



BAG OM

ISTIDSRUTEN



**NORDEA
FONDEN**
Vi støtter gode liv.

BAG OM ISTIDSRUTEN

- EN ERFARINGSOPSAMLING

Istidsruten er en cirka 380 km. lang cykel- og oplevelsesrute med istidens landskabsdannelse som det bærende tema. Istidsruten er samtidig en naturlig vej til områdets mange lokale, engagerede borgere, foreninger og erhvervsdrivende, som har noget at byde på til cyklister, turister, besøgende og andre brugere.

Bag projektet står fem kommuner (Odsherred, Kalundborg, Holbæk, Sorø og Lejre) samt fem oplevelsessteder (Brorfelde Observatorium, Geopark Odsherred, Sagnlandet Lejre, Naturpark Åmosen og Museum Vestsjælland).

Partnerne fik i april 2016 en bevilling fra Nordea-fonden til et forprojekt. Forprojektet skabte samarbejde og enighed blandt partnerne og aktørerne i området omkring ruteføring, valg og udvikling af nedslagssteder m.v. Forprojektet gjorde det muligt at udarbejde en fælles ansøgning om at skabe Istidsruten.

I 2018 gav Nordea-fonden en bevilling til at implementere den i forprojektet udarbejdede rute. Og senere bevilgede LAG Midt-Nordvestsjælland¹ penge til et projekt (Velkommen i Baghaven), der rettede sig mod at tiltrække kommercielle aktører til Istidsruten samt et yderligere LAG projekt (Den helt særlige I-storie) til at udvikle historien omkring ruten. Implementeringsprojektet og LAG-projekterne er nu afsluttede, og Istidsruten er i drift. Men udviklingen forsætter. I 2019 blev der bevilget et Interreg Deutschland-Danmark projekt, hvor Istidsruten bevæger sig videre ind i en international sammenhæng med den øvrige del af Region Sjælland, Region Syddanmark og de Nordtyske delstater vest for Fehmarn, der grænser op til Østersøen.

ISTIDSRUTEN, OG DET AT TAGE EN CYKELTUR I LANDSKABET, ER BLEVET NOGET SÆRLIGT. DE PARTER, SOM HAR DELTAGET I ISTIDSRUTE-PROJEKTET, HAR ETABLERET EN NY CYKELRUTE, SOM VIA EN FÆLLES FORTÆLLING OM ISTIDSLANDSKABET UDGØR ET NYT UNIKT PRODUKT.

Med denne publikation videregiver vi erfaringer og opmærksomhedspunkter fra forprojekt til implementeringsprojekt og videre ind i en større international sammenhæng. Vi håber, vores erfaringer kan være til nytte for andre, der ønsker at skabe store, nye og ambitiøse udviklingsprojekter.

¹ <https://lag-midtnordvestsjaelland.dk>

ERFARINGER FRA ET UDBYTTERIGT OG EFFEKTIVT SAMARBEJDE

I forhold til mange andre fondsfinansierede projekter er Istidsruten særlig ved, at fem kommuner og fem oplevelsessteder er gået sammen om at skabe ruten. Erfaringerne fra Istidsruten viser, at der er store fordele ved, at forskellige aktører på tværs af kommunegrænser går sammen om at udvikle et projekt.

Vi beskriver i det følgende, hvordan samlingen af de mange partnere og udviklingsressourcer har givet gode muligheder for at skabe en bred synlighed om selve Istidsruten, og hvordan udviklingssamarbejdet har vist, at det er en styrke at have Istidsruten som et samlingspunkt, der kan kobles andre nye udviklingstiltag på. Vi kommer også ind på, hvordan projektet kobler Istidsrutens udvikling af oplevelser med myndighedsopgaven og med den fysiske planlægning på en måde, så disse processer forløber parallelt.

I beskrivelserne kan du få et indblik i, hvordan Istidsruten på én og samme tid har etableret både en cykelrute og en ny samarbejdsform. Denne tilgang rummer naturligt nok både mange potentialer og en række udfordringer. Dels skal mange parter samarbejde, dels skal de samarbejde på måder, som er nye for de fleste. Denne kompleksitet har givet vigtige erfaringer, som vi i en række anbefalinger stiller til rådighed for andre projekter.

Erfaringerne fra Istidsruten kan inddeles i fem temaer, som er vigtige at håndtere i det interne samspil:

1. Partnerskabet, herunder sammensætning og opbygning
2. Udfordringer ved samarbejde mellem forskellige organisationstyper
3. Håndtering af manglende tid og ressourcer
4. Sikring af stærk styring og beslutningskraft
5. Fordeling af aktiver, når der er eksterne midler i spil

=> DET OVERORDNEDE SPØRGSMÅL, SOM DU KAN FINDE INSPIRATION TIL I GUIDEN, ER, HVORDAN VI HAR ARBEJDET MED AT SKABE ET UDBYTTERIGT OG EFFEKTIVT SAMARBEJDE MELLEM KOMMUNER OG OPLEVELSESSTEDER OM REGIONALE, FONDSFINANSIEREDE PROJEKTER MED EN BRED VIFTE AF AKTØRER.



INDHOLD

DET INTERNE SAMSPIL	6
Parterne i projektet	7
Kommunernes rolle	8
Politikernes rolle	9
Oplevelsesparterne	10
DET EKSTERNE SAMSPIL	12
Borgere og foreninger	13
Lodsejere	14
Erhvervs- og turismeaktører	14
Nordea-fonden og øvrige fonde	16
Fordeling af aktiver partnerne imellem	17
PROJEKTSTYRING	20
God projektledelse opbygger tillid	22
Forprojekt giver relationsopbygning	23
Betydningen af strategisk kommunikation	23
Færdiggørelse og implementering	24
Sæt implementering og videre drift tidligt på dagsordenen	25
Overvej en koordinator	25
Implementering i faser	25
ANBEFALINGER, STYRKER OG UDFORDRINGER	26
Anbefalinger til lignende projekter	27
Styrker i Istidsruteprojektet	28
Udfordringer i Istidsruteprojektet	29
ISTIDSRUTENS FREMTID – et internationalt perspektiv	30
REACT 1.2 – Deutschland-Danmark	31
Markedsføring internationalt	31
Opkvalificering af turismeaktører	32
Nationalt og transnationalt netværk	32
Interkulturel forståelse	32
Online tilstedeværelse	32



DET INTERNE

SAMSPIL

PARTERNE I PROJEKTET

Det er komplekst at gennemføre et stort projekt. På trods af kompleksiteten er der dog enighed om, at det giver stor værdi at koble mange parter og projektideer i et større, samlet projekt. Vel at mærke hvis projektet er stort og værdifuldt nok, så det potentielle output er arbejdet værd. I Istidsruten har de forskellige partnere oplevet en række fordele ved at samle flere partnere og projekter i ét samlet projektpartnerskab.

Istidsruten er særlig ved, at projektet går på tværs af kommuner og skaber et spændende samspil mellem kommuner og oplevelsessteder. Det, at organisationer med forskellige opgaver og arbejdsformer har været knyttet sammen i et fælles projekt, har givet nye vinkler på, hvordan organisationerne hver især arbejder. Samarbejdet har også betydet, at parterne har skullet arbejde på nye måder. Især kommunerne brugte i startfasen tid på at føle hinanden på tænderne. Hvordan plejer de at løse opgaver om fx stier og skiltning? Hvor står de politisk? De havde brug for at skabe synergi og afklare roller i projektet.

DET ER VIGTIGT, AT DER SKABES STOR TYDELIGHED OMKRING OPGAVERNE HOS DE FORSKELLIGE PARTER. DER SKAL VÆRE LET ADGANG TIL AT SE, HVEM DER ARBEJDER MED HVAD.

Ved at have et bredt partnerskab har der været flere muligheder for at involvere gode medarbejdere og forskellige fagligheder. Kommunerne bidrager med medarbejdere, der er skarpe på myndighedsopgaver, og oplevelsesstederne bidrager med fx geologiske og kulturhistoriske fagligheder, der kan udvikle og kvalificere fortællingen om Istidsruten. Men de, der arbejder i projektet, er så enten meget fagligt funderede og optagede af deres faglige fortælling eller klassiske myndighedspersoner, som er orienteret mod deres politiske ophav. Det kan betyde, at visse opgaver som f.eks. dialogen med og involveringen af lodsejere, interessenter og borgere kan ligge langt væk og ikke blive prioriteret.

PROJEKTETS STORE SKALA, BÅDE IFT. GEOGRAFI, ØKONOMI OG ANTALLET AF PARTER, HAR GJORT DET MULIGT VIRKELIG AT HAVE NOGET AT SAMLES OM, SKABE FÆLLES UDVIKLING OM OG SAMMEN OPLEVE 'SÆTTER RESULTATER PÅ LANDKORTET'.

