarbeid er andre steder organisert som et tidsavgrenset prosjekt med felles styring og finansiering fra de berørte parter.



FOTO: SANDNES SENTRUM

### EKSEMPEL

#### Bodø sentrum 2000

Bystyret i Bodø satte i 1995 i gang et 4-årig utviklingsprogram for fornyelse av bykjernen i samarbeid mellom kommunen og næringslivet. Bykjernen var i forfall både fysisk og funksjonsmessig. Nedslitte gater og torg og store, utflytende parkeringsplasser gjorde sentrum utrivelig mens store konkurrerende handelskonsentrasjoner var etablert like utenfor sentrum. Den eksisterende sentrumsplanen fra 1993 regulerte i hovedsak byggehøyder og utnyttelsesgrader og tok stilling til en del forhold knyttet til bygningsvern. Den ga ingen føringer for opprusting av sentrum og hadde heller ingen handlingsplan eller økonomi knyttet til seg.

Kommunen erkjente at en omfattende sentrumsfornyelse måtte skje i samarbeid mellom kommunen, næringslivet, gårdeiere og befolkning. Det ble holdt områdevisse møter med berørte gårdeiere og næringsdrivende der de ble trukket inn i idéfasen av arbeidet og oppfordret til å lage sammenslutninger som kunne samhandle med kommunen om løsninger.

Styringsgruppen for arbeidet har vært sammensatt av politikere, administrasjon og næringslivs- og gårdeierrepresentanter. De la fram en sluttrapport i 1998 som hadde 35 forslag. Under arbeidet er det utarbeidet en designrettleider for gater og byrom, gjennomført en ny parkeringspolitikk med differensiering av P-avgiftene, avklart lokalisering av ny sentrumsterminal for buss og båt og laget forslag til opprusting av viktige torg og plasser og drift av sentrum. En har også utredet hvordan handelsarealene i sentrum kan økes.

Arbeidet til Bodø sentrum 2000 ga startskuddet for flere prosjekter. Gateløp er satt i stand med nye fortau, gatemøbler og lysarmatur og flere viktige byromsforbedringer er under planlegging. Arbeidet i Bodø sentrum resulterte også i at de politiske partiene la vekt på videre satsing på byens sentrum i den lokale valgkampen 1999.

### EKSEMPEL

#### Fredrikstad startet med åpne temaseminarer

I Fredrikstad ble det arrangert en rekke åpne møter som oppstart til sentrumsplanarbeidet:

September	«Historisk byutvikling»	professor Per Jonas Nordhagen
Oktober	«Byrom»	professor Jan Gehl
Oktober	«Estetikk»	sivilarkitekt Ketil Kiran
November	«Byvisjoner»	sivilarkitektene Bjar, Stenseth og Jacobsen

Disse temaseminarene satte fokus på helhetlig samfunnsstenking og åpnet øynene på mange utenfor planleggernes egne rekker for at planarbeid kan være spennende, nødvendig og nyttig.

### En samlende prosjektleder er nødvendig

Før sentrumsplanprosessen settes igang bør det være stilt ressurser til rådighet for en prosjektleder. Prosjektlederen må ha gode faglige kvalifikasjoner, lederegenskaper og engasjement for utvikling av sentrumsområdet. Erfaring tilsier at ledelsen av en sentrumsplanprosess ikke kan ivaretas tilfredsstillende av kommunal fagperson som samtidig har andre løpende og daglige funksjoner. Fristilling fra andre oppgaver i perioder er nærmest en forutsetning.

Det kan også engasjeres en prosjektleder utenfra, som bør ha fast kontorplass i kommunens planavdeling. Prosjektleder vil da bli en del av kommunens faste planmiljø og vil få god tilgang til informasjon, grunnlagsmateriale og plandata.

En av prosjektlederens første oppgaver vil være å utarbeide forslag til organisering og fremdrift, samt å anslå kostnader for planprosessen.

### Politisk sterk styringsgruppe

En sentrumsplan utarbeidet som kommunedelplan er underlagt politisk styring, med kommunestyret som øverste planmyndighet. Styringsgruppa bør derfor være rent politisk.

