

# PÅ VEJ I MULIGHEDERNES LAND

Projektudvikling i det nye landdistriktsparadigme



MULIGHEDERNES  
LAND

*På vej i Mulighedernes Land, Projektudvikling i det nye landdistriktsparadigme* er udgivet af Realdania.

Publikationen er udarbejdet af Hausenberg ApS i samarbejde med Realdania, Bornholms Regionskommune, Thisted Kommune og Lolland Kommune.

Udgivet december 2008, trykt i 1000 eksemplarer.

#### **Kontakt**

Projektsekretariat for Mulighedernes Land ved Hausenberg: ml@hausenberg.dk / +45 3534 6454  
Realdania, Karen Skou: ks@realdania.dk / +45 7011 6666

#### **Illustrationer**

Forside: iStockphoto, Tina Lorien

S. 9: iStockphoto, Jean Schwitzer,

S. 35: iStockphoto, 2282817 Lubilub

S. 36: iStockphoto, 7143349 BjornRasmussen

S. 42: Lolland Kommune

S. 46, iStockphoto, Lone Elisa Plougmann

S. 54: iStockphoto, Tore Johannesen

S. 12, 14, 17, 18, 20, 21, 28, 30, 37, 44, 46, 52, 53, Andrea Have & Hausenberg ApS

S. 22, 25, 26, 40, 50, 51 Ernst Kempf & Hausenberg ApS

Øvrige fotos Hausenberg ApS

ISBN: 87-991618-5-0



# Indholdsfortegnelse

|                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| Nye vilkår - nye muligheder.....                          | s. 5  |
| Det nye landdistriktsparadigme og Mulighedernes Land..... | s. 6  |
| Kort fortalt - Mulighedernes Land                         | s.10  |
| Projektudvikling i Mulighedernes Land.....                | s. 13 |
| “Hold tungen lige i munden”                               | s. 15 |
| “Blikket udefra skal spille sammen med den lokale gejst”  | s. 19 |
| “Borgerne er visionære og fulde af gode ideer”            | s. 23 |
| “Engagement breder sig som ringe i vandet”                | s. 27 |
| “Kommunen skal vise vejen ved at være stærk og visionær”  | s. 29 |
| “Bordet fanger”                                           | s. 31 |
| På tværs af kommunerne                                    | s. 32 |
| Erfaringer fra Mulighedernes Land.....                    | s. 35 |
| Kort fortalt - Projektudvikling i Thisted                 | s. 40 |
| Kort fortalt - Projektudvikling på Lolland                | s. 42 |
| Kort fortalt - Projektudvikling på Bornholm               | s. 44 |
| Projekterne.....                                          | s. 47 |
| Tematikker på tværs af projekterne                        | s. 48 |
| Thisted                                                   | s. 50 |
| Lolland                                                   | s. 52 |
| Bornholm                                                  | s. 54 |



# Nye vilkår - nye muligheder

Landsbyer og landdistrikter i Danmarks yderområder forandres markant i disse år. Landbrug, fiskeri og industri mister deres betydning som økonomisk og identitetsmæssigt grundlag, mens nye aktiviteter og ideer spirer frem. Mange mennesker flytter væk for at få uddannelse og arbejde i byregionerne. Nye borgere kommer til med anderledes ideer om, hvordan livet på landet skal leves. Skoler lukker, mens gårdbutikker åbner, og mikrobryggerier skyder op. Nogle huse bliver efterladt og forfalder, mens andre bliver anvendt på nye måder. Færre handler i den lokale købmand, men flere dukker op til borgermøder fulde af engagement og ideer for deres lokalområde.

Lolland Kommune, Thisted Kommune og Bornholms Regionskommune har etableret et partnerskab med Realdania med henblik på at udvikle nye strategier, der skal vise, hvordan de beskrevne udfordringer og nye muligheder kan tackles. Partnerskabsprojektet hedder Mulighedernes Land og sætter fokus på udvikling af bosætning, turisme og planlægning med udgangspunkt i det enkelte sted og dets særlige potentialer. Projektet lægger sig dermed metodisk op af det såkaldte "nye landdistriktsparadigme".

I denne publikation formidles projektdeltagernes erfaringer. Samtidig præsenteres de konkrete projekter, der over de næste fire år skal vise nye veje til at skabe udvikling i landsbyer og landdistrikter. Med udgangspunkt i Mulighedernes Land diskuteres de fordele, dilemmaer og udfordringer, som opstår i arbejdet med landdistriktsudvikling inden for det nye landdistriktsparadigme.

Publikationen består af tre dele. I første del beskrives det nye landdistriktsparadigme og de overordnede kriterier for projekterne i Mulighedernes Land. I anden del fortæller tre projektledere og tre lokale ildsjæle om deres erfaringer fra projektudviklingen i Mulighedernes Land. Disse personlige fortællinger danner baggrund for en række tværgående erfaringer. I tredje del præsenteres de konkrete projekter, og der formuleres en række tematikker, som går på tværs af projekterne og peger på udfordringer og muligheder, der er generelt gældende for landdistriktsudvikling.

Vi håber, at publikationen vil inspirere til yderligere positiv udvikling i landdistrikterne. De danske yderområder skal ikke opfattes som fattige udgaver af landets storbyregioner – yderområderne skal være bæredygtige alternativer med egne kvaliteter og udviklingsmuligheder.

God læselyst!

Karen Skou, Realdania

# Det nye landdistriktsparadigme og Mulighedernes Land

Det såkaldt nye landdistriktsparadigme blev præsenteret af OECD på cirka samme tidspunkt som Mulighedernes Land blev lanceret. De to initiativer kan da også forstås som del af den samme tænkning, hvor fokus er, at de enkelte landdistrikter må forstås ud fra deres særegne vilkår og potentialer. I dette afsnit præsenteres paradigmet og dets betydning for projektudviklingen i Mulighedernes Land.

## En ny tilgang til udvikling af landdistrikter

Det nye landdistriktsparadigme kaldes nyt, fordi det står i modsætning til traditionel landdistriktspolitik. Traditionelt har landdistriktspolitik haft fokus på at støtte landbrug og fiskeri og på at skabe lige udviklingsmuligheder alle steder i de enkelte lande. Indenfor det nye paradigme forsøger man i stedet at udvikle hvert sted på baggrund af egne forudsætninger, hvilket blandt andet betyder, at man udover landbrug og fiskeri også fremmer for eksempel turisme og videnserhverv.

Økonomisk betyder skiftet en bevægelse væk fra de store generelle sektor-støtteordninger såsom landbrugsstøtte hen mod mere målrettet projektstøtte, hvor lokale projekter modtager støtte med det mål, at projekterne på sigt skal være økonomisk bæredygtige.

Samtidig betyder skiftet også et opgør med en politisk tænkning, hvor hvert ministerium og hver forvaltning inden for eksempelvis landbrug, fiskeri og infrastruktur sørger for deres eget fagområde uden den store indbyrdes koordination i forhold til lokale behov og ønsker. I modsætning hertil lægges der i det nye landdistriktsparadigme vægt på at arbejde på tværs af fagområder, og på at kommune, stat, borgere og virksomheder sætter sig sammen for at udvikle og drive projekter i fællesskab. Baggrunden for dette er, at det nye landdistriktsparadigme tager udgangspunkt i det enkelte sted. Det geografiske sted giver en konkret ramme, som myndigheder, borgere og virksomheder kan samles om. Dette betyder ikke nødvendig-



vis, at alle deltagere ønsker det samme eller for den sags skyld har den samme magt, men det giver mulighed for at arbejde koordineret og helhedsorienteret.

Sagt med andre ord handler det om at få et områdes sociale og kulturelle kapital til at arbejde sammen med økonomisk kapital på en måde, hvor en kombination af bottom-up inddragelse og top-down styring skaber ejerskab og får placeret projekter og initiativer i en langsigtet strategisk tænkning.

### Stedbundne ressourcer

Stedet og dets særlige ressourcer er som nævnt grundlaget for det nye paradigme. Men hvad ligger der i ideen om stedbundne ressourcer? Grundlæggende er der tale om et bredt og dynamisk begreb, som udover det traditionelle fokus på erhvervsliv også inkluderer kulturelle, organisatoriske og menneskelige ressourcer. Potentialet kan ligge i et steds landskab, erhvervsliv, geografiske placering, kultur og mennesker. Det er ikke muligt på forhånd at lave en udtømmende liste over, hvilke ressourcer et sted rummer. Bindingsværkshuse og smukt bakkede landskaber er indlysende potentialer, mens særligt de immaterielle ressourcer i form af social kapital, selvforståelse, identitet, viden og netværk forudsætter analyse og dialog for at kunne blive aktiveret.

### Et nødvendigt skift, men ikke uden problemer

Det nye landdistriktsparadigme er ikke nødvendigvis løsningen på alle problemer i land-distrikter og yderområder. Ikke desto mindre er skiftet nødvendigt og vigtigt – særligt fordi det gamle paradigme er orienteret mod at støtte landbrug og fiskeri, som nu i stigende grad mister betydning for samfundet som helhed. Derfor er det nødvendigt at opfange de særlige muligheder, der er på det enkelte sted og dermed udvikle skræddersyede udviklingsstrategier. Det nye paradigmes gennemslagskraft kommer først og fremmest til syne i oprettelsen af de såkaldte Lokale Aktionsgrupper (LAGer), som står for uddeling af landdistriktsstøtte fra EU. OECD's rapport *The New Rural Paradigm* er et andet godt eksempel (se mere nedenfor).

Uagtet gennemslagskraften er det nye landdistriktsparadigme dog ikke uden problemer, og der kan i hvert fald peges på tre hovedproblemstillinger. For det første kan den projektorienterede støtte føre til, at det er de ressourcestærke personer, landsbyer, kommuner og regioner, der får tiltrukket flest midler. For det andet kan fokuset på bottom-up og borgerdrevne projekter føre til, at det strategiske perspektiv forsvinder. Med andre ord er der risiko for at ende med mange små og tilfældige projekter, der ikke spiller sammen med øvrige initiativer i det samme område. For det tredje kan fokuset på gode ideer og forankring skabe projekter, der er meget personafhængige og dermed også sårbare for personudskiftninger. Disse problemer vil der blive vendt tilbage til senere.

### Det nye landdistriktsparadigme:

|                    | Gammel politik                                                                   | Ny politik                                                                                                                               |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formål             | Skabe lighed<br>Skabe indkomst i landbruget<br>Sikre konkurrencedygtigt landbrug | Landdistrikternes konkurrencedygtighed<br>Fremhævelse af lokale aktiver<br>Udnyttelse af ubrugte ressourcer                              |
| Nøglesektor        | Landbrug                                                                         | Forskellige sektorer i den rurale økonomi (eksempelvis rural turisme, fremstillingserhverv, informations- og kommunikationsindustri mm.) |
| Nøgleredskab       | Subsidier                                                                        | Investeringer                                                                                                                            |
| Væsentlige aktører | Nationale regeringer<br>Landmænd                                                 | Alle myndighedsniveauer (overnationalt, nationalt, regionalt og lokalt).<br>Lokale interessenter (offentlige, private, NGO'er)           |

Oversat fra The New Rural Paradigm, Policies and Governance, OECD (2006:15)

### Det nye landdistriktsparadigme i Mulighedernes Land

Som nævnt indledningsvis er der et klart slægtskab mellem Mulighedernes Land og det nye landdistriktsparadigme. Dette ses primært i de kriterier, som kommunerne og Realdania har formuleret for de konkrete projekter, som skal gennemføres som del af Mulighedernes Land.

Projekterne skal:

- tænke udvikling på nye måder.
- bygge på lokale kvaliteter og potentialer.
- være lokalt forankrede.

Herudover er der fastsat tre øvrige kriterier, hvis baggrund er, at Realdanias mission er at skabe livskvalitet bredt i Danmark gennem det byggede miljø, hvilket skal ske gennem projekter, der udvikles i partnerskab, skaber nye netværk og generer ny viden til glæde for andre.

