



**Fem viser vejen
fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder**

Tanvig, Hanne Wittorff

Publication date:
2015

Citation for published version (APA):
Tanvig, H. W. (2015). *Fem viser vejen: fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder*. Frederiksberg: Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns Universitet. IGN Rapport



Fem viser vejen

- fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder

Hanne Wittorff Tanvig

IGN Rapport
September 2015

Titel

Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder

Forfatter

Hanne Wittorff Tanvig

Bedes citeret

Tanvig, Hanne Wittorff (2015): Fem viser vejen – fra småprojekter til strategisk udvikling. IGN Rapport september 2015, Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns Universitet, Frederiksberg, 87 s.

Udgiver

Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
Tlf. 35 33 15 00
ign@ign.ku.dk

Ansvarshavende redaktør

Claus Beier

ISBN

978-87-7903-714-4

Layout og forsidefoto

Inger Grønkjær Ulrich

Publicering

Rapporten er publiceret på www.ign.ku.dk

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse

Skriftlig tilladelse kræves, hvis man vil bruge instituttets navn og/eller dele af denne rapport i sammenhæng med salg og reklame

Byfornyelsens forsøgs- og udviklingsmidler 2012 under temaet 'De mindre byer og provinsbyers rolle og udvikling'



Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet

Forord

Hvad man lokalt gør for at skabe udvikling, og hvordan man gør det, har afgørende indflydelse på hvor udvikling kan finde sted. Det siger nyere teorier om regional udvikling. Mange støtteordninger er da også oprettet for at stimulere lokale initiativer, men i små samfund i yderområder synes det at være svært at sikre fortsat udvikling. Ildsjælene og støtteordningerne har ikke haft nemme vilkår for at virke, når rammevilkårene med bl.a. en centraliseringsbølge har trukket i en anden retning. Til trods for en mangfoldighed af lokale projektaktiviteter igennem mange år, er det vanskeligt at få øje på tydelige, korrektive resultater f.eks. i form af en positiv befolkningskurve. Medvirkende forklaringer er, at der som regel har været tale om små enkeltprojekter uden direkte adresse til skabelse af lokaløkonomisk vækst.

For at opnå en større synergi mellem projekter er der nogle steder udviklet strategier og planer for lokal udvikling som ramme for projektaktiviteterne, typisk benævnt 'lokale udviklingsplaner' eller 'lokale udviklingsstrategier'. Tilsvarende er der eksempler på, at adgang til midler til områdefornyelse (byfornyelsesmidler) har forudsat udarbejdelse af helhedsstrategier for de pågældende områders udvikling. I disse sammenhænge er fokus hyppigst rettet mod det kulturelle og sociale liv samt det byggede miljø, mens spørgsmål om f.eks. erhvervsudvikling og mere strukturelle udviklingstiltag er mindre nærværende. Fælles for dem er desuden, at der sjældent ses på loksamfundenes egne kapaciteter og evner i egenkab af at skulle være hovedaktørerne i skabelse af lokal udvikling. Det kan være en af forklaringerne på, at mange planer og strategier hurtigt mister værdi som instrumenter.

Teorierne viser netop, at lokal udvikling forudsætter tilstedeværelse af lokal strategisk kapacitet til at kunne agere professionelt i konkurrence-samfundet. Det er etablering og udvikling af lokal strategisk kapacitet, som dette udviklingsprojekt 'Fem viser vejen – fra småprojekter til strategisk lokal udvikling i yderområder' har handlet om.

Både den teoretisk baggrund, de opnåede resultater lokalt og ikke mindst de anvendte metoder og erfaringer, uddybes i denne rapport. Herfra er de centrale erfaringer og resultater yderligere bearbejdet til gengivelse i en håndbog, som kan inspirere og bruges bredt.

Deltagerne i udviklingsprojektet har været: Fur, Gedser, Lundby, Rødding (Salling) og Vestervig loksamfund, som hver især har deltaget via en arbejdsgruppe og tovholderne: John Brinch Bertelsen, Marianne Reinhardt, Jens Hallqvist, Finn D. Andersen og Otto Lægaard.

Efter principperne fra aktionsforskning har undertegnede fungeret som faglig leder, inspirator, coach, formidler etc.

Skive Kommune har stået for administrationen af de midler til udviklingsprojektet, som er kommet fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. De midler har været suppleret med mindre, lokale bevillinger til de enkelte deltagende samfund.

Alle takkes for en kæmpe indsats og et inspirerende samarbejde.

Hanne Tanvig,
Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning,
Sektion for Landskabsarkitektur og Planlægning,
Københavns Universitet

Indhold

Forord	3
Baggrund, formål og fremgangsmåde	7
Udviklingen i yderområderne	7
Formålet	9
Medvirkende	10
Fremgangsmåde	10
Måling af resultater	12
Aktionsforskning	12
Konklusioner og anbefalinger	13
Hvad skal kendetegne lokal strategisk kapacitet?	13
Hvordan kan den lokale kapacitet styrkes, så den kan blive strategisk?	14
Hvilke udfordringer opstår ved opbygningen af lokal strategisk kapacitet?	14
Anbefalinger	15
Begreber og analytisk ramme	16
'Landdistrikter' i et rum under forandring	16
'Projekter' og 'udvikling'	17
Udviklingsstrategier og 'local governance'	18
Aktører og lokal strategisk kapacitet	19
Lokal strategisk kapacitet og udvikling i et økonomisk, globalt handlingsrum	21
Den neo-endogene udviklingsmodel i praksis	22
Lokal kapacitet i de fem lokalsamfund ved projektets start	25
Furs udviklingskapacitet	26
Gedserområdets udviklingskapacitet	30
Lundbys udviklingskapacitet	34
Røddings udviklingskapacitet	38
Vestervigs udviklingskapacitet	42
Sammenfatning	45
Udviklingen af lokal strategisk kapacitet i de fem lokalsamfund	46
Udviklingen af strategisk kapacitet på Fur	46
Udviklingen af strategisk kapacitet i Gedserområdet	51
Udviklingen af strategisk kapacitet i Lundby	54
Udviklingen af strategisk kapacitet i Rødding	55
Udviklingen af strategisk kapacitet i Vestervig	57
Udviklingsstrategien	58
Centrale erfaringer	61
Projektet har forudsat et mobiliseret lokalsamfund	61
Aktørerne har skullet være behændige	62
Lokal legitimitet og etablering af en ny-orienteret dynamo kan konflikte	63
Tværgående samarbejde med eksterne partnere har virket	64

At arbejde med strategierne har været svært	66
Faglig ledelse og en lokal tovholder har været nødvendig	66
Risikoen for at tage energien fra ildsjælekulturen og foreningslivet har været til stede	68
Forankring af den strategiske kapacitet har krævet modning og tid	69
Kilder	70
Bilag 1. arbejdsgrupperne, tovholderne og lokal mødeaktivitet	74
Bilag 2. Workshop 2 for projektet "Fem viser vejen"	76
Bilag 3. Konference og temadag den 6.-7. november 2014	77
Bilag 4. Anbefalinger og input til hinanden i processen	80
Bilag 5. Vedtægter for fur Udviklingsråd	83

Baggrund, formål og fremgangsmåde

Udviklingen i yderområderne

I den seneste tid har der været en stor opmærksomhed over for udviklingen i det såkaldte Udkantsdanmark, hvor avisoverskrifter og anden mediedækning har beskrevet 'flugten fra land til by'. Ingen tvivl om at yderområderne generelt set er under pres, når det handler om udvikling, se f.eks. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2013), men ved nærmere analyser forekommer mekanismerne bagved betydeligt mere nuancerede end alene at være udtryk for 'flugt' eller en ensidig vandring fra land til by.

