

## Saksframlegg

Saksnr.: 2024/17516

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Fylkesutvalget	03.02.2026	

## Vedlegg

- 1 Buskerudplanen - høringsutkast 2026

## Buskerudplanen - Med hjerte for Buskerud - forslag til plan på høring

## Fylkeskommunedirektørens innstilling til vedtak:

1. Buskerud fylkeskommune sender forslag til *Buskerudplanen – Med hjerte for Buskerud* på høring. Buskerudplanen samler fylkeskommune, kommunene, statlige aktører, næringsliv, organisasjoner, frivillighet og academia om én felles ambisjon: Langvarig og felles satsing på mer innenforskap, økt verdiskaping og omstilling, og bevaring av natur og kulturverdier i et generasjonsperspektiv
2. Buskerud fylkeskommune dreier areal- og mobilitetsprioriteringene fra detaljstyring til veiledning og gjennomføring i partnerskap. Det innebærer færre regionale planretningslinjer, og bare der de utfyller statlige føringer, og anses som viktig i et regionalt utviklingsperspektiv. Buskerudplanen tydeliggjør et regionalt utgangspunkt for samordning av areal- og mobilitetspolitikken der det er et særlig behov for regional samordning og samarbeid innen temaene «Attraktive byer og steder», «Kulturarv som fortrinn og ressurs», «Regional utvikling av større næringsområder», «Fritidsboliger», «Mineralressurser for fremtiden» og «Omlegging av tungtransport».
3. Buskerud fylkeskommune anerkjenner at flere av planens ambisjoner forutsetter rammebetingelser som i stor grad fastsettes nasjonalt, gjennom regelverk, økonomiske ordninger og statlige prioriteringer. Interessepolitikk kan derfor ikke forstås som et tillegg til utviklingsarbeidet, men som en integrert del av gjennomføringen. Buskerud må både levere bedre i egen praksis og samtidig stå mer samlet i dialogen med staten om hva som skal til for

å bedre samfunnsutviklingen i Buskerud. Buskerud fylkeskommune inviterer til innspill som kan bidra til at Buskerud kan lykkes i det interessepolitiske arbeidet for og med Buskerudsamfunnet.

4.

Buskerud fylkeskommune inviterer hele Buskerudsamfunnet til å være med på å forme Buskerudplanen med tiltak som virker og oppfølging som varer, og er særlig opptatt av å gi kommunene mulighet til grundig politisk behandling. Høringsfristen er 24. april. Kommuner, som følge av politisk møteplan, ikke har anledning til å sluttbehandle høringsuttalelsen innen fristen, gis anledning til å oversende et foreløpig innspill innen høringsfristen, med påfølgende ettersending av endelig politisk vedtak.

26.01.2026

Jan Sivert Jøsendal  
fylkeskommunedirektør

## Sammendrag

Buskerudplanen er utviklet for å være mer enn et overordnet strategidokument. Planen skal fungere som et felles styrings- og arbeidsverktøy som gir retning, prioritet og konkret oppfølging.

Buskerudplanen skal samle kommuner, fylkeskommunen, staten, næringsliv og frivillighet om en langvarig satsing for å møte regionens viktigste utfordringer. Bred involvering gjennom planprosessen og tre Buskerudkonferanser legger grunnlaget for en ny plan- og gjennomføringskultur med sterkere eierskap, samordning og prioritering. En ny plan- og gjennomføringskultur innebærer derfor at Buskerudplanen brukes aktivt som

- felles referanse for politiske og administrative prioriteringer
- rammeverk for samarbeid mellom kommuner, fylkeskommune og andre private og statlige aktører
- utgangspunkt for læring, justering og videreutvikling av innsats

Kommunenes erfaringer, og omfattende dialog- og høringsprosesser, har sikret bred forankring. Målet er at planen skal være et felles styrings- og arbeidsverktøy som styrker gjennomføringskraften i regionen. Planen har tre utviklingsmål med 12-årsperspektiv, konkretiseres hvert fjerde år og bygger på oppdatert kunnskap og indikatorer som Buskerudbarometeret.

Tiltakene er utviklet for møte Buskerudsamfunnets utfordringer på en mest mulig treffsikker måte. De bygger på faglig innsikt, innspill fra Buskerudsamfunnet og de tidligere vedtatte satsingsområdene i nåværende planprogram. Tiltakene sier hva som skal prioriteres, samtidig som det gis rom for konkretisering av hvordan de skal gjennomføres. Utforming og gjennomføring skal skje i samarbeid mellom relevante aktører, og tilpasses lokale og regionale

forutsetninger i ulike deler av fylket. Hvert tiltak beskriver forventet effekt, aktuelle målgrupper, samarbeidspartnere og indikatorer for måling.