Styringsgruppa bør bestå av politikere som dekker det politiske landskapet i kommunen best mulig. Både fra rådmannens og prosjektleders side er det viktig å formidle betydningen av planarbeidet og sikre en løpende politisk forankring. Dette vil resultere i planer som er dekkende for rådende politisk vilje og mål.

Administrative personer, høringsinstanser, lag eller foreninger hører ikke hjemme på et styringsnivå, fordi det ikke ville gjenspeile styringssystemet som gjelder for den kommunale planleggingen. Men kontakten med ulike deler av det administrative nivået må være tett med tanke på økonomisk og praktisk oppfølging.

### Referansegrupper

Det vil ofte være hensiktsmessig å invitere de høringsinstanser som har innsigelsesmyndighet til å delta i en referansegruppe. Dette kan for eksempel være vegkontoret, etater i fylkeskommunen, fylkesmannens miljøvernavdeling og Jernbaneverket.

Likeledes kan det være aktuelt å etablere fora for private interesser og organisasjoner, eventuelt kan lokale lag og foreninger med felles interesser danne en egen gruppe. Erfaringsmessig vil det være behov for spesiell oppmerksomhet i forhold til grupper som ikke tradisjonelt er involvert i sentrumsutvikling, for eksempel interesseorganisasjoner for funksjonshemmede.

Det kan videre gi god effekt å etablere en næringslivsgruppe, der viktige aktører som for eksempel næringsrådet, gårdeierforeningen, sentrumsforeningen, handelsstands- og næringsforeninger og større eiendomsselskaper eller bedrifter er representert.

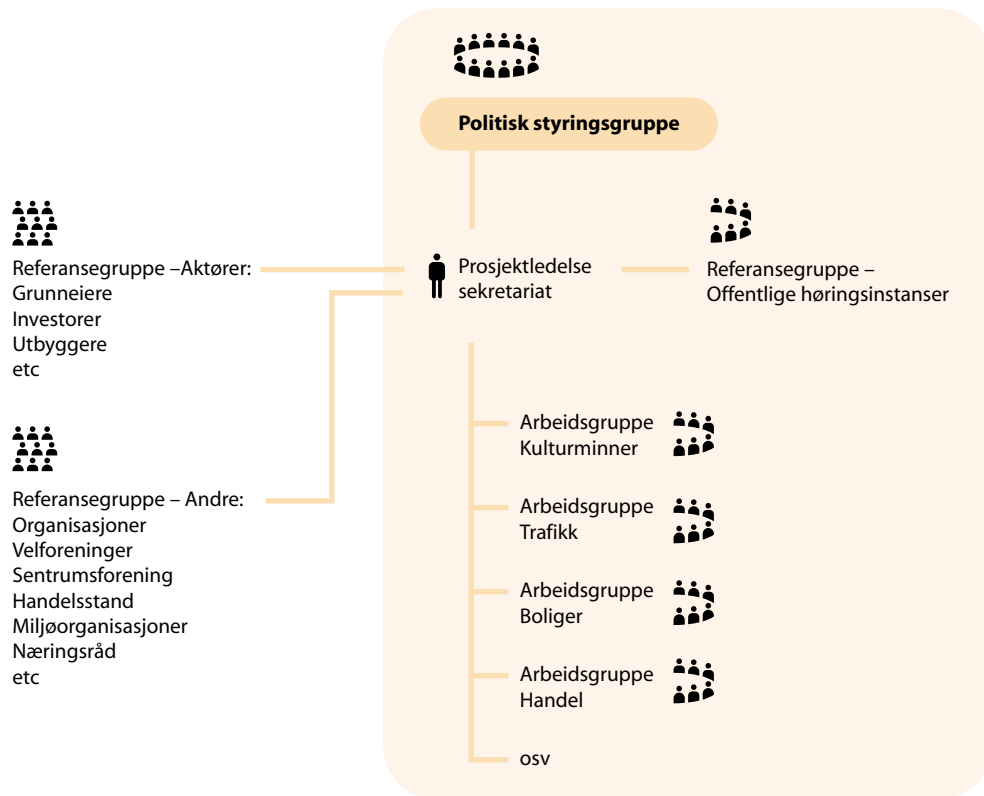
En skal være varsom med å slå sammen alle referansegrupper til én, eller blande disse. Gruppa blir da ofte for tung å håndtere, og det kommer lite konkret ut av møtene. En kan også lett komme til å bli mer opptatt av konflikter enn problemløsning.

