

Inspiration til Planstrategi 2007: 5 eksempler

Til inspiration for kommunernes arbejde med Planstrategi 2007 har Plan09 med bistand fra NIRAS Konsulenterne beskrevet fire eksempler på, hvordan kommuner griber arbejdet med planstrategien an: Hjørring, Lolland, Hillerød, Herning Kommuner, samt erfaringer fra Roskilde Kommunes arbejde med strategisk kommuneplanlægning før kommunalreformen.

Beskrivelserne er et journalistisk bearbejdet billede af de enkelte kommuners indsats, proces og resultater – med udgangspunkt i nogle af de centrale aktørers input.

De fem eksempler er valgt for at vise bredden i metoder, fokusområder, drivkraft mm. Håbet er, at de fem cases giver inspiration og ideer til andre, som måske genkender nogle af situationerne fra deres egen proces. For at give et overblik kommer her et kort resume som introduktion:

Hjørring

Når fortiden inspirerer fremtiden

Hjørring Kommunes nye planstrategi tager udgangspunkt i den stærke kulturarv, som de fire kommuner har til fælles. På den måde har historiens vingesus kunnet give en stærk og anderledes platform for udviklingen af den nye store kommune, bl.a. med de store muligheder for at styrke turisme- og oplevelseserhvervet.

Under temaet *kulturen mellem kyst og land* arbejder Hjørring med at bruge den fælles arv, værdier og identitet til at skabe udvikling. En udvikling, som ikke handler om at holde fast i verden som den var, men netop at skabe en stærk og bæredygtig strategi, der sikrer, at Hjørring også i fremtiden er et godt sted at leve og bo for kommunens indbyggere.

Lolland

Ansigt til ansigt med borgerne

Hele 7 små kommuner er gået sammen i den nye Lolland Kommune. Dermed er de i gang med at skabe nye og stærkere rammer for en tiltrængt udvikling af et af Danmarks hårdt plagede udkantsområder.

Her bruges planstrategien bevidst som et af de samlende elementer – og som en drivkraft i at skabe en fælles vision, strategi og plan for fremtidens udvikling.

I den proces er en af de centrale opgaver at sikre en bred opbakning og forståelse hos borgerne. Blandt andet fordi de typisk kommer fra en lille kommune med kort fra borgeren til

kommunalbestyrelsen – og nu oplever en markant større afstand.

I Lolland har man derfor valgt at skabe rum, hvor der er gode muligheder for ansigt-til-ansigt kontakt. Borgmester og andre byrådsmedlemmer stiller op i en bod på det store lokale Døllefjelde-Musse Marked, postkort og hjemmeside giver borgerne enkle veje til at fortælle om deres meninger og ideer, et anderledes landkort viser det nye fælles kommunekort og et "Lollandsspil" fremhæver nogle af områdets seværdigheder og specialiteter.

Hillerød

Politiske svar på administrative dilemmaer

I Hillerød har arbejdet med planstrategien i høj grad fungeret som administrationens dialog med politikerne. En intensiv brug af den såkaldte *Markedsplads-model* – eller *Open Space*-modellen har både sikret, at alle ledere i kommunen er dybt engageret i strategiarbejdet, og at politikerne har kunnet give klare politiske retningslinjer for administrationens arbejde – også inden for de mange nye ansvarsområder, kommunalreformen har givet.

Herning

Borgernes Herning i et vestjysk kraftcenter

I den nye Herning Kommune er der bred enighed om, at Herning By skal være lokomotivet i et vestjysk kraftcenter. Byen fik fuld fokus i det store projekt: Borgernes Herning. Men det hverken kan eller skal bære hele den store kommune. Derfor udvikler Herning en tredelt strategi, med ligedelt fokus på Byen, Åbent Land og Mellemstore bysamfund. En intensiv og målrettet borgerinddragelse er med til at sikre, at den planlagte udvikling er i størst mulig harmoni med de berørte borgeres ønsker og behov.

Roskilde

Når taktstokken bliver løftestang

Der er også inspiration at hente i den gamle Roskilde Kommunes arbejde med kommuneplanen. Her blev Roskilde Festivals styrker inddraget som en af drivkræfterne i et større perspektiv, som skulle gøre Roskilde til en "Musikby". Mange af byens aktører blev samlet om at udvikle en fælles strategi for byen. Et stort seminar med en bred skare af aktører fandt nogle spændende muligheder for at udnytte dynamikken i begreber som kultur, musik og "det musiske".

Læs mere om de fem eksempler nedenfor.

Fortiden skaber visioner om fremtiden

Identitet og kulturarv indgår aktivt, når en ny kommune bliver til

Ny Hjørring Kommune har taget fortiden til hjælp i arbejdet med kommunens planstrategi. Fire kommuner skal smeltes sammen, og hvor er det mere naturligt at begynde end i en fælles fortid? Linierne trækkes op fra kulturarven og ind i nutidens landskab og byer i en erkendelse af, at kultur, landskab og natur udgør en helhed. Målet er en forbedret planlægning, der får tilført både kvalitet og dybde.

Det hele begyndte med, at Hirtshals, Hjørring, Løkken-Vrå og Sindal kommuner - de fire kommuner, der udgør den nye Hjørring Kommune - søgte Kulturarvsstyrelsen og Realdania om at blive kulturarvskommune.

Fakta om Hjørring Kommune

Antal borgere: 68.000
 Areal: 930 km² (93.000 ha)
 I den nye Hjørring Kommune har Nordjyllands Amt udpeget 23 kulturmiljøer i det åbne land
 Tidligere kommuner: Hirtshals, Hjørring, Sindal, Løkken-Vrå

Kontorchef Helle Lassen fra Hjørring Kommune fortæller: "Vi så en unik mulighed i at bruge vores rige kulturarv til at støtte en fælles identitet i vores nye kommune. Som kommune skal vi overtage det åbne land fra amtet, og da vi har en rig og skattet kulturarv, var det nærliggende at gøre dens værdier mere synlige og dermed udvikle vores turisme,

bosætningspolitik og oplevelsesøkonomi. Vi var meget stolte, da vi blev en af de udvalgte kommuner og kunne gå i gang med vores projekt: *Kulturen mellem kyst og land.*"

"Det er vigtigt, at et projekt som vores er godt funderet på det politiske niveau, og at der fra begyndelsen af er en klar intention med projektet. Derudover skal der være ressourcer til at gennemføre det med. Hvis det falder på plads, giver arbejdet både en værdifuld viden og en god fornemmelse af, hvordan vi kan arbejde med kulturarvsområdet – også ud over den fysiske planlægning – i fremtiden," fortsætter Helle Lassen.