Med undtagelser i få lokalsamfund, se f.eks. Johansen/Eskildsen (2008), er befolkningstallet i landdistrikterne og især i yderområderne faldet de senere år, og mange funktioner er forsvundet. Et faldende befolkningstal skal dog primært forklares ved, at de unge søger til byerne for at blive uddannet, fordi det er dér uddannelsesinstitutionerne findes. I de senere år er det sket med en tiltagende styrke, fordi flere søger videregående uddannelse og institutionerne er blevet centraliseret. Demografisk set har det desuden haft stor betydning, at en relativt aldrende lokal befolkning har gjort sig gældende og dermed en relativt høj dødelighed, som ikke har kunnet opvejes af et tilsvarende antal fødsler de senere år. Overraskende for mange har en ny undersøgelse vist, at flyttebalancen ikke er så negativ, at 'flugt' kan anvendes som det rette udtryk. Antallet af tilflyttere er således relativt stort, nogle steder tilmed større end antallet af fraflyttere, og der er tendens til en stigende tilflytterkurve, se Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2015). Konjunkturrelle svingninger følges netop af demografiske udsving, bl.a. som følge af arbejde og boligpriser, og den nyeste udvikling i flyttemønstrene kan afspejle de stigende konjunkturer.

Dette understreges af, at andre undersøgelser viser, at relativt mange byboere kunne tænke sig at flytte ud, se f.eks. Capacent/Epinion (2008), YouGov/Momentum (2013), hvilket indikerer, at mange efter endt uddannelse og ved stiftelse af familie m.v. kunne tænke sig at flytte væk fra de større byer. Blandt tilflyttere findes imidlertid også mange ressourcerstærke seniorer, så der samlet set er sket en styrkelse af bl.a. indkomstgrundlaget mange steder, også selv om befolkningstallet falder, se f.eks. Jyllands Posten (2015).

Set i det lange perspektiv er der alligevel sket en befolkningsmæssig forskydning fra land til by. Det forbindes hyppigt med landbrugets udvikling. Landbruget var tidligere omdrejningsfaktoren i landdistrikterne, men strukturudviklingen har bevirket, at det ikke længere er tilfældet, se

f.eks. Ingemann (2008, 2009). Ikke så mange har været opmærksomme på, at de landlige lokalsamfund 'overlevede' pga. den senindustrielle erhvervsudvikling, som indebærer omlokalisering af tidligere bybeliggende fremstillingsfunktioner til tyndere befolkede egne og gav nyt brød på bordet mange steder. Parallelt med det, udvikledes den decentrale velfærdsstat, også med mange nye jobs og en administrativ infrastruktur til følge, som kunne understøtte lokal udvikling (Tanvig, 1995). Mange af både de private og offentlige arbejdspladser fra den periode er faldet bort under de senere års krise, hvor navnlig Strukturreformens markante centralisering af de offentlige arbejdspladser efter 2007 er blevet mærkbar. Alligevel er der mange andre erhverv, som klarer sig godt og mange nye er kommet til. Tilmed lyder budskabet fra mange førende virksomheder i det decentrale Danmark, at der er mangel på (kvalificeret) arbejdskraft, se f.eks. DI (2015). I nogle kredse anses turismen for at være et erhvervmæssigt alternativ. Ydermere har en række nyere forskningsresultater peget på potentialer for helt nye erhvervstyper, der kan drage fordel af de stedlige værdier, og kan basere sig på anvendelse af IT og indgå i globale markedsrelationer, se f.eks. Anderson (2000); McKeever (2014).

At der findes potentialer for udvikling fremfor en ensidig og uafvendelig afvikling bestyrkes af tilstedeværelsen af vilje til udvikling mange steder, især afspejlet i det omfattende foreningsliv, landsbyorganiseringer, ildsjælekulturen, den såkaldte sociale kapital og den store projektaktivitet. Igennem de sidste mange år har det netop kendetegnet bestræbelserne på at sikre 'landdistriktsudvikling', at de er foregået som lokale ildsjæle-projekter med støtte fra fonde og puljer, som f.eks. Landdistriktpuljen og dele af EU's Landdistriktsprogram, herunder LAG-ordningen. Evalueringer og undersøgelser af disse ordninger, se f.eks. Thomsen/Tanvig (2006) har vist, at der typisk har været tale om relativt små, 'bløde' og fragmenterede projekter oftest med udspring i fritidslivet. At de har virket symbolsk, givet energi og skabt sammenhold lokalt, er der til gengæld ikke tvivl om, men deres korrektive effekter strukturelt set har ikke været til stede. Nogle vil i den sammenhæng hævde, at det er et spørgsmål om modning; at der i takt med læring fra projekter vil opstå en større tyngde i og effekt af de lokale projektaktiviteter, se f.eks. Almås (1999).

For at forstå feltet af projektaktiviteter og undersøge, om det kan få større betydning udviklingsmæssigt, er der tidligere gennemført to studier af beslægtet karakter med indeværende udviklingsprojekt. I det første, Tanvig (2012), blev en række lokale projekter, der i mange kredse var anset for at have succes, undersøgt for at finde mulige forklarende faktorer på succes. Her blev det klart, at succes afhænger af evnen til at sikre samarbejde på tværs lokalt, herunder med deltagelse af erhvervslivet, og af evnen til fra lokalt hold at tiltrække og samarbejde med eksterne parter. For at kunne nå dertil havde de succesfulde lokale aktører og deres projekter gennemløbet en organisatorisk proces fra en mobiliserings-

fase, over en modningsfase til en professionaliseringsfase. Det 'normale' for lokalsamfund og deres projekter er at stoppe ved mobiliseringsfasen. I det andet, Tanvig (2014), blev det undersøgt, om lokalsamfunds engagement i udvikling kunne komme til at omfatte skabelse af nye erhverv og undersøge de udfordringer, det måtte indebære. Studiet afslørede en især kulturelt bestemt barriere mellem 'social kapital' og 'entreprenørskab': at drivværket for frivillighed, ildsjæle og foreningslivet i almindelighed skal suppleres i forbindelse med skabelse af erhverv. Sidstnævnte forudsætter en mere langsigtet og strategisk tilgang, end den som ellers præger de lokale initiativer, se også senere. Om end de to studier havde forskelligt fokus peger resultaterne i samme retning, nemlig behov for opbygning af lokal strategisk kapacitet. Hvordan en sådan skal være og mere målrettet kan opbygges blev dog ikke afklaret, og det er herfra dette udviklingsprojekt tager fat.