Referansegruppens mandat vil være å bringe aktuelle og nødvendige planpremisser inn i sentrumsplanprosessen, samt løpende vurdere og gi innspill til planmaterialet. Referansegruppens offentlige representanter forutsettes også å foreta planavklaringer i sine respektive etater når dette er nødvendig, slik at en unngår overraskelser i en senere høringsfase.

Gruppene bør selvsagt inviteres sammen til seminarer eller temamøter som avholdes i prosjektet, og en kan også avholde samordningsmøter, for eksempel ved milepeler i arbeidet.

### Arbeidsgrupper

I tillegg til referansegruppene vil det, først og fremst i utredningsfasen, være behov for arbeidsgrupper som tar for seg spesielle utredningsoppgaver eller temaer som skal gi grunnlag for valg av løsninger og tiltak i sentrumsplanen. Det er viktig at arbeidsgruppene har relevant faglig kompetanse og at de berørte interesseparter deltar aktivt i utredningsarbeidet med egne fagpersoner eller med innleiet faglig bistand.



### Framdriftsplan, ressurser og budsjett

Forventet tidsforbruk for en planprosess som beskrevet i denne boka vil være 0,5–1 år for innledende arbeider med mobilisering og organisering og 1,5–2 år for resten av planarbeidet. I tillegg kan det påregnes noen måneder (opp mot 6 måneder) til offentlig sluttbehandling av plandokumentet. Prosessen kan totalt forventes å ta noe i overkant av 3 år, men dette er selv sagt avhengig av hvilket ambisjonsnivå som legges til grunn, og omfanget av konflikter underveis.

Arbeidsopplegg og planprosess må tilpasses kommunens størrelse og dermed tilgjengelig bemanning og ressurser. Et ambisiøst arbeidsopplegg vil være ressurskrevende, og kan forutsette ressurser ut over hva kommunen selv har avsatt til planoppgaven. En del av prosjektleders innledende arbeide vil i så fall være å undersøke mulige tilskuddsmuligheter i stat, fylke og privat, og eventuelt utarbeide søknader. Ofte kan det også være aktuelt med «pakker» eller «spleiselag» der ulike aktører går inn med bidrag. Sentrumsplanprosjektet kan ved en slik fremgangsmåte få ressurser til å bruke dyktige fagfolk i et omfang som ellers ikke ville vært mulig.

Erfaringsmessig vil det også kreves betydelige ressurser til sammenfatningen av utredninger og analyser og oppfølging av høringsrunden med revisjon og sluttbehandling av planen.

### EKSEMPLER

#### Tids- og ressursbruk

I **Stavanger** arbeidet en prosjektleder og en medarbeider på byplan-kontoret kontinuerlig med sentrumsplanen i en periode på ett og et halvt år. Deretter fulgte ytterligere halvannet år med presentasjonsbeid og politisk behandling. Det tok fire år fra arbeidet ble påbegynt til vedtak i kommunestyret 2. september 1996.

I **Halden** kommune engasjerte en prosjektleder og benyttet eksterne utredere på ulike temaer (grøntstruktur, sykkel, ny bybro, kartverk/ fremstilling). Planperioden var på ca tre år, med et samlet budsjett på ca 580.000 kroner, hvorav prosjektledelse og øvrige eksterne konsulenthonorar utgjorde ca 450.000 kroner. I tillegg kom utarbeidelse av kollektivplan (av konsulentfirma) som ble finansiert på annen måte.

I **Hamar** tok sentrumsplanen 11 år fra vedtak om igangsetting ble fattet til kommunestyret vedtok planen. Dette skyldtes ressursmangel og nedprioritering av arbeidet. Den lange tida hadde klart negative konsekvenser, men også positive da mange saker ble svært godt utredet og fikk modnes før planen skulle vedtas.

