



## Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer

Jørgensen, Gertrud

*Published in:*  
Kommuner på Forkant

*Publication date:*  
2017

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Jørgensen, G. (2017). Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer. I *Kommuner på Forkant: 25 lokale strategier viser nye veje* (s. 30-37)



## Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer

Jørgensen, Gertrud

*Published in:*  
Kommuner på Forkant

*Publication date:*  
2017

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Jørgensen, G. (2017). Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer. I E., R., & B. A. R. K. R. A. S. (red.), Kommuner på Forkant: 25 lokale strategier viser nye veje (Kapitel TEMA: Differentieret udvikling, s. 30-37)

PÅ  
FORKANT

# Kommuner på forkant

25 LOKALE STRATEGIER VISER NYE VEJE





# Kommuner på forkant

25 LOKALE STRATEGIER VISER NYE VEJE

**KOMMUNER PÅ FORKANT**  
**25 kommunale strategier viser nye veje**

© Erhvervsministeriet v/Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania

**Redaktion**

Erhvervsstyrelsen, KL, Realdania og BARK Rådgivning A/S

**Design og layout**

Le bureau ApS

**Tryk**

Tarm Bogtryk A/S

**Oplag**

1400

**ISBN**

978-87-93360-08-2

6	FORORD: Kommuner er kommet på forkant
9	Om kampagnen På forkant
12	25 kommuner viser nye veje
14	Læsevejledning
17	Strategiprojekternes baggrund og fokus

## TEMA: DIFFERENTIERET UDVIKLING

### 30 **Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer**

Af Gertrud Jørgensen, Københavns Universitet

38	Tre egnsprofiler sætter ny kurs for Faaborg-Midtfyn
41	Mariagerfjord sætter byerne forrest
44	Levende byer skal drive Frederikshavn
47	Naturen skal bringe Thisted på forkant
50	Klynger og netværk skal ruste Tønder til fremtiden
53	Kyst og bagland knyttes sammen i Gribskov
56	Nye byroller styrker Odsherred

## TEMA: BOSÆTNING

### 62 **Bosætning som strategisk omdrejningspunkt**

Af Thorkild Ærø og Hans Thor Andersen, Statens Byggeforskningsinstitut (SBI), Aalborg Universitet

72	Lejre skærper blikket på det gode landsbyliv
75	Klog brug af haller skal sikre Lemvigs lokalsamfund
78	Bosætning styrkes på Nordfyn
81	På hjemmebane i Vesthimmerland
84	Analyser styrker planarbejdet i Hjørring
87	Lolland i balance
90	Ringkøbing-Skjern skal være 'Naturens Rige'

## TEMA: ERHVERVSUDVIKLING OG TURISME

### 96 **Erhvervsudvikling og turisme i strategierne**

Af Pia Heike Johansen, Syddansk Universitet

106	Turisme og fødevarer skal styrke Læsøs fremtid
109	Lokal ildhu styrker Mors
112	Syddjurs på vej mod at blive 'Smart Community'
115	Bosætning og erhverv skal styrkes i Varde
118	Maritime erhverv skal løfte Ærø

## TEMA: INDDRAGELSE

### 124 **Inddragelse skaber ejerskab**

Af Lone Søderkvist Kristensen og Sara Folvig, Københavns Universitet

134	Fællesskabet omstiller Bornholm
137	Borgerne skal drive udviklingen i Faxe
140	Fælles om udvikling og velfærd i Guldborgsund
143	Rå kant og charme sætter retning for Halsnæs
146	Fælles fodslag i Jammerbugt Kommune
149	Frivillige ildsjæle udvikler Vordingborg

152	Kreditering, foto og illustrationer
-----	-------------------------------------







**FORORD:**

# KOMMUNER ER KOMMET PÅ FORKANT

**Hvordan kan man skabe en positiv udvikling i hele landet – også de steder, hvor vækst og udvikling ikke kommer af sig selv? Ét af svarene er, at kommunerne skal være 'på forkant'.**

I 2014 gik staten, KL og Realdania sammen om kampagnen På forkant. Gennem støtte til 25 strategiplaner har kampagnen sat fokus på, hvordan kommunerne uden for de store byer kan sætte gang i langsigtet tilpasning, omstilling og udvikling. Visionen var og er et Danmark i bedre balance, hvor ingen dele kobles af, og hvor man kan leve godt, virke og udfolde sig, uanset hvor i landet man vælger at slå sig ned.

Debatten tegner ofte et fejlagtigt billede af yderområderne, som er uden nuancer eller blik for særlige lokale eller regionale udfordringer og muligheder. Men ikke to kommuner er ens, og selv inden for de enkelte kommunegrænser kan der være store forskelle: Mens nogle kommuner mest af alt kæmper med affolkning og ændret demografi med flere ældre og færre børn og unge, oplever

andre kommuner byer i vækst, men også landområder med skrumpende landsbyer og tomme boliger.

Forskellene i muligheder og udfordringer kalder på forskelligeartede løsninger. Men én ting er sikkert. Alle egne af Danmark rummer kvaliteter og uforløste potentialer, der kan bringes i spil og bruges som springbræt til øget lokal livskvalitet og fremgang.

Det kan være naturen, der kan tiltrække turister og beboere. Det kan være borgerne, som booster lokal udvikling og troen på fremskridt gennem projekter, de selv driver og brænder for. Eller det kan være jorden, fødevarerne eller hæderkronede erhvervstraditioner, der genopfindes og bruges som afsæt for nye erhverv eller frivillige projekter.

Både internt og ude blandt borgerne har strategiarbejdet medvirket til, at man er begyndt at anskue kommunen på nye måder. Også blikket for, hvad de forskellige områder kan og skal, er skærpet. Ved at se nærmere på de enkelte egne og byers muligheder og potentialer er det blevet mere klart, hvordan man lokalt skal prioritere

mellem indsatser og lokalområder: Særlige funktionelle eller geografiske områder udpeges som kommunens lokomotiver, og det er her fra, udviklingen skal komme.

Flere kommuner er også begyndt at åbne for nye samarbejder. Med 2015-planstrategierne har fire ud af fem På forkant-kommuner integreret regionale samarbejder og indskriver sig i byregionen omkring landets fem største byer. Og der samarbejdes bredt. Om alt fra erhverv og bopædagogik til uddannelse, turisme, kultur og klima.

Men også forholdet til borgere og lokalsamfund er under udvikling. I flere strategier åbner kommunerne op for en højere grad af samarbejde på tværs af foreningsliv og civilsamfund, og nogle betoner borgernes eget ansvar for at bidrage til den lokale udvikling. Mange steder er en fælles vision skabt, som både kommune, borgere, erhvervsliv og andre aktører kan se sig selv i og bakke op om.

Med de 25 strategiplaner, som nu ligger klar, kommer vi ikke bare rundt i landet, men også i en række forskellige problemstillinger og tilgange. Det betyder, at vi står med

en bred palet af nye løsninger. Dermed kan de samlede resultater også bruges som inspiration for de fleste andre kommuner.

Det er glædeligt at se, at der i kommunerne er handlekraft og vilje til at tage fat og sætte fokus på den nødvendige omstilling og tilpasning, så vi kan forløse de mange potentialer, som er til stede i alle egne af Danmark.

Strategiplanerne er blot første led i et langt sejt træk, som skal løfte kommunerne uden for de store byer, og de konkrete resultater vil først vise sig henad vejen frem mod 2030. Foreløbig er nye redskaber taget i brug. Næste skridt er at omdanne planerne til konkrete prioriteringer, fysiske tiltag, erhvervsindsatser og borgerdrevne projekter. Nu skal strategierne ud og leve.

Så det er ikke nok at ønske god læselyst. Det kræver også handlelyst, hvis dette skal lykkes.

**Brian Mikkelsen**, Erhvervsminister

**Martin Damm**, Formand for KL

**Jesper Nygård**, Adm. direktør i Realdania





Fiskergade



# OM KAMPAGNEN PÅ FORKANT

På forkant er en kampagne, der skal styrke tilpasning, omstilling og udvikling i yderområderne. Målet er en positiv udvikling, som gavner hele Danmark i en situation, hvor særligt kommuner uden for de store byer præges af faldende befolkningstal og en voksende skæv demografi. Siden 2014 har kampagnen støttet udvikling af 25 langsigtede strategiprojekter i kommuner i yderområderne. Heraf er seks pilotprojekter.

Fælles for strategiprojekterne er, at de tager afsæt i et nøgternt og nuanceret syn på fremtidens udfordringer og sætter fokus på hver enkelt kommunes særlige udfordringer og potentialer.

Et partnerskab bestående af Erhvervsministeriet v/Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania står bag kampagnen, som blev lanceret i efteråret 2014 og afsluttet i foråret 2017.<sup>1</sup>

## DERFOR

Baggrunden for På forkant er et fælles ønske på tværs af partnerskabet om at se med nye øjne på konsekvenserne af de velkendte udfordringer i områderne uden for de store byer; fraflytning, færre unge og flere ældre, funktionstømte bygninger og nedslidte byer for blot at nævne nogle få.

Ved at støtte udvikling af langsigtede strategiprojekter med blik for lokale styrkepositioner og gennem et nuanceret blik på nødvendig tilpasning og omstilling, er håbet, at kommunernes planlægning og prioritering står styrket frem mod

2030. Samtidig er nye metoder, ny viden og nye erfaringer blevet udviklet og kan inspirere andre kommuner.

## HVEM KUNNE VÆRE MED?

Alle 56 LAG-kommuner - hvoraf seks kommuner allerede havde fået støtte til pilotprojekter - kunne søge om støtte fra kampagnen. Udbuddet var åbent: Kommunerne kunne byde ind med temaer og udfordringer, de fandt relevante. Projektstøtte blev ikke kun givet til traditionelle strategier, men også til nytænkende måder at imødekomme de udfordringer, kommunerne står overfor.

I udvælgelsen af strategiprojekterne blev vægten lagt på graden af udfordringer i den enkelte kommune, herunder befolkningstilbagegang, ændringer i befolknings sammensætning, stigning i andel af borgere uden for arbejdsmarkedet samt tab af arbejdspladser.

De udvalgte kommuner kunne få op til 500.000 kr. i støtte til ekstern rådgivning under forudsætning af, at de også selv afsatte midler til deres strategiprojekter. Hver kommune bidrog med 50 procent af projektets samlede sum, og heraf kunne op til halvdelen være i form af egne timer. En forudsætning for at være med var også, at kommunerne deltog i kampagnens netværksmøder og bidrog til udveksling af viden og erfaringer.

## PARTNERSKAB OG ORGANISERING

Kampagnens styregruppe bestod af repræsentanter fra partnerskabets organisationer: Holger Bisgaard, chef-

konsulent i Erhvervsstyrelsen, Marie Louise Madsen, kontorchef i KL, og Karen Skou, projektchef i Realdania.

Et sekretariat med to medarbejdere fra Erhvervsstyrelsen og bistand fra rådgivningsvirksomheden BARK Rådgivning har koordineret kampagneforløbet. KL har bidraget til kampagnen med udvikling af analyser og rapporter, der har kvalificeret grundlaget for kommunernes

strategiarbejde, blandt andet med fokus på demografi og befolkningsudvikling.

En faglig følgegruppe har derudover fulgt kampagne og strategiprojekter og bistået med viden og analyser undervejs. Følgegruppen bestod af lektor Pia Heike Johansen fra SDU, prodekan Thorkild Ærø fra Statens Byggeforskningsinstitut (SBI), Aalborg Universitet, samt lektor Lone Søderkvist Kristensen og professor Gertrud Jørgensen fra Københavns Universitet.

Følgegruppen har været med til at læse alle de færdige strategiplaner, samlet op på resultaterne og bidraget med artikler til denne publikation.

### KAMPAGNEN KORT FORTALT

- \* **Udvikling af 25 langsigtede strategiplaner:**  
Kampagnen har støttet 19 strategiprojekter og seks pilotprojekter med op til 500.000 kr. til ekstern rådgivning.
- \* **Netværks- og temamøder:**  
På fire netværksmøder har de deltagende kommuner udviklet og delt viden og metoder. Derudover satte tre temamøder fokus på borgerinddragelse, differentieret udvikling samt bosætning og alternative finansieringsmuligheder.
- \* **Kommunikation og formidling:**  
Kommunikation og formidling har også bidraget til at udbrede kommunernes erfaringer og resultater, bl.a. i form af konferencer, temamøder, kronikker og faglige artikler.
- \* **Analyser og viden:**  
En række analyser og publikationer har kvalificeret og inspireret grundlaget for kommunernes strategiarbejde.

Hent kommunernes færdige strategiplaner samt viden og analyser fra kampagnen på [www.påforkant.dk](http://www.påforkant.dk)

### KAMPAGNENS AKTIVITETER

En konference markerede starten på kampagnen, som også har omfattet en midtvejskonference og en afsluttende konference. I kampagnens levetid har minister, styregruppe og sekretariatet desuden deltaget i et særligt arrangement i forbindelse med Folkemødet 2016 og i eksterne konferencer og seminarer.

Derudover er en række netværks- og temamøder løbende afholdt for og med de deltagende kommuner. Til netværksmøderne har kommunerne udviklet og delt viden, metoder og tilgange fra strategiarbejdet.

De tre temamøder satte fokus på inddragelse og differentieret udvikling samt bosætning og alternative finansieringsmuligheder.

### EVALUERING

Kampagnen evalueres af Epinion. Formålet er at dokumentere effekterne af kommunernes strategiprocesser og skabe læring til fremtidige indsatser og partnerskaber. Evalueringen har pågået sideløbende med udar-

bejdelsen af denne publikation, og derfor har det været muligt at trække væsentlige pointer med ind i afsnittet 'Strategiprojekternes baggrund og fokus'. Evalueringen ligger klar i løbet af sommeren 2017 og vil være tilgængelig på [www.påforkant.dk](http://www.påforkant.dk).

#### ANALYSER OG VIDEN

Som led i kampagnen er udviklet en række analyser og publikationer, som deltagerkommunerne kunne gøre brug af undervejs:

- \* **'Det lokale Danmark' (2015):** En rapport med fokus på, hvordan vandringen fra land til by påvirker den lokale befolkningsudvikling, og hvilke ressourcer, befolkningen råder over. Rapporten går i dybden med seks temaer: befolkningstal, urbaniseringsgrad, fordelingen af unge og ældre, indvandring, befolkningsmæssig til- og afgang samt uddannelse, beskæftigelse, indkomst og sundhed. For hvert af temaerne giver rapporten et generelt billede af situationen, og udviklingen sammenlignes på tværs af kommunerne. Rapporten er udarbejdet af KL's analyseenhed.
- \* **'Data for kommunerne' (2016):** For hver af de delta-gende kommuner er udarbejdet en rapport, der følger hovedtemaerne i den overordnede rapport 'Det lokale Danmark' (se ovenfor). For hvert tema giver rapporterne et generelt billede af situationen på kommunalt niveau og sammenligner med Danmark som helhed, nabokommunerne samt de øvrige kommuner i På forkant. Rapporterne er udarbejdet af KL's analyseenhed.
- \* **'Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant' (2016):** En analyse, der går i dybden med bl.a. erhvervsstruktur, beskæftigelse og uddannelsesniveau i de deltagende kommuner. Erhvervsanalysen er et

værktøj, som omfatter overblik over arbejdspladser, erhvervsstruktur, beskæftigelse, socioøkonomisk status, uddannelsesniveau og iværksætteri samt en oversigt over de vigtigste nøgletal for hver kommune. For at fremhæve styrker, udfordringer og potentialer i På forkant-kommunerne sammenlignes udviklingen med udviklingen i hele landet. Erhvervsanalysen er udarbejdet i et samarbejde mellem Region Syddanmark og parterne bag På forkant.

- \* **'Fokus i planlægningen uden for de større byområder (2016)':** To analyser kaster lys over temaer, visioner og indsatsområder i planstrategierne for de deltagende kommuner i henholdsvis 2011 og 2015. Analyserne viser tendenser og tilgange på tværs af planlægningen og kan bruges af kommunale planlæggere og beslutningstagere til at planlægge udviklingen. De er begge udarbejdet af BARK Rådgivning A/S.

---

1 Ved kampagnens start bestod partnerskabet af det daværende Ministerium for By, Bolig og Landdistrikter, KL, Naturstyrelsen og Realdania. Folketingsvalget i 2015 betød en ændring i partnerskabet, som nu kom til at bestå af Erhvervs- og Vækstministeriet v/Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania. Med regeringsrokaden i 2016 består partnerskabet af Erhvervsministeriet v/Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania.

**1. BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE:** 25 organisationer, offentlige institutioner og politikere mødtes for at finde løsninger og udviklingsmuligheder på tværs af interesser.

**2. FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE:** Kommunen har udviklet strategier for tre egne med hver deres særlige potentialer og kvaliteter. Hver egen skal styrke sin egen profil for at forstærke kommunens samlede identitet.

**3. FAXE KOMMUNE:** Faxe Kommune skal være facilitator for borgerdrevet udvikling. Borgerne har fået medansvar for helhed, kvalitet og udvikling i deres eget lokalområde.

**4. FREDERIKSHAVN KOMMUNE:** Udfordringer og potentialer i Sæby, Skagen og Frederikshavn er i fokus i kommunens strategiplan. Målet er levende og attraktive byer, som trækker yngre generationer til.

**5. GRIBSKOV KOMMUNE:** Kysten skal kobles med baglandet, og kulturarv, natur og landskab forbindes med dagliglivet. Næste skridt er udvikling af fire konkrete 'landskabsstrøg.'

**6. GULDBORGSUND KOMMUNE:** Et 100-dages samskabelsesforløb har styrket kommunens samarbejde med borgerne om bedre og mere effektiv velfærd.

**7. HALSNÆS KOMMUNE:** Målet i Halsnæs er en langsigtet, farbar og realistisk vej med afsæt i kommunens særlige ståsted, kant og charme. Godt 600 borgere har været med til at udvikle planen.

**8. HJØRRING KOMMUNE:** Tre analyser af mobilitet, bosætning og civilsamfund er resultater af strategiprojektet. Dertil et potentialekatalog med idéer til konkrete indsatser.

**9. JAMMERBUGT KOMMUNE:** Gensidig åbenhed, lokalt ejerskab og forskellige fagligheder er byggeklodser i kommunens langsigtede udvikling.

**10. LEJRE KOMMUNE:** Et strategisk vidensgrundlag er fundament for udviklingen af kommunens 49 landsbysamfund. I fokus er det gode landsbyliv midt i naturen.

**11. LEMVIG KOMMUNE:** Bæredygtige lokalsamfund har brug for velfungerende fritidsfaciliteter, men ikke nødvendigvis alle de samme faciliteter alle steder. Lemvig vil tilpasse dem til den demografiske udvikling.

**12. LOLLAND KOMMUNE:** Kursen er sat mod en ø i strukturel balance. Fokus er ikke på traditionel vækst, men på livskvalitet og aktivering af borgerne.

**13. LÆSØ KOMMUNE:** Udvikling af turisme og fødevarer er indsatsområder, og kommunen vil bruge stødbundne ressourcer og lokale traditioner til at skabe et stabilt helårssamfund.

**14. MARIAGERFJORD KOMMUNE:** Strategiplanen viser, hvordan særlige steds kvaliteter kan udnyttes strategisk – til gavn for både by og land. Fire hovedbyer skal være dynamoer for hele kommunen.

**15. MORSØ KOMMUNE:** Fremtidens bæredygtige bosætning, samskabelse, turisme og erhverv er i fokus i strategiplanen, som også prioriterer kommunens indsats og sætter ord på øens særlige DNA.

**16. NORDFYNS KOMMUNE:** Den færdige strategiplan har givet kommunen et redskab til at prioritere mellem områderne, så de rette indsatser kan lægges de rette steder.

**17. RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE:** Strategiske pejlemærker og en ny fælles kernefortælling er ramme om Ringkøbing-Skjern Kommunes udvikling frem mod 2030.

**18. SYDDJURS KOMMUNE:** Udrulning af fibernet blev anledning til en strategi, som udstikker retningen frem mod 2030. Syddjurs skal være et Smart Community, hvor digital teknologi er fundamentet for nye løsninger.

**19. THISTED KOMMUNE:** Strategiplanen tager afsæt i naturen som en samlende kraft, der skaber fælles identitet, oplevelser, turisme, erhvervsliv, vindenergi.

**20. TØNDER KOMMUNE:** Klynger og netværk skal skabe grobund for strategisk tilpasning og robuste lokalsamfund. Lokale aktører skal kittes sammen om fælles mål, projekter og indsatser.

**21. ODSHERRED KOMMUNE:** Ikke alle byer skal kunne alt. Odsherreds strategiprojekt har tydeliggjort og redefineret kommunens forskellige byroller og hjulpet i prioriteringen af, hvor der primært skal sættes.

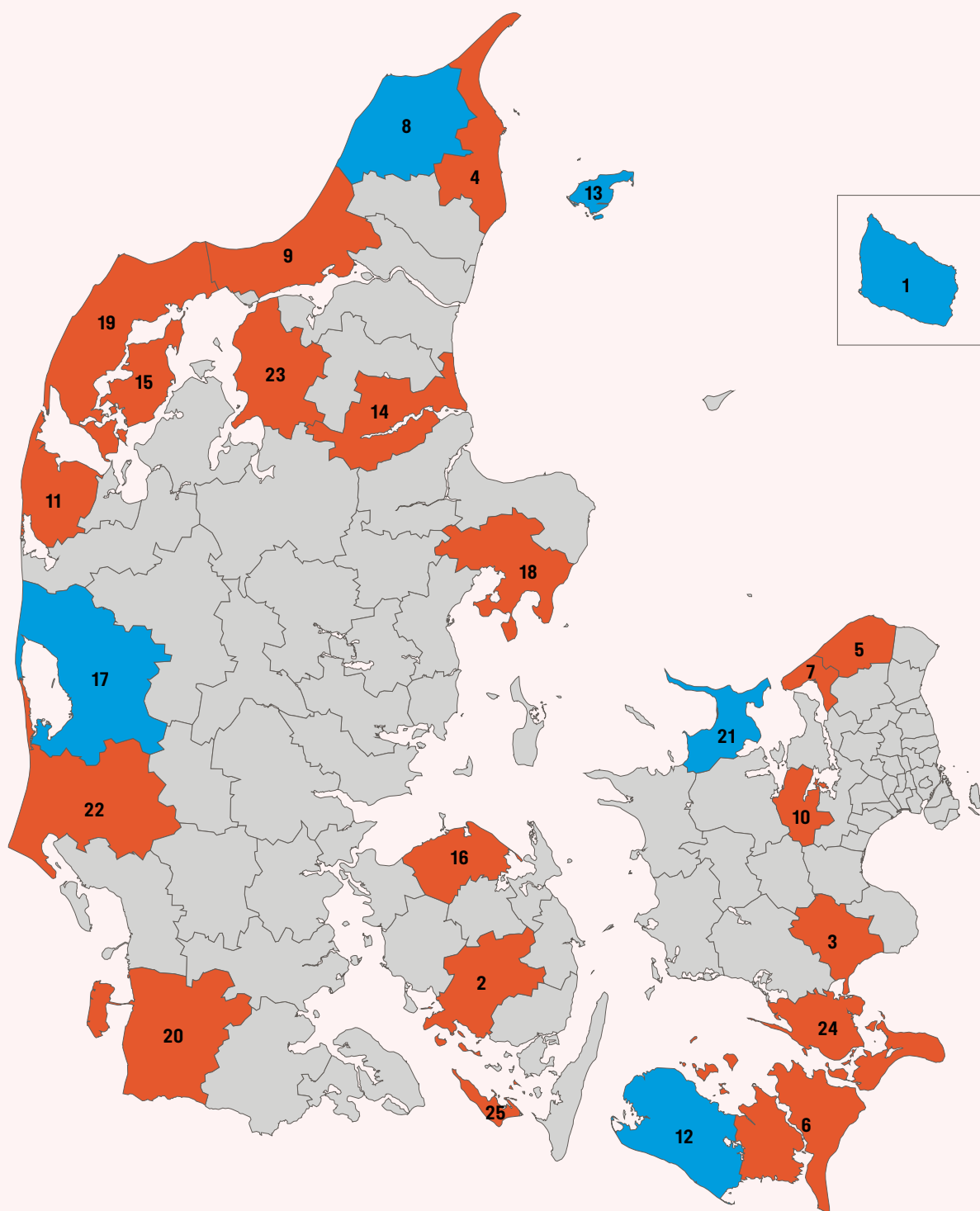
**22. VARDE KOMMUNE:** Landbrugets forbindelse til det lokale liv, turismen og naturen skal genskabes, og samtidig vil kommunen sætte fokus på integration af østeuropæiske medarbejdere.


**23. VESTHIMMERLANDS KOMMUNE:** En ny differentieret bosætningsstrategi baserer sig på lokalområdernes særlige potentialer. Kommunen har bl.a. undersøgt, hvor forskellige typer af borgere gerne vil bo.

**24. VORDINGBORG KOMMUNE:** Samarbejdet mellem kommune og lokale kræfter er optimeret og formet til en fælles og effektiv indsats.

**25. ÆRØ KOMMUNE:** Øens maritime traditioner og kompetencer skal være springbræt for en positiv omstilling, som bl.a. skal trække nye iværksættere til øen og gøre den til Østersøens bedste destination for lystsejlere.

## 25 KOMMUNER VISER NYE VEJE



 Pilotprojekter

# LÆSEVEJLEDNING

Det følgende kapitel 'Strategiprojekternes baggrund og fokus' præsenterer og opridser kort tværgående erfaringer og pointer fra strategiprojekter og publikationens ekspertartikler. Disse har fire overordnede temaer, nemlig

- \* **Differentieret udvikling**
- \* **Bosætning**
- \* **Erhvervsudvikling og turisme**
- \* **Inddragelse**

I de efterfølgende kapitler præsenteres kommunernes strategiprojekter efter de fire overordnede temaer.

Hvert tema introduceres af en ekspert, og derefter følger korte projektbeskrivelser. Kommunerne har bidraget med resumeer af egne projekter, og sekretariatet har efterfølgende redigeret materialet.

Ekspertartiklerne ser på tværs af strategiprojekterne med fokus på dem, som i særlig grad har behandlet det pågældende tema. En del af strategiprojekterne har arbejdet med flere af de fire temaer, som derfor går igen i artiklerne – fx har næsten alle arbejdet med inddragelse. Der ligger formentlig i alle kommunerne en (lang) række andre strategier og udviklingsplaner, som supplerer strategiprojektet.

- \* Professor Gertrud Jørgensen, Københavns Universitet, introducerer temaet om **differentieret udvikling**.

Hver projektbeskrivelse suppleres af en faktaboks, som blandt andet viser kommunens befolkningsudvikling, gennemsnitlige kompetencegivende uddannelsesniveau og aldersfordeling. Data kommer fra Danmarks Statistik (indbyggertal, kompetencegivende uddannelse, aldersfordeling), 'Det lokale Danmark' (befolkningsudvikling) og 'Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant' (arbejdspladser i kommunen, fuldtidsarbejdspladser inden for en time og erhvervspecialisering).

Lands gennemsnittet ser således ud:

INDBYGGERE I 2016:

**58.200**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**2,08 %**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 65 %**

**Over 65 år 18 %**

<b>Differentieret udvikling</b>	Faxe, Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Jammerbugt, Lejre, Mariagerfjord, Morsø, Nordfyn, Thisted, Tønder, Vesthimmerland og Vordingborg. Odsherred Kommune har deltaget som pilotprojekt.
<b>Bosætning</b>	Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Guldborgsund, Halsnæs, Jammerbugt, Lejre, Lemvig, Mariagerfjord, Nordfyn, Syddjurs, Thisted, Tønder, Varde og Vesthimmerlands. Hjørring, Lolland og Ringkøbing-Skjern kommuner har deltaget som pilotprojekter.
<b>Erhvervsudvikling og turisme</b>	Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Jammerbugt, Lejre, Morsø, Syddjurs, Thisted, Tønder, Varde og Ærø. Læsø Kommune har deltaget som pilotprojekt.
<b>Inddragelse</b>	Faxe, Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Guldborgsund, Halsnæs, Jammerbugt, Lemvig, Mariagerfjord, Morsø, Nordfyn, Syddjurs, Thisted, Tønder, Varde Vesthimmerlands, Vordingborg og Ærø. Bornholm Regionskommune har deltaget som pilotprojekt.

Figur 1: Strategitema og kommuner

- Artiklen følges af beskrivelser af strategiprojekterne i Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Mariagerfjord, Thisted, Tønder og Odsherred kommuner. Se side 30-58.
- \* **Bosætningstemaet** behandles af prodekan Thorkild Ærø og forskningschef Hans Thor Andersen, Statens Byggeforskningsinstitut (SBI), Aalborg Universitet. Beskrivelser fra Lejre, Lemvig, Nordfyns, Vesthimmerlands, Hjørring, Lolland og Ringkøbing-Skjern Kommuner følger artiklen. Se side 62-92.
  - \* **Erhvervsudvikling og turisme** er i fokus i artiklen fra lektor Pia Heike Johansen, Syddansk Universitet. Særligt Morsø, Syddjurs, Varde, Ærø og Læsø kommuner har arbejdet med dette tema. Se side 96-120.
  - \* Og ikke mindst skriver lektor Lone Søderkvist Kristensen og forskningsfuldmægtig Sara Folvig, Københavns Universitet, om borgerinddragelse. Strategiprojekterne i Faxe, Guldborgsund, Halsnæs, Jammerbugt, Vordingborg og Bornholms kommuner har haft særligt fokus på inddragelse og samskabelse. Se side 124-151.
- Seks pilotprojekter, der blev sat i gang inden kampagnens start i december 2014, er ikke behandlet i ekspertartiklerne. Pilotprojekterne er gennemført i Bornholms Regionskommune, Ringkøbing-Skjern, Hjørring, Læsø, Odsherred og Lolland kommuner. Overordnet har pilotprojekterne dog arbejdet med de samme temaer som de øvrige strategiprojekter.







# STRATEGIPROJEKTERNES BAGGRUND OG FOKUS

**På forkant-kommunerne er udfordret af bl.a. befolkningsnedgang og urbanisering, men graden af udfordringer varierer fra kommune til kommune - og fra område til område inden for den enkelte kommune. Forskellene kræver ny viden, nye metoder og nye arbejdsformer - og ændringer i planlægning og prioritering. Netop det er fællesnævner for de 25 strategiprojekter, der nu er gennemført som en del af På forkant.**

## YDEROMRÅDERNE HAR FORSKELLIGE UDFORDRINGER

De 25 kommuner, som har deltaget i På forkant, har det til fælles, at de ligger i den del af Danmark, som kan betegnes som yderområderne. Ved første øjekast er der mange ligheder mellem rammevilkår, muligheder og udfordringer, men kampagnens analyser og strategiprojekter viser også, at der på nogle områder er store forskelle fra kommune til kommune. Selv inden for den enkelte kommune kan der være store variationer. Med andre ord: Yderområderne kan ikke betragtes under ét, og derfor er der brug for forskelligartede løsninger.

Én tendens går dog igen: Generelt er der blevet færre borgere i kampagnens deltagende kommuner. Og mens antallet af borgere over 65 år er vokset markant, er der blevet færre børn og yngre erhvervsaktive borgere – en udvikling, der udfordrer kommunernes økonomi.

Alle deltagende kommuner er også mærket af de senere årtiers urbanisering. Der er blevet færre borgere i landdistrikterne, og faldet er størst i de kommuner, som i forvejen er hårdest udfordret af befolkningsnedgang. Især flytter de unge mellem kommunerne og mod de største byer. Mange kommuner oplever også en stigende intern urbanisering, hvor borgerne rykker sammen omkring de store byer, mens det tynder ud i landdistrikterne. Det skal dog bemærkes, at urbaniseringen er lavere end i de fleste andre EU-lande – faktisk befinder Danmark sig i den nederste tredjedel.<sup>1</sup>

Samlet set bor kun 17 procent af den danske befolkning i de 25 kommuner, som har deltaget i På forkant. Kommunerne tegner sig til gengæld for 38 procent af det samlede areal i Danmark. Befolkningstætheden er således lavere med et gennemsnit på 59 borgere pr. kvadratkilometer mod 139 borgere pr. kvadratkilometer i resten af landet<sup>2</sup>.

Ledigheden i På forkant-kommunerne er relativt lav, og der er flere selvstændige erhvervsdrivende end i resten af Danmark. Især yderområdernes nystartede, livsstilsbaserede virksomheder er bedre til at overleve. Der er ofte tale om virksomheder, som knytter sig til oplevelsesøkonomierhvervet og hellere vil samarbejde i klynger end selv vokse sig større<sup>3</sup>.

Gennem de sidste 10 år er pendlingen steget i På forkant-kommunerne, og bortset fra i Frederikshavn og Thi-

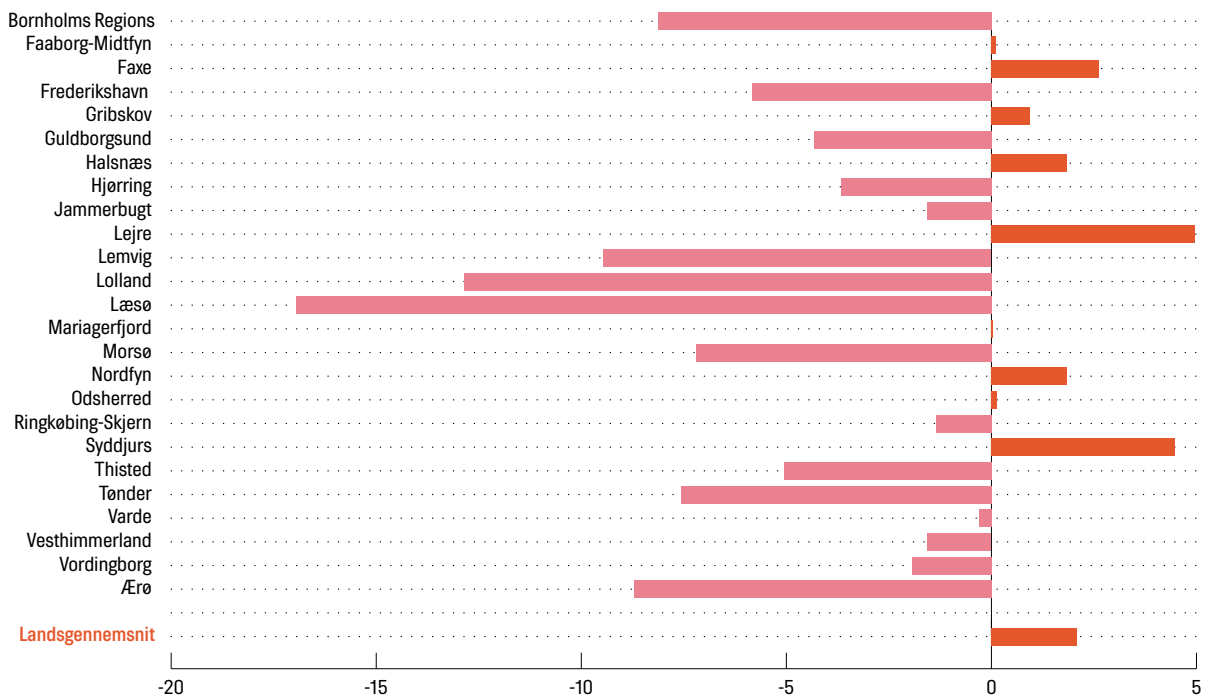


Fig. 2 Befolkningsudvikling fra 2005-2014

sted er udpendingen større end indpendlingen.<sup>4</sup> Dette betyder, at disse to kommuner afskiller sig fra resten ved at have et arbejdspladsoverskud.

En afgørende forskel mellem kommunerne er deres placering i forhold til storbyområderne, og de fordele og udfordringer, som følger med – både når det gælder adgang til arbejdspladser og overordnet infrastruktur.

For kommuner, der ligger langt væk fra de større byområder og deres pendlingsopland gælder det, at de er nødt til at opretholde flere typer servicefunktioner. Det kan medføre en større variation i lokale arbejdspladser, men vil samlet set betyde ringere adgang til arbejde end i de kommuner, der ligger tæt på storbyens mange tilbud. Især den østlige del af Sjælland og kommunerne i Sønderjylland har adgang til et stort udbud af arbejdspladser, dog inklusive dem, der befinder sig syd for den tyske grænse. Især har borgerne i det nordvestlige Jylland og øerne begrænset adgang til jobmuligheder.<sup>5</sup>

#### SÅDAN PRIORITERES ANALYSE, VISION OG INITIATIVER

I arbejdet med strategiplanerne har kommunerne vægtaget analyse, vision og konkrete initiativer forskelligt. Nogle kommuner har den overordnede fremtidsvision som dynamo, mens andre forholder sig mindre eksplicit til det visionære niveau og har i stedet arbejdet med fx borgernes ønsker eller kommende projekter.

For mange fylder selve analysen eller diagnosen meget. Selve erkendelsen af kommunens situation og italesættelsen af muligheder og udfordringer har flere steder været en drivkraft i projektet - og en vigtig del af resultatet.

#### FIRE TEMAER GÅR IGEN

Kommunernes strategiprojekter har haft forskellige fokusområder, og samlet set er et bredt spektrum af temaer berørt. Særligt fire går igen, nemlig:

1. Differentieret udvikling
2. Bosætning



Fig. 3 Aldersfordeling i 2016

■ 0 - 14 år i 2016  
■ 15 - 65 år i 2016  
■ Over 65 år i 2016

3. Erhvervsudvikling og turisme
4. Inddragelse

Mange kommuner tager flere af temaerne op i deres projekter, og ofte er der et stort overlap imellem dem.

### 1. Differentieret udvikling

Strategiarbejdet har mange steder resulteret i differentiering af strategiske indsatser i forskellige egne. Differentieret udvikling går især igen i 13 af kampagnens strategiprojekter. I et vist omfang er de differentierede strategier udtryk for en genbearbejdning af kommunegrænserne, som de var før 2007. Arbejdet med geografisk differentiering kan ses som en måde til at ansue de nye, store kommuner i deres helhed på, men med respekt for de enkelte egne.

Hvor differentieret politik tidligere blev opfattet som politisk forskelsbehandling af lokalområderne, har strategiarbejdet og systematiske analyser af lokalom-

råderne været med til at legitimere forskellige tilgange til forskellige områder. På den måde har På forkant hjulpet flere kommuner til at erkende, at lokalområderne er forskellige og derfor skal behandles forskelligt. I langt de fleste tilfælde hænger differentiering også sammen med borgerinddragelse, fordi inddragelse af borgerne i kommunens forskellige egne understøtter tænkningen i forskelligheder.

Fire forskellige former for differentiering kan ses på tværs af strategiplanerne:

- \* **Geografisk differentiering**, som betyder, at kommunen udvikler skræddersyede udviklingsspor for de enkelte lokalområder med afsæt i de særlige muligheder og udfordringer, som findes her – fx i forhold til den regionale struktur.
- \* **Differentiering mellem forskellige bytyper med forskellige fremtidige roller**. I flere kommuner bliver de

---

## \* I flere kommuner bliver de største byer – hovedbyerne – sat i spil som vækstlokomotiver

---

største byer – hovedbyerne – sat i spil som vækstlokomotiver. Dette sker ofte i en anerkendelse af, at by og land er hinandens forudsætninger og styrkes hovedbyerne, så øges også livskvaliteten i byernes opland.