Formålet

Formålet i udviklingsprojektet har således været at undersøge forudsætningerne for og erfaringerne med opbygning af lokal strategisk kapacitet i udvalgte lokalsamfund. De udvalgte lokalsamfund er: Fur, Gedser, Lundby, Rødding (Salling) og Vestervig. De fem vil blive beskrevet senere, men fælles for dem er, at de hver især var mobiliseret til lokalt udviklingsarbejde før projektets start, i den forstand at der var stor projektaktivitet og erfaring med lokalt samarbejde¹. Det var for ikke først at skulle etablere den grundlæggende platform, som det forudgående projekt (Tanvig, op ref.) havde peget på som nødvendigt for et videre forløb. De var desuden motiveret for at deltage og havde et vist kendskab til hinanden qua deltagelse i dette tidligere projekt. Udvælgelsen af dem blandt andre medvirkende var i øvrigt relativt tilfældigt, og der var f.eks. ikke lagt op til at søge geografisk repræsentativitet for f.eks. at undersøge betydningen af forskellig placering i landet.

I udviklingsprojektet er der søgt især svar på nedenstående hovedspørgsmål:

- Hvad skal kendetegne lokal strategisk kapacitet?
- Hvordan kan de lokale kapaciteter styrkes, så de kan betegnes som strategiske?
- Hvilke udfordringer opstår ved opbygningen af lokal strategisk kapacitet?
- For at nå frem til svarene har repræsentanter fra de fem samfund skullet formulere og etablere:
 - En lokal udviklingsstrategi
 - En organisering, som kan føre strategien ud i livet

¹ Det viste sig, at forudsætningen om mobilisering alligevel ikke holdt i et af de deltagende samfund, se senere.

Medvirkende

De fem deltagende samfund, Fur, Gedser, Lundby, Rødding og Vestervig, har hver været repræsenteret ved en arbejdsgruppe og en tovholder, se bilag 1.

Indledningsvist blev tovholderne kontaktet mhp. deres tilsagn om en betydelig indsats i projektet, som mellemlid mellem den faglige leder og de lokale arbejdsgrupper². I forvejen kendte tovholderne og den faglige leder hinanden fra det tidligere omtalte samarbejdsprojekt. Det var op til tovholderne selv at sammensætte arbejdsgrupperne, hvor det dog blev præciseret fra starten, at grupperne skulle kunne arbejde frit og ikke nødvendigvis skulle repræsentere det bestående system af aktører, f.eks. foreningslivet. Disse grupper blev meget forskellige i størrelse og sammensætning, og en mindre udskiftning har fundet sted grundet jobmæssige forhindringer. I bilag 1 fremgår også den lokale mødeaktivitet.

Table 1. Oversigt over de fælles, centrale aktiviteter

	Formål	Tid	Sted
Workshop 1	Opstart Planlægning Besøg Fur	5.-6. mar. 2013	Fur
Ekskursion	Besøge Lundby	14. nov. 2013	Lundby
Workshop 2	Præcisering af begreber Foreløbige resultater Besøg Gedser	6.-7. mar. 2014	Gedser
Workshop 3	De lokale udviklingsstrategier og planer for organisation Evaluering af foreløbige resultater Besøg Rødding	5.-6. mar. 2015	Rødding
Workshop 4	Forankring af de lokale udviklingsstrategier, organisation og opfølgning Besøg Læsø	6.-8. aug. 2015	Læsø
Konference arrangeret af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter	Tema: Når lokale projekter skal føre til udvikling	6. nov. 2014	Vestervig
Konference arrangeret af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter	Eksempel blandt flere på projekter med strategisk udvikling i centrum	28. maj 2015	Ørbæk

Fremgangsmåde

Projektet har i sin næsten 2 1/2-årige periode været opbygget i fire faser:

- Ideer, begreber og opstart
- Forberedelser af lokale udviklingsstrategier
- Etablering af lokale udviklingsstrategier og forberedelser af organisation
- Evaluering og forankring

² De blev tilbudt et mindre honorar for denne indsats, ligesom en række udgifter forbundet med deres deltagelse blev dækket.



Røddings tovholder i aktion. Foto: Mette Plougmann

Så vidt muligt har deltagerne skullet følge den samme kadence og tidsplan, hvor de mødtes og arbejdede sammen ved fællesarrangementer og i de mellemliggende perioder arbejdede lokalt med de individuelle opgaver efter vejledning og inspiration fra de fælles seancer.

Projektet er netop forløbet med mange udvekslinger undervejs, hvor arrangementerne har fundet sted hos hinanden for at få et godt indblik i hinandens forhold.

Hertil kommer en række møder med tovholderne, ligesom den faglige leder har været på flere besøg i de lokale samfund. Et eksempel på et program for en workshop findes i bilag 2. Programmet for den velbesøgte konference i Vestervig findes i bilag 3, ligesom en oversigt over arbejdsgruppernes råd, inspiration m.v. til hinanden samt nogle af de faglige input fremgår i bilag 4.



Furs tovholder fortæller om arbejdsgruppens overvejelser om organiseringen af Fur Udviklingsråd. Foto: Mette Plougmann

Måling af resultater

Det er processen og resultaterne henimod etablering af lokal strategisk kapacitet, der har været lagt vægt på. Mens det ikke ville give mening at måle konkrete effekter på lokalsamfundenes udvikling f.eks. i form af befolkningsudvikling og slet ikke inden for den relativt korte tidshorisont. Nyere litteratur kan desuden godtgøre, at det ikke er materielle og kvantificerbare faktorer, som kan forklare forskellig lokal udvikling, snarere er det immaterielle og ikke-kvantificerbare faktorer, der kan, se senere.

Ligeledes skal det understreges, at sammenligninger af de fems konkrete præstationer ikke er relevant. De var meget forskellige som udgangspunkt, hvor et styrende hensyn har været, at styrkelsen af det strategiske grundlag skulle respektere de lokale forudsætninger.

I stedet skal de opnåede fælles, overordnede og generelle sammenhænge bag og erfaringer med kapacitetsopbygningen tildeles betydning. Lokalt skal det ikke mindst kunne ses, at deres udviklingskapacitet har udviklet sig i medfør af projektet.