Fylkeskommunedirektøren vurderer at den tydelige dreiningen mot en ny plan- og gjennomføringskultur er avgjørende for å lykkes bedre enn tidligere. Planen prioriterer færre og mer samlende tiltak. Videre er det viktig å trekke frem at planens ambisjoner forutsetter rammebetingelser som i stor grad fastsettes nasjonalt. Interessepolitikk er derfor integrert del av gjennomføringen.

I høringsperioden er det viktig å få innspill fra kommuner, statlige og andre aktører om de støtter foreslåtte tiltak, eller har forslag til justeringer som gjør dem enda mer treffsikre. Fylkesordfører og fylkeskommunedirektør vil, som tidligere, besøke alle 18 kommuner for å ha en åpen dialog om hvordan kommunen og fylkeskommunen kan samarbeide om gjennomføring av tiltakene.

Forslag til Buskerudplan oversendes til fylkeskommunens medvirkningsorganer slik at de får god tid til å medvirke og gi sine innspill til innretningen av tiltakene før fylkestinget endelig sluttbehandler planen i sitt juni møte i år.

## Saksopplysninger

*Buskerudplanen – Med hjerte for Buskerud* har som ambisjon å samle fylkeskommunen, kommuner, statlige aktører, næringslivet, organisasjoner, frivillighet og akademia om et felles løft for å ta tak i regionens utfordringer.

Helt siden oppstarten av nye Buskerud fylkeskommune i 2023, den første Buskerudkonferansen på Geilo i januar 2024, den andre konferansen i Drammen i januar 2025 og nå sist, på Buskerudkonferansen på Norefjell, er det bygd et godt grunnlag for at planen skal være et veikart og et verktøy som samler oss om retning, prioritering og gjennomføring.

### En ny plan- og gjennomføringskultur

Planen har en bredere virkning, ut over fylkeskommunens oppgaver og tjenester. Den skal ikke overta kommunenes, fylkeskommunens eller statsetatenes roller og ansvar, men bidra til bedre samordning, tydeligere prioritering og mer forutsigbar oppfølging.

Viktige premisser for planutviklingen ble vedtatt av fylkesutvalget i sak 15/2025 den 4. mars 2025. Premissene om et slankere planverk, prioritere særlig viktige samfunnsoppdrag og sikre gjennomgående politisk eierskap fra politisk utviklingsmål til konkret handling, har vært vesentlig for prosess og planresultat.

Buskerudplanen er utviklet for å være mer enn et overordnet strategidokument. Planen skal fungere som et felles styrings- og arbeidsverktøy som gir retning, prioritet og konkret oppfølging. En ny plan- og gjennomføringskultur innebærer derfor at Buskerudplanen brukes aktivt som

- felles referanse for politiske og administrative prioriteringer
- rammeverk for samarbeid mellom kommuner, fylkeskommune og andre privat og statlige aktører
- utgangspunkt for læring, justering og videreutvikling av innsats

Buskerudplanens struktur og oppbygging følger av fylkesutvalgets vedtak i sak 68/2025. De langsiktige utviklingsmålene om mer innenforskap, omstilling og verdiskaping og natur- og kulturverdier i et generasjonsperspektiv har et 12-års perspektiv. Hvert fjerde år, ved oppstart av hver valgperiode, får nytt fylkesting en kunnskapsstatus om resultatene og erfaringene fra arbeidet med Buskerudplanen. Basert på dette gis det et godt politisk handlingsrom for å vurdere den foreløpige effekten av innsatsområder og tiltak. Et viktig premiss er at planen bygger på oppdatert kunnskap og analyser. Oppfølging av utvalgte indikatorer for å følge utvikling over tid, skjer i Buskerudbarometeret. Dette blir viktig innsikt for å måle effekt og evaluere tiltakene.

### Prosess og involvering

Utviklingen av Buskerudplanen skjer i flere steg siden oppstart av regional planstrategi med vedtak i fylkestinget i desember 2023. Formelt har planarbeidet fulgt formalkravene i plan- og bygningsloven med vedtak av regional planstrategi (oktober 2024) og planprogram (september 2025), før selve den regionale planen skal vedtas i juni 2026.

Planprogrammet for Buskerudplanen ble vedtatt av fylkesutvalget i sak 68/2025 den 23. september 2025 med vedtak om struktur og oppbygging av Buskerudplanen, hvilke satsningsområder som gis prioritet innenfor hver av de tre utviklingsmålene i en første Buskerudplan, samt rammer for areal- og mobilitetspolitikk.

Arbeidet med Buskerudplanen har vært preget av brede dialogprosesser og strukturerte utviklingsarenaer der politiske, administrative og faglige perspektiver er koblet tettere sammen. Kommunenes kunnskap, erfaringer og utfordringer har vært vesentlig i planutviklingen for å få en treffsikker plan. Kommunene kjenner sine lokalsamfunn best. Innbyggerne bor og lever sine liv i en Buskerudkommune, andre har sin arbeidsplass her, men bor utenfor fylkets grenser. Buskerud er en besøksattraktiv region og har natur- og kulturverdier som verdsettes som viktige kvaliteter.