Oplevelsesstederne og kommunerne har også **forskellige hastigheder** i forhold til at træffe større beslutninger. Oplevelsesstederne skal ikke hjem og vende tingene og har ikke direkte et politisk bagland. De kan derfor træffe hurtige beslutninger. Det kan kommunerne ikke, og det er en præmis, man må acceptere, når kommuner indgår i et partnerskab. Alle skal finde en ny proces- og samarbejdsform. Derfor er det ekstra vigtigt med møder og dialog – både formelt og uformelt – så der kan opnås en fælles forståelse for projektet og hinandens arbejdsformer, samt hvor det peger henad. Der skal være en anerkendelse af, at det er det rigtige projekt, man er i gang med, så man respekterer de forskellige processer.

KOMMUNERNES ROLLE

Det er kommunerne, der har ansvar for regler og rammer i forhold til lovgivningen. Arbejdsfordelingen mellem kommuner og den/de tilhørende lokale oplevelsessteder, har ligget i en fælles dialog om muligheder og potentielle udfordringer, fx med rute-forløb. Det har vist sig som et tæt og vigtigt lokalt samarbejde, som alle parter har vundet ved. Ved arbejdsfordelingen i forhold til den videre drift af Istidsruten, er det kommunernes ansvar at sikre stiforløb og fysisk vedligehold af ruteskilte mv. inden for egen geografi. Derfor er det afgørende, at der fremadrettet bliver afsat midler til drift, så de kommunale driftsafdelinger/-kommuner kan leve op til det ansvar og den opgave. Det kan være en særlig udfordring i nogle kommuner, at have én rute som der ligger en særlig aftale med andre kommuner/parter om at vedligeholde, som dermed skal have en anden prioritering end kommunes øvrige stier og ruter, så det bør der være opmærksomhed på.

KOMMUNALE OPGAVER BØR DEFINERES TYDELIGT FRA STARTEN, SÅ DER TIDLIGT KAN SIKRES DE RETTE MEDARBEJDERE OG DEN RETTE RESSOURCEALLOKERING.

Der har været en tendens til, at beslutninger og afklaringer taget i forprojektet, særligt i forhold til kommunernes aftaler med lodsejerne, skulle genforhandles i implementeringsfasen, når de gik fra at være intentioner til at blive aftaler. Det har givet et usikkert grundlag i forhold til, om det var muligt at forankre projektets etablering. Omvendt er det ikke i et projekts natur, at der kan tages beslutninger tidligt i projektperioden. Senere i projektperioden er man klogere og har fået den viden, man ville ønske, man havde haft tidligere. Dette paradoks er generelt en udfordring for projekter og kan i udgangspunktet ikke ændres. Men det kan minimeres fx ved bevidst at arbejde for en projektkultur, som kan integrere og håndtere forandringer igennem projektet. I Istidsruten beskrives udfordringen som en kompleks størrelse, der på den ene side har de fælles aftaler, som alle involverede kender til, og på den anden side de kommunale behov for justeringer af beslutninger truffet to år tidligere. Det fremhæves, at der er behov for at lave justeringer, når beslutningerne 'rammer kommunen' og som dermed falder uden for projektets egne rammer.

Projektets klare involveringstema blev vanskeliggjort i de kommuner, hvor ruteføringen skulle koordineres mellem mange parter og herunder politisk behandles. Det har betydet, at involveringsprocessen i forhold til det konkrete design af Istidsruten ikke har været så fleksibelt, og der derfor ikke har været en involvering, hvor man har kunnet åbne mulighedsrummet helt op.

SET FRA ET KOMMUNEPERSPEKTIV BESKRIVES DET SOM EN FORDEL, AT EN KOMMUNE TAGER FØRERTRØJEN.

Der er altid nogle, der skal gå forrest. Det at forankre projektledelsen i en kommune giver en naturlig forståelse for de vilkår, en kommune er underlagt som partner i større, tværgående projekter. Kommuner er bundet af at arbejde inden for egen geografi samt forpligtet til at levere vedligehold inden for eget budget. Det kan betyde, at der kan være mere fokus på, hvad tiltaget kommer til at koste, end på at

fremme projektets mål. Der er ikke tegn på, at dette er sket i projektet, men der er en stærk opmærksomhed på de enkelte kommuners vilkår og på den forskellighed, der er nødt at være plads til, for at samarbejdet er mest frugtbar. Fra et kommune-perspektiv behøver man ikke have et projekt, for at 4-5 kommuner indgår et samarbejde. Men med et stort projekt er der noget, man fælles skal arbejde om, og en pligt til at samarbejde. Projekter som Istidsruten bliver bølgebrydere og facilitatorer for at etablere samarbejdsrelationer, der kan skabe netværk og potentielle nye fælles projekter.

Erfaringer viser stor værdi i, at kommunerne deltager i Istidsruten som partnere. Oplevelsesstederne arbejder på tværs af kommunegrænser og kommer via Istidsruten i berøring med øvrige omkringliggende kommuner. Kommunernes deltagelse vurderes at være afhængig af et projekt med plads til kommuners forskellighed. I de enkelte kommuner er mange forskellige dagsordener og ønsker til projektet og måder at eksekvere på. Kommunerne har forskellige organiseringer, politisk bagland, kultur etc., så hvis udgangspunktet for et projekt er, at (alle) kommuner skal køre efter samme model, er det dømt til at mislykkes. Det er en væsentlig pointe, at kommunerne netop deltager som partnere, fordi der praktiseres fleksibel og håndholdt projektledelse.

PROJEKTER, SOM SKAL HAVE KOMMERCIEL UDVIKLING, KAN IKKE LIGGE I EN KOMMUNAL ORGANISATION, DA KOMMUNER ER UNDERLAGT EN DEL BEGRÆNSNINGER IFT. SAMARBEJDE MED KOMMERCIELLE VIRKSOMHEDER.

POLITIKERNES ROLLE

Når kommuner er med i et projekt, er kommunalpolitikere en særlig aktør-gruppe, som er vigtig for, at projektet kan lykkes. Politikere skal bidrage til, at der er økonomiske midler, når projektet overgår til drift, de har det overordnede ansvar for, at det myndighedsmæssige arbejde er i orden, og så har de en mulig rolle som ambassadører for projektet. Kommunalpolitikere er både interne projektaktører ved, at de har en rammesættende rolle, men de er også en ekstern interessent-gruppe ved, at de på linje med andre aktører kan have nogle særlige interesser i projektet, fx at projektet spiller sammen med kommunale politikker og strategier eller specifikke mærkesager. Generelt er Istidsruten blevet godt modtaget politisk, og projektet taler ind i det, som politikere gerne vil for deres kommune.

Politikere er undervejs i forprojektet blevet involveret ved, at teknik-udvalgene i alle kommunerne og kultur- og fritidsudvalgene i nogle af kommunerne fik en sag til en orientering om projektet. I sagsfremstillingen blev de bl.a. orienteret om processen og tilgangen til dialogen med lodsejere, herunder at projektet så vidt muligt ville benytte sig af frivillige aftaler. De blev også orienteret om, at hvis det endelige projekt ville komme til at indebære økonomiske forpligtelser for kommunen, vil dette blive forelagt til politisk beslutning.

Denne måde at involvere politikere har en passiv form. Det kan diskuteres, om politikere kunne have haft en mere aktiv rolle ud over bare at få orientering og tage til efterretning. Hvis de havde haft en mere aktiv rolle, kunne projektet have fået større

politiske opmærksomhed og dermed større anerkendelse til de involverede kommunale medarbejdere. Det kan virke banalt, men det er en vigtig erfaring. En mere aktiv politikerinvolvering kunne måske være opnået ved at faseopdele projektet i en administrativ forberedelsesfase og en politisk implementeringsfase, med forskellige sammensætning af styregruppen, evt. med direkte deltagelse af politikere. På den måde kunne politikere i højere grad få en ambassadørrolle for projektet. Fremgangsmåden må det dog forventes afhænger helt af hvilke fremgangsmåder, det er almindeligt at anvende i hver enkelt kommune.

DET BØR OVERVEJES, HVORVIDT STORE PROJEKTER SKAL HAVE EN STÆRK POLITISK FORANKRING, EVT. MED EN POLITISK STYREGRUPPE. DET KAN GIVE BEDRE MULIGHEDER FOR BORGERINDDRAGELSE OG TILDELING AF RESSOURCER.

Et andet perspektiv er dog, at projektet som sådan ikke er politisk, medmindre der opstår konflikter med lodsejere. Og i de tilfælde, skal projektet forsøge at finde løsninger.

Når flere kommuner er involveret, er der en udfordring i, at projektet politisk bliver prioriteret forskelligt fra kommune til kommune. I projektperioden har det givet udfordringer i forhold til, hvor meget medarbejderne har kunnet prioritere projektet. Og når projektet overgår til drift, kan de forskellige politiske prioriteringer også medføre forskellige standarder for rutens vedligeholdelse. Denne udfordring er blevet håndteret ved at indgå en gentlemanaftale om vedligeholdelsesudgifterne.