Aktionsforskning

Studiet er foregået efter principperne i aktionsforskning. Det har betydet et tæt og interaktivt forløb og samarbejde mellem forskeren (den faglige leder) og de lokale arbejdsgrupper især repræsenteret ved tovholderne, se senere. Forskeren har fungeret som faglig procesleder og bl.a. introduceret viden eller trukket andre videnpersoner ind samt udfordring og facilitering efter løbende behov, mens de lokale deltagere har arbejdet konkret med opgaven og de løbende, lokale udfordringer. Det konkrete indhold i de lokale strategiske kapaciteter har deltagerne altså selv formuleret og udviklet lokalt, se senere.

Forskeren har fra starten haft et stort kendskab til relevante teorier og praksis, hvor de opnåede empiriske erfaringer undervejs i projektet har dannet grundlag for yderligere teoriudvikling. Mødet mellem empiri og teori har f.eks. inspireret til udvikling af en analysemodel introduceret og anvendt relativt sent i forløbet.

Ved slutningen af projektperioden trådte forskeren sig tilbage for at arbejde og generalisere resultaterne.

Konklusioner og anbefalinger

'Fem viser vejen - fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder' har taget fat i den kendsgerning, at der rundt om i yderområderne er masser af projektaktivitet, men at den omfattende aktivitet ikke tydeligt resulterer i mere udvikling socioøkonomisk set. Hermed menes at projektaktivitet ikke i sig selv kan anses som udtryk for udvikling, men at udvikling skal komme til udtryk gennem forbedringer af lokalsamfundenes erhvervsøkonomi og levevilkår i øvrigt. I dette projekt har en central hypotese været styrende, nemlig at loksamfundene selv skal gå forrest i bestræbelserne på at opnå mere udvikling og for at kunne gøre det – for at komme længere end til den kendte projektaktivitet - skal der opbygges en fornøden lokal strategisk kapacitet. Ved umiddelbar måling af projektets succes skal man derfor se på kapacitetsopbygningen og først på et længere sigt, hvilke målbare effekter der er opnået i forhold til erhvervsøkonomi og levevilkår.

Projektet er gennemført i løbet af en ca. treårig periode, hvor fem udvalgte lokalsamfund har skullet opbygge deres kapacitet i form af dels en udviklingsstrategi og dels en organisering, som kan føre strategien ud i livet. De fem er: Fur, Gedser, Lundby, Rødding og Vestervig, hver især repræsenteret ved en arbejdsgruppe og en tovholder. Desuden har der i perioden skullet udformes rapport (indeværende) og en slags håndbog til særskilt udgivelse.

De fem har arbejdet sammen på tværs, har besøgt, udfordret og inspireret hinanden på en række workshops og en ekskursion, ligesom der undervejs har været afholdt to konferencer om udfordringerne i projektet og med deltagelse af en stor kreds af interesserede fra hele landet.

Projektet har været under faglig ledelse efter principper fra aktionsforskning. Det betyder bl.a., at der har været tale om et tæt samspil og en vekselvirkning mellem teoribaseret og praksisbaseret viden.

Hvad skal kendetegne lokal strategisk kapacitet?

Fra teorier og tidligere projekter er det indkredset, at lokal strategisk kapacitet skal kunne operere i flere krydsfelter:

1. Den skal kunne arbejde for styrkelse af både de menneskelige, fysiske og økonomiske kapitaler, hvor det 'normale' alene er ambitioner om styrkelse af de menneskelige og/eller fysiske
2. Organisatorisk skal den kunne skabe samarbejde mellem repræsentanter fra civilsamfundet, erhvervslivet og myndigheder, hvor det 'normale' er, at civilsamfundet opererer alene

3. Metodisk skal den kunne skabe lokal-global udveksling med særligt henblik på tiltrækning af eksterne ressourcer i form af nye kapaciteter (mennesker, erhverv, viden, magt etc.), hvor det 'normale' er alene have et lokalt fokus (samt tiltrækning af projektmidler)

Hvordan kan den lokale kapacitet styrkes, så den kan blive strategisk?

Denne og tidligere undersøgelser har vist, at opbygningen af en strategisk kapacitet skal foregå i tre faser: en mobiliseringsfase, en modningsfase og en professionaliseringsfase. Strategisk kapacitet kan f.eks. ikke etableres, uden at lokalsamfundet har været igennem en mobiliseringsfase. Det 'normale' er så, at lokalsamfundene ikke kommer længere end til mobiliseringsfasen, hvor de næste to trin forudsætter beherskelse af ovennævnte principper for lokal strategisk kapacitet. Det kræver en forståelse og tilgange, som ikke automatisk er rundet af ildsjælekulturens, foreningslivets eller projektmageriets iboende natur.

En behændig indsættelse af et nyt instrument i det bestående system er en forudsætning, således at det strategiske tilsnit sikres, samtidigt med at de hidtidige lokale dynamikker fastholdes. I projektet er der lagt op til to operationer på niveauer, som skal kunne spille sammen, og med et ledelsesprincip svarende til 'klubledelse' og 'kulturstyring', afspejlet i både udviklingsstrategierne gennem fokus på visioner og mål samt i organisationen af et nyt forum.

Hvilke udfordringer opstår ved opbygningen af lokal strategisk kapacitet?

Den iboende natur i det 'normale' system vil forholde sig skeptisk overfor og evt. modarbejde det nye instrument. Et nyt blik på udviklingsmuligheder og andre indsatsområder kræver ofte nye aktører, som heller ikke er 'hjemmeblinde' og derfor kan få øje på nye udviklingspotentialer. At opnå accept og anerkendelse er en udfordring, og det tager tid at opnå den.

I projektet er disse udfordringer erfaret som:

- Projektet har forudsat et mobiliseret lokalsamfund (et af de fem viste sig reelt ikke at være det)
- Aktørerne har skullet være behændige
- Lokal legitimitet og etablering af en ny-orienteret dynamo kan konflikte
- Tværgående samarbejde med eksterne partnere i samme situation har virket
- At arbejde med strategier har været svært
- Faglig ledelse og en lokal tovholder har været vigtig

- Risikoen for at tage energien ud af ildsjælekulturen og foreningslivet har været til stede
- Forankring af den strategiske kapacitet har krævet modning og taget tid

Nedenfor oplyses anbefalinger til, hvordan ovenstående udfordringer helt eller delvist er lykkedes at overvinde i projektet.