Værdierne synliggøres

Visionen med projektet har været at vise, at kulturarv og landskab kan spille en vigtig strategisk rolle i at skabe en kommune med en stærk identitet. Projektet er møntet på at give kommunens borgere og erhvervsliv en oplevelse af den faste kulturarvs fælles værdier. Den faste kulturarv forstås som bygninger, fortidsminder og kulturmiljøer. De fælles værdier skal synliggøres og omsættes til en aktiv og strategisk udvikling af f.eks. bosætningsstrategi, bæredygtig turisme og oplevelsesøkonomi og et nyskabende erhvervsliv.

Det strategiske afsæt i kulturarven medfører en lang række sammenfald af interesser mellem flere af Ny Hjørring Kommunes politikområder. Der er blandt andet et hensyn til at beskytte og benytte kulturarven med omtanke, så kommende generationer får glæde af den; at skabe en bæredygtig turisme på lokalbefolkningens præmisser; at fastholde byernes identitet og byggeskik til glæde for borgere og turister, og til at skærpe profilen og identiteten for kommunens større byer og landsbyer som ramme for en attraktiv bosætning.

Processen

Udgangspunktet for projektet har været at vælge seks fokusområder, der efterfølgende er blevet beskrevet, analyseret og vurderet af en lang række ildsjæle og nøglepersoner i kommunen. Borgere fra kommunens landsbyer har også deltaget i arbejdet med temaerne, og de vil igen blive inddraget sammen med f.eks. naturvejledere, når formidlingen af kulturarven skal diskuteres og udmøntes.

Det hidtidige arbejde er allerede mundet ud i et oplæg om, hvordan kulturarven kan integreres i planstrategien, og senere skal kommunen udarbejde et oplæg til, hvordan en kommunal kulturarvsstrategi kan indgå i revisionen af den hidtidige kommunalplan.

Dialogen med kommunens virksomheder har stor betydning for projektet. En vigtig pointe i filosofien bag projektet er, at kulturarven kan være med til at tilføre egnens produkter et særkende og på den måde få indflydelse på virksomhedernes produktudvikling og markedsføring.

Det kan illustreres gennem eksemplet fra Hirtshals Mejeri, som anvender Hirtshals Fyr som sit mærkevarebrand på mælkekartonerne. "Vi holder meget snart et seminar for de erhvervsfolk, der har en forkærlighed for vores kulturarv. Sammen vil vi gerne finde frem til, hvad vi kan gøre for at skabe en god oplevelsesøkonomi i kommunen. Vi vil for eksempel gerne give turister en unik oplevelse, hvor vi formidler kulturarven på andre og nye måder," fortæller Helle Lassen. Som eksempel nævner hun en lokal bank, der har lagt stor vægt på at oprette filialer i ældre bevaringsværdige bygninger. Her får kunderne jo adgang til kulturarven. Det er et mål at give øget adgang til kulturarven og anvende fortællerværdien knyttet til bygningshistorien.

Fremtiden og perspektiverne

Vendsyssel Historiske Museum har deltaget aktivt i samtlige seks delprojekter. Det åbne land og den tilhørende kulturarv hørte inden kommunalformen ind under amterne, men det er nu flyttet over til kommunerne og dermed tættere på en mere lokal forankring. Museumsdirektør Mogens Thøgersen var fra begyndelsen positivt stemt overfor tanken om at indarbejde

kulturarven i kommunens planstrategi: "Jeg håber bare, at politikerne så også følger arbejdet godt op. Filosofien skulle gerne brede sig, så kulturarven ikke kun omfatter den faste kulturarv og de seks udvalgte temaer, men kommer til at gennemsyre alt, når kommunen planlægger og administrerer."

Det er i Mogens Thøgersens øjne meget vigtigt, at kommunen fremover tænker helheden ind i det praktiske arbejde, når arbejdet skal udføres. Et rigtigt og godt skridt på vejen er, at projektet skal formidles i en kort form til samtlige borgere og at det både kan påvirke politikerne til at følge det godt op og bidrage til at integrere kulturerne i den ny kommune på en fornuftig måde.

Nøgleord

- Fortiden bruges som ståsted for fremtidens "brand"
- Aktiv brug af kulturarvscentre både i udviklingen og fremtidens kommune
- Planstrategi baseret på synlige værdier

Læs mere på www.kulturarv.dk

Processen i rids

De seks delprojekter med analyser af fokusområderne fra fortiden til nutiden:

1. Kulturarvens mønstre i landskabet
2. I Stygge Krumpens fodspor
3. Tilbage til turismens rødder
4. En rejse til kystkulturens spor
5. By – og købstadskultur
6. Hovedgårdene, hoveri og husmandsstrukturerne

Arbejdet med de seks delprojekter munder ud i tre forskellige produkter:

1. Pixiebog/temahæfte – inspiration og viden til borgerne – planen er at den også oversættes til engelsk til glæde for turister
2. Idékatalog om oplevelsesøkonomi
3. Metode og metodeevaluering med de tre andre kulturarvskommuner

Dette arbejde munder også ud i et oplæg til en del af kommunens planstrategi og senere et oplæg til en kommunal kulturarvsstrategi med konkrete handlingsforslag.

Handlingsforslagene knytter sig også til udvikling inden for kultur, erhverv og turisme samt landdistriktsudvikling. I den fysiske dimension indgår oplægget til kulturarvsstrategi i arbejdet med den kommende revision af kommuneplanen.