Helt overordnet har den politiske proces omkring Istidsruten været en formssag i de fleste kommuner. Helt konkret har projektet været på dagsordenen i forbindelse med vedtagelse af deltagelse i projektet. Hvorefter kommunikation om projektet primært har været orienteringer i rette udvalg omkring det nødvendige – men tilstrækkelige. Overordnet har fremgangsmåden dog påvirket politikerne, da der har været en meget stærk politisk opbakning til blandt andet indvielser af lokale oplevelser.

OPLEVELSESPARTERNE

Oplevelsesorganisationerne udvikler deres oplevelsessteder på tværs af kommunegrænser og har fokus på den overordnede fortælling. I Istidsruteprojektet samles oplevelsesorganisationer med mange kommuner omkring ét bord, og det medfører gode – og nye – muligheder for at lykkes. Derudover fremhæver oplevelsesorganisationerne, at konstruktionen omkring Istidsruten gør, at alle oplevelsesstederne i Nordvestsjælland møder hinanden og dermed også dem, de ikke har mødt før. De har tidligere haft samarbejdet med nogle, men kun perifært kendskab til andre. Som udløber af Istidsruteprojektet besøger de hinandens steder for videndeling og inspiration. Fra et oplevelsesperspektiv er det derfor oplagt at forbinde oplevelsesorganisationer i et større geografisk område på denne måde, da de arbejder med de samme målgrupper. Derfor er der en fordel i at samle kræfterne og være fælles om at tiltrække gæster til egnen og udvikle samarbejdet med den lokale omverden.

AT RUTEN HAR EN POTENTIEL LANG LEVETID, OG DER DERMED ER NOGET AT ARBEJDE VIDERE PÅ OG FORTSAT UDVIKLE, GIVER BASIS FOR FORTSAT STYRKELSE AF SAMARBEJDET HOS PARTERNE.

Det er primært oplevelsesstederne, som har bemærket en bredere ekstern involvering og interesse og et større fælles ejerskab. Dette oftest via lokale aktiviteter hos parterne, hvor der har været ekstern involvering af både foreninger og brugere. Samtidig har der i takt med projektets udvikling af fysiske anskaffelser også været en tilsvarende proces i involvering, ejerskab og interesse for projektet, hvor blandt andet cykelkort, apps og website var med til at synliggøre projektet og dets omfang.

Oplevelsesorganisationerne har erfaret, at et godt forberedelsesarbejde er afgørende for et projekts succes. Kender man sit område, og hvad der rør sig, er det lettere at melde til eller fra på projektideer. En anbefaling er derfor at være nysgerrigt opsøgende i sit lokalområde – og åbent og interesseret lytte til de lokale. Det kan godt være samtaler, som ikke har pejling imod et konkret projekt, men det kan være, at samarbejdet ender med noget andet. Opgaven er kort og godt at kende sit område på godt og ondt, hvis man vil indgå i større partnerskaber fremover.

ERFARINGERNE I PROJEKTET INDIKERER, AT EN TILSTEDEVÆRELSE VIA AKTIVITETER, KORT M.M. TÆT PÅ BRUGERE, BORGERE OG TURISTER I OMRÅDET HAR ØGET SYNLIGHED OG KENSKAB TIL PROJEKTET, HVILKET HAR FØRT TIL BREDERE INVOLVERING OG EJERSKAB.

An aerial photograph of a river delta. The river flows from the bottom center towards the top, where it branches into several smaller channels. The surrounding land is a mix of dense green forest and sandy, light-colored areas. The text 'DET EKSTERNE SAMSPIL' is overlaid in white, bold, sans-serif font, centered in the upper half of the image. The text is framed by three horizontal blue bars: one above the first line, one between the two lines, and one below the second line.

DET EKSTERNE SAMSPIL

BORGERE OG FORENINGER

Projektet har lagt stor vægt på en bred og tæt inddragelse af interessenter omkring cykelruten. Det gælder både private lodsejere, lokale foreninger og ildsjæle, børn og unge, cyklist- og turismeaktører, samarbejdspartnere mv. Istidsruten kan nemlig kun blive en succes, hvis der er lokal opbakning til projektet. Det er deres kendskab til interessante steder og deres inviterende værtskab, der er den afgørende faktor for, at rutens brugere får en god oplevelse.

Inddragelsen kan inddeles i to kategorier. For det første, dialogen med borgere og foreninger om deres input til ruten og til nedslagssteder. For det andet, dialogen med lodsejere hvis grunde ruten passerer. Begge kategorier er blevet håndteret ud fra en konsensus-tilgang. Der skal både opbygges konsensus om visionen om Istidsruten for at skabe ejerskab og engagement, og der skal så vidt muligt opbygges konsensus om den konkrete ruteføring. Projektet har forsøgt at styre uden om konflikter og har i stedet fokuseret på det, der kan skabe fælles fodslag. Projektets tilgang har desuden været at tilpasse inddragelsesprocessen efter målgruppen og situationen og har derfor ikke opereret med en standardmodel for inddragelsen. Fokus har været på at involvere de, der kan bidrage til ruten eller er direkte berørt af den. Dette frem for at involvere den bredere offentlighed, fx igennem borgermøder.

I STORE PROJEKTER BØR DET OVERVEJES, OM PROJEKTERNE SKAL HAVE EN STÆRK POLITISK FORANKRING.

Projekter, som sætter fysiske aftryk, kan medføre konflikter mellem borgere og myndigheder, hvilket bliver betegnet som ”Not In My Back Yard-effekten”. Der kan være en risiko for, at nogle lodsejere opfatter et projekt som Istidsruten som et top down-projekt, der forstyrrer deres hverdag og fx tiltrækker turister, der smider skrald. Det betød, at nogle lodsejere ikke var interesserede i, at ruten passerede deres grund. Istidsruten har så vidt muligt brugt offentlige veje og stier til ruten, men dele af ruten bruger også private fællesveje (veje, der benyttes af flere lodsejere) og private veje (veje, der befinder sig på én lodsejers grund).

Istidsruten passerer flere kommuner, hvilket kan være yderligere en udfordring, hvis kommunerne har forskellige myndighedspraksisser i forhold til private fællesveje. Istidsruten har håndteret dette ved at lave en kortlægning af og dialog om de forskellige myndighedspraksisser. I projektet blev der derfor taget en beslutning om, at alle kommuner som udgangspunkt brugte § 2a i loven om private fællesveje, der siger, at vejmyndigheden kan bestemme, at en privat fællesvej skal have status som offentlig sti, men i øvrigt bibeholdes som privat fællesvej. Paragraffen siger også, at hvis den får status som offentlig sti, skal vejmyndigheden afholde dele af vedligeholdelsesudgifterne. Det blev også pointeret, at projektet som udgangspunkt benytter sig af frivillige aftaler, og at der i dialogen skulle holdes fokus på det positive, fx at kommunen bidrager økonomisk til vedligeholdelsen.

DEN STØRSTE UDFORDRING I DEN BREDE INDDRAGELSESPROCES HAR VÆRET PROJEKTETS TIDSHORISONT.

Mange borgere og foreninger der har været tidligt involveret i Istidsruten og/eller inviteret til borgermøder, har syntes, at projektet har ligget for langt ude i fremtiden til, at de følte det relevant og aktuelt for dem at deltage. Når man inviterer til møde eller deltagelse i et projekt som reelt kun er tidligt i planlægningsfasen og hvis realisering er flere år ude i fremtiden, har det været oplevelsen i Istidsrute-projektet, at borgere har set invitationen som en 'orientering' og været afventende – og nok også har set det mere som en invitation til, at de kan bidrage senere, når tiden nærmede sig rutens åbning.

LODSEJERE

Opgaven med at inddrage lodsejerne har primært tilhørt kommunerne i projektet. Alle kommuner har haft behov for at involvere lodsejere i større eller mindre grad. Det er en opgave, kommunerne er vant med, og derfor har der heller ikke været konflikter eller overraskelser forbundet med dialogen med lodsejere omkring Istidsruten – om end det ønskede ruteforløb måtte justeres flere gange, som følge af lodsejerønsker.

DER HAR VÆRET VANSKELIGHEDER MED AT SKABE DET MEST OPTIMALE RUTEFORLØB, DA EN DEL LODSEJERE IKKE HAR ØNSKET AT RUTEN GIK VIA DERES JORDE/EJENDOMME, HVILKET ER EN GENEREL UDFORDRING FOR REKREATIVE RUTER.

I overgangen fra forprojekt til implementeringsprojekt har dialogen med de private lodsejere haft en afgørende betydning for ruteforløb, og dermed for omverdenens modtagelse af Istidsruten. Det har fra begyndelsen været et vilkår for Istidsruten, at alle aftaler om ruteforløb og fysiske installationer skulle baseres på frivillighed og enighed. Der har i denne fase af projektet vist sig at være mange forhold, der har spillet ind i forhold til en god lodsejerdialog.