Anbefalinger

- Hvis lokalsamfundet ikke er mobiliseret til lokal udviklingsaktivitet bredt betragtet, skal det først finde sted
- En lokal arbejdsgruppe bestående af håndplukkede personer med særlig interesse i og kompetencer til at formulere en udviklingsstrategi og en ny organisering samtidigt med at være lokalt anerkendte skal sammensættes
- Det er en fordel at inddrage ekstern viden og inspiration, men det er vigtigt at den lokale arbejdsgruppe selv formulerer udviklingsstrategi og finder frem til en organisering for at sikre ejerskab og forankring
- Det er en fordel at samarbejde med andre lokalsamfund i samme situation mhp. sparring og spejling
- Det er vigtigt læring at identificere vision og mål for udviklingsarbejdet i forlængelse af en 'selvanalyse', herunder hvad der skal sikre værdier og fælles retning ('klubledelse' og 'kulturstyring')
- Den model, som projektet har ført til, er velegnet som metodisk redskab, både ift. hvor man står ved start (hvad mangler) og ved vurdering af udviklingsstrategien og organiseringen. Det gælder også, når strategien skal revideres sidenhen
- Juridisk er det en fordel at etablere det nye forum som en almennyttig forening med skærpede vedtægter, som f.eks. tilsikrer a. legitimitet, b. bestyrelsens sammensætning (med bl.a. erhvervsliv og eksterne personer repræsenteret), c. at større økonomiske tiltag eller driftsopgaver bliver organiseret i eget regi f.eks. som et a.m.b.a. og d. understøttelse af samarbejde og spontan projektaktivitet inden for strategiens mål
- Arbejdsgruppen skal tage teten på lokalsamfundets vegne, men også den tid, det tager for efterfølgende at opnå forankring i lokalsamfundet

I de kommende kapitler er såvel metodeovervejelserne, aktiviteterne som de mange erfaringer uddybet.

Begreber og analytisk ramme

At lokal strategisk kapacitet er vigtig, hvad den består af og hvorledes den skal kunne fungere er i det følgende søgt belyst gennem teorier og præcisering af begreber. Her har det været oplagt at starte med nogle af de begreber, som ofte sættes i sammenhæng med 'landdistriktsudvikling', hvordan de som regel bruges, og hvad dette projekt skal kunne berige eller supplere med.

'Landdistrikter' i et rum under forandring

Afgrænsning eller definition af 'landdistrikter' er fortløbende til diskussion og mange opfattelser gør sig gældende. Blandt de mest fremherskende er (se Tanvig, 2008a):

- Landbrugets arealer og landbrugssamfundet (landbrugssektoren)
- Tyndt befolkede områder og afstande til byer (statistikken)
- Landzonen og det åbne land (planlægningen)
- Det modsatte af by og steder med enten idyl (mental opfattelse) og rekreative muligheder eller med forfald (bykultur og medier)
- Ildsjæle, social kapital og projektaktivitet ('landdistriktpolitik' i form af puljer og støtteordninger)

De fire første forståelser har det til fælles, at landdistrikter som territorielt bestemte samfund betragtes ikke tildeles selvstændig udviklingsdynamik. Udviklingen er i stedet bestemt af eksogene kræfter som f.eks. landbrugssektoren, byerne og deres udvikling samt lovgivning. Selv om den femte forståelse – ildsjælene, social kapital og projektaktivitet - er omfattende og udtryk for lokalt bestemt aktivitet, står den i skyggen af de fire andre positioner, fordi de som regel styrer de store økonomiske og politiske beslutninger, mens den sidstnævnte er henvist til de relativt beskedne puljer, fonde og frivillighed.

Overfor står dog nye regionale udviklingsteorier, der i stedet har øje for lokale udviklingsdynamikker, som ikke a priori udelukker 'landdistrikter' som steder for udviklingsdynamik. Her skal nævnes nogle få.

Blandt klassikere er Amin/Thrift (eds.) (1996) og Castells (Castells, 2009), der opfatter sammenhænge mellem globaliseringen og øgning af stedets betydning. Castells påviser f.eks., hvorledes udviklingen foregår i netværk koblet til to forskellige rum: 'spaces of flows' og 'spaces of place'. I det første er der tale om uafgrænsbare (globale) strømme af økonomi og viden, ofte virtuelle. I det andet rum gælder det stederne, hvor materialisering og lokalisering af 'udviklingen' foregår, hvor 'det lokale' altså

får betydning.

Mange har arbejdet videre med disse begreber, f.eks. Johnstone/Lionais (2004) og Heilbrunn (2010), som finder, at evnen til at trække på begge typer netværk er afgørende for udvikling (i lokale iværksætermiljøer). Copus (ed.) (2011) anvender begrebet 'glocalization' for dette potentielle samspil og beskriver det bl.a. som 'the locals' ability to hold down the global'.

Med den optik kan landdistriktsudvikling finde sted som følge af lokalsamfunds egne evner til at agere 'glokalt'. Det antyder samtidigt, at land ikke skal defineres ift. by. Analytisk set giver det større mening at skelne mellem landlige lokalsamfund og andre lokalsamfund, hvor den fysiske ramme især afspejlet i naturen giver den afgørende forskel, men at samfundsmodellen ellers er ens. At praksis ikke gør det uden videre, skyldes de herskende forståelser, jf. ovenstående.

Ved udvælgelsen af de fem deltagende samfund blev der lagt vægt på, at de skulle være aktive lokalsamfund, for om muligt følge trådene fra det ovenstående.

'Projekter' og 'udvikling'

'Projekter' i landdistriktsdiskursen forbindes som regel med udvikling, hvor antallet af projekter indikerer omfanget af udvikling. At dette studium betvivler den automatiske sammenhæng kan bl.a. forklares som i det efterfølgende, hvor der er søgt inspiration i erhvervsøkonomisk litteratur.

Her opfattes projekter som engangsgaver (unikke opgaver) med konkrete mål eller slutresultater og et afgrænset tidsrum, se bl.a. Kousholt (2015). Der er tale om ekstraordinære opgaver i forhold til rutiner og f.eks. at der skal udvikles en ny løsning på et opstået problem. I det hele taget opfattes 'projekter' som noget midlertidigt og andet end det bestående system og dets drift. Tilsvarende beskrives 'projektledelse' som ledelse af en opgaveløsning med en til formålet sammensat bemanning, der har den konkrete udfordring for øje. Når løsningen er fundet, opløses enheden. Succes med et projekt haves, når det er muligt at implementere det i det bestående. Derfor skal projekter også have udspring i kontekster, som de skal indpasses i. På den baggrund kan karakteren af fragmentation i landdistriktsprojekterne, jf. tidligere, forklares med, at de som regel er gennemført spontant og uden udspring og implementering i en lokal kontekst³.

³ En understøttende forklaring kan være, at de fleste relevante fondes og puljers succes- og evalueringskriterier alene søger og måler resultater på de enkelte projekter og ikke på deres sammenhæng til eller virkninger i en kontekst.

Begrebet 'udvikling' er ikke entydigt og forskellige typer mål anvendes. Se f.eks. Martinussen (1997). Groft set kan der skelnes mellem:

- Fokus på vækst målt som f.eks. udviklingen i befolkningstal og økonomi
- Fokus på dynamik og udvikling, der er relativt og vanskeligere at kvantificere

De to slags mål udelukker ikke hinanden, men fokus er forskellig. I grove træk er det navnlig den første slags, som anvendes ved statistiske redegørelser for udviklingen i de danske landdistrikter. Her er centrale parametre befolkningstal og afstande, se f. eks. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (op ref.) Det andet mål dækker nærmere over processer, hvor kompetencer og aktørsiden træder mere frem, svarende til dette projekts ambitioner.