Det bedste sted i Danmark

Ambitiøse mål skal løfte Lolland

Udfordringerne er mange og store, når Lolland Kommune ønsker at bevæge sig fra et af landets lidt forsømte udkantsområder til at være det bedste sted i Danmark. Men gejsten fejler ikke noget, og mange støtter de gode intentioner. Her fungerer planstrategien som det element, der samler alle trådene.

Fakta om Lolland Kommune

Antal borgere: 46.600 (tallet er vigende)
Areal: 893 Km², lang kyst, 3 købsteder, flere øer, 160 landsbysamfund
Tidligere kommuner: Holeby, Højreby, Maribo, Nakskov, Ravnsborg, Rudbjerg, Rødby

Virkelyst og visioner – realiteter og rationaliseringer

Der er nok at tage fat på i Lolland Kommune. Fraflytning, krav om økonomisk rationalisering, mange sociale klienter, usikkerhed om Femern bro, mangel på arbejdspladser og meget mere.

Nok til at tage pusten fra de fleste. Men sådan er det ikke i Lolland Kommune. Her har man set problemerne i øjnene og vender blikket rettet fremad mod mulige løsninger.

Det har blandt andet ført til en bevågenhed, der også sikrer ekstra økonomiske resurser fra ministerier, EU-puljer, Realdania og andre kilder, der støtter store udviklingsprojekter. Og de bånd og krav, der nogle gange følger med pengene, ses som naturlige og inspirerende.

Sådan virker det, når man taler med Kitty Sommer, projektleder for Lollands Kommuneplan 09. Hun sidder i "Erhverv og udvikling", som blev etableret i forbindelse med kommunesammenlægningen. Afdelingens 20 ansatte og den politiske bevågenhed fortæller sin egen historie om, hvor alvorligt opgaven tages i Lolland Kommune.

Stort spillerum

"Lolland Kommune er en sammenlægning af hele 7 kommuner fra mindre købstadskommuner til deciderede landkommuner. Hver kommune havde allerede gang i en masse projekter og havde en masse ideer til fremtiden, fortæller Kitty Sommer og fortsætter: "Det har faktisk givet et stort spillerum, hvor vi i høj grad har ladet os inspirere og har bygget videre på hinandens input til gavn for hele den nye kommune".

Til gengæld har det også understreget behovet for at skabe en fælles ide om, hvor den nye kommune skal bevæge sig hen.

Hans Ole Sørensen, som er udvalgsformand for *Erhverv & kultur* oplever behovet for at skabe overblik: "Der sker rigtig mange ting hernede, og vi skal holde alle boldene i luften. Derfor er det godt at få bundet det op på en fælles plan. Et af de gode eksempler er teknologiområdet, hvor vi satser på tre store områder: Vind, Brint og Bølgeenergi. Her sker rigtig mange ting og det er en stor udfordring. Den proces vi er i gang med, giver sammenhæng mellem vision over planstrategi til kommuneplanen".

"Vi har valgt at lade de forskellige processer køre lidt ved siden af hinanden", siger Kitty Sommer og uddyber: "Vi kan ikke rigtig vente på en fuldt færdig strategi, før vi går i gang med den mere jordnære planlægning og styring af de mange projekter, der allerede er i gang eller på vej. Vi er bundet op af en udviklingsaftale med Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Vi arbejder meget bevidst med at skabe et overblik, rette aktiviteterne ind i nogle overordnede kasser og sikre mest mulig sammenhæng i aktiviteterne. Samtidig bruger vi mange kræfter på at sikre et tæt ping-pong spil på kryds og tværs i trekanten mellem: Politikere – Administrationen – Borgere." "Vi politikere har bedt administrationen om at komme med et oplæg til en planstrategi. Oplægget har så fået nogle politiske justeringer, så vi har skabt en fælles holdning, siger Hans Ole Sørensen, som svar på spørgsmålet om, hvem der "ejer planstrategien".

Hans Ole Sørensen fortsætter: "Vi politikere kan få al den indflydelse, vi vil have. Og jo længere fremme i skoene vi er, jo mere indflydelse får vi. Sådan har det altid været. Men med en planstrategi får vi mere indflydelse på fx kommuneplanen. Til gengæld skal vi så også nøjes med at bruge vores indflydelse til de overordnede rammer og undgå at fokusere på detaljen".

Udgangspunktet er Lollands naturlige ressourcer

Energi og vækst skal tage udgangspunkt i Lollands naturlige ressourcer.

Der er defineret 8 punkter, der skal til for at gøre Lolland til et bedre sted at leve og besøge. (se faktaboks).

Og der er valgt 4 fokusområder, der skal stå for fremdriften:

- Erhvervsudvikling med særlig fokus på vedvarende energi og landbrug;
- Turisme og friluftsliv med særlig fokus på naturen;
- Sundhed og miljø som sikrer fokus på kommunens Agenda 21 strategi;
- Bosætning i land og by, hvor udviklingen skal styres af andet end markeds kræfter og tilfældigheder.

Næste fase er at sikre bred opbakning, et fælles tilhørsforhold til den nye kommune – og ikke mindst kød og blod under de ret brede fokusområder.

Ansigt-til-ansigt

Processen begyndte i januar 2007 og skal være afsluttet inden udgangen af året. Startskuddet var et fremtidsværksted for direktion og sektorledere. Derefter har en gruppe med repræsentation fra de relevante administrative enheder, inkl. direktionen, arbejdet videre med tidsplan og struktur i planstrategien.

Nu er projektet nået til en intensiv borgerinddragelse, som koncentrerer sig om at skabe mest mulig direkte kontakt til den enkelte borger.

Et af højdepunkterne bliver Døllefjelde-Musse markedet, hvor de ca. 100.000 gæster får mulighed for at møde borgmester, byrådsmedlemmer, kommunaldirektør og andre folk fra administrationen og give deres helt personlige mening og ideer til kende. Et af trækplastrene bliver et *Lollandskort*, der visualiserer den nye samlede kommune og blandt andet sikrer fokus på nogle af attraktionerne og udviklingsprojekterne. "Kortet er også hjertet i et *Lollandsspil*, hvor deltagerne med terningkast kommer rundt på øen, svarer på spørgsmål – og får sjove informationer. Vi har også snakket om at gøre spillet elektronisk og måske lige frem bruge det i markedsføringen til danske og udenlandske turister, men det er kun på idéstadiet endnu", fortæller Kitty Sommer.