For lodsejerne har det været helt frivilligt, om de ønskede at være en del af ruteforløbet. Generelt ønskede de private lodsejere, som ikke i forvejen havde en offentlig sti på grunden, ikke at være en del af ruteforløbet. De steder, hvor der allerede var private fællesveje eller en offentlig sti, var det generelt uproblematisk at lade ruten gå igennem. De steder, hvor der har været modvilje fra lodsejere til at lade ruten passere på ejendommen, har der været enkelte ruteomlægninger og enkelte forhandlinger, hvor få er endt i klager. I det store perspektiv er det gået relativt enkelt af få lavet aftaler om adgange med lodsejerne.

ERHVERVS- OG TURISMEAKTØRER

Et af målene for Istidsruten har været, at ruten skal være med til at skabe øget omsætning hos erhvervs- og turismeaktører i regionen. Derfor blev der gennemført et LAG-projekt, "Velkommen i Baghaven", som involverede de kommercielle aktører, der havde noget at byde ind med. Blandt andre erhvervsaktører, der tilbyder betalte aktiviteter omkring ruten og erhvervsaktører, der bidrager til rutens videreudvikling

og vedligeholdelse. Det er en forudsætning for Istidsrutens succes og bæredygtighed, at der eksisterer erhvervsaktører, der kan tilbyde overnatninger, indkøbsmuligheder, cykelreparationer med videre.

Ligesom med borgere og foreninger har det for nogle erhvervs- og turismeaktører først været relevant at indgå i samarbejdet om Istidsruten efter ruten åbnede. Men mange turistaktører har allerede i forbindelse med "Velkommen i baghaven" fået kendskab til dette projekt igangsat af LAG Midt-Nordvestsjælland, som har fokuseret på at udnytte det potentiale, der ligger i at anvende Istidsruten som platform for udvikling af nye kvalitetsoplevelser. Som en del af projektet har der blandt andet været arrangeret en konference med dette tema for kommercielle aktører, som havde en idé til oplevelser, services eller produkter, som kunne knyttes til Istidsruten. Konferencen formåede at få mange erhvervs- og turismeaktører til at se sig selv i Istidsruten. Det har været en styrke, at Istidsruten har været koblet og været en del af LAG Midt-Nordvestsjællands strategiske indsats.

Visit-organisationer, altså de kommunale og tværkommunale turist-organisationer, har en vigtig, strategisk rolle i forhold til forankringen blandt de lokale turistaktører. De har et aktør-kendskab og kan fx være med til at udvikle overnatningsstedernes cykelprofil. Visit-organisationerne stod blandt andet som medarrangører af konferencen under "Velkommen i baghaven".

En udfordring har været, at projektpartnerne ikke har været helt afklarede omkring, hvor kommercielt projektet måtte blive, og der er forskellige opfattelser af det kommercielle aspekt. Især for kommunerne kan det være noget nyt at skulle tænke i kommercielle baner. Men hvis ruten skal være bæredygtig, skal der ikke kun tænkes i, hvordan ruten bliver spændende og formidler en god historie, men også i høj grad hvordan ruten bidrager til at skabe omsætning i lokalområdet.

DET HAR VÆRET EN UDFORDRING, AT PROJEKTET IKKE HAR HAFT FASTSAT KOMMERCIELLE OUTPUTS OG IKKE HAR FÅET ETABLERET ET SAMARBEJDE MED DE KOMMERCIELLE AKTØRER LANGS RUTEN, MENS DEN BLEV UDVIKLET.

Et af målene for Istidsruten har været, at ruten skal være med til at skabe øget omsætning hos erhvervs- og turismeaktører i regionen.

Vurderingen af hvorvidt projektet er lykkedes med at etablere et samarbejde med erhvervet omkring turismedelen på ruten har været en anelse ujævn. Dog er der flere indikatorer af, at et øget fokus på involvering af flere erhvervs- og turismeaktører ville have været en fordel for projektet. I den forbindelse sætter en enkel part spørgsmålstegn ved, at de lokale destinationsselskaber ikke har været involveret fra starten af projektet. Det kunne blandt andet være sket via flere åbne møder for erhvervsdrivende i området. Ligeledes påpeges det, at organisatoriske ændringer hos lokale destinationsselskaber har givet udfordringer for Istidsrute-projektets organisation.

Andre af partnerne har en fælles oplevelse af, at projektet er blevet positivt modtaget af turismeerhvervet langs ruten. Der er etableret et fint samarbejde, hvor mindre lokale aktører og foreninger har taget ruten til sig. Ligesom samarbejdet mellem nogle af oplevelsesaktørerne langs ruten er blevet styrket.

Istidsruten er kendetegnet ved et stærkt fokus på lokal forankring og bred inddragelse af omverdenen. Det var en del af forprojektet, at lokale aktører skulle byde ind med kommercielle tiltag, som kunne supplere visionen for Istidsruten. Håndteringen af de kommercielle interesser langs Istidsruten blev primært varetaget af projektet "Velkommen i Baghaven", et projekt i LAG-regi. Velkommen i Baghaven tilbød at understøtte udvalgte turismeaktører langs ruten og udviklingen af udvalgte, unikke idéer langs Istidsruten.

Flere af Istidsrutens styregruppemedlemmer tilskriver de lokale, kommercielle aktører en vigtig rolle i forbindelse med lokalt ejerskab til Istidsruten samt en afgørende rolle i forhold til Istidsrutens videre udvikling efter projektperiodens udløb. Ved projektafslutning håbede man på et kommercielt drive hos nogle af de aktører, der forventes at få noget ud af ruten. For at understøtte et optimalt samarbejde og en organisatorisk koordinering deltog repræsentanter fra Istidsruten og Velkommen i Baghaven på hinandens styregruppemøder.

DET ER NYTTIGT AT SKAFFE RELEVANT VIDEN OG DATA OM ANTAL BRUGERE PÅ OG LANGS RUTEN, BÅDE FØR OG EFTER RUTENS ÅBNING. I PROJEKT ISTIDSRUTENS TILFÆLDE VAR DET - SÆRLIGT PGA. CORONA-SITUATIONEN, SOM PLUDSELIG ÆNDREDE FRILUFTS- OG CYKELTURISMEN MARKANT, OG PGA. MANGLENDE MULIGHEDER FOR DATAOPSAMLING I ISTIDSRUTENS RELATIVT STORE OG DIVERSE GEOGRAFI – MEGET VANSKELIGT AT SAMLE RELEVANTE OG SPECIFIKKE TAL FOR ANTALLET AF BRUGERE PÅ RUTEN.

NORDEA-FONDEN OG ØVRIGE FONDE

Istidsruten er muliggjort af bevillinger fra Nordea-fonden, LAG Midt-Nordvestsjælland samt en bevilling fra Friluftsrådet. Nordea-fonden og LAG er dog ikke kun økonomiske bidragsydere – de har også i høj grad været med til at udvikle, rammesætte og kvalificere projektet. Nordea-fonden var i ansøgningsprocessen til forprojektet med til at kvalitetssikre den formidlingsmæssige ramme for Istidsruten. De har også stillet forskellige krav, fx høj grad af borgerinvolvering og brug af frivillige aftaler med lodsejere. Denne rammesætning har fungeret som vejledning for, hvad projektet skal, og hvad det ikke skal, fx kan man sige nej til en henvendelse om ridesti, da Nordea-fonden har givet penge til en cykelrute.

FORARBEJDET TIL EN FONDSANSØGNING SKAL SELVFLØGELIG VÆRE I ORDEN, SÅ MAN SKAL KUN KASTE SIG UD I DET, HVIS MAN HAR KOMPETENCERNE OG RESSOURCERNE TIL AT LAVE EN GOD ANSØGNING.

I forhold til LAG indgår Istidsruten som en del af deres strategiske indsats, og LAG har derfor lavet et projekt om Istidsrutens kommercielle potentiale, der har fungeret som en støttefunktion til selve Istidsrute-projektet. Både Nordea-fonden og LAG har en interesse i, at erfaringer fra samarbejdet bliver delt med andre. De skal kunne se, at deres investeringer lever videre og at gode og dårlige erfaringer bliver bragt videre.

Arbejdet i forprojektet for Istidsruten er blevet gennemført med det formål, at Nordea-fonden skulle have et gennearbejdet beslutningsgrundlag for at bevilge støtte til selve etableringen af Istidsruten. Det har været en drivkraft i forhold til at skabe ét stort regionalt projekt frem for mange små lokale projekter. Men det kan også være en udfordring, at både Nordea-fonden og LAG har strategiske mål, som projektet skal tilgodese. Det har stillet krav til, at partnerskabet har haft en strategisk fingerspidsfornemmelse og formålet at skabe koblinger mellem partnernes og fondenes strategier. Det har stillet krav til en tæt dialog, der har fået det hele til at hænge sammen.