At det i sidste ende må handle om en kombination lægger bl.a. Terluin/Post (2000); Svenden/Sørensen (2007) op til, når de redegør for, at tilstedeværelsen af håndgribelige faktorer (tangible), typisk hentet fra den økonomiske teori, ikke kan bruges til at forklare forskellig lokal udvikling. Forklaringer skal snarere søges i de såkaldt ikke-håndgribelige faktorer (intangible), så som hvorledes sociale og kulturelle faktorer spiller ind på udnyttelse eller udvikling af den håndgribelige kapital.

Udviklingsstrategier og 'local governance'

Når man mange steder har taget initiativ til at formulere såkaldte lokale udviklingsstrategier eller – udviklingsplaner (LUP'er), som de ofte benævnes⁴, se f.eks. Tanvig (2008b) kan det ses som et udtryk for en erkendelse af et behov for en kontekst for projektaktiviteter. Til gengæld kan begrebet 'plan' diskuteres, idet en sådan normalt beskriver et detaljeret resultat, mens en strategi viser mål for udviklingen, hvordan de søges nået og derfor også er procesorienteret.

Denne sondring kan afspejle et skift fra en styringsform, hvor et dertil indrettet system lægger planer og politik ('government') for samfundets udvikling til en styringsform, hvor der er tale om inddragelse, samarbejde og processer ('local governance'), se f.eks. OECD (2006); Sørensen/Torfig (2005).

Disse sammenhænge er i dette projekt omsat til, at deltagerne skulle udforme en kombineret udviklingsstrategi med en organisering til formålet.

⁴ Ikke at forveksle med de juridisk bindende lokalplaner, som kommunerne skal stå for.

Aktører og lokal strategisk kapacitet

Førende forskere inden for kollaborativ (fysisk) planlægning fremhæver betydningen af 'institutionel kapacitet', se f.eks. Healey (2004); Healey et al. (2003). 'Institutionel kapacitet' beskrives som tre typer egenskaber, der skal gøre sig gældende: Tilstedeværelse af videnressourcer (intellektuel kapital, lokal og ekspert viden), Relationelle ressourcer (tillid og social forståelse opbygget gennem interaktion) samt Mobiliseringsevne (evne til at agere kollektivt). På flere måder kan der drages paralleller til Tanvig (2012, op ref.), som desuden beskriver en trinvis kapacitetsopbygning med mobiliseringsevnen som det første trin. En forskel er desuden, at evnerne primært skal opbygges i lokalsamfundet, og at 'styringen' er lagt i hænderne på eller taget af de lokale samfund, hvor den kollaborative tilgang⁵ ikke ser det sådan. Her bliver det derfor afgørende, om lokalsamfundene kan og vil bygges op kapacitetsmæssigt, og ikke alene bestige trin 1 men også trin 2 og 3 op til det strategiske niveau.

Altovervejende kan aktørerne i de landlige lokalsamfund betegnes som ildsjæle, foreningslivet og 'frivillighed', der også kan kædes sammen med det omfattende projektmageri. Et kendetegn ved de mange aktiviteters form og indhold kan rummes i begrebet 'hverdagsmageri', jf. Sørensen/Bang (1999) – at det handler om spontane her- og- nu funktioner eller aktiviteter, som knytter sig til de involveredes hverdagsliv, og at rollerne ikke er mere forpligtende, end at man kan trække sig ud uden videre.

Det historisk kendte foreningsliv i de danske landdistrikter har været betragtet som et stort aktiv og har fortsat en stor betydning til trods for spådomme om det modsatte, se f.eks. Cevea (2013). Til gengæld har det ændret karakter over tid, se bl.a. Torpe (2000). Førhen havde det især til formål at socialisere og virke fællesskabsfremmende eller sikre fælles behov og interesser, ikke mindst kendt gennem andelsbevægelsen. I dag præges det i videre udstrækning af individuelle interesser og deltagelse, f.eks. i regi af idrætsforeninger. Karakteristisk for de fleste foreninger er også, at de er målrettet et enkeltformål, f.eks. idræt, drift af vandværk, boligforening eller en erhvervsgren. Når det handler om at sikre lokalsamfundets udvikling bredt set, sker det som regel i regi af f.eks. borgerforeninger med særlig opmærksomhed overfor kultur- og fritidsliv. I takt med øget centralisering og omlægninger i velfærdsstaten er inddragelse af frivilligt arbejde og 'medborgerskab', jf. Torpe (op ref.) blevet omfattende. Mange nye foreninger er blevet dannet som et organisatorisk led i dette frivillige arbejde og som en samarbejdspartner med f.eks. kommunerne. Opgavevaretagelsen finder navnlig sted inden for områder, der har en social tilknytning som f.eks. omsorgsarbejde⁶.

⁵ Ofte er kommunen en central aktør.

⁶ Man kan vælge at betragte det som en 'huludfyldning' i forhold til et vacuum og de funktioner, der ellers ville være henhøre under velfærdsstaten eller i privatsfæren.

Den lokale involvering handler med andre ord navnlig om kulturelle og sociale forhold. I fortegnelser over støttede lokale projekter i medfør af fonde og puljer, f.eks. via LAG-ordningen, fremgår det desuden, at fysiske og lokale forskønnelsesprojekter hyppigt er i centrum, se bl.a. Udvalget for Landdistrikter og Øer (2014).

I opbygningen af en lokal strategisk kapacitet skal denne 'natur' i lokalt udviklingsarbejde tages i ed og opfattes som en stedlig ressource. Denne 'natur' vil spontant reagere imod øget strategisk orientering af udviklingsarbejdet pga. modstridende horisonter og logikker⁷. Ved opbygningen af den strategiske kapacitet er der altså også behov for en et nyt, brobyggende led.

Det er i realiteten den samme udfordring, som moderne ledere skal kunne favne i forhold til kompetente medarbejdere, hvis motivation er drevet af selvledelse. Et værktøj kan her findes i litteraturen om ledelse, se f.eks. Pedersen/Kristensen (2013); Rasmussen (2005). De peger på sikring af fælles mål og brug af symbolisme snarere end at dirigere efter en fastlagt detailplan (topdown). Rasmussen sammenligner det med 'klubledelse', hvor kulturelle og sociale rammer, f.eks. gennem fælles mottoer, animerer og binder de mange, aktive individuelle udøvere sammen uden at dirigere dem hver især.

I litteratur om regionaludvikling findes tilsvarende belæg, hvor mange finder 'institutional thickness', således en tæthed af kultur, fælles værdier og normer som afgørende for positiv lokal udvikling, se f.eks. Amin/Thrift (op ref.)⁸.