Dette betyder at projekterne i Mulighedernes Land skal:

- have demonstrationsværdi for andre kommuner.
- involvere det fysiske miljø.
- skabe lokal udvikling med fokus på bosætning, turisme og planlægning.

Erhvervsudvikling er ikke en del af projektet, selvom det er et vigtigt aspekt ved landdistriktsudvikling. Baggrunden herfor er, at Realdania ikke yder erhvervsstøtte.

Læs mere om det nye landdistriktsparadigme

Det nye landdistriktsparadigme er præsenteret mere indgående i publikationen *Med udgangspunkt i stedet*, som blev udgivet af Mulighedernes Land i maj 2008. Endnu mere dybdegående er OECD's rapport *The New Rural Paradigm, Policies and Governance* fra 2006. I rapporten samler OECD de mange forskellige tiltag til en ny landdistriktspolitik, som kan ses i OECD-landene.



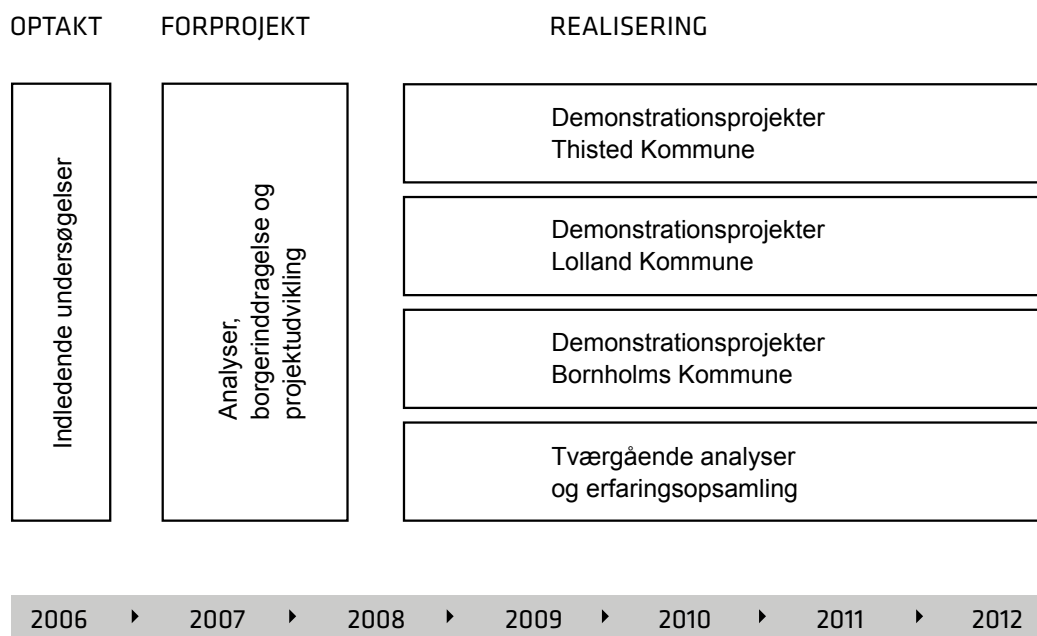
## Kort fortalt Mulighedernes Land

Mulighedernes Land er et partnerskab mellem Realdania og Lolland Kommune, Thisted Kommune og Bornholms Regionskommune.

Sammen med Realdania har kommunerne udpeget 11 indsatsområder, som rummer en stribe forskellige projekter, der udvikles i dialog med borgere og borgerforeninger. Formålet med indsatsområderne er at vise nye veje til en positiv udvikling af landsbyer og landdistrikter i Danmarks yderområder.

For at koordinere og skabe sammenhæng mellem de elementerne i Mulighedernes Land samles erfaringer og viden fra de tre kommuner i et tværgående spor, som udover koordination og sparring står for vidensindsamling og formidling samt erfaringsopsamling, evaluering og formidling af projektets resultater.

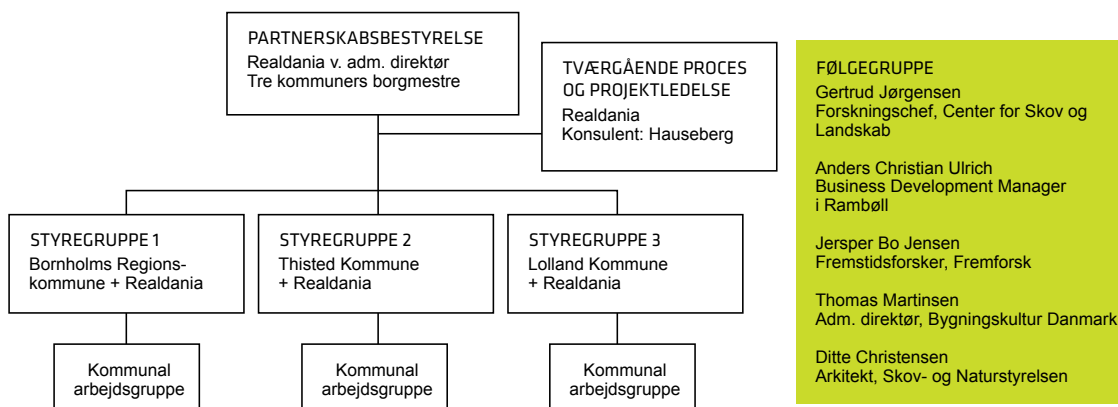
Projektet er indledt i 2006 med et forarbejde, som blev gennemført i samarbejde med Thisted Kommune. Efterfølgende blev Lolland Kommune og Bornholms Regionskommune inviteret



med i projektet. Projektet afsluttes i 2012 og har et samt budget på 195 mio. kr., heraf bi-  
drager Realdania med 105 mio. kr. og de tre kommuner med 30 mio. kr. hver.

Forarbejdet i Thisted Kommune førte til publicering af dels en sammenlignende analyse af  
Thisted og Lolland dels en artikelsamling skrevet af en række eksperter på feltet. En af  
konklusionerne efter forprojektet var, at de konkrete projekter i Mulighedernes Land skulle  
have fokus på bosætning, turisme og planlægning, og at de skulle tage udgangspunkt i eksi-  
sterende og stedbundne kvaliteter.

Mulighedernes Land følges af eksperter i en følgegruppe, mens det tværgående spor drives  
af fagkonsulenter fra Hausenberg, som varetager projektets sekretariatsfunktion. Den indle-  
dende projektperiode er blevet evalueret af Oxford Research. Projektet vil tillige blive eva-  
lueret midtvejs i 2010 og endelig ved afslutningen i 2012. Evalueringen kan læses på  
[www.mulighedernesland.dk](http://www.mulighedernesland.dk).





# Projektudvikling i Mulighedernes Land

Er det muligt at udvikle nye strategier for landdistriktsudvikling i Danmarks yderområder? I Mulighedernes Land kan vi først for alvor svare på dette spørgsmål i 2012, når projekterne er afsluttet og evalueret. Allerede nu kan vi dog samle op på de mange erfaringer, som projektdeltagerne har gjort sig med selve projektudviklingen.

At det overhovedet er relevant at fortælle om udviklingen af projekterne skyldes, at projektudvikling er afgørende i det nye landdistriktsparadigme. Hvert projekt er særligt og bygger på unikke forudsætninger. For hvert nyt projekt er det derfor nødvendigt at tage stilling til en lang række spørgsmål såsom: Hvilke potentialer rummer det enkelte sted? Hvem skal inddrages i udviklingen og på hvilke måder? Hvordan sikres forankring samt ejerskab til projektet på lang sigt? Hvad koster det, og hvordan finansieres det? Spørgsmålene kan umiddelbart virke simple, men de er selve grundlaget for et projekts realiserbarhed og succes.

Kommunerne i Mulighedernes Land har sammen med Realdania og lokale ildsjæle udviklet projekter med baggrund i analyser og undersøgelser af de særlige kvaliteter og potentialer ved det enkelte sted samt borgernes ideer og ønsker. Projekterne bygger derfor videre på de stedbundne potentialer i form af natur, historie, engagement, kultur, bebyggelse eller andre ting, der gør et område unikt. Samtidig er der blevet hentet inspiration gennem de tværgående aktiviteter i Mulighedernes Land. Der er blevet arrangeret studieture, seminarer, rundbordssamtaler og udsendt inspirationsartikler. Inspirationen er blevet trukket ind i den konkrete projektudvikling, som har involveret fiskere, surfere, landmænd, herregårdsejere, skovriddere, journalister, konsulenter, virksomheder, museer, foreninger og mange flere. Målet har været at sætte overliggeren højt, se på helheder frem for sektorer og arbejde på tværs af forvaltninger. Denne tilgang har nogle klare fordele, men der har også vist sig en lang række dilemmaer og udfordringer.

Udfordringerne er mange. Samarbejde på tværs af forvaltninger, gennemførelse af god borgerinddragelse og udnyttelse af synergi mellem det udefrakommende blik og lokal viden er eksempelvis aktiviteter, som kræver klare processer og god kommunikation. Projektets blanding af bottom up og top down processer forudsætter stor omtanke og respekt mellem de mange involverede grupper. Projektstøtte kræver fokus på, at det ikke kun er de ressourcestærke områder, der ender med at få støtte, og konsulentbistand er ikke altid vejen til at sikre det lokale ejerskab. På de næste sider vil tre kommunale projektledere og tre lokale ildsjæle give deres bud på, hvordan man laver god projektudvikling.



## ”Hold tungen lige i munden”

Sille Wilhelm Clausen og Steen Frederiksen,  
nuværende og forhenværende projektleder i Udvikling & Erhverv, Lolland Kommune.

*I Lolland Kommune er projektledelsen placeret i kommunens udviklingsafdeling. Det øger mulighederne for at arbejde på tværs af forvaltninger og at tage udgangspunkt i det enkelte sted. Det tværgående arbejde skaber bedre resultater, men introducerer samtidig nye udfordringer, påpeger projektleder Sille Wilhelm Clausen: ”Man skal holde tungen lige i munden. Der er mange kokke, og man skal huske at holde dem alle sammen opdateret og involveret gennem hele processen”.*

Den virkelige verden er ikke inddelt i forvaltningsområder. Indsatsen for at skabe udvikling må derfor gå på tværs af de kommunale forvaltningers arbejdsområder. Det er et af budskaberne fra Sille Wilhelm Clausen og Steen Frederiksen, der er henholdsvis nuværende og forhenværende projektleder for Mulighedernes Land i Lolland Kommune. Det giver bedre og mere realiserbare projekter at tage udgangspunkt i konkrete områder. Gevinsterne er mange; der kommer et bedre samarbejde i kommunen og i lokalsamfundene, samtidig med at der skabes synlige resultater og nye erfaringer. Men udfordringerne skal ikke overses. Det er ikke en dans på roser at definere projektet, at prioritere og at skabe balance mellem de mange forskellige folk, som er med i projektet.

Projektet: Med udgangspunkt i stedet

Hvad kommer først – stedet eller indholdet? De to projektledere afviser spørgsmålet: ”Stedet ER projektet”, siger Steen Frederiksen. Samtidig skal det lokale udgangspunkt også føre til et mere generelt løft i kommunen. ”For eksempel i Birket, hvor vi over de næste fire til fem år laver en kondemneringsindsats, og koordinerer det med en stærk boligsocial indsats. Indsatsen er skabt med udgangspunkt i Birket og kan derfor være bredere og mere helhedsorienteret i forhold til områdets problemer og muligheder. Men projektet handler ikke kun om Birket. Når vi har valgt at arbejde med tomme huse netop der, har det også at gøre med den geografiske placering i kommunen, og at tomme huse er et problem, vi generelt har brug for at få belyst i kommunen”. Projektet har udgangspunkt i stedet, men det bliver udviklet med blik for hele kommunen. På den måde sker der en vekselvirkning mellem på den ene side det enkelte steds muligheder og forudsætninger og på den anden side kommunens behov og ideer.