På markedet og andre steder kan borgene også tage et postkort og sende deres ideer og meninger videre til de ansvarlige.

Postkortet skal supplere en elektronisk idébank på nettet. "I løbet af efteråret skal planstrategien være så langt, at vi kan sende den i offentlig høring. Men netop fordi det er så centralt, at vi får skabt et fælles fodslag i hele kommunen, gør vi en stor indsats for at få borgernes meninger. Vi arrangerer 4 fremtidsværksteder, som vi selvfølgelig håber på bliver velbesøgt, både af foreningsrepræsentanter og af almindelige borgere. Som afslutning holder Byrådet et fremtidsværksted, hvor målet er, at planstrategien bliver pudset af en sidste gang", siger Kitty Sommer.

Fra visioner til konkrete aktiviteter

Lolland Kommune har valgt at bruge kravet om en planstrategi som et af de drivende og samlende elementer i den store og komplekse proces det er at samle 7 kommuner til 1. Processen har givet anledning til mange overvejelser, omveje og prioriteringer, men meget tyder på, at det lykkes at skabe en samlet vision for, hvordan Lolland Kommune kan udnytte de mange eksisterende projekter, den store gejst, de mange ideer og de forskellige holdninger til at gøre Lolland til et langt bedre sted at besøge, leve, bo og arbejde.

Nøgleord

- Planstrategi er samlende element, når 7 bliver til 1
- Politikere møder borgerne ansigt-til-ansigt
- Lollandsspil og postkort skaber synlighed, dialog og input

Direkte borgerkontakt

I Lolland kommune arbejder de på at skabe direkte kontakt mellem den interesserede borger og beslutningstagerne. Det sker fx på en stand på det lokale marked, via postkort med plads til ideer og kommentarer og gennem et elektronisk idekatalog.

Et Lollandsspil skal både skabe opmærksomhed og styrke kendskabet til hele den nye kommune.

(Fra Visionsfolderen: Lolland i luften)

Lolland Kommune skal være det bedste sted i Danmark

Det vil vi sammen gøre ved at:

- Sørge for gode boliger og jobs til alle
- Udvikle og tiltrække erhvervsliv, uddannelser og forskning, der baserer sig på naturen
- Inddrage vores kulturarv som en aktiv del af Lollands liv og attraktioner
- Give borgerne mulighed for at uddanne sig, så de kan varetage jobs i et dynamisk erhvervsliv med naturen som udgangspunkt
- Styrke bevidstheden hos borgere og omverden for Lollands særlige kvaliteter
- Være åbne over for verden omkring os
- Værdsætte borgernes engagement og sørge for en ligeværdig dialog
- Åbne Lolland over for det internationale samfund

Mere information

www.lolland.dk



Et utraditionelt kommunekort visualiserer den nye enhed og de mange oversete specialiteter, der findes rundt om i kommunen.

Skab synlige politiske dilemmaer

Strategiske beslutninger i Hillerød

"Vi har taget den grundlæggende betydning af ordet planstrategi meget alvorligt", siger Mikkel Henriques, Byplanlægger i Hillerød Kommune som indledning til snakken om, hvordan Hillerød skaber sin planstrategi.

Mikkel Henriques fortsætter: "Hele situationen efter kommunesammenlægningen er så ny med mange nye arbejdsmetoder, opgaver og ting at tage stilling til, at den enkelte politiker ikke har mulighed for at skabe sig det store overblik. Omvendt sidder vi i administrationen og har et konkret behov for beslutninger, politiske valg og retningslinjer på en række helt konkrete emner. Vi er faktisk nødt til at lægge en strategi for planlægningen – vi er nødt til at starte med de grundlæggende spørgsmål, vi har mest brug for at få svar på." Et eksempel på sådan et spørgsmål – eller dilemma kunne være: *Skal Hillerød Kommune satse på Bymidten – eller skal fokus spredes, så en række lokalcentre også bliver omfattet?*

Fakta om Hillerød Kommune

Antal borgere: 46.000
 Areal: 213 km² (1/3 by, 1/3 landområder, 1/3 skov)
 Tidligere kommuner: Hillerød, Skævinge, Uvelse (en del af Slangerup)

Forskel på vision og planstrategi

I den gamle Hillerød Kommune havde byrådet en veletableret tradition for at tænke og udvikle visioner. Den tradition er fortsat efter sammenlægningen og der har siden starten af 2006 kørt en ambitiøs visionsproces med

foreningsledere, kunstnere, direktører m.fl., som kulminerer her i foråret 2007 med vedtagelsen af byrådets vision for den nye Hillerød Kommune.

"Men visionerne er ikke nødvendigvis dækkende for hele det nye kommunale område, hverken mht. geografi eller temaer. Administrationen har brug for klare svar på en række områder, som ikke nødvendigvis har et stort politisk fokus endnu. Derfor udgør planstrategien i Hillerød rammen om afklaring af centrale dilemmaer med udgangspunkt i administrationens behov. Planstrategien er administrationens udfordring til politikerne", siger Mikkel Henriques.

Visions- og planstrategiprocesserne forløber parallelt, og byrådets visionstanker er således helt klare i erindringen hos politikerne mens de bliver udfordret til at finde vej igennem og give svar på administrationens dilemmaer.

På den måde bliver der en sammenhæng mellem visioner og planstrategi i Hillerød, selv om planstrategien er et

selvstændigt værktøj, der i høj grad ses som et redskab til støtte for den løbende planlægning i kommunen.