Utviklingen av Buskerudplanen bygger på et langsiktig og målrettet arbeid helt siden Buskerudkonferansen i 2024. Fylkeskommunen har særlig vektlagt å involvere kommunene, som den viktigste samarbeidspartneren i planutviklingen.

Møter med kommuneregionene, fylkesordførers og varaordføreres «Buskerud rundt» våren 2024, ordførermøte i september 2024, Buskerudkonferansen i Drammen i januar 2025, kommunemøter våren 2025, felles sak i alle Buskeruds kommuner høsten 2025 som forankrer samarbeid og Buskerudplan, og til sist, nå Buskerudkonferansen 2026 på Norefjell. En rød tråd har vært å få frem regionens perspektiver og utfordringer og samles om retning, prioritering og gjennomføring.

Buskerudkonferansen 2026 «Sammen om tiltak som virker og oppfølging som varer» understreket betydningen av samarbeid for å lykkes med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Denne gangen ble også alle de tre politiske utviklingsmålene belyst og diskutert. Konferansens deltakere fikk innsikt om tiltak som virker og de ga verdifulle innspill til tiltaksutforming og til hvordan Buskerud som region gjennom en felles stemme kan få større gjennomslag nasjonalt.

I planleggingen av Buskerudkonferansen ble fylkesutvalget informert om metode for tiltaksutvikling og fikk presentert fire forslag til tiltak for å kunne innrette videre arbeid med tiltakene slik at det treffer behov på best måte, og for å kunne kvalitetssikre forslagene som skulle presenteres på Buskerudkonferansen.

Gjennom de formelle høringene av regional planstrategi og planprogram har fylkeskommunen fått verdifulle skriftlige innspill om utfordringsbildet, erfaringer, behov for prioriteringer og hvilke tiltak kommuner, statlige aktører, organisasjoner og frivillige mener må til for at Buskerudsamfunnet målrettet kan samarbeide om å nå de politiske utviklingsmålene. I utforming av tiltakene i Buskerudplanen er høringsinnspillene og innspill fra de tre Buskerudkonferansene brukt.

Strategiske veivalg i Buskerudplanen bygger på kunnskap og felles eierskap

Arbeidet bygger på et systematisk kunnskapsarbeid støttet på statistikk, analyser, erfaringsbasert kunnskap lokalt og regionalt, innsikt gjennom dialog og drøfting, høringsinnspill og forskningsbasert kunnskap.

Kunnskapsheftet «Buskerud i korte trekk» er utarbeidet av fylkeskommunens egne ressurser, og underveis i arbeidet er det valgt ut noen første indikatorer, som over tid kan vise om utviklingen går i riktig retning. Buskerudbarometeret versjon 1.0 offentliggjøres samtidig med høring av planforslaget. Frem mot fylkestinget sluttbehandling vil kunnskapssiden «Buskerud i tall» lanseres.

Forslag til tiltak i Buskerudplanen

Utfordringene som forsøkes løst er sammensatte, og krever ulike typer tiltak som må iverksettes og gjennomføres i sammenheng. Hvert tiltak består av ulike delbidrag som skal virke sammen. Tiltakene med tilhørende delbidrag er bygd på god faglig innsikt i hvilket problem det skal bidra til å løse, og hvilke effekter vi kan oppnå ved å gjennomføre tiltaket.

Tiltakene sier *hva* som skal prioriteres, samtidig som det gis rom for konkretisering av *hvordan* de skal gjennomføres. Utforming og gjennomføring skal skje i samarbeid mellom relevante aktører, og tilpasses lokale og regionale forutsetninger i ulike deler av fylket. Hvert tiltak beskriver forventet effekt, aktuelle målgrupper, samarbeidspartnere og indikatorer for måling.

Forslag til tiltak er utarbeidet på bakgrunn av vedtatte satsingsområder i planprogrammet, innspill fra Buskerudsamfunnet og oppdatert kunnskap. Tiltakene har ulik grad av modenhet, noe som vil påvirke hvordan de gjennomføres. Dette innebærer at implementeringen vil variere, samtidig som den overordnede retningen og prioriteringene ligger fast.

**Forslag til tiltak for å styrke Buskerudplanens gjennomføringskraft**

Som en konkret oppfølging av ambisjonen om en ny plan- og gjennomføringskultur i Buskerud foreslås det å styrke gjennomføringskraften i Buskerudplanen ved tiltaket *Fra prioritering til praksis – felles innsats for god implementering i Buskerud*.

Et styrket samarbeid mellom fylkeskommunen, kommunene, statlige aktører, organisasjoner og næringsliv er et nødvendig tiltak for å sikre faktisk gjennomføring av Buskerudplanen. Historisk er det utviklet mange planer og strategier uten tydelig kobling til ressurser, kapasitet

og kompetanse. Ambisjonene har ofte oversteget gjennomføringsevnen, og det har blitt lagt for lite ressurser i kompetansebygging og gjennomføring av tiltak på en måte som gir effekt. Tiltaket skal legge til rette for økt gjennomføringskraft ved å samle ressurser og kompetanse gjennom systematisk samarbeid.