I **Kristiansand** startet arbeidet med sentrumsplanen i 1990, men ble sluttført etter kommuneplanen i 1995. Med revidert organisasjon og mandat ble endelig plan utarbeidet i løpet av to år, 1997/98, med politisk sluttbehandling i 1999. Arbeidet foregikk parallelt med ordinært arbeid på planavdelingen, med plan- og bygnings sjefen som prosjektleder og sentrums saksbehandler som sekretær for den tverrsektorielle prosjektgruppa. Sekretæren brukte 2/3 årsverk i fire år, samt halv tid i det siste halvåret i forbindelse med politisk behandling. Egen gatebruksdel tok to halve årsverk, og treplantingsplan to kvarte årsverk.

## Opplegg av arbeidet

### Fire viktige faser for planlegging og gjennomføring

En typisk plan- og utredningsprosess som leder fram til gjennomføring og oppfølging av tiltak kan deles inn i fire faser:

1. Mobilisering og organisering
2. Utredninger og analyser
3. Utarbeidelse og politisk behandling av sentrumsplanen
4. Gjennomføring, etterprøving og planrevisjon.

I praksis vil ikke planprosessen foregå så rettlinjet. Underveis vil det bli behov for å justere mål eller tilpasse organisasjonen etter at en har vært gjennom fase 1. Ofte vil det også bli nødvendig å gå tilbake til fase 2 og utrede nye spørsmål parallelt med utarbeidelsen av planforslagene i fase 3. En sentrumsplan er ingen avsluttet engangsjobb, men en kontinuerlig prosess som må intensiveres med ulike mellomrom alt etter fysiske, økonomiske, sosiale og politiske endringer som påvirker byplanpolitikken.

Fase 4 er et viktig punkt i prosessen som det ofte tas for lett på. For det første har arbeidet med sentrumsplanen liten hensikt dersom den ikke fører til gjennomføring av ønskede tiltak og forandringer i sentrum. For det andre er sentrum i enhver by stadig under endring, slik at det vil bli nødvendig å revidere planen og tilpasse den til nye forutsetninger og mål. Da er det viktig at en har undersøkt hvordan det har gått med de opprinnelige mål og tiltak, slik at det kan foretas målrettede og virkningsfulle justeringer i planer og tiltaksprogram.

### Startnotat med forutsetninger og planprogram

Et dokument som beskriver bakgrunnen for å sette igang, som skisserer hovedtrekkene i planprosessen og hvilke produkter prosessen skal resultere i, er en god plattform for arbeidet med sentrumsplanen når det er politisk behandlet.

Et slikt notat kan være til hjelp for politikerne når mål for sentrumsutviklingen og for planarbeidene skal konkretiseres. Nasjonale mål og prinsipper kan presenteres, hentet ut fra statlige dokumenter som for eksempel rikspolitiske retningslinjer til Plan- og bygningsloven, stortingsmeldinger, Miljøverndepartementets miljøbyprogram og opplegg for Lokal Agenda 21. Fylkesplaner og fylkesdelplaner legger også føringer på den lokale planleggingen. Imidlertid er det viktig å gi alt dette en lokal tolkning og utdyping.