Find de centrale dilemmaer

"Det er en faglig udfordring at formulere de dilemmaer, vi har brug for, at politikerne træffer beslutninger om" siger Mikkel Henriques, "Det skyldes både, at der er så mange nye ting at tage stilling til og behovet for at sikre det rigtige *niveau*, så dilemmaer og beslutninger ender på et planstrategisk niveau og ikke falder ned på enkeltsagsniveau". Hillerød gør to ting: Direktion og samtlige afdelingsledere deltager aktivt i strategiarbejdet, og der arbejdes bevidst med brug af *Markedsplads*-modellen.

Teknikken i Markedsplads-modellen

Nogle kender konceptet som *Markedsplads-modellen*. Hillerød (og andre) bruger betegnelsen *Open Space*. Ideen stammer fra metoderne i *Resurseorienteret planlægning* og er især velegnet, når en samling mennesker skal diskutere, hvad de vil i fremtiden – og ikke mindst, hvad de vil diskutere. Processen starter i plenum, hvor deltagerne bliver bedt om at komme med emner, de ønsker at debattere. Et antal emner virker så relevante, at de får *en studeplads* – og derefter kan alle deltagere frit gå rundt og debattere de forskellige emner. På den måde har den enkelte deltager stor indflydelse på, hvad han/hun vil bruge tid på og stor indflydelse på konklusionerne.

Emner, som måske var vigtige for en dygtig fortæller, bliver måske tiet ihjel af manglende gæster på standen. Emner, som måske så lidt svært tilgængelige ud, bliver måske skarpe og veldefinerede af de mange debattører på standen.

Afslutningsvis samles hele gruppen i plenum og samler op. "Vi har ladet os inspirere af at lade os styre af interesse og ønsker", siger Mikkel Henriques og fortsætter: "Det fungerede perfekt og gav os en ny måde at tale strategi med vores afdelingsledere på. Samtidig har vi fået udviklet en rigtig god model, som vi kan bruge til mange ting".

Første runde blev gennemført på et af Hillerøds spændende kulturknudepunkter *Klaverfabrikken* mens der var en udstilling for børn om Tycho Brahe. Og de kreative omgivelser var et absolut plus for hele arrangementet.

Modellen er tilpasset forholdene i Hillerød. Fx afsluttes processen med at udfylde postkort, med plads til svar på spørgsmål som hvilke 3 dilemmaer, afsenderen synes er de vigtigste, hvilke dilemmaer afsenderen vil arbejde videre med og postkort med plads til fri evaluering, *glemte emner*, kritik af dagen eller andet. Desuden fik selve *Open Space*-fasen en forholdsvis kort tidsfrist – typisk to timer. Og da metoden blev brugt sammen med afdelingslederne var der på forhånd fastlagt de 7 temaer, der var til debat.

En vis styring og tilpasning gør ikke hverken tankegang eller model mindre egnet. Erfaringerne fra Hillerød er gode.

Ved at inddrage hele ledelsen i arbejdet med at formulere og prioritere dilemmaerne sikrer de en grundig forankring og opbakning.

Ved at arbejde med *Markedsplads*-modellen får Hillerød en meget åben, fri og effektiv debat, der sikrer fokus på de opgaver og problemer, der har behov for det.

"På den måde får planstrategien den rolle, den bør spille i administrationen", konstaterer Mikkel Henriques.

Synlige dilemmaer og valg

Den nye planstrategi er langt fra færdig. Hillerød er cirka midtvejs i processen. Alligevel er Mikkel Henriques godt tilfreds med forløbet ind til nu: "Det er lykkedes os at få formuleret en række dilemmaer og få sat fokus på de temaer, hvor vi i administrationen har mest brug for, at vores politikere træffer aktive valg og beslutninger hurtigt".

Ved at gøre dilemmaerne tydelige kan politikerne give en klar melding: Her er vi klar til at beslutte os. Og sådan synes vi det skal være.

Her er et dilemma, hvor vi mangler et solidt grundlag for vores beslutning. Skaf os et bedre grundlag, så skal vi fortælle jer, hvad vi mener.

" Det er også med til at sikre, at alle bevarer fokus på de strategiske beslutninger - valg og fravalg. Resultatet er, at vi får det program for selve kommuneplanlægningen, vi har brug for", konstaterer Mikkel Henriques.

Inddragelsen af borgerne

"Borgerne giver input og kommenterer til planstrategiprocessen via borgermøder og i høringsfasen. Det sker typisk gennem forskellige foreninger. Svagheden i forhold til borgerne kan godt være, at de kommer lidt senere ind i processen og ikke får mulighed for at sætte dagsordenen.", påpeger Mikkel Henriques, når talen falder på nogle af problemerne i processen.

I Hillerød har borgerne dog en forholdsvis stor indflydelse på de overordnede visioner, som blandt andet er blevet til efter nogle store og brede visionsseminarer mellem politikere og borgere. Og i den konkrete planstrategi, som er på vej, har der været et tæt ping-pong spil mellem visionen og planstrategien. Men i det forløb, Hillerød har tilrettelagt, ligger tyngden et andet sted end på selve borgerinddragelsen. Blandt andet fordi Hillerød ser et stort behov for at planstrategien i disse år primært fungerer som et administrativt instrument: "Det er *kommunens* planstrategi. Med den har vi et redskab til at give svar på en række af de dilemmaer, der vil opstå i det videre arbejde med kommuneplanlægningen. Vi har derudover mange andre initiativer, så som visonsprocessen, lokalråd, elektronisk

borgerpanel, diverse byplanworkshops m.m., hvor borgerne inddrages helt fra starten", forklarer Mikkel Henriques.

Gennemarbejdet planlægning

Arbejdet med Hillerøds planstrategi startede lige efter sommerferien i 2006. Efter de interne forarbejder er det i foråret 2007 tid til et temamøde med politikerne igen efter *Markedsplads*-modellen. Temamødet følges op med et borgermøde med inviterede deltagere. Derefter bliver det første udkast til planstrategien skrevet og præsenteret for Byrådet i efteråret 2007. Her vil der især være fokus på de strategiske målsætninger og svar på de strategiske dilemmaer. Derefter sendes planstrategien i offentlig høring og målet er, at den endelige planstrategi vedtages lige omkring årsskiftet 2007/2008.