- \* **Differentiering mellem forskellige typer af småbyer, landsbyer og klynger.** Nogle kommuner har arbejdet med forskellige typer af småbyer, landsbyer eller klynger.
- \* **Differentiering med fokus på forskellige typer af konkrete eller mentale landskaber.** Det kan være ved at udpege nye landskabelige sammenhænge, hvor sammenkobling skal understøtte udviklingen af lokale kvaliteter.

### 2. Bosætning

Bosætning har været et gennemgående tema i stort set alle strategiprojekterne, og 14 af de deltagende kommuner har arbejdet specifikt med til- og fraflytning. En tilbagevendende ambition er at skabe rammer for Det Gode Liv og gøre enkeltområder mere attraktive. Nogle kommuner har udpeget nye målgrupper, som potentielt kan trækkes til. Andre vil arbejde med forskønnelse. Og endnu andre har særligt fokus på civilsamfund og nær-demokrati.

Tilliden til, at de større byer kan og skal fungere som motor for kommunernes bosætning er et tilbagevendende tema i flere strategier. Virkemidler afhænger af bystørrelsen, men kan fx være større tætheder med en kompakt by, plads til butikker, men også med fokus på at

knytte by og natur bedre sammen. Nærheden til storbyen og vækstområder anvendes også som en klar driver for bosætning i nogle kommuner.

Bosætning som en form for kommunal empowerment går igen. Tilpasning, omstilling og nedjustering har længe været på dagsordenen flere steder, og i disse kommuner er man bevidst om, at samskabelse og udvikling af nye lokale løsninger er afgørende for at skabe en bæredygtig kommune på langt sigt. Det handler om at opnå bred tillid til, at man lokalt kan gøre en forskel og lykkes.

Udvikling af ny viden, visioner og strategier har også fungeret som springbræt for bosætningsindsatsen og matcher formålet med kampagnen om at opnå en ny forståelse af kommunens samlede situation og stedbundne potentialer. Mange kommuner mangler et kollektivt og kvalificeret kendskab til reelle muligheder og udfordringer for bosætning, og derfor har flere fx produceret lokalatlas.

Strategiplanerne fokuserer i mindre grad på de lokale boligmarkeders karakter og sammensætning som udbuddet af boliger. Nogle strategier anbefaler at gennemføre detaljerede og konkrete analyser af det lokale boligmarked, og denne type analyser vil med stor fordel kunne bidrage til at nuancere billedet af boligsituationen.

Enkelte kommuner har valgt at sætte fokus på boligforsyningen, boligmarkedet og boligbehovet. Her baseres kommunens strategi fx på beregninger af, hvor stort boligbehovet forventes at blive fremover, og hvordan det vil fordele sig på forskellige boligtyper og geografiske

delområder. Foreløbige erfaringer tyder også på, at der ikke er så mange tiloversblevne boliger i yderområderne som tidligere antaget.

Enkelte strategiplaner har arbejdet med potentielle tilflyttere og fraflytteres relation til stedet, fx fra opvækst, ferie eller efterskoleophold. Her handler det om at oparbejde og bevare relationer gennem gode oplevelser og nære dette særlige kendskab. For at vække målgruppens interesse vil flere kommuner satse på fx en mere digital formidling af egnen, en effektiv velkomstpakke og en aktiv bosætningskonsulent.

Også naturen og landskabets herligheder er virkemidler til bosætning. Det kan være gennem sammenhængende 'landskabsstrøg', naturnære boliger og bedre adgang til netop naturen.

Og ikke mindst vil flere kommuner arbejde med at øge den sociale sammenhængskraft ved at facilitere nye lokale fællesskaber. Her bliver en højere grad af målgruppeorientering dog hurtigt nødvendig. Tilflyttere har typisk forskellige interesser og kan ikke betragtes under ét.

### 3. Erhvervsudvikling og turisme

Erhvervsudvikling og turisme har kun været hovedtema i enkelte af kommunernes strategiplaner. Til gengæld rummer flere strategiplaner indsatser, der skal styrke kommunen som turismedestination – i samspil med lokalmiljøet og hverdagslivet og med adgang til naturen, eksisterende turismefyrtårne og lokale fødevarer virksomheder. Andre kommuner vil tiltrække kvalificeret arbejdskraft eller udvikle maritime erhverv. 11 kommunestrategier indeholder et element af erhvervsudvikling og/eller turismeplaner.

Overordnet peger kampagnens erhvervsanalyse på en ændret erhvervsstruktur i yderområderne med færre store arbejdspladser, men med flere nye mindre virksomheder. Især bliver der flere selvstændige inden for de oplevelsesøkonomiske erhverv – og særligt kvinderne er i front.

Et gennemgående træk i kommunernes strategier for erhvervsudvikling er da også, at de bygger på nye iværksættere. På den måde følger strategierne op på undersøgelser,

der viser, at mange små virksomheder kan udfylde tabet af de større industriarbejdspladser. Med få undtagelser er strategierne dog ikke særligt præcise på, hvordan kommunerne kan fremme iværksætteri. De færdige strategiplaner viser også, at kommunerne arbejder målrettet for at sikre en stabil erhvervsudvikling, og at de har øje for, at erhvervsudviklingen kan tage nye retninger. Hver på deres måde har kommunerne indarbejdet de stedbundne ressourcer som en vigtig parameter for iværksætteri og for koblinger mellem iværksætteri og bosætning.

Flere strategiplaner viser, at kommunerne har accepteret, at nye brancher er ved at tage over efter de tunge industrierhverv, som i højere grad havde brug for ufaglært arbejdskraft. Og ikke mindst viser strategiplanerne, at kommunerne søger at understøtte virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft gennem fx nye uddannelsstilbud og andre strategiske tiltag, som kan være med til at tiltrække og fastholde unge borgere. Derfor er uddannelsesinstitutioner da også at finde blandt de tilbagevendende temaer – et strategisk greb, som kan være med til at understøtte innovationen blandt eksisterende erhverv og fremme erhvervsudviklingen.

Natur- og landskabsafhængige erhverv involverer ikke kun primærproduktion og turismeerhverv. I godt halvdelen af de 11 kommunestrategier fungerer natur- og landskab som grobund for erhvervsudvikling, men primært inden for specialiseret småskala-produktion og friluftsbaserede virksomheder. Strategierne inden for småskala-landbrug er et alternativ for det økonomisk trængte landbrugserhverv og imødekommer også en øget efterspørgsel på bedre adgang til natur og landskab i landbrugslandet.

Flere af strategierne inddrager redskaber til at starte erhvervsklynger, fx omkring netværksdannelse og innovation. De lokale erhvervsamarbejder indgår i identitetsopbygning i de enkelte lokalsamfund, fx inden for maritime erhverv, natur eller landskab.

Ni kommunestrategier indeholder turismeplaner, og otte af disse har fokus på bedre at udnytte eksisterende turismefyrtårnes potentialer. Målet er at få nye turismesegmenter til at komme og at få turisterne til at blive lænere, end de gør i dag.

Kommune	Indbyggere	Arbejdspladser i kommunen	Fuldtidsarbejdspladser inden for en times kørsel
Faaborg-Midtfyn Kommune	51.600	18.700	129.000
Faxe Kommune	35.600	11.900	655.000
Frederikshavn Kommune	60.200	27.800	125.000
Gribskov Kommune	41.100	12.600	713.000
Guldborgsund Kommune	61.000	23.100	76.000
Halsnæs Kommune	31.000	8.500	709.000
Jammerbugt Kommune	38.500	14.100	160.000
Lejre Kommune	27.300	7.500	807.000
Lemvig Kommune	20.400	9.600	84.000
Mariagerfjord Kommune	42.100	19.500	364.000
Morsø Kommune	20.600	9.200	85.000
Nordfyns Kommune	29.300	9.800	163.000
Syddjurs Kommune	41.900	14.100	197.000
Thisted Kommune	44.000	22.300	51.000
Tønder Kommune	37.900	16.500	205.000
Varde Kommune	50.300	21.600	176.000
Vesthimmerlands Kommune	37.300	16.900	232.000
Vordingborg Kommune	45.800	16.400	152.000
Ærø Kommune	6.300	2.300	1.400

Fig. 4 Arbejdspladser i kommunen pr. indbygger

Strategierne giver generelt udtryk for, at nøgleaktører og erhvervslivet har været inddraget i udviklingen af erhvervsudviklingsstrategierne. Et øget samarbejde mellem aktører fra planlægningen, lokalt erhvervsliv og LAG'ere vil i de fleste kommuner øge forankringen og indgår også som et element i flere handlingsplaner.

#### 4. Inddragelse

Aktivt medborgerskab er en forudsætning for vellykket omstilling og udvikling. Borgerne er i høj grad kommet på banen i flere kommuner, og der er udviklet nye metoder til inddragelse.

Inddragelse har været gennemgående i alle kommunernes strategiprojekter. Nogle kommuner har haft stort fokus på at inddrage borgere, erhvervsliv eller institutioner i processen, fx gennem byvandring, workshops eller interviews med nøglepersoner. Andre har primært arbejdet med nye former for samarbejde og borgernes medansvar for den lokale udvikling. En stor andel af kommunerne har brugt inddragelse som et redskab til at udarbejde strategierne og vil nu arbejde videre med at styrke det lokale samarbejde.

Forskellige typer af inddragelse er sat i spil i projekterne. For nogle strategiprojekter gælder det, at inddragelsen er sket ved at arbejde borgere og andre interessenters behov, interesser, værdier og idéer direkte ind i beslutninger og handlinger. Men inddragelse kan også have et mere specifikt fokus på at mobilisere politikere og andre forvaltninger, end den som var ansvarlig for strategiarbejdet. Og endelig har nogle projekter helt eller delvist undersøgt, hvordan man som offentlig myndighed kan blive bedre til at inddrage og samskabe.

Ser man på tværs af alle inddragelseserfaringer, ser det ud til, at formålet med borgerinddragelsesindsatsen ofte netop har været at skaffe forskellige former for viden om borgernes syn, værdier og præferencer, og det kan betyde, at det – til trods for det inddragende arbejde – kan være en udfordring at skabe tilstrækkeligt ejerskab til strategierne hos borgerne. Men på sigt vil netop ejerskabet være nødvendigt mange steder, fordi mange

kommuner satser på samskabelse og samarbejde med borgerne i den senere implementeringsfase. Omvendt ser det ud til, at de kommuner, som har haft fokus på differentieret udvikling i mere udtalt grad, har inddraget borgerne i udviklingen af strategi og vision.

En kommune har arbejdet med collective impact-metoden og samlet en række forskellige organisationer, offentlige institutioner og politikere for at finde løsninger og udviklingsmuligheder på tværs af interesser. Andre kommuner har brugt hele eller dele af deres strategi til at undersøge og afdække mulighederne for samarbejde og samskabelse og/eller udvikle modeller for borgerinvolverende processer. Her har strategiprojektet være en anledning til at sætte fokus på mulighederne for nye samarbejdsformer og fællesskaber i relation til løsning af aktuelle problemstillinger og samskabelse som begreb. En vigtig læring er, at samskabelse kun er én blandt mange former for samarbejde, og at samskabelse kræver nye roller i forhold til både politikere, embedsværket, borgere og interesseorganisationer.

En anden central erfaring er, at samskabelse ikke kan forceres. Der skal være momentum eller et åbent vindue. Hvis et sådant momentum ikke findes, skal man overveje om projektet skal droppes, eller man skal være indstillet på, at projektet skal have tid til at modnes.

I kommuner, hvor målet var at udvikle en samarbejdsstruktur og samarbejdsstruktur for arbejdet mellem kommune og borgergrupper, har strategiprojektet typisk haft fokus på at skaffe sig viden om feltet, hvordan samarbejdet foregår i dag, og hvad der sker i lokalsamfundene, men det har også inkluderet et kompetenceforløb. Formålet var at udvikle borgere og kommunale medarbejders kompetencer og roller. Her er en central konklusion, at fælles kommunal forståelse for det lokale samarbejde er vigtig, og at en sådan forståelse ikke bare skabes én gang for alle, men løbende skal være et opmærksomhedspunkt.

Et vigtigt element i strategiprocesser, som dem, der er gennemført i På forkant, er, at de er godt forankret i den politiske virkelighed. Inddragelse i det politiske system

og forvaltningen har stor betydning for ejerskabet til den færdige strategi. Politisk ejerskab er vigtigt, fordi det styrker iværksættelse af strategien, dels som pejlemærke for udvikling, dels gennem prioritering og igangsættelse af projekter og andre initiativer.

Kampagnens evaluering viser i øvrigt, at størstedelen af kommunerne vurderer, at den politiske forankring er relativt høj, men at der er betydelige variationer kommunerne imellem. Til gengæld er alle strategier stærkt forankret i kommunens administration, især i ledelsen. Og derudover er det et markant resultat, at strategiprojekterne har styrket planafdelingernes arbejde og mulighed for at sætte dagsordenen, både internt og eksternt.

## Kommunernes udbytte

### FORBEDRET VIDENSRUNDLAG

For alle strategiplanerne gælder det, at de er baseret på indsamling af nye data, der gør det muligt at opdage forskelle inden for kommunens grænser. At styrke viden om lokale udfordringer og potentialer for at skabe et stærkere fundament for kommunale prioriteringer og planprocesser. Ny viden er formentlig det mest markante udbytte af strategiarbejdet på kort sigt. Især i kommuner med begrænsede ressourcer, både økonomisk og medarbejdermæssigt, har strategiarbejdet givet luft til et omfattende lokalt analysearbejde. Sammen med de analyser

I arbejdet med strategiplanerne har kommunerne vægtet analyse, vision og konkrete initiativer forskelligt. Nogle kommuner har den overordnede fremtidsvision som dynamo, mens andre forholder sig mindre eksplicit til det visionære niveau og har i stedet arbejdet med fx borgernes ønsker eller kommende projekter. For nogle fylder selve analysen eller diagnosen meget. Selve erkendelsen af kommunens situation og italesættelsen af muligheder og udfordringer har flere steder været en drivkraft i projektet og en vigtig del af resultatet.

og data, der er stillet til rådighed fra kampagnen, giver analysearbejdet et markant forbedret vidensgrundlag for planprocesserne.

### FÆLLES FORSTÅELSE AF UDFORDRINGER OG MULIGHEDER

Strategiprojekterne viser, at en lang og omfattende proces typisk skal til, hvis man skal opnå en kollektiv forståelse af udfordringer og muligheder. I dag – 10 år efter kommunalreformen – har hovedparten af de deltagende kommuner stadig behov for og stor glæde af at kortlægge situationen med tilhørende opbygning af fælles forståelse.

Flere kommuner er ved at finde deres ben efter strukturreform og efter tabet af store arbejdspladser inden for fx industrien. Men heldigvis ser det ud til, at forandringerne fører til en ny selvforståelse. Flere steder har strategiarbejdet betydet, at gamle skel og kommunegrænser er udvisket, og en fælles vision er skabt.

### FIRE TYPER VIDEN

I kampagnens evaluering giver kommunerne udtryk for, at de har fået fire nye overordnede typer af viden.

FOR DET FØRSTE kan halvdelen af kommunerne fortælle, at projektet og arbejdet med strategien har været med til at sætte retning, både politisk og for borgerne. Det er sket gennem konkret viden, som hjælper med at fokusere på udvalgte problemstillinger og beslutte, hvilken vej man skal gå.

FOR DET ANDET melder syv kommuner, at strategiprojektet har givet ny viden på tværs af forvaltningerne i kommunen og har været med til at skabe nye forbindelser på tværs af områder i kommunen, både geografisk og mellem forskellige erhverv.

FOR DET TREDJE giver en tredjedel af kommunerne udtryk for, at deltagelsen i På forkant har bidraget med ny viden og inspiration til at løse udfordringerne. Især de øvrige kommuner i kampagnen og eksterne konsulenter har været kilder til inspiration. Det, at der kom nogen









udefra og så på kommunen med friske øjne, har givet nye perspektiver på udviklingen.

OG FOR DET FJERDE fremhæver seks af kommunerne, at projektet har skabt viden om og relationer til lokalområdets aktører. Kommunikationsveje mellem kommune og lokalområder er blevet enklere, og nye tiltag til inddragelse er udviklet.

#### NYE ARBEJDSFORMER OG METODER

Blandt kampagnens mål var, at projekterne skulle udvikle nye metoder og arbejdsformer, og overordnet set er dette lykkedes. Samlet set melder størstedelen af kommunerne, at de har udviklet og arbejdet med – for dem – nye metoder og arbejdsformer i processen, især i forbindelse med borgerinddragelse.

Der er tale om metoder rettet mod kommunens dialog med borgerne, hvor et bredt udsnit af forskellige værktøjer er udviklet. 'Værktøjskassen' rummer traditionelle værktøjer uden direkte eller med mindre personlig kontakt og mere kreativ inddragelse - gennem fx workshops, roadtrips med busser, borgerambassadører og meget andet. Men projektet har også ført til nye måder at arbejde med planlægning på. Det kan være i form af nye teoretiske metoder, fx samskabelse, og nye former for kommunikation mellem forvaltninger og institutioner til borgere og virksomheder. Værktøjer spænder fra case-materiale, der viderformidler den nye borgerinddragesmetode til andre forvaltninger, til profilbeskrivelser og konkrete statistikværktøjer i Excel

#### ÆNDRINGER I PLANLÆGNINGEN

I flere af de kommuner, hvor fokus er rettet mod stedbundne kvaliteter og nye bystrukturer, vil kommuneplanen repræsentere en helt ny måde at tænke byplanlæg-

ning på. Størstedelen af kommunernes projektledere forventer da også, at man om 10 år vil kunne se aftryk af strategien i kommuneplanen. Flere peger på, at bosætning i fremtiden vil understøtte en højere prioritering af borgerdrevne forslag og projekter. Andre fremhæver, at bosætning vil få en højere prioritering, hvor strategien danner grundlag for, hvordan kommunen fx fordeler faciliteter til fritidsaktiviteter og infrastruktur.

Med andre ord: Nu, hvor strategiprojekterne er gennemført, begynder arbejdet med at omsætte dem til konkrete handlinger. Så kommunerne også i fremtiden kommer på forkant.

- 
- 1 Danmarks Statistik
  - 2 Beregninger på baggrund af Danmarks Statistik
  - 3 Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant, Region Syddanmark
  - 4 Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant, Region Syddanmark
  - 5 Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant, Region Syddanmark



# TEMA

## Differentieret udvikling





**GERTRUD JØRGENSEN,**  
Københavns Universitet

# Differentieret udvikling som svar på yderområdernes udfordringer

Flere kommuner arbejder med differentieret udvikling i den langsigtede planlægning af hele kommunen. Professor Gertrud Jørgensen skriver om 13 strategiplaner, som gør netop det. Hun peger på fire definitioner på differentieret udvikling: 1) Geografisk differentiering, 2) Differentiering mellem bytyper og byroller, 3) Differentiering mellem forskellige typer af småbyer, landsbyer og klynger og 4) Landskabsbaseret differentiering.

En del af På forkant-kommunernes planstrategier har arbejdet med differentieret udvikling. De har 'gjort forskel' mellem forskellige geografiske områder eller forskellige bytyper for på den måde at kunne 'se' og anerkende forskelligheder inden for de store kommuner og fokusere på de forskellige områder eller bytypers specifikke potentialer.

Denne artikel er baseret på i alt 13 kommuner i På forkant-kampagnen, som har arbejdet med differentieret

udvikling, nemlig Faxe, Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Jammerbugt, Lejre, Mariagerfjord, Morsø, Nordfyn, Thisted, Tønder, Vesthimmerland og Vordingborg. Blandt dem findes både kommuner med positiv og negativ befolkningsudvikling<sup>1</sup> og både urbaniserede og mere rurale kommuner<sup>2</sup>.

Seks af kommunerne (Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Lejre, Mariagerfjord, Nordfyn og Vesthimmerland) ligger inden for en af de store byers pendlingsoplande,<sup>3</sup> og Faxe og

---

**\* Byer er generelt 'drivere' for udvikling, og de større byer er længe blevet betragtet som funktionelle byregioner.**

---

Vordingborg ligger begge inden for den ydre ring af peri-urbane områder rundt om København<sup>4</sup>. Kommuner nær store pendlingsoplande har naturligt nok en høj udpendling (over 30 procent), mens Frederikshavn, Morsø, Thisted og Tønder har en udpendling på under 30 procent. Dermed synes de at være meget mere uafhængige af storbyerne<sup>5</sup>. De kommuner, der har arbejdet med differentiering, er altså meget forskellige i en byregional sammenhæng.

#### BYER SOM 'DRIVERE'

Byer er generelt 'drivere' for udvikling<sup>6</sup>, og de større byer er længe blevet betragtet som funktionelle byregioner eller såkaldte Functional Urban Areas<sup>7</sup>. Begrebet dækker byområdet og dets opland, der funktionelt fungerer som et samlet byområde, uanset at det består af flere byer og mellemliggende landområder. Den tyske forfatter Th. Sieverts døber det netop Zwischenstadt – mellembyen – og lægger vægt på beskrivelsen af byregioner, der omfatter by, land og forstad<sup>8</sup> som dynamiske, 'uordentlige' størrelser. Flere af På forkant-kommunerne ligger inden for et funktionelt byopland og som en del af Zwischenstadt.

Andre forskere lægger vægt på, at landdistrikterne i de funktionelle byregioner ikke bare er vedhæng, men integreret i de udviklingsprocesser, der har betydning for hele regionen<sup>9</sup>. Og andre igen peger på, at de bynære landområder (urban hinterlands) er nødt til at udvikle og tilpasse sig vidensamfundet<sup>10</sup>.

#### GEOGRAFISK DIFFERENTIERING PÅ BASIS AF FUNKTIONELLE BYREGIONER

Nogle kommuner har arbejdet med geografisk differentiering baseret på, at forskellige af kommunens områder indgår forskelligt i den nærmeste storbys funktionelle byregion. Det gælder naturligt nok især de storbynære kommuner.

En del kommuner arbejder med konkrete analyser af egen placering i et regionalt storbylandskab (fx Nordfyn, Faaborg-Midtfyn, Vesthimmerland, Mariagerfjord, og til dels Faxe). Nordfyn er et godt eksempel på en kommune,

#### HVAD ER DIFFERENTIERING I DE 13 STRATEGIER?

1. Geografisk differentiering betyder, at det geografiske territorium inddeles i forskellige dele med forskellige udviklingspotentialer.
2. Differentiering mellem forskellige bytyper med forskellige roller i den fremtidige kommunale struktur.
3. Tematisk differentiering mellem forskellige typer af småbyer, landsbyer eller klynger ud fra deres karakteristika og udviklingsmuligheder.
4. Landskabsbaseret differentiering med afsæt i forskellige typer af konkrete eller mentale landskaber.



VELKOMMEN

DE 7 SØGNE



der med basis i nyindsamlet statistik re-definerer, sig selv med en ny opdeling af kommunen i deloplande, der hver især defineres i forhold til adgangen til Odense og Trekantområdet. Faaborg-Midtfyn differentierer også mellem tre forskellige områder i kommunen, hvoraf det ene er defineret som et sydligt forstadsbånd til Odense, og der redegøres bl.a. for de forskellige områders erhvervsudviklingspotentialer. Det er dog ikke klart, hvordan netop forstadsbåndets erhvervs- og bosætningspotentialer direkte kobles til bynærheden.

Vesthimmerlands bosætningsundersøgelse peger frem imod en bystruktur, der hænger de fire hovedbyer op på forskellige storbyoplande, og redegør for de forskellige udviklingspotentialer.

Mariagerfjord Kommune har især fokus på en indre defineret differentiering, men inden for rammerne af byregionale forudsætninger, fx nærhed til andre større byer og opkobling på højklasset offentlig transport.

Det kan undre, at de sjællandske kommuner ikke i særligt stort omfang arbejder med den byregionale kontekst i form af Københavnsregionens store indflydelse. Faxe Kommune nævner det flere gange, både som en underliggende forudsætning og i forbindelse med enkelte byer (fx Haslev, Faxe Ladeplads), men geografi indgår ikke som et overordnet strategisk tema. Også Lejre Kommune har nærheden til København og rollen som boligopland for København som en grundlæggende forudsætning for strategiarbejdet, men det indgår ikke direkte i den differentiering af landsbyerne, som er Lejres hovedmål med strategiplanen. Og Gribskov, der ligger inden for den formelle hovedstadsregion, har valgt et andet, mere internt tema om sammenknytning mellem kyst og bagland.

#### DIFFERENTIERING AF BYER OG DERES ROLLER I DEN FREMTIDIGE KOMMUNALE STRUKTUR

Nogle kommuner har arbejdet med geografisk differentiering på baggrund af kommune-interne styrker og en indre kommunal logik (fx Frederikshavn, Mariagerfjord, Thisted).

Frederikshavn og Mariagerfjord fokuserer på de største byer og arbejder med deres roller i kommunens bymønstre, bl.a. for at fastslå at de forskellige byer i kommunen

har forskellige roller - ikke mindst kommunens 'hovedstad', som har en særlig rolle i bystrukturen, men med respekt for at andre tidligere hovedbyer kan have eller opnå andre distinkte roller.

Frederikshavn er måske det klareste eksempel, hvor kommunens tre hovedbyer tildeles hver sin rolle. Rollefordelingen er baseret på lokale dialoger, og strategiens væsentligste drivkraft synes at være, at de tre byer skal opfattes som forskellige, men ligeværdige. Visionen er, at byerne fremover vil 'spille på samme hold' fremfor at konkurrere indbyrdes.

I Mariagerfjord benyttes strategien til at fastslå Hobros rolle som ledende by, mens de øvrige tildeles hver deres roller med forskellige bosætningskvaliteter. Også Thisted Kommune fremhæver investeringer i kommunens hovedby som nødvendige og ønsker at prioritere dem for at sikre en god udvikling i hele kommunen. Andre kommuner fremhæver (bevidst?) ikke hovedbyen som noget strategisk specielt. Det gælder fx Faxe, Nordfyn, Faaborg-Midtfyn.

#### DIFFERENTIERING MELLEMLER FORSKELLIGE TYPER AF SMÅBYER, LANDSBYER OG KLYNGER

Nogle kommuner arbejder med en tematisk differentiering af småbyer / landsbyer / lokalsamfund (Lejre, Morsø, Thisted, Tønder). Udgangspunktet er de lokale/kommuneinterne forskelle og roller snarere end større regionale sammenhænge, men med en tydelig baggrund i de regionale udfordringer som På Forkant-kommunerne typisk står overfor, fx med befolkningsnedgang og afledte problemer med at opretholde offentlig og privat service.

Byer eller klynger defineres ud fra forskellige karakteristika og udviklingsmuligheder. Meningen er, at småbyerne senere skal 'vælge', hvilken type, de ønsker at tilhøre og forfølge de udviklingsperspektiver, der følger med. Et eksempel er Tønder, som meget fint gør rede for, hvilke typer kommunale initiativer og investeringer, der knytter sig til de forskellige klyngetyper. Lejres strategi har udelukkende fokus på småbyer og landsbyer. De skelner mellem de lidt større bysamfund, landsbyer, vejbyer og sommerhusbyer, der hver for sig rummer forskellige udfordringer og potentialer. Konkrete mål og indsats er knyttet til hver landsbytype.

### LANDSKABSBASERET DIFFERENTIERING

Gribskov og Jammerbugt kommuner arbejder med en landskabsbaseret differentiering. I Gribskov leder det strategiske fokus på sammenhængen mellem kyst og bagland til en ganske eksplicit strategiplan for fire landskabelige forbindelser, der kan styrke sammenhængen.

Jammerbugt arbejder snarere med en slags mentale landskaber, der er knyttet til det lokale naturgrundlag og kulturelle ressourcer – eller stedbundne potentialer - men som dog ikke er geografisk helt specifikke. Udviklingspotentialer og indsats for de forskellige landskabstyper udpeges. Tønders landskabsklynger er også baseret på det lokale landskabs ressourcer og på relativt overordnede geografiske udpegninger, fx 'Tøndermarsken' og 'Vadehavsområdet'.

### DIFFERENTIERING SOM ANERKENDELSE AF FORSKELLE

I et vist omfang er de differentierende strategier udtryk for en gen-bearbejdning af kommunegrænserne fra før 2007. Man kan se arbejdet med geografisk differentiering som en vej til at se de nye store kommuner i deres helhed, men med respekt for de enkelte dele. I nogle kommuner fastslår strategien det nye kommune-centers rolle som drivkraft i kommunens udvikling, men anerkendelse af tidligere kommune-centre i deres nye roller synes også at være en væsentlig del af projektet (fx Frederikshavn, Mariagerfjord, Faaborg-Midtfyn, Faxe, Vesthimmerland). Nordfyn skriver direkte, at arbejdet med geografisk differentiering i forhold til den byregionale kontekst har været et redskab til at komme ud over en fastlåst opfattelse af de forskellige dele af kommunen og etablere et mere tidssvarende billede.

Differentiering og borgerinddragelse hænger i de fleste tilfælde meget tæt sammen, idet inddragelse af borgerne i forskellige dele af kommunen understøtter tænkningen i forskelligheder. En kommune skriver fx: "De forskellige deltagere så området på forskellig vis, og det betød, at vi fik andre syn på, hvordan området opfattes. Hvordan forskellige aktører ser området. Rigtigt vigtigt med perspektiver udefra og fra 'kanten' af områderne."

Næsten alle strategier er udviklet med forskellige former for inddragelse: ved workshops i lokalområder (fx Mariagerfjord, Faxe, Vordingborg, Jammerbugt), interviews

med nøglepersoner (fx Thisted, Gribskov), inddragelse af politikere i workshopform (fx Morsø). I Morsø synes selve processen med at drøfte scenarier at være vigtigst: det, at man kunne drøfte scenarier og udvælge ét af dem at arbejde videre med, synes at have været et vigtigt resultat i sig selv.

I Vordingborg har arbejdet med tre specifikke områder været middel til at opnå et overordnet strategisk mål om en bedre samarbejdskultur mellem lokalrådene og den kommunale forvaltning. Differentieringen udtrykker sig derfor ikke særligt tydeligt i en spatial strategi, men bruges som en måde at komme i dialog med lokalråd og høste erfaringer. Erfaringer, som bruges til at udvikle den kommunale administration med fokus på bedre samarbejdskompetencer. Faxe var ligeledes et dialogprojekt, men med flere byer og mere konkrete resultater for hver by – en ganske imponerende kortlægning af de små bysamfunds fremtidsønsker.

### DATAGRUNDLAG OG ANALYSER

Alle strategiplaner er baseret på indsamling af nye data, der gør det muligt at opdage forskelle inden for kommunens grænser.

Data kan være statistikbaserede analyser af fx boligpriser, tilgængelighed, flyttømestrene og scenarier for serviceniveau (Vesthimmerland, Nordfyn, Tønder) med så høj detaljering, at det er muligt at skelne mellem kommunens forskellige dele. Det synes at have givet disse kommuner en stor sikkerhed i deres problemformulering og inspiration til strategien.

Andre har etableret et datagrundlag gennem workshops med beboere eller andre aktører i lokalområderne (fx Frederikshavn, Jammerbugt, Mariagerfjord, Faaborg-Midtfyn, Faxe, Vordingborg) eller interviews (Thisted, Gribskov), hvilket giver en anden form for lokalt baseret og oplevet viden.

Tilsyneladende er der ikke nogen klar sammenhæng mellem kvaliteten af strategien (her forstået som sammenhængen mellem analyse, vision og konkrete initiativer), og om kommunen har benyttet kvantitative eller kvalitative data. Begge dele fungerer. Det færdige resultat handler mere om, hvorvidt kommunerne er i stand til



at løfte deres data (kvantitative eller kvalitative) til et strategisk niveau og skabe sammenhæng.

[Lejre Kommune har arbejdet med tematisk differentiering af småbyer og lokalsamfund.](#)

Thisted har, som den eneste af de 13 kommuner, en international eksempelsamling til inspiration med i sit videngrundlag. Det spiller godt sammen med Thisted Kommunes løsningsorienterede, snarere end problemorienterede, tilgang til strategiplanen.

#### ANALYSERNES ROLLE FOR STRATEGIERNE

For nogle kommuner er selve erkendelsen af forskelle - beskrivelsen og italesættelsen af dem og det at opnå en konsensus - et vigtigt resultat. Det gælder fx Faxe, Faaborg-Midtfyn, Frederikshavn, Mariagerfjord, Nordfyn, Tønder, Vesthimmerland og Vordingborg. Nogle bærer analysen ret direkte over i en spatial strategi, fx Nordfyn. Andre synes tilfredse med at lade analysen tale for sig selv og udvikler kun en svag strategi og handlingsplan, som man dog nemt kan forestille sig i et fremtidigt arbejde. Det gælder fx Vesthimmerland.

Faaborg-Midtfyn viser, hvordan en initial problemforståelse og følgende analyse kan lede meget direkte til en vision. En forforståelse af de tre delområder i kommunen, Forstadsbåndet, Faaborg-egnen og Ringe-egnen, leder til en analyse og beskrivelse af kvaliteter i delområderne. Analyse og beskrivelser er baseret på workshops i de enkelte delområder, og visionen styrker og udvikler disse oplevede kvaliteter og potentialer.

Faxe og Vordingborg kommuner anvender data meget konkret, og går meget direkte til "lokale ønsker fra borgerne" i deres strategi. De går direkte til et projektniveau, hvor problemer og løsninger - med få undtagelser - er meget lokale, og ikke klart indgår i en bredere strategisk tænkning. For begge kommuner hænger dette sammen med, at strategien simpelthen er at komme i dialog

med borgerne og 'se' og forstå de enkelte småbyers problemer og ønsker fra et lokalt perspektiv.

### KONKRETE INITIATIVER TIL OPFØLGNING

Kommunerne arbejder med forskellige opfølgninger, som kan sammenfattes i fire typer af handlingsspor, der på forskellig vis understøtter den differentierede udvikling: Forankring, borgerdrevne projekter og facilitering, kommunale investeringer og eksternt lobbyarbejde.

- \* **FORANKRING:** Flere kommuner vil udnytte det ændrede mindset til at integrere og forankre projektsresultaterne i den løbende kommuneplanlægning som en slags en 'ny normal'. Flere kommuner nævner, at resultaterne skal ind i planstrategi, hovedstruktur (fx udpegninger), nye delområdeplaner, lokale udviklingsplaner, landdistriktspolitik og etablering af udviklings- og omdannelseslandsbyer (fx Mariagerfjord, Frederikshavn, Nordfyn, Morsø, Thisted). Tønder Kommune nævner fx specifikt, at man ønsker at lempe administration af fx sommerhusbestemmelser og lade den kommunale naturforvaltning støtte op om strategien.
- \* **BORGERDREVNE PROJEKTER OG FACILITERING:** Nogle kommuner lægger en stor del af arbejdet over til borgerne selv (fx Faxe, Faaborg-Midtfyn, Jammerbugt, Thisted, Tønder). Dette hænger delvis sammen med dataindsamling, og den måde strategierne er skabt på. Der, hvor strategierne er stærkt baseret på bidrag fra borgerne, opfattes strategiprojekterne som et samskabt idé- eller projektkatalog. Der er allerede nedsat borgergrupper, som forventes at bære projekter videre (og i mange tilfælde har stillet op til at gøre det). Borgerne har fået oplysning om, hvordan de søger fondsmidler o.l., og dette suppleres af flere kommuner med tilbud om koordinering og facilitering af kommende initiativer eller lokal organisering, fx i form af kommunal embedsmandstid (fx Faxe, Faaborg-Midtfyn, Frederikshavn, Morsø, Tønder og Vordingborg).

I nogle strategier leder dette dog til et lidt svagt strategisk fokus, dvs. en manglende prioritering af projekterne. Strategiplanenes resultater kan dermed blive meget afhængige af, hvilke projekter borgerne har foreslået, og om der kan findes ekstern (fonds)-

finansiering, tilsyneladende uden at der har fundet en systematisk diskussion sted af, hvilke projekter der er de vigtigste for strategien. Står dette som den eneste implementeringsstrategi, kan det svække den differentierede tilgang, som bliver stærkt afhængig af eksterne betingelser.

- \* **INVESTERINGER:** Nogle kommuner stiller op med kommunale investeringer af forskellig slags: Nordfyn nævner kollektiv transport, Tønder nævner sti-projekter, Mariagerfjord små investeringer i fx adgang til natur. Der er ikke tale om store ny-investeringer, men dog en ambition om at om dirigere almindelige kommunale investeringer og drift, så de understøtter strategien. Det må dog forventes, jf. punktet om forankring ovenfor, at kommende kommunale investeringer prioriteres, så de understøtter den differentierede tilgang. Det gælder fx Thisted Kommunes ønske om at prioritere investeringer i Thisted by, som kan gavne hele kommunen.
- \* **POLITISK LOBBYARBEJDE:** Det kan undre, at kun én kommune nævner politisk lobbyarbejde og samarbejde med nabokommuner som en handling til at gennemføre strategien. Mariagerfjord vil samarbejde med naboerne om udviklingen i den østligste del af kommunen og vil arbejde for bedre togforbindelser i Arden.

### DIFFERENTIERING I STRATEGISK PLANLÆGNING

Man kan beskrive strategisk planlægning som et samspil mellem vision, analyse og konkrete initiativer og erfaringer, som medvirker til at udfylde og genskabe visionen over tid, alt sammen med udgangspunkt i en kollaborativ tilgang<sup>11</sup>.

De fleste strategiplaner har en klar sammenhæng mellem analyse og vision. Generelt har den differentierede tilgang, hvor der arbejdes med forskelle og dermed prioritering, bidraget til at styrke den strategiske tænkning. Nogle kommuner er stærkere på analysen, andre på visionen, og for nogle kan man spørge om visionerne styrede analysen eller omvendt. Nogle arbejder meget strategisk derved, at de er i stand til både at holde et overordnet fokus og arbejde med detaljer. Mariagerfjord er et godt eksempel.

Strategiplanernes svageste punkt er – med få undtagelser – handlingssporet, måske på grund af den ganske hurtige færdiggørelse af planerne. Den borgerdrevne tilgang har mange kvaliteter for den differentierede tilgang i form af lokal forankring og engagement, men kan også svække det strategiske fokus, hvis der mangler en prioritering og understøttelse af de projekter, som især understøtter strategien.

To gode eksempler på, at kommunale initiativer indgår i planens handlingsdel, kunne være Nordfyn og Tønder kommuner – her er formuleret klare og realistiske handlinger, som det ligger inden for kommunernes kompetencer at arbejde med. Nordfyns Kommunes formulering: "Vi skaber / investerer i / giver plads til / arbejder for..."

er en fin måde at signalere, at kommunen tager ansvar - ansvar, både for strategien og handlingssporet.

Arbejdet med differentieret udvikling giver god mening, da mange af kommunerne er relativt store og med store forskelligheder i landskabstyper, bytyper og tilgængelighed til større byer. Det er grebet meget forskelligt an, men i alle tilfælde er det lykkedes at fokusere på de potentialer som forskellige egne eller bytyper har. Ofte i en kombination af et overordnet strategisk greb, kombineret med viden fra lokalområderne. Generelt er visioner og strategier ganske pragmatiske. Det giver håb om, at de kan give grobund for handling, hvor man med relativt små midler kan dreje udviklingen i en positiv retning - selv i de kommuner hvor den demografiske udvikling er mest kritisk.