### Prioriteringen: Udvælgelse af steder

Når det enkelte sted er udgangspunktet, bliver det lokale ejerskab afgørende – det gør projekterne stærke, men på sin vis også sårbare. Risikoen er, at indsatsen koncentrerer sig i områder, der allerede er stærke og har mange aktive borgere. ”Så gør man noget godt ét sted, men der er ikke finansiering til at fortsætte indsatsen andre steder”, erkender Steen Frederiksen. ”Det kan godt være en ubehagelig prioritering, når man vælger nogle områder og mennesker fra – især i en fattig kommune”, fortsætter Sille Wilhelm Clausen. Derfor er det vigtigt, at projekterne skaber udvikling for hele kommunen – enten gennem de konkrete løft eller gennem de erfaringer, der opbygges. Projekterne skal vise nye veje til at arbejde med en bestemt problematik eller mulighed for udvikling. Hvordan sikres det? En overordnet strategi er vigtig, siger de samstemmigt: ”Hvis vi kun arbejder med de ressourcestærke områder, bygger vi selvfølgelig videre på Lollands potentiale. Men så skal folk også holde sig for øjnene halvdelen af vejen gennem Lolland”, siger Steen Frederiksen. En overordnet strategi skal bruges til at se sammenhænge mellem de enkelte steder og til at vurdere, hvilke steder, der er afgørende for den samlede udvikling. ”Vi fik for eksempel ikke projektforslag fra borgere i Birket. Men da vi opstillede kriterier for projektudvælgelsen, besluttede vi, at vi ville lave et projekt i et tilbagegangsområde, og så valgte vi at lave et projekt med udgangspunkt i Birket alligevel”, uddyber han. ”Selvom vi nu har en stor opgave i at få de lokale kræfter med, tror jeg, det er vigtigt at have det projekt med”, tilføjer Sille Wilhelm Clausen.

### Balancegangen: Arbejdet på tværs

Projekterne følger ikke nødvendigvis forvaltningsområder. Det øger kravene til det gode samarbejde mellem forvaltningerne og mellem forskellige typer af deltagere i projekterne. Hvordan skabes et godt samarbejde på tværs? De to projektledere har efterhånden nogle gode bud. De nævner først og fremmest betydningen af at sikre en stærk projektorganisation. ”Styregruppen er alfa omega”, siger de. Her sidder de relevante forvaltningschefer og sikrer samarbejde og koordination i og mellem projekterne. ”Alt står og falder med styregruppen. Folk bliver skiftet ud, så det er vigtigt, at koordinationen er en del af organisationen”, påpeger Steen Frederiksen. Det næste, de nævner, er, at det er vigtigt at samarbejde om konkrete opgaver og at have en god personlig kontakt: ”I forbindelse med Mulighedernes Land havde vi for eksempel et rigtig godt samarbejde mellem udviklingsafdelingen og den tekniske forvaltning omkring vores analyser af kulturmiljøer”, nævner Steen Frederiksen. ”Det er vigtigt, at der er en stemning af, at man bare lige kan ringe til hinanden. Analyserne har spillet en stor rolle for at skabe den kultur, fordi de rummer en konkret viden, som også er aktuel for folk i de andre afdelinger”, siger Sille Wilhelm Clausen.

Kommunikationen er helt afgørende. Det kommer de to projektledere ind på igen og igen. "Folks hverdag går videre. Folk bevæger sig ud og ind af forskellige projekter, så det er vigtigt at holde dem opdateret og ikke forvente, at de hele tiden har føling med projektet", siger Sille Wilhelm Clausen. Samtidig er det vigtigt at passe på fagsproget, påpeger hun: "Vi involverer folk med mange forskellige baggrunde, fagligheder og dagsordener. Derfor skal vi hele tiden sikre os, at vi forstår hinanden. Det handler om at komme ned fra de højere luftlag og tale om konkrete aktiviteter". Samtidig kræver projektudviklingen, at projektledelsen kommunikerer, og at den har blik for alle dele af projektet, "Man skal være tydelig i billedet", påpeger de. De mange forskellige aktører, der er med i Mulighedernes Land, er med til at skabe stærke projekter, men det udfordrer også projektlederens evner som koordinators: "Det er en balancegang", fastslår Sille Wilhelm Clausen.

Det er en stor opgave for projektledelsen at sikre det gode samarbejde om projekterne, men Steen Frederiksen og Sille Wilhelm Clausen er ikke i tvivl om, at det er arbejdet værd: "Selvom det kræver penge og mange timers arbejde, så er der en god sammenhæng mellem de ressourcer, vi har puttet i det, og de resultater, der kommer ud af projektet. Mulighedernes Land er et projekt, der satser stort. Vi gennemfører store projekter og puljer ressourcerne. Vi har prioriteret!".





## ”Blikket udefra skal spille sammen med den lokale gejst”

Anna Sofie Poulsen, chef for Teknik & Miljø i Bornholms Regionskommune

*Da forprojektet til Mulighedernes Land gik i gang på Bornholm, var kommunen midt i nedskæringer og omstrukturering. Konsulenter varetog derfor en stor del af projektudviklingen. ”Blikket udefra har skabt velfunderede projekter, hvor overliggeren ligger højt, men det kræver samtidig en stor indsats at bevare ejerskabet i kommunen og blandt borgerne”, siger projektleder Anna Sofie Poulsen*

Et af formålene med Mulighedernes Land er at udvikle og afprøve nye måder af skabe udvikling i Danmarks yderområder. Ved at tage udgangspunkt i konkrete områder i tre kommuner er projekterne med til at løfte en række lokalområder. Samtidig skal projekterne bidrage med nye erfaringer og strategier, som kan bruges andre steder. Anna Sofie Poulsen har sandet, at dette er en stor udfordring for en teknisk forvaltning i en kommune, der i forvejen har begrænsede ressourcer: ”Vi er lidt ude på dybt vand. Vi kan godt lave stier. Vi kan også godt lave en svævende sti. Vi kan også godt lave en bymidte, men det strategiske niveau i Mulighedernes Land var svært at ramme i en kommune præget af nedskæringer”, fortæller hun. Derfor var det afgørende at hente hjælp udefra. Blikket udefra er en diskussion værd – om det så handler om konsulenter, forskning, projekter eller andre ressourcer i form af erfaringer, viden og arbejdskraft, som ligger uden for kommunen. ”Dilemmaerne opstår i mødet med den lokale kontekst”, fortæller Anna Sofie Poulsen.

Blikket udefra – at lægge overliggeren højt

”Hvis vi skulle have gjort, som vi plejer, så havde vi nok lavet de projekter for længst, men så var de ikke blevet lige så gennemtænkte og udbyggede”, fortæller Anna Sofie Poulsen, chef for Teknik & Miljø i Bornholms Regionskommune. Hun kaster et blik tilbage på forprojektet i Mulighedernes Land og fortæller om fordelene ved at samarbejde med konsulenter og om de problemer, der opstår, når man skal koordinere et projekt, hvor størstedelen af arbejdet laves udenfor kommunen.

Fordelene ved det eksterne blik er for Anna Sofie Poulsen først og fremmest, at det kan aktivere den skjulte viden, som findes i forvaltningerne: ”Vi har fået tydeliggjort den latente viden. Vi ved jo godt, hvor de gamle jernbanespor ligger, og hvad der er af markveje og gamle kulturspor, men man får gennemarbejdet nogle ting, får nye perspektiver på det kendte. Og så får man argumentationen på plads. Det har vi lært noget af”, siger hun. Konsulenterne kommer ind med et nyt perspektiv på, hvor mulighederne ligger. Samtidig lægger Anna Sofie Poulsen vægt på, at konsulenterne har mulighed for at arbejde mere koncentreret med projekterne, end det kommunen selv har haft mulighed for. ”Vi vil gerne lægge en masse i projektet, men samtidig sidder vi også med myndighedsopgaver og den daglige drift – om man må rive et stendige ned, om vores kort er i orden og så videre”.

### Den lokale viden – på et sidespor?

Men selvom blikket udefra har været med til at skabe gennemtænkte og nyskabende projekter og skubbet overliggeren op, så har det bestemt også vist sig at være en svær øvelse at koordinere, fortæller Anna Sofie Poulsen. "Vi har en lokal viden og et stort kontaktnetværk blandt vores borgere, som konsulenterne ikke bare kan få fra den ene dag til den anden", forklarer hun. Blikket udefra må derfor ikke stå alene. Det skal spille sammen med den lokale viden. "Konsulenterne skal ikke bare køre i et parallelt spor, så ender man med at gå to skridt frem og et tilbage", siger Anna Sofie Poulsen og giver et eksempel: "Under normale omstændigheder, ville det jo have været os, der var ude og snakke med de lokale. Men nu kan jeg ikke referere til en gåtur, jeg har haft med formanden for borgerforeningen i Klemensker eller en samtale, jeg har haft med menighedsrådet i Østerlars, fordi det er der nogen, der har gjort for os. De forbindelser må vi så ud og samle op igen".

### Det gode samspil – hvordan?

Det bliver tydeligt, at ikke al viden kan gives videre - uanset antallet af møder, rapporter og telefonsamtaler. Kontakter og detaljeret viden ender hos dem, som arbejder med projektet til hverdag, og det er en pris, som må betales for at få glæde af fordelene ved at hive eksterne konsulenter og eksperter ind i projektudviklingen. Til gengæld er Anna Sofie Poulsen blevet opmærksom på nogle af de ting, der kan sikre et godt samarbejde.



Først og fremmest skal ejerskabet ligge hos kommunen. "Det er helt afgørende at få projektet forankret i kommunen og sikre, at der er politisk opbakning til at afsætte ressourcer til projektledelsen", påpeger hun og lægger samtidig vægt på, at det skal være tydeligt, at det er kommunen og ikke konsulenten, der varetager projektledelsen. Det indebærer blandt andet, at kommunen gør sig klart, hvad det er, der er brug for hjælp til, påpeger hun. Og så skal der laves nogle klare aftaler om den fælles tidshorisont, arbejdsdeling og forventninger til resultatet: "Man skal være helt præcis på, hvad det er, man har brug for, og hvem der skal gøre hvad, så alle hele tiden kan rykke, fordi de ikke er i tvivl om, hvad der er deres opgave", siger hun. Men det er ikke muligt at forudse alt. Derfor lægger Anna Sofie Poulsen også stor vægt på, at der skal være tid til en god løbende kontakt og ikke mindst tid til at få en fælles forståelse for projektet.

Samspeilet mellem udefrakommende perspektiver og lokal forankring er en problematik, som dukker op igen og igen i landdistriktsudvikling. Konsulenter, inviterede eksperter eller en fond, som stiller krav til projektudviklingen, kan skabe nye ideer og være med til at hæve ambitionsniveauet. Men samtidig påpeger Anna Sofie Poulsen den indlysende sandhed, at: "Et højt ambitionsniveau nytter kun, hvis projekterne er forankret lokalt – hos kommune og borgere. Vi har brug for udefrakommende perspektiver, som kan vikles sammen med lokale ideer og blive til ambitiøse projekter med stort ejerskab og forankring".