FORDELING AF AKTIVER PARTNERNE IMELLEM

Med et større regionalt projekt som Istidsruten bliver det muligt at tænke mindre, lokale projekter ind og skabe sammenhæng mellem dem. Det har været en fælles erkendelse i projektet, at partnerne kan få styrket deres profil og udviklet deres sted eller kommune ved at samarbejde. Det kan dog gå galt, hvis partnerne kun tænker på, hvad de egenrådigt kan få ud af projektet. Selvom fx oplevelsesstederne opnår en række fordele ved at samarbejde som blandt andet fælles markedsføring og erfaringsudveksling, er de stadig konkurrenter – de kæmper i hvert fald om de samme kunder og eventuelt penge. Så hvordan finder man et fælles fodslag, når man er ret forskellige? Er der en fælles forståelse for hinandens behov, og kan man unde hinanden, at nogle får mere end andre? Udfordringen er at finde ud af, hvad der har en skala og en kvalitet, som passer ind i projektet. Udfordringen er også, at jo flere der ved noget om projektet, jo flere vil have en "bid af kagen". Så det handler om at prioritere.

AT RUTEN HAR EN FÆLLES FORTÆLLING ER MED TIL AT GIVE IDENTITET TIL OMRÅDET SAMT SKABE STOLTHED OG DANNELSE. SAMTIDIG HAR DET STOR OPLEVELSESVÆRDI FOR RUTENS GÆSTER.

Istidsrutens greb har været at formulere en fortælling med udgangspunkt i istiden, som formidler det overordnede koncept og beskriver sammenhænge. Denne fortælling har fungeret som udgangspunkt for prioriteringen. Kampen om midler har kun givet nogle få spændinger. Der har været enighed om den overordnede vision, men den kunne i starten have stået stærkere i forhold til at begrunde til- og fravalg. Grundlæggende har der i projektet været en diskussion af, hvad der kommer først – ruten eller historien? Ideelt set burde det have været historien, men realistisk set har det været ruten. Det har medført en lille tendens til, at de jordnære udfordringer, fx lodsejerdialog, har taget fokus fra udviklingen af det overordnede koncept.

DET HAR VÆRET VANSKELIGT AT HOLDE EN KLAR RØD TRÅD I, HVAD DER HØRER TIL ISTIDSRUTE-FORTÆLLINGEN, OG HVAD DER LIGGER UDEFOR. ISTIDENS LANDSKABER RUMMER BÅDE GEOLOGI, KULTURHISTORIE, BIOLOGI OG NATUR - DET ER BREDT, OG DET ER IKKE ALT, SOM SKAL MED. SÅ HVOR GÅR SKILLELINJEN? DET HAR GIVET LIDT UDFORDRINGER, OGSÅ MED DE MANGE FORSKELLIGE FAGLIGHEDER DER HAR VÆRET MED I PROJEKTET

Der har været noget uenighed om, hvorvidt projektpartnerne har haft nok fælles idéudvikling. På den ene side har der været en oplevelse af, at partnerne har haft en god dialog om, hvordan ruten bliver relevant, og hvordan det er blevet sikret, at brugerne af Istidsruten får en god oplevelse. På den anden side har der været tvivl om projektpartnerne kunne have været mere involveret i udviklingen af den fælles fortælling. Generelt har der dog været en fælles opfattelse af, at man lytter til hinanden, har haft fokus på det fælles og ikke kørt med sine egne dagsordener.

DET HAR VÆRET EN UDFORDRING AT SKABE ET EJERSKAB TIL DET OVERORDNEDE PROJEKT PÅ LOKALT PLAN, MENS DET ER GÅET FINT MED AT SKABE EJERSKAB PÅ DE MINDRE LOKALE PROJEKTER.

Partnernes ejerskab til projektet bærer en stor del af projektets succes. Og det kræver en særlig indsats for alle involverede at opnå ejerskab i et stort, tværgående projekt. Når det kommer til opbygning af ejerskab fra partnernes respektive organisationer, spiller både organiseringen omkring projektet samt arbejdsformen en væsentlig rolle. Det har været altafgørende, at projektet er organiseret med en styregruppe sammensat af repræsentanter for de involverede partnere. Derudover peger flere på, at etableringen af et snævert forretningsudvalg i forprojektet har gjort en positiv forskel.

DET ER AFGØRENDE, AT DER ETABLERES EN STÆRK PROJEKTLEDELSE, SOM FORMÅR AT SKABE EJERSKAB OG GODT SAMARBEJDE.

Forretningsudvalget blev etableret efter to styregruppemøder i forprojektet og har vist sin fulde berettigelse i hovedprojektet. Forretningsudvalget har sikret fremdrift i projektet ved at tage hurtig stilling til de problematikker, der løbende er opstået, og som projektlederen har skullet have afklaret. Med så bred en partnerskabskreds er det vanskeligt at samle styregruppen med så kort varsel, som projektet nogle gange efterspørger. Ideen med at fortsætte med konstruktionen af både styregruppe og forretningsudvalg begrundes flere steder, at det ville blive for tungt, hvis styregruppen skulle samles om mindre afvigelser og beslutninger. Hvis projektet skulle køres meget formalistisk med beslutninger, som skulle drøftes i styregruppen hver gang, ville det føre til for mange møder og en for langsom fremdrift.

Helt overordnet har det ikke været forbundet med de store udfordringer at fordele hverken fondsmidler eller arbejdsopgaver. Der har været god dialog, som har ført til en fair og god fordeling. Der er partnere, som har modtaget flere midler end andre, men fordelingen har været efter behov og projekter – og har i øvrigt været fordelt i henhold til det overordnede projekt. Enkelte partnere har været ramt af, at midlerne var fordelt, da de kom med i projektet. Men efter en dialog med Nordea-fonden om nogle projektjusteringer, blev det muligt at omfordele midler, så de sidste ressourcer fint blev fordelt blandt dem, som havde behov for dette.



An aerial photograph of a winding asphalt road that curves through rolling green hills. The hills are covered in lush green grass and some small trees. In the background, a dense forest of taller trees is visible under a clear, light blue sky. The overall scene is bright and natural.

PROJEKT- STYRING

Partnerskabet i Istidsruten har bestået af 11 organisationer. Det er mange parter, der skal koordinere med hinanden, skabe samspil og sikre en klar retning for projektet. Noget, som ikke har været helt nemt. Der er mange rundt om bordet, og det har også været svært at få skabt en gruppedynamik, hvor man mødes, arbejder, mødes igen etc. Det kan være svært for projektlederen at få hurtig feedback, når der skal arbejdes med store grupper. Det har derfor været vigtigt, at der har været nogle stærke medarbejdere til at styre og strukturere projektet, og at projektlederen har haft rum til at udvikle projektet. Det er vigtigt, da det er et kompliceret projektet, hvor der har været mange bolde i luften.

Når projektet er stort og skal fordele midler, er der behov for en beslutningskraftig organisering. I starten af forprojektet besluttede man derfor at nedsætte et forretningsudvalg bestående af en repræsentant fra henholdsvis Holbæk Kommune, Geopark Odsherred og Naturpark Åmosen. Det har været en fornuftig beslutning, da forretningsudvalget har været tilpas lille til at kunne holde fokus, og stort nok til at kunne holde projektet på rette spor. Generelt har der både i foreningsudvalget og styregruppen været en tæt dialog om, hvad der trængte sig på, og hvad de ikke skulle bruge tid på. Der har været en åben tilgang i projektet, og tingene er kommet på bordet.

Et partnerskab om et projekt består i at skabe et effektivt, internt samarbejde. Erfaringerne fra hovedprojektet viser i praksis, hvor stor forskellen på partnerne er, når der fx skal eksekveres på beslutninger. Der opleves generelt gensidig gavn af det brede samarbejde, men også stor forskel i måden at indgå i samarbejdet på. Særligt er der vilkår, som gælder for kommuner, og som stiller krav til projektledelsen.

De forskellige partnere, som var organiseret omkring Istidsruten, gjorde også, at hvis én partner var udfordret, kunne en anden med et helt andet perspektiv på samme udfordring træde til og bidrage til at løse udfordringen. Partnerskabet gav kort sagt projektet adgang til en mangfoldighed af forskellige greb, som de forskellige organisationer havde. Udover at organiseringen omkring projektet skabte en tillid mellem partnerne, var der også andre afledte effekter, som blev italesat i projektet. Der begyndte at være aktivitet i arbejdsgrupperne, og oplevelsesstedernes medarbejdere samarbejdede på tværs. Eksempelvis via workshops om større aktiviteter i projektet. Dette fremhæves som en gevinst ved projektet, som bidrog med gavnlige effekter og et styrket samarbejde.

I forhold til fordeling af arbejdsopgaver, så har der været opgaver som naturligt tilfaldt kommunerne. Ligesom oplevelsesstederne har været rigtig gode til at tage de opgaver på sig, som de var de bedste til at løse. Det er den overordnede oplevelse, at det har været nemt at få indflydelse på de opgaver, som skulle fordeles. Og fordelingen har også været uden større udfordringer.