### **Forslag til tiltak for mer innenforskap**

I dag står mange i Buskerud utenfor fellesskap, læringsløp, arbeid og arenaer som gir mening og tilhørighet, både unge, voksne og eldre. Om lag én av fem unge (rundt 19 prosent) mellom 19 og 29 år står utenfor arbeid og utdanning. Klart høyere enn det nasjonale nivået på om lag 10–12 prosent. For unge med innvandrerbakgrunn er utenforskapet særlig tydelig; 10,5 prosent av 15–29 år står utenfor arbeid, utdanning eller aktivitet i over to år, mot 4 prosent i øvrig befolkning. Derfor er det viktig å se sammenhenger mellom tiltak og arenaer. Buskerudsamfunnet vil derfor prioritere fire tiltak som handler om sterke læringsløp og gode overganger i læringsløpet, helsefremmende oppvekst og trygge og inkluderende lokalsamfunn, og et arbeidsliv som gir plass til flere. Gjennom en helhetlig og forebyggende innsats kan vi redusere utenforskap og sikre at flere får mulighet til å bidra, delta og høre til.

Det foreslås fire tiltak for mer innenforskap:

- *Sterkere læringsløp og bedre overganger*
- *Helsefremmende oppvekst*
- *Trygge og inkluderende lokalsamfunn*
- *Inkluderende arbeidsliv*

### **Forslag til tiltak for omstilling og verdiskaping**

Buskerudsamfunnet står overfor nødvendige omstillinger når det gjelder velferd, naturtap og klimarisiko. Både privat næringsliv og offentlig sektor må håndtere økte forventninger og behov med færre hender og hoder. Framskrivninger viser at antall personer over 80 år vil øke kraftig og utgjøre over 10 prosent av befolkningen i Buskeruds innen 2050. Menon Economics anslår at Buskerud vil mangle rundt 14 000 arbeidstakere i 2040. Buskerud trenger et kompetansetilbud som svarer bedre på behovene i arbeidslivet, en offentlig sektor som evner å fornye sine arbeidsmetoder, et næringsliv som kan vokse i regionen og bedre samarbeid om utvikling av infrastruktur.

Det foreslås fire tiltak for mer omstilling og verdiskaping

- *Fremtidens kompetansetilbud for flere i arbeid og på rett sted*
- *Innovasjon i offentlig sektor*
- *Fra oppstart til vekst – flere bedrifter som lykkes*
- *Nye måter å finansiere infrastruktur*

### **Natur og kulturverdier i et generasjonsperspektiv**

Buskeruds natur- og kulturverdier er grunnleggende for bostedsattraktivitet, tilhørighet og verdiskaping i regionen. Disse fortrinnene må forvaltes helhetlig, kunnskapsbasert og i tett samarbeid for å kunne danne en bærekraftig grunnmur for lokal og regional utvikling. Klimaperspektivet viser samme behov for helhet. Veitrafikk står for 45 prosent av klimagassutslippene i Buskerud, og en stor del er knyttet til tungtransport.

Dette understøtter at arbeidet med natur, kultur, areal og mobilitet må kobles tettere til gjennomføring og partnerskap; slik at vi både tar vare på fortrinnene og samtidig omstiller oss i praksis.

Påvirkning av natur, landskap og kulturarv skjer ofte gradvis og fragmentert, noe som gjør det krevende å se de samlede konsekvensene for steders attraktivitet, verdiskaping, naturens egenverdi og menneskers opplevelser.

Kultur og identitet har stor betydning for samarbeid og gjennomføringsevne. Et tydeligere Buskerud, forankret i felles verdier, fortellinger og ambisjoner, styrker mobilisering, gjennomføring og legitimering av prioriteringer – både internt i regionen og i dialog med nasjonale myndigheter. Tiltakene skal bidra til bedre balanse mellom bruk og vern gjennom besøksforvaltning, kartlegging, synliggjøring av verdier og bygging av styrking av regional tilhørighet.

Det foreslås tre tiltak for natur- og kulturverdier i et generasjonsperspektiv:

- *Buskerud som en besøksattraktiv region*
- *Natur og kultur som fortrinn*
- *Buskerud mot 2030 – på vei mot tusenårsjubileet og et sterkere Buskerud DNA*

### **Areal- og mobilitet**

Regional areal- og mobilitetspolitikk i Buskerudplanen skal brukes som verktøy for å få mer kraft i innsatsen mot de tre politiske utviklingsmålene – og bidra til å utvikle det Buskerudsamfunnet vi ønsker oss – et livskraftig Buskerud der folk har lyst å bo, arbeide og besøke.