## ”Borgerne er visionære og fulde af gode ideer”

Jens Bach, planchef i Thisted Kommune

*I Thisted Kommune blev forprojektet til Mulighedernes Land skudt i gang med borgermøder i otte landsbyer. I alt deltog cirka 600 borgere i møderne. Da Thisted Kommune åbnede for projektansøgninger, blev der sendt over 100 forslag ind. ”Virkelysten og kreativiteten fejler ikke noget”, siger Jens Bach, planchef i Thisted Kommune. Han er ikke et sekund i tvivl om, at samarbejdet med borgerne og den lokale forankring er afgørende for, om projekter formår at skabe udvikling. Det kræver en planlægger, som er facilitator, opportunist og strateg – og som tænker sig grundigt om.*

”Jeg vil vove at påstå, at det største enkeltparameter for, om et projekt lykkes, er, hvad det er for nogle mennesker, der er med i det – om man har den lokale forankring”. Udtalelsen kommer fra Jens Bach, planchef i Thisted Kommune. Den massive borgerinddragelsesproces har været med til at gøde jorden for de mange kvalificerede projektforslag, der er kommet ind. Derudover pointerer han, at borgerinddragelsen mindsker risikoen for at lave fejl, og at det er en god forberedelse til den politiske beslutningsproces. Jens Bach slår gang på gang fast, at en god borgerinddragelsesproces er helt afgørende, men han har også erfaret, at det er lettere sagt end gjort.

### Den gode dialog – projektlederen som facilitator

Udfordringerne i samarbejdet med borgerne er mange. Løsningerne er ikke endegyldige, men den engagerede projektleder har alligevel et par gode råd: ”Som planlægger skal man være facilitator”, siger Jens Bach og lægger vægt på at skabe de bedste vilkår for borgernes ideer.

Han nævner som det første betydningen af at have en stærk partner i Landsbygruppen Thy. De har været involveret i projektet helt fra starten, fungerer som primus motor for borgermøderne og deltaget i projektudvælgelsen. Ifølge Jens Bach kan det betale sig at involvere landsbygruppen eller en lignende partner så meget som overhovedet muligt. ”Landsbygruppen har i forvejen en god kontakt blandt borgerne, og de er så stærk en ressource, at de har fungeret som en ligeværdig partner”, siger han. Ud over at det aflaster kommunen, giver det også et bredt kendskab til projektet og en positiv stemning blandt borgerne.

Borgerinddragelsen bliver ikke nemmere af, at målet er en helhedsorienteret udvikling, der kan forekomme abstrakt for borgerne. Jens Bach påpeger at: ”Det er bedre at starte med noget konkret end bare at sige: ’Vi vil gerne løfte det her område’. Til et af borgermøderne, var der en mand, der sagde: ’Det her er da noget tågesnak. Hvad er det egentlig, I vil?’ ”. Derfor var det vigtigt at finde redskaber til at gøre debatten mere konkret. Det nyligt producerede landsbykatalog med analyser af landsbyernes styrker, svagheder, muligheder og trusler (SWOT) viste sig at være et godt udgangspunkt for debatten. Derudover gav gode konkrete eksempler på udviklingsprojekter i andre yderområder inspiration til at tænke nyt og kreativt.

Samtidig påpeger Jens Bach, at det konkrete udgangspunkt ikke må blive banalt, fordi det kan virke som om, man taler ned til folk. "Ud over at det er uhøfligt at tale ned til folk, så er der faktisk en masse visioner rundt omkring. Dem skal vi være klar til at tage imod".

Det centrale er den gode dialog, som kun kan skabes gennem en personlig kontakt. Borger-møderne er vigtige for denne kontakt, men det grundlæggende aspekt er ifølge Jens Bach, at projektudvikling ses som et samarbejde mellem mennesker. På den måde bliver projektlederen sit eget vigtigste redskab. "Det er vigtigt at prioritere henvendelser højt og have tid til en snak på gangen", siger han.

### Grib mulighederne – projektlederen som opportunist

Dialogen med borgerne er ikke til at forudse. Nogle folk flytter væk, andre kommer til. Ideer skifter, og engagementet svinger. "Vi kan ikke bestemme, hvor folk skal leve eller hvilke ideer, de skal få. Derfor må vi gribe mulighederne, når de er der", mener Jens Bach: "Man skal være opportunist". Det stiller krav til projektlederen, som for det første skal være god til at se muligheder. Og hvordan bliver man bedre til at se muligheder? Det bliver man ifølge Jens Bach ved selv at arbejde med tingene og trække på folk med lokal viden. Og så skal projektlederen have en god fornemmelse for de mennesker, han bygger projektet op sammen med: "Man skal kunne vurdere, om man står overfor en eller anden charlatan, eller om man kan regne med personen".

Men i iveren efter at se muligheder og indfange ildsjæle, er der så ikke risiko for at glemme de borgere, der ikke dukker op til møderne? Jens Bach synes ikke problemet har været så stort i forbindelse med Mulighedernes Land. Der har været en bred deltagelse, og han er overbevist om, at borgerne godt kan se lidt ud over deres egen næsetip. "Men jorden er da ikke lige frugtbar alle steder", erkender han. "Vi ser sådan på det, at hvis vi sætter noget i gang sammen med nogle gode folk, som vi mener, er den rigtigt unikke ressource, så er vi også med til at løfte hele området". Det er ikke noget, der sker automatisk. Det kræver et strategisk blik for helheden – både den geografiske og den planlægningsmæssige – at få projekternes virkning til at sprede sig.

At skabe en højere enhed – projektlederen som strateg

Borgerinddragelsen kan selvsagt ikke stå alene. "Det er jo ikke sådan, at jeg ikke selv har ideer til, hvad vi skal gøre. Jeg har jo også lidt indsigt", siger Jens Bach og påpeger, at den viden, forvaltningens medarbejdere har fra analysearbejde, arbejdet med planstrategi og erfaringer fra tidligere projekter, skal spille sammen med borgernes ideer. Mens han fortæller om at have overblik over hele feltet og om at få aktører til at spille sammen i en højere enhed, bliver det tydeligt, at projektlederen har endnu en rolle. Nemlig rollen som strateg. "Jeg tror, vi rammer noget rigtigt med Mulighedernes Land, men man kan ikke vide det. Jeg tror det, fordi vi sad med en masse løse ender, som vi bandt sammen. Sammen kan de nå højere mål af strategisk betydning. Projekterne er både forankret i de ideer, vi har fået ind, men også i kommunestrategien, i landdistriktspolitikken og i de analyser, vi har lavet. For mig at se har vi fået tingene til at gå op i en højere enhed. Vi har tænkt os grundigt om".





## "Engagement breder sig som ringe i vandet"

Thorkild Jensen, projektleder Landsbygruppen Thy

*Thorkild Jensen repræsenterer Landsbygruppen Thy. Han var primus motor for borgermøderne i forbindelse med opstarten af Mulighedernes Land i Thisted. Projektet har været med til at gøre den gode relation til kommunen endnu bedre, men han er heller ikke i tvivl om, at det er en forudsætning for projekternes succes: "Man kan ikke bare trække noget ned over hovedet på folk", siger han.*

### Borgerinddragelse er nødvendig

"Hvis ikke lokalbefolkningen er med, så sker der ingen udvikling. Man kan ikke komme og lave et lokalsamfund om, uden at det er på borgernes præmisser". Budskabet kan ikke være klarere. Når Thorkild Jensen mener, at borgerinddragelsen er nødvendig, er det ikke kun for borgernes skyld. Det er for kommunens og de enkelte projekters skyld, påpeger han. Han ser kommunen og Landsbygruppen Thy som ligeværdige samarbejdspartnere: "Kommunen tager landsbygruppen alvorligt og spørger os til råds. Det styrker den gode relation", siger han. Som projektleder i landsbygruppen kan han blandt andet hjælpe med at få kontakt til folk, og han kan hjælpe med at vurdere hvilke ressourcer, der er blandt kommunens borgere. Hvilke ildsjæle er der, og hvordan kan de bidrage til projektet?

### Engagementet smitter

Det er ikke nødvendigvis nemt at få borgerne med. "Det er vigtigt at få fat i nøglepersonerne", siger Thorkild Jensen. "Man skal involvere de personer, der har ressourcer og gode lokale netværk. Så breder engagementet sig som ringe i vandet". Formen er også vigtig. Kontakten skal gå fra person til person. Det er ikke nok med skriftligt materiale, mener han: "Det er over en kop kaffe eller en øl, at informationerne går videre, og ideerne opstår".

### Borgerinddragelse fører til nye samarbejder

Borgerinddragelse er ikke nogen lukket proces. De ideer, der er kommet frem, men som ikke er kommet med i Mulighedernes Land, ligger stadig i en idebank, fortæller Thorkild Jensen. "Så kan det være, der viser sig en anden mulighed for finansiering", siger han. Samtidig påpeger han, at processen har ført til, at grupperinger, som før ikke talte sammen, nu kan samarbejde på tværs af landsbyer og andre skel. "Den positive stemning i forbindelse med Mulighedernes Land og udsigten til projekter, der kan tilføre områderne nye ressourcer, har ført til, at flere havde lyst til at slå sig sammen – både i Mulighedernes Land, men også i forhold til andre, nye projekter", fortæller han. Derfor kan det betale sig for kommunen at gøre en aktiv indsats for at få folk til at tale sammen og lave projekter selv.



## "Kommunen skal vise vejen ved at være stærk og visionær"

Susanne Hovmand, herregårdsejer og projektmager, Lolland Kommune

*Da Lolland Kommune efterspurgte projektideer, reagerede Susanne Hovmand hurtigt og sendte et projektforslag ind. Siden hen har hun i samarbejde med andre herregårdsejere og kommunen udviklet projektet Herregårdsarven. "Jeg havde en god kommunikation med kommunen. De er professionelle og visionære. Det betyder noget", fastslår hun.*

Kommunen skal turde at tænke nyt

"Det vigtigste er, at kommunen tør tænke nyt. De skal turde vælge én vej frem for en anden, stå frem og ikke tænke så meget på janteloven", siger Susanne Hovmand. Hun roser Lolland Kommune for det stærke fokus på miljø og massive områdeløft. "Der er mange udfordringer i at vælge den vej, men kommunen tager udfordringen op", fremhæver hun. Samtidig skal de være åbne for ideer. "De skal ikke bare sidde og tænke nyt for sig selv – de skal gøre det sammen med os", siger hun. Hun lægger for eksempel vægt på, at herregårdsejerne skal se, hvordan projektet lever op til deres ønsker: "Folk skal have andet ud af at være med i projektet end bøvl".

Kontakten skal være professionel og personlig

Susanne Hovmand sætter pris på den personlige kontakt til kommunen. "Så kan man også bedre bære over med lange behandlingstider. Man får jo lidt mere indblik i deres situation", siger hun. I forhold til Mulighedernes Land har hun desuden lagt mærke til betydningen af den professionelle og kontinuerlige kommunikation. "Det er vigtigt at få en god tilbagemelding", siger hun. Og så mener hun, at projektets organisering skal være til at gennemskue, så de involverede ved hvornår, der sker noget og hvem, man kan henvende sig til.

Projektstyringen skal være tydelig

Susanne Hovmand opsummerer: "Der skal være en stærk og tydelig projektledelse, som er handlingsorienteret". Styrken kommer fra at gennemarbejde tingene på forhånd, så projektets grundlag er afklaret, før kommunen melder noget ud. Synligheden kommer gennem borgermøder, henvendelser, lokalpresse og andre initiativer, der markerer en aktiv indsats fra projektlederens side. Kommunen er handlingsorienteret ved selv at have ideer og visioner, som de brænder for at føre ud i livet, men også ved at vise, at de betragter ildsjælene som samarbejdspartnere: "De skal vise, at de er villige til at gå hele vejen i et samarbejde med os".