EN TYDELIG KOMMUNIKATION MELLEML ARBEJDSGRUPPER, STYREGRUPPE MV. ER VIGTIG. SOM PROJEKTDELTAGER ER DET VIGTIGT AT KUNNE FØLGE MED I STYREGRUPPENS BESLUTNINGER OG PRIORITERINGER SÆRLIGT I STORE ORGANISATIONER OG PROJEKTER. HAV EVENTUELT ÅBNE REFERATER FRA ALLE MØDER, SÅ ALLE GRUPPER KAN FØLGE MED

Med overgangen fra forprojekt til hovedprojekt fulgte en uddelegering af ansvar og ejerskab fra projektleder og styregruppe til arbejdsgrupper. Det var et skift i arbejdsformen, som blev fulgt tæt. På dette tidspunkt i projektet var det afgørende at få indholdsmæssig afklaring på fx ruteføring og via dialog med lodsejere skabe enighed om hvor de stier, som endnu ikke var etableret, skulle anlægges.

Med udvidelsen af deltagerkredsen omkring projektet blev ejerskabet samtidig sat på prøve. Arbejdsgruppen, der havde ansvar for stiforløb, var sammensat udelukkende af kommunale, faglige medarbejdere, som på dette sene tidspunkt i projektet skulle indvies i tankerne bag hele projektet – vel at mærke på et tidspunkt, hvor meget af det indholdsmæssige i grove træk var planlagt, samtidig med at tidsplanen var definerede og skulle overholdes. Dette forsinkede projektet, også selv om nogle medarbejdere fra arbejdsgrupperne havde deltaget i det indledende arbejde omkring forprojekt. Samtidig var perioden præget af massiv udskiftning af medarbejdere i arbejdsgrupperne. Så anbefalingen er, at selvom mange har været tidligt involveret i et projekt, er der brug for en konstruktion/organisering, der tager højde for stor udskiftning.

GOD PROJEKTLEDELSE OPBYGGER TILLID

Det er et vilkår for et stort og langvarigt projekt som Istidsruten, at der kan forventes en vis udskiftning i bemanningen fra de involverede partnere tæt på projektet. Det betyder, at nyttilkomne hurtigt skal kunne sætte sig ind i projektets kompleksitet og kende til udfordringer og tidsplaner – samt opdyrkede og potentielle relationer. Det er også et vilkår, at projektet skal have en stor berøringsflade med omverdenen, hvilket betyder, at projektets ambassadører må tage en aktiv og udadvendt rolle på sig i forhold til at skabe lokal bevidsthed om projektets ærinde. I begge tilfælde har projektleder en altafgørende rolle. Projektleder sikrer overlevering til nye medlemmer i styregruppe eller arbejdsgruppe. Erfaringsmæssigt er det projektleder, der bærer historikken i projektet, også overfor den enkelte partner. En fuldtids projektleder gør, at projektlederen for alvor bliver bindeled mellem projektet og de enkelte partnere. Ligeledes er en aktiv, udadvendt og tillidsskabende projektleder med til at motivere projektets omverden. Projektleder skal på mange måder være i stand til at komme rundt på frierfødder.

DET HAR VÆRET VÆRDIFULDT, AT DER HAR VÆRET EN FAST PROJEKTLEDELSE HELE VEJEN IGennem PROJEKTET.

STØTTEN FRA FONDENE HAR BIDRAGET TIL, AT DER HAR VÆRET DE ØKONOMISKE MIDLER OG ARBEJDSTIMER TIL RÅDIGHED, DER VAR NØDVENDIGT FOR AT SIKRE KVALITET OG GØRE TINGENE GRUNDIGT.

FORPROJEKT GIVER RELATIONSOPBYGNING

I forhold til relationsopbygning viste forprojektet sig også nyttigt. Forprojektet fik trommet partnere sammen om en fælles idé. Det viste sig at være en styrke for hovedprojektet, at partnerne kendte hinanden fra forprojektet. Herunder, at de havde været med til at definere, hvad der skulle stå i ansøgningen. Forprojektet betød i al sin enkelthed, at der var opbygget et grundlag for at gennemføre et stort projekt. Partnerne gav hinanden håndslag på et samarbejde, der viste sig at kunne bære. Dette på trods af, at samarbejdet blandt nogle af partnerne var begyndt allerede inden forprojekt, mens andre kom til senere. Samarbejdet blev med forprojektet tættere og bredere.

Forprojektet var godt for relationsopbygning og interessetilkendegivelse, og der var også et ønske om, at forprojektet kunne bidrage til øget effektivitet i forhold til at generere et beslutningsgrundlag, som hovedprojektet kunne styre efter. Dette viste sig ikke at være helt så let som håbet. Efterhånden som hovedprojektet skred frem, blev der behov for at tage beslutninger igen eller ændre i tidligere beslutninger, på trods af at mange afklaringer i forprojektet blev taget ud fra en forventning om, at der ville komme et hovedprojekt. Erfaringerne viser således, at det er svært at tage beslutninger i et forprojekt, som man skal stå ved.

FORPROJEKTET HAR SIKRET, AT DER FRA STARTEN HAR VÆRET ET HØJT AMBITIONSLEVELLE, DER GAV PROJEKTET OG RUTEN POTENTIALER.

Et langt og godt forprojekt, hvor parterne i vid udstrækning er blevet enige om meget, og mange principielle spørgsmål blev afklaret, betyder ikke nødvendigvis, at man har fået 'slået søm' i en masse beslutninger. Erfaringerne fra Istidsruten har været, at når partnere og projektet går videre til et 'hovedprojekt', hvor der skal skabes produkter og konkrete løsninger/aftaler, kan man godt opleve, at beslutninger skal tages på ny "nu, hvor det gælder".

BETYDNINGEN AF STRATEGISK KOMMUNIKATION

For Istidsruten har det eksterne samspil og omverdenens kendskab og opbakning været af stor betydning. For at skabe bærende relationer til de mange interessenter omkring Istidsruten har det været vigtigt at udvikle en god fornemmelse for differentiering i den dialog, der er foregået med projektets omverden. Forskellige interessenter bør betragtes forskelligt, for som i forprojektet var der synlige skel mellem fx lodsejere, foreninger og de mere kommercielt orienterede lokale aktører og mådere, som dialogen med de forskellige parter bedst blev varetaget på.

I forprojektet var klart defineret, at der skulle være lokal involvering af aktører. I procesbeskrivelsen/-evalueringen fra forprojektet fremgår det, at det var vanskeligt at foretage inddragelsen samtidig med et forprojekt. Både borgere og virksomheder var mindre interesseret i at bruge tid og kræfter på et projekt 'i støbeskeen' som måske/måske-ikke bliver til noget, eller som havde lange udsigter. Denne opfattelse prægede også den første fase af hovedprojektet. Inddragelse tidligt i projektet var udfordrende at gennemføre, og tilførte yderligere kompleksitet til et stort og ambitiøst

projekt. Flere repræsentanter fra styregruppen nævner undervejs eksempler på lokale borgere, som undrer sig over, hvorfor der ikke sker noget med Istidsruten, som man som lokal kan se og forholde sig til. Det komplekse består i, at der i den indledende fase netop sker meget i projektet, men at dette dels er vanskeligt at fortælle konkret om pga. mange usikkerheder og forhandlinger, og dels at det ikke har konkret betydning for lokalbefolkningen og derfor skønnes at være uden værdi at kommunikere.

NÅR OMVERDENEN ÉN GANG ER KALDT TIL MØDE OG OPFORDRET TIL AT DELTAGE I OG PRÆGE PROJEKTET, ER DER OPBYGGET EN FORVENTNING OM, AT DER SKER NOGET INDEN FOR KORT TID

Erfaringerne fra Istidsruten har været, at mange af partnerne har haft den opfattelse, at der var kommunikeret omkring det, der skete i projektet. Og at det alligevel var svært for de lokale interesserede at holde gejsten oppe. Når omverdenen én gang er kaldt til møde og opfordret til at deltage i og præge projektet, er der opbygget en mental forventning om, at der sker noget inden for nærmeste fremtid. Det viste sig således, at det også i første fase af hovedprojektet var svært at få omverdenen til at forholde sig til projektet, og mange var reelt mest interesseret i, om ruten kom til at gå tæt på hvor de bor. Her er det utilfredsstillende for dem ikke at kunne få konkret svar. Derfor vurderes tidspunktet midt i hovedprojektet som et bedre tidspunkt at få interesserede til at spille ind. Og at målrette sin strategiske kommunikation efter det forhold.

Som en anbefaling, der kan komme en lignende situation i forkøbet, kan nævnes, at inddragelsen kan tænkes/planlægges som faser, der fx involverer nogle få aktører indledningsvist eller i et forprojekt, og at en senere fase kunne inkludere flere aktører, når der er et mere konkret projekt at henvise til, og de fleste usikkerheder dermed vil være af vejen.

FÆRDIGGØRELSE OG IMPLEMENTERING

Et projekt i en størrelse som Istidsruten skal gerne berige lokalområder og turistaktører, også i flere år efter projektets gennemførelse. Allerede ved opstarten af hovedprojektet drøftede partnerne, hvad der er afgørende for den videre drift, samt hvordan ruten forankres.