"Det bliver naturligvis rart at sætte punktum for en proces, der har løbet i 1 1/2 år. Og det bliver dejligt at have et strategisk grundlag for de beslutninger, vi skal tage for at sikre den udvikling, politikere og borgere har visioner om," siger Mikkel Henriques og slutter: "Men det er først og fremmest vigtigt at få en god proces, hvor vi i administrationen og blandt politikerne lærer en masse om, hvordan vi tager gode beslutninger".

Nøgleord

- Bevidst prioritering af det politiske fokus
- Aktiv brug af "Markedsplads-modellen"
- Planstrategi er værktøj for administrationen

Mere information

Kontakt projektleder Mikkel S. Henriques, msh@hillerod.dk.
Temanummer 01/02-06 af tidsskriftet *Byplan* fra arkitektens forlag handlede om ressourcenede metoder i byplanlægningen

Uldjydernes hovedstad eller Vestjysk Metropol

Fælles vision om at skabe Regionalt Kraftcenter

Ambitionerne fejler ikke noget: Herning skal være et jysk kraftcenter af dimensioner. Der skal være højt til loftet, både for borgere og virksomheder, og kommunen skal være et rart sted at bo, både for unge og gamle, kreative, uddannelsessøgende og erhvervsdrivende. Og der skal være noget at komme efter – både i Herning by, i de mellemstore byer og i det åbne land og de mindre bysamfund.

Fakta om Herning Kommune

Antal borgere: 83.598
 Areal: 1.323 km² (132.300 ha)
 Tidligere kommuner:
 Aaskov, Aulum-Haderup,
 Herning og Trehøje

Sammenlægning gav ny verden

Ny Herning er en fusion mellem en stor og flere små kommuner, hvilket har betydet, at der ikke har været hverken tvivl eller debat om, at Herning er kommunens kraftcenter. Byrådet har

alligevel valgt at starte på en frisk på debatten om byernes roller i den ny kommune.

Der var med andre ord behov for at se tingene på en anden måde. Og det ser ud til at lykkes: "Der er stor tilfredshed med, at vi alle tænker *Ny Herning* og ikke bare bygger videre på de gamle kommuners måder at se tingene på", siger Mette Berggreen, som er gruppeleder i planafdelingen og har ansvaret for kommuneplanen.

Borgernes Herning

Vejen frem er en meget omfattende og intensiv borgerinddragelse, som er resulteret i en trestrengt udviklingsstrategi. Det skal sikre en meget bred opbakning og en plan, som rummer muligheder for alle i den nye og store kommune.

Startskuddet var et projekt, som går under titlen *Borgernes Herning*. Projektet fokuserer i sit udgangspunkt og i sin form på Herning som By og Fyrtårn. Projektet omfatter en analyse blandt udvalgte borgere, stormøder, hjemmesider og mange andre aktiviteter, der sikrer en åben og levende debat. Aktiviteterne har cementeret visionen om at gøre Herning By til et attraktivt kraftcenter, der tiltrækker unge, dynamiske mennesker, ansat i den kreative sektor og med lyst til at skabe vækst og udvikling. En spændende plan, der både kræver en stor indsats og mange resurser.

Men som Mette Berggreen påpeger: "*Byen* er ikke nok for Ny Herning Kommune, selv om der er bred forståelse for, at hvis

ikke lokomotivet kører, så kommer vognene heller ikke nogen vegne. Hvis vi skal bevare den forståelse og tilfredshed med sammenlægningen, er det afgørende at se bredere på det”.

Ekstra strenge at spille på

Med udgangspunkt i Kraftcenteret Herning blev det vigtigt at definere, hvad fx landsbyerne og det åbne land bidrager med til Kraftcenteret. Og omvendt, hvad Kraftcenteret giver til omgivelserne.

I dag er det formuleret i 3 ligeværdige strategiske punkter:

- Herning som regionalt kraftcenter med særlig fokus på godt erhvervsklima, kultur og bystemning
- Det fremtidige bymønster med særlig fokus på de mellemstore bysamfund
- Udvikling i landdistrikter med særlig fokus på de 21.000 borgere som bor i lokalsamfund med under 1.000 indbyggere

De tre strategier er i fin harmoni med det politiske arbejdsgrundlag og visionerne for Ny Herning Kommune, som sammenlægningsudvalget vedtog i 2006.

Som Knud Troelsen, formand for Byplanudvalget formulerer det: "Vi har gjort meget ud af at se kommunens åbne land som åbent land, se landsbyer som landsbyer og at se byen som by. Vi mener det er vigtigt, at vi som politikere sørger for, at der er styr på netop at se områderne som det de er”.

”Og vi ser ikke de tre strategiske punkter som uafhængige elementer. De hænger sammen og støtter hinanden. Det sikrer vi fx ved, at repræsentanter fra Landsbykontaktudvalget er med i ”Borgernes Herning”, understreger Mette Berggreen.

Seriøse og aktive borgere

Mette Berggreen er ikke i tvivl om, at noget af det stærkeste ved processen har været den kraftige involvering af borgerne: ”Det er et kæmpestort arbejde, og det tager rigtig meget tid. Både til møder – og til at lade processen gå sin gang. Men tiden er givet godt ud og meget af den vindes ind igen senere hen. Fordi der er bred opbakning og forståelse for de beslutninger vi træffer,” siger Mette Berggreen og uddyber: ”Vi har taget fat i borgerne *før* vi har gjort oplæg færdige og truffet den endelige beslutning. Og vi lytter til det, de siger. Det betyder ikke, at de altid får deres ting igennem, men vi lytter. Resultatet er, at vi fx kan bede landsbykontaktudvalget om en vision til en handlingsplan – og den leverer de. Det er altså ikke os, der leverer første oplæg. Borgerne ved, at inddragelsen ikke er noget vi sætter i gang, fordi det ser pænt ud på papiret. Vi sætter det i gang, fordi vi gerne vil have deres input!”