---

1 Det Lokale Danmark, udgivet af Realdania, KL, Miljøministeriet og Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter fig 4.1

2 Det Lokale Danmark, udgivet af Realdania, KL, Miljøministeriet og Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter fig 5.1

3 Thomas Thorsen, Anne Kaag Andersen og Mathilde Lund Holm 2016: Færre og større pendlingsområder. DST Analyse 23. Nov 2016, Danmarks Statistik. <http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=28054>

4 Christian Kjær Monsson 2015: Resilience in the city-core and its hinterland: The case of Copenhagen. Local Economy, vol. 30, 2: pp. 191-214. First Published February 24, 2015.

5 Det Lokale Danmark, udgivet af Realdania, KL, Miljøministeriet og Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter fig. 9.9.

6 Hansen, HK & Winther, L 2012, The urban turn: cities, talent and knowledge in Denmark. Aarhus Universitetsforlag.

---

7 Se fx OECDs opgørelse af danske funktionelle byregioner: <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/functional-urban-areas-all-denmark.pdf>

8 Thomas Sieverts: Zwischenstadt. Zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land, Braunschweig: Vieweg 1997 ISBN 3528061189

9 Hoggart, K. (2005): The city's hinterland – dynamism and divergence in European urban territories. Routledge.

10 Christian Kjær Monsson 2015: Resilience in the city-core and its hinterland: The case of Copenhagen. Local Economy, vol. 30, 2: pp. 191-214. First Published February 24, 2015.

11 Kühn, M. (2010). Strategic planning: approaches for the regeneration of shrinking cities in eastern Germany. RSA annual international conference 2010. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.7108&rep=rep1&type=pdf>



**Vi har opnået det, vi søgte, nemlig at få beskrevet, hvordan vores forskellige egne - hver på deres måde - kan fastholde borgerne og trække nye til.**

HELENE BÆKMARK, KOMMUNALDIREKTØR I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

## Tre egnsprofiler sætter ny kurs for Faaborg-Midtfyn

Med strategiprojektet har Faaborg-Midtfyn Kommune udviklet strategier for tre egne med hver deres særlige potentialer og kvaliteter. Nu skal hver egn styrke sin egen profil for at forstærke kommunens samlede identitet og bosætning.

### FORSKELLIGE EGNE, FORSKELLIGE MULIGHEDER

Fem tidligere kommuner udgør tilsammen Faaborg-Midtfyn Kommune. Den er geografisk stor, og borgerne oplever, at der er markant forskel på de forskellige egnes muligheder og kvaliteter. Mens nogle kan se frem til øget bosætning, er andre ramt af tilbagegang.

Med strategien 'På Forkant – By- og Egnprofiler' satte kommunen sig for at belyse hver egns potentialer og kendetegn og omsætte begge dele til visioner, der kan bruges lokalt og på kommuneniveau. Målet er at tiltrække 2000 flere borgere inden 2030.

### FLERE NIVEAUER FOR BORGERINDDRAGELSE

Startpunkt var kommunens udviklings- og planstrategi fra 2015 med analyser. Forløbet blev bygget op om fem faser, som både borgere og rådgivere har bidraget til:

Fase 1 bestod af research og mapping, 24 kvalitative interviews og inddragelse af tre skoleklasser. Fase 2 hjalp hver egn med at udvælge stedbundne kvaliteter og udvikle lokale visioner. Fase 3 samlede borgerne til en workshop, og by- og egnsprofilerne blev præsenteret på de sociale medier. I fase 4 blev profilerne omsat til ord og præsenteret for kommunalbestyrelsen. Fase 5 satte fokus på at forvandle profilerne til handlinger og borgerdrevne projekter.

Borgerinddragelsen er sket løbende og på flere niveauer: To borgere sad med i styregruppen, og udvalgte borgere og aktører stillede op til interviews og workshops. Undervejs fik kommunens borgere mulighed for at byde ind via de sociale medier og på lokalrådsmøder. Og ikke mindst tog forvaltningen på vogntur rundt i kommunen med dagsstop i 12 byer, hvor by- og egnsprofilerne blev





præsenteret for borgerne. Kommunalbestyrelsen har fulgt projektet fra sidelinjen og diskuteret resultaterne undervejs.

### TRE EGNE

Gennem hele forløbet var fokus rettet mod målet om at fastholde og tiltrække borgere med afsæt i lokale forhold og potentialer. Tre egne er udvalgt og udviklet, og for hver egn er grundlæggende værdier og potentialer beskrevet:

- \* Forstadsbåndet, hvor nærheden til Odense, fællesskaberne og naturen skal drive udviklingen. Her skal adgangen til Odenses mange muligheder styrkes, og kreative og bæredygtige lokalmiljøer skabe grobund for 'det nære'.
- \* Ringe-egnen skal være stedet for samarbejde, handling og skaberlyst. Events og andre tiltag skal gro i en stadig lokal ånd, og nye initiativer udvikles på tværs af lokalråd, erhverv, borgere og foreninger.
- \* På Faaborg-egnen skal udsyn og pionerånd udvikle nye muligheder for at benytte og beskytte den mangfoldige natur og opdyrke nye forretningsområder i pagt med netop naturen.

På Ringe-egnen skal nye tiltag udvikles på tværs af bl.a. lokalråd, borgere og foreninger. Her landsbyklyngen Gislev.

Processen har ændret kommunens tilgang fra at se by- og egnsprofilerne som selvstændige søjler i bosætningsindsatsen til at være en integreret del af det

### HOVEDTEMAER

- \* Stedbundne kvaliteter
- \* Særlige vilkår og muligheder
- \* Mulige forcer til at fastholde og tiltrække borgere
- \* Nye former for inddragelse og samskabelse
- \* Inddragelse af nye borger og interessenter

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, udvalgsformand og medlem af kommunalbestyrelsen, koncernchef, direktør, kommunaldirektør, afdelingsleder for planlægning, stabschef, udvalgte borgere samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Urban Goods har rådgivet projektet.



Faaborg-egnens borgere har let adgang til natur, kultur og billedskønne bymiljøer.

samlede arbejde. Egnsp profilerne skal nu føres videre i arbejdet med et program for realisering af kommunens udviklingsstrategi.

Derudover er et inspirations- og handlingskatalog udviklet med idéer til initiativer, som lokale borgere har taget ansvar for. Udfordringen er dog at sikre, at de mange gode idéer også bliver ført ud i livet, og her har kommunen en vigtig rolle som koordinator og igangsætter. Forvaltningen arbejder nu på at få den rette organisering af udviklingsarbejdet på plads.

#### EGNSPROFILER SKAL MED I PLANSTRATEGIEN

Forventningen er, at egnsp profilerne bliver afspejlet i næste planstrategi. Kommunen arbejder desuden på en 'masterplan' for Nr. Lyndelse/Nr. Søby, hvor egnsp profilen for forstadsbåndet indgår som del af fundamentet. Derudover har frivillige kræfter i lokalrådene taget egnsp profilerne til sig. Deres paraplyorganisation 'Fynsland' har samlet lokalrådene egnssvis og arbejder på en ny struktur, som tager højde for stedsspecifikke kvaliteter og muligheder.

INDBYGGERE I 2016:

**51.600**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**0,12 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**73,1 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**18.700**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**129.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Energi & miljø / Bygge & bolig**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 61 %**

**Over 65 år 22 %**



**Strategiprojektet har skabt politisk accept og en fælles forståelse af, at hovedbyerne skal behandles forskelligt, hvis de skal indfri deres fulde potentiale – til gavn for hele kommunen.**

MOGENS JESPERSEN, BORGMESTER I MARIAGERFJORD KOMMUNE

## Mariagerfjord sætter byerne forrest

**Strategiplanen 'Med byerne forrest' viser, hvordan særlige stedskvaliteter og fortællinger kan udnyttes strategisk – til gavn for både by og land. Fire hovedbyer skal styrkes som dynamoer for udvikling og serviceleverandører for hele Mariagerfjord Kommune.**

### EN KOMMUNE I BALANCE

Danmarks længste fjord strækker sig i øst-vestgående retning gennem Mariagerfjord Kommune. Oprindeligt bandt vandet områderne og byerne sammen, fordi det var lettere at bevæge sig på vand end på land. I dag adskiller fjorden kommunen, som kun kan krydses i bil via Hadsund.

I den vestlige del omkring Hobro er der fremgang. Den østlige del oplever faldende befolkningstal, højere gennemsnitsalder, flere borgere uden for arbejdsmarkedet og flere tomme boliger. Og selvom det samlet er lykkedes at fastholde bosætning i kommunen, udfordres landområderne af affolkning.

Derfor satte kommunen sig for at afdække og udvikle eksisterende stedbundne kvaliteter, så kommunens fire største byer – Arden, Hadsund, Hobro og Mariager - samt Kattegatkysten kan indfri deres potentiale som udviklingsdynamoer for hele kommunen. Målet er en

kommune, hvor det er attraktivt at bo, leve og arbejde. En kommune i balance.

### POLITISKE ARBEJDSGRUPPER SIKRER FORANKRING

De fire udpegede hovedbyer har været igennem identiske processer, der har kastet lys over deres særlige fysiske, sociale og emotionelle kvaliteter. Fundamentet er et datagrundlag, som er skaffet til veje ved hjælp af designantropologiske, arkitekt- og planfaglige metoder.

Processen blev skudt i gang med en workshop i hver hovedby, hver med sin administrative og politiske arbejdsgruppe. Denne organisering har skabt grundlag for debatter i de politiske udvalg og for indholdet i den endelige strategi og sikret politisk forankring af den færdige strategiplan.

En antropologisk tilgang med flere interviews og workshops har undervejs givet indsigt i borgernes behov, øn-



## HOVEDTEMAER

- \* Byerne er kommunens udviklingsdynamoer, og deres fortællinger er afsæt for udviklingen.
- \* Ét mål – forskellige midler:
  1. I Arden, Mariager og Hobro skal eksisterende kvaliteter styrkes
  2. En proces for aktiv udvikling af Hadsund sættes i gang
  3. En positive udvikling af Kattegatkysten skal videreudvikles
  4. Regionale forbindelser skal styrkes
  5. Fokus på byernes interne sammenhængskraft
  6. Levende og velholdte bymidter skal sikres
  7. Forbindelser mellem natur og by skal sikres
  8. Hobro skal udvikles som en lille storby

## ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, chefanalytiker, kommuneplanchef og repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Bascon og Antropologerne har rådgivet projektet.

Mariager er rig på kulturav. Her byens fredede havnekran.

sker og perspektiver. Og ikke mindst har den arkitekt- og planfaglige tilgang skabt indsigt i, hvordan hver by fungerer og udvikler sig, og identificeret nye muligheder.

### BYER SKAL STYRKE HINANDEN

Strategiarbejdet har givet rum til at se hovedbyernes indbyrdes forskelligheder som en styrke og en mulighed for at fokusere på hver enkelt by på dens egne præmisser. Pointen er, at byerne skal styrke hinanden, ikke konkurrere. Udviklingen af én by skal ikke ske på bekostning af de andre, men ud fra en fælles forståelse om, at Mariagerfjord Kommune har brug for flere stærke byer.

Ikke kun de fysiske forhold udgør kvalitetene i Mariagerfjord Kommune. Menneskelige ressourcer, lokale fortællinger og identiteter er lige så vigtige: Strategiplanen peger bl.a. på, at de eksisterende kvaliteter skal styrkes i Arden, Mariager og Hobro. Byerne har både brug for fysiske forbedringer og for at udvikle og klarlægge deres identiteter og handlemuligheder med bosætning for øje.

Samtidig skal Hadsunds skjulte succeser frem i lyset. Der er brug for at styrke byens identitet, sætte fokus på





Hobro er kommunens største by og dynamo for service og erhvervsudvikling.

lokal stolthed og potentialer og koble den bedre op på de regionale netværk. Endelig sætter planen fokus på Kattegatkysten; et område, som har været igennem en flerårig strategisk udvikling, der bidrager til lokal livskvalitet og fortsat kan inspirere byerne i Mariagerfjord Kommune.

#### FRA VISION TIL HANDLING

Den færdige strategiplan er udviklet som et overordnet udviklingsparadigme for hele kommunen. Foreløbig har strategiarbejdet ført til en fælles forståelse af, at kommunens byer skal behandles forskelligt, hvis de skal indfri deres fulde potentiale.

Forventningen er også, at hovedbyerne fastholdes som fokus i den kommende kommuneplanstrategi. Næste skridt er at udfolde byernes særlige steds-kvaliteter og vækstpotentialer og omsætte visionerne til konkrete handlinger. Derudover er en udviklingsstrategi for Hadsund skudt i gang. Kommunen arbejder også på en byudviklingsplan for Hobro, mens et midtbyprojekt i Arden bl.a. skal sikre forbindelsen til Rold Skov

INDBYGGERE I 2016:

**42.100**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**0,04 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**71,0 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**19.500**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**364.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Energi & miljø / Bygge & bolig /  
Medico & sundhed / Transport**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 64 %**

**Over 65 år 19 %**





**Med strategiprojektet har vi skabt en fælles forståelse af, at alle relevante aktører skal løfte i flok. Og i alle tre byer trækker flere forskellige initiativer allerede i samme retning.**

ANDERS BRANDT SØRENSEN, FORMAND FOR PLAN- OG MILJØUDVALGET, FREDERIKSHAVN KOMMUNE

## Levende byer skal drive Frederikshavn

Udfordringer og potentialer i Sæby, Skagen og Frederikshavn er i fokus for Frederikshavn Kommunes strategiplan. Projektet har været med til at afklare hver bys identitet, visioner og leveregler. Målet er levende og attraktive byer, som trækker yngre generationer til.

### LEVENDE BYER

Mens oplandets ældre flytter til Frederikshavn Kommunes større byer, rykker de unge mod de store byer uden for kommunegrænsen. Udviklingen betyder, at kommunens byer primært er indrettet til og bruges af de ældre generationer.

Med 'På forkant 2030 – en potentialeplan' er målet at gøre byerne levende, robuste og attraktive for især yngre generationer. Strategiplanen skal inspirere og give anbefalinger til en mental og fysisk omstilling af Sæby, Skagen og Frederikshavn. Udviklingen i de tre hovedbyer skal bygge videre på eksisterende styrker og kendetegn, men med et moderne udtryk.

### BRED INVOLVERING

Afsæt for arbejdet var en forståelse af, at steder og byer består af både fysiske, sociale og immaterielle kvaliteter.

Strategiprojektets fundament bygger på interviews og analyser af fx strukturelle tendenser og demografi. En omfattende kvalitativ kortlægning og kvalificering af borgernes og interessenternes blik på byerne er også gennemført, blandt andet gennem byvandring og workshops, der fik unge og yngre børnefamilier, som normalt ikke møder op til offentlige borgermøder, i tale. Politikerne er løbende involveret i processen.

### MED HOVEDBYERNE I FRONT

Strategiens fokus retter sig særligt mod virksomhedernes udfordringer med at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Målet er at gøre kommunen attraktiv at bo i og flytte til for især yngre mennesker og unge børnefamilier. Det skal ske ved at udvikle og styrke Sæby, Skagen og Frederikshavn og gøre de tre hovedbyer til lokomotiver for hele kommunens udvikling.



Hovedbyerne er forskellige og skal anerkendes for deres særlige kvaliteter. For Skagen gælder det, at byen skal fortsætte udviklingen som en kystbydestination af international kaliber.

Strategiplanen tager afsæt i, at alle tre byer spiller på samme hold. Pointen er, at byerne skal anerkendes og fejres for de kvaliteter, de hver især bidrager med:

- \* Sæby kan kendes på lokale fællesskaber på tværs af emner, alder og kulturer. Havnen skal styrkes som samlingspunkt. I byen skal naturen være både synlig og markant.
- \* Skagen skal fortsætte sin udvikling som international kystby i høj kvalitet, men med en stærk rygrad i 'hverdags-Skagen' og de aktive seniorer. Byen skal tilbyde renoverede og attraktive boligkvarterer, tilgængelige kulturmiljøer og fællesskaber.
- \* Frederikshavn skal styrkes som Danmarks maritime hovedstad. Der skal være bedre forbindelse mellem by og havn, og et særligt ungemiljø skal skabes. Sammen med lokale virksomheder og uddannelser øn-

sker kommunen at styrke den maritime uddannelsesklynge. Derudover skal Frederikshavn have en mere samlet bymidte med flere boligområder.

#### FLERE AKTØRER SKAL LØFTE I FLOK

Foreløbig har strategiarbejdet ført til en øget viden og fælles bevidsthed om de tre hovedbyers forskellige udfordringer, kvaliteter og potentialer. Forståelsen for, hvad kommunen ønsker at prioritere og satse på i hver

#### HOVEDTEMAER

- \* Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
- \* Tre hovedbyer i front
- \* Samarbejde med lokale aktører og borgere

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Kommunaldirektør, centerchefer, afdelingsleder, projektleder fra Udvikling og Erhverv samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* ADEPT, 12 byer og STEDVIS har rådgivet projektet.



Frederikshavn skal være Danmarks maritime hovedstad, og forbindelsen mellem by og havn skal styrkes.

by, er styrket. Der er skabt tværgående dialog på tværs af professionelle aktører, og ikke mindst har processen ført til nye og givende former for borgerdialog.

Resultatet er en række visioner, leveregler og anbefalinger, som er samlet i 'På Forkant 2030. En potentialeplan'. Forventningen er, at planen vil styrke samarbejdet mellem kommune, virksomheder, uddannelser, investorer og foreninger, som sammen kan realisere byernes potentialer.

For at sikre kompetencer og kvalificeret arbejdskraft til det lokale erhvervsliv har kommunen ansat en erhvervsplaymaker. Havnen i Frederikshavn er under udvidelse, og byens rådhuspark omdannes, så den indbyder til ophold og aktiviteter. En uddannelsesmesse og oprettelse af en maritim business EUX er blandt andre konkrete tiltag i byen. I Sæby ligger strategiplanen til grund for en masterplan. Og i Skagen fungerer den som springbræt for løbende dialog om, hvordan byen skal udvikle sig på kort og lang sigt.

INDBYGGERE I 2016:

**60.200**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-5,84 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**71,1 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**27.800**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**125.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Turisme / Transport**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 15 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 23 %**



**Vi har de seneste år arbejdet målrettet med en overordnet strategi i form af Vision 2020, hvor 'Thy på forkant' udfolder visionen for de fysiske og strategiske rammer for kommunen.**

LENE KJELGAARD JENSEN, BORGMESTER I THISTED KOMMUNE

## Naturen skal bringe Thisted på forkant

**Thisted's strategiplan tager afsæt i naturen som en samlende kraft, der skaber fælles identitet, oplevelser, turisme, erhvervsliv, vindenergi – og i naturen for naturens skyld. Målet er at gøre Thy til laboratorium for en positiv og helhedsorienteret omstilling.**

### **MED NATUREN SOM AFSÆT**

Med sine kilometerlange strande, populære surfdestinationer, et velfungerende erhvervsliv og uspolerede naturområder har nordvestjyske Thisted meget at byde på. Men komplekse udfordringer trænger sig på i Thisted, som er den kommune i Danmark, der ligger længst væk fra Christiansborg: Samlet set falder antallet af borgere, og der bliver flere ældre og færre unge. I landskabet fylder stadig flere tomme ejendomme og nedslidte bygninger op.

Målet med strategiprojektet er at blive bedre til at bruge de styrker, der kendetegner kommunen: En enestående natur, et samarbejdende erhvervsliv og en helstøbt købstad. Og at gøre Thy til laboratorium for en helhedsori-

enteret omstilling af erhverv, bosætning og turisme med afsæt i netop landskabet og naturen - og borgernes forhold til begge dele.

Under overskriften 'Thy på forkant' sætter strategiplanen kurs for overordnet og langsigtet planlægning og prioriteringer. For styrket strategisk kommunikation, for samarbejde på tværs af forvaltninger og for en lang række konkrete projekter og indsatser.

### **25 AMBASSADØRER**

Strategiarbejdet bygger på et strategisk samarbejde med Nationalpark Thy og på målrettet borgerinddragelse. Gennem 25 udvalgte ambassadører – repræsentative nøglepersoner fra lokalområderne - har borgere og





Strategiplanen har naturen som afsæt og omdrejningspunkt. Her én af perlerne i Nationalpark Thy: Lodbjerg Fyr.

erhvervsliv deltaget i processen. Om bordet sad også paraplyorganisationen Landsbygruppen Thy, som fortsat spiller en vigtig rolle som bindeled mellem kommunen og dens godt 50 landsbyer. Og ikke mindst har en lang række lokale og nationale analyser og projekter fungeret som vidensgrundlag.

#### UNGE ER STOLTE OVER AT VÆRE THYBOERE

I centrum står Thys brand, som baserer sig på naturens ressourcer og betragtes som afgørende for at fastholde og tiltrække både borgere, arbejdskraft og turister.

Projektforløbet har bekræftet tesen om, at naturen er kommunens altafgørende potentiale, også for de unge, som i stigende grad udtrykker stolthed over at være fra Thy. Naturen er en samlende kraft, der både har værdi i sig selv, men også giver mulighed for fælles identitet, oplevelser, turisme og vindenergi, lyder det i strategiplanen.

Derudover har Thisted Kommune valgt at arbejde med tre modeller for byerne: 1) Den moderne købstad (Thisted), 2) Fællesskabsbyer og 3) Friluftsbyer. Mens Thi-

sted er den naturlige hovedstad, er særligt Friluftsbyerne vigtige for bosætning, turisme og for kommunens overordnede profilering.

#### HOVEDTEMAER

- \* Natur og friluftsliv som samlingspunkt, også for de unge.
- \* Bystruktur med afsæt i Thisted. Bytyperne Fællesskabsbyer og Friluftsbyer er eksempler på, hvordan landsbyerne kan skabe identitet og retning gennem de stedbundne potentialer.

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, formand for Erhvervs-, Arbejdsmarkeds- og Kulturudvalget, formand for Klima-, Miljø- og Teknikudvalget og medlem af Strategi- og Økonomiudvalget. Formand for Thy Turistforening og formand for Nationalpark Thys bestyrelse samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Second City A/S har rådgivet projektet





Kystbyen Klitmøller har en klar surfidentitet, stærke fællesskaber og et stigende indbyggertal.

#### PRIORITEREDE PROJEKTFORSLAG PÅ VEJ

Med 'Thy på forkant' implementeret i kommuneplanen får borgere, tilflyttere og virksomheder overblik over, hvor og hvad, der satses på, frem til 2030. Overblikket er vigtigt, både når nye virksomheder og beboere skal motiveres til at slå sig ned, og når kommunens unge skal se mulighederne i at blive eller komme tilbage. Strategiplanen opererer også med en integreret forståelse af bosætning-turisme-erhverv, som bidrager positivt til hinanden.

I den kommende tid skal strategiplanen implementeres i Kommuneplan 2017-2029. Her får borgerne mulighed for at være med til at videreudvikle nye bytyper og gøre brug af strategiplanens idékatalog som inspiration til nye handlinger.

INDBYGGERE I 2016:

**44.000**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-5,05 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**69,2 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**22.300**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**51.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Medico & sundhed / Transport /  
Bygge & bolig / Møbler & beklædning**

ALDRSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 20 %**



**Klynger og netværk giver os mulighed for at fokusere på udvikling frem for afvikling af de små lokalsamfund. Både når det gælder aktiviteter, faciliteter og foreningsarbejde, og når det handler om at skabe bedre sammenhængskraft i hele kommunen.**

HENRIK FRANDBEN, BORGMESTER I TØNDER KOMMUNE

## Klynger og netværk skal ruste Tønder til fremtiden

**Borgerne bliver færre i Tønder Kommune. Nu skal klynger og netværk skabe grobund for strategisk tilpasning og en realistisk og positiv udvikling. Strategiprojektet har været med til at kvalificere eksisterende strategier og spiller også ind i kommuneplanlægningen.**

### POSITIV UDVIKLING UDEN VÆKST

Holder prognoserne stik, vil antallet af borgere i Tønder Kommune falde fra godt 41.000 i 2005 til knap 35.000 i 2030, en nedgang på 16 procent over 25 år. Udfordringen rammer ikke kun de små landsbyer, men også kommunens større samfund og fællesskaber. Derfor har Tønder Kommune valgt at sætte fokus på bosætning og på – sammen med landsbyerne – at udvikle en definition for det gode liv i landsbyer og mindre byer.

Formålet med strategiarbejdet var også at kvalificere eksisterende strategier og udvikle nye redskaber og metoder, som kan indarbejdes i kommuneplanlægningen og hjælpe kommunen med at tilpasse sig en fremtid, hvor udvikling ikke nødvendigvis er lig med vækst. En fremtid, hvor både centerbyer og småsamfund må vurdere deres position og finde eller påtage sig nye roller.

### TRE GEOGRAFIER

Demografiske og 'hårde' geografiske data samt viden om detailhandel og adfærdsmønstre var byggesten i den indledende analyse. Den dannede baggrund for tre workshops og et temamøde i regi af kampagnen På forkant.

Analysen blev siden brugt til at arbejde videre med tre specifikke geografier: Højer, Bredebro og Agerskov. Geografierne er hver især et mikrokosmos af Tønder eller udfordret af problemstillinger, der vækker genklang i hele kommunen.

Undervejs var processen udfordret af et stort tidspres. Derudover blev nogle interessenter demotiverede af målsætningen om at udvikle en langsigtet strategi og løsninger, der ikke skaber håndgribelige resultater her og nu.



Tønder vil være en moderne countryside-metropol, hvor de bedste kvaliteter fra land og by understøtter hinanden.

### HOVEDTEMAER

- \* Etablering af landsbyklynger som metode til at fremtidssikre og udvikle lokalområder.
- \* Fire typer klynger er i fokus i strategiplanen:
  1. Facilitetsklyngen – fællesskab omkring service eller aktiviteter.
  2. Kultur- og oplevelsesnetværk – netværk omkring f.eks. turisme og kulturoplevelse.
  3. Landsbyklyngen – samarbejde mellem flere landsbyer.
- \* Erhvervsklyngen – netværk af mindre erhverv i branchesamarbejder.

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, politikere fra hhv. Økonomiudvalget, Teknik- og Miljøudvalget, Kultur- og Fritidsforvaltningen, direktør fra Centralforvaltningen, fagchef fra Ejendom, Plan og Drift, byplanlægger fra Team Plan samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* CFBO og Urland har rådgivet projektet.

### ET GODT STED AT BO

Visionen for Tønder Kommune 2030 er en moderne countryside-metropol, hvor byer og landsbyer er organiseret i store og mindre klynger og netværk, der baserer sig på meningsfulde og identitetsmæssige sammenhænge.

Den færdige strategiplan lægger op til at arbejde strategisk og praktisk med at udvikle netop de klynger og netværk, som kan skabe en ny identitet og sikre gode, robuste lokalsamfund på lang sigt. Klynger og netværk skal etableres på grundlag af den fortælling og vision, som kitter de lokale aktører sammen om fælles mål, projekter og indsatser.

I denne proces skal Tønder Kommune påtage sig forskellige roller alt efter situationen. Når det handler om lokal udvikling, vil kommunen ofte deltage i arbejdet frem for at lede det. På den måde kan kommunen varetage de overordnede visioner og interesser, sikre sammenhæng på tværs og hjælpe, hvor det er svært.

Det strategiske grundlag er sammenfattet i fire elementer: 1) Stedet – klynger støttes gennem planlægning og udvikling af de fysiske rammer. 2) Organisering – kommunen udvikler og indgår i organisationer, der kan bære klyngerne frem. 3) Økonomi – de rigtige økonomiske in-



Kommunens byer og landsbyer skal organiseres i store og mindre klynger og netværk. Her Højer by.

citamenter og rammer for klyngedannelse skal skabes.  
4) Identitet – fokus på fortællingerne om Tønder Kommune som et godt sted at bo.

#### PRØVEBALLONER SENDES OP

Strategiplanen indgår sammen med områdefornyelse, omdannelseslandsbyer og omdannelsesprojekter i en langsigtet tilpasning af kommunen. Processen har været en øjenåbner for alle parter, men manglende erfaring med og viden om klynger betyder, at styregruppen har valgt at trykprøve strategien i implementeringsprocessen.

I 2017 og 2018 sendes tre prøveballoner til vejrs: For det første deltager kommunen i forsøg og opbygning af en række klynger og netværk. For det andet skal et scenarieseminar være med til at udarbejde forskellige visioner for fremtiden. Og for det tredje skal en fortælling skabes, som forbinder de mange små samfund i én fælles skæbne. Selve analysen skal bruges som grundlag for løbende information til borgerne om udviklingen.

Den færdige strategiplan vil indgå i Tønder Kommunes strategiplan 2018-2020, Tønder Kommunes planstrategi samt Kommuneplan 2022-2034.

INDBYGGERE I 2016:

**37.900**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-7,57 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**69,3 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**16.500**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**205.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Møbler & beklædning / Turisme**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 21 %**





**Vi har fokus på at skabe vækst med kvalitet, så kommunen bliver mere attraktiv for bosætning, erhverv og turisme. Projektet har gjort os klogere på, hvad vi konkret bør styrke, og hvordan vi i fællesskab kan gribe det an.**

KIM VALENTIN, BORGMESTER I GRIBSKOV KOMMUNE

## Kyst og bagland knyttes sammen i Gribskov

**I Gribskov Kommune skal kysten kobles med baglandet, og kulturarv, natur og landskab forbindes med dagliglivet. Fire dogmer viser retning, og næste skridt er udvikling af fire konkrete 'landskabsstrøg'**

### NY PRAKSIS FOR PLANLÆGNING

Mange kender Gribskov Kommune for populære badebyer som Dronningmølle, Gilleleje og Tisvildeleje. Kysten er kommunens store aktiv, men er også udfordret af klimaændringer og en manglende kobling til baglandet. Ændringer i befolkningssammensætningen med flere ældre, færre erhvervsaktive samt et erhvervsliv præget af sæsonudsving hører også til udfordringerne.

Men kommunen kan også bryste sig af værdifulde kvaliteter og potentialer: Den lange kyststrækning, store skovområder og søer, aktive lokalsamfund og nærheden til København. Med strategiprojektet var målet at få inspiration til en ny praksis for planlægning og strategisk udvikling i respekt for de stedbundne potentialer.

### FIRE DOGMER

Udgangspunkt var det eksisterende plangrundlag og strategier, stedsnær kortlægning og analyse samt interviews med nøgleaktører og borgere. Tidligere potentia-

leplaner for Tisvilde og Gilleleje og arbejdet med nationalparken Kongernes Nordsjælland har også spillet ind i processen.

Vidensindsamlingen har sat spot på en række stedbundne værdier og ført til fire dogmer for det videre arbejde. Dogmerne viser, hvordan netop de stedbundne værdier kan foldes ud og forbedre relationerne mellem kyst og bagland. De fire dogmer er:

- \* Stolthed om de gode fortællinger
- \* Fysisk tilgængelighed, forbindelser og støttepunkter
- \* Styrkelse af naturen og den biologiske mangfoldighed
- \* Skab sammen - opdyrk ildsjælene

Udover interviews med nøgleaktører har også kommunens administration været med til at udvikle og diskutere projektets resultater undervejs. Politikerne har fastsat den overordnede retning, løbende drøftet de foreløbige resultater og bidraget med input.





Gribskov Kommunes kystbyer lever især om sommeren.

### STEDBUNDNE VÆRDIER SKAL STYRKES

Bosætning, erhverv og turisme gennem borgerinddragelse, stedbundne kvaliteter og differentieret udvikling er i fokus i den færdige strategiplan. Den er et operativt dokument, der er bygget op, så den kan bruges på forskellige måder: Borgere, embedsmænd og politikere kan vælge at bruge hele planen eller blot dele af den.

Dogmerne viser retningen for, hvordan stedernes værdier kan foldes ud, og der samtidig kan skabes bedre relationer mellem kysten og baglandet, de bagvedliggende landskaber, landbruget og de mindre bysamfund i Gribskov Kommune.

Derudover skal fire 'landskabsstrøg' med store landskabelige, kulturelle og historiske værdier udvikles, og der skal skabes sammenhæng mellem kyst og bagland. De fire landskabsstrøg er: 1) Tisvilde til Arresø, 2) Heatherhill og Rågeleje, 3) Gilleleje til Søborg Sø og 4) Esrum Kanal og Munkerup.

Idéen er at gøre landskabsstrøgene til en aktiv og direkte mulighed for kommunens borgere til at skabe noget nyt,

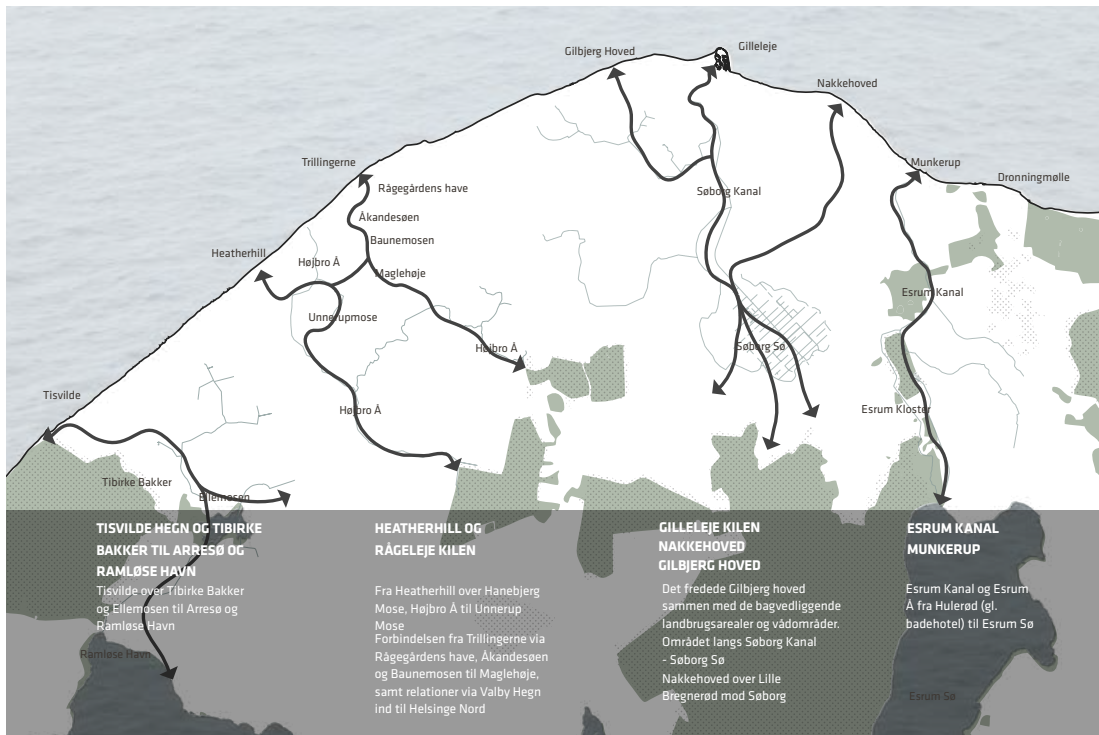
baseret på frivillighed. Strategiplanen giver eksempler på, hvordan kommune og borgere sammen kan arbejde videre med de stedbundne værdier, bedre fysisk tilgængelighed, forbindelser og støttepunkter, som kan udbrede lokale fortællinger og skabe stolthed. Målet er også at styrke naturen og den biologiske mangfoldighed.

### HOVEDTEMAER

- \* Udvikling af stedbundne værdier gennem borgerinddragelse og differentieret udvikling.
- \* Fokus på relationen mellem kyst og bagland.

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Projektleder og teamleder fra Gribskov Kommune samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* SLA og Smith Innovation har rådgivet projektet.



Kysten er én af Gribbskov Kommunes markante kvaliteter. Nu skal koblingen til baglandet styrkes.

### LANGSIGTET INDSATS

Strategiplanen er første skridt i en langsigtet indsats, som skal gøre Gribbskov Kommune mere attraktiv frem mod 2030. Der er tale om et oplæg til dialog og inspiration til, hvordan kommune, erhvervsliv og borgere sammen kan udnytte kommunens konkurrencefordele og kystens og baglandets potentiale. En ramme, som både kommune, borgere, ildsjæle, lokalforeninger og virksomheder i fællesskab kan agere i og bidrage til at fylde ud.

Implementeringen vil foregå løbende hånd i hånd med det administrative og politiske arbejde med kommuneplanen og med at udføre konkrete indsatser og projekter inden for andre vedtagne strategier og planer, fx erhvervsstrategien, turismestrategien og bosætningsstrategien.

INDBYGGERE I 2016:

**41.100**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**0,95 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**73,6 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**12.600**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN TINES KØRSEL:

**713.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Medico & sundhed / Bygge & bolig / Transport / Fødevarer / Turisme**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 61 %**

**Over 65 år 23 %**



## Odsherred skal ikke forsøge at konkurrere med hovedstaden i vækst, men dyrke netop det, der adskiller kommunen fra storbyen.

THOMAS ADELSKOV, BORGMESTER I ODSHERRED KOMMUNE

### PILOTPROJEKT

## Nye byroller styrker Odsherred

Med 'Odsherred – Visions- og udviklingsplan 2025' har Odsherred Kommune fået modet til at prioritere, opdage nye potentialer og skabt politisk ejerskab til den ny strategi. Visionsplanen er pejlemærke for kommunens langsigtede planlægning og samlede udvikling frem mod 2025.

#### VISIONSPLAN ER STRATEGISK VÆRKTØJ

De fleste kender Odsherred for naturen, kysten og områdets mere end 26.000 sommerhuse. Med en 157 kilometerlang kyststrækning, istidslandskabet og det store inddæmmede område omkring Lammefjordens landbrugsland, rummer området både fjord, bugt, strand, skov, marker, moser og enge.

Men Odsherred står også over for en omstilling. Kommunal service, faciliteter og funktioner samt indretningen af kommunens byer og landområder skal gentænkes, så de matcher kommunens udfordringer med faldende befolkningstal, en lavere erhvervs- og beskæftigelsesfrekvens og et lavere uddannelsesniveau end landsgennemsnittet.

At fastholde og udvikle Odsherred som et attraktivt sted at bo, besøge og drive virksomhed er derfor mål for visi-

onsplanen. Den skal fungere som strategisk værktøj til løbende at udvikle, vurdere og prioritere konkrete projekter, idéer og indsatser.

#### FLERE PROJEKTER, SAMME MÅL

Strategiplanen bygger på screening af eksisterende viden, analyser og planer samt statistisk og fysisk planlægning, som har identificeret Odsherreds styrker og svagheder i et nationalt perspektiv samt på sogneniveau.

Lokale interessenter, embedsfolk og nøgleaktører har løbende siddet med om bordet: En arbejdsgruppe af kommunale embedsfolk har været med til at kvalificere og udvikle visionsplanen gennem hele processen. Og ikke mindst var flere interviews og visionsworkshops med til at stille skarpt på behov, indsatsområder og stedbundne kvaliteter.



**Odsherreds istidslandskab er grundlag for bosætning og turisme.**

Visionsprojektet er udviklet samtidig med bl.a. Geopark Odsherred, ny turismestrategi og et større bosætningsprojekt, og derfor er alle processer tænkt sammen, og de planlagte indsatser understøtter hinanden.

Odsherred bygger videre på eksisterende kvaliteter. Den færdige vision bygger på en række strategiske valg og fravalg, som skal styrke bosætning, erhverv og turisme, og den bygger på præmissen om, at Odsherred ikke skal konkurrere med hovedstaden i vækst. I stedet skal det, der gør kommunen særlig, opdyrkes.