Projektet er bundet op på kommuner og oplevelsessteder, og den fælles interesse de har: dvs. alle har samme overligger, og vil have flere besøgende til sit område. Dette kræver, at alle arbejder sammen om at give en god oplevelse til gæster og lokale – og at man har noget sammen, som kan tiltrække en bredere målgruppe. Ønsket i Istidsruten var derfor, at partnerne, også efter projektperioden, skulle blive ved at fokusere på fælles mål for Istidsruten². Erfaringerne peger på, at netop det forhold, at partnerne hver især giver lidt, så der skabes noget fælles større, gør det interessant at fortsætte bagefter, og det har været en stor styrke ved projektet.

² Dette blev til en aftale med de lokale destinationsselskaber, om at stå for daglig drift samt løbende udvikling i samarbejde og netværk med Istidsrutepartnerne.

SÆT IMPLEMENTERING OG VIDERE DRIFT TIDLIGT PÅ DAGSORDENEN

For at holde liv i Istidsruten efter projektperioden er det afgørende at fortsætte det brede samarbejde, og dermed også afgørende at få den videre drift ind i en solid ramme. Styregruppen har tematiseret, hvilke fremtidige opgaver, som skal sikre videreføres:

1. drift og vedligehold af stier og veje,
2. vedligehold af virtuelle funktioner og
3. fortsat pleje af relationerne omkring Istidsruten.

Punkt 1 og 2 er selvsagt vigtige, for at ruten består og fungerer. Men punkt 3 er lige så vigtigt for at sikre den fortsatte udvikling af ruten og de formidlingsprodukter, som er skabt. Partnerne skal fremover kunne se en fordel i at holde Istidsruten vedlige, også for dem selv og deres egen bundlinje. Det skal desuden være nemt og attraktivt at bidrage til og samarbejde med de andre parter om det - her er netop netværk og relationer til de øvrige parter vigtigt.

OVERVEJ EN KOORDINATOR

I forhold til forankringen af Istidsruten efter projektperioden, blev der fra starten set et behov for en enhed/organisation til at koordinere aftaler samt sikre drift og alt det som er fælles. I Istidsruten faldt valget på Destination Sjælland, som i samarbejde med de to øvrige destinationsselskaber i området, er koordinator (og driftsorganisation) for den videre drift og udvikling. Finansieringen til drift/koordinator er selvsagt vigtigt at have på plads da opgaven ikke er ubetydelig, og ift. destinationsselskaberne var finansieringen ret enkel at få på plads, da alle kommuner i forvejen bidrager. Der er dog mange andre hensyn at tage, fx at forankre tovholderfunktionen i en organisation med et stærkt set up, hvor der er kollegaer og mulighed for kvalificeret sparring, eller at forankring sker i en organisation uden for partnerskabet, der gerne dækker flere kommuner – og meget gerne en organisation, som er stærke i at spille sammen med private turistaktører i området.

IMPLEMENTERING I FASER

I implementering af komplekse projekter som Istidsruten, med mange partnere, stor forskellighed i partnersnes organisationer, inddragelsen af lokale aktører mm. anbefales det at planlægge implementeringen i faser. Der er meget, som er vanskeligt at forudsige, og som først viser sig undervejs i arbejdet. Istidsruten åbnede på et tidspunkt, hvor der stadig var lidt over et år tilbage af implementeringen/projektperioden. Dette betød, at der ved åbningen stadig var processer og aktiviteter i gang omkring etableringen. Det var en fordel for projektets implementering. Nye attraktioner blev også indviet efter rutens officielle åbning, hvilket gav mulighed for 're-eksponering' i presse og på sociale medier.



ANBEFALINGER, STYRKER OG UDFORDRINGER

ANBEFALINGER TIL LIGNENDE PROJEKTER

- 1.** At der er en tydelig kommunikation mellem arbejdsgrupper, styregruppe mv. Som projektdeltager er det vigtigt at kunne følge med i styregruppens beslutninger og prioriteringer, og det kan være en udfordring, særligt i store organisationer. Hav eventuelt åbne referater fra møderne, så alle relevante aktører kan følge med.
- 2.** At der skabes stor tydelighed omkring opgaverne i de forskellige afdelinger/grupper. Der skal være let adgang til at se, hvem der arbejder med hvad.
- 3.** At den interne kommunikation i organisationen hos partnerne er stærk. Evt. via drejebog eller log med information til nye medarbejdere, som hjælper med forståelsen af projektet.
- 4.** At der etableres en stærk projektledelse, som formår at skabe ejerskab og godt samarbejde.
- 5.** At det overvejes, hvorvidt store projekter skal have en stærk politisk forankring. Det kan give mere opmærksomhed, bedre muligheder for borgerinddragelse og tildeling af ressourcer.
- 6.** At der er opmærksomhed på diversiteten i de forskellige projektgrupper; køn, faglighed og interesser.
- 7.** At delprojekter decentraliseres. Dvs. at ansvaret for underprojekter, som en enkelt projektpartner skal eje eller drive efterfølgende, med fordel kan lægges ud til partneren selv.
- 8.** At kommunale opgaver defineres tydeligt fra starten, så der tidligt kan sikres de rette medarbejdere og rette ressourceallokering.
- 9.** At projekter, som skal have kommerciel udvikling, ikke ligger i en kommunal organisation (det giver udfordringer, da kommuner er underlagt en del begrænsninger ift. samarbejde med kommercielle virksomheder)
- 10.** At der bliver brugt kræfter og midler på markedsføring og synlighed af logo, apps mv. Gerne tidligt i projektet, så det ikke først skal startes op, når projektet er klar.
- 11.** At der fra starten bliver indtænkt forankring, herunder hvem der skal drifte projektet, når det er slut. Gerne med inddragelse fra starten af projektet.
- 12.** At man fastholder netværket mellem parterne efter projektperioden for at holde udviklingen af projektet i gang. Et tæt netværk mellem fagmedarbejdere og mellem ledere blandt parterne kan ofte være en af de store værdier eller gevinster, som denne type projekter skaber.

STYRKER I ISTIDSRUTEPROJEKTET

- 1.** At projektet blev tænkt og gennemført i stor skala, både ift. geografi, økonomi og antallet af parter. Det har gjort det muligt at sætte resultater på landkortet og virkelig have noget at samles om og skabe fælles udvikling om.
- 2.** At ruten har en fælles fortælling, som er med til at give identitet til området, skabe lokal stolthed og dannelse samt give stor oplevelsesværdi for rutens gæster.
- 3.** At ruten har en potentiel lang levetid. Der er noget at arbejde videre på og fortsat udvikle (det giver også basis for fortsat samarbejdet hos parterne).
- 4.** At der har været en bred deltagerkreds, for har givet utrolig meget viden og faglighed. Det har trukket projektet og samarbejdet i en retning, som ikke før er set.
- 5.** At der var midler til den nødvendige kvalitet og til at gøre tingene grundigt.
- 6.** At der var en fast projektledelse hele vejen igennem projektet.
- 7.** At der fra starten var et højt ambitionsniveau, det gav projektet og ruten potentiale.

UDFORDRINGER I ISTIDSRUTEPROJEKTET

I Istidsruteprojektet har det i en vis grad været udfordrende:

- 1.** At skabe ejerskab til det overordnede projekt på lokalt plan. Det er gået fint med at skabe ejerskab på de mindre lokale projekter, men for en del foreninger og private aktører har det overordnede store projekt været vanskeligt at tage ejerskab til.
- 2.** At der fra starten har manglet fokus på og arbejde med markedsføring. Det var vanskeligt at gøre det til et projektmål og en integreret projektaktivitet undervejs i projektet.
- 3.** At projektet ikke har haft fastsat kommercielle outputs og ikke har fået etableret et samarbejde med de kommercielle aktører langs ruten, mens den blev udviklet.
- 4.** At skabe det mest optimale ruteforløb, da en del lodsejere ikke har ønsket at ruten gik via deres jorde/ejendomme (det er en generel udfordring for rekreative ruter).
- 5.** At holde en klar rød tråd i, hvad der hører til Istidsrute-fortællingen, og hvad der ligger udenfor. Istidens landskaber rummer både geologi, kulturhistorie, biologi og natur – det er bredt, og ikke alt skal med, så hvor går skillelinjen? Det har givet lidt udfordringer, også med de mange forskellige fagligheder der har været med i projektet.
- 6.** At det, for nogle at parterne i projektet, har været oplevet som svært at få plads til de mindre fortællinger, dér hvor istidslandskabet rent geologisk ikke skinnede så meget igennem.
- 7.** At få viden om, eller tal på, hvor meget liv der er på ruten. Ruten er 380 km lang i en uafgrænset geografi, uden start/stop-punkt og med mulighed for benyttelse i alt fra en time til flere dage.

An aerial photograph of a dense, vibrant green forest. A narrow, light-colored dirt path winds through the trees, curving from the bottom right towards the center. A small figure of a person wearing a red hat is visible on the path. The text is overlaid on the upper portion of the image, framed by blue horizontal bars.