Areal- og mobilitetspolitikken i Buskerud skal utvikles gjennom samarbeid, kunnskap, felles kompetanseutvikling og skreddersøm. Kommunene er planmyndighet og kjenner egne steder best. Gjennom utvikling av kunnskap, og systematisk jobbing med å tolke og anvende statlige planretningslinjer slik de passer til ulike steder, legges det i større grad opp til å bedre kommunenes forutsetninger for å lykkes som lokal samfunnsutvikler.

Det betyr også en dreining fra detaljstyring til veiledning og gjennomføring i partnerskap. Det innebærer færre regionale planretningslinjer, og bare der de utfyller statlige føringer, og anses som viktig i et regionalt utviklingsperspektiv.

Buskerudplanen legger en dialogbasert tilnærming til grunn, der tidlig dialog mellom kommuner, fylkeskommunen og andre relevante fagmiljøer og myndigheter skal forsterkes for å forebygge konflikter, redusere sannsynlighet for innsigelser og bidra til mer effektive planprosesser.

Statlige planretningslinjer legges sammen med relevante lover og forskrifter til grunn for all areal- og mobilitetsplanlegging i fylket. For at de statlige planretningslinjene skal fungere godt som verktøy for behovene i Buskerud, er det behov for å gjøre et videre arbeid med å bygge kompetanse og veilede hvordan de ulike retningslinjene i praksis skal følges opp.

Krav og forventninger kan ikke være like i områder med høyt utbyggingspress som i distrikter med andre utviklingsbehov. Det må være rom for differensiering, og for løsninger som bygger

på lokal og interkommunal kunnskap. Slik kan vi oppfylle vår felles ambisjon om bedre resultater og en positiv samfunnsutvikling gjennom mer handling, mindre friksjon og et styrket samarbeid.

I tillegg til å styrke regional samordning med statlige planretningslinjer som en grunnmur, foreslås det at Buskerudplanen tydeliggjør et regionalt utgangspunkt for samordning av areal- og mobilitetspolitikken innen seks tema der det er et særlig behov for regional samordning og samarbeid.

Dette følger opp kommunenes innspill om regionale hovedgrep innen temaer som utfordrende å håndtere alene, og der felles løsninger på regionalt nivå gir stor merverdi. Forslag til prioriterte regionale tema er:

- Attraktive byer og steder
- Kulturarv som fortrinn og ressurs
- Regional utvikling av større næringsområder
- Fritidsboliger
- Mineralressurser for fremtiden
- Omlegging av tungtransport

Innen hvert av temaene gis en kortfattet faktabasert beskrivelse, og en tydelig *regional prioritering* som angir en overordnet intensjon vi ønsker å legge til grunn. For enkelte av temaene er den regionale prioriteringen konkretisert gjennom flere *utviklingsstrategier*. Enkelte av tiltakene har en eller to *planretningslinjer* som tydeliggjør den regionale politikken, og fire av seks temaer har også et eller flere forslag til *tiltak* som vil gi mer kunnskap, og styrke samarbeidet mellom relevante aktører i areal- og mobilitetsutviklingen.

### **Høring og møter om planforslaget i høringsperioden**

Forslag til Buskerudplan sendes på høring og offentlig ettersyn med høringsperiode på 11 uker for å gi kommunene så god tid som mulig for deres politiske prosesser. Høringsfristen settes til 24. april. På grunn av politisk møteplan i kommunene legges det opp til at kommuner som ikke rekker politisk sluttbehandling av høringsuttalelse innen denne fristen, sender inn et foreløpig innspill innen fristen, og ettersender endelig politisk vedtak.

I høringen blir det vesentlig å få innspill fra kommunene, statlige og øvrige aktører om:

- de kan slutte seg til forslag til tiltak eller om de har forslag til justeringer av tiltakene for at de skal bli mer treffsikre
- hvordan de kan samarbeide med fylkeskommunen i å realisere tiltakene og om de har forslag til konkrete egne bidrag i tiltaksgjennomføring
- innsats, grep og tiltak innen areal- og mobilitetsplanleggingen støtter opp om de tre politiske utviklingsmålene eller om de har forslag til justeringer

Fylkesordfører og fylkeskommunedirektør vil, som tidligere år, besøke alle 18 kommuner i Buskerud, for å styrke forankringen av Buskerudplanen gjennom å drøfte hvordan kommunen og fylkeskommunen kan samarbeide om tiltaksgjennomføringen.

Statlige aktører, næringsliv, organisasjoner, utdanningsinstitusjoner og academia er viktige samarbeidspartnere for gjennomføring av flere av tiltakene. Fylkeskommunedirektøren vil

invitere nøkkelsamarbeidspartnere som NAV, USN, NHO, LO, Statsforvalteren for å nevne noen, til møter for å diskutere innretning på tiltakene og hvordan samarbeid om tiltak kan organiseres og følges opp. Regionalt kompetanseforum, som planlegges startet opp denne våren, vil være for drøfting av foreslåtte tiltak innen alle de tre utviklingsmålene.