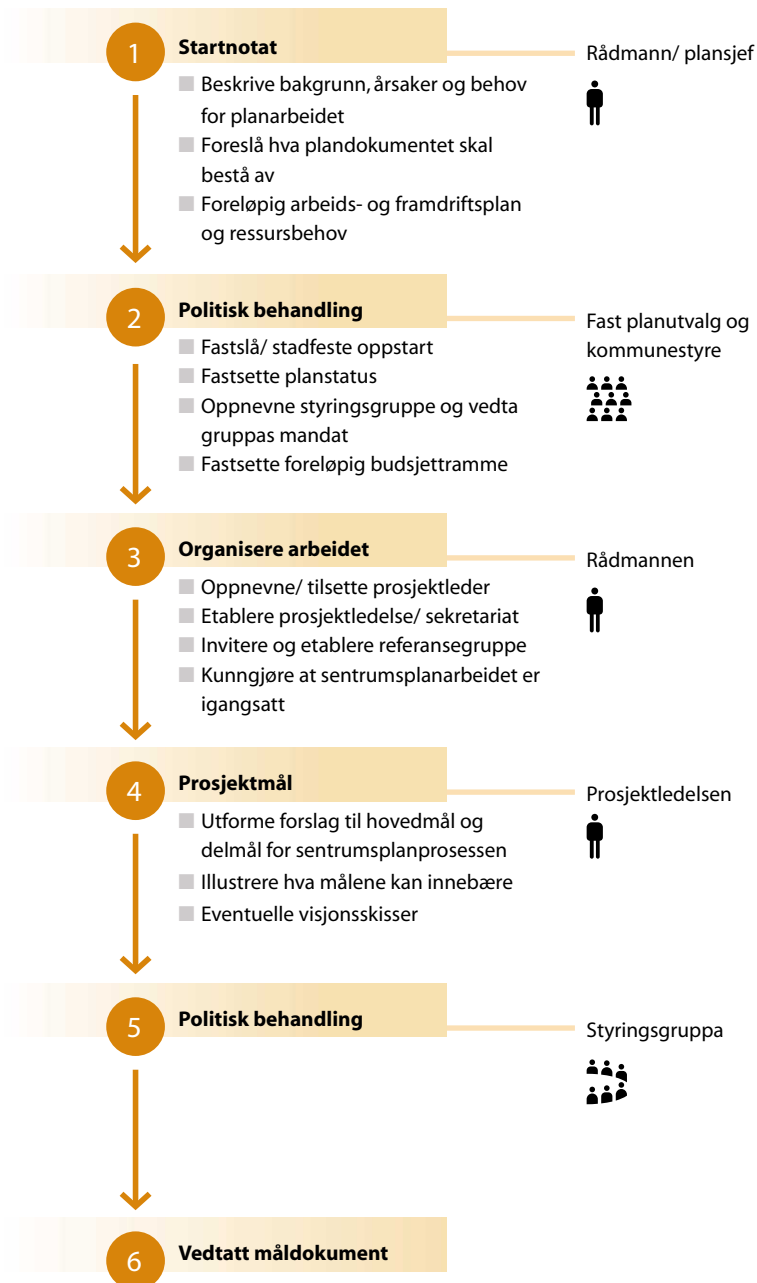
Startnotatet bør gi oversikt over private og offentlige aktører, for eksempel Statens vegvesen, Jernbaneverket, Statsbygg, store grunneiere, private utbyggere, osv.

Notatet må ha en foreløpig framdriftsplan og overslag over antatt ressursbruk for planarbeidet.

Notatet vil også være et viktig grunnlagsdokument for etterprøving av endelig plandokument når dette skal sluttbehandles. En kan dermed få kontrollert om vesentlige planforutsetninger har endret seg i løpet av prosessen.







EKSEMPEL

**Idéseminar startet planarbeidet**

Skien startet sitt planarbeid i sentrum med et idéseminar arrangert av kommunen og Statens vegvesen Telemark i samarbeid. Deltagerne på møtet kom fra kommunen og private interesser, fra fylkeskommunen og fylkesmannen. Som bakgrunn lå en gjennomført stedsanalyse av sentrum. Fire planleggingsfirmaer ble engasjert for å legge fram idéer og synspunkter på den videre utviklingen av sentrum. Dette møtet la grunnlag for et godt samarbeid videre i prosessen og medvirket til at planforslaget senere gikk gjennom i kommunestyret uten alvorlige innvendinger.

### **Utrednings- og analysefasen**

Arbeidet med sentrumsplanen er mest komplisert i utrednings- og analysefasen. Det er mye å holde styr på for prosjektlederen med analyse og utredning av en rekke deltemaer og analyse av muligheter for utvikling i forskjellige delområder. I tillegg er det et betydelig behov for koordinering mellom arbeidsgrupper, kontakt med styringsgruppa og samarbeidende parter. Det må dessuten informeres og legges opp til debatt omkring arbeidet.

Av hensyn til framdriften i planarbeidet må en rekke delutredninger pågå parallelt. Hver av disse oppgavene bør organiseres som delprosjekter med egne arbeidsgrupper og prosjektledere.