ISTIDSRUTENS

FREMTID

– ET INTERNATIONALT PERSPEKTIV

Selv om Istidsruten officielt er åbnet og Istidsruten er blevet solidt forankret og sikret vedligeholdelse og markedsføring hos Destination Sjælland, er udviklingsprocessen ikke slut. For at forøge rutens tiltrækningskraft er der stadig et behov for at udvide kredsen af aktører omkring ruten, at etablere nye services, nye overnatningssteder og at nye oplevelser dukker op efterhånden som turisterne på ruten forøges. Og der er allerede mange initiativer i gang. Og det skal der være, for projekter lever videre efter projektstøttens afslutning.

REACT 1.2 – DEUTSCHLAND-DANMARK

Et af disse initiativer er REACT 1.2 – Et Interreg-projekt i 'Deutschland-Danmark programmet'.

I 2019 tog Holbæk Kommune initiativ til at bringe Istidsruten ind i en større regional og international sammenhæng. Dette med flere formål. Helt overordnet med udgangspunktet, at hvis Istidsruten skal leve videre, skal der ske en stadig vedligeholdelse og videreudvikling. Et af målene i Interreg projektet var at udbrede målgruppen for markedsføringen gennem at samarbejde med aktører udenfor lokalområdet. Et andet mål var at skabe et netværk af aktører. Begge dele i området omkring Østersøen og op til Kattegat.

REACT 1.2 projektet har bidraget positivt til udbredelsen af kendskabet til Istidsruten, men Istidsruten har også bidraget positivt til gennemførelsen af REACT 1.2 projektet gennem på mange måder at fungere som inspirator og modelprojekt i forhold til at etablere nye cykelruter. Dette da Istidsruten allerede ved påbegyndelsen af REACT 1.2 projektet, havde præcise planer for implementeringen af mere end 350 km. cykelrute. I det følgende skitseres nogen af de områder, hvor Istidsruten har bidraget med erfaringerne til REACT 1.2 projektet og omvendt. Her vil vi beskrive de omstændigheder, der er omkring at bringe et projekt videre i en større sammenhæng både nationalt, internationalt og finansielt.

MARKEDSFØRING INTERNATIONALT

REACT 1.2 har bidraget til at give Istidsruten "muskler". Den økonomiske støtte fra Interreg Deutschland-Danmark har bidraget til medfinansiering af en bredere international markedsføring. Dette naturligvis ikke kun af Istidsruten, men af Istidsruten som en integreret del af det øvrige cykelrute og oplevelsesområde. Markedsføringen er blevet gennemført på flere fronter. Dels en direkte markedsføring af cykelruterne, men også i form af en interaktiv markedsføring baseret på historiefortælling om konkrete besøgssteder på ruten. Istidsruten vil også indgå i markedsføringen overfor nordtyske journalister og nordtyske tur-operatører, der f.eks. arrangerer pakkerejser og bagagetransporter.

Istidsruten er beskrevet på REACT 1.2's online platform. Og her har Interreg projektet ligeledes medfinansieret hjemmesiden og herunder de automatiserede feedback-faciliteter (chatbots) og den tyske versionering. Også influencers er blevet taget i anvendelse i markedsføringen af cykelruterne i REACT 1.2. Samlet set har den yderligere eksterne støtte øget muligheden for at gennemføre en kommerciel markedsføring, der har bidraget til synliggørelsen af Istidsruten.

OPKVALIFICERING AF TURISMEAKTØRERNE

REACT 1.2 projektet har bidraget væsentligt til en opkvalificering af turismeaktørerne på Istidsruten. Istidsruten blev omdrejningspunktet for 6 workshops med fokus på opkvalificering af lokale aktører. Workshopsne har omhandlet punkter omkring service, salg og markedsføring og har f.eks. indeholdt et modul som analyserede effektiviteten af hver enkelt aktørs hjemmeside – en analyse der førte til markante effektiviseringer hos langt de fleste af deltagerne. Det er væsentligt her at understrege, at på grund af fondenes forskelligartede støtte strategier, har det ikke været muligt at gennemføre tilsvarende opkvalificering af de kommercielle aktører på baggrund af Nordea Fondens støttemidler. Tidligere er der blevet gennemført tilsvarende opkvalificerings aktiviteter for midler støttet af LAG Midtjylland, da strategien i LAG er at, støttemidlerne gerne må rettes mod kommercielle aktører, men det er altså ikke muligt i Nordea Fonden.

NATIONALT OG TRANSNATIONALT NETVÆRK

Opkvalificeringen af de kommercielle aktører i REACT 1.2 på gennemførte workshop forløb har bidraget til at skabe et lokalt netværk mellem aktørerne. På rækken af workshops opdagede deltagerne, at de kunne drage nytte af hinanden, og det er lykkedes at facilitere netværket online, hvilket er en stor fordel i forhold til aktørernes store bundethed til deres egne produkter og geografier, og der er tilsyneladende stor interesse hos deltagerne på forløbet for at blive tilsluttet det allerede eksisterende netværk, for på den måde at brede netværket yderligere ud. Lykkes det også, vil den store internationale prøve komme, når det første workshopforløb bliver gennemført i Tyskland i 2022. Det er værdifuldt at have erfaret at teknologien ser ud til at kunne skabe et fundament for et samarbejde mellem turistaktørerne, der kan komme alle til gode.

INTERKULTUREL FORSTÅELSE

Det at skabe et projekt med mange partnere rummer store potentialer for, hver af partnerne bidrager med det, de er bedst til, og hvis alle nødvendige kompetencer teoretisk er dækket i projektkonsortiet, opnår man formodentlig det bedst tænkelige resultat. Men det er nok kun en teoretisk tanke, for der vil sandsynligvis altid mangle nogen kompetencer. Men her er det også en fordel at være flere, så man kan hjælpes ad med at få løst opgaverne. Dog er det ikke altid så let. REACT 1.2 projektet dækker over store geografiske områder, og samarbejdet på tværs af hele området omkring Østersøen har afdækket mange forskelle i mål, interesser og traditioner, der har krævet megen fleksibilitet for at kunne samordne.

ONLINE TILSTEDEVÆRELSE

Både Istidsrute projektet og REACT 1.2 projektet er blevet gennemført på tidspunkter, hvis den sædvanlige hverdag er blevet mere eller mindre ændret i forhold til hvordan det har været tidligere. På grund af begrænsninger i forhold til fysisk samvær, har der været mange situationer, hvor kommunikationen og samarbejdet er sket i

det virtuelle rum. Her er det naturligvis vanskeligere at arbejde i store projekter end i små projekter, men både Istidsruten og REACT 1.2 har håndteret situationerne nysgærende og med friskt mod. Det daglige arbejde er blevet klaret online inklusive de planlagte fællesmøder. Men i særdeleshed har Istidsrutens virtuelle indvielse inspireret REACT 1.2 projektpartnerne til også at tage modige beslutninger. Inspirationen fra Istidsruten ledte til et meget succesfuldt KICK-OFF møde i REACT 1.2 med over 100 deltager, og har leveret et materiale, der har kunne anvendes fremadrettet i markedsføringen.



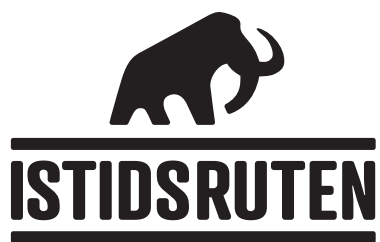
VÆR OPMÆRKSOM PÅ AT STØTTEN FRA FONDE KAN VÆRE RETTET PÅ SPECIFIKKE MÅLGRUPPER.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ AT PARTNERNE I ET PROJEKT KAN HAVE BEGRÆNSNINGER PÅ, HVILKE AKTIVITETER DE KAN OG MÅ GENNEMFØRE.

FOR AT SIKRE VIDEREFØRELSEN ANBEFALES DET, AT HAVE FOKUS PÅ PERIODEN EFTER AFSLUTNING AF PROJEKTSTØTTEN, ALLEREDE TIDLIGT I PROJEKTET. DET ER VIGTIGT AT BÅDE PARTNERNE I PROJEKTET, MEN OGSÅ ALLE TURISTAKTØRER OG ØVRIGE INTERESSETER RUNDT OM PROJEKTET, KAN SE PROJEKTET HAR ET LANGSIGTET OPHÆNG OG AT DE KAN SE HVEM FREMTIDIG SAMARBEJDSPARTNER ER.

BAG OM ISTIDSRUTEN

er blevet udarbejdet i et samarbejde mellem Jakob Villadsen, Trine Mørck, Lola Warth Thorsteen, Anders Lauritsen og Jørgen Grubbe alle under ansættelse i Holbæk Kommune. Publikationen er støttet af Nordea-Fonden og LAG Midt-Nordvestsjælland.



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne:
Europa investerer i landdistrikterne

**NORDEA
FONDEN**
Vi støtter gode liv