Kommuneregionene er særlig viktig i møte i høringsperioden, samt KS Buskerud både politisk og administrativ. Fylkestingets representanter i kommuneregionene og i de politiske organene i KS vil spille en nøkkelrolle i den dialogen.

I høringsperioden vil fylkeskommunedirektøren også invitere statlige aktører med ansvar for å følge opp nasjonale interesser i arealplanleggingen til drøfting om foreslåtte grep innenfor areal- og mobilitet. Et vesentlig spørsmål vil være hvordan både statlige aktører og fylkeskommunen kan både bidra og forplikte seg til god og tidlig plandialog, styrket veiledning og kunnskapsbygging.

## Økonomiske og administrative konsekvenser

Hvordan fylkeskommunen skal jobbe med å nå sine samfunnsoppdrag og langsiktige mål på en effektiv og bærekraftig måte er nedfelt i fylkeskommunens virksomhetsstrategi, plan og styringssystem og konkretisert i årlige budsjett. I økonomiplanarbeidet prioriteres økonomiske og administrative ressurser for å gjennomføre de politiske ambisjonene om mer innenforskap, verdiskaping og omstilling og bevaring av natur- og kulturverdier. Arbeidet med å utvikle Buskerudplanen er fulgt opp innenfor de økonomiske rammene i vedtatte årsbudsjetter.

Høringsutkastet løfter frem at Buskerudplanen skal utvikles og følges opp gjennom en ny plan- og gjennomføringskultur, som handler om kunnskapsbasert og realistisk gjennomføring av politiske ambisjoner. Buskerudplanen legger opp til mindre bruk av ressurser til formulering av mål og strategier, og mer bruk av ressurser til kompetansebygging, systematisk måling og justering og forpliktelse til politiske mål over tid. Ambisjonen er mer effektiv og mer målrettet bruk av ressurser.

Tiltakene som er foreslått har ulik grad av modenhet som vil påvirke hvordan de gjennomføres. Dette innebærer at implementeringen vil variere i omgang og tid. Flere av tiltakene springer ut av allerede igangsatt arbeid, slik som arbeidet med overganger, fremtidens kompetanse eller besøksforvaltning. Andre tiltak vil kreve økonomiske og administrative ressurser slik som tiltaket om Buskerud mot 2030 – på vei mot tusenårsjubileet og et sterkere Buskerud DNA.

Med målet om at Buskerudplanen vedtas i juni 2026 vil fylkeskommunedirektøren kunne legge vedtatte tiltak og prioriteringer fra planen til grunn i budsjettprosessen for årsbudsjett 2027 og økonomiplanperioden 2027-2030. Fylkeskommunedirektøren legger til grunn at det må gjøres grundige prioriteringer for å sikre tilstrekkelige økonomiske og administrative ressurser for at oppfølgingen blir effektiv internt og i samarbeidet med kommunene og øvrige.

## Bærekraftkonsekvenser

Arbeidet med Buskerudplanen skjer i flere steg etter formalkravene i plan- og bygningsloven. Planutviklingen skjer i et nært samspill mellom fylkeskommunens administrasjon og politiske organ, og gjennom åpenhet, medvirkning og samarbeid med de som blir mest berørt, både gjennom planprosess og den ferdige planen. Dette støtter opp om FNs bærekraftsmål 17 om samarbeid og bærekraftsmål 16 om velfungerende institusjoner.

Buskerudplanen skal være et verktøy for å nå de tre politiske utviklingsmålene om mer innenforskap, omstilling og verdiskaping og ta vare på natur- og kulturverdier i et generasjonsperspektiv. Buskerudplanen skal være handlingsorientert og prioriterer innsats for å ta tak i samfunnsflokene. Den bygger på en balanse mellom å følge opp alle de tre bærekraftsdimensjonene.

## Fylkeskommunedirektørens samlede vurderinger

I et tilbakeskuende perspektiv legger fylkeskommunedirektøren til grunn at det bakenforliggende arbeidet med nåværende Buskerudplan startet allerede i 2023. Fylkesutvalget og fylkestinget la tidlig tydelige føringer for å komme tettere på kommunene og Buskerudsamfunnet, og at dette blant annet skulle skje gjennom felles kunnskapsutvikling, et sterkt felles eierskap og noen tydelige innsatsprioriteringer mot samfunnsutfordringer som krever felles mobilisering.

Kunnskapsgrunnlaget om Buskerudsamfunnets utfordringer og mulighetsbilde, og ikke minst innspill og innsikt underveis i utviklingsreisen fra første Buskerudkonferanse på Geilo i 2024, viser at vi står overfor noen krevende og sammensatte samfunnsutfordringer. Alle eier utfordringene sammen, men ingen eier alt. Dette vil blant annet kreve at flere politikkområder, fagområder og sektorer må jobbe sammen, og det vil være behov for regional koordinering og felles mobilisering med forankring på et høyt politisk nivå.