## "Bordet fanger"

Jørgen Hammer, formand for de Bornholmske Borgerforeningers Samvirke

*Som formand for de Bornholmske Borgerforeningers Samvirke var Jørgen Hammer blandt deltagerne, da Mulighedernes Land blev skudt i gang med et stormøde for øens borgere i efteråret 2007. "Det var en succes", siger han. "Men det forpligter. Borgerinddragelse er ikke noget, man kan vælge til og fra".*

Borgerinddragelsen skal være ærligt ment

Intentionerne skal være klare, og kommunen skal mene det alvorligt, når borgerne spørges til råds: "Der bliver bygget forventninger op, når der bliver efterlyst ideer. Det er næsten som at skrive en ønskeseddel til jul", siger Jørgen Hammer. Derfor er det vigtigt for ham, at kommunens rammer og intentioner er klare, så forventninger tilpasses det, der rent faktisk kan lade sig gøre. Dette er særlig vigtigt i en kommune, hvor befolkningen på grund af tilbagegang løbende er udsat for forringelser: "Befolkningen har meget naturligt en forventning om, at nye initiativer kan afbøde tabene," påpeger han. Borgerinddragelse skaber krav om at imødekomme ønsker – dels ved at noget af det går i opfyldelse, dels ved at inddrage borgerne løbende i hele processen, mener han. "Hvis man vil borgerinddragelse, så skal man have mod til at tåle reaktionerne og diskussionerne undervejs", fastslår han og kritiserer det, han kalder en typisk proces, hvor borgerne bliver spurgt i starten og underrettet om resultatet til sidst.

Fortæl hvad der sker – også når der ikke sker noget

Det er vigtigt at skabe forståelse for, hvad det er for en proces, borgerne inviteres ind i, fremhæver Jørgen Hammer. Der skal være en god løbende orientering. "Kommunen skal fortælle, hvad der sker – også når der ikke sker noget", siger han og fremhæver, at borgerne godt kan acceptere lange arbejdsprocesser, hvis informationen er i orden, og de kan se, de er blevet taget alvorligt: "De skal have en forklaring på den vej, processen er ved at tage", siger han. Manglende kommunikation fører til en desillusioneret stemning. "Folk siger: Der sker nok ikke så meget og begynder at stille spørgsmålstejn ved, om de overhovedet kommer til at opleve noget i virkelighedens verden", fortæller han. Og så nævner han et aspekt af kommunikationen, som kommunen ikke kan kontrollere, nemlig rygtedannelse. "Det er svært at holde noget skjult i små samfund, og det er bedre, at kommunen melder klart ud, end at rygterne går sin egen gang", mener han.

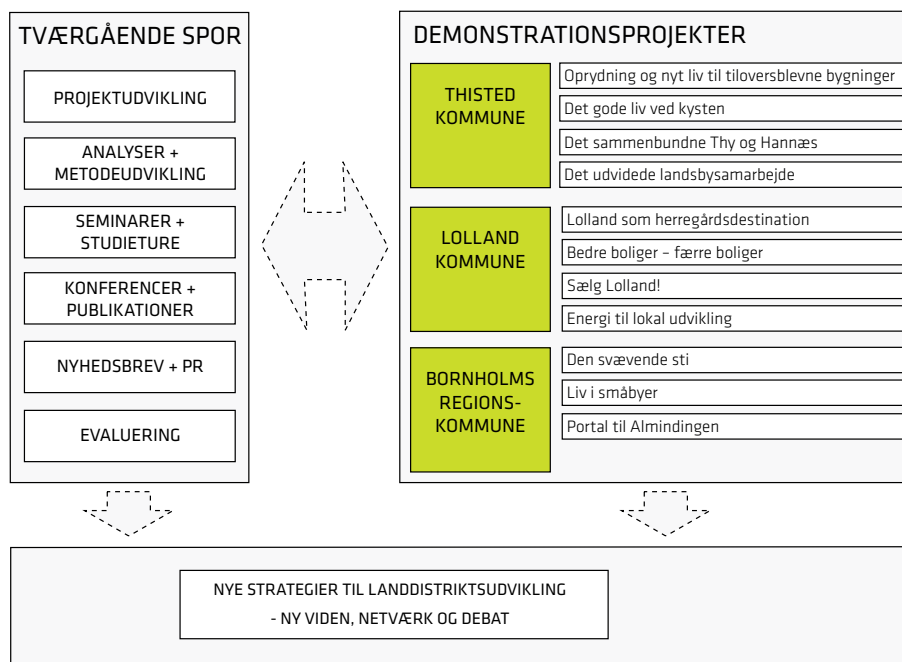
Borgerne er medspillere

Jørgen Hammer gør opmærksom på, at borgerne ikke er en enig skare: "Borgerne er en blandet og udisciplineret flok. Hvis man har et møde, så vil nogle trække i én retning, og nogle andre i en anden. Det giver selvfølgelig en generel accept af, at man ikke kan tilgodese alle". Hvis der bliver informeret ordentligt, kan kommunen få en positiv medforståelse – også i de svære dele af processen, mener Jørgen Hammer. Han lægger desuden vægt på, at borgerforeninger gerne vil bidrage til den gode kommunikation. "Vi kan være en vigtig ressource i kommunikationen med borgerne. Vi er medspillere, ikke modspillere", siger han.

## På tværs af kommunerne

Mulighedernes Land er særligt på grund af sin organisering med Realdania som udefrakommende partner og et projektsekretariat, der driver et tværgående spor, som inspirerer og samler erfaringer fra projekterne. Organisationsformen er ny for alle parter, men deltagerne er enige om, at de tværgående aktiviteter har bidraget til at højne ambitionsniveauet og styrket læring og samarbejde parterne imellem.

Siden Mulighedernes Land startede i januar 2007 har der været en tæt kontakt mellem de enkelte kommuner, Realdania og Mulighedernes Lands projektsekretariat, som varetages af konsulentfirmaet Hausenberg. Samtidig har en lang række aktiviteter bidraget til at inspirere og kvalificere projekterne i Mulighedernes Land. De kommunale projektdeltagere har sammen med Realdania og projektsekretariatet været på studietur og deltaget i en række seminarer, hvor de er mødtes og har udvekslet erfaringer og fået inspiration udefra. Via hjemmesiden er der udsendt inspirationsartikler med gode eksempler på udviklingsprojekter i andre yderområder i Europa. Derudover er et udpluk af de tværgående aktiviteter: Publikationer, nyhedsbreve, hjemmeside, intranet, international best practice undersøgelse, forskningsstatus



og inputs fra en følgegruppe af eksperter på feltet. Tilsammen udgør disse aktiviteter det tværgående spor i Mulighedernes Land. Det tværgående spor er en platform for inspiration, samarbejde, formulering af fælles mål, erfaringsopsamling og formidling af projektets resultater.

Formålet med det tværgående spor er at tilvejebringe ny viden som grundlag for projektudviklingen i kommunerne, at facilitere udviklingen af de enkelte projekter i kommunerne og ikke mindst at formidle projektets erfaringer videre til andre, der arbejder med landdistriktsudvikling. Projekterne skal ikke blot skabe lokal udvikling, de skal også have demonstrationsværdi. Det tværgående spor skal derfor sikre, at de enkelte projekter bygger videre på eksisterende viden, at de genererer ny viden, og at denne viden kommunikeres videre.

### Et højt ambitionsniveau

Det er for tidligt at sige noget om projekternes resultater og demonstrationsværdi, men Oxford Research viser dog i en evaluering af projektudviklingen i Mulighedernes Land, at det tværgående spor allerede nu har haft stor betydning for udviklingen af projekterne i kommunerne. De tværgående aktiviteter har ifølge evalueringen spillet en vigtig rolle, fordi det har været med til at sætte et højt ambitionsniveau og styrket deltagernes motivation og inspiration. Byplanarkitekt og sektionsleder Lise Degn fra Thisted Kommune giver et eksempel i evalueringen: "Man inspirerer hinanden og bliver presset af, at der sidder to andre kommuner med i samme projekt. Det giver større ambitionsniveau, og det er også en stor hjælp til det enkelte projekt, at man bliver bakket op. Der er nogen, der stiller spørgsmål" (Oxford 2008: 19). Samtidig påpeges det i evalueringen, at det tværgående spor har sikret formidling af projektet, så det har indtaget en væsentlig plads i de faglige diskussioner om landdistriktsud-



vikling. Det påvirker de deltagende kommuner ved at højne forventningerne udefra og kan være med til at brande kommunen. Det minder deltagerne om, at de er en del af et samlet projekt, der rækker ud over kommunegrænserne.

### Det fælles fokus

Samtidig har det tværgående spor bidraget til at bevare det fælles fokus på det stedbundne potentiale og været til inspiration på både et abstrakt og et strategisk plan. Dette afspejler sig i projekterne, påpeger Oxford Research og giver som eksempel et citat af projektlederen fra Hausenberg, Signe Sloth Hansen: "Med studieturen er der valgt steder ud, hvor man har arbejdet med landdistriktsudvikling på et strategisk plan. Det er mit klare indtryk, at det fik kommunerne til at tænke projektideerne i et strategisk perspektiv. Samtidig gav det gode ideer og inspiration til udviklingen af en række af de konkrete projekter" (op.cit.: 17). Det fælles fokus er derudover blevet styrket og vedligeholdt gennem de nævnte aktiviteter samt ikke mindst kontinuerlig personlig kontakt og koordinationsmøder med kommunerne, Realdania og projektsekretariatet.

### Samarbejde på tværs

Oxford Research påpeger, at samarbejdet mellem kommunerne og den fælles læreproces gennem det tværgående spor har været med til at opbygge kapacitet i kommunerne ved at styrke medarbejdernes kvalifikationer i forhold til projektudvikling og ved at etablere en fælles referenceramme. Det gælder særligt de fælles arrangementer såsom studietur og seminarer, der har skabt rum for en god personlig kontakt mellem deltagerne. Men Oxford Research påpeger også, at det tværgående spor og Realdania som partner tillige har skabt udfordringer i forhold til koordinationen mellem de mange parter og har gjort projektledelsen mere kompliceret.

Deltagerne er dog optimistiske for projektrealiseringen. Erik Hove Olesen, borgmester i Thisted Kommune, er ikke i tvivl om betydningen af at stå sammen om Mulighedernes Land: "Det har helt sikkert haft en betydning at være flere kommuner sammen. Det har været et fortrinligt samarbejde og nogle dygtige koordinatore fra Hausenberg og Realdania. Det er en super god ide, at man tager tre kommuner med helt forskellig geografisk placering, og at man realiserer noget med eksemplets magt" (op.cit.: 22).

Evalueringen: *Evaluering af forprojektet i Mulighedernes Land* (Oxford Research 2008) kan downloades på [www.mulighedernesland.dk](http://www.mulighedernesland.dk).

# Erfaringer fra Mulighedernes Land

I dette afsnit præsenteres en række af de erfaringer, som er blevet gjort med projektudvikling i Mulighedernes Land. Afsnittet bygger på de forudgående interviews, på evalueringen fra Oxford Research af forprojektet i Mulighedernes Land og ikke mindst på den løbende erfaringsopsamling. De nedenstående budskaber er en række punkter, som deltagerne i Mulighedernes Land har erfaret, at det er vigtigt at være opmærksom på. Det er ikke en opskrift til det perfekte projekt. En sådan liste ville være i modstrid med selve ideen om at tage udgangspunkt i det enkelte sted. I stedet er det en huskeliste, som kan være til inspiration for andre, som skal arbejde med landdistriktsudvikling.

Et stærkt projekt kræver en stærk projektorganisation

Udvikling og gennemførsel af projekter som Mulighedernes Land, kræver en velgennemtænkt og robust projektorganisering. Kommunerne i Mulighedernes Land har gode erfaringer med en stærk involvering af styregrupper eller koordinationsgrupper, der går på tværs af forvaltninger. Her kan centrale aktører bidrage til projektledelsen og sikre projektets fremgang. Det er tillige vigtigt at være opmærksom på, om den daglige projektledelse er forankret i en teknisk forvaltning eller i en udviklingsafdeling. Udviklingsafdelinger vil typisk have blik for det strategiske niveau og er vant til at arbejde projektorienteret på tværs af fagområder. De tekniske forvaltninger har ofte en tættere kontakt med borgerne og besidder tillige en indgående lokal og teknisk-faglig viden samt viden om planstrategier og kommuneplanlægning. Under alle omstændigheder er det afgørende, at projektet er baseret på indblik i de lokale vilkår for projektet, hvilket blandt andet kan opbygges gennem analyser og ikke mindst borgermøder.