At der kan opbygges en strategisk kapacitet uden at ødelægge de spontane energier i regi af hverdagsmageri i forbindelse med lokalt udviklingsarbejde, har Bang/Hansen (2005) vist. I lighed med Rasmussens (op ref.) 'klubledelse' arbejder de med begrebet 'kulturstyring' i forståelsen 'styring via opstilling af fælles mål og værdier' og de opfatter, at aktører og aktioner befinder sig på forskellige, samarbejdende niveauer.

Med inspiration fra det ovenstående vil udviklingen af lokal strategisk kapacitet skulle give plads for mindst to niveauers samspil: 1. det strategiske ('klubledelsen' og 'kulturstyringen') og 2. det konkrete og projektorienterede, hvor ildsjælene, de enkelte foreninger og de frivillige i det hele taget er hovedaktøren.

⁷ Den formodning er bestyrket af erfaringer fra ØSE-projektet, hvor såkaldt social kapital ikke nemt kunne udvikles til socialt entreprenørskab i erhvervmæssig forstand pga. traditioner og holdninger, se Tanvig (2014).

⁸ Terluin/Post (eds.) (op ref.); Sørensen/Svendsen (op ref.) når de konkluderer, at immaterielle faktorer rummer forklaringen på forskellig lokal udvikling snarere end de almindelige vækstfaktorer fra økonomisk teori.

Lokal strategisk kapacitet og udvikling i et økonomisk, globalt handlingsrum

Det gab som skal udfyldes eller bygges bro over mellem de teoretiske potentialer for lokal strategisk udvikling og den fremherskende praksis kan beskrives i to dimensioner: 1. en rolle/funktion og 2. et rumligt⁹ i den forstand, at 'land' har fået nye muligheder, jf. tidligere.

Den *rollemæssige funktion* kan iagttages i forbindelse med velfærdsstatens opbygning. I den klassiske velfærdsstatsmodel er rollerne beskrevet som en trekant med en arbejdsdeling mellem civilsamfundet, markedet og staten, se f.eks. Greve (2008). Afhængigt af ideologi lægges vægten i øvrigt forskelligt på hvilke af hjørnerne, der har størst betydning¹⁰.

I den hidtidige landdistriktsdiskurs har det civile samfund særligt gjort sig gældende, understøttet af en landdistriktspolitik (staten), der stort set har overdraget udviklingsopgaven til det civile samfund og understøttet dette gennem puljer og fonde til projektmageriet, med det store kulturelle og sociale islæt i aktiviteterne til følge. Landbrugets afkobling er foregået i markedstrekanten, hvor sektoren nærmere er integreret i et internationalt fødevarekompleks, mere eller mindre understøttet af landbrugspolitikken (staten), se f.eks. Ingemann (op ref.).

Lokal strategisk kapacitet vil til gengæld skulle operere i krydset mellem de tre hjørner, om end det på forhånd må vurderes, at markedshjørnet vil skulle fyldes ud med nye erhvervsøkonomier.

Det kan illustreres som i figur 1.

Den anden dimension, *den rumlige*, hænger sammen med behovet for at kunne skabe udvikling i et 'glokalt' perspektiv, jf. tidligere, og således indgå i netværk med de store globale (eksogene) kræfter, typisk økonomi og viden, og sikre materialisering og lokalisering (i lokalsamfundet).

I litteraturen findes et oplæg til, hvordan den dimension aktiveres i et samspil mellem aktiveringen af den første dimension, se Ray (1999a; 1999b; 2006).

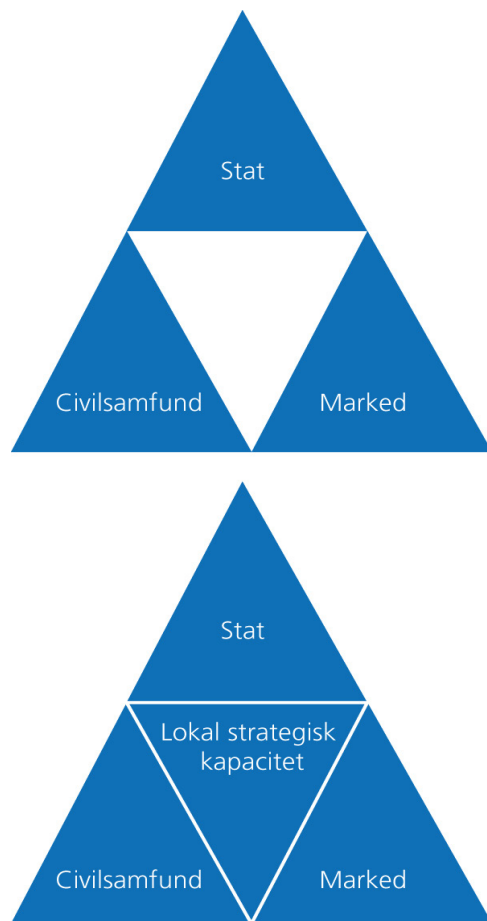
Han beskriver lokalsamfund som sammensat af forskellige lokale kapitaler: fysiske, økonomiske, humane, sociale og kulturelle¹¹, og deres samspil¹². Pointen er, at dette samspil ikke alene skal kunne fungere endogent, men der skal også kunne udveksles med de ellers eksogent opererende kræfter, for at der kan ske udvikling af økonomisk og strukturel

⁹ Healey et al. (op ref.) har ikke arbejdet med den rumlige dimension.

¹⁰ I realiteten har idealmodellen næppe været fuldt praktiseret.

¹¹ Ved at skærpe det, kan tilføjes en politisk kapital som udtryk for evnen til at bringe kapitalerne i spil.

¹² I lighed med Terluin/Post (eds.) (op ref.); Sørensen/Svendsen (op ref.)



Figur 1. Velfærdsstats-trekanten og lokal strategisk kapacitet

betydning. Når Ray betegner det for 'neo' endogent skyldes det netop, at han fortsat finder den endogene kraft for afgørende, men at den ikke er tilstrækkelig i et udviklingsperspektiv, hvilket mange 'landdistriktsforkæmpere' ellers har anset den for i mange år. Han finder det nødvendigt, at den endogene kraft skal kunne koble til det eksogene.