Fylkeskommunen må i dette samspillet oppleves som en nær støttespiller for kommunene og være en aktiv deltaker for regional og lokal utvikling. Med dette som ambisjon vurderer fylkeskommunedirektøren det som vesentlig at Buskerudplanen blir noe mer enn bare et overordnet styringsdokument. Planen må fungere som et felles styrings- og arbeidsverktøy som gir retning, prioritet og konkret oppfølging i fylket. Både på kort og lang sikt.

Utvikling av Buskerudplanen, fra 2023 til i dag, og gjennomføringen frem mot 2036, krever et styrket samarbeid mellom fylkeskommunen, kommunene, statlige aktører, organisasjoner og næringsliv. Historisk sett har kommuner og fylkeskommuner utviklet for mange planer og strategier uten tydelig kobling til ressurser, kapasitet og kompetanse. Ambisjonene har ofte oversteget gjennomføringsevnen, og det har blitt lagt for lite ressurser i kompetansebygging og gjennomføring av tiltak på en måte som gir effekt. For å endre disse historiske styringstradisjonene er det avgjørende å erkjenne denne problemstillingen, og aller først rette blikket inn i egne organisasjoner. Dernest må man rette blikket ut over egen organisasjon for å utvikle mer langvarige samarbeids- og utviklingsfelleskap som definerer roller og institusjonsansvar på nytt.

Buskerud fylkeskommune har siden 2023/2024 gått langt i å definere en ny utviklingsvei nærere kommunene. Dette innebærer en sterkere rolle som strategisk utviklings- og

samarbeidspartner, og internt krever dette tydeligere ressursprioriteringer, økt satsing på kompetanse og en mer utadrettet rolle. Utad mot våre samarbeidspartnere, og i særlig grad kommunene, vil det kunne være stemmer som vil være reserverte og avventende til fylkeskommunens nye posisjon. Fylkeskommunedirektøren mener at den beste vaksinen mot en slik skepsis, vil være å lykkes sammen over tid. Eierskapet til utfordringene er tungt forankret i hele Buskerudsamfunnet, og kunnskapsgrunnlaget det bygger på er erkjent og akseptert. I årene vi har foran oss vil tiltaksinnretningen være konsentrert, forpliktende og med en gjensidig gevinst for ressursinnsatsen. Å lykkes sammen vil sannsynligvis kunne skape positive ringvirkninger langt utover hva planens rammer bryr seg med.

For å følge opp tydelige politiske signaler om færre planer, mindre tid på planlegging og mer tid på hva vi i fellesskap bør påvirke, legger fylkeskommunedirektøren til grunn at Buskerudplanen og regional planstrategi samles i ett plandokument i valgperioden 2027–2031. Dette gir Buskerudplanen et 12-årig perspektiv med langsiktige utviklingsmål. Hvert fjerde år får fylkestinget i Buskerud mulighet til å sette sitt preg på samfunnsutviklingen gjennom prioritering av satsingsområder innenfor disse målene.

En slik tilnærming gir både tydelig styringsretning og positiv styringskraft fra starten av valgperioden, samtidig som den legger til rette for langsiktig utvikling og felles interessepolitisk samarbeid med kommunene og andre viktige samfunnsaktører. Flere viktige samfunnsutfordringer, som arbeidet for økt innenforforskning, krever innsats over mer enn én fylkestingsperiode. Hver periode må derfor ses som en del av en sammenhengende innsats, uavhengig av politisk ledelse. Konkret innsats kan samtidig vedtas gjennom årlige tiltak og budsjettvedtak.

### **Fylkeskommunedirektørens vurdering av foreslåtte tiltak**

Som del av høringen til planprogram til Buskerudplanen, gav kommunene innspill til hvilke tema de ønsker tydeligere regional koordinering, samordning og støtte til å håndtere. De innspillene har veid tungt i konkretisering av *Prioriterte temaer* som har til hensikt å balansere ulike hensyn, og være en hjelpende rettesnor for kommunene i deres planlegging.

Et særskilt viktig grep er at planen starter med tiltaket «*Fra prioritering til praksis*». *Felles innsats for god implementering i Buskerud*». Fylkeskommunedirektøren vurderer dette som en nødvendig motor for hele tiltaksporteføljen, fordi det retter innsatsen mot det som ofte er utfordrende i offentlig sektor; kapasitet til å omsette vedtak til varig praksis. Når implementeringsarbeidet bygges opp gjennom kartlegging og forankring, opplæring i implementeringsledelse, støtte til skalering og systemutvikling, samt tydeligere måling, styrkes forutsetningene for at de øvrige tiltakene får effekt.