Etter at prosjektaktivitetene er definert, bør prosjektleder utarbeide forslag til mandater for de ulike arbeidsgrupper. Disse mandatene bør behandles av styringsgruppa innen delarbeidene settes i gang. Med godt definerte mål og mandater vil en kunne oppnå en smidig og selvgående utredningsprosess. Da kan politikerne og kommunens administrative ledelse konsentrere seg om overordnede mål og retningslinjer.

Deltakere i arbeidsgrupper kan være fag- eller ressurspersoner fra kommunens egen organisasjon, gjerne på tvers av fagområder.

I tillegg vil en kunne trekke på fagpersoner fra fylkeskommunen, fylkesmannen, statens andre etater, fra interesseorganisasjoner osv. For eksempel kan aktuelle deltakere i en arbeidsgruppe for kollektivtrafikk være kommunens trafikk- eller planavdeling, fylkeskommunens samferdselsavdeling, vegkontoret, rutebilselskapene, drosjenæringen, NSB og Jernbaneverket.

Enkelte deloppgaver eller tematiske rapporter og utredninger må i praksis utføres av fagpersoner i det private konsulentmiljøet, fordi kommunen eller de andre etatene selv ikke har den rette ekspertise, eller ikke kan fristille sine fagpersoner til sentrumsplanpro-

sessen. Konsulenter kan også inngå som fagforsterking i tematiske arbeidsgrupper.

### **Koordinering av delutredninger**

Arbeidet med ulike tema kan koordineres og standardiseres etter felles maler der dette er hensiktsmessig. En bør for eksempel ha samme område-avgrensning, kartmålestokk og kartgrunnlag, og kan ha felles registreringer og datainnsamlinger.

Arbeidsgruppene utkast til delrapporter samkjøres slik at overlapping unngås så langt som mulig. Forslag til løsninger harmoniseres i størst mulig grad.

Det vil uvegerlig oppstå konflikter temaene imellom, for eksempel mellom boligmiljø og framkommelighet for biltrafikk, eller mellom estetikk og trafikkavvikling. Prosjektleder må anskueliggjøre slike konflikter. Det kan holdes felles oppklaringsmøter for å unngå unødvendige konflikter og klargjøre de nødvendige konflikter mellom temainteresser.

På et gitt tidspunkt må det settes strek for delutredningene, og rapporter må produseres. Arbeidsgruppene tematiske rapporter gjennomgås med styringsgruppa og referansemiljøet. Etter en revisjonsrunde som følge av dette, mangfoldiggjøres delrapportene som basis for endelig sentrumsplan. Delrapportenes faglige integritet må opprettholdes, da dette ikke er et nivå for detaljert politisk styring.





**1 Måldokument**

**2 Prosjektnedbryting**

- Definere oppgaver og delprosesser, aktiviteter og tematiske utredninger
- Utarbeide informasjonsplan
- Utarbeide framdriftsplan
- Utarbeide detaljert budsjettforslag
- Forslag til arbeidsgrupper og mandater

Prosjektledelsen



**3 Politisk behandling**

Styringsgruppa



**4 Arbeidsgrupper**

- Etablere arbeidgruppene
- Engasjere konsulenter i henhold til vedtatt budsjett
- Eventuelt søke om eksterne tillskudd eller "spleiselag"
- Definere felles oppgaver og rammer for rapportering

Prosjektledelsen



Tema 1      Tema 2      Tema 3 osv

Delmål og mandat      Delmål og mandat      Delmål og mandat

Samordningsmøter

Fellessmøter

Milepel

Milepel

Milepel

Samordningsmøter

Fellessmøter

Milepel

Milepel

Milepel

Samordningsmøter

Fellessmøter

Sluttrapport

Sluttrapport

Sluttrapport

**5 Sluttrapporter**

### **Arbeidsseminarer, idédugnader og offentlig debatt**

Det vil ofte være en god idé å arrangere tematiske seminarer etterhvert som delarbeider ferdigstilles, slik at de som har utført arbeidene kan fremlegge og utdype innholdet. Dette kan være åpne arrangementer, men det er viktigst å sikre bredest mulig deltakelse fra det politiske miljø. Nedsatte referansegrupper må aktiviseres. Erfaringsmessig viser handelsstanden, gårdeierforening, sentrumsforening o.l. stor interesse for å delta, og disse bør inviteres direkte. Også andre aktuelle lag og interesseorganisasjoner kan inviteres særskilt. Pressen bør informeres med pressemelding eller spesiell invitasjon.