For det første vil kommunen fokusere på budskabet om, at alle grupper af borgere er velkomne. Særligt indsatsen overfor den 'voksne' målgruppe skal skærpes.

For den andet skal Odsherred styrke de virksomheder, som allerede findes i kommunen. Gennem kompetenceudvikling, gennem netværk og gennem internationalisering.

Og for det tredje vil kommunen fastholde og udbygge den eksisterende sommerhusturisme og integrere fritidsborgerne yderligere, så de får lyst til at opholde sig oftere og i længere tid i deres sommerhuse. Dette fokus kræver udvikling af oplevelsestilbud og fokus på kvalitet.

### PROJEKTETS HOVEDTEMAER

- \* Måltrettet prioritering af målgruppen 50 +
- \* Styrkelse og internationalisering af virksomheder
- \* Nytænkning af sommerhusturisme

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Repræsentanter fra Realdania, Odsherred Kommune, VisitOdsherred og det daværende Ministerium for By, Bolig og Landdistrikter.
- \* BARK Rådgivning (tidl. Dansk Bygningsarv) har rådgivet projektet.





Odsherred vil fastholde og udbygge sommerhusturismen.

#### NYE BYROLLER

Centralt for processen har været at tydeliggøre og redefinere kommunens byroller og prioritere, hvor der primært skal satses: Nykøbing er 'hovedstad', og her styrkes det bymæssige centrum, mens Asnæs er hovedby for hverdagslivet, og Vig er en levende centerby.

En række konkrete indsatsområder er i gang: Samarbejder med borgere og grundejerforeninger om landsbyforskønnelse og udvikling af sommerhusområder. Odsherred er Danmarks største sommerhusområde, og visionsplanen har været med til at udfolde behovet for at skabe bedre og flere mødesteder og bymiljøer her.

Arbejdet med visionsplanen har også betydet, at kommunen har fået modet til at prioritere og indse, at det kan være en styrke, at ikke alle byer skal kunne alt.

Rørvig og Odden Havneby er - ud over hovedbyen Nykøbing - de to steder, hvor vand og by møder hinanden, og skærpes derfor som turismebyer.

Bedre adgang til og formidling af natur, kunst og kultur og et skærpet fokus på de lokale fødevarers potentiale er

også højt på dagsordenen. Som følge af strategiplanen er Odsherred Teater desuden flyttet ind i hovedgaden i Nykøbing Sjælland. Hertil er udvikling af forskellige profiler for tre-fire strande med forskellige målgrupper for øje også i gang. Events, festivaler, en bogudgivelse og en styrket presseindsats sat i søen – alt sammen for at skærpe fortællingen om Odsherred.

INDBYGGERE I 2016:

**32.800**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**0,14 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**65,4 %**

ALDRSFORDELING I 2016:

0 - 14 år 13 %

15 - 65 år 60 %

Over 65 år 27 %









# TEMA

## Bosætning



**THORKILD ÆRØ**

Statens Byggeforskningsinstitut (SBI),  
Aalborg Universitet

**HANS THOR ANDERSEN**

Statens Byggeforskningsinstitut (SBI),  
Aalborg Universitet

## Bosætning som strategisk omdrejningspunkt

**Årtiers urbanisering påvirker bosætningen i alle landets kommuner. Flere strategiprojekter sætter fokus på balancen mellem til- og fraflytning og på, hvordan den enkelte kommune kan forbedre sin konkurrencedygtighed i kapløbet om at tiltrække og fastholde borgere. Prodekan Thorkild Ærø og forskningschef Hans Thor Andersen sætter kommunernes bosætningsstrategier under lup.**

De senere årtiers strukturudvikling har betydet, at danskerne er flyttet fra de mindre byer og landområderne til mere urbane områder<sup>1</sup>. Forskning viser, at urbaniseringen efterlader store problemer med omsætning og salg af boliger i de forladte områder<sup>2</sup>. Men når situationen og flyttemønstrene præsenteres i nyhedsmediernes, er det ofte ganske forsimplede forståelser, der præsenteres. Overfladiske konklusioner på dette område kan skabe

dramatiske overskrifter, men sjældent dybere forståelse af årsag og videre udvikling.

Alle landets kommuner berøres i større eller mindre udstrækning af den fortsatte urbanisering. På forkant-projekterne har også alle urbaniseringsproblematikken som central dagsorden. Men ikke alle arbejder direkte med bosætning i deres strategiprojekt. Denne artikel

er primært baseret på de af kampagnens deltagende kommuner, der specifikt har arbejdet med til- og fraflytning. Det gælder: Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Guldborgsund, Halsnæs, Jammerbugt, Lejre, Lemvig, Mariagerfjord, Nordfyn, Thisted, Tønder, Varde og Vesthimmerlands kommuner. Morsø inddrages også.

#### ET SPIRENDE MOD

Generelt demonstrerer de deltagende kommuner en imponerende ihærdighed i at tilvejebringe indsigt og realisme på dette område. Det er konstruktivt og tiltrængt, for manglende viden og en vis berøringsangst har hidtil præget debatten om udfordringer med fortsat urbanisering. Her viser projekterne et spirende mod på at finde nye veje. Det sker dog primært med fokus på forhold inden for egne kommunegrænser – også hvor den regionale sammenhæng er en afgørende faktor for den enkelte kommune. Det begrænser desværre mulighederne for at se vigtige regionale og nationale sammenhænge.

Der demonstreres også løse påstande om, at bestemmelser i planloven har en negativ betydning for bosætning, og der romantiseres om det store fællesskab. Med enkelte undtagelser, som fx Lemvig, savnes fokus på boligmarkedet i kampagnens kommuner og herunder strategier til håndtering af de mange tomme

og ikke-efterspurgte boliger. Men de deltagende kommuner er generelt kommet vigtige trin videre, og visionerne rummer nytænkning. Til forudsætninger for realisering hører den nødvendige politiske opbakning og en tilhørende finansiering. De mange inddragende

#### STRATEGIERNES FOKUS OG MIDLER

I analyserne af bosætningen fokuserer kommunerne overvejende på lokalområde- eller byniveau – og herunder på potentialer til bosætning afhængig af bykultur, natur og jobskabelse. Centralt står identitetsbærende elementer, styrkelse af kulturel sammenhængskraft, foreningsliv og omfanget af arbejdspladser – alt sammen som 'drivere' for bosætning. Der arbejdes bl.a. med disse midler:

- \* Etablering af et stærkere tilhørsforhold gennem kendskab til lokale kvaliteter.
- \* Opnåelse af 'kritisk masse' i koncentration af befolkning og butikker.
- \* Etablering af bedre adgang til naturen og styrket sammenhæng mellem kyst og bagland.
- \* Øget social sammenhængskraft gennem facilitering af nye fællesskaber.





processer, inklusive politisk deltagelse, sandsynliggør en stærk politisk opbakning. Finansiering er dog stadig et udestående, som kun bliver berørt sporadisk.

### MÅL, MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

Med afsæt i kampagnens mål om at støtte en realistisk og nuanceret forståelse for situationen og sætte fokus på de stedbundne potentialer, rummer hovedparten af strategiprojekterne en kortlægning af kommunens lokaliteter: Stedernes styrker, svagheder, karakter, potentialer og indbyrdes rollefordeling. Projekterne viser, at en lang og omfattende proces typisk skal til, hvis man skal opnå en kollektiv forståelse af udfordringer og muligheder. I dag - 10 år efter kommunalreformen – har hovedparten af de deltagende kommuner stadig behov for og stor glæde af at kortlægge situationen med tilhørende opbygning af fælles forståelse. Der mangler således et kollektivt og kvalificeret kendskab til kommunernes reelle muligheder og udfordringer for bosætning. Måske netop derfor har flere kommuner produceret et lokalatlas, som det fx er tilfældet med Nordfyn.

Ofte har interne, indbyrdes magtforhold indflydelse på, hvordan den enkelte kommune vælger at udlægge situationen. Politikere er i sagens natur valgt. Der er risiko for sognerådspolitik, når strategier for bosætning indebærer en prioritering af stedernes fremtid: Her planlægger vi for helårsbrug, her for fritidsbrug, og her er planen, at boliger udgår af markedet til fordel for genetablering af landskabet. Alene denne risiko kan hæmme lysten til at tage fat på udfordringer med faldende befolkningstal.

Kampagnens mål om at være realistisk i opfattelsen af situationen afleder to generelle spor: Til det ene spor hører ønsket om klarhed og kortlægning som grundlag for prioritering af målgrupper for bosætning. Her tegnes et kort for fremtidig bosætning, der bygger på differentiering. Det ses fx hos Nordfyns Kommune, hvor visse lokalområder, beliggende relativt tæt på vækstområder, har potentiale til vækst i indbyggere i form af pendlere. Det samme gælder områder i fx Faaborg-Midtfyn, Lejre, Vesthimmerland, Mariagerfjord og Frederikshavn

kommuner. Her satses på flere tilflyttere, og generelt skygger vækst- eller potentialeperspektivet for oprydning- og nedrivningsbehovet. En enkelt kommune skiller sig dog ud, idet Lemvig tager udgangspunkt i et markedsperspektiv med fokus på fremtiden for de mange tomme boliger.

Med et andet spor vælger enkelte kommuner, som også har fokus på bosætning, at anlægge en vinkel ud fra det samme mål om at opnå en (mere) realistisk og nuanceret forståelse af situationen. Her er det selve mindsettet i kommunen, man satser på at ændre.

### FÆLLES ANSVAR

Et nyt mindset er blandt andet visionen i kommuner som Morsø og Guldborgsund. De har begge visioner om at forny selvpfattelsen og om at opnå en nuanceret forståelse for situationen med en ny kollektiv bevidsthed. Flere kommuner, herunder Thisted og Tønder, anlægger et perspektiv mellem de to spor. Her arbejdes med at fremme sammenhængskraft, opbygning af positiv energi og erkende de kritiske forhold. En ny forståelse for situationen omtales som en nødvendighed. Ønsket om en ny forståelse har intern karakter, og samlet set er visionen og strategien for disse kommuner relativt introvert. Valget af dette spor skyldes i mindre grad udfordringernes karakter og omfang, som er de samme for de fleste kommuner, men det hidtidige engagement i problemstillingen.

I Morsø og Guldborgsund har tilpasning, omstilling og nedjustering længe været på dagsordenen, og det er prisværdigt, at disse kommuner arbejder på radikalt nye måder. De to kommuners strategier bygger på en konstatering af, at deres fremtid forudsætter en ny måde at udvikle lokale løsninger på: samskabelse. Anskuet som en vej til kommunal empowerment demonstreres et betydeligt drive. Det handler især om at opnå bred tillid til, at man lokalt kan gøre en forskel og lykkes, frem for at vente på at det 'store samfund' løser problemerne.

Morsøs visioner om landsbyklynger og omstilling til samskabelse bygger på idéen om en mere ansvarlig bor-

gerrolle og en ny offentlig rolle. Samskabelse skal føre til landsbyfornyelse og øget bosætning, men det er enden til tilpasning, der fremhæves som mål og forudsætning for den ønskede udvikling: "...om det med borgernes ideer og engagement kan lykkes at nedskalere på faciliteter og aktiviteter i landbyerne".

I Guldborgsunds version af samskabelse arbejder man med en ny måde at være kommune på, bl.a. gennem øget nærhed til borgerne. Også her behandles bosætning indirekte, idet samskabelse fremhæves som en potentiel vej til offentlig service af høj kvalitet, der kan være en attraktionsfaktor over for nye, ressourcestærke borgere. Satsningen på at bringe kommunerne ud af den traditionelle rolle som bosætningsindsatsens ansvarlige og aktive part adresseres med de mange strategier for øget samskabelse. Det er ganske nyt og lovende.

At brede ansvaret for udviklingen ud indgår i flere strategier, som fx i Vesthimmerland, hvor strategien er baseret på, at man aktiverer en række bosætningsagenter og fx tildeler virksomhederne ansvar for bosætningen. Det sker på baggrund af fine analyser, der viser, at få virksomheder for nuværende gør noget for at motivere deres ansatte til at bosætte sig i kommunen, til trods for at det ville være en fordel for dem.

#### FOKUS VARIERER

Bosætning er et centralt emne i alle de undersøgte strategier, men emnet indgår med forskellig vægt og perspektiv. Projekternes analyser af de nuværende vilkår for bosætning og de valgte strategier varierer. Variationen ses i den valgte skala og perspektiv. Nogle projekter fokuserer på hele kommunen, andre på et udvalg af byer og endnu andre på et caseområde - typisk en forstad, landbruget eller et sommerhusområde. Endelig er der projekter med fokus på kommunens større byer og deres 'motoreffekt'. Motoreffekt henviser til hypoteser om, at velfærd i en kommune forudsætter, at de større byer trækker udviklingen.

Blandt gode eksempler på det første perspektiv, hvor hele kommunen er omfattet af strategien, er Nordfyn, Thisted og Lejre. Frederikshavn og Mariagerfjord har

fokus på de større byers motoreffekt. Varde og Jammerbugt kommuner har udvalgt og fokuserer på caseområder, og det fungerer rigtig fint.

Kommunerne baserer arbejdet på lokalområdeniveau med gode visioner for konkrete steder. Strategierne fokuserer i mindre grad på de lokale boligmarkeders karakter og sammensætning som fx udbuddet af boliger. I Nordfyn tages dog afsæt i analyser af boligtilbuddet og på boligmarkedet. Lemvig viser kampagnens stærkeste fokus på boligforsyningen, boligmarkedet og boligbehovet. Her baseres strategien fx på beregninger af, hvor stort boligbehovet forventes at blive i 2030, og hvordan det vil fordele sig på parcelhuse, tæt lav-boliger, etageboliger og geografiske delområder.

#### KONKRETE VISIONER

De konkrete målsætninger for bosætning formuleres og fremstår forskelligt. I nogle tilfælde indgår et specifikt mål om øget bosætning. I andre tilfælde er reduktion udgangspunktet. Det gælder fx i Tønder og Morsø kommuner, hvor man vil modne på, at der skal skaleres ned. I Tønders strategi hedder det, at man tilstræber at "...anvise relevante muligheder for omstilling og tilpasning i en situation, hvor befolkningen og dermed grundlaget for lokal handel, erhvervsliv og serviceforsyning falder." Færre indbyggere, men højere kvalitet i de beboede miljøer, er Tønders vision, som baseres på landsbyklynger og -fællesskaber.

Hvor vækst i numerisk forstand ikke indgår, handler visionerne fx om, at man ønsker at blive "danskernes foretrukne alternativ til livet i de store byer" (Thisted). Her lanceres fx, at man ikke er optaget af, om man bliver flere eller færre indbyggere. Det skal være godt for dem, der er her, og der skal tages bedre imod dem, der flytter til. Det gælder Lejre og Thisted kommuner, som ønsker at øge attraktiviteten for beboerne ved fx at modvirke forfald og skabe en bæredygtig udvikling, fx gennem klimatilpasning.

I visionen for Nordfyn indgår en eksplicit målsætning om øget bosætning i udvalgte, prioriterede lokalsamfund og byer nær Odense og motorvejen. Det samme gælder







Faaborg-Midtfyn og Mariagerfjord, som satser på flere tilflyttere i kraft af nærheden til vækstområder og infrastruktur. Vesthimmerland og Frederikshavn satser også på øget bosætning. I Vesthimmerland og Thisted ønsker man at tiltrække 'kommunens børn', mens man i Frederikshavn har indpendlere til byens arbejdspladser som målgruppe.

#### STEDSTILKNYTNING SOM VIRKEMIDDEL

I tråd med kampagnens formål tages udgangspunkt i arbejdet med stedstilknytning. I nogle visioner angår det potentielle tilflytteres (og fraflytteres) relation til stedet fra fx opvækst. I de fleste visioner handler det om at oparbejde og bevare relationer gennem gode oplevelser og dyrkelse af det særlige kendskab. Denne type mål ses fx i Vesthimmerland.

At tiltrække en målgruppe, der i forvejen kender stedet, egnen og kommunen, er valgt af flere kommuner og et oplagt strategisk tiltag. Denne målgruppe kender kvaliteterne, de har typisk et netværk af familie og venner i området, og for dem kan beslutningen om at bosætte sig i området være betydeligt lettere at tage end for andre. De er flyttet fra området efter uddannelse eller beskæftigelse – typisk i de større byer – og forskning har tidligere påvist, at de gerne flytter tilbage, hvis de får muligheden<sup>3</sup>. Relationen betyder, at mange søger tilbage til opvækstområdet, men en stedstilknytning, der fører til bosætning, kan faktisk være betydeligt svagere og alene stamme fra et ophold på en efterskole, en kaserne eller ferie. Hvis personer med den type relationer har præferencer for stedet, ses det, at de bosætter sig, hvis de finder et job i området eller ved overgang til en tilværelse som pensionist. Med henblik på at vække deres interesse for stederne foreslås mere digital formidling fra egnen, en effektiv velkomstpakke og en aktiv bosætningskonsulent som fx i Thisted Kommune. Disse midler er alle kendte og afprøvede med en (vis) positiv effekt.

Tilknytningen kan også have udgangspunkt i en arbejdsplads, og fx har Thisted indpendlerne som målgruppe. Pendlere kender stedets og egnens kvaliteter; de har måske oven i købet en omfattende rejsetid, der kan reduceres ved at bosætte sig nær arbejdspladsen. Nogle kommuner oplever indpendling i øget omfang, bl.a. på grund af forbedret infrastruktur i form af motorveje og vækst i arbejdspladser. Mange bliver boende i de større byer, hvor de fik deres uddannelse. Her er det helt rigtigt og oplagt, som flere gør, at se nærmere på, hvad der kan få pendlerne til at bosætte sig. Men det kunne jo skyldes, at der mangler det rette boligtilbud. At der fx kun er ejerboliger på markedet, som gør beslutningen svær i forhold til en god lejebolig. Det er de færreste strategier, der behandler disse forhold, men Lemvig og Thisted gør. Begge har et fint fokus på det konkrete boligmarkeds sammensætning.

I Varde Kommune kobles visionen om øget bosætning med arbejdsmigranter. Antallet af arbejdsmigranter har overrasket i opgørelsen, og behovet for yderligere arbejdskraft i de kommende år er visionens grundlag. Varde Kommune søger derfor at sikre et godt, målrettet boligtilbud til arbejdsmigranterne. Vardes analyse og vision er interessant, fordi den påviser, at arbejdsmigranter udgør en uudnyttet positiv borgergruppe i lokalsamfundene. Borgere, der givetvis også er oversete i andre kommuner. I Vesthimmerland indgår tilflytning fra udlandet også i analyserne på meget grundig vis, og også her anbefales et fokus på indvandrere som potentiale til bosætning.

I de kommuner, hvor man vil modne på, at der skal skales ned, sker det fx med et mål om at opnå en bæredygtig kritisk masse af beboere i visse lokalsamfund – et mål, som styrkes gennem en organisering i klynger og netværk. Det gælder fx i Tønder, hvor visionen også indeholder ansats til prioritering. Kommunen skal være et

godt sted at bo, men ikke nødvendigvis med de samme kvaliteter som nu og overalt. Her satses på kritisk masse udvalgte steder samt opretholdelse af hverdagsfunktioner med klynger og netværk som et centralt værktøj.

### BYERNE SOM MOTOR FOR BOSÆTNING

Tilliden til, at de større byer kan og skal fungere som motor for kommunernes bosætning går igen i flere strategier. Virkemidler afhænger af bystørrelsen. Nogle af de virkemidler, der peges på, har klassisk byorienteret karakter, men flere anvender landsbyfokuserede virkemidler. I Mariagerfjord vil man øge bosætningen med realisering af en vision om Hobro som en "lille storby": Større tætheder med en kompakt by, plads til butikker, men også med fokus på en forbedret adgang til naturen. Bytanken præger i det hele taget kommunens strategi: erhverv i Hadsund og i den lille skala Mariager, der foreslås udviklet efter cittaslow-principper.

Mange af de samme byvisioner ses i Frederikshavn, som også tituleres "den lille storby", og også her er målgrupperne yngre borgere og børnefamilier. I Thisted Kommune angår visionen ikke den lille storby, men "den moderne og livlige købstad". Nærheden til storbyen og vækstområder anvendes (også) som en klar driver for bosætning i både Nordfyn og Lejres strategier. Og det er i sagens natur en oplagt strategivinkel. Den er realistisk, men glimrer også ved at inddrage de regionale sammenhænge, som disse byer og oplande indgår i.

At disse dimensioner ikke indgår i Gribskov Kommunes visioner undrer til gengæld, idet kommunen er placeret i pendlingsafstand fra hovedstaden. Byen som motor og dynamisk center virker faktisk realistisk i strategierne for de nævnte byer – især Hobro, der vitterligt har gode udviklingsmuligheder med en mere boligorienteret centerstruktur, og hvor cittaslow i Mariager er realisme i 1:1 med den mindre centrale, naturskønne beliggenhed og

et mere begrænset erhvervsliv. I Lejre er landsbyen den gennemgående enhed.

### NATUREN OG LANDSKABETS HERLIGHEDER SOM VIRKEMIDDEL

Forskning har gentagende gange påvist, at naturen og herlighedsværdier spiller en betydelig positiv rolle for bosætning uden for de større byer<sup>4</sup>. Natur er stedbundet og dermed unik i sin karakter. Koblingen mellem bosætning og natur indgår meget berettiget i alle de strategier, der har fokus på bosætning. I Gribskov og Vardes strategier søges bosætning styrket via en forbedret sammenhæng mellem kyst og bagland. I Frederikshavn Kommune vil man trække det landlige og naturen ind i byen (Sæby), fx ved lokale plantager og varierede grundstørrelser. Det sidste kunne være ekstra store parceller, og det kan allerede realiseres inden for planloven, bortset fra i hovedstadsområdet, hvor Halsnæs, Gribskov og Lejre ligger. Den reelle efterspørgsel er ukendt. I Jammersbugt skal naturen fremme beboelsesmiljøet, og man anbefaler her, at få naturen og boliger til at spille bedre sammen. I Varde vil kommunen styrke mulighederne for at bo naturnært på landet gennem mere alsidige boformer og attraktive, naturnære boliger.

Visionerne om mere naturnære boliger giver god mening, men er generelt lidt upræcise om konkrete forhold og på effekten. Det er fx interessant, men uklart, hvad "nye ejendomsstyper frembragt ved aktiv jordfordeling" i Frederikshavn nærmere indebærer. Forslaget om at nye boligtilbud baseres på landskabelige herligheder og udsigt er ikke nyt, men potentialet til øget bosætning er udokumenteret.

Øget adgang til naturen i form af nye stier og offentlig adgang på private arealer er et oplagt tiltag, der kan fremme kvaliteterne ved at bo på landet. Vi ved fx fra interview med tilflyttere, der har set frem til at bo i

---

**\* At tiltrække en målgruppe, der i forvejen kender stedet, egnen og kommunen, er valgt af flere kommuner og et oplagt strategisk tiltag.**

---

naturen, at de oplever store besværligheder med at færdes her<sup>5</sup>. Disse barrierer er inddraget i flere strategier. Lejre vil fx med en øget naturadgang og flere sammenhængende biologiske korridorer binde natur og by sammen. I Varde skal nye forbindelser gennem landbrugsområder skabe en kobling af landsbyer, landbrugs-erhvervet og turistområderne.

Fokusområdet er særdeles relevant, men ikke uden udfordringer. Nye adgangsveje er afhængige af private jordejeres velvilje, og der findes nu eksempler på frivillige aftaler om trampestier uden egentlige udgifter. Nye udlæg til stier kan dog kræve finansiering til dækning af fx opkøb eller brugsret. Endelig er her risiko for konflikter, svarende til de, Nordfyn forudser ift. behovet for hensyntagen til landbrugserhvervet, når man planlægger for øget aktivitet og bosætning i det åbne land. Det handler om erhvervets udviklingsmuligheder, men også om konflikter om støj og lugt, hvis flere fik mulighed for at bo i det åbne land.

#### **KLYNGER, NETVÆRK OG ET AKTIVERET FÆLLESSKAB**

Flere af kommunernes strategier er baseret på visioner om øget bosætning eller øget kvalitet ved at bo der, fx gennem stærkere fællesskaber. Det gælder Faaborg-Midtfyn, Guldborgsund, Jammerbugt, Lejre, Morsø, Thisted og Tønder. Strategierne handler om etablering af platforme for samskabelse om byudviklingen. Blandt andet i form af etablering af nye netværk, kommunikations- og aktivitetsoversigter for det løbende arbejde. Mange har særligt fokus på landsbyerne, og det gæl-

der især Lejre, der har interessefællesskaber i klynger omkring fødevarer, natur og vandet som omdrejningspunkt. Klyngesamarbejder skal styrke landsbyerne til fx at skaffe eksterne midler gennem områdefornyelse.

At forstærkede fællesskaber kan bidrage til bosætning er rigtigt set, men en højere grad af målgruppeorientering bliver hurtigt nødvendigt. Tilflyttere har typisk forskellige interesser, ligesom der er tilflyttere, som ikke er interesserede i stedets fællesskaber. Måltrettet bestemte, eksisterende fællesskaber - som i Thisted - kan strategien givetvis bære frugt. Men steder, hvor befolkningsgrundlaget er på hastigt tilbage, savnes realisme, når klynge-dannelse er svaret på problemerne. Generelt synes der behov for at advare om ikke at overvurdere interessen for (forenings-)fællesskabet i strategier, der derved får en snert af romantik. Et forslag i Jammerbugt om etablering af fælles nyttehaver i sommerhusområder er nytænkning, men det er svært at vurdere den reelle efterspørgsel.

#### **FØRNYELSER, NEDRIVNING OG BYGGEMULIGHEDER**

Et overskud af dårlige boliger præger alle de deltagende kommuners boligmarked. Kun enkelte kommuner anbefaler, at man går aktivt videre med konkret nedrivning - som fx Morsø og Nordfyn - men mange af strategierne har mere afdæmpede visioner om at modvirke forfald og skabe mere bæredygtige boligtilbud ved genanvendelse. Virkemidler som område- og bygningsfornyelse (efter byfornyelsesloven) indgår fx i Lejres strategi. Men i denne sammenhæng hælder strategierne mere til forslag om nye udlæg til boligbyggeri - som det fx ses i Fre-

derikshavn, Varde, Thisted og i Lejre. Disse kommuner vil bruge nye udstykninger tættere på naturen (i landzone) til at opnå en større attraktivitet. Den strategi lykkes kun, hvis den ikke står alene. For når nye byggemuligheder kommer til, øges boligudbuddet på steder, hvor overskuddet af boliger og forfaldet vokser.

Visioner og strategier på lokalområdeniveau matcher fint formålet om at opnå en ny forståelse for kommunens samlede situation og de stedbundne potentialer. Nogle strategier anbefaler at gennemføre detaljerede og konkrete analyser af det lokale boligmarked. Det er helt rigtigt set, for fremtidige analyser på bolig- og husstands niveau kan med stor fordel bidrage til et savnet nuanceret billede af boligsituationen.

Denne type analyser bør inddrage bestand, stand og beliggenhed af stue-, enfamiliehuse, rækkehuse, etageboliger, sommerhuse etc., givet deres ejerform (ejer-, andel-, almen) størrelse i kvadratmeter, stand målt på fx ejendomsværdi, opførelsesår og installationer. Lemvig er godt med her. Sådanne analyser kan bibringe et stærkere markeds perspektiv og formentlig en mere realistisk strategi gennem fx en trykprøvning af de foreslåede tiltags økonomiske bæredygtighed: Er der et marked for den foreslåede type bolig, hvor stor er efterspørgslen, og hvad vil markedslejen være? Denne type overvejelser indgår i mindre grad i analyserne og savnes. Forskning har tidligere påvist, at stillingtagen til de mange overflødige boliger og oprydning er en forudsætning for genetablering af boligmarkedet disse steder<sup>6</sup>.

- 
- 1 Se fx Urban Europe - Statistics on cities, towns and suburbs. Release date: 07/09/2016. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-01-16-691>. KL Momentum analyse lokaliseret 2. marts 2017 <http://www.kl.dk/Momentum/momentum2017-3-2-id219065/>
  - 2 Se fx "Boligmarkedet uden for de store byer", Jacob Norvig Larsen, Hans Thor Andersen, Karin Haldrup, Anders Rhiger Hansen, Mette Hove Jacobsen, Jesper Ole Jensen, SBI 2014, <http://www.sbi.dk/byudvikling/generelt/boligmarkedet-uden-for-de-store-byer-analyse>.
  - 3 Se fx "Tilflyttere til yderområder: forandring, integration og strategier", Helle Nørgaard, Jesper Ole Jensen, Carola Simon, Hans Skifter Andersen, SBI, 2010, "Bosætning i yderområder", Thorkild Ærø, Valinka Suenson, Hans Skifter Andersen, SBI, 2005, "Tilflyttere til yderområder - flyttemotiver, sociale relationer og hjemfølelse", Helle Nørgaard, i Livsvilkår og udviklingsmuligheder på landet: Viden, cases, teorier, Red. Gunnar Lind Haase Svendsen, Syddansk Universitetsforlag, 2013.
  - 4 Se fx "Bolig og bosætningspræferencer i Hjørring Kommune", Hans Thor Andersen, Anne Gro Stensgaard, Vigdis Blach, SBI, 2016 og "Tilflyttere til yderområder: forandring, integration og strategier" (ovenfor).
  - 5 Se fx "Bosætning i yderområder" (ovenfor).
  - 6 Se fx "Boligmarkedet uden for de store byer", Jacob Norvig Larsen, Hans Thor Andersen, Karin Haldrup, Anders Rhiger Hansen, Mette Hove Jacobsen, Jesper Ole Jensen, SBI 2014, <http://www.sbi.dk/byudvikling/generelt/boligmarkedet-uden-for-de-store-byer-analyse>.





**Strategiprojektet har gjort os klogere på, hvordan vi nytænker livet på landet tæt ved storbyen. Vi satser på naturen, frirummet og fællesskaberne, som folder sig ud i landsbyerne og bysamfundene.**

INGER MARIE VYNNE, KOMMUNALDIREKTØR I LEJRE KOMMUNE

## Lejre skærper blikket på det gode landsbyliv

**Med 'Landsbyvisionarium' har Lejre Kommune skabt et strategisk vidensgrundlag for udvikling af kommunens 49 bysamfund. I fokus er det gode landsbyliv midt i naturen. Arbejdet guides og inspireres af syv strategiske greb med understøttende indsatser og taktikker.**

### FRA VISION TIL KONKRETE TILTAG

I 2015 vedtog Lejre Kommune den langsigtede strategiske vision 'Vores Sted', der har natur, fællesskaber og frirum til initiativ som omdrejningspunkter og udviklingen af kommunens landsbyer og bysamfund som centralt indsatsfelt. Siden har opgaven været at omsætte strategiens overordnede målsætninger til mere konkrete tiltag, både planmæssigt og praktisk. Netop dét er det primære mål for Lejre Kommunes Landsbyvisionarium.

### SYV STRATEGISKE GREB VISER VEJ

Strategiarbejdet bygger på kortlægning, indsamling og bearbejdning af data og statistik, materiale fra lokale fototure samt inspirerende eksempler på både lokalt, nationalt og internationalt niveau.

Gennem projektet er syv overordnede og fremadrettede strategiske greb for byudviklingen blevet til. Derudover

er en række understøttende taktikker udarbejdet til at inspirere og guide det videre arbejde. De syv strategiske greb har fokus på bevaring og udvikling af bosætningskvalitet og landsbykarakter i byerne, da Lejre Kommune i høj grad er en bosætningskommune – et sted, man skal vælge at bo.

Det handler om at forstærke samspillet mellem erhverv, iværksætterier og bosætning, så livet og mulighederne i de mindre byer øges. Om at få skaberkraften i bysamfundene til at vokse på en måde, så ansvar og mulighed for byudvikling i højere grad forankres lokalt og med kommunen som facilitator og partner i samskabelsen. Om at dyrke naturen og det groede som et særligt indsatsfelt i byudviklingen. Om at styrke mødesteder og fællesskaber og udvikle byerne med respekt for deres forskellige muligheder og stedbundne potentialer. Og om at dyrke relationerne til omverdenen, der er så uløseligt forbun-



Kattinge er ét af Lejres 49 landsbysamfund. Kommunens strategi har bl. a. fokus på bevaring og udvikling af bosætningskvalitet og landsbykarakter.

det med livet i Lejre Kommune i dag - og måske i endnu højere grad i fremtiden.

Strategiarbejdet har skærpet kommunens viden om byerne, deres ligheder og forskelle, og blikket på byudviklingen er blevet inspireret og nuanceret. Lejre Kommune er allerede godt i gang med at teste og udvikle nye platforme for byudvikling og bysamarbejde, fx i forbindelse med områdefornyelsen af Hvalsø Bymidte og gennem forsøg med kommunale puljemidler til lokalt forankrede, borgerdrevne projekter.

Undervejs er politikerne løbende blevet involveret, ligesom de også fremover vil spille en stor rolle i at omsætte strategiarbejdet til praktisk byudvikling.

## HOVEDTEMAER

Syv strategiske greb:

1. Fokuser på bosætningskvalitet
2. Forstærk samspillet mellem erhverv, iværksætter og bosætning
3. Lad skaberkraften vokse
4. Dyrk naturen
5. Styrk fællesskaber og mødesteder
6. Stedbunden og differentieret byudvikling
7. Styrk relationerne til omverdenen

## ORGANISERING

- \* Strategiprojektet er forankret hos teknisk direktør, projektudvikler samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* SLA og URBEGO/IFHP og Blå Himmel har rådgivet projektet.



I landsbyen Abbetved beriger by og land hinanden. Her byens naturbørnehave.

#### FÆLLES PLATFORM PÅ VEJ

Nu skal strategiplanens strategiske pejlemærker tages med videre ind i kommuneplanens hovedstruktur og retningslinjer. De skal forankres i den løbende fysiske udvikling og bruges til at udvikle og prioritere nye projekter og initiativer. En mere konkret plan for det videre arbejde ligger klar efter sommerferien 2017.

Først forestår udviklingen af den fælles platform for byudvikling i samarbejde med alle kommunens bysamfund, hvor fokus især er på at dele og opbygge viden, kompetencer og ressourcer til realisere drømme i byerne og på tværs af dem. Og ikke mindst arbejder Lejre Kommune aktuelt med at modne et landsbyklyngeprojekt med henblik på at deltage i kampagnen 'Landsbyklynger' sammen med Realdania, DGI og Lokale og Anlægsfonden.

INDBYGGERE I 2016:

**27.300**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**4,95 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**78,7 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**7.500**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**807.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Medico & sundhed / Transport / Bygge & bolig  
/ Fødevarer**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 18 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 20 %**



**Prognoser viser, at vi nok ikke bliver flere borgere på den korte bane, men det betyder ikke, at det ikke er attraktivt at bo i Lemvig Kommune. Vi vil arbejde for en positiv omstilling, hvor boliger og fritidsfaciliteter passer til den demografiske udvikling.**

ERIK FLYVHOLM, BORGMESTER I LEMVIG KOMMUNE

## Klog brug af haller skal sikre Lemvigs lokalsamfund

Bæredygtige lokalsamfund har brug for velfungerende fritidsfaciliteter - men ikke nødvendigvis de samme faciliteter alle steder. Lemvig Kommunes strategiplan lægger op til at tilpasse fritidsfaciliteter og tomme boliger til den demografiske udvikling.

### NØDVENDIGE FORANDRINGER

Med Thyborøn i nord, i grænselandet mellem Vesterhavet og Limfjorden, ligger Lemvig Kommune. Her findes sunde og attraktive lokalsamfund og mulighed for at leve i nær kontakt med naturen. Men kommunen er også udfordret af demografiske ændringer: I løbet af de sidste 10 år er antallet af borgere faldet med ni procent. Nedgangen kan især ses i et faldende antal børnefamilier, og lige som i resten af landet er der kommet flere seniorer.

Meget tyder på, at udviklingen vil fortsætte. Prognoser viser, at fraflytningen fortsætter frem mod 2030. Forventningen er også, at tilbagegangen vil brede sig til unge under 20 år og til borgere i 40'erne.

Med strategiplanen ville kommunen sætte ord på, hvilke forandringer, der er nødvendige, hvis lokalsamfundene skal blive ved med at være attraktive. Strategiarbejdet

har sat spot på, hvordan kommunens boligmasse og fritidsfaciliteter, især hallerne, kan tilpasses til befolkningsudviklingen.

### OVERBLIK OVER BOLIGER OG FRITIDSFACILITETER

Strategiplan 2030 står på skuldrene af to analyser: En analyse af kommunens boligmasse og en analyse af fritidsfaciliteterne, som er kørt sammen i ét samlet strategiplæg. Mens rådgivere og kommunale embedsfolk har indsamlet data og været på besigtigelse overalt i kommunen, har en arbejdsgruppe været med til at kvalificere projektet.

Analysen af boligmassen bygger på oplysninger fra folkerogister, BBR og forsyningsvirksomheder, fx el, varme og renovation. Oplysningerne har vist, hvor mange boliger, der er beboede, hvor mange, der står tomme - og ikke mindst, hvor længe boligerne har været enten bebo-





I Lemvig findes sunde og attraktive lokalsamfund, men kommunen udfordres også af befolkningsnedgang.

### HOVEDTEMAER

- \* Tilpasning af kommunens boligmasse og fritidsfaciliteter, herunder især hallerne.

### ORGANISERING

- \* Strategiprojektet er forankret hos projektleder, planchef og udviklingsmedarbejder samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* COWI A/S, Frejo&Steen samt Sadolin & Albæk har rådgivet projektet.

ede eller tomme. Dernæst er oplysningerne overført til et kort, som viser, hvordan kommunens forskellige egne udvikler sig.

Fritidsfaciliteterne er analyseret gennem dybdegående interviews med og besigtigelse hos ejere og brugere. Processen har skabt overblik over styrker, svagheder og

potentialer og udmøntet sig i en række anbefalinger til, hvordan kommunens otte haller kan udvikles.

### PÅ VEJ MOD FLEKSIBLE FRITIDSFACILITETER

Fritidsliv, sundhed og motion er afgørende for, hvor attraktivt et lokalsamfund er, for bosætning og for interessen for at købe et hus som bolig nr. to. Samtidig er indkøbsmuligheder, arbejdspladser og offentlige funktioner lidt efter lidt forsvundet fra de mindre byer. Tilbage står foreningslivet, idrætshallerne og idrætsfaciliteterne, som i endnu højere grad har udviklet sig til lokale mødesteder.

'Strategiplan 2030' har bl.a. identificeret mulige potentialer og værktøjer til at tilpasse og omstille kommunen. På boligområdet er det tydeligt, at dårlige boliger bør rives ned, hvis de borgere, der bliver, skal have ordentlige vilkår. Potentialet til at afsætte huse som bolig nr. to er til stede, men ikke stort, og derfor vil Lemvig Kommune fokusere på at fastholde eksisterende borgere.

Strategiarbejdet har også gjort det klart, at moderne, fleksible fritidsfaciliteter skal sikres i udvalgte lokal-



Der er ikke så mange tiloversblevne boliger i Lemvig som først antaget.

samfund. Den færdige plan pointerer, at Lemvig Kommune bør tage en mere aktiv rolle og sikre, at faciliteterne tilbyder en bred variation af attraktive tilbud til alle borgere. Kommunen skal også hjælpe med at skabe grundlag for en bæredygtig forretningsmodel, selvom 'kundegrundlaget' falder.