Opbygning og fastholdelse af det strategiske fokus og ikke mindst det politiske ejerskab er tillige vigtigt aspekter af projektorganiseringen. Her kan styre- eller koordinationsgrupper igen være vigtige elementer. Dette fokus er særligt vigtigt, når projektudviklingen tager lang tid som i Mulighedernes Land, hvor denne fase har været på op til to år. I denne periode kan der nemt blive taget politiske beslutninger, der ikke udnytter den potentielle synergi eller direkte modarbejder projektmålet. Med eksempelvis en partnerskabsbestyrelse med repræsentation af borgmesteren og en styregruppe med direktører fra de forskellige forvaltninger kan det sikres, at projekternes målsætninger ikke forsvinder ud af den politiske bevidsthed i de ofte lange projektudviklingsperioder.

### Projektlederen er nøglen

Projektledelse får en central betydning, når den traditionelle fagopdelte udvikling forlades til fordel for at arbejde med udgangspunkt i stedet og på tværs af fag og forvaltninger. Der er typisk mange mennesker involveret undervejs og meget viden, der skal deles og bygges videre på. Det er derfor vigtigt, at der er en projektleder, som samler trådene. Projektlederen skal både have personlig kontakt med alle deltagere i projektet og samtidig have god fornemmelse for de politiske beslutningsprocesser. Det medfører et øget fokus på projektlederen som person og gør det svært at skifte projektlederen ud – personen bliver ofte ligeså vigtigt som funktionen. Det er en styrke for projekterne, fordi det personlige engagement er med til at skabe gode kontakter og dialog med interessenter og bidrager til den lokale forankring. Endnu vigtigere er det, at projektledelsen er kontinuerlig, fordi projektlederen oparbejder overblik over relevante aktører, projektets udvikling, kommunens strategiske arbejde og feltet i det hele taget.

Svagheden ved den stærke projektleder er, at projekterne bliver meget sårbare for udskiftning af projektleder. Flytning, barselsorlov og jobskifte bliver således til sårbarheder, som må indtænkes. I Mulighedernes Land er det erfaringen, at den ovenfor omtalte stærke projektorganisering kan give et projekt den robusthed, som gør det muligt at skifte projektleder. Dette kræver dog, at eksempelvis en styregruppe består af personer med de rette kompetencer, og at gruppen løbende er med i projektet – også før udskiftning af projektlederen bliver aktuel. En anden erfaring er, at det er vigtigt for en ny projektleder at kunne sætte sig ind i de diskussioner og analyser, der er gået forud for den situation, som projektet står i, når den nye projektleder overtager. Forudgående analyser, referater, tidligere versioner af projektplaner med mere kan give den nye projektleder en mulighed for at lære projektets historie og vidensgrundlag at kende.

### Styring og inddragelse må gå hånd i hånd

Når kommuner arbejder med lokal udvikling koblet med en langsigtet strategi, kan det være en god ide at bevare styringen i kommunen. Der skal være balance mellem på den ene side grundigt analysearbejde og styring med fokus på overordnede strategier og prioriteter og på den anden side en inddragende tilgang med fokus på at skabe gejst og holde momentum i forhold til at skabe og bevare lokalt ejerskab. Det kræver en indsats fra kommunens side at få borgernes krav om handlinger til at gå hånd og hånd med det strategiske arbejde, som kræver tid og politisk prioritering. Det har dog vist sig, at borgerne har stor forståelse for den kommunale arbejdsproces og for en vis grad af styring, hvis de bliver godt informeret undervejs og tænkes ind som en del af processen.

En vis grad af kommunal styring kan være en nødvendighed især i forhold til formulering og udvælgelse af projekter. Styringen kan sikre, at de enkelte projekter passer ind i en langsigtet strategi for det pågældende område, og at støttemidler ikke alene tildeles ressourcestærke personer og grupper. Problemet er selvfølgelig, at styringen kan distancere borgerne fra projekterne – også selvom projektideerne i udgangspunktet kommer fra dem selv. I Thisted har kommunen forsøgt at tackle denne udfordring ved at samle forskellige forvaltninger, turistforening, museum, Realdania, projektsekretariat og Landsbygruppen Thy til en daglang workshop, hvor borgernes cirka 100 projektideer blev diskuteret og samlet til fire særlige indsatsområder, der i realiteten rummer cirka 45 af de indkomne projektideer. Beslutningen om valg af indsatsområder har i sidste ende ligget hos kommunen og Realdania, men processen frem til beslutningen har været baseret på dialog med dem, som har interesse i de kommende projekter. Projektudviklingen er på den måde udformet som en vekselvirkning mellem bottom-up og top-down. Herudover er der efterfølgende blevet afholdt et borgermøde, for dem hvis ideer ikke er kommet med i indsatsområderne. Målet var at hjælpe borgerne med at få



ideerne realiseret på andre måder end gennem Mulighedernes Land. En anden erfaring fra Thisted er, at man kan vække og fastholde gejsten hos borgerne ved at give dem ansvar og formel plads i de projekter, som ender med at skulle realiseres.

### Brug borgerne

Borgerne udgør en central ressource i forhold til projekter, der er rettet mod udvikling af lokalområder. Samtidig er projektudvikling med udgangspunkt i et geografisk område en god base for borgerinddragelse, idet borgere ofte tænker mere i konkrete steder end forvaltningernes fagområder. Borgerne kan bidrage med konkret viden, frivillig arbejdskraft, ofte et stærkt kontaktnetværk og nogle gange adgang til medfinansiering. Som oftest vil det være oplagt, at borgerne er en integreret del af projektudviklingen og eventuelt overtager projektet og kører det med kommunen som samarbejdspartner.

Det er vigtigt nøje at overveje, hvordan borgernes ideer og behov indarbejdes i de konkrete projekter, og hvordan kommunikationen med borgerne skal varetages gennem hele processen. Borgerne har for det meste forståelse for, at de ikke inddrages direkte i alle dele af processen. De vægter den gode kontinuerlige dialog, som ofte vil være baseret på en diskussion om konkrete problemstillinger. Folk med forskellige fagligheder, positioner og dagsordener taler ofte forskellige sprog; konkrete områder, analyser og eksempler er det, der kan samle.

### Brug analyser til dialog og kvalificering af projekter

Analyser kan med fordel inddrages i mange dele af projektudviklingen. Forskellige variationer af landsbyanalyser (for eksempel SWOT, SOAR og kulturmiljøanalyse) er gode redskaber til at skabe et fælles fundament for dialog om et områdes muligheder for udvikling, fordi analysens resultat giver et fælles vidensmæssigt udgangspunkt. Analyser kan også bruges til at kvalificere projekterne og sikre det strategisk sigte. I den forbindelse er det afgørende at finde den rette analysemetode, som giver præcis den viden, der skal til for at styrke vidensgrundlaget for projektudviklingen. Analyser kan således styrke argumentationen for de enkelte projekter og være en afgørende faktor for forankringen blandt borgere og politikere.

Lokal udvikling skal parres med ekstern kritik og inspiration

Når projekter udvikles med udgangspunkt i konkrete steder, er der som nævnt gode muligheder for at involvere borgerne, fordi projekterne meget direkte berører hverdagslivet. For at udnytte det lokale engagement er det dog ofte en god ide at parre den lokale viden med ekstern kritik og inspiration. Denne kobling kan give nye og overraskende projekter, som samtidig er båret af lokal gejst og hviler på reelle ønsker og behov. I Mulighedernes Land har det udefrakommende blik været indbygget i projektorganiseringen, idet Realdania har deltaget direkte i projektudviklingen. Kommunerne har dog også benyttet sig af ekspertpaneler, konsulenter og den inspiration, som projektsekretariatet har stået for i form af studietur, rundbordssamtaler og inspirationsartikler med cases fra udlandet.

Konsulenter skal bruges med omtanke

Kommuner benytter sig ofte af konsulenter til at forestå forskellige former for projektudvikling. Ved at engagere et konsulentfirma er det muligt at trække på faglige spidskompetencer, og overlade fremdriften i et projekt til projektlederen i konsulentfirmaet. Konsulentfirmaer er ofte gode til at se et sted med friske øjne og modvirke hjemmeblindhed. Faglige spidskompetencer og nye ideer kan dog være uden betydning, hvis ikke projekterne er forankret hos dem, som på sigt skal drive og leve med projekterne. Heri ligger den klassiske problematik ved at indhente konsulenter: Konsulenterne rejser, når opgaven er løst. Benyttes konsulenter til projektudvikling, er det derfor afgørende, at projektudviklingen foregår i et tæt samarbejde med eksempelvis kommune og involverede borgere, og at der aldrig er tvivl om, hvordan projektet skal fortsætte, når konsulenternes arbejde er slut. Det fælles arbejde med projektudviklingen er også vigtigt, fordi konsulenterne kun sjældent har det samme afgørende lokale kendskab som eksempelvis kommunerne.



## Kort fortalt

### Projektudvikling i Thisted

#### Intern organisering

I Thisted er Mulighedernes Land forankret i Planafdelingen, Teknisk Forvaltning. Planchef Jens Bach fungerer som overordnet projektleder og er meget involveret i projektudviklingen. Herudover er der for hver projekt en kommunal projektleder, som varetager fremdriften i de enkelte projekter. For at sikre den både interne og eksterne forankring er der tillige en koordinationsgruppe, der rummer direktøren for Teknisk Forvaltning (formand) samt repræsentanter fra Erhvervs- og Udviklingsafdelingen, Turistforeningen, Museet for Thy og Vesterhanherred, Skov- og Naturstyrelsens Statsskovdistrikt i Thy, Landsbygruppen Thy og Planafdelingen.

#### Borgerdialog

Thisted Kommune begyndte borgerdialogen i januar 2007 i form af borgermøder i otte landsbyer. Her blev Mulighedernes Land præsenteret for borgerne, som kunne komme med input og ideer til projekter. Kommunen modtog i denne idefase over 100 ideer til lokal udvikling. Der har været stort fremmøde til borgermøderne og stort lokalt engagement.

#### Udvikling og kvalificering af projekter

Inden den åbne idefase blev skudt i gang, havde Thisted Kommune på forhånd udvalgt ni temaer, som ideerne skulle falde indenfor, samtidig med at de skulle leve op til de overordnede kriterier i Mulighedernes Land om nyskabende karakter, demonstrationsværdi, bæredygtighed, medfinansiering, udgangspunkt i stedets ressourcer og lokal forankring. De ni temaer er: 1) Kulturarv, 2) Tomme huse, 3) Synliggørelse af natur og kultur, 4) Landbrugets rolle,



5) Ungdomskultur/uddannelse, 6) Helårsturisme, 7) Tilgængelighed til natur og det åbne land, 8) Iværksætterudvikling, 9) Netværk mellem landsbyer. De over 100 indkomne forslag blev diskuteret på et heldagsseminar, hvor koordinationsgruppen satte sig sammen. På heldagsseminaret gennemgik, udviklede og udvalgte deltagerne de indsatsområder, som der nu er ved at blive udviklet projekter indenfor.

### Analyser

Analysearbejdet i Thisted Kommune omfatter: Turismeanalyse, bosætningsanalyse, landsbykatalog (SWOT) og netværks-SWOT-analyse.