Også Knud Troelsen lægger stor vægt på borgerinddragelsen: "Vi udvikler for de mennesker, som bor i området. Og udviklingen skal gerne være i harmoni med deres ønsker. Og er der så uenighed blandt borgerne, skal vi skabe en balance, som fungerer i lokalsamfundet".

Solid politisk opbakning

Projektet har været drevet af direktionen. Rammerne blev sat af politikerne i visionen. Plangruppen og borgerne har stået for det praktiske arbejde. Netop nu er planstrategien og de formulerede *politikker* på vej gennem de relevante udvalg, som giver positive ord med på vejen. Ultimo april 2007 var planstrategien på byrådets dagsorden.

Planerne for Borgernes Herning og for landdistrikterne er klare og veldefinerede. Næste opgave er at fokusere på det midterste strategiske punkt: Bysamfundene.

"Noget af det nye er, at amtet er væk", siger Knud Troelsen og fortsætter: "Det har givet nye opgaver til kommunerne. Det er godt, at beslutningerne dermed er kommet tættere på borgerne. Med planstrategien får vi som politikere en ekstra mulighed for at styre. Ellers bliver det nemt det rene anarki. Nu er der altså mere vi *kan* styre. Tilbage er derimod spørgsmålet om, hvor meget vi *skal* styre". Knud Troelsen runder af med at beskrive en ekstra fordel ved at lægge en god planstrategi: "Planstrategien er et godt værktøj til at sikre, at vi som kommune er klar til at give et svar, når der pludselig kommer stigende investeringslyst i samfundet. Vi er ofte i den situation, at vores planlægningsbølge ikke nødvendigvis er i harmoni med investeringslysten. Her kan en fastlagt planstrategi være med til at give os et grundlag for at kunne træffe hurtige – og gode – beslutninger".

Forstad, landsby og ny identitet

Fordelt over hele kommunen ligger mange mellemstore samfund, som nu skal finde en ny rolle i den store kommune. Nogle har før været de naturlige centre i de gamle kommuner. Nogle er efterhånden næsten opløst af Herning by og minder om forstæder, nogle egner sig godt som hjemsted for nye og driftige virksomheder, nogle bedst som boligområder for kraftcenterets nye borgere.

Fælles for dem er, at de nuværende beboere typisk ikke har så tæt et forhold til de andre indbyggere som folk fra landdistrikterne, ikke nødvendigvis har samme interesser og visioner som folk i nabobyen og ikke nødvendigvis har det store engagement i udviklingen af netop deres by.

Også her er det tanken at starte med en målrettet inddragelse af borgerne i de enkelte samfund, fortæller Mette Berggreen: "Planen er at gennemføre en række møder i de enkelte

centerbyer. Her vil vi på forskellig vis give folk mulighed for at komme med deres input og visioner, ideer og drømme, så vi også her kan få gang i en proces, der forhåbentlig ender med en god plan for, hvordan det konkrete bysamfund skal udvikle sig – og for hvordan alle vores centerbyer til sammen er med til at skabe den nye kommune, vi gerne vil bo og leve i".

Visionen er klar: Gør Ny Herning til et vestjysk kraftcenter. Når det sidste strategiske punkt er på plads, er planen også lagt.

Resten er hårdt arbejde. For som de siger i Herning: Udvikling kræver mere end en motorvej!

Nøgleord:

- Tredelt strategi: Byen – Mellemstore samfund – Åbent land
- Udvikling i harmoni med borgernes ønsker
- Byen som lokomotiv i vestjysk kraftcenter

Differentieret borgerinddragelse

Herning har tilpasset borgerinddragelsen til de tre hovedspor: Byen – Mellemstore samfund – Åbent land.

Arbejdet med Byen er gennemført efter en proces kaldet "11 City design" med borgermøder, hjemmeside etc.

Arbejdet med Åbent land er sket i meget tæt samarbejde og dialog med Landsbykontaktudvalget

Arbejdet med de mellemstore bysamfund er netop ved at starte, og her bliver værktøjerne borgermøder, kontakt til netværksgrupper med mere.

Mere information

www.borgernesherning.dk

Du finder Plan- og Budgetstrategi 2007 på www.herning.dk

Når taktstokken bliver løftestang

Musikbyen Roskilde - et musikalsk kraftcenter

For nogle år siden samledes en tænketank på Roskilde Universitetscenter, og deltagerne stillede sig selv spørgsmålet: "Hvad er Roskildes styrker?" De kom frem til tre områder, hvor Roskilde Kommune havde noget særligt at byde på: Viden, natur og musik. Det lagde kimen til den senere proces, der førte til en kommuneplan for Musikbyen Roskilde. Processen inddrog musikudøvere fra glade amatører til topprofessionelle musikere og universitetsprofessorer. Det skete før kommunalreformen og i dag står Roskilde i et vadested, hvor der nye strategi endnu ikke er formuleret.

Fakta om Roskilde Kommune

Antal borgere: 78.640
Areal: 212 km² (21.100 ha)
Tidligere kommuner:
Gundsø, Ramsø og Roskilde

"Ideen om Musikbyen Roskilde kom til at leve, fordi nogle ildsjæle i den tidligere Roskilde Kommune tog den op efter tænketanken og formåede at tilrettelægge en spændende, visionær og konstruktiv proces," fortæller Roskildes

tidligere borgmester, Bjørn Dahl. Han fortsætter: "Til andre der vil i gang med en lignende proces, vil jeg understrege, at det er vigtigt at arbejde for at få alle rundt om bordet i byrådet til at sige "ja!" Det var en forudsætning for, at vi nåede så langt, som vi gjorde. Det andet aspekt, der fik det til at spille, var at det lykkedes os at tilrettelægge en proces, hvor rigtig mange aktører bidrog."