#### AKTIVITETER SKAL PRIORITERES OG SAMLES

I dag er idrætten og idrætsfaciliteterne i højere grad blevet en del af den kommunale udviklingsstrategi. Det betyder, at Lemvig Kommune skal flytte fokus fra et armslængde-princip med udpræget selvforvaltning af fritidsfaciliteterne til en højere grad af kommunal involvering og målformulering. I den kommende tid tager politikerne stilling til, hvordan faciliteterne skal drives fremover. Og dernæst skal kommunen i dialog med forenerne om at prioritere og samle aktiviteterne på færre faciliteter.

INDBYGGERE I 2016:

**20.400**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-9,46 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**71,1 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**9.600**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**84.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Energi & miljø**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 15 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 22 %**



## Strategiarbejdet har sat os fri af de gamle kommunegrænsers skel. Vi har set kommunen med nye øjne.

MORTEN ANDERSEN, BORGMESTER, NORDFYNS KOMMUNE

### Bosætning styrkes på Nordfyn

Nordfyns Kommune har fået overblik over 11 lokalområders potentialer - helt ned på lokalt niveau. Med den færdige strategiplan står kommunen med et redskab til at prioritere mellem områderne, så de rette indsatser kan lægges de rette steder.

#### FOKUS PÅ FRAFLYTNINGSMØNSTRE

Som mange andre landdistriktskommuner kæmper Nordfyns Kommune med at tiltrække nye borgere, og omtrent halvdelen af tilflytterne flytter væk igen inden for ét år. Siden 2010 har kommunen derfor oplevet en nettoaflytning.

Målet for strategiprojektet var derfor at skabe en grundig indsigt i kommunens muligheder. Hvilke egne har det største potentiale til bosætning? Hvilke styrker findes i kommunen som helhed? Har de enkelte områder særlige fællestræk, som kan bruges i planlægningen? Det er nogle af de spørgsmål, som projektet har kastet lys over.

#### HÅRDE DATA MØDER BORGERNES VIDEN

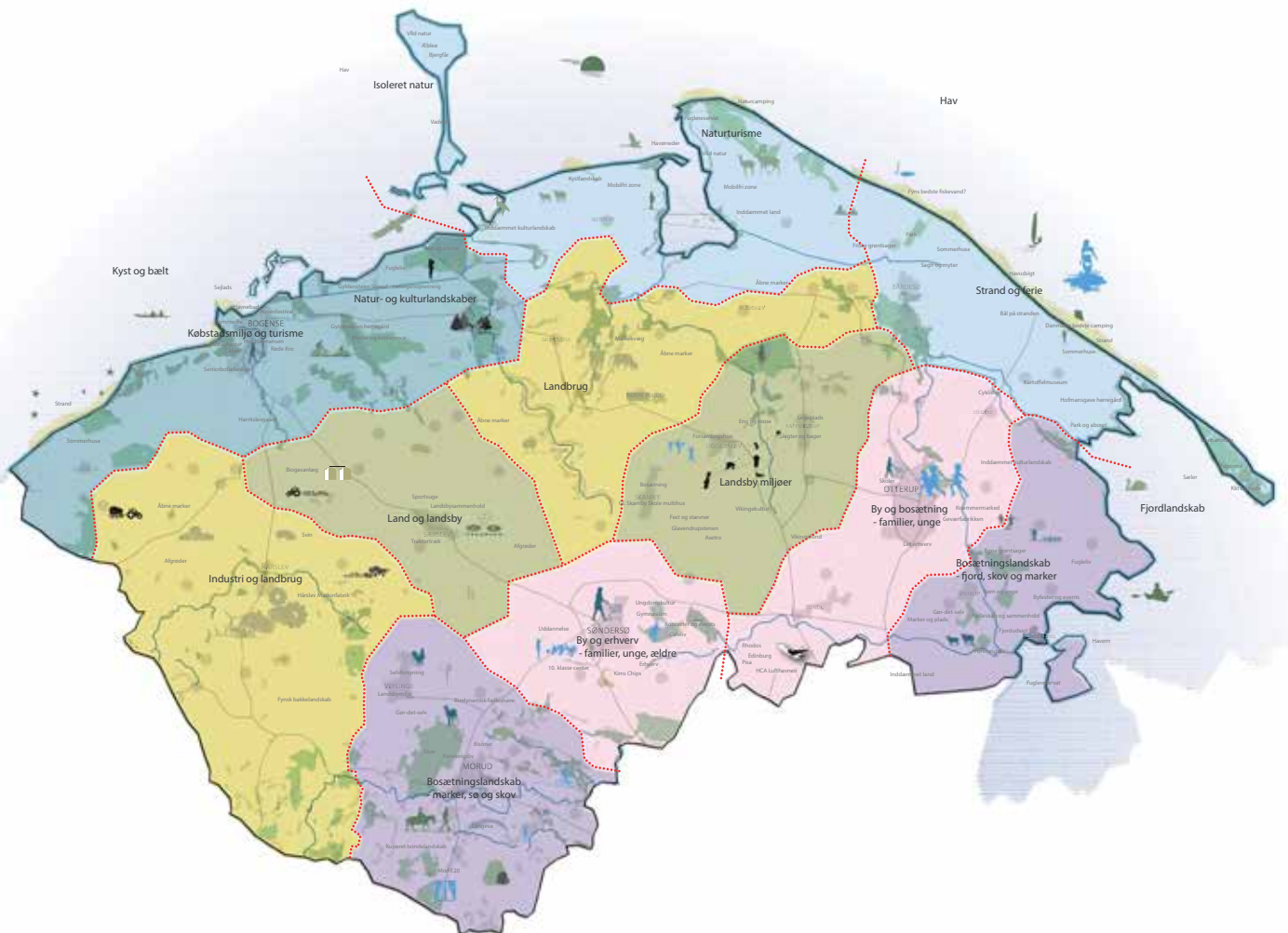
Strategiplanen er blevet til på baggrund af analysearbejde, temamøder, workshops og fokusgruppeinterviews med både kommunalbestyrelse, tilflyttere, unge, som-

merhusejere og borgere, der har boet i kommunen længe. Og med landdistriktsrådet og lokalrådene som referencegrupper blev fundamentet for det lokale ejerskab lagt fra starten.

Hårde data kombineres med borgernes viden og erfaringer i den færdige strategiplan. Den rummer både analyser af infrastruktur, transportafstande, skoler, indkøbsmuligheder, boligprisernes udvikling samt befolkningens kendetegn i lokalområderne. I processen blev borgerne bedt om at kvalificere data. Her kom viden frem om Nordfyns små, gemte perler, men også bekymringer om bl.a. skolelukninger og infrastruktur blev luftet.

#### FOKUS PÅ OMRÅDER FREM FOR BYER

Strategiarbejdet har bidraget med et nyt blik på kommunens potentialer og kommuneplanlægningen, hvor der gøres op med de gamle kommunegrænser. 'Nordfyn på



Forkant' inddeler kommunen i 11 delområder og tre 'hovedbånd', og strategiarbejdet har givet de nødvendige redskaber til at udvikle kommunen og sætte ind de rigtige steder. Før var de tidligere kommuners hovedbyer - Søndersø, Otterup og Bogense - omdrejningspunkt. Nu inddeles kommunen i områder frem for byer. Planen understøtter også kommunens overordnede 'Vision 2021', der blandt andet sætter fokus på samspillet mellem land og by.

Strategiplanens tre hovedbånd er: De kystnære områder, forstadsbåndet og det landlige bånd i midten af kommunen. Hvert bånd er yderligere inddelt i to såkaldte områdekategorier. Områdekategorierne er: 1) Bosætningsbyer, 2) Opland til bosætningsbyer, 3) Bogense som by for bosætning og turisme, 4) Land og landsby, 5) Kystområder og 6) Områder med industri og erhverv.

Strategiprojektet har gjort op med de gamle kommunegrænser.

### HOVEDTEMAER

- \* Strategisk fokus på bosætning
- \* Strategiplanen giver overblik over kommunens områder og de særlige potentialer

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Direktør for Teknik, Erhverv og Kultur, chef for Plan og Kultur, teamleder for Kultur og Fritid samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Kuben Management, Urland og 12byer har rådgivet projektet.





Landdistrikterne skal fokusere på bl.a. landbrugserhverv og lokale fællesskaber.

Områder tættest på Odense udpeges som 'Bosætningsbyer' og 'Opland til bosætningsbyer', mens de kystnære områder og Bogense kategoriseres som 'By for bosætning og turisme og Kystområder.' Strategien åbner dermed op for en mere differentieret og målrettet planlægning, hvor der i nogle områder kan planlægges for særlige indsatser, som styrker relationen til Odense og resten af Fyn, mens kommunens landdistrikter kan fokusere på de lokale og nære fællesskaber, mindre håndværksvirksomheder og landsbrugserhvervet.

Til hver af områdekategorierne er knyttet indsatsområder, som matcher potentialer og udviklingsområder – fx bedre betingelser for pendlere, udvikling af attraktive

INDBYGGERE I 2016:

**29.300**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**1,83 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE:

**71,2 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**9.800**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**163.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Bygge & bolig**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 20 %**

bymiljøer, strategisk nedrivning og styrket adgang til landskabet.

#### NYT PLANGRUNDLAG

Den nye viden og måde at anskue kommunen på er foreløbig omsat til en bosætningsbrochure om Nordfyn, hvor nye borgere kan se, hvilken del af kommunen, der passer bedst til deres ønsker.

Strategiplanen bliver også fundament i en ny landdistriktspolitik og i lokale udviklingsplaner for landsbyerne. Og endelig vil den nye inddeling af kommunen blive videreført som plangrundlag i planstrategien og som plandistrikter i kommuneplanen.



## Strategiprojektet har gjort os i stand til at agere målrettet og strategisk og skabe et godt fundament for øget bosætning.

KNUD KRISTENSEN, BORGMESTER I VESTHIMMERLANDS KOMMUNE

### På hjemmebane i Vesthimmerland

Vesthimmerlands Kommune har undersøgt, hvor i kommunen forskellige typer af borgere gerne vil bo. Strategiprojektet er fundament for en ny, differentieret bosætningsstrategi, som baserer sig på lokalområdernes særlige bosætningspotentialer.

#### POSITIV OMSTILLING MED FÆRRE BORGERE

Mens en del af Vesthimmerlands Kommune er med i oplandet til de øst- og midtjyske byer samt Aalborg og derfor kan opretholde sin befolkning, er andre dele præget af affolkning. Samlet set kan kommunen se frem til færre borgere i den erhvervsaktive alder, og nedgangen påvirker muligheden for at bevare et tilfredsstillende serviceniveau.

Et skarpt fokus på udvikling af områdernes forskellige potentialer er derfor afsat for Vesthimmerlands Kommunes strategiplan. Målet er at fastholde og tiltrække borgere og bidrage til en positiv omstilling af kommunen.

Visionen er, at flere skal betragte Vesthimmerlands Kommune som deres 'hjemmebane'. Udtrykket henviser til, at borgerne har forskellige årsager til at vælge

kommunen til eller fra: Nogle slår sig ned på grund af uddannelse i større byer, andre på grund af deres arbejdssituation. Og nogle flytter til kommunen på grund af relationer, mens andre lægger vægt på faktorer som fx nærheden til naturen.

#### FOKUS PÅ LOKALE POTENTIALER

Strategiarbejdet lagde fra land med tesen om, at kommunen kan udvikle en meningsfuld, differentieret strategi for bosætning med de enkelte lokalsamfunds specifikke bosætningspotentialer for øje.

Arbejdet blev lagt til rette som en proces med tre overordnede delelementer. For det første blev en analyse af faktuelle sammenhænge og dynamikker gennemført. Dernæst sørgede interviews med borgere, virksomheder, institutioner og ejendomsmæglere for at afdække



**Målet er at skabe en stærkere stedstilknytning - både for nuværende borgere og dem, som har deres daglige gang i kommunen på grund af arbejde eller uddannelse.**

særlige lokale drivere, motiver og ressourcer for bosætning. Og for det tredje bidrog en tværfaglig arbejdsgruppe til at analysere og fokusere resultaterne.

I januar 2017 blev et dialogmøde holdt for de aktører, der i strategiprojektet er identificeret som relevante 'bosætningsagenter'. Her blev projektet præsenteret, og fire workshops gav mulighed for at diskutere forskellige indsatser i de fire største byer. De mange input er siden føjet ind i strategiplanen.

#### STEDSTILKNYTNING AFGØRENDE

Konkret har strategiarbejdet ført til erkendelsen af, at 'stedstilknytning' er en grundlæggende forudsætning for bosætning.

Kommunen har derudover identificeret to overordnede strategiske spor, nemlig: 1) Differentiering/geografisk fokusering – at arbejdet med bosætning kræver forskellige mål og midler i forskellige dele af kommunen og i relation til forskellige målgrupper. Og 2) Mobilisering af 'bosæt-

ningsagenter' – fx borgere, erhvervsliv, uddannelser, ejendomsmæglere og boligorganisationer, som alle spiller en vigtig rolle i kontakten med potentielle tilflyttere. I hele kommunen skal der være et netværk af lokale bosætningsagenter, og flere har allerede tilbudt at være med.

De strategiske spor er omsat til konkrete forslag til indsatser. Nogle har et geografisk fokus, fx prioritering af særlige indsatser for enkelte byer og dele af kommunen. Andre går mere organisatorisk til værks og sætter spot på, hvordan bosætningsagenterne kan aktiveres. I fokus er også, hvordan en stærkere stedstilknytning kan ska-

#### HOVEDTEMAER

- \* Bosætning og flyttemønstre, herunder differentiering af indsatser fra kommunens og andre bosætningsagenter side.

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Projektleder, repræsentanter fra udviklingsafdelingen og kommunaldirektør samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* BASCON (udført af CFBO) har rådgivet projektet med BDO som underrådgiver.



Der bliver færre børn og unge og flere ældre i Vesthimmerlands Kommune.

bes for nuværende borgere og dem, som har deres daglige gang i kommunen på grund af arbejde eller uddannelse.

#### STRATEGIEN SKAL I ARBEJDE

Mens det langsigtede ønske er flere borgere i Vesthimmerland, er det afgørende at blive i stand til at påvirke dem, der potentielt står overfor valget om at flytte til eller forlade kommunen. Det handler om organisering og samarbejde og om at bringe bosætningsagenterne i spil. På kort sigt skal strategien 'sættes i arbejde', og de foreslåede handlinger skal videreudvikles og sættes i værk. På lidt længere sigt er hensigten at bruge de indsigter og redskaber, som processen har skaffet til veje, både i det løbende arbejde med bosætning og udvikling og i den fysiske planlægning - herunder ikke mindst næste generation af planstrategi og kommuneplan.

INDBYGGERE I 2016:

**37.300**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-1,56 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE:

**68,6 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**16.900**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**232.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Energi & miljø / Bygge & bolig /  
Medico & sundhed / Møbler & beklædning**

ALDRSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 20 %**





**Strategiarbejdet har vist os, at der ikke er nogen hurtig løsning på udfordringerne. Men gennem målrettede indsatser og det lange, seje træk tror vi på, vi kan skabe en positiv og stabil udvikling.**

ARNE BOELT, BORGMESTER I HJØRRING KOMMUNE

## PILOTPROJEKT

# Analyser styrker planarbejdet i Hjørring

**Nye udviklingstiltag skal basere sig på lokale styrker og afstemmes de faktiske udfordringer i Hjørring Kommune. Resultatet af strategiprojektet er tre analyser af mobilitet, bolig-bosætning og civilsamfund. Dertil et potentialekatalog med idéer til konkrete indsatser.**

### GODE KORT PÅ HÅNDEN

Trods demografiske udfordringer står Hjørring Kommune med bedre kort på hånden end mange andre områder uden for de store bycentre: En klart profileret hovedby, natur, velkendte turistdestinationer og Hirtshals som maritimt knudepunkt. En relativt mobil befolkning, gode forbindelser til resten af Region Nordjylland samt færgeforbindelser til Norge og Nordatlanten.

Med et ambitiøst udviklingsarbejde, Hjørring Kommune 2030, valgte kommunen at sætte fokus på tre politisk udvalgte emner: 1) Mobilitet, hvor interne mobilitetsudfordringer og den mentale mobilitet blev undersøgt. 2) Bolig-bosætning med fokus på at skabe det rette match mellem udbud og efterspørgsel på boligmarkedet. Og 3) Civilsamfund, hvor erfaringer fra et allerede gennemført civilsamfundsprojekt bidrager med viden til en ny kommunal politik for medborgerskab.

### TÆNKETANK KVALIFICEREDE PROGESSEN

Strategiarbejdet tog afsæt i analyser af kommunens udfordringer og de tre valgte emner. Tre delanalyser blev udviklet af Statens Byggeforskningsinstitut (SBI) og Aalborg Universitet. Derefter blev en tænketank sat i søen, som sammen med styregruppe, kommune og rådgivere fik til opgave at kvalificere analyserne, identificere udviklingspotentialerne og drøfte de konkrete projekter.

Med i tænketanken sad – ud over styregruppen – også eksterne rådgivere og 10 eksterne personer med særlig viden om bl.a. borgerinddragelse, byudvikling, finansiering, planlægning og arkitektur. Undervejs i forløbet mødtes tænketanken to gange – én gang for at kvalificere analyserne og én gang til allersidst.

Et afsluttende potentialekatalog samlede op på resultaterne og viste vej til det videre udviklingsarbejde. Tænke-



**Bosætningsanalysen sætter fokus på, hvordan parcelhuskvarterer i bl.a. Hirtshals kan gøres mere attraktive.**

tanken har både bidraget med ny inspiration og forskellige input, men i mindre grad egentlige konklusioner.

Strategiprojektet har ikke budt på bred inddragelse af hverken borgere, foreninger, institutioner eller erhvervsliv. Årsagen er, at Hjørring Kommune allerede havde gennemført en omfattende inddragelsesproces i forbindelse med planstrategiarbejdet PLUS15. Borgerinddragelse sker desuden løbende i de fleste af kommunens udviklingsprojekter.

#### **ET STYRKET BESLUTNINGSGRUNDLAG**

Analysearbejdet har fremhævet eksisterende potentialer i Hjørring Kommune. De færdige analyser og potentialekataloget fungerer som et vigtigt redskab til at implementere kommuneplanen og som grundlag for beslutninger og idéer.

Resultater fra de tre delanalyser og potentialekataloget underbygger arbejdet med bosætning, mobilitet og initiativer med fokus på civilsamfund og medborgerskab. Områderne har politisk og administrativ bevågenhed, og både viden og idéer til nye projekter har betydning. Er-

#### **HOVEDTEMAER**

- \* Bolig-bosætning
- \* Mobilitet
- \* Civilsamfund

#### **ORGANISERING**

- \* Styregruppe: Kommunaldirektør, plan- og udviklingschef, direktør for teknik- og miljøområdet, udviklingskonsulent samt adjunkt fra AAU og repræsentanter fra KL og Realdania.
- \* Oxford Research og SPARK har rådgivet projektet.



Lønstrup er én af kommunens velkendte og velbesøgte turistbyer.

faringer fra strategiprojektet skal bruges til at omsætte kommunens planstrategi til konkrete indsatser, give input til planarbejdet og til nuværende og kommende udviklingsprojekter.

#### NÆSTE SKRIDT

Mere konkret har projektets bolig- og bosætningsanalyse fungeret som et vigtigt element i en konkurrence om alternative boformer. Både analyse og katalog vil indgå som input i kommunens fokus på dette delområde. Bosætningsanalysen og potentialekataloget har sat fokus på at gøre de større parcelhuskvarterer mere attraktive, især i Hirtshals og Hjørring.

Projektet har også bidraget til en ny frivilligpolitik på det sociale område. Kommunen har endnu ikke besluttet om og hvornår, der skal udarbejdes en politik for medborgerskab, men i dette arbejde vil erfaringer og resultater fra

projektets civilsamfundsanalyse indgå. Det gælder også i forbindelse med samskabelse og i kompetenceudvikling af medarbejderne. Endelig har mobilitetsanalysen været en vigtig brik i at skabe nye transportformer uden for kommunens større byer.

INDBYGGERE I 2016:

**65.400**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-3,67%**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**69,5 %**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 20 %**



**For os har målet været at finde nye måder at gøre tingene på, så Lolland på langt sigt kan blive en kommune i balance - en egn med et driftigt erhvervsliv og aktive borgere.**

HOLGER SCHOU RASMUSSEN, BORGMESTER I LOLLAND KOMMUNE

## PILOTPROJEKT

# Lolland i balance

**Udfordringer med befolkningstal og –sammensætning har skabt en 'nødvendighedsdagsorden' på Lolland. Strategiplanen 'Lolland 2030' sætter kurs mod en ø i strukturel balance. Fokus er ikke på traditionel vækst, men på livskvalitet og aktivering af borgerne.**

### LOLLAND SKAL BRINGES I BALANCE

En hastigt faldende befolkning og en udfordret befolkningssammensætning har sat Lolland Kommune under økonomisk pres. For det første oplever øen en befolkningstilbagegang, der overstiger niveauet i alle andre kommuner. Og for det andet har Lolland landets højeste andel af borgere uden for arbejdsmarkedet og førtidspensionister, mange udsatte børn og unge og en faldende arbejdsstyrke.

Den forrige plan- og udviklingsstrategi tog udgangspunkt i befolkningstilbagegangen og behovet for at tilpasse kommunal service og rydde op i overflødig infrastruktur, især tomme boliger. Målet med dette strategiprojekt var derfor at fokusere på, hvordan den negative sociale arv kan brydes, og borgerne aktiveres, så de tager større ansvar for sig selv og deres lokalområde.

### TÆNKETANK GAV NYE MULIGHEDER – OG UDFORDRINGER

Strategiarbejdets grundpille var en tænketank, som fik til opgave at komme med ekstern viden, inspiration og idéer til mulige udviklingsveje.

Processen bestod af en række hovedelementer: To 'omstillingslaboratorier' med tænketanken og fire 'temalaboratorier, hvor forvaltning, kommunale ledere, politikere og borgere sammen satte fokus på såkaldte omstillingsnøgler - her forstået som samfundstendenser eller megatrends, som vil påvirke samfundet i de kommende år, som rummer udviklingsmuligheder for Lolland og har skabt positive forandringer andre steder. Social innovation, digitalisering og demokrati var bl.a. på dagsordenen.

En politisk følgegruppe og direktionen er løbende inddraget i og informeret om processen, som blev drevet





### Lolland satser på livskvalitet frem for traditionel vækst.

af en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere og ledelse fra Sektor for Udvikling og Erhverv samt eksterne rådgivere.

Tænketanken gav mulighed for at trække ny viden ind i kommunens arbejde, og den brede sammensætning af kompetencer skabte rum for nye input og drøftelser. Men arbejdsformen var ikke en nem løsning på det hele: Ekspertter og tænketanke har heller ikke klare svar på strukturelle udfordringer som urbanisering, social tilflytning eller social mobilitet. Det viste sig at være kom-

pliceret at sammensætte en tænketank med den nødvendige tyngde, og efterfølgende var det svært at samle de samme mennesker flere gange og skabe kontinuitet i arbejdet. Udfordringen var også at forankre arbejdet internt i kommunen, fordi ikke alle havde været med i processen.

### EN SMART, GRØN Ø

Med strategiplanen 'Lolland 2030' er syv forskellige scenarier for Lollands udviklingskitseret. De mest udviklede scenarier er visionen om Lolland som en 'smart grøn ø' og som 'socialt udviklingslaboratorium': Mens det første scenario sætter fokus på, hvordan lokal energiproduktion skal omsættes til arbejdspladser, handler det andet om at styrke kommunens sociale sammensætning.

### BEHOV FOR FLERE TILTAG

Den færdige strategiplan og drøftelser udgør nu - sammen med selvstændige analyser af bymønstre og turisme - grundlaget for 'Det nye Lolland', Lolland Kommunes plan- og udviklingsstrategi. Her er visionerne om Lolland som en 'smart grøn ø' og 'socialt laboratorium' skrevet ind

### HOVEDTEMAER

- \* Nye veje til en kommune i balance uden traditionel vækst

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Lolland Kommunes direktion
- \* SPARK og Oxford Research har rådgivet projektet



#### Borgerne skal tage større ansvar for deres eget lokalområde.

i principper og udviklingsspor, og kommunen har taget hul på arbejdet med at realisere ambitionerne: Foreløbig er en aftale mellem HOFOR og Lolland Kommune i hus. Den skal sikre, at kommunens store produktion af vedvarende energi kommer lokal erhvervsudvikling til gode. Aftalen opridser fem udviklingsspor: 1) Lokal jobskabelse på Lolland, 2) Udvikling af energisystemer – herunder energilagring, 3) Biomasse, 4) Turisme og 5) Fødevarer.

På det sociale område er en blivende, helhedsorienteret indsats for udsatte familier kommet til. Selvom indsatsen ikke er opstået direkte gennem strategiprocesen, er den udtryk for strategiplanens fokus på at styrke egne borgere, se fordomsfrit på eksisterende indsatser og eksperimentere med nye metoder og tilgange.

#### INDBYGGERE I 2016:

**42.600**

#### BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-12,85%**

#### KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**62,2 %**

#### ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 13 %**

**15 - 65 år 61 %**

**Over 65 år 26 %**



**Der er meget godt at bygge på her i Naturens Rige. Vi vil være 'vækstjydernes hjem' og tilbyde 'natur med pladsgaranti'. Og vi vil være bedre til at formidle og understøtte det gode liv i balance.**

IVER ENEVOLDSEN, BORGMESTER I RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

## PILOTPROJEKT

# Ringkøbing-Skjern skal være 'Naturens Rige'

Strategiske pejlemærker og en ny fælles kernefortælling er ramme om Ringkøbing-Skjern Kommunes udvikling frem mod 2030. Naturen, fællesskabet og kulturarven er nøgleord i strategiplanen, som er blevet til i dialog med borgere, erhvervsliv, politikere og embedsfolk.

### NY KERNEFORTÆLLING OG STRATEGISKE PEJLEMÆRKER

Ringkøbing-Skjern Kommune er ikke ramt lige så hårdt på befolkningstal og strukturelle udfordringer som mange andre landdistriktskommuner, men der bliver færre borgere i den erhvervsaktive alder, og udfordringer med rekruttering gør det sværere at skabe tilstrækkeligt med nye arbejdspladser. Derfor gik kommunen med i På for-kant som ét af kampagnens pilotprojekter.

Med afsæt i en overordnet vision om at være 'Naturens Rige' var målet en ny kernefortælling og en række strategiske pejlemærker for, hvilken retning kommunen skal arbejde i - og vel at mærke på en måde, som vækker genklang hos borgerne.

### FRA ANALYSE TIL STRATEGI

Processen bestod overordnet af en analysefase og en strategifase, som kommunale medarbejdere har ført ud i livet i samarbejde med en ekstern rådgivningsvirksomhed.

Analysefasen tog afsæt i eksisterende analyseresultater kombineret med nye undersøgelser, fx en spørgeskemaundersøgelse blandt borgere i og uden for kommunen om deres opfattelse af Ringkøbing-Skjern som bosætningsområde. Både kommunens administration, politikere og udvalgte borger- og virksomhedsrepræsentanter kom løbende på banen, fx i forbindelse med en række workshops. Borgerne var de primære informati-



Forvandlede pumpestationer gør det nemmere at opleve landskabet og understøtter kommunens vision om at blive 'Naturens Rige'.

onskilder til udviklingen af kommunens kernefortælling og de værdier, som binder den sammen.

#### MED AFSÆT I NATUREN

Resultatet er 'Udviklingsstrategi 2030', der skaber grundlag for at prioritere indsatsområder og rummer en ny fælles fortælling om at være fra den midt-vestlige del af Jylland. Strategiplanen sigter på at udvikle og udpege potentialer gennem fem konkrete udviklingsspor: 1) Aktivt medborgerskab, 2) Det gode sted at bo, 3) Arbejde version 4.0, 4) Natur og kulturarv i spil og 5) Gode forbindelser.

Centralt står naturen, som skal aktiveres under den overordnede vision 'Naturens Rige', blandt andet ved at fokusere på vindkraft, fødevarerhverv og turisme. Fællesskab, engagement og autenticitet er andre nøglebegreber, som også skal bringes i spil i det videre arbejde.

#### UDVIKLINGSSPOR KVALIFICERES

På kort sigt har strategiplanen bidraget til planstrategien, som blev vedtaget i 2015, og den har også fungeret som inspirationskilde til politikker og handlingsplaner for 2015-2018. På den lange bane skal planen inspirere og påvirke politikere, administration, civilsamfund og

#### HOVEDTEMAER

- \* Aktivt medborgerskab
- \* Det gode sted at bo
- \* Arbejde version 4.0
- \* Natur og kulturarv i spil
- \* Gode forbindelser

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Stabschef og analytiker fra Viden & Strategi samt repræsentanter fra Erhvervsstyrelsen og Realdania.
- \* Epinion har rådgivet projektet.





Fællesskab, engagement og autenticitet er nøglebegreber i det videre arbejde.

erhvervsliv til at prioritere kommunens indsatser og tænke nyt. Derudover bliver kernefortællingen brugt til at markedsføre området med vækst i bosætning og erhverv for øje.

Inden for alle de fem udviklingsspor er konkrete indsatser nu sat i søen: Et større tværorganisatorisk kultur- og kompetenceprojekt skal styrke kommunens medarbejdere i at arbejde med det aktive medborgerskab og samskabelse. En analyse af detailhandlen er også gennemført. Kommunen arbejder desuden med en markeds- og bosætningsplan, som bl.a. omfatter arrangementer i landets største studiebyer. Arrangementerne målrettes tidligere borgere i kommunen og skal minde de unge om, hvor de kommer fra – og at de er meget velkomne til at komme tilbage.

Derudover er forankring og udbredelse af Frivillighedsakademiet og Ildsjæleuniversitetet gennemført og lagt sammen til FrivillighedVest - et samarbejde mellem kommune og frivillige foreninger, som skal sikre sammenhæng i frivillige og kommunale indsatser. Kommunen har

oprettet en pulje og afsat medarbejderressourcer til at styrke fællesskaberne på tværs af landsbyerne. Og hertil kommer en række formidlingsindsatser, som skal styrke bosætningen, byudviklingsplaner samt udrulning af fibernet i hele kommunen.

INDBYGGERE I 2016:

**57.100**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-1,35%**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**68,7 %**

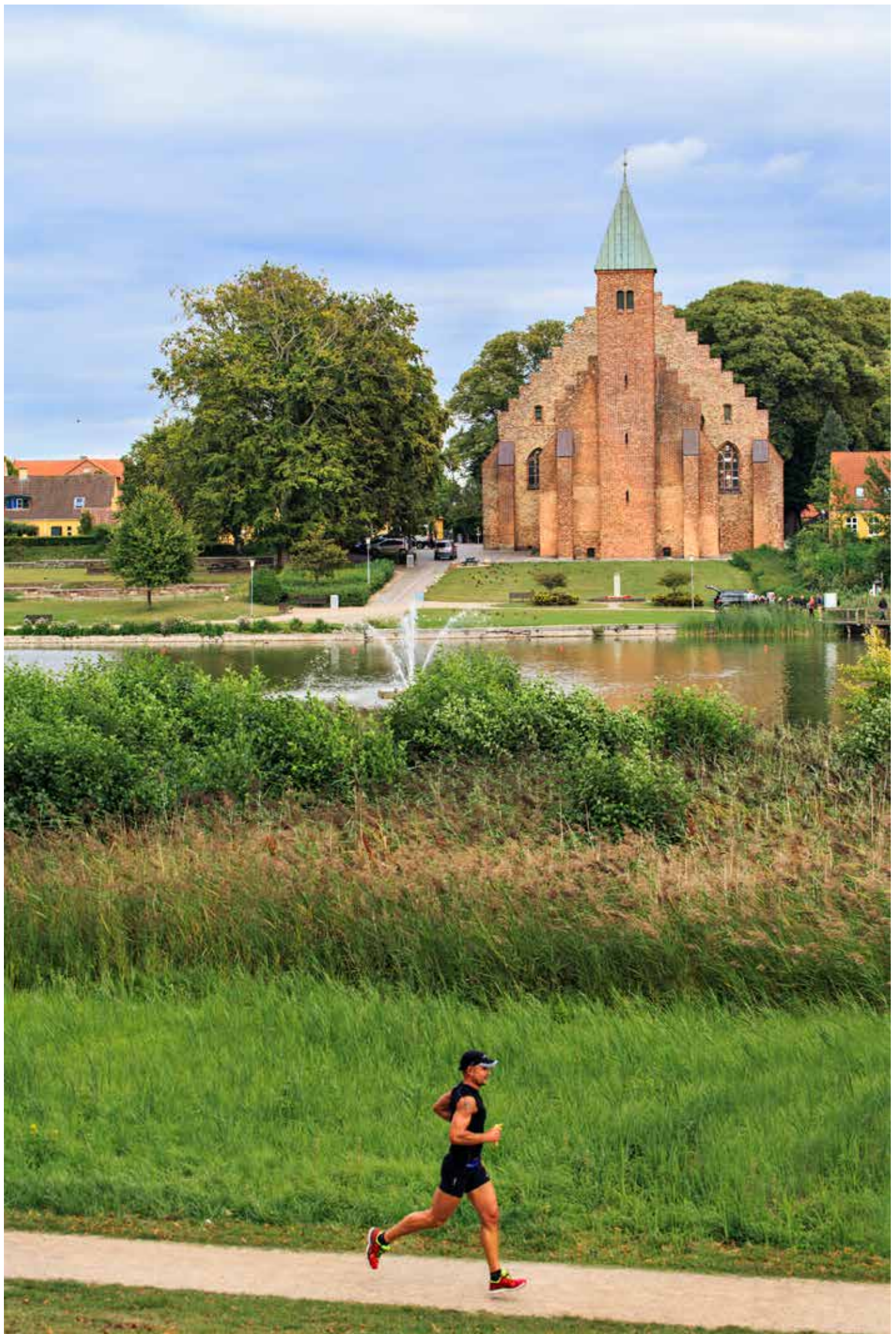
ALDERSFORDELING I 2016:

0 - 14 år 18 %

15 - 65 år 63 %

Over 65 år 20 %









# TEMA

## Erhvervsudvikling og turisme





**PIA HEIKE JOHANSEN,**  
Syddansk Universitet

# Erhvervsudvikling og turisme i strategierne

**Erhvervsudvikling og turismeplaner er en del af 11 af På forkant-kommunernes strategiprojekter. Lektor Pia Heike Johansen har set nærmere på de færdige strategiplaner, som bl.a. har uddannelse, entreprenørskab og erhvervs-klynger som fokusområder. Strategiske indsatser knytter sig derudover til naturen, eksisterende turismefyrtårne og den evige balance mellem turisme og hverdagsliv.**

Erhvervsudvikling og skabelse af arbejdspladser er helt central for kommunernes økonomi og for bosætningen. Mange kommuner i landområderne har oplevet at miste store industrivirksomheder og dermed også et tab i antallet af arbejdspladser. Samtidig har landbrugets strukturudvikling ført til færre selvstændige inden for primærproduktionen. Andre virksomheder og brancher er vokset og har gennemgået en teknologisk udvikling.

De har nu brug for bedre uddannet arbejdskraft, men kan have udfordringer med at tiltrække tilstrækkeligt med kvalificerede medarbejdere. Dette kan have betydning

for virksomhedernes valg af lokalisering på længere sigt. Det er derfor vigtigt at sætte fokus på, hvordan kommunerne arbejder strategisk med erhvervsudvikling for at imødekomme tabet af arbejdspladser og sikre en stabil erhvervsudvikling.

Denne artikel er en tværgående analyse af de af kampagnens strategiprojekter, som berører erhvervsudvikling og/eller turismeudvikling. Analysen er foretaget ved en screening af strategierne for tværgående tematikker, både i forhold til udfordringer og løsninger. Strategiernes bredde og dybde er derudover gennemgået syste-

---

**\* Strategierne inden for småskala-landbrug er et alternativ til et økonomisk trængt landbrugserhverv og imødekommer også en øget efterspørgsel på bedre adgang til natur og landskab i landbrugslandet.**

---

matisk i forhold til typer af erhvervsaktører, specifikke erhvervsområder og lokale virksomheders relationer.

11 kommunestrategier indeholder et element af erhvervsudvikling og/eller turismeplaner. Det drejer sig om: Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Jammerbugt, Lejre, Morsø, Syddjurs, Thisted, Tønder, Varde og Ærø kommuner.

#### UDDANNELSE SOM STRATEGISK INDSATS

Uddannelse er blandt strategiplanernes tilbagevendende temaer. Forskning viser da også, at tilstedeværelsen af uddannelsesinstitutioner er med til at understøtte de eksisterende erhvervs innovationsevne og fremme erhvervsudviklingen<sup>3</sup>. Men overordnede strukturelle betingelser inden for uddannelsesområdet medfører også et begrænset kommunalt råderum for etablering og udvikling af krediterede uddannelser. Strategiske indsatser på uddannelsesområdet må derfor især målrettes et overordnet politisk niveau.

Uddannelse er et indsatsområde, som indgår i flere af kommunestrategierne. I Frederikshavn udvikles samarbejdet med erhvervsskolerne med henblik på at etablere EUX ungdomsuddannelsen. Toning af HF-uddannelsen

Denne artikel trækker overordnet på forskning inden for henholdsvis entreprenørskab, innovation og erhvervsklyngedannelse. Entreprenørskabsteoriene peger på, at man i erhvervsudviklingsstrategier bør indtænke aktører fra konkrete brancher, branchernes kundegrundlag, leverandører og underentreprenører samt videninstitutioner, interesseorganisationer og relevante myndighedsinstitutioner<sup>1</sup>. Klyngeteorien peger på, at det er hensigtsmæssigt at kortlægge virksomhedsstørrelser, deres indbyrdes relationer, relationer til underleverandører og følgerhverv i det geografiske område, erhvervsudviklingsstrategien er udviklet til<sup>2</sup>.

Region Syddanmarks 'Erhvervsanalyse af kommunerne På forkant' og notatet 'Nedslagspunkter i erhvervsanalysen' udgør en referenceramme for artiklen. Begge dele kan findes på [www.påforkant.dk](http://www.påforkant.dk). De to dokumenter peger på kommunernes muligheder og udfordringer og er præsenteret for kommunerne ved På Forkant-kampagnens fjerde netværksmøde i Middelfart den 22. november 2016, og de er efterfølgende gjort tilgængelige for kommunerne.

med en særlige linje er et andet strategisk greb inden for ungdomsuddannelser. Grebet skal understøtte satsningen på nye former for erhverv, som baserer sig på bl.a. naturen og landskabets stedbundne potentialer.

Det gælder fx Faaborg-Midtfyn og Thisted kommuner. Indgrebet leverer ikke uddannet arbejdskraft til det eksisterende arbejdsmarked, men er et led i en erhvervsudviklingsstrategi, som understøtter spirende nye brancher og branding af området. HF-uddannelsen er ikke en kompetencegivende uddannelse, og for en reel kvalificering af arbejdskraften må derfor inddrages andre uddannelsesinstitutioner. Et eksempel på et sådant samarbejde finder man i Thisted, hvor der satses på, at samarbejdet med Aalborg Universitet på sigt kan føre til en 'afdeling' i Thisted, så der kan læses et semester i Thy.