### Ekstern konsulentbistand

Thisted Kommune har haft tilknyttet en ekstern konsulent, som har bidraget til analysearbejdet, men kommunen varetog selv styringen, da projekterne skulle udvikles og har gennemført borgerdialogen i samarbejde med borgerorganisationen Landsbygruppen Thy.



|                                            |
|--------------------------------------------|
| Thisted Kommune                            |
| Areal: 1.093 km <sup>2</sup>               |
| Indbyggere: 46.000                         |
| Indbyggere pr. km <sup>2</sup> : 42        |
| Før 2007: Sydthy, Hanstholm og Gl. Thisted |

## Kort fortalt

### Projektudvikling på Lolland

#### Intern organisering

I Lolland Kommune er Mulighedernes Land forankret i en styregruppe med deltagelse af direktører og sektorchefer fra Udvikling og Erhverv, Kultur og Fritid, Teknik og Miljømyndighed samt Beskæftigelse og Forsørgelse. I det daglige ledes projektet af en fuldtids projektleder fra Udvikling og Erhverv. Borgerne er repræsenteret via et kontaktudvalg, som skal varetage de lokale interesser og kunne indgå i dialog med projektlederen.

#### Borgerdialog

Kommunen har kørt en forholdsvis styret borgerdialog. Kommunen lavede en ideefterlysning blandt borgerne og modtog cirka 75 ideer, som efterfølgende er samlet til fire indsatsområder i samarbejde med et eksternt videnspanel samt projektsekretariatet. Sekretariatet har efterfølgende bearbejdet, vurderet og kogt ideerne ned til først otte temaer og siden fire indsatsområder med en række projekter.

#### Udvikling og kvalificering af projekter

Lolland Kommune lagde ud med grundig kortlægning og analyse af kommunens landsbyer, muligheder og udfordringer. Kommunen udviklede et katalog over centrale prioriteringer i Lolland Kommune og udarbejdede syv kategorier, som var grundlag for en ideefterlysning blandt borgerne. Kategorierne er: 1) Øget bosætning, 2) Skønnere landsbyer, 3) Herregårde i udvikling, 4) Øget adgang til naturen og mellem landsbyer, 5) Landsbyen i børnehøjde, 6) Nye fællesskaber, 7) Energiens Lolland. Kommunen har nedsat et eksternt ekspertpanel til kvalificering af projekterne undervejs i projektudviklingen. Ekspertpanelet har været med til at



kvalificere de temaer, som Lolland Kommune lagde til grund for ideefterlysningen. Efterfølgende har eksperterne været med til at udvikle de indkomne forslag til fire indsatsområder. I forbindelse med realiseringen vil projekterne/borgerne igen blive involveret i udviklingen og realiseringen.

### Analyser

Kommunen har udført følgende analyser: Landsbykatalog (SOAR, kulturmiljøanalyse) og Styrke- og Visionskatalog (landsbyanalyse).

### Ekstern konsulentbistand

Lolland Kommune har brugt eksterne konsulenter for at få præciseret projekternes budget og anlægsmuligheder. De har valgt en konsulent, de er vant til at samarbejde med, og som er lokalt kendt. Der er desuden brugt ekstern konsulentbistand til udarbejdelse af kulturmiljøanalysen



#### Lolland Kommune

Areal: 892 km<sup>2</sup>

Indbyggere: 48.626

Indbyggere pr. km<sup>2</sup>: 55

Før 2007: Holeby, Højreby, Maribo, Nakskov,  
Ravnsborg, Rudbjerg og Rødby

## Kort fortalt

### Projektudvikling på Bornholm

#### Intern organisering

På Bornholm er Mulighedernes Land forankret hos områdechefen for Teknik og Forsyning. Internt i kommunen er der en projektleder for hvert demonstrationsprojekt, som varetager de pågældende projekter samtidig med andre opgaver i Teknik og Miljøforvaltningen. Et af demonstrationsprojekterne har fra starten været et samarbejdsprojekt med Skov- og Naturstyrelsen. For at sikre styring på tværs af projekterne er der nedsat en koordinationsgruppe med repræsentanter fra kommunen, Bornholmske Borgerforeningers Samvirke, den lokale aktionsgruppe, Destination Bornholm og Realdania.

#### Borgerdialog

Borgerdialogen har været ledet af konsulenter fra Bygningsskulptur Danmark, men med medarbejdere fra Bornholms Regionskommune som deltager. Bornholm har fra begyndelsen arbejdet med tre projekttemaer. De tre temaer er via de eksterne konsulents analysearbejde og borgerinddragelse udviklet og specificeret til tre konkrete projekter, hvoraf det ene består af to delprojekter. Der har været afholdt workshops om to af demonstrationsprojekterne.

#### Udvikling og kvalificering af projekter

Konsulenten har stået for det meste af projektkvalificeringen i forprojektet. Bornholms Regionskommune har jævnligt holdt møder med koordinationsgruppen for at kvalificere og udvikle projekterne. Fokus på møderne har været at prioritere de mange delelementer og koordinere med andre tiltag i kommunen.



## Analyser

Analysearbejdet i Bornholms Regionskommune omfatter: Analyser af småbyer på den indre del af Bornholm i forbindelse med projekt Liv i småbyerne. Interessentanalyse og analyse af anlægsmuligheder i forbindelse med projekt Den svævende sti og overvejelser om broens sammenhæng med andre strategier og prioriteringer på Bornholm. I forbindelse med projektet Portal til Almindingen er der udarbejdet en kortlægning af interessenter i området samt en screening af borgerinddragelsesmetoder, som kan bruges i naturområder, hvor der som oftest kun er ganske få borgere, men mange interessenter.

## Ekstern konsulentbistand

Bornholms Regionskommune fik mulighed for at overlade en del af projektudviklingen til en ekstern konsulent, idet kommunen på grund af nedskæringer havde svært ved at løfte opgaven selv. Samarbejdet har været godt, men dog præget af en vis usikkerhed om ansvarsfordeling og kommunikation. En lokal konsulent har vurderet anlægsmuligheder og udgifter i forbindelse med projekt Den svævende sti.



|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| Bornholms Regionskommune                                              |
| Areal: 587 km <sup>2</sup>                                            |
| Indbyggere: 43.245                                                    |
| Indbyggere pr. km <sup>2</sup> : 74                                   |
| Før 2007: Bornholms Regionskommune blev dannet af fem kommuner i 2003 |



# Projekterne

Projektudviklingen i Mulighedernes Land har ført til formulering af 11 indsatsområder, som spænder vidt i deres fokus, men alle tager udgangspunkt i det enkelte steds særlige problemer, muligheder og potentialer. Selvom hvert projekt er unikt, er det muligt at fremhæve en række temaer, der går på tværs. De fleste landdistrikter i yderområder har eksempelvis problemer med overskud af boliger, hvorfor der er tomme og forfaldne huse. Mange steder ønsker kommune og erhvervsliv tillige at tiltrække turister og at styrke eller gentænke landsbyernes rolle. Tematikkerne går igen, men den konkrete måde, der arbejdes på, er forskellig fra projekt til projekt.

I den første del af dette afsnit er der fokus på en række af de tematikker, som går på tværs af projekterne. Hvilke emner har borgerne og kommunerne i Mulighedernes Land fundet mest relevante at arbejde med? Dernæst præsenteres hvert enkelt projekt. Alle projekterne er under stadig omformning i dialog med samarbejdspartnere og tilpasses i forhold til det økonomisk mulige. Det er derfor 11 øjebliksbilleder, som præsenteres her, og fortællingerne om projekterne vil med sikkerhed være anderledes om bare et år. Det gør dog ikke fortællingerne mindre inspirerende, og det er sådan, de skal fungere: Som inspiration til beslægtede projekter, hvor temaer og arbejdsmetoder oversættes til nye sammenhænge.

## Tematikker på tværs af projekterne

### Fremtidens landsby

Flere af projekterne tager fat i landsbyernes form, funktioner og fællesskaber. Førhen var hovedgaden befolket af handlende, og beboerne udvekslede nyheder over disken hos den lokale købmand. Forsamlingshuset var den naturlige ramme om alt fra konfirmationer og bryllupper til foreningsmøder og den årlige julebasar. Men hvad karakteriserer landsbyerne i dag? Hvilke nye fællesskaber findes i dagens landsbysamfund? Og hvor er de naturlige mødesteder?

Et af projekterne på Bornholm vil forsøge at genopfinde landsbyens bymidte som mødested og samlingspunkt. I et af projekterne på Lolland er det ideen at skabe et foregangseksempel med en bæredygtig energilandsby, hvor der sættes fokus på energibesparende renovering, miljøbevidsthed, genbrug af affald samt bæredygtig energi. Endelig vil et netværk af landsbyer i Thisted overskride ideen om den enkelte landsby som den naturlige ramme om fællesskabet og i stedet samles om et fælles borgerhus.

### Tilgængelighed og sammenhæng

Tilgængelighed til natur og sammenhæng mellem attraktioner og landsbyer er et andet centralt tema for flere af projekterne. Mange steder ligger landsbyerne som isolerede øer midt i et effektivt udnyttet landsbrugsland kun forbundet af trafikerede landeveje. Her er det at bo på landet ikke nødvendigvis ensbetydende med at have direkte adgang til naturen og det åbne land.

Et af projekterne i Thisted handler eksempelvis om at skabe nye forbindelser mellem landsbyerne og den natur, kulturarv og de attraktioner, der ligger i landsbyernes umiddelbare nærhed. Det handler om at give landsbyboerne mulighed for at gå en dejlig aftentur i skønne omgivelser, om at anlægge stier til bløde trafikanter, så det ikke kræver en bil at komme til



håndboldtræning i nabolandsbyens idrætshal og om at skabe attraktioner, så for eksempel cykelturister har noget at køre efter. På Bornholm er der et projekt, som har fokus på, at brugere og skovejere i fællesskab laver en plan for bedre adgang til naturen, mens et andet projekt med en arkitektonisk spektakulær sti vil øge tilgængeligheden og skabe et unikt vartegn for cykelturismen på øen.

### Kulturarv som fyrtårn

Mange landdistrikter rummer store uudnyttede potentialer i form af unikke bygningsværker, kulturlandskaber og levende kulturmiljøer. Det er oplagt, at kulturarven er af stor betydning for tiltrækning af turister, men også bosætningen kan styrkes, hvis de historiske miljøer ses som en herlighedsværdi ved boligen, dens omgivelser eller det levende miljø, som den ligger i. Tit hænger de to ting sammen. De steder, som turister har lyst at besøge, er også de steder, hvor der er mange, som har lyst at bosætte sig. Kulturarven kan på den måde virke som et fyrtårn, der markedsfører et sted.

Det gælder for eksempel herregårdene på Lolland, som er omdrejningspunkt for et af demonstrationsprojekterne. Projektet vil i samarbejde med herregårdsejerne sætte fokus på herregårdslandskabet og herregårdens betydning for lokalmiljøet og synliggøre Lolland som en herregårdsdestination. Et projekt i Thisted vil skabe bedre rammer for vandsportsmiljøet på den nordjyske vestkyst for på samme tid at bevare et eksisterende kulturmiljø og skabe gode vækstbetingelser for et nyt. Tanken med disse projekter er at gøre stedets særlige kulturarv til fyrtårn for kommunernes image. Thisted skal være kendt for unikke fiskermiljøer og gode surferstrande. Lolland vil rykke ved sit eksisterende image ved at vise, at kommunen rummer usædvanligt mange herregårde, hvoraf mange kan besøges og opleves.

### Udvikling og afvikling af tomme huse

En central udfordring for mange landdistrikter og landsbyer er de mange tomme og forfaldne huse, der ligger langs landeveje, inde midt i landsbyer og ude i det åbne land. To projekter tager fat om problemet og vil med nye strategier og tilgange afprøve forskellige løsninger, som kan være til inspiration for andre landdistrikter.

På Lolland har kommunen fokus på at skabe et samarbejde mellem forskellige forvaltninger, som kan sikre en helhedsorienteret indsats, der retter op på det fysiske forfald, som ofte hænger sammen med sociale, økonomiske og juridiske problemstillinger. I Thisted ønsker man at skabe et tæt samarbejde med lokalbefolkningen og samtidig sætte ind med en målrettet indsats fra kommunens side for at få ryddet op, renoveret og finde ny anvendelse for de tomme bygninger, som ikke nødvendigvis er klar til nedrivning.