### **Informasjon og medvirkning**

Informasjon og åpenhet er en forutsetning for å oppnå det brede engasjement for sentrumsutvikling som er ønskelig. Dette har betydning for organiseringen av planprosessen, med åpne møter, aktiv bruk av presse og media, annonsering etc. En må også være åpen for at den offentlige debatten kan påvirke planarbeidet så direkte at kursen må justeres underveis.

Det bør lages en informasjonsplan som forteller om milepeler, av formell og uformell art, og hvilke informasjonsaktiviteter som skal skje i prosessen. Dette må legges inn i framdriftsplanen på linje med øvrige arbeidsoppgaver og temaautredninger.

Informasjonstiltakene kan bestå i å utforme og rykke inn kunngjøringer og annonser, etablere forhold til presse og media, forberede og arrangere åpne møter. Ved en engasjerende planprosess må prosjektleder også regne med foredragsvirksomhet på kveldstid i møter med ulike lag, foreninger og interesseorganisasjoner.

Det bør videre lages en egnet mal for layout på prosjektets dokumenter, slik at planfremstilling og foredragsmateriale kan få en høy formidlingsverdi. Forslag til planmateriale med kartgrunnlag og målestokker bør beskrives i informasjonsplanen.

### **Oppfølging av framdriftsplanen**

Alle som er involvert i prosjektet må ta inn over seg betydningen av å holde framdriften. En detaljert framdriftsplan er en forutsetning for at prosjektleder skal klare å holde oversikt. En viktig del av prosjektleders rolle vil være å holde oppe inspirasjonen og arbeidslysten blant sine medarbeidere. Fordel hovedansvar for deloppgavene på de mest egnede tilgjengelige personer, gjerne på tvers av fagområder.

I framdriftsplanen bør det skilles mellom:

- Milepel (hendelse)
- Aktivitet (over et gitt tidsrom)

Når planprosessen er brutt ned til de minste nødvendige gjøremål, vil det være enkelt å plote inn de enkelte milepeler og aktiviteter på en framdriftsplan. Dette gir prosjektleder mulighet for å kontrollere om det er avsatt nok tid til de arbeidene som skal utføres. Det kan i denne planfasen være nødvendig å korrigere ambisjonsnivået, eller gå tilbake til politikerne for avklaring eller nye bevilgninger. Det er viktig å ha et realistisk forhold til antatt tidsforbruk; «Ting Tar Tid». Det er et mål i seg selv at framdriftsplanen overholdes. Etabler faste rapporteringsrutiner og grip tidligst mulig inn ved tegn på avvik.

Det vil alltid være en rekke saker og spørsmål som blir utsatt i påvente av sentrumsplanen. Derfor vil forsinkelser og dårlig framdrift vekke stor irritasjon i det politiske miljøet og skape dårlig klima for planlegging.

### **Temaseminar om plan- og bygningsloven**

Eksempel på informasjonsaktivitet kan være seminar om Plan- og bygningslovens muligheter. Beslutningstakere viser seg ofte å ha liten kunnskap om det juridiske og formelle apparatet som omgir en planprosess. Erkjennelsen av hvilke muligheter Plan- og bygningsloven har for konkret styring av utviklingen er ofte mangelfull. Ved å gi beslutningstakerne innsikt i Plan- og bygningslovens muligheter som styringsverktøy lærer de å bruke loven på en kreativ og positiv måte. Siden Plan- og bygningsloven er en såkalt sektorovergripende lov, som gir anvisninger for hvordan kommunens utvikling skal planlegges, er det nærliggende å avsette en viss tid til gjennomgang av de mest aktuelle bestemmelsene for et sentrumsplanarbeid. Særlig gjelder dette når en har fått inn nye politikere etter et kommunevalg.