Strategier, der satses på efteruddannelse og ungdomsuddannelse, er mere rettet mod et veletableret erhvervsliv, og initiativerne koncentrerer sig om at sikre rekruttering af arbejdskraft inden for erhvervsfaglige uddannelser. Forskningen peger imidlertid på, at rekruttering af højtuddannet specialiseret arbejdskraft er en stor udfordring for erhvervslivet i landkommuner<sup>4</sup>. Et forhold, som blandt andet Ærø Kommunes strategiarbejde viser. Det betyder også, at de strukturelle forhold omkring etablering og udvikling af specialiserede uddannelser på højere niveau har fået Ærø Kommune til at sænke ambitionsniveauet for specialiserede uddannelsesinitiativ ud fra en realitetsbetragtning.

#### NATUR OG LANDSKAB SOM GROBUND FOR ERHVERVSUDVIKLING

Nyere forskning viser, at natur og landskabsafhængige erhverv ikke kun involverer primærproduktion og turismeerhverv<sup>5</sup>. Virksomheder af forskellige typer lokaliserer sig i et specifikt område for at gøre brug af naturen og landskabet som særlig ramme for deres produktion eller service. I godt halvdelen af de 11 kommunestrategier fungerer natur og landskab som grobund for er-

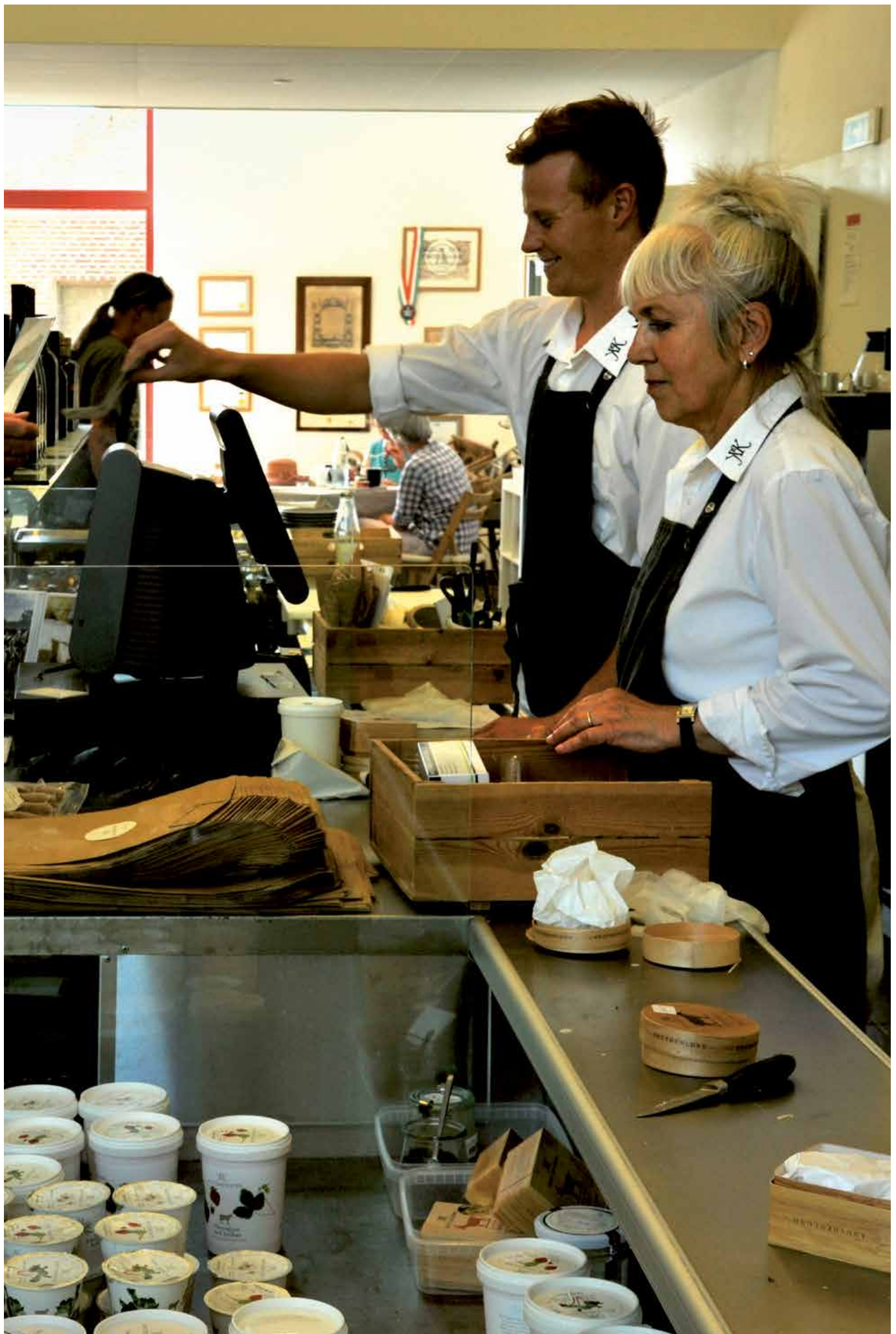
hvervsudvikling, men primært inden for specialiseret småskala-landbrugsproduktion og friluftslivsbaserede virksomheder.

Strategierne inden for småskala-landbrug er et alternativ til et økonomisk trængt landbrugserhverv og imødekommer også en øget efterspørgsel på bedre adgang til natur og landskab i landbrugslandet. Om den strategiske indsats i sig selv kan bære en erhvervsudvikling findes der ikke forskningsmæssigt belæg for at konkludere. Men undersøgelser peger på, at branding af naturområder kan øge iværksætteriet inden for småskala-fødevarerproduktion<sup>6</sup>.

Forskningen viser også, at en koordineret strategi omkring lokale fødevarer kan være med til at brande et område<sup>7</sup>. Et eksempel på en sådan koordineret indsats er Varde Kommunes strategi. Den arbejder for at understøtte den spirende udvikling inden for restaurationsbranchen og dennes efterspørgsel efter lokalt producerede kvalitetsprodukter – fx ved at satse på relationer til primærproducenter og skabe grobund for omlægning til specialiseret småskala-landbrug.

Et andet eksempel er Gribskov Kommune, som fokuserer på 'landskabsstrøg', der skaber sammenhæng mellem kystområder og bagland og peger på lokale kvalitetsfødevarer som en fremtidig erhvervsudviklingsmulighed.

Strategier, som inddrager friluftsvirksomheder er særligt fokuseret på formidling og undervisning og samarbejdet med frivillige foreninger. Et eksempel på dette er fra Thisted Kommune. Her peges på erhvervsudviklingsmulighederne i forbindelse med friluftslivet, som spiller en særlig stor rolle i 'friluftsbyer' som fx Klitmøller. Samme tendens finder man i Jammerbugt Kommune, som arbejder på at styrke værdikædesamarbejdet mellem erhvervsliv og foreningsliv i områder udpeget til 'aktiv' natur.





### ENTREPRENØRSKAB I FOKUS

Inden for forskning i erhvervsudvikling i landdistrikter har flere studier fremhævet betydningen af iværksætteri og små virksomheder for økonomisk vækst i yderområder.<sup>8</sup>

Det tidligere nævnte notat 'Nedslagspunkter i erhvervsanalysen' viser, at der er forholdsvis mange iværksættere inden for det, der kategoriseres som kreative erhverv. Ofte er der tale om livsstilsbaseret entreprenørskab, som bl.a. kan kendes på, at virksomhederne ikke nødvendigvis ønsker at vokse i antal ansatte, men i netværk. Og at de lokaliserer sig i et område på grund af særlige natur- og landskabsværdier og iværksætttermiljøer.<sup>10</sup>

Et gennemgående træk i kommunernes strategier for erhvervsudvikling er, at de bygger på nye iværksættere. På den måde følger strategierne op på undersøgelser, der viser, at mange små virksomheder kan udfylde tabet af større industriarbejdspladser. Med få undtagelser er strategierne dog ikke særligt præcise på, hvordan kommunerne kan fremme iværksætteri. Et eksempel på en strategi, som foreslår innovationsfremmende initiativer, er fra Tønder Kommune. Her inkluderer konkrete redskaber fx kontorfællesskaber, klyngeudvikling, udpegningsaf 'netværksagenter' og nytænkning af anvendelse af tomme landbrugsbygninger. Et andet eksempel er fra Morsø Kommune, som arbejder med specifikke videnstyper og behovet for netværksdannelse.

Entreprenørskab har særlig betydning i perioder, hvor en stor del af de større arbejdspladser inden for industrien lukker ned. Forskningen viser, at i sådanne perioder vil mange små virksomheder vokse frem inden for nye brancher<sup>9</sup>. Det er den tidligere Hadsund Kommune et godt eksempel på. Kommunen mistede en stor arbejdsplads, men umiddelbart efter startede mange, nye små virksomheder op, og samlet set er antallet af arbejdspladser bevaret. Og ikke mindst er det lokale erhvervsliv og arbejdsmarkedet mindre sårbart, da det ikke længere afhænger af én enkelt større virksomhed.

### LOKALE ERHVERVSKLYNGER SOM FUNDAMENT

Forskningsundersøgelser viser, at lokale erhvervsklynger kan være fundament for økonomien i nogle områder.<sup>11</sup> Med lokale erhvervsklynger menes, at der inden for en kommune er mange virksomheder inden for samme branche. At der derfor er en koncentration af specialiseret arbejdskraft inden for denne branche, og at der inden for samme kommune er mange følgevirkninger inden for andre brancher. Det kan fx være en lokal erhvervsklynge med mange virksomheder, der producerer trævarer og dermed har en koncentration af ansatte med erhvervskompetencer inden for træindustrien. Samtidig er der virksomheder inden for fx transport, emballage, marketing og salg, som er knyttet til produktionen af trævarer. Der er tale om områder, der er økonomisk sårbare overfor større udsving i efterspørgslen på markedet, men også besidder en styrkeposition ved den branchespecifikke viden, som er skabt gennem lokale virksomheders mangeårige samarbejde. Sårbarheden overfor udsving på markedet kan mindskes, hvis virksomhederne styrker deres relationer, vidensudveksling og samarbejder om innovation og udvikling.<sup>12</sup>

Flere af strategierne inddrager erhvervsklynge-initieringsredskaber, fx omkring netværksdannelse og innovation. Syddjurs Kommunes strategi har blikket rettet mod udviklingen og brugen af intelligente teknologier og inddrager en række aktører fra foreninger, myndigheder, private husholdninger og erhvervsliv. Faaborg-Midtfyn Kommunes strategi er målrettet til at fremme de mange små selvstændiges netværksdannelse omkring brugen af natur og landskab for at skabe et fundament for en lokal 'natur-erhvervsklynge'. I Lejre Kommunes strategi indgår et element af det man kan kalde mikro-klynger. Her lægges op til større netværksdannelse på lokalsamfundsniveau mellem lokale erhverv. De lokale erhvervssamarbejder indgår i identitetsopbygning i de enkelte lokalsamfund.

Tre af kommunestrategierne er målrettet lokale erhvervsklynger inden for de maritime erhverv. Det drejer sig om Frederikshavn Kommune og havneerhvervene i Frederikshavn, Ærø Kommune og værfterne samt Morsø Kommune omkring muslinger og østers. I alle tre kommu-

ner udgør de maritime erhverv en lokal erhvervsklynge og en hjørnesteen for beskæftigelsen og økonomien. I Ærø Kommunes strategi er fokus lagt på at øge samarbejdet mellem de lokale virksomheder omkring innovation og udviklingen i skibsværftsrelaterede ydelser. En række konkrete indsatser er udpeget, og en plan for gennemførelse er også kommet til. Morsø Kommunes strategi satser på øget samarbejde med vidensinstitutioner om innovation og med turismeerhvervene om eventskabelse. I Frederikshavn udgør den fremtidige rekruttering af arbejdskraft en udfordring, og her fremmes samarbejdet med erhvervsskolerne i forbindelse med udviklingen af EUX. Fokus er også på at inddrage havneområderne og deres fortælling i frederikshavneres hverdagsliv.

#### TURISMEPLANER: MERE SPIN-OFF AF TURISMEFYRTÅRNE

Ni kommunestrategier indeholder turismeplaner, og otte af disse har fokus på bedre udnyttelse af potentialerne ved eksisterende turismefyrtårne. Målet er at tiltrække nye turismesegmenter og få turisterne til at blive længe. Midlet er at skabe flere typer af aktiviteter.

Forskningen i landområdesudvikling peger på den hårfine balance, der er i lokalsamfundets turismemætningspunkt. På den ene side står antallet af turister og turistaktiviteter og den økonomi, som turismen bringer med sig. På den anden side står oplevelsen af et hverdagsliv med en fællesskabsintegritet. Tipper balancen, kan det skade turismeerhvervet, da det autentiske element forsvinder. Også bosætningen sættes under pres, fordi den lokale fællesskabsidentitet udhules<sup>13</sup>. Strategierne håndterer denne udfordring på forskellige måder:

- \* Varde og Gribskov kommuners strategier har fokus på at skabe forbindelser fra strandturismedestinationer til natur- og lokal fødevarereturisme i 'baglandet'. Der arbejdes for autentisk landbrugsturisme og med at skabe en bedre infrastruktur for cyklister og vandrende.
- \* Frederikshavn, Thisted og Jammerbugt kommuners strategier skal forbedre kvaliteten på destinationen,

som alle tre steder er en kobling mellem natur, strand og kulturliv. Dette kan gøres ved at inddele området i zoner, som er målrettet forskellige aktivitetssegmenter, fx en aktiv naturzone, en 'smag-naturen-zone', en 'rolig-og-betagende-natur-zone', som det er gjort i Jammerbugt Kommunes strategi. Eller en hverdagslivs- og turismelivszone i Skagen, som besluttet i Frederikshavn Kommune. Thistedes strategi tydeliggør turismedestinationens kvaliteter ved at udpege områderne for kultur-, natur- og friluftaktivitetsoplevelser.

- \* I Ærø og Faaborg-Midtfyn kommuners strategier er Det sydfynske Øhav turismefyrtårnet. Fokus er på muligheder for erhvervsudvikling inden for turismen, der også kan fremme den lokale identitet. Ærøes strategi har værfternes produkt- og serviceudvikling i forhold til lystsejlere som fokusområde. I Faaborg-Midtfyns strategi fokuseres på produktudvikling inden for naturturisme, fx øhavs-safari og skisport.
- \* I Morsø Kommune er turismedestinationen bygget op omkring én enkelt aktør, nemlig Jesperhus Blomsterpark og to større events: skaldyrsfestivalen og kultur mødet. Kommunens strategi er at udbrede kendskabet til Morsøs naturkvaliteter og kulturhistorie med afsæt i destinationsfyrtårnet og de to events.

#### ERHVERVSUDVIKLINGSSTRATEGIERNES DYBDE

Med 'dybden' menes strategiernes evne til at fokusere på temaet for erhvervsudviklingen, de strukturelle betingelser og nøgleaktører. I vurderingen af dybden indgår strategiernes evne til at indarbejde aftagergrundlag, leverandører og underentreprenører, vidensinstitutioner, interesseorganisationer og relevante myndighedsinstitutioner. Forskningen viser, at dybden er vigtig for en langsigtet konsolidering af strategien, da det er herfra, udviklingen drives<sup>14</sup>.

Overordnet set har erhvervsudviklingsstrategierne lagt sig fast på tematikker. Det vil sige, at strategierne tager afsæt i konkrete udfordringer og finder passende løsningsmodeller.

---

**\* Entreprenørskab har særlig betydning i perioder, hvor en stor del af de større arbejdspladser inden for industrien lukker ned. Forskningen viser, at i sådanne perioder vil mange små virksomheder vokse frem inden for nye brancher.**

---

Generelt bærer strategierne præg af, at det kommunale blik er fastholdt. Det er positivt for så vidt, at det er tydeligt, hvor og hvordan kommunerne bidrager i strategien. Det er imidlertid en begrænsning, at strategierne generelt ikke forholder sig til de overordnede rammebetingelser for erhvervsudvikling i kommunerne.

Et eksempel på overordnede rammebetingelser er forhold omkring infrastruktur og offentlig transport, som i landkommuner er en begrænsende faktor for erhvervsudvikling. Syddjurs Kommune forholder sig til denne problematik ved at sætte fokus på anvendelsen af nye teknologiske redskaber til at overkomme denne rammebetingelse.

Et andet eksempel er forhold omkring uddannelser, som ikke målrettes lokale virksomheders behov, hvilket fører til rekrutteringsproblemer. Ærø Kommune forholder sig til denne rammebetingelse ved at nedskalere uddannelsesindsatsen. Dette er ikke nødvendigvis en optimal løsning. Et greb kunne have været at udvikle samarbejde med fx Syddansk Universitet om uddannelsestiltag og uddannelsespraktikker på Ærø.

Et tredje eksempel er de strukturelle, økonomiske og institutionelle forhold omkring landbruget, som ofte er en begrænsende faktor for omlægningen af landbrug til fx alsidig 'lokal' kvalitetsvareproduktion med direkte salg.

Flere af strategierne har indarbejdet nye virksomheder i landbrugslandet, men der er ikke som et led i disse visioner indarbejdet strategiske tiltag omkring fx rådgivning og udvikling af samarbejdet med kontrollerende myndigheder. Odsherred Kommune er eksempel på en kommune, som med en iværksætterpakke gør det enkelt at starte nye virksomheder, også i landbrugslandet. De kommunestrategier, som ikke adresserer de udfordringer for erhvervsudvikling og iværksætteri, som nogle rammebetingelser naturligt skaber, kan have et vanskeligt udgangspunkt fra start.

Fremadrettet kan kommunernes erhvervsudviklingsstrategier med fordel afklare samarbejdskommuner. Morsø Kommune er et eksempel på en kommune, der adresserer behovet for samarbejde med andre kommuner og med regionen, og som har øje for indtænkning af mikro-virksomheder.

Når det gælder forankringen af strategien hos nøgleaktører, er det i en del kommunestrategier vanskeligt at se, hvilke aktører inden for erhvervslivet, strategien er rettet mod, og hvilken rolle disse aktører spiller i den samlede strategi.

I andre strategier er det meget tydeligt, hvilke virksomheder, der indgår med hvilke interesser og mandater. Her er Ærø Kommunes strategi eksemplarisk. Morsø,





Tønder og Thisted kommuners strategi indeholder gode eksempler på, at strategien er forankret hos interesseorganisation, myndigheder, frivillige, vidensinstitutioner og aftagere.

### BREDDEN I STRATEGIERNE

Med bredden i strategien menes det omfang, strategien rettes til kernevirksoheder, deres konkurrenter, leverandører, underentreprenører og indbyrdes relationer<sup>15</sup>.

Det er få af erhvervsudviklingsstrategierne, som berører relationerne mellem forskellige typer af virksomheder. Ærø Kommunes er den mest tydelige i den henseende og et godt eksempel på, hvordan en afklaring både i forhold til virksomhedsstørrelse og samarbejdsflader mellem forskellige virksomheder kan være et nyttigt redskab i en erhvervsudviklingsstrategi. Varde Kommunes strategi for turisme skitserer relationerne mellem små og store landbrug og mellem restaurationer og lokale fødevarereproducenter. Lejre Kommunes strategi har fokus på bredde i indsatsen og beskriver forholdet mellem små og store virksomheder i kommunen.

### INDDRAGELSE AF AKTØRER

Strategierne giver generelt udtryk for, at erhvervslivet har været inddraget i udviklingen af erhvervsudviklingsstrategierne. Det er dog i en del af strategierne vanskeligt at læse, hvilke erhvervsaktører, der har været inddraget, og hvilken rolle de har spillet. Det kan svække strategiens 'troværdighed' og forankring hos erhvervslivet på længere sigt. Et øget samarbejde mellem aktører fra planlægningen, lokalt erhvervsliv og LAG'ere vil i de fleste kommuner øge forankringen. Et eksempel på hvordan det kan gribes an finder man i Morsø Kommune, som arbejder målrettet for at øge samarbejde mellem disse aktører.

Det er positivt, at der i nogle strategier indgår en afdækning af, hvilke toneangivende erhvervsaktører inden for forskellige brancher, som spiller en central rolle i forhold til den videre erhvervsudvikling inden for forskellige brancher, sådan som fx i Lejre og Faaborg-Midtfyn. Men omvendt er strategien sårbar i forhold til fx lav deltagelse af toneangivende erhvervsaktører. Nogle af de kommuner, som er tydelige omkring, hvilke erhvervsaktører, der har bidraget ved udviklingen af strategien, er

Jammerbugt, Ærø, Varde, Thisted, Tønder og Morsø og til dels Frederikshavn.

### FOKUS PÅ STABIL ERHVERVSUDVIKLING

Strategiplanerne viser, at kommunerne arbejder målrettet for at sikre en stabil erhvervsudvikling, og at de har øje for, at erhvervsudviklingen kan tage nye retninger. Kommunerne har på hver deres måde indarbejdet de stedbundne ressourcer som en vigtig parameter for iværksætteri og for koblinger mellem iværksætteri og bosætning. Flere af strategiplanerne viser, at kommunerne har accepteret, at nye brancher er ved at tage over efter industritunge erhverv, som i højere grad havde brug for ufaglært arbejdskraft. Og ikke mindst viser strategiplanerne også, at kommunerne søger at imødekomme erhvervslivets behov for kvalificeret arbejdskraft ved strategiske greb i forhold til nye uddannelsesstilbud, som også skal være med til at tiltrække og fastholde unge.

- 
- 1 Lindegaard, K. 1997. State of the art in innovation System Analysis. SUDESCA Research Paper No. 7  
Freeman, C. and Perez, C., (1988), "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour," in Dosi, G. et al., (eds), Technical Change and Economic Theory, London: Pinter
  - 2 Enright, M.J. 2003. Regional clusters: what we know and what we should know. Innovation clusters and regional competition
  - 3 Maskell, P and Malmberg, A. 1999. Localised learning and industrial competitiveness. Cambridge Journal of Economic. Asheim, B and Coenen, L. 2005. Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic Cluster. Research Policy.

- 4 Johansen, P.H., Nielsen, S. P. Og Hürich Larsen, J.F. 2014. Mangfoldighed på landet: En undersøgelse af indvandreres bidrag til udviklingen i syv danske landdistrikter. CLF Report 28/2014.
- 5 Herslund, L. 2012. The rural creative class: counterurbanisation and entrepreneurship in the Danish countryside. *Sociologia Ruralis*.  
McGraham, D.; Wojan, T. And Lambert, D. 2011. The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context. *Journal of Economic Geography*.
- 6 Hjalager, A-M. And Johansen P.H. 2013. Food-Tourism in protected areas: Sustainability for producers, the environment and tourism? *Journal of Sustainable Tourism*.
- 7 Tregear, A., Arfini, F. Belletti, G. And Marescotti, A. 2007. Regional foods and rural development: the role of product qualification. *Journal of Rural Studies*, 23.  
Marsden, T. 2010. Mobilizing the regional eco-economy: evolving webs of agri-food and rural development in the UK. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.  
Marsden, T. And Smith, E. 2005. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*.
- 8 Herslund, L. 2012. The rural creative class: counterurbanisation and entrepreneurship in the Danish countryside. *Sociologia Ruralis*.  
Maskell, P and Malmberg, A. 1999. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economic*.  
Asheim, B and Coenen, L. 2005. Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic Cluster. *Research Policy*.  
Tregear, A., Arfini, F. Belletti, G. And Marescotti, A. 2007. Regional foods and rural development: the role of product qualification. *Journal of Rural Studies* 23.  
Marsden, T. 2010. Mobilizing the regional eco-economy: evolving webs of agri-food and rural development in the UK. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.  
Marsden, T. And Smith, E. 2005. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*
- 9 Freeman, C. and Perez, C., (1988), "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour," in Dosi, G. et al., (eds), *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter
- 10 Herslund, L. 2012. The rural creative class: counterurbanisation and entrepreneurship in the Danish countryside. *Sociologia Ruralis*.  
Lorentzen, A. 2008. Knowledge networks in local and global space. *Entrepreneurship and Regional Development*  
Legendijk, A and Lorentzen, A. 2007. Proximity, knowledge and innovation in peripheral regions. On the intersection between geographical and organizational proximity. *European Planning Studies*.
- 11 Tregear, A., Arfini, F. Belletti, G. And Marescotti, A. 2007. Regional foods and rural development: the role of product qualification. *Journal of Rural Studies*, 23.  
Marsden, T. 2010. Mobilizing the regional eco-economy: evolving webs of agri-food and rural development in the UK. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.  
Marsden, T. And Smith, E. 2005. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*  
Herslund, L. 2012. The rural creative class: counterurbanisation and entrepreneurship in the Danish countryside. *Sociologia Ruralis*.
- 12 Enright, M.J. 2003. Regional clusters: what we know and what we should know. *Innovation clusters and regional competition*.  
Lindegaard, K. 1997. State of the art in innovation System Analysis. SUDESCA Research Paper No. 7
- 13 Frisvoll, S. Power in the production of spaces transformed by rural tourism. *Journal of Rural Studies*.  
Grefe X, 1994. Is rural tourism a lever for economic and social development. *Journal of sustainable tourism*.  
Daugstad, K. 2008. Negotiating landscape in rural tourism. *Annals of Tourism research*.
- 14 Enright, M.J. 2003. Regional clusters: what we know and what we should know. *Innovation clusters and regional competition*.
- 15 Enright, M.J. 2003. Regional clusters: what we know and what we should know. *Innovation clusters and regional competition*.  
Lindegaard, K. 1997. State of the art in innovation System Analysis. SUDESCA Research Paper No. 7



**Vores stedbundne ressourcer og traditioner er styrken i udviklingen af turismen og de lokale erhverv, hvor natur, kultur og tradition spiller sammen. Det er dem, vi især satser på.**

TOBIAS BIRCH JOHANSEN, BORGMESTER LÆSØ KOMMUNE

## PILOTPROJEKT

# Turisme og fødevarer skal styrke Læsøs fremtid

**Danmarks mindste kommune skal være et bæredygtigt helårssamfund. Udvikling af turisme og fødevarerhverv er særlige indsatsområder i Læsø Kommune, som bl.a. vil bruge stedbundne ressourcer og lokale traditioner til at sikre øens fortsatte udvikling.**

### SKÆRPEDE TENDENSER

I marts 2014 fik Læsø Kommune, sammen med Region Nordjyllands øvrige kommuner, udarbejdet en analyse, som kortlagde de økonomiske udfordringer frem mod 2020. Kommunens udfordringer er de samme som dem, der præger landets øvrige landdistrikter, men med skærpede tendenser, som skyldes kommunens beliggenhed og beskedne størrelse, et lille indtægtsgrundlag og faldende befolkningstal.

Analysens dystre tal fik kommunen til at prioritere en langsigtet udviklingsstrategi, som er både konkret og operativ og baserer sig på øens særlige styrker. Udvikling skal ske ved at satse på prioriterede, sammenhængende løsninger og indsatser, som, strategiarbejdet har vist, skaber synergi til hinanden.

### FÆLLES ERKENDELSE

Arbejdet blev sat i værk med afsæt i udfordringsbilledet i Region Nordjyllands analyse, og processen blev bygget op omkring tre faser: En analysefase, en debat- og beslutningsfase og en detaljerings- og udmøntningsfase.

Analysefasen konkretiserede kommunens og ø-samfundets udfordringer yderligere og samlede et overblik over tidligere udviklingstiltag, idéer og analyser. Resultaterne blev præsenteret for kommunalbestyrelse og ledelse for at skabe et fælles udgangspunkt for at se udfordringer, løsningsmuligheder og nødvendige handlinger i øjnene.

At skabe en fælles erkendelse af de kommunale udfordringer har dog været længe undervejs og har forsinket



processen. Dette er ændret i 2017, hvor en ny kommunaldirektør har bakket op om udfordringsbillede og anbefalinger fra strategiprojektets rådgiver. Begge dele er nu sat på dagsordenen hos direktion og kommunalbestyrelse som udgangspunkt for det videre strategiske arbejde og med tilknyttede mål og prioriteter.

#### TURISME, ERHVERV OG BOSÆTNING UNDERSTØTTER HINANDEN

Det strategiske fokus har to ben, nemlig kommunal drift og udvikling. Driften skal optimeres, så færrest mulige ressourcer bindes, og så ressourcerne afstemmes den demografiske udvikling. Udvikling skal skabes gennem sammenhængende langsigtede løsninger og indsatser, som baserer sig på politisk konsensus og objektive analyser af effekt og synergi. Øens stedbundne styrker skal styrkes inden for turisme- og fødevarerhverv og danne afsæt for nye tiltag. Målet er at øge beskæftigelse og bosætning og – på sigt – sikre øget indkomst og skatteindtægter til kommunen. Med andre ord: Turisme,

Natur, kultur og tradition skal spille sammen i udviklingen af Læsø. Her Læsø Kur og Helse.

#### HOVEDTEMAER

- \* Bæredygtigt helårssamfund baseret på udvikling af øens unikke, stedbundne styrker.
- \* Fokus er på bosætning baseret på facilitering af flere arbejdspladser. Disse skal primært findes, hvor der er vækstpotentiale – dvs. turismeerhverv, fiskeri og stedbundne råvarer til forarbejdning og branding.
- \* Stabilisering af kommunal økonomi og service.

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Udviklingskonsulent/projektleder og kommunaldirektør samt repræsentanter fra Realdania
- \* Implement Consulting har rådgivet projektet.





Læsø Salt drives af omkring 10 helårsmedarbejdere - og endnu flere i sæsonen.

erhverv og bosætning skal være i udvikling og gensidigt understøtte hinanden. Og såvel natur, kultur og tradition skal spille sammen i aktivering af de stedbundne potentialer.

#### DESTINATIONSUDVIKLINGSPROJEKT PÅ VEJ

Undervejs i projektet er visse barrierer for udvikling mindsket eller helt fjernet. For det første er der i dag skabt forudsætninger for billigere færgebilletter, og for det andet bliver hele øen nu dækket af bredbånd. Derudover har Læsø gennemført en ny organisering på turisme- og erhvervsområdet og hentet penge hjem til et destinationsudviklingsprojekt i 2017-2018 – én af den færdige strategiplans prioriterede indsatsområder.

Næste skridt er en politisk vedtagelse af strategien, som også skal afspejles i kommende kommuneplaner og strategier og understøtte nationale og regionale strategiers fokus på turisme, erhverv og fødevarerproduktion.

Implementering skal ske gennem kommunens forstærkede fokus på strategiens indsatsområder og et kritisk, operativt blik på den kommunale drift. Og ikke mindst gennem samarbejde med det kommende destinationsudviklingsprojekt.

#### INDBYGGERE I 2016:

**1.800**

#### BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-16,95 %**

#### KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**62,36 %**

#### ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 11 %**

**15 - 65 år 56 %**

**Over 65 år 33 %**



**Den lokale begejstring for Mors og alt det, der er særligt for Mors, udgør et stort potentiale, som kan styrke både turisme, oplevelser og iværksætterånd.**

HANS EJNER BERTELSEN, BORGMESTER I MORSØ KOMMUNE

## Lokal ildhu styrker Mors

Strategiplanen 'Mors på forkant' sætter ord på Mors' særlige DNA og morsingboernes ageren. Fremtidens bæredygtige bosætning, samskabelse, turisme og erhverv er i fokus i planen, som også prioriterer kommunens indsats, både på kort og langt sigt.

### FLERE VEJE TIL POSITIV OMSTILLING

Morsø Kommunes Serviceplan 2020 forholder sig til et faldende befolkningstal og en fremtid, hvor stadig færre unge skal forsørge flere ældre. Med strategiplanen 'Mors på forkant' ville kommunen udpege, udvikle og prioritere nye indsatser og ændringer.

Målet er en positiv omstilling på fire fronter: 1) Identificering af Mors' særlige DNA for at blive skarpere på mulige fremtidsscenerier, 2) Identificering af særlige værdikæder og potentialer for turisme, 3) Udpegning af business cases for erhvervsværdikæder og 4) Udvikling af nye modeller for samarbejde med ildsjæle og frivillige, fx videreudvikling af samarbejdende landsbynetværk.

### FIRE RÅDGIVERHOLD TIL FIRE SPOR

De fire spor har trukket tråde til hinanden i løbet af processen, ikke mindst til morsingboerne, der med ildhu arbejder for at bringe Mors på forkant, både i samarbejdet

med kommunen og som frontløbere for events, festivaler og nye virksomheder.

Projektets spor er udforsket og udviklet i dialog med borgere, erhvervsdrivende og politikere. Det er sket gennem workshops, interviews og temadage. Sporene er faciliteret af hver sit rådgiverhold. Morsø Kommune var projektejer og –leder og har sikret koordinering og udveksling.

### MORSINGBOERNE – EN SÆRLIG RESSOURCE

Strategiprojektets første spor fastlagde et fælles 'genetisk' udgangspunkt for Mors, og det, der gør menneskene og stedet til noget særligt. Et samlet DNA-begreb blev fællesnævner for øens seks værdier, som igen førte til formuleringen af tre fremtidsscenerier. I samråd med borgere og politikere blev scenarierne skrevet sammen til ét, der både virker som det mest visionære og realistiske. Det valgte fremtidsscenerie beskriver, at Mors til



## HOVEDTEMAER

- \* Bæredygtige landsbyer
- \* Frivillighed og samskabelse
- \* Turis MEPotentialer

## ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, kommunaldirektør, formænd for hhv. Teknik- og Miljøudvalget, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Fire konsulenthold har rådgivet projektet:
  1. CEByfornyelse og Futuria v. Christel Ebsen og Anne-Marie Dahl
  2. Kvistgaard+Hird v. Peter Kvistgaard og John Hird
  3. Professor Jacob Torfing og professor Eva Sørensen
  4. Pluss v. Stefan Brendstrup

Støberitorvet i Nykøbing Mors skal skabe mere liv i bymidten og bliver bl.a. brugt til kulturelle events.

fulde vil udnytte fordelene ved at være en ø, der er kendt for stærke, nære, driftige og dynamiske fællesskaber – her gør vi det selv sammen!

Spor to satte fokus på at nedbryde grænserne mellem borgere, politikere og embedsmænd og en diskussion af, hvilke roller parterne hver især spiller i samskabelsen. Afsæt for spor tre var øens udviklingspotentialer for turismen. Projektet skulle kaste lys over, hvordan turismen kan blive mere strategisk.

Første del var en situationsanalyse, som skabte overblik over den såkaldte baseline – øens turismefaciliteter, overnatningstal og turismeomsætning. Anden del var en decideret potentialeplan, 'Passion for events', som med strategiske mål og konkrete anbefalinger skal være med til at udvikle lokale events til en vækstmotor for øens turisme.



Naturen og morsingboernes stolthed over øen gør Mors til et særligt sted.

Spor fire har det lokale erhvervsklima som omdrejningspunkt. Analyserne er lavet med Morsø Erhvervsråd, og én af hovedkonklusionerne er, at iværksættertrangen med fordel kan styrkes. Når først iværksætterne er i gang, har de gode chancer for at overleve, bl.a. fordi man understøtter hinanden, handler og laver forretningsaftaler lokalt.

#### KOMMUNEN SKAL GÅ FORREST

'Mors på forkant' har skåret en skarpere fælles vision for kommunen. Processen har gjort det tydeligt, at mange lokale ressourcer står klar til at drive udviklingen, så kommunen ikke står alene med ansvaret. At aktivere øens frivillige kræver, at Morsø Kommune i højere grad påtager sig en facilitatorrolle fremfor en myndighedsrolle. At hjælpe morsingborgerne til at gøre en forskel bliver fremtidens kerneopgave.

INDBYGGERE I 2016:

**20.600**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-7,21%**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**65,8 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**9.200**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**85.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Møbler & beklædning/ Bygge & bolig**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 15 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 23 %**

Næste skridt er at integrere de strategiske indsatser i hverdagen. Organisering og netværk skal styrkes, og derfor vil kommunen tilpasse organisationen til tværfaglighed og projektudvikling. Tydeligt er også, at den lokale begejstring skal bringes skridtet videre. Morsingboerne skal være ambassadører for øen, og besøgende skal have en god oplevelse.

Og ikke mindst skal elementerne fra 'Mors på forkant' omsættes til en bosætningsstrategi og en ny landdistriktspolitik. I regi af kommuneplanen arbejdes med en revision af bymosaikken – en omdannelse af de tidligere bymønstre, der blev udarbejdet med Kommuneplan 2009. Arbejdet med strategiplanen har også skærpet fokus på bæredygtige landsbyer, der udvikler sig med de stedbundne potentialer som løftestang.





**Organisatorisk forankring, struktur og placering af ansvar er nødvendigt, når man som kommune vil gå forrest i en udvikling. Men også innovationsevne, kreativitet og vedholdenhed er afgørende.**

CLAUS WISTOFT, BORGMESTER I SYDDJURS KOMMUNE

## Syddjurs på vej mod at blive 'Smart Community'

I Syddjurs Kommune blev udrulning af fibernet anledning til en strategi, som udstikker retningen frem mod 2030. Syddjurs skal være et Smart Community, hvor digital teknologi er fundamentet for bæredygtige, forretningsorienterede løsninger.

### PÅ VEJ MOD ET SMARTERE SAMFUND

Netop nu er Syddjurs Kommune i gang med at udrulle fibernet i hele kommunen. Tiltaget skal tilgodese et stigende behov for adgang til højhastighedsnetværk og bane vejen for, at digital teknologi kan understøtte vækst, beskæftigelse, bosætning og udvikling.

Visionen for 2030 er en kommune, hvor borgere, virksomheder og det offentlige arbejder aktivt sammen om at bruge digitale teknologier til at sikre og udvikle det gode liv. Med strategiprojektet var målet - sammen med borgere, virksomheder og samarbejdspartnere – at gøre Syddjurs til et smart samfund.

### PÅ TVÆRS AF TRADITIONELLE SEKTORER

Processen tog afsæt i et samlet overblik over udviklingen i kommunens forskellige sektorer: Fra erhvervsudvikling til turisme og kommunale servicefunktioner er

potentialer og indsatsområder kortlagt og prioriteret, og konkrete indsatser identificeret. Undervejs er også en lang række lokale aktører og ildsjæle indkredset, kontakttet og interviewet. Åbne workshops og et roadtrip med Syddjurs-bussen har givet mulighed for at kaste lys over kommunens lokale udfordringer og potentialer.

Processen med at inddrage borgere og virksomheder har vist, at det kræver en vedholdende indsats at synliggøre og udvikle en 'smart kommune'. Det handler både om udvikling på tværs af traditionelle sektorer og om at undersøge, hvordan digitale løsninger kan løse konkrete udfordringer og understøtte kommunens udvikling. En vigtig læring er også, at indsatsen skal forankres i kommunen, både på det politiske og administrative niveau. Det er kommunen, som gennem en bevidst indsats skal indtænke digitale løsninger i alle sammenhænge, også i kommunens egne strategier.



Turismeindsatsen er afgørende for Syddjurs Kommune. Her ét af træplastrene - Kalø Slotsruin.

#### ET VIRTUELT EKSPERIMENTARIUM

At udvikle et smartere samfund er en både kompleks og mangefacetteret proces, som på Syddjurs vil strække sig over flere år. Undervejs vil en rivende teknologisk, økonomisk, politisk og samfundsmæssig udvikling udfordre projektet. Derfor sætter den færdige strategiplan fokus på at opsamle, inspirere, igangsætte og understøtte nye idéer, netværk og projekter. I starten er det kommunen, der skal skubbe på udviklingen, synliggøre potentialerne, organisere arbejdet og inddrage ildsjæle. Nye idéer skal hurtigt kunne prøves af og omsættes til projekter.