En fælles vision

Roskilde har stærke traditioner på det musikalske område og byrådets medlemmer var enige om at udnytte dette og markere Roskilde på en anderledes og mere visionær måde, end det normalt ses. Alle i byrådet gik tilmed ud i kommunen som ambassadører for denne tanke efter at have formuleret en fælles vision for Musikbyen Roskilde: *"Roskilde skal udvikles til et musikalsk kraftcenter ved hjælp af byens rigdom på musik, kreativitet og viden. Musikken skal bruges som løftestang til at skabe oplevelser og udvikling. Dermed får Roskilde identitet og en national førerposition som musikby."*

En proces med øje for målgrupperne

Selve processen tog udgangspunkt i musikken som tema. De målgrupper, der knyttede sig til musiklivet i kommunen blev identificeret og inddraget ud fra hver deres præmisser, for at opnå størst muligt engagement. Spændvidden var stor og omfattede blandt andet musikskoler, foreninger, amatør- og professionelle kor, bands og Roskilde Universitetscenter.

"På det første seminar vi holdt, mødte flere hundrede aktører op og deltog i 5 timer. Oven i købet i december måned, og de sad der med – ja undskyld udtrykket – julelys i øjnene," uddyber Bjørn Dahl. Ideen blev positivt modtaget, måske især fordi den både inddrog borgerne på deres præmisser og lagde op til handlings- og projektorienteret arbejde, hvor det var meningen, der skulle ske noget. Altså skabte den en masse positive forventninger til både kommunen og de involverede parter.

De virksomhedsledere, der deltog, var meget positive overfor ideen. Hvis Roskilde blev kendt for noget godt ude i landet ville de være en del af et godt *brand*. En by med et godt ry kan tiltrække god arbejdskraft. Horsens er således et eksempel på en by, der har vendt det negative ry til noget positivt og progressivt gennem et bevidst arbejde med byens renommé.

Fødekæde, oplevelse og erhverv

Da visionen skulle konkretiseres valgte byrådet tre indsatsområder:

- Det første var *den musikalske fødekæde*, hvor borgerne i Roskilde uanset alder, musikgenre og niveau skulle sikres de bedste muligheder for at udvikle og udfolde sig musikalsk.
- Det anden var *musikoplevelser*, der skulle give alle adgang til berigende musikoplevelser i Roskilde inden for alle musikgenrer og på alle niveauer.
- Det tredje var *regionen for musik- og oplevelseserhverv*, hvor Roskilde via rigdommen af musik og den store organisatoriske og tekniske viden skulle stræbe efter at blive et kraftcenter for oplevelsesindustrien.

Inden for hvert indsatsområde blev der udpeget en række projekter, som skulle gennemføres i den kommende årrække. Der var blandt andet tale om en musikbørnehave, hvor børn og forældre i særlig grad kunne dyrke sang, rytmik og musik, en årlig musikuge eller musikdag, hvor hele byen skulle sitre af musik, og et Danmarks Rockmuseum.

Mere end en festival

Roskilde Festival var naturligvis en af de centrale aktører i projektet og talsmand Esben Danielsen var med helt fra starten: "Roskilde Festival er faktisk startet som en slags modkultur, og Roskilde har jo ikke altid været lige tilfredse med festivalen", siger Esben Danielsen og fortsætter lidt spøgefuldt: "I gamle dage nævnte man RUC, Risø og Roskilde Festival som nogle af de mindre positive sider ved byen. I dag er det på mange måder netop de tre institutioner, vi skal leve af." Men da kommunen inviterede op til dans, var folkene bag festivalen klar til at gå ind i arbejdet med åbent sind og stort engagement.

"Det virkede rigtig spændende, at kommunen ville prøve at styre udviklingen ud fra værdier" fortæller Esben Danielsen og fortsætter: "En tænketank førte blandt andet til en arbejdsgruppe med temaet Musik – men vi udvidede hurtigt begrebet til "det musiske" for ikke at blive for snævre. Konkret fik vi lov til at deltage i at udvikle en strategi for udviklingen af den store "Unicon-grund" som kommunen havde købt. Og her var kommunens byudvikling helt fremme i skoene. Vi aktører var direkte med til at skrive udviklingsstrategien for området. Lægge visionerne og rammerne. På den måde var både administration og byråd meget åbne og modige. De turde gå ind i en åben planproces, styret af værdier, og turde ende med nogle meget åbne rammebetingelser. Resultatet blev, at området i høj grad er endt som en dereguleret zone med masser af visioner og muligheder for at skabe et spændende og anderledes musisk område i byen".

Esben Danielsen er lidt spændt på fremtiden. Set fra hans stol som privat aktør kan kommunesammenlægningen godt give lidt problemer: "De nye folk skal lige ind i tankegangen og se ideen bag det hele. Og i forvejen tager politiske processer jo forholdsvis lang tid. Så det bliver spændende at se, om vi også får de nødvendige midler og den politiske opbakning til at realisere alle visionerne".

Set gennem borgmesterens briller

Bjørn Dahl er ikke et øjeblik i tvivl om, at bredden i hele processen har været det bedste: "Jeg har gennem årene været med til at sætte mange skibe i søen. Og det har altid været Tordenskjolds soldater, der har trukket læsset. Denne gang lykkedes det, at få involveret så mange, at det gav en større mening og forankring i kommunen."

Der var tale om en kommuneplan, men den temabaserede metode med inddragelse tilpasset de enkelte målgrupper kan sagtens anvendes i sammenhæng med at udarbejde en planstrategi. Selve kommuneplanen blev også udarbejdet på en lidt utraditionel måde, da centralforvaltningen skrev den i tæt samarbejde med kulturforvaltningen – og det var ikke set før.

Roskilde Kommune er nu i gang med at udarbejde en ny planstrategi for den sammenlagte kommune.

Aktører frem i lyset

Procesen startede med et stort seminar, hvor aktører og interesserede borgere deltog i udviklingen af nye visioner. På det tidlige tidspunkt i processen var kommunen meget lydhør over for input. Fire arbejdsgrupper kunne derfor arbejde videre inden for ret vide rammer.

Med den åbne dialog, visionære politikere og en åben administration opstod en udviklingsproces, der kunne sætte et tydeligt præg på den endelige strategi.

Nøgleord

- Kultur, musik og det musiske som drivkraft
- Aktører dybt involveret fra starten
- Kommunalreform giver risiko for manglende fremdrift