På de næste sider beskrives demonstrationsprojekterne i de tre kommuner enkeltvis.

## Thisted

### Oprydning og nyt liv til tiloversblevne bygninger

Thisted Kommune har som andre af Danmarks yderområder et stort antal tiloversblevne bygninger. I Thisted Kommune drejer det sig om cirka 50 bygninger, der på nuværende tidspunkt står tomme og forfaldne hen uden udsigt til at blive brugt. Gennem udvikling og afprøvning af en ny såkaldt Thisted-model for håndtering af tiloversblevne bygninger, skal projektet give inspiration til, hvordan kommunerne fremover kan håndtere dette problem mere målrettet og effektivt. Thisted-modellen har fokus på en integreret indsats med lokale, individuelle løsninger. Som en del af projektet foretages en løbende kortlægning og overvågning af huse, og der udarbejdes skræddersyede løsninger for eksempel i form af opkøb, nedrivning eller istandsættelse. Der fokuseres på en helhedsorienteret indsats, som både kan rumme huse, der uden problemer for et område kan rives ned og bygninger, der har kulturhistorisk eller æstetisk betydning for bybilledet eller egnen, og som det derfor er vigtigt at bevare og tilføje nye funktioner. Herudover er der fokus på, at indsatsen kan hænge sammen med etablering af nye byrum, eksempelvis der hvor huse nedrives. Demonstrationsprojekterne gennemføres i landsbyerne Todbøl, Frøstrup og Vestervig.

### Det gode liv ved kysten

Thisted har Danmarks bedste surferstrande og helt unikke fiskermiljøer. Det potentiale skal udnyttes til at gøre Thisted endnu mere attraktiv at besøge eller bosætte sig i. Projektet Det gode liv ved kysten vil demonstrere, hvordan eksisterende kulturmiljøer kan integreres i kommunens overordnede udviklingsstrategier og bidrage til kommunens udvikling som helhed. Projektet skal styrke de fysiske og organisatoriske rammer omkring surfermiljøerne og kystfiskerkulturen ved de tre strande Krik, Vorupør og Klitmøller. Gennem en arkitektkonkurrence skal der udarbejdes en fysisk helhedsplan for de tre strande, så der sikres sammenhæng i området, når det udvikles. Konkret skal der etableres nye faciliteter for fiskere, surfere og andre besøgende, der vil udnytte områdets muligheder for vandsport året rundt.



## Det sammenbundne Thy og Hannæs

Mange steder på landet er der stor efterspørgsel efter bedre adgang til naturen og bedre muligheder for at bevæge sig mellem hjem, skole og arbejde uden at skulle køre i bil. Det gælder også i Thisted, hvor de store afstande og den smukke natur gør det ekstra interessant at kunne bevæge sig i landskabet i andet end bil. Her skal projektet Det sammenbundne Thy og Hannæs demonstrere, hvordan der kan skabes øget sammenhæng og tilgængelighed mellem kommunens landsbyer, natur og kulturattraktioner. Projektet skal resultere i en strategi for, hvordan den rekreative infrastruktur for motionister, vandrere og cyklister i Thisted Kommune kan udvikles. Dette kan eksempelvis rumme et stinet, der forbinder ruterne langs Vestkysten med ruterne ved Limfjordskysten, stier i tilknytning til udvalgte landsbysamfund og forbindelser til Skov- og Naturstyrelsens arbejde med stinet i og omkring Nationalpark Thy.

## Det udvidede landsbysamarbejde

I takt med affolkning og faldende serviceniveau i mange landsbyer i yderområderne bliver behovet for nye netværk og samarbejde mellem landsbyer større. Kan flere landsbyer deles om de samme faciliteter, bliver mulighederne langt bedre. Måske med ny tilflytning til følge. Dette projekt skal vise, hvordan der kan skabes og udvikles sociale netværk og fællesskaber mellem flere landsbyer gennem etablering af et fælles mødested i form af et moderne forsamlingshus. Huset, der ligger i Bedsted, skal rumme en lang række funktioner og give plads til både lokale netværk og foreninger og udadvendte funktioner, som for eksempel henvender sig til fastboende og besøgende. Konkret vil projektet facilitere en proces for at styrke netværk på tværs af landsbyer og om- og opbygning af det fælles hus.



# Lolland

## Herregårdsarven - Lolland som herregårdsdestination

Et af Lollands store potentialer er de mange smukke og velholdte herregårde, der i endnu højere grad, end det er tilfældet i dag, kan virke som dynamoer for bosætning og turisme. Projektet vil med afsæt i det netværksarbejde, der er under etablering mellem en række herregårde på Lolland og i samarbejde med Reventlow-museet, bidrage til at udvikle og promovere Lolland som Danmarks herregårdsdestination nr. 1. De lollandske alper skal fungere som et forsøgsområde, hvor det oprindelige herregårdslandskab kortlægges og så vidt muligt genoprettes, og hvor der etableres en oplevelsesrute gennem herregårdslandskabet. Med sit fokus på herregårdslandskabet ligger projektet i forlængelse af Realdanias to øvrige store herregårdssatsninger, Fremtidens Herregård og Herregårdshaver.

## Bedre boliger – færre boliger

Overskuddet af boliger på Lolland er så markant, at problemet ikke alene kan løses med en offensiv bosætningspolitik. En anden type boligregulering er nødvendig. Den udfordring tager dette projekt fat på. Ved at udvikle metoder til at nedrive, omdanne og istandsætte tomme og forfaldne bygninger og grunde i landsbyen Birket og omegn, vil projektet vise, hvordan kommunen med en aktiv og helhedsorienteret indsats kan påvirke udviklingen i en positiv retning. Landsbyen Birket er udvalgt som forsøgslandsby, fordi der fra byen er let adgang til noget af den mest varierede natur i Lolland Kommune: Smålandsfarvandet og de naturskønne lollandske alper, samtidig med at byen er præget af en række af de udfordringer, som gælder generelt for Lollands landdistrikter: Mange ældre borgere, mange borgere uden bil og en stor andel af mindre og ældre boliger med installationsmangler.



## Sælg Lolland!

Med udgangspunkt i Knuthenborg Park og Safari vil projektet vise, hvordan en stor lokal aktør og turistattraktion kan bidrage positivt til udviklingen af omkringliggende arealer og byer i et landdistrikt. Landsbyerne Hunseby og Bandholm, der ligger på turisternes vej til Knuthenborg, skal udvikles til at være porte til og fra Lolland og som kulturhistoriske perler tiltrække både turister og tilflyttere. Ved at skabe synlige forandringer i lokalområdet vil projektet vise, hvordan man kan udnytte de lokale ressourcer til at skabe udvikling. Konkret skal der på baggrund af interessentinddragelse og borgerdialog udskrives en konkurrence om en helhedsplan for de to landsbyer, og med afsæt i denne plan skal der realiseres en række konkrete fysiske forbedringer af de to landsbyer, så området kommer til at fungere som et positivt visitkort for Lolland overfor Knuthenborgs mange besøgende.

## Energi til lokal udvikling

Mange steder på Lolland gennemføres der i disse år nyskabende forsøg med vedvarende energiaktiviteter. Brintteknologi, vindenergi og biomasse har allerede sat Lolland på energiens Danmarkskort. Med handlingsplanen Grøn Energi i Lolland-Falster og klimaaftaler med Danmarks Naturfredningsforening og Santa Cruz kommune i USA har Lolland Kommune markeret et højt ambitionsniveau. Dette projekt skal omdanne Horslunde til en bæredygtig energilandsby og give et imageløft til hele Lolland. Projektet bygger videre på Lollands store satsning på energiområdet og vil omsætte de store energivisioner til også at omfatte det almindelige hverdagsliv for borgerne. Ved at indgå lokale klimaaftaler mellem borgere og kommune skal projektet vise bæredygtige løsninger både i private hjem og landsbyens offentlige rum, for eksempel i forhold til renovering, dagligt energiforbrug og transport.



# Bornholm

## Den Svævende Sti

Cykelturisme har gennem mange år været en central del af Bornholms turismestrategi, og målet er at udvikle Bornholm til en af Europas fem bedste cykeldestinationer. Som cykelturist på Bornholm kan man opleve øens helt særlige skønhed og natur, og ideen med projektet Den svævende sti er, at det skal gøre det endnu mere attraktivt at være cykelturist på øen. Med projektet, som stadig er under udvikling, forbindes to eksisterende stier mellem Gines Minde og Jons Kapel som afløsning for den nuværende trappe, der besværliggør ruten mellem Rønne og Allinge. Stien, der skal slynge sig mellem trækrønerne i sprækkedalen, vil tilbyde en enestående mulighed for at opleve landskabet fra en ellers utilgængelig position samtidig med, at den i sig selv kan opleves som et stykke land art og et spektakulært vartegn for cykelturismen på øen og for Bornholm som turistdestination.

## Liv i Småbyerne

De bornholmske indlandssmåbyer har ikke samme åbenlyse herlighedsværdier som byerne ved havet eller samme muligheder for handels- og erhvervsliv som de lidt større byer på øen. De står derfor med de samme udfordringer som mange landsbyer i yderområderne. Projektet skal vise, hvordan bedre adgang til det åbne land og nye sociale samlingssteder kan være med til at gøre det mere attraktivt at bo i indlandssmåbyerne på Bornholm. Med forholdsvis beskedne økonomiske ressourcer, men stort lokalt engagement, skal der i Østermarie etableres en ny bymidte, der kan fungere som et nyt socialt samlingssted. Og rundt om Klemensker og Østerlars skal der etableres stier, der giver beboerne bedre adgang til den natur, de bor så tæt på, men desværre ikke har god nok adgang til.



## Portal til Almindingen

Dette projekt skal vise, hvordan man med lokal forankring og arkitektonisk nænsomhed kan skabe øget tilgængelighed til og formidling af et smukt naturområde. Almindingen og Ekko-dalen er et unikt nationalt naturområde i den indre del af Bornholm. Men der er brug for at forbedre adgangs- og ankomstforholdene og formidlingen af stedet for at give de besøgende den bedst mulige oplevelse. Konkret skal der laves en samlet plan for området, der kan give mere sammenhæng, og der skal etableres en form for fysisk portal til området, som kan bidrage til formidlingen af stedet og dermed til oplevelsen af området for de besøgende. Projektet udvikles og gennemføres i samarbejde med Skov- og Naturstyrelsen.



Landsbyer og landdistrikter i Danmarks yderområder forandres markant i disse år. Mens landbrug, fiskeri og industri mister terræn, kommer nye aktiviteter og ideer til. Der bliver færre landmænd og fiskere, men flere surfere og iværksættere. Skoler lukker, mens gårdbutikker åbner, og mikrobryggerier skyder op. Nogle huse bliver efterladt og forfalder, mens andre bliver anvendt på helt nye måder. Yderområderne oplever ændrede økonomiske og befolkningsmæssige vilkår, men er samtidig præget af en stor virkelyst.

Lolland Kommune, Thisted Kommune og Bornholms Regionskommune har etableret et partnerskab med Realdania med henblik på at vise, hvordan de nye udfordringer og muligheder kan danne afsæt for nye udviklingsstrategier i Danmarks yderområder. Dette gøres gennem en vifte af nytænkende demonstrationsprojekter, som skal inspirere andre, der arbejder med landdistriktsudvikling. Det hele er bundet sammen af en vision om, at de danske yderområder ikke skal opfattes som fattige udgaver af Danmarks storbyregioner, men som bæredygtige alternativer med egne kvaliteter og udviklingsmuligheder.

Denne publikation formidler projektdeltagernes erfaringer med udvikling af demonstrationsprojekterne. Samtidig præsenteres de konkrete projekter, som vil blive gennemført frem mod 2012, og som skal vise nye veje til udvikling i landsbyer og landdistrikter.