For at understøtte arbejdet skal et virtuelt eksperimenterium etableres. Her vil kommunen forankre projekter og inddrage borgere, liv, vidensinstitutioner og kommunale afdelinger. Udvalgte eksperimenter skal understøt-

#### HOVEDTEMAER

- \* Udrulning af højhastighedsnet
- \* Teknologier som redskab til at understøtte virksomhedernes vækstmuligheder, velfærd og det gode liv i Syddjurs Kommune.
- \* Turisme
- \* Iværksætteri og erhvervsliv
- \* Kommunen som virksomhed

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester, repræsentanter fra koncerndelingen samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Rådgivere: Pluss Leadership, Devoteam og Alexandra Instituttet



Samspillet mellem kommune, erhvervsliv, borgere og foreninger er en vigtig del af fundamentet for den færdige strategiplan. Her rådhuset i Ebeltøft.

tes, blandt andet ved at nedbryde barrierer, som fx vanetænkning, og skabe netværk mellem aktørerne.

#### INTERN FORANKRING ER FØRSTE SKRIDT

Med visionen 'Vi gør det – sammen' signalerer byrådet, at samspillet mellem kommune, erhvervsliv, borgere og foreninger er helt centralt. Målet er at sætte en række projekter i gang, der understøtter turisme, iværksætteri og erhvervsliv og kommunen som virksomhed. I første omgang skal strategiplanen forankres og implementeres internt i kommunen, så ansvar og drift placeres i afdelinger og hos navngivne personer.

Ved at arbejde på tværs af forvaltningsstrukturen skal strategien for Smart Syddjurs fortsat tænkes sammen med eksisterende kommunale politikker, strategier og planer, fx kommuneplan, erhvervs politik, brandingsstrategi, landdistrikts politik og kulturpolitik.

INDBYGGERE I 2016:

**41.900**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**4,47 %**

KOMPETENGEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**74,8 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**14.100**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**197.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Turisme / Møbler & beklædning / Fødevarer  
/ Bygge & bolig**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 22 %**



## Introduktion af Mælkevejen som lokalt brand har givet fornyet fokus på kommunens kvægholdere. Når landbrug og turisme knyttes sammen, åbner det for nye fortællinger og oplevelsesruter i landbrugslandet.

MOGENS PEDERSEN, KOMMUNALDIREKTØR I VARDE KOMMUNE

### Bosætning og erhverv skal styrkes i Varde

Landbruget er vigtigt i og omkring Varde. Nu skal erhvervets forbindelse til det lokale liv, turismen og naturen genskabes. Samtidig vil kommunen sætte fokus på integration af landbrugets østeuropæiske medarbejdere – ikke blot som arbejdskraft, men som nye borgere.

#### ROBUST UDVIKLING

I Varde Kommune har færre arbejdspladser i landbruget og stigende affolkning på landet og i landsbyerne skabt en stigende centralisering. Indvandring fra især Østeuropa har dog haft en positiv effekt på befolkningstallet og udgør en potentiel ressource. Ikke blot som arbejdskraft, men som velintegrerede borgere.

Målet med kommunens strategiplan er derfor at skabe en robust udvikling af erhverv og øge sammenhængskraft og bosætning. Med udvikling af stedbundne produkter og lokale netværk skal landbruget integreres i det lokale liv, turismen og naturen.

#### PILOTOMRÅDE I FRONT

Processen bestod af seks faser: 1) Opstart med indledende workshop, 2) Kortlægning og analyser af udfordringer og potentialer, 3) Dialog og udarbejdelse af første udkast til strategiplan, 4) Test af initiativer, 5)

Tilpasning af strategiplan, håndbog og køreplan samt 6) Politisk behandling og bred formidling.

Strategiarbejdet bygger på data om bl.a. landbrug, turisme, servicestruktur og oplevelsesøkonomi samt kortlægning af fx infrastruktur, natur, landskab og friluftstiltag. Dertil opsamling af strategier, planer og politikområder med relevans for strategiprocesen. Og ikke mindst er tæt dialog med borgere, landbrug og turismeerhverv fundament for den færdige strategiplan.

Planen har to niveauer: Den beskriver en retning for udvikling af Varde Kommunes landområder og forholder sig mere konkret til pilotprojektområdet Henne-Outrup. Området blev udpeget for at afprøve omstillingsmulighederne for erhverv og bosætning i relation til kystturismen og landbrugslandet. Pilotområdet er kortlagt, analyseret, og der har været stor lokal deltagelse og opbakning.





Dialogen har været tæt mellem borgere, kommune og andre aktører i hele processen.

## HOVEDTEMAER

- \* Samskabelse
- \* Kulturforandring fra kommune 2.0 til kommune 3.0
- \* Ressourcemobilisering
- \* Udvikling af lokale potentialer

## ORGANISERING

- \* Styregruppe: Kommunaldirektør, chef for Teknik og Miljø, chef for Plan og Udvikling, formand for Sydvestjysk Landboforening, Blåbjerg Udviklingsråd, erhvervschef fra Pro Varde, centerleder og landskabsarkitekt fra Naturcenteret samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Bascon A/S, Urland Aps, Johanne Bugge Experience Consult, Pia Heike Johansen og Nee Rentz-Petersen har rådgivet projektet.

Henne-Outrup er opdelt i et kystområde, et naturområde og et landbrugsområde med mange kvægbrug, der er afsat for at sammentænke landbrugsproduktionen med den langsigtede udvikling af hele kommunen. Et af testprojekterne satte spot på landbrugsturisme, natur- og fødevareroplevelser, herunder bl.a. netværksdannelse og markedsføring.

### DET SKAL VÆRE ATTRAKTIVT AT BO PÅ LANDET

Centralt i strategiplanen står målet om at fremme bosætning på landet ved at styrke værdikæderne mellem landbrug og turismeerhverv og den udenlandske arbejdskraft. Den lægger op til fire grundlæggende indsatser:

For det første skal det være lettere at komme ud i naturen, og der skal skabes bedre fysiske og oplevelsesmæssige forbindelser.

For det andet skal landbrugsturismen, natur- og fødevareroplevelserne have et løft. Varde Kommune har den



Varde Kommune vil være kendt som Danmarks 'mælkevej'.

største koncentration af økologisk mælkeproduktion i landet, 'Danmarks Mælkevej'. Og som den største kystturismekommune og feriedestination uden for København er potentialet til at dyrke kvalitetsfødevarer som en attraktion til stede.

For det tredje skal mulighederne for at bo naturnært på landet forbedres. Det kan ske gennem alsidige boformer, attraktive, naturnære boliger og et bredt udvalg af overnatningstilbud. Målet er også at trække den bynære natur helt ind i byen.

Og for det fjerde skal det være attraktivt for arbejdsimmigranter at slå sig ned i lokalsamfundene. Her er tre

INDBYGGERE I 2016:

**50.300**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-0,30 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**72,0 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**21.600**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN TIMES KØRSEL:

**176.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Møbler & beklædning / Fødevarer / Bygge & bolig / Turisme / Energi & miljø**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 17 %**

**15 - 65 år 63 %**

**Over 65 år 20 %**

nationaliteter i fokus: ukrainere, polakker og rumænere. Indsatsen kombinerer fokus på lejeboliger, foreningsliv og lokale fællesskaber.

#### DELPROJEKTER PÅ VEJ

Ud over selve den færdige strategiplan er projektet resulteret i en håndbog med anbefalinger til initiativer og en køreplan til at føre dem ud i livet. Nu skal nye delprojekter sættes i søen, testes og udbredes, og strategiplanens fire indsatsområder skal kobles til aktuelle og planlagte projekter.

Lokale netværk skal styrkes, og relevante interessenter identificeres og involveres som tovholdere på nye projekter. Og ikke mindst skal de mange, meget konkrete anbefalinger til at styrke integrationen af arbejdsimmigranter også føres ud i livet.



**Vi er en succes, hvis det lykkes at manifestere Ærø som en levende ø med et helårsliv. Netop helårslivet er afgørende, hvis vi skal tiltrække kvalificeret arbejdskraft til de maritime erhverv.**

JØRGEN OTTO JØRGENSEN, BORGMESTER ÆRØ KOMMUNE

## Maritime erhverv skal løfte Ærø

**Ærø Kommunes strategiplan skal sætte gang i en positiv omstilling med øens maritime traditioner og kompetencer som springbræt. Målet er at trække nye maritime virksomheder og iværksættere til øen.**

### TILBAGE TIL DE MARITIME RØDDER

På grænsen mellem Det Sydfynske Øhav og Østersøen ligger Ærø. Øen har stolte søfartstraditioner og er mere end noget andet dansk lokalsamfund præget af sine maritime rødder.

Med strategiplanen vil kommunen sætte gang i en positiv udvikling. Ærø er udfordret af et faldende befolkningstal. I disse år forlader mere end 100 indbyggere kommunen hvert år, befolkningen bliver ældre, og arbejdspladser forsvinder.

Øens særlige styrke er de maritime erhverv, som strategiplanen skal styrke. Det handler ikke bare om at bevare de nuværende virksomheder i erhvervet, som allerede beskæftiger omkring en femtedel af den samlede arbejdsstyrke, men om at få dem til at vokse og samtidig trække nye til. Kommunen kæmper også for at udvide havnen i Søby og fastholde de maritime uddannelser

på øen, ligesom landets første el-færgе bliver hjemmehørende på Ærø.

### DELVISIONER SÆTTER KURSEN

Strategiprojektet er bygget op omkring en klassisk erhvervsanalyse, som danner det faktuelle grundlag for beskrivelsen af de maritime erhvervs betydning for Ærø Kommunes økonomi, bosætning og arbejdsstyrke. Analysen beskriver også virksomhedernes markeds- og konkurrencesituation. Og derudover har interviews med alle øens maritime virksomheder samt tilgængeligt regnskabsmateriale været med til at identificere og kategorisere en lang række udviklingspotentialer. Arbejdet er fulgt af et advisory board, hvor branchekyndige og repræsentanter fra uddannelsessektoren har siddet med. Borgerne er ikke inddraget undervejs.

Den relativt lange proces har undervejs gjort det svært at fastholde erhvervets og politikernes engagement i





strategiprojektet. Alligevel er det lykkedes at samle alle parter om fem delvisioner:

For det første vil Ærø være landets bedste serviceområde for færger, coastere, marinefartøjer og andre større skibe. Både når det gælder renovering og servicering, elektrificering og indbygning af grøn teknologi.

For det andet skal uddannelses- og vidensmiljøet være i verdensklasse, og de studerende skal engageres i morgendagens søfartsmæssige udfordringer.

For det tredje skal det maritime iværksætttermiljø styrkes, så det bliver nemmere for virksomhederne at udvikle, afprøve og tilpasse deres løsninger til markedet

For det fjerde skal Ærø være Østersøens bedste ø-destination for lystsejlere.

Og for det femte skal infrastrukturen forbedres, så den understøtter erhvervslivets og uddannelsernes behov.

**Flere turister og sejlere skal lægge vejen forbi Ærø, lyder kommunens erklærede mål.**

## HOVEDTEMAER

- \* Maritim erhvervsudvikling og netværk. Herunder fokus på at tiltrække flere studerende og uddannelsesmæssige kompetencer og styrke iværksætterkulturen.
- \* Flere turister og lystsejlere skal trækkes til øen.
- \* Infrastrukturen skal forbedres.

## ORGANISERING

- \* Styregruppe: Udvalgsformand, turist- og erhvervschef, social- og kulturdirektør, kommunalbestyrelsesmedlemmer, erhvervs-, plan- og teknikdirektør samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Niras har rådgivet projektet.





#### Øen er præget af sine maritime rødder.

Strategiprojektets fokus har ikke ændret sig undervejs, men processen har gjort det tydeligt, at erhvervslivet også har brug for en aktiv bosætningspolitik og et levende og varieret kulturliv. Begge dele er en forudsætning for at trække arbejdskraft til øen.

#### FRA VISION TIL HANDLING

Den færdige strategiplan rummer et katalog med forslag til konkrete indsatser, som understøtter delvisionerne. Nogle indsatser har kommunen allerede sat i gang, andre er med efter ønske fra lokale virksomheder eller andre aktører.

Indtil videre er kontakt mellem erhvervsvirksomhederne og mellem kommune og erhvervsliv etableret. Arbejdet med kommuneplanen er i gang, og rammerne for strategiarbejdet er stort set på plads. Ansættelsen af en informationsmedarbejder, som skal formidle el-færgeprojektet og understøtte navigationsskolen, har styrket samarbejdet mellem kommune og navigationsskole. På bedding er desuden en større EU-event, som skal markere indsættelsen af el-færgen i 2018.

#### INDBYGGERE I 2016:

**6.300**

#### BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-8,71 %**

#### KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**75,3 %**

#### ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**2.300**

#### FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN TIMES KØRSEL:

**1.400**

#### ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Transport / Bygge & bolig**

#### ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 11 %**

**15 - 65 år 57 %**

**Over 65 år 32 %**







		FACTORS THAT INFLUENCE THE LEVEL OF SPENDING ON INVESTMENT AND CONSUMPTION
		<b>TABLE 1</b> 

FACE Book  
Fokus på

labore + 2 cykler  
+ 5 skoførerud  
WINE & RUN

# TEMA

## Inddragelse



**LONE SØDERKVIST KRISTENSEN**

Københavns Universitet

**SARA FOLVIG**

Københavns Universitet

## Inddragelse skaber ejerskab

**Alle taler om inddragelse og samskabelse, men hvordan griber kommunerne udfordringen an? Med afsæt i begreberne 'tyk' og 'tynd' inddragelse undersøger lektor Lone Søderkvist Kristensen og forskningsfuldmægtig Sara Folvig, hvordan kommunerne går i dialog og arbejder med bl.a. borgere, politikere og erhvervsliv og på tværs af forvaltninger.**

Strategisk planlægning er en planlægningstilgang, som har fået stigende betydning. Dette skyldes behov for planer, der angiver overordnede visioner og prioriteringer samtidig med, at de nemt kan tilpasses hurtigt ændrende omstændigheder og behov. For at få så mange relevante perspektiver og værdier som muligt med samt sikre ejerskab til strategierne, er der ofte ønsker om at inddrage borgere og andre aktører i planlægningen. Inddragelse og fastholdelse af borgere og andre aktører i processer om visioner for fremtiden kan dog være en udfordring. Dels fordi det, der skal tages stilling til, kan være relativt abstrakt og ligge langt fra hverdagsper-

spektivet. Dels fordi strategiudvikling ikke er noget, der skaber håndgribelige her-og-nu-resultater. Et centralt spørgsmål er derfor, hvordan og hvornår borgere og andre aktører bedst og mest meningsfyldt kan inddrages i strategiske planprojekter?

Inddragelse spiller en central rolle i alle kampagnens projekter. Når vi i denne artikel taler om inddragelse, taler vi om inddragelse af borgere og andre interessenter, herunder organisationer, institutioner og erhvervsliv. Her lærer vi os op ad en generel definition af begrebet offentlig interessentinddragelse, som dækker over, at

---

**\* At vi finder stor variation i den måde, kommunerne har valgt at inddrage på, kan ses som udtryk for, at der er sket en konkret tilpasning af inddragelsesformen til projektet og ikke blot valgt en 'one-size-fits-all-tilgang'.**

---

interessenternes behov, interesser, værdier og idéer direkte indarbejdes i beslutninger og handlinger med relation til offentlige spørgsmål!

Inddragelse i På forkant-projekterne har også handlet om at inddrage og mobilisere andre afdelinger i den kommunale forvaltning end den, som var ansvarlig for strategiprojektet, og om at inddrage politikere i strategiarbejdet. Endelig har nogle projekter - helt eller delvis - undersøgt, hvordan man som offentlig myndighed kan blive bedre til at lave inddragelse og samskabelse. Da der er gjort vigtige erfaringer, også inden for de to sidstnævnte aktiviteter, har vi valgt at lade alle tre aktivitets-typer indgå i erfaringsopsamlingen. Deltagelse alene som offentlig høring i forbindelse med fremlæggelse af planforslag bliver ikke behandlet.

Artiklen er baseret på 18 kommuner i På forkant-kampagnen. De er: Faxe, Frederikshavn, Faaborg-Midtfyn, Gribskov, Guldborgsund, Halsnæs, Jammerbugt, Lemvig, Mariagerfjord, Morsø, Nordfyn, Syddjurs, Thisted, Tønder, Varde, Vesthimmerlands, Vordingborg og Ærø.

#### **INDDRAGELSE KAN BÅDE VÆRE 'TYK' OG 'TYND'**

Inddragelse kan foregå på mange forskellige måder og have forskellige formål. Derfor taler man i litteraturen om både 'tyk' og 'tynd' inddragelse.

#### **INDDRAGELSE SIKRER LOKALT EJERSKAB OG KENDSKAB TIL BLØDE VÆRDIER**

Formålet med inddragelsen angives ikke altid, men for mange af kommunerne fremgår det af projekt-konteksten, at inddragelsen er sket med det formål at sikre et lokalt ejerskab til projekterne. Det gælder bl.a. for Morsø, Faxe, Jammerbugt og Vordingborg. Eller som Vordingborg udtrykker det: "De, der skal leve med løsningerne, skal eje dem". Andre kommuner heriblandt Nordfyn, Mariagerfjord og Vesthimmerland giver udtryk for, at deres inddragelse er blevet brugt til at få suppleret 'hård data' med lokal viden og bløde værdier.

'Tynd' inddragelse handler om at aktivere enkelte personer for at bidrage til indsamling af faktuel viden om et givet emne, idéer, præferencer mv. Metoderne til denne inddragelsesform kan være interview, spørgeundersøgelser, afstemninger, åbent hus-arrangementer og lignende<sup>1</sup>. 'Tynd' inddragelse refererer således til en måde at inddrage på, hvor man især er interesseret i, hvad enkeltpersoner mener. Dialog eller anden udveksling af synspunkter spiller ingen rolle, ligesom 'tynd' inddragelse heller ikke refererer til diversiteten i dem, man inddrager, eller hvor mange eller få man inddrager.

Modsat den 'tynde' inddragelse handler 'tyk' inddragelse om at gøre det muligt for borgere og andre interessenter at arbejde sammen og gerne i mindre grupper, hvor der er mulighed for at lære, beslutte og handle. Idéen er, at aktører deltager i indsigtfulde og åbne dialoger om information, synspunkter, erfaringer og idéer og sammen træffer beslutninger eller vurderinger baseret på en form for fælles forståelse<sup>1</sup>. Betegnelserne 'tynd' og 'tyk' skal i denne sammenhæng opfattes som neutrale betegnelser og indebærer således ikke, at den ene form er bedre end den anden. De to tilgange kan noget forskelligt og har hver deres fordele og ulemper.

I relation til den 'tykke' inddragelse ser man inden for den offentlige forvaltning og planlægning i stigende grad forskellige former for samarbejder, hvor offentlige myndigheder arbejder sammen med erhvervsliv, borgergrupper eller andre interessenter om at udvikle nye planer, projekter eller (velfærds)løsninger. Flere og flere kalder sådanne samarbejder for co-creation eller på dansk, samskabelse. Der er ikke én veletableret definition på samskabelse<sup>2</sup>, men flere fremhæver, at samskabelse som samarbejdsform skal føre til fælles skabelse af værdier, som er til gavn for begge partner, og at samarbejdet skal foregå på et ligeværdigt grundlag. Det betyder, at der skal ske mere end, at det offentlige prøver at tilfredsstille borgernes eller interessenternes ønsker og behov<sup>3</sup>. I samskabelse handler man samtidig

og sammen med hinanden i en fælles arena for dialog og samarbejde<sup>4</sup>.

Flere kommuner skriver om samskabelse i deres strategier, men ofte bruges begrebet blot som et synonym for inddragelse og samarbejde uden relation til ovennævnte kriterier for samskabelse.

#### METODER OG TILGANGE TIL INDDRAGELSE

Projekterne udviser stor variation i, hvordan inddragelsesprojekterne er tilrettelagt. Ikke kun i forhold til, hvilken type inddragelse, der er brugt, men også når det handler om, hvilke grupper, der er inddraget. At vi finder stor variation i den måde, kommunerne har valgt at inddrage på, kan ses som udtryk for, at der er sket en konkret tilpasning af inddragelsesformen til projektet og ikke blot valgt en 'one-size-fits-all-tilgang'.

Metoderne til inddragelse har også varieret, fra interviews og spørgeskemaer, forskellige typer workshops, borgermøder, besigtigelse af områder til sociale medier. Overordnet ser vi, at de fleste kommuner gør brug af mindst to forskellige metoder til inddragelse, oftest en kombination af interviews og workshops. Det er et nyere fænomen, at interviews bliver brugt så massivt i inddragelsessammenhæng. Det kan hænge sammen med, at der i alle projekter er benyttet konsulenter, som har erfaring med denne dataindsamlingsform. Det kan også hænge sammen med, at der har været ressourcerne til det i projekterne, hvilket kommunen ikke nødvendigvis har i det daglige.

En bred vifte af aktører er inddraget: borgere, politikere, foreninger og frivillige, fagfolk, erhverv og turisme, uddannelsesinstitutioner, lokalråd og andre interessenter. Nogle kommuner har inddraget mange forskellige aktører, fx Frederikshavn, Halsnæs og Vesthimmerland, mens andre kun har fokuseret på enkelte grupper. Sidstnævnte omfatter fx Nordfyn, der primært har inddraget borgere, og Ærø, som har et stramt fokus på erhverv og





uddannelsesinstitutioner. Variationen i inddragelse af interessenter er relateret til, om kommunen har haft vægt på at sikre sig en så stor repræsentation som muligt eller om man har haft et mere snævert og strategisk sigte med sin inddragelse og derfor kun har inddraget specifikke grupper eller personer.

#### 'TYND' INDDRAGELSE – EN VEJ TIL NYE INDSIGTER

Størstedelen af kommunerne har gjort brug af den 'tynde' inddragelse og de fleste i form af kvalitative interviews. Den viden kommunerne har efterspurgt har været meget forskellig, men dækker over viden, som er svær at få på anden vis. Flere kommuner, deriblandt Gribskov, Halsnæs og Nordfyn, har lavet interviews, der kortlægger kommunens eller projektorrådets kvaliteter, potentialer og styrker. Nordfyn og Mariagerfjord har for eksempel interviewet for at bekræfte kommunens antagelser om projektområderne og sammenligne kommunens visioner og mål med borgernes. Gribskov har brugt interviews til at få viden om borgernes og erhvervslivets syn på kommunens stedbundne værdier.

Vesthimmerland har interviewet borgere, erhverv og andre interessenter for at "afdække specifikke, lokale drivere, motiver og ressourcer for bosætning". Også Varde har anvendt interviews for at afdække potentialet til øget bosætning. Blandt andre er arbejdsgivere inden for landbrugserhvervet, industrien, hotel- og restaurationsbranchen samt ejendomsmæglere og aktører fra foreningslivet interviewet.

I Thisted er 25 nøglepersoner, borgere og personer inden for friluftsliv og erhvervsliv, udvalgt som ambassadører og interviewet. Projektet har udvalgt nøglepersonerne, så de repræsenterer forskellige aldersgrupper, lokaliteter, køn, beskæftigelse, fritidsinteresser mv. Interviewene omhandlede turisme, bosætning, frivillighed, branding, natur samt rekreative aktiviteter og dannede sammen med analyser og andre undersøgelser grundlag for strategien. Thisted angiver, at den målrettede borgerinddragelse har været givende for projektets retning og forankring, og at den har åbnet for ny dialog.

De ovennævnte eksempler viser den 'tynde' inddragelsesmetodes muligheder i forhold til at få indsigt i borgere og andre interessenters viden, behov, ønsker og værdier. Eksemplerne viser også, at inddragelsesmetoden, hvis den er tilrettelagt rigtigt, kan bruges som et redskab til at fremme dialog og skabe interesse for strategien. Det er vores overbevisning, at den 'tynde' inddragelsesmetode, i form af kvalitative interview, med fordel kan anvendes som én af inddragelsesmetoderne i den strategiske planlægning.

#### 'TYK' INDDRAGELSE – ET REDSKAB TIL DIALOG OM FREMTIDEN

Hovedparten af kommunerne har også gjort brug af den 'tykke' inddragelse, men ingen kommuner har brugt 'tyk' inddragelse alene. Her er workshops den mest benyttede metode. Overordnet har kommunerne haft to formål med at afholde workshops: for at kvalificere eller kortlægge kommunens kvaliteter, potentialer og styrker og/eller inddrage fx borgere og erhverv i arbejdet med at fastlægge og konkretisere vision og strategi.

Frederikshavn har afholdt workshop med en afgrænset gruppe for at indhente viden om borgernes opfattelse af byerne. Workshoppen har skabt 'alliancer' mellem borgere og kommune. En anden strategi er benyttet i Halsnæs. Her blev afholdt to større workshops, hvor mange forskellige typer af aktører blev inddraget i arbejdet med strategi og vision.

En række kommuner har afholdt flere workshops med hver deres formål eller har kombineret den 'tynde' og 'tykke' inddragelse. Et eksempel herpå er Faaborg-Midtfyn. I projektets indledende faser blev der foretaget kvalitative interviews og afholdt workshops, så borgerne kunne udvælge stedbundne kvaliteter og særlige lokale forhold, der kunne omsættes til visioner og egnsprofiler. Undervejs fik borgerne mulighed for at kvalificere egnsprofilerne. Egsprofilerne er præsenteret på sociale medier, hvor der var mulighed for at komme med input. Som del af den afsluttende fase blev der igen afholdt workshops, hvor fokus var på at omsætte profilerne til hand-

linger og frembringe initiativer, der kunne understøtte realiseringen af profilerne.

Et andet eksempel er Syddjurs, der har inddraget et bredt udvalg af aktørgrupper, herunder borgere, foreninger, erhverv og kommunalt ansatte, samt gjort brug af flere forskellige metoder, fx interviews, workshops og bustur. Workshops er her benyttet til at etablere arbejdsgrupper- eller netværk, der kan medvirke til at udfolde potentialerne inden for de forskellige fokusområder.

De nævnte eksempler viser, at den 'tykke' inddragelse kan bruges på mange måder og til forskellige formål, men også at 'tynd' og 'tyk' inddragelse med fordel kan kombineres. En af fordelene ved at kombinere de to metoder er, at viden fra den 'tynde' inddragelse (interviews) kan danne et udgangspunkt for den 'tykke' inddragelse (workshops). På den måde tager den 'tykke' inddragelse afsæt i information, som har relation til deltagerne. Den 'tykke' er især vigtig i projekter med stor kompleksitet og hvor der ønskes stort ejerskab til strategierne.

#### INDDRAGELSE AF DET POLITISKE SYSTEM OG DEN ØVRIGE FORVALTNING

Inddragelse af det politiske system og den øvrige del af forvaltningen i udarbejdelse af strategien kan have stor betydning for ejerskabet til strategien.<sup>5</sup> Politisk ejerskab er vigtigt, fordi det medvirker til at sikre strategiens iværksættelse, dels som pejlemærke for udviklingen, dels gennem prioritering og igangsætning af projekter og andre initiativer. Begge dele kræver desuden ofte tilladelser eller anden medvirken fra andre dele af den kommunale forvaltning, hvorfor deres engagement og ejerskab til strategien også er centralt.

Relativt få kommuner har dog arbejdet med processer, hvor kommune (embedsmænd og/eller politikere), borgere og andre interessenter i fællesskab har udviklet strategien eller input til strategien. Det drejer sig hovedsageligt om Halsnæs, Morsø, Jammerbugt og Ærø. I Halsnæs har udvalgte nøgleaktører sammen med forvaltningen og byrådet, gennem en strategiworkshop,

leveret input til visionen for Halsnæs. Derudover har der været afholdt flere workshops, hvor der på tværs af politiske partier blev arbejdet med strategiens indhold og vision med det formål at komme så langt som muligt med den politiske opbakning og opnå enighed om vision og strategi. I Morsø har kommunalbestyrelsen sammen med borgere udvalgt et fremtidsscenario for bosætning, som de mente var både visionært og realistisk. Der skulle vælges ét blandt tre scenarier, som var udarbejdet med baggrund i en analyse af Mors' DNA og en række udviklingstendenser. I Jammerbugt har borgerne, erhvervsliv og kommune, inklusive embedsmænd og få politikere, gennem tre workshops udviklet en strategiplan for et delområde i kommunen. Endelig har kommunalbestyrelsen i Ærø Kommune sammen med erhvervsvirksomhederne deltaget i møder, hvor konsulenternes oplæg til visioner og indsatser blev endeligt formuleret og prioriteret.

Selv om relativt få kommuner har arbejdet med inddragelse af politikere i fælleskab med interessenter omkring strategiprocesserne, viser flere projekter, at kommunerne har været opmærksomme på at inddrage det politiske niveau i en eller anden form. Fx har politikerne været en del af projekternes styregrupper eller politikerne har deltaget i interne workshops og temamøder, hvor strategierne er diskuteret.

I Faaborg-Midtfyn har kommunalbestyrelsen på temamøder drøftet projektets resultater flere gange ud over de helt formelle beslutninger og orienteringer. I Mariagerfjord er den politiske forankring sket gennem politiske arbejdsgrupper, og ved at resultaterne fra den indledende borgerinddragelse har dannet grundlag for politisk debat/dialog i et særligt 'Temaudvalg for Strategi og Udvikling'. Temaudvalgets drøftelser har ført frem til indholdet i den endelige strategi. I Gribskov er det politiske niveau primært involveret gennem udvalgsorienteringer. I Tønder er den politiske indflydelse bl.a. sket gennem projektets styregruppe, som har spillet en central rolle i strategiens udarbejdelse. I styregruppen sad borgmesteren og fire udvalgsformænd.

På grund af de relativt overordnede beskrivelser af processerne har det være svært at identificere entydigt, hvornår kommunale medarbejdere har deltaget aktivt i strategiarbejdet, og hvornår de blot har deltaget som facilitatorer. Men bl.a. Halsnæs har inviteret centrale personer fra de forskellige forvaltninger til workshop sammen med meningsdannere og andre aktører. I Frederikshavn er embedsfolk blevet interviewet for at få deres viden og input. Også i Vesthimmerland er forvaltningen inddraget i forbindelse med analyser og fokusering af analyseresultaterne. I Gribskov har fokus i inddragelsen (bortset fra interviews med borgere og erhvervsliv) primært været rettet mod embedsmandsniveauet. Andre eksempler på inddragelse af den kommunale forvaltning bliver beskrevet i næste afsnit.

#### RELATIONER MELLEM INDDRAGELSESFORM, AKTØRER OG STRATEGIINDHOLD

Ser vi på tværs af alle inddragelseserfaringer og med fokus på de projekter, hvor borgerne var omdrejningspunktet i inddragelsen, står det klart, at en del kommuner i overvejende grad har benyttet borgerinddragelsesprocesser til at skaffe sig forskellige former for viden om borgernes syn, værdier og præferencer. I disse projekter ser det ud som om borgerne i mindre grad eller slet ikke har været med til at udvikle eller formulere strategiske mål og visioner. Det kan betyde, at der - til trods for et inddragende arbejde - ikke er skabt ejerskab til strategierne hos borgerne. Dette står i kontrast til, at projektkommunerne satser på samskabelse og samarbejde med borgerne i strategiernes implementeringsfase.

Omvendt ser det ud til, at de kommuner, som har haft fokus på differentieret udvikling (dvs. arbejdet med forskellige lokalområder) i mere udtalt grad har inddraget borgerne i udviklingen af strategi og vision og gjort brug af den tykke inddragelsesform. Dette kan hænge sammen med, at det ofte er nemmere at inddrage på den 'tykke' måde (workshops med mulighed for dialog og fælles beslutning), når der skal planlægges for noget, der er mere konkret og tættere på borgernes daglige liv.

#### NYE INITIATIVER OG MODELLER FOR SAMARBEJDE OG KOORDINERING

Ud over den inddragelse, som er sket i strategiprocesen, nævner de fleste kommuner, at de ønsker at bruge inddragelse og samskabelse i forbindelse med udmøntning / implementering af deres strategier. Gribskov kalder ligefrem deres korte version af strategien "Invitation til at skabe sammen".

Flere kommuner giver eksempler på, hvordan de i fremtiden vil understøtte inddragelse og samarbejde. Mariagerfjord nævner fx, at de ser en løsning i "etablering af en fælles platform for information i de enkelte byer, dels i en koordinator, der skal facilitere og skabe og styrke samarbejdet mellem foreninger og borgergrupperinger, og som kan udgøre et talerør og et adgangspunkt mellem byerne og kommunen."

Syddjurs nævner, at de vil "etablere et virtuelt experimenterium, hvor kommunen forankrer projekterne og sikrer inddragelse af borgere, erhvervsliv, videnssituationer og kommunale afdelinger". Tager man de kritiske øjne på, kan man måske hævde, at kommunerne lægger for meget vægt på, at det er borgere og andre interessenter, der skal stå for implementering, og at der er for lidt henvisninger til, hvad kommunerne selv vil bidrage med (ud over at blive bedre til at samarbejde og understøtte dette).

#### ER KOMMUNERNE KLÆDT PÅ TIL SAMARBEJDE OG SAMSKABELSE?

En række kommuner har brugt hele eller dele af deres strategi til at undersøge og afdække mulighederne for samarbejde og samskabelse og/eller udvikle modeller for borgerinvolverende processer. Det er Guldborgsund, Morsø, Vordingborg, Faxe og Jammerbugt.

Guldborgsund og Morsø har brugt strategiprojektet til at undersøge og afdække mulighederne for nye samarbejdsformer og fællesskaber i relation til løsning af aktuelle problemstillinger og samskabelse som begreb.





---

**\* Faxe er et eksempel på en kommune, der har afprøvet en ny praksis for dialog og borgerdrevet udvikling. Centralt i den nye tilgang er, at kommunen optræder som facilitator i borgerdrevet udvikling i lokalområder, hvor borgerne er projektejere.**

---

I Guldborgsund har hele projektet været reserveret til dette formål. Projektet bestod af to dele. Første del skulle undersøge, hvad man allerede har gjort i forhold til samskabelse (hvor, hvordan og hvem), og i hvilket omfang man som kommune er klædt på til samskabelse. Anden del handlede om at få borgenes og andre aktørers syn på, hvilke væsentlige udfordringer, der kalder på samskabelse. I Morsø var øvelsen at skabe indsigt i, hvor godt kommunen er klædt på til samskabelsesopgaven og at afklare begrebet. I både Guldborgsund og Morsø har en vigtig læring været, at samskabelse kun er én blandt mange former for samarbejde, og at samskabelse kræver nye roller i forhold til både politikere, embedsværket, borgere og interesseorganisationer. En anden central erfaring er, at samskabelse ikke kan forceres. Der skal være momentum eller et åbent vindue. Hvis et sådant momentum ikke findes, skal man overveje om projektet skal droppes, eller man skal være indstillet på, at projektet skal have tid til at modnes.

#### BEHOV FOR UDVIKLING AF KOMPETENCER

Også i Vordingborg var fokus på inddragelse af lokalsamfund og aktivering af lokale ressourcer, og hvordan kommunen udvikler sin kapacitet i forhold til dette. Målet var at udvikle en samarbejdskultur og samarbejdsstruktur

for arbejdet mellem kommune (både administration og politikere) og borgergrupper. Projektet handlede om at skaffe sig viden om feltet, hvordan samarbejdet foregår i dag, og hvad der sker i lokalsamfundene, men det har også inkluderet et kompetenceforløb (internt og eksternt) med det formål at udvikle borgere og kommunale medarbejders kompetencer og roller. En central konklusion er, at fælles kommunal forståelse for det lokale samarbejde er vigtig, og at en sådan forståelse ikke bare skabes én gang for alle, men løbende skal være et opmærksomhedspunkt. Ligeledes fremhæves, at man som kommune skal blive langt bedre til at tilpasse inddragelsesprocesserne til de enkelte projekter, og at man godt (og med fordel) kan blande borgere og kommunale medarbejdere i fælles kompetenceudviklingskurser.

#### NYE PRAKSISSE FOR DIALOG OG BORGERDRETV UDVIKLING

Faxe er et eksempel på en kommune, der har afprøvet en ny praksis for dialog og borgerdrevet udvikling. Centralt i den nye tilgang er, at kommunen optræder som facilitator i borgerdrevet udvikling i lokalområder, hvor borgerne er projektejere. Der er også skabt forståelse for, at borgerdrevet udvikling kan supplere eller understøtte initiativer, der er initieret centralt. For at understøtte

rollen som facilitator og have mulighed for at forbinde, samordne og skabe grundlag for prioritering af kommunens udviklingstiltag har Faxe udviklet et 'dialogsystem'. Systemet indeholder et 'årshjul', der rammesætter, hvordan og hvornår lokalsamfund og kommune mødes i løbet af et år. Derudover er nedsat en kommunal 'koordineringsgruppe' med chefer for forvaltningens forskellige fagcentre samt nøglemedarbejdere. Formålet er dels at orientere sig om lokalområdernes ønsker til udvikling, dels at facilitere, rådgive og kommentere på de projekter og ideer, som borgerne har til udviklingen. Hermed forsøger man at sikre en vis styring og koordinering af lokalgruppernes arbejde og sikre sammenhæng til kommunens øvrige udviklingsplaner. Denne type koordinering er et godt bud på, hvordan en kommune kan sikre sammenhæng mellem de borgerdrevne initiativer og overordnede kommunale prioriteringer og visioner.

Formålet med Jammerbugts projekt var at udvikle en generel procesmodel for udvikling af lokale strategiplaner med udgangspunkt i et konkret projekt. Den udviklede model indeholder fem trin, som i korthed er en rejse fra skrivebordkortlægning, over kobling og mobilisering af stedbundne potentialer til udarbejdelse af strategiplan og evt. potentialekort. I modellens trin 0 beskrives, hvordan man kan kortlægge sine interesser, og det fremhæves bl.a., at det er vigtigt gennem kvalitative interviews at få information fra underrepræsenterede interessegrupper. Især det sidste fremhæves som en nyskabelse, dels fordi man fik ny information, dels fordi interviewene bidrog til, at nye og andre aktører end de sædvanlige kunne inviteres til de afholdte workshops.

#### VÆLG DIN INDDRAGELSESMETODE MED OMHU

Som nævnt i indledningen kan det være svært at få borgere og andre aktører til at deltage i længerevarende strategiproceser, der har et mere overordnet og langsigtet perspektiv, uden her-og-nu-resultater. En løsning på dette problem kan være, som det ses i mange af På forkant-projekterne, at man primært gør brug af den 'tynde' inddragelsesmetode – dvs. har fokus på at få input til strategien eller dele af den ved at spørge individuelle borgere og andre aktører om deres holdninger, viden eller værdier. Gennem denne tilgang er aktørernes deltagelse begrænset til en enkelt begivenhed. Ulempen ved metoden er, at aktørerne ikke deltager i diskussioner om

strategien og ikke nødvendigvis kan se sit bidrag afspejlet i den. Hvis man som kommune senere hen vil inddrage borgerne i strategiens implementering, kan der ligge et arbejde i at få skabt ejerskab til strategien.