Tiltakene under utviklingsmålet mer innenforforskning styrker helheten. Sterkere læringsløp og bedre overganger, helsefremmende oppvekst, trygge og inkluderende lokalsamfunn og inkluderende arbeidsliv forener verdien av forebygging, tidlig innsats, bedre arbeidsflyt mellom tjenester, og sterkere samarbeid med arbeidslivet og sivilsamfunnet. Fylkeskommunedirektøren vurderer at denne porteføljetenkningen er nødvendig, fordi utenforforskning handler om å se hvert enkelt individ i deres livsverden.

Tiltakene under omstilling og verdiskaping er tilsvarende gjensidig avhengige. Fremtidens kompetansetilbud, innovasjon i offentlig sektor, flere bedrifter som lykkes fra oppstart til

vekst, og nye måter å finansiere infrastruktur, adresserer både tilgangen på arbeidskraft og behovet for høyere produktivitet og bedre ressursutnyttelse. Fylkeskommunedirektøren vurderer at tiltakene samlet sett gir et tydeligere regionalt svar på et krevende omstillingsbilde.

Tiltakene under natur og kulturverdier i et generasjonsperspektiv vurderes som viktige både for bærekraft og for gjennomføringskraft. Buskerud som besøksattraktiv region og natur og kultur som fortrinn bidrar til å balansere bruk og vern gjennom mer kunnskap og mer samordnet praksis. Buskerud mot 2030, på vei mot tusenårsjubileet og et sterkere Buskerud DNA, løfter i tillegg kultur og identitet som en ressurs for mobilisering, tilhørighet og legitimitet. Det styrker evnen til samarbeid internt i regionen, og gir også et tydeligere utgangspunkt for å stå samlet i møte med nasjonale myndigheter.

Til sist foreslår fylkeskommunedirektøren å dreie areal- og mobilitetspolitikken fra detaljstyring til veiledning og gjennomføring i partnerskap, og vurderer at dette vil kunne gi bedre effekt i arbeidet for å nå tre øvrige politiske utviklingsmålene. Færre regionale planretningslinjer skal blant annet bidra til en regional areal- og mobilitetspolitikk som legger vekt på større grad av samspill mellom kommuner, fylkeskommunen, stat og andre aktører fra sivilsamfunnet.

### Oppsummert

Oppsummert vurderer fylkeskommunedirektøren at Buskerudplanen gir et innovativt og ambisiøst grunnlag for å samle Buskerud om retning, prioritering og gjennomføring. Tiltakene er få nok til å kunne følges opp, men brede nok til å møte sammensatte utfordringer. Samtidig er planen tydelig på at varig effekt krever varig innsats, og at oppfølging må skje gjennom måling, læring og justering. Ikke gjennom stadig nye planer.

For fylkeskommunedirektøren er det avgjørende å etablere en kort vei fra Buskerudplanens ambisjoner til konkret handling. Oppfølgingsmekanismene må prioriteres som et viktig systemarbeid i høringsperioden. Uansett er hensikten å få til effektive mekanismer for forpliktende samhandling som både retter ressursene inn mot tjenester, forbedring og samhandling, og som samtidig holder trykket oppe gjennom lederskap og styring. Dette forutsetter at top down og bottom up virker samtidig, og implementeringsforskningen legger vekt på at begge utviklingsperspektivene er viktige for å lykkes på mellomlang og lang sikt.

Fylkeskommunedirektøren vurderer videre at kapittelet «*Utvikling og interessepolitikk hånd i hånd*» treffer et avgjørende poeng. Flere av planens ambisjoner forutsetter rammebetingelser som i stor grad fastsettes nasjonalt, gjennom regelverk, økonomiske ordninger og statlige prioriteringer. Interessepolitikk kan derfor ikke forstås som et tillegg til utviklingsarbeidet, men som en integrert del av gjennomføringen. Buskerud må både levere bedre i egen praksis og samtidig stå mer samlet i dialogen med staten om hva som skal til for å bedre samfunnsutviklingen i Buskerud.

I høringsperioden vil fylkeskommunedirektøren derfor legge vekt på to parallelle spor. For det første å invitere kommuner og øvrige samfunnsaktører til å konkretisere bidrag, ansvar og samarbeid rundt tiltakene. Planen må bli et reelt arbeidsverktøy. For det andre å bruke den felles kunnskapen fra tiltaksarbeidet som grunnlag for et mer samordnet og løsningsorientert interessepolitisk arbeid. Buskerud trenger å komme tidligere inn i politikktutforming med

omforente prioriteringer som gjentas over tid. Slik kan utvikling og påvirkning trekke i samme retning, til beste for innbyggerne og for Buskeruds samfunnsutvikling.

### Vedtaksmyndighet

Fylkesutvalget behandler sak om å sende forslag til regional plan, Buskerudplanen, ut på høring i henhold til Reglement for delegering og tildeling av innstillingsrett fra Buskerud fylkesting pkt. 11.