En anden mulig løsning er, at man i strategiproceser i højere grad tænker visioner og prioritering sammen med mere konkrete her-og-nu-tiltag. Dette kan gøre processen mere nærværende for borgere og andre aktører, der gerne vil se handling og forandring her og nu. En sådan tilgang vil dog ofte kræve flere workshops og hermed et større engagement fra deltagerne.

Sluttelig er det værd at gentage, at enhver inddragelsesproces bør designes, så processen er tilpasset den specifikke kontekst og formål. Dette er mange af På forkant-projekterne gode eksempler på.

- 
- 1 Nabatchi, T. og Leighninger, M. (2015) *Public Participation for 21st Century Democracy*. Jossey-Bass (Wiley): New Jersey
  - 2 Agger, A. og Tortzen, A. (2015) *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt
  - 3 Prahalad, C.K. og Ramaswamy (2004) *Co-creation experiences: the next practice in value creation*. *Journal of interactive marketing*, 18 (3): 5-14
  - 4 Morsø Kommune (2016) *Morsø På Forkant*
  - 5 Kristensen, L.S., Møller, P.G., og Rask, M.B. (2015) *Lokalpark: Flyndersø og Sønder Lem Vig, Skive kommune. I: Dialogbaseret planlægning i det åbne land* (red. Kristensen, L.S. mf). Bogværket: Nykøbing Sjælland. Side 86-105



**Vi har skabt en fælles forståelse af, at ingen kan løse problemerne, Bornholm står over for, alene. Vi har nu taget hul på arbejdet, men collective impact og udvikling i det hele taget, tager tid. Det er en marathon, ikke en spurt.**

WINNI GROSBØLL, BORGMESTER, BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE

## PILOTPROJEKT

# Fællesskabet omstiller Bornholm

**På Bornholm skal collective impact-metoden bidrage til øens langsigtede omstilling. I Fællesskabet Bornholm mødes cirka 25 organisationer, foreninger, offentlige institutioner og politikere for at finde løsninger og udviklingsmuligheder på tværs af interesser.**

### ET HELT OG ATTRAKTIVT SAMFUND

Bornholms udfordringer er først og fremmest demografiske. Forholdet mellem antallet af unge og ældre er skævt og mere skævt end i resten af landet. Udviklingen sætter pres på de offentlige udgifter og betyder, at øen mangler arbejdskraft inden for en lang række områder. Derudover er den geografiske placering en åbenlys udfordring, både når det gælder trafikale forhold og arbejdsmarkedet, som er relativt lukket for ind- og udpendling.

Med strategiprojektet er målet, at Bornholm skal være et helt og attraktivt samfund med en god sammenhæng mellem hverdagsøen Bornholm og ferieøen Bornholm.

Regionskommunen arbejder med fire overordnede visioner for Bornholm:

1) Et godt og aktivt liv for alle, 2) Bornholm som viden-samfund, 3) En grøn, bæredygtig ø og 4) en økonomisk bæredygtig ø.

I visionerne ligger erkendelsen af, at regionskommunen ikke på egen hånd kan nå de ambitiøse mål. Strategi-projektet på Bornholm er derfor inspireret af collective impact-metoden – en arbejdsform, som sigter mod at skabe en fælles forståelse af problemerne, og hvor flere aktører går sammen om at løfte i flok.

### FLERE VINKLER PÅ DET BORNHOLMSKE SAMFUND

Konkret betyder collective impact, at gruppen Fællesskabet Bornholm er etableret. Den består af cirka 25 organisationer, offentlige og private aktører, der repræsenterer forskellige vinkler på det bornholmske samfund.



På tre møder er her skabt en fælles forståelse af problemerne, og medlemmerne har også taget hul på drøftelser af mål og retning for det videre arbejde.

Det fælles arbejdsgrundlag består dels af en kvantitativ dataopsamling, der løbende opdateres, dels en kvalitativ undersøgelse af, hvordan både tilflyttere, mangeårige beboere og fraflyttere oplever livet på Bornholm. Alle data er tilgængelige på [www.bornholmerdata.info](http://www.bornholmerdata.info), som er oprettet til formålet.

Borgerne har deltaget i forbindelse med en undersøgelse i regionkommunens elektroniske borgerpanel.

#### **SAMMENHÆNGE STYRKES**

Fællesskabet Bornholm er en 'handletank', og opgaven for den bredt funderede gruppe er at skabe rammer for at sætte gang i en sammenhængende samfundsudvikling. De indsamlede data er grundlaget, som det videre arbejde bygger videre på.

Under det årlige folkemøde spiller Domen i Allinge rollen som forsamlingshus. Domen har også dannet ramme om et af møderne i Fællesskabet Bornholm.

#### **HOVEDTEMAER**

- \* At samle organisationer med fokus på Bornholms udvikling for at opnå synergi mellem enkeltorganisationernes strategier.
- \* Fællesskab og fælles ansvar for problemstillingerne.

#### **ORGANISERING**

- \* Styregruppe: Borgmester, udvalgsformand fra Teknik og Miljøudvalget, kommunaldirektør samt repræsentanter fra Realdania, KL, Naturstyrelsen og det tidligere Ministerium for By, Bolig og Landdistrikter.
- \* Rekommanderet har rådgivet projektet.





Der skal skabes bedre sammenhæng mellem ferieøen Bornholm og hverdagslivet.

Gruppen har nu fokus på at styrke helheden og understøtte stærke sammenhænge - på tværs af øen, i og mellem lokalsamfundene og med resten af landet. Det betyder bl.a. en vedvarende opmærksomhed på at sikre gode rammer for varige arbejdspladser og uddannelsesmuligheder. Og ikke mindst fastholdelse af gode forbindelser med færge og fly til omverdenen.

#### ET TILLIDSFULD T RUM

I dag er Fællesskabet Bornholm blevet mødested for en række centrale aktører på øen, der her kan drøfte projekter eller idéer, som løftes bedst i flok. Det er lykkedes at skabe et tillidsfuldt rum, hvor deltagerne kan sætte sig ud over deres egne dagsordener og drøfte de problemer, der følger med, når meget forskellige organisationer mødes i det offentlige rum.

Men at arbejde med udvikling er et langt sejt træk, og i regionskommunen er forventningen, at resultaterne først begynder at indfinde sig inden for 5-10 år. Strategien skal nemlig skabes gennem handlingerne og ikke omvendt.

Undervejs måles effekten og bruges til enten at gøre mere af det samme eller justere indsatsen. På den lange bane er håbet, at Bornholm som samfund bliver i stand til at stå mere skulder ved i skulder i udviklingen på tværs af sektorer.

INDBYGGERE I 2016:

**39.800**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-8,13 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**69,8 %**

ALDRSFORDELING I 2016:

0 - 14 år 14 %

15 - 65 år 61 %

Over 65 år 26 %



**Lokal udvikling skal styrkes på hvert enkelt lokalområdes egne præmisser og muligheder. Dialogprojektets store styrke er, at alle ikke skal indordne sig under den samme strategi.**

KNUD ERIK HANSEN, BORGMESTER I FAXE KOMMUNE

## Borgerne skal drive udviklingen i Faxe

Faxe Kommune skal være facilitator for borgerdrevet udvikling. Med otte udviklingsstrategier og en ny platform for dialog har borgerne fået medansvar for helhed, kvalitet og udvikling i deres eget lokalområde.

### SAMTALEN ER REDSKAB

Da Faxe Kommuneplan 2013 blev vedtaget, ønskede byrådet også at skabe sammenhæng mellem kommuneplanafklaringen og de sektorielle, strategiske indsatser. Lige fra de helt overordnede, kommunale indsatser til konkrete lokale udviklingsplaner og projekter. Det skulle ske gennem en markant satsning på borgerdialog, der ikke bare omfattede kommunens syv største byer, men også landsbyer og landdistrikter.

Formålet med Faxe Kommunes dialogprojekt var derfor at bruge borgerdialog til at styrke den strategiske sammenhæng i kommunen og som grundlag for at prioritere nye udviklingstiltag.

Målet er en skærpet fælles forståelse for lokale udfordringer og muligheder. Med samtalen som en bærende værdi skal borgerne være medansvarlige for helhed, kvalitet og udvikling i deres egne lokalområder. Og de skal

tage ansvar for og del i konkrete løsninger og projekter. Vanskelige emner som udvikling afkoblet fra vækst, servicetilpasning, integration og systematisk afvikling af bebyggelser har også været en del af strategiarbejdet.

### FÆLLESSKABER SKABER UDVIKLING

Metoden bygger på en dobbelt forståelse af lokale fællesskaber som middel til at skabe udvikling, men øget fællesskab var og er et mål i sig selv.

Åben borgerdialog var afsæt og omdrejningspunkt for arbejdet: Alle borgere kunne være med uanset forudsætninger og ressourcer, og alle fik mulighed for at tale ud om emner og problemstillinger, der lå på sinde. Let tilgængelige oplæg gjorde det nemt for borgerne at kommentere og kvalificere debatten.

Kommunen har afholdt fire borgermøder med hver af de syv bysamfund samt fire møder med landsbyer og land-



områder under ét – 32 møder i alt. Derudover har byrådet drøftet dialogprojektet på flere temamøder om bl.a. borgerinddragelse og borgerdrevet udvikling. Gennemgang af eksisterende materialer, fx strategier og analyser, samt borgerinterview, arbejds møder, SWOT-analyser og besigtigelse af områder indgik også som en del af strategiarbejdets fundament.

Foreløbige erfaringer fra processen peger på, at en vis grad af sammenhængskraft og organisering er nødvendig, hvis indsatsen skal bære frugt. Det handler om, hvor

**Faxe vil skabe udvikling på lokalområdernes præmisser, og vægten ligger især på de stedbundne muligheder.**

mange borgere, der lokalt har engageret sig i projektet, deltaget i møderne og skrevet sig på kontaktlisterne. Og om hvor mange arbejdsgrupper, der er spiret frem i kølvandet på idéer og projekter. Med andre ord: De lokalområder, hvor borgerne var mest aktive i processen, er også de lokalområder, hvor aktive netværk og foreninger blomstrede i forvejen.

#### SYSTEMATISK DIALOG

Fokus er på lokal udvikling på lokalområdernes præmisser, og vægten ligger især på de stedbundne styrker og muligheder. Nu er dialogen mellem borgere, politikere og administration sat i system, så parterne sammen kan sætte gang i en udvikling, der giver mening for borgerne. Dialogprojektet er også blevet et vigtigt redskab i kommunens strategiske planlægning og vil danne grundlag for fremtidens udviklingsplaner. Udviklingen understøttes med en årlig pulje på 500.000 kr., som lokalområderne kan søge til projekter, der styrker fællesskabet og den lokale identitet.

Derudover er otte udviklingsstrategier – én for hver af kommunens syv største byer og én samlet for landsbyer

#### HOVEDTEMAER

- \* **Borgerinddragelse – at etablere og styrke dialogen mellem borgere, politikere og administration for at sikre borgernes medindflydelse og medansvar for fortsat udvikling af deres lokalområde.**

#### ORGANISERING

- \* **Styregruppe: Faxe Kommunes direktion og syv centerchefer samt en repræsentant fra På forkant-sekretariatet.**
- \* **2+1 Idébureau, Seismonaut og Absolut Landskab har rådgivet projektet.**





Fremover kan lokalområderne søge penge til projekter, der styrker fællesskabet og den lokale identitet.

og områder – blevet til virkelighed. Strategierne lægger op til mere dialog og søger at inddrage og forpligte borgerne i at udvikle deres eget lokalområde med afsæt i de styrker og muligheder, som findes på hvert sted.

Som en del af dialogprojektet har en ny platform for dialog mellem borgere, politikere og administration også set dagens lys – et årshjul, hvor kommunen holder møder med alle lokalområder to-tre gange om året.

Konkret består årshjulet af mindre arbejds møder i vinter- og forårsmånederne og et stort, åbent borgermøde med deltagelse af medlemmer fra byrådet. I første omgang var målet at udarbejde de lokale udviklingsstrategier, men fremover skal årshjulet bidrage til at holde dialogen med borgerne i gang.

INDBYGGERE I 2016:

**35.600**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**2,63 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**70,4 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**11.900**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**655.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Energi & miljø / Fødevarer / Bygge & bolig /  
Medico & sundhed / Transport**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 16 %**

**15 - 65 år 64 %**

**Over 65 år 20 %**





**De senere år er flere flyttet til end fra kommunen. Samtidigt er det åbne samspil mellem kommune og lokale aktører steget, og politikere og ledelse har fået større fokus på, hvor og hvornår samskabelse giver mening.**

ALMA LARSEN, DIREKTØR FOR SOCIAL, KULTUR OG BRANDING I GULDBORGSUND KOMMUNE

## Fælles om udvikling og velfærd i Guldborgsund

Tættere dialog og styrket samarbejde med lokalsamfundets borgere og fællesskaber om bedre og mere effektiv velfærd. Sådan lød udgangspunktet for Guldborgsund Kommunes strategiplan. Med et 100-dages samskabelsesforløb er en ny kurs sat.

### KOMMUNEN GENTÆNKES

Lige som mange andre kommuner er Guldborgsund Kommune optaget af at gentænke sin rolle. Baggrunden er en voksende erkendelse af, at den måde kommunen fungerer på, ikke altid slår til. Nu ønsker byrådet en kommune, der tager udgangspunkt i et fælles 'vi' i stedet for et 'dem' (borgerne) og et 'os' (kommunen).

Visionen er en kulturforandring og forankring, hvor deltagelse og samskabelse ikke er et projekt i sig selv, men en bærende værdi og en grundpræmis, både i løsningen af velfærdsopgaver og i udviklingen af nye idéer.

### 100 DAGE MED SAMSKABELSE

I en samskabelsesproces på 100 dage har Guldborgsund Kommune haft fokus på at se indad i den kommunale organisation og på egen praksis. Processen blev opdelt i et forberedende forløb, et 100-dages samska-

belsesforløb og et interviewforløb, som blev kaldt 'Borgernes Stemmer'.

Processen gav mulighed for at kortlægge arbejdsområder, hvor kommunen allerede arbejder samskabende, og gå på opdagelse i egen organisation. Derudover blev lokale og praksisnære samtaler anledning til at diskutere den nye måde at være kommune på. Med 'Borgernes Stemmer' fik også borgere, virksomheder og foreninger mulighed for at komme på banen. Helt konkret blev 50 interviews gennemført. I fokus var borgernes drømme for deres liv i Guldborgsund, som blev samlet og omsat til tre overordnede temaer, nemlig:

- \* Aktivt medborgerskab - ved at bryde med det eksisterende foreningslivs struktur og kultur og skabe en platform på tværs af roller, relationer, generationer og interesser.



\* Spirende baghave - ved at udnytte naturens værdier og koble dem med områdets spirende iværksætteri.

\* Kommunen som medskaber - ved at engagere sig i og understøtte civilsamfundsinitiativer. Og ved at skabe en øget bevidsthed og anerkendelse af den værdi, som de frivillige skaber.

Politikerne har deltaget i processen løbende. Dels gennem arbejde i et §17, stk. 4 ad hoc udvalg – som er et midlertidigt politisk udvalg til varetagelse af særlige opgaver – og dels gennem temamøder i byrådet.

#### AHA-OPLEVELSER

Tre aha-oplevelser er blandt de foreløbige resultater: For det første skal man passe på med at gøre samskabelse til alting. Mange gode og veldrevne samarbejder skal ikke erstattes af samskabende projekter. For det andet er mobiliseringsledelse og tillid afgørende for at give rum til samskabende processer. Og for det tredje skal

I Guldborgsund er målet en kommune, der tager udgangspunkt i et fælles 'vi'. Her Torvet i Marielyst.

#### HOVEDTEMAER

- \* Samskabelse
- \* Kulturforandring fra kommune 2.0 til kommune 3.0
- \* Ressourcemobilisering
- \* Udvikling af fælles velfærd, åben dialog og samspil

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Direktør, centerchef for Borger & Branding, centerchef for Teknik & Miljø, chef for Børn & Læring, chefkonsulent for Politik & Personale samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Resonans A/S har rådgivet projektet.



Lokalsamfund skal styrkes gennem tættere dialog. Her Nysted.

kommunen indrette sig fysisk og adfærdsmæssigt på måder, der understøtter og dyrker borgeres, virksomheders og foreningers bidrag til velfærden og udviklingen. Måder, der åbner velfærden op, så andre kan byde ind og komme mere på banen end i dag.

#### SAMSKABELSE I PRAKSIS

Under overskriften 'Kommune 3.0' er en bevægelse sat i gang, der skal føre til, at flere tager del og ansvar. Principperne indgår i 'Planstrategi 2017-2027 – Vores Fælles Guldborgsund'. I processen er en række temaer identificeret, som kan bruges som afsæt for åbne, netværksø-

INDBYGGERE I 2016:

**61.000**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-4,33 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**70,2 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**23.100**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**76.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Medico & sundhed / Bygge & bolig / Transport**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 14 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 24 %**

gende og problemløsende fora, hvor samskabelse er den primære metode. Og endelig skal det nuværende fokus på, hvordan politikere og andre aktører kan skabe politik sammen, styrkes.

Næste skridt er at gøre samskabelse konkret og operationelt for kommunens medarbejdere som én blandt flere inddragende metoder. Dette skal bl.a. ske ved at øge den praktiske erfaring ved at arbejde med samskabelse i udvalgte centre, gennem kompetenceudvikling og ved hjælp af en fælles 'værktøjskasse' med fx hverdagsgreb og gode spørgsmål.



## Visionen 2030 binder Halsnæs sammen og sætter retningen for områdets udvikling frem mod 2030. En udvikling, som skal spire og gro lokalt - blandt borgere, foreninger og erhvervsliv.

STEEN HASSELRIIS, BORGMESTER, HALSNÆS KOMMUNE

### Rå kant og charme sætter retning for Halsnæs

Halsnæs Kommunes strategiplan har skabt en ny fælles retning. Målet er en langsigtet, farbar og realistisk vej med afsæt i det rå og autentiske. Godt 600 borgere har været med til at udvikle strategiplanen, som et enigt byråd vedtog i marts 2016.

#### EN RÅ OG AUTENTISK KOMMUNE

Halsnæs Kommunes 'Vision 2030' har fokus på kommunens ståsted, kant og charme som springbræt til langsigtet udvikling. De stedbundne kvaliteter skal på landkortet, og både borgere, erhvervsliv og foreninger bidrage til den nye, fælles fortælling. Og så skal det politiske niveau turde tage de nødvendige beslutninger for at brande Halsnæs som Nordsjællands rå og autentiske oase og i Greater Copenhagen.

#### TÆT POLITISK INVOLVERING SKABTE FÆLLES FODSLAG

I Halsnæs er strategiprocesen båret af et samarbejde mellem kommunen og et eksternt rådgivningsfirma, og den er udført med inddragelse af godt 600 borgere. Målet var en kortlægning af kommunens styrker som afsæt for den langsigtede udvikling.

Tre former for inddragelse er gennemført: 1) En Facebookside har været åben for dialog gennem hele forlø-

bet. Siden findes stadig og har rundet 1000 følgere, der her kan bidrage med input, deltage i debatten og finde information om den videre proces. 2) Et mere klassisk inddragelsesforløb med to større, faciliterende workshops og 3) 27 fokusinterviews med borgere og repræsentanter for erhvervslivet. Interviewene har forbundet og kastet lys over de stedbundne kvaliteter, som er strategiprojektets røde tråd.

Politikerne har været tæt på processen hele vejen og har siddet med om bordet til flere, interne workshops. Mod slutningen af forløbet bidrog en afsluttende workshop til, at partierne sammen arbejdede med visionens indhold og mål. Forløbet skabte fælles forståelse og opbakning, og et enigt byråd vedtog visionen i marts 2016.

#### STEDBUNDNE KVALITETER KNYTTES SAMMEN

Titlen for den færdige vision er 'Oplev det rå og autentiske Halsnæs – det er ikke for fint, og det føles ægte' – den





sætter nemlig fokus på Halsnæs som et råt og upoleret sted. Centralt står også de små hverdagsoplevelser og store begivenheder, som samler borgerne og gør kommunen til et godt sted at bo. Visionen lægger op til, at

**Ølsted og området omkring Ølsted Grusgrav er ét af seks udpegede områder med særlige potentialer.**

kommunen kan skabe en større genkendelighed og opmærksomhed om Halsnæs ved at arbejde strategisk med sammenhængen mellem de stedbundne potentialer.

Helt konkret vil budskaber i kommunens markedsføringsplan og kommunikation spejle sig i 'Vision 2030', og der opfordres til, at områdets øvrige aktører og erhvervsliv anvender formuleringer og beskrivelser herfra i deres eget kommunikationsarbejde.

Visionsarbejdet har skabt politisk velvilje til at sætte penge af til relaterede projekter. Kommunen satser også på - og giver støtte til - ideer som kan være med til at levendegøre 'Vision 2030' og udvikle Halsnæs som et inspirerende og aktivt sted at bo og besøge. Gode hverdagsoplevelser i form af fx velfungerende institutioner, skoler og plejecentre er også afgørende, ifølge visionen.

Endelig er seks geografiske områder med særlige potentialer udpeget: 1) Lynæs Havn, 2) Hundested Havn, 3) Torup og økosamfundet Dyssekilde, 4) Nordkysten og Liseleje, 5) Frederiksværk bymidte og havn samt 6)

## HOVEDTEMAER

- \* At sætte retningen for fremtidens Halsnæs som en særegen af Nordsjælland og Greater Copenhagen.
- \* At sætte Halsnæs på landkortet med afsæt i de stedbundne kvaliteter.
- \* At borgere, erhvervsliv, foreninger m.fl. tager ejerskab i visionen, ser sig selv i den og er stolte over at være en del af livet i og fortællingen om Halsnæs.

## ORGANISERING

- \* Styregruppe: Borgmester og byrådet repræsenteret ved repræsentanter fra V, DF, S og SF. Kommunaldirektør, leder og projektleder fra Vækst og Udvikling samt repræsentanter fra På forkant-sekretariatet.
- \* En ekstern rådgivningsvirksomhed har faciliteret den indledende del af projektet.



Godt 600 borgere blev inddraget i strategiprocessen.

Ølsted og området omkring grusgraven. Potentialerne skal bindes sammen, både fysisk ved hjælp af ruter, stier og veje og gennem fælles begivenheder, attraktioner og oplevelsestilbud.

#### INDSATSER OG PULJER UNDERSTØTTER VISIONEN

I den kommende tid skal arbejdet rodfæstes på tværs af hele kommunen, og visionen skal leve hos både borgere, foreninger og erhvervsliv. En pulje på 400.000 kr. er afsat til projekter, som støtter op om de langsigtede mål. Også lokalråd har fået øremærkede midler til visionsprojekter.

Derudover vil kommunens egne indsatser og tildelingskriterier for relevante puljer blive justeret, så de afspejler den overordnede retning. Og ikke mindst stiller kommunens administration gerne op med konsulenthjælp, hvis borgere, foreninger og erhvervsliv ønsker hjælp til at modne egne projektidéer.

INDBYGGERE I 2016:

**31.000**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**1,85 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**70,6 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**8.500**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**709.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Medico & sundhed / Fødevarer / Bygge & bolig / Turisme / Transport**

ALDRSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 15 %**

**15 - 65 år 62 %**

**Over 65 år 23 %**



**Ved at invitere flere forskellige aktører til at deltage i udviklingsprocesser om det samme bord får alle aktører skærpet blikket for lokale potentialer og ressourcer.**

MOGENS GADE, BORGMESTER I JAMMERBUGT KOMMUNE

## Fælles fodslag i Jammerbugt Kommune

**Jammerbugt Kommune vil bygge videre på lokalområdernes spirende sammenhængskraft og energi. Gensidig åbenhed, lokalt ejerskab og forskellige fagligheder skal skabe udvikling i kommunen i en langsigtet og dynamisk proces.**

### STRATEGIARBEJDE PÅ TVÆRS AF GAMLE SKEL

Jammerbugt Kommune havde et godt overblik over muligheder og udfordringer, men ønskede at udstikke nye veje til at øge den lokale sammenhængskraft og energi. Målet var en vision, der kunne samle de kommunale kræfter på tværs af organisationen. Og at spotte og mobilisere ressourcer på tværs af offentlige og private interesser i et geografisk afgrænset område.

### TÆT POLITISK INVOLVERING

Strategiarbejdets udgangspunkt var en metode til områdefornyelse, som er oversat fra USA til danske forhold af Socialministeriet. I Jammerbugt er metoden omsat til et konkret lokalområde, nemlig Fjerritslev-Slettestrand. Strategiarbejdet bygger derudover på nøgletal for bl.a. demografi, beskæftigelse, arbejdspladser og sundhed, og både politikere og ledelse har løbende været involveret gennem temamøder og workshops.

I Fjerritslev-Slettestrand blev en proces sat i gang med tre workshops, som skulle identificere og mobilisere ressourcer og potentialer. Borgere og erhvervsliv og særlige nøglepersoner og netværk var med.

Også politikerne blev inviteret, og særligt én har deltaget meget aktivt og været projektets ambassadør lokalt. Samme politiker har også været initiativtager til omdannelse af den lokale Fjerritslev Turistforening til en ny forening, der lokalt tager ejerskab for strategiplanen.

Fra starten var ønsket at inddrage flere forskellige fagligheder – fx antropolog, sociolog og etnolog – til at arbejde med interviews i projektområdet. Midlerne strakte ikke til det hele, men de feltture og interviews med fx landmænd og sommerhusejere, som blev gennemført, har styrket strategiprojektet.



Undervejs var også balancen mellem offentlig styring og lokalt ejerskab en udfordring. Kommunen skulle både lytte og holde mund, træde varsomt i lokale interessekonflikter og klart melde visioner og prioriteringer ud. Der er brugt mange kræfter på at tilpasse og justere formuleringer for at skabe lokalt ejerskab. Venlige puf fra eksterne rådgivere har derudover bidraget til at skabe klarhed over, hvornår der var behov for, at kommunen kom på banen.

#### LOKAL UDVIKLING KRÆVER AKTIVT MEDEJERSKAB

Under overskriften 'Vi går efter forskellen' blev visionen indkredset, og den har siden dannet ramme om planstrategi, direktionens strategiplan, handlingskatalog, ledelsesgrundlag og meget mere. Visionen går på tværs af forvaltninger, udvalg og lovområder og sætter ord og overskrifter på mange af de nye politikker og indsatser, der arbejdes med i hele kommunen.

Resultatet er en færdig strategiplan for et område, som indeholder de to lokalsamfund Fjerritslev og Slette-

Omkring 1000 elever har deres daglige gang på Aabybro Skole.

#### HOVEDTEMAER

- \* Ressourcer i lokalområdet, der kan kobles
- \* Menneskelige ressourcer
- \* Potentialeafdækning
- \* Formidling, alle kan forstå
- \* Tværfagligt samarbejde

#### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Kommunens direktion med direktør for Vækst og Udvikling som tovholder i den sidste fase af projektet samt repræsentant fra På forkant-sekretariatet.
- \* Tankegang har rådgivet projektets første del, mens Kuben Management var hovedrådgiver i anden del med Johanne Bugge, Urland og Mathilde Højrum som tilknyttede rådgivere.





INDBYGGERE I 2016:

**38.500**

BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-1,58 %**

KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**70,0 %**

ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**14.100**

FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN  
TIMES KØRSEL:

**160.000**

ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Turisme / Møbler & beklædning /  
Medico & sundhed / Transport**

ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år      17 %**

**15 - 65 år    62 %**

**Over 65 år    21 %**

Interviews med bl.a. sommerhusejere har styrket projektet.

strand. Derudover er udviklet en metode for samskabelse, som også kan anvendes inden for andre forvaltningsområder, fx naturpleje, friluftsliv og socialøkonomi.

Strategiprojektet har bekræftet tesen om, at partnerskaber mellem kommune og lokale foreninger skaber fælles forslag. En vigtig erkendelse er også, at borgere, foreninger og erhvervsliv ser kommunen på en helt anden måde, end man ser sig selv internt i organisationen. Derfor skal den færdige strategiplan ikke bare forankres i én plan- eller udviklingsafdeling, men også hos fx lokale arbejdspladser og institutioner. Lokal udvikling er en dynamisk proces, som kræver aktivt medejerskab, skriver kommunen.

Den færdige strategiplan er formidlet gennem et let forståeligt grafisk udtryk og ved hjælp af farver og sym-

boler, som betyder, at den er nem for borgerne og andre aktører at forstå.

#### FOLKEMØDE FOR BORGERINVOLVERING

I kommunen er man nu opmærksom på, at de idéer, som er opstået i processen, skal følges på vej. Lokalsamfundene skal tage øget ejerskab og have støtte i at komme videre. Denne indsats er i gang.

Derudover er også arbejdet med at revidere kommuneplanen sat i søen, og udgangspunkt er det grafiske udtryk fra Strategiplan 2030. Kommunen ønsker nemlig ikke at bruge ressourcer på teksttunge rapporter, men at fokusere på enkle formidlingsprodukter, der kan samle mennesker og fagligheder om det samme bord. På tegnebrættet er også et borgerinvolveringsmøde, hvor kommunen vil aktivere lokale arbejdspladser sammen med lokale ildsjæle og foreninger i at drøfte kommunens fremtidige rolle og kerneområder.



**Lokale kræfter er essentielle for at skabe lokal udvikling. Strategiprojektet er resulteret i en række anbefalinger, hvoraf flere er lige til at implementere. Og ikke mindst er der skabt fælles forståelse på tværs af kommune og borgere.**

KNUD LARSEN, BORGMESTER I VORDINGBORG KOMMUNE

## Frivillige ildsjæle udvikler Vordingborg

Med Vordingborg Kommunes strategiprojekt er samarbejdet mellem kommune og lokale kræfter optimeret og formet til en fælles og effektiv indsats. Erkendelser fra strategiprojektet er nu omsat til konkrete anbefalinger til det lokale samarbejde.

### LOKALE KRÆFTER ER DET VIGTIGSTE AKTIV

Gennem flere år har den strukturelle udvikling i Vordingborg Kommune ført til, at tomme boliger og butikker breder sig i landdistrikterne. Resultatet er et forringet fysisk miljø og dermed også en forringelse af byernes og landdistrikternes attraktionsværdi.

Erfaringer peger på, at lokale kræfter er essentielle for udviklingen. Samtidig har det vist sig, at lokale borgere har vilje og ressourcer til at skabe nye initiativer. Med strategiprojektet 'Forhave på Forkant' sætter Vordingborg Kommune fokus på, hvordan lokale indsatser kan koordineres med visionen for udvikling af den samlede kommune.

### MANGLENDE KONSENSUS – ET GODT UDGANGSPUNKT

Tidligt i processen stod det klart, at der var stor forskel på forståelsen af, hvordan det lokale samarbejde fungerer, alt efter om man befandt sig i den kommunale organisation eller var borger i ét af kommunens lokalområder. Den mang-

lende konsensus om den eksisterende nærdemokrati-model blev et godt udgangspunkt for strategiarbejdet.

Projektets vidensgrundlag er skaffet til veje gennem bl.a. fokusgruppeinterviews med eksterne parter, observationer af eksterne parters lokale samarbejde, en workshop for kommunale embedsmænd, interviews med nøglepersoner i kommunen og et miniseminar for økonomiudvalget. Resultaterne blev præsenteret og drøftet på et kick-off seminar, hvor både lokalråd, ildsjæle og kommune var med.

Den indledende proces blev også startskud til et både internt og eksternt kompetenceforløb, som førte til en fælles begrebsforståelse. Derudover blev et udviklingsarbejde sat i gang i tre lokalområder: Købstaden Præstø, Landområdet Bogø og Lokalcenteret Stensved. Samlet set har fokus været på de lokale udviklingsplaner i forhold til kommunens samlede strategi.



Borgerne har taget aktiv del i hele strategiprocessen.

### FREMTIDENS BORGERINVOLVERING

Kommunens ambitioner for frivillighed bunder i ønsket om at skabe attraktive lokalområder. Pointen er, at lo-

kale kræfter selv skal tage ansvar for udviklingen ud fra deres eget områdes særlige styrker og potentiale, og derfor har borgerne siddet med om bordet gennem hele forløbet.

I kompetenceforløbene har demokratibegreber og involveringsniveauer været i fokus. Netop i forståelsen af disse to begreber opstod nemlig et behov for at skabe konsensus om samarbejdet mellem kommunen og de lokale kræfter.

Og endelig har strategiarbejdet ført til udformningen af en ny politik, som giver et klart billede af, hvordan borgerinvolvering skal ske i fremtiden. Der er lagt op til en langt større kommunal involvering i det lokale udviklingsarbejde. Det skal ske ved hjælp af en højere grad af involvering i kommunale processer, gennem kompetenceudvikling af de frivillige kræfter og via partnerskaber omkring fysiske anlæg.

### HOVEDTEMAER

- \* Nærdemokrati – analyse af nuværende samarbejdsformer og anbefalinger til samarbejdsstruktur og –struktur.
- \* Borgerinvolvering – læring og bevidstliggørelse af embedsmænd og borgere om demokrati og niveau for involvering.
- \* Strategisk planlægning – sammenhæng mellem vision, politik, planlægning og lokale udviklingsplaner.

### ORGANISERING

- \* Styregruppe: Planchef, udviklingsdirektør og repræsentanter fra hhv. Udvalget for Økonomi, Planlægning og Udvikling, Landsbyforum (en paraplyorganisation for 16 lokalsamfund) samt På forkant-sekretariatet.
- \* Spark Cph og Hassø Consulting har rådgivet projektet.

### FORSKELLIGE FORUDSÆTNINGER

På kort sigt har strategiprojektet betydet, at der er kommet opmærksomhed på lokalt samarbejde. Tydeligt er det også, at de forskellige lokalsamfund har forskellige forudsætninger: Mens nogle har brug for, at kommunen tager aktiv del, kan andre selv løbe med bolden. En vigtig



#### Lokale kræfter skal tage ansvar for at skabe attraktive lokalområder.

læring er, at inddragelsesprocesser skal tilpasses det enkelte projekt. Men det skal også være klart, om der er tale om reel inddragelse eller blot en høring.

Udviklingsarbejdet i de tre lokalområder er mundet ud i hver sin udviklingsplan. De kan stå alene, men har også bidraget til anbefalingerne i den samlede strategiplan.

Forløbet med 'Forhave på Forkant' har vist, at lokale udviklingsplaner hænger sammen med visionen for hele kommunen og kommuneplanen. På grund af deres form er udviklingsplanerne et bedre redskab til at sætte retning for lokal udvikling end selve kommuneplanen, der sætter de store rammer og er uden et detaljeret lokal-kendskab. Den færdige strategiplan understøtter arbejdet med at udvikle handleplaner og en politik for frivillighed og borgerinddragelse i 2017 og 2018.

#### INDBYGGERE I 2016:

**45.800**

#### BEFOLKNINGSUDVIKLING FRA 2005-2014:

**-1,94 %**

#### KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSE I 2014:

**68,9 %**

#### ARBEJDSPLADSER I KOMMUNEN:

**16.400**

#### FULD TIDSARBEJDSPLADSER INDEN FOR EN TIMES KØRSEL:

**152.000**

#### ERHVERVSSPECIALISERING:

**Fødevarer / Medico & sundhed/ Bygge & bolig / Transport**

#### ALDERSFORDELING I 2016:

**0 - 14 år 15 %**

**15 - 65 år 62%**

**Over 65 år 23 %**



## KREDITERING, FOTO OG ILLUSTRATIONER

- Forside: Cowi A/S  
S. 4-5: Carsten Ingemann  
S.8: Anne Prytz Schaldemose  
S. 16: Carsten Ingemann  
S. 25: Anne Prytz Schaldemose  
S. 26: Lars Engelgaard  
S. 28: Lars Engelgaard  
S. 32: Lars Engelgaard  
S. 35: Hans Ole Madsen, Madsen Foto  
S. 39: Leif Tuxen  
S. 40: Emilie Koefoed  
S. 42: Foreningens Havnens Venner  
S. 43: Mariagerfjord Kommune  
S. 45: Lars Engelgaard  
S. 46: Frederikshavn Kommune  
S. 48: Leif Tuxen  
S. 49: Claus Bjørn Larsen  
S. 51: Leif Tuxen  
S. 52: Leif Tuxen  
S. 54: Gribskov Kommune  
S. 55: Illustration, SLA  
S. 57: Odsherred Kommune  
S. 58: Odsherred Kommune  
S. 59: Ærø Kommune  
S. 60: Steffen Stamp  
s. 64: Leif Tuxen  
S. 67: Halsnæs Kommune  
S. 73: Hans Ole Madsen, Madsen Foto  
S. 74: Hans Ole Madsen, Madsen Foto  
S. 76: Lemvig Kommune  
S. 77: Lemvig Kommune  
S. 79: Illustration, Nordfyns Kommune  
S. 80: Steffen Stamp  
S. 82: Vesthimmerlands Kommune  
S. 83: Vesthimmerlands Kommune  
S. 85: Anne Prytz Schaldemose  
S. 86: Leif Tuxen  
S. 88: Carsten Ingemann  
S. 89: Carsten Ingemann  
S. 91: Lars Engelgaard  
S. 92: Astrid Dalum  
S. 93: Lars Engelgaard  
S. 94: Tao Lytzen  
S. 99: Jørgen Jørgensen  
S. 103: Steffen Stamp  
S. 104: Blokhus Kommune  
S. 107: Jørgen Jørgensen  
S. 110: Leif Tuxen  
S. 111: Lars Engelgaard  
S. 113: Syddjurs Kommune  
S. 114: Syddjurs Kommune  
S. 116: Varde Kommune  
S. 119: Ærø Kommune  
S. 120: Anne Prytz Schaldemose  
S. 121: Lars Engelgaard  
S. 122: Vordingborg Kommune  
S. 127: Varde Kommune  
S. 131: Mariagerfjord Kommune  
S. 135: Emilie Koefoed  
S. 136: Leif Tuxen  
S. 141: Marie Wittendorff  
S. 142: Karsten Weirup  
S. 141: Leif Tuxen  
s. 144: Leif Tuxen  
S. 145: Halsnæs Kommune  
S. 147: Jammerbugt Kommune  
S. 148: Jammerbugt Kommune  
S. 150: Vordingborg Kommune  
S. 151: Vordingborg Kommune



Hvordan kan man skabe en positiv udvikling i områder uden for de store byer – også de steder, hvor vækst og udvikling ikke kommer af sig selv? Ét af svarene er, at kommunerne skal være 'på forkant'.

Med kampagnen På forkant gik Erhvervsministeriet v/Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania sammen om at støtte 25 kommuner i yderområderne i at udvikle langsigtede strategiplaner, som sætter gang i tilpasning, omstilling og udvikling og ruster kommunerne til fremtiden. Visionen er et Danmark, hvor ingen dele kobles af, og hvor man kan leve godt, virke og udfolde sig - uanset hvor i landet, man vælger at slå sig ned.

Nu ligger strategiplanerne klar, og en ny kurs er sat. Denne publikation sætter fokus på de erfaringer og perspektiver, som indtil videre er skabt. Publikationen opridser visioner, proces og foreløbige resultater i hver enkelt kommune og på tværs af alle 25. Derudover giver fire ekspertartikler mulighed for at gå i dybden med de fire tværgående temaer: differentieret udvikling, bosætning, erhverv og borgerinddragelse.

[www.påforkant.dk](http://www.påforkant.dk)



Realdania

  
ERHVERVSSTYRELSEN

KL