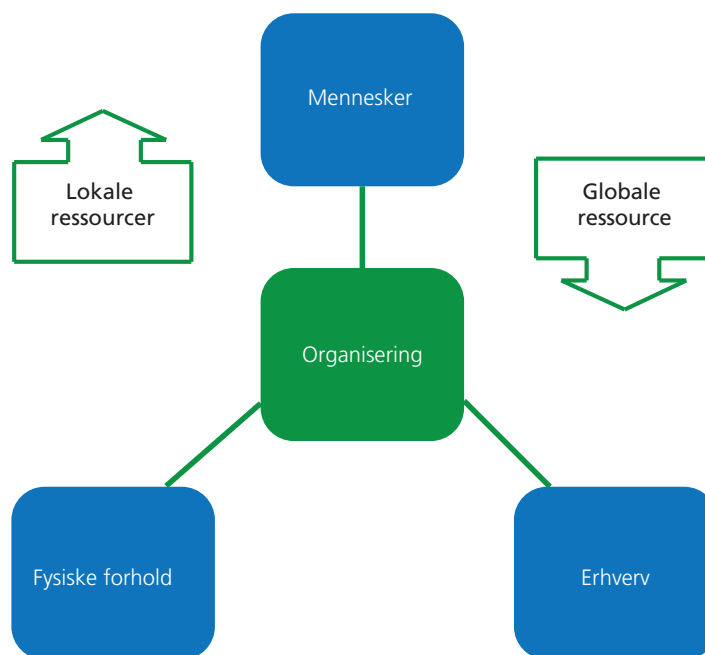
Shucksmith (2010) anerkender tilsvarende den neo-endogene models styrke med den tilføjelse ift. Ray, at den forudsætter en lokal strategisk kapacitet, der både kan samle og agere på tværs af de lokale kapitaler og som kan koble det lokale ('place') og det globale ('space').

Den neo-endogene udviklingsmodel i praksis

I den efterfølgende analyse af de fem deltagende lokalsamfund og deres etablering af lokal strategisk kapacitet er trådene samlet og operationaliseret i en model særligt inspireret af Ray (op ref.).

Et lokalsamfund kan forenkles til at bestå af tre typer lokale kapitaler eller grundstrukturer:

- Menneskene – i teorierne ovenfor benævnt som human, social og kulturel kapital. Her er det særligt demografi, kompetencer, 'miljø', samarbejde og kultur, herunder foreningslivet, der findes væsentligt.



Figur 2. Udfoldet lokal strategisk kapacitet

- Erhverv – i teorierne ovenfor benævnt som økonomisk kapital. I denne analyse hæftes opmærksomhed ved det lokale erhvervsliv, lokal beskæftigelse og lokaløkonomiske forhold i øvrigt, f.eks. private og offentlige services.
- Fysiske forhold – i teorierne svarende til fysisk kapital. Her tænkes f.eks. på landskab, natur, det byggede miljø og infrastrukturer.

De tre danner ressourcebasen (strukturerne), som den lokale strategiske kapacitet skal favne og styrke. Den kapacitet vil komme til udtryk organisatorisk, hvilket f.eks. betyder en tværgående repræsentation og samarbejde, hvor også f.eks. markedet via erhvervslivet er involveret.

Forudsætningen for en udfoldet lokal strategisk kapacitet er, at lokalsamfundet opbygger lokale-globale relationer og bruger dem i udviklingsarbejdet (det neo-endogene perspektiv). Her er der tale om udadgående relationer og ressourcer, der f.eks. kan være i form af markedsføring og branding. Ikke mindst skal der være tale om indadgående relationer i form af målrettet indsats for tiltrækning af nye ressourcer til lokalsamfundet, inddragelse og direkte medvirken af eksterne ressourcer i det lokale virke. Det kan handle om målrettet tiltrækning af resourcepersoner, erhverv, viden, magt og myndighed¹³.

En udfoldet lokal strategisk kapacitet skal involvere:

- Målrettede indsats til fremme af alle tre lokale kapitaler, vist som streger

¹³ Tiltrækning af enkeltprojekter (midler) anses til gengæld ikke for afgørende i denne sammenhæng, jf. tidligere.

- Både lokale og globale relationer, vist som pile med streger som omrids
- En organisering til formålet, vist som midterfeltet.

Instrumentet til at sikre 'klubledelsen', 'kulturstyringen' og samarbejdet mellem de forskellige parter og niveauer er den udviklingsstrategi, som deltagerne skal formulere.

Der kunne tegnes en cirkel udenom modellen til illustration af loksamfundets geografiske udstrækning, som i øvrigt kan være forskellig fra område til område. I nogle tilfælde er der f.eks. oplagte geografiske grænser som omkring de små øer, mens grænserne i andre tilfælde kan være mere flydende og f.eks. afhænge af historiske og kulturelle forhold eller følelse af tilhørsforhold. I dette projekt er der ikke behov for en knivskarp, geografisk afgrænsning og var det tilfældet, ville de gamle sognegrænser sikkert give størst mening. Det er de deltagende lokalsamfunds egne opfattelser af deres geografiske udstrækning, som er relevant.

Modellen skal i øvrigt læses sådan, at den lokale strategiske kapacitet i princippet skal trække ligeligt og på tværs af de lokale kapitaler og de lokale-globale relationer vist med grønne streger, når der er tale om en fuldt udfoldet kapacitet. Dette kan modificeres, hvor der siden desuden arbejdes med forskellige farver, afhængigt af tyngder og prioriteringer i forbindelse med udviklingsarbejdet.

Endeligt illustrerer modellen, at lokal strategisk kapacitet ikke vil kunne opbygges og fungere uden indlejring i den lokale kontekst f.eks. som følge af en umiddelbar beslutning eller politik 'fra oven'. Tilsvarende viser den, at forekomsten af lokale kapitaler ikke i sig selv skaber udvikling og kapacitet til at skabe en sådan, men kræver aktører og aktioner til formålet.

Lokal kapacitet i de fem lokalsamfund ved projektets start

I dette kapitel gives en kortfattet beskrivelse af de fem lokalsamfund og status for deres kapacitet ved projektets start (2013/14). Hvordan styrkelse af den strategiske kapacitet er blevet styrket fremgår i det efterfølgende kapitel.

Kildematerialet udgøres af en forudgående undersøgelse¹⁴, mange møder og besøg, løbende kontakt samt baggrundsnotater fra arbejdsgrupperne fra de fem lokalsamfund.

Sammenskrivningen er undervejs afstemt med de lokale tovholdere/arbejdsgrupper¹⁵. Af to årsager er det vigtigt:

1. Tilgængelig, relevant empiri på det pågældende analyseniveau er ellers sparsom, og mange af de afgørende faktorer kan ikke identificeres og vægtes uden lokal indsigt
2. Analysen skal først og fremmest rumme den lokale selvforståelse og være et lokalt arbejdsgrundlag

Det centrale er altså at finde det kapacitetsniveau, man anser sig selv for at befinde sig på lokalt for på den baggrund at indkredse, hvad der kan styrkes.



Arbejdsgrupperne på besøg i Lundby. Foto: Marianne Reinhardt

¹⁴ Tanvig (op ref.)

¹⁵ Tilsvarende har gjort sig gældende ved tilblivelsen af det kommende kapitel.

Her tages udgangspunkt i modellen for en udfoldet lokal strategisk kapacitet, jf. forrige kapitel. Først fremhæves særtræk ved lokalområdet generelt set, hvorefter de tre forskellige lokale kapitaler belyses som de lokale strukturelle forudsætninger, og dem der i sidste instans skulle blive påvirket¹⁶.

- Mennesker
- Erhverv
- Fysiske forhold

Siden afdækkes den lokale kapacitet på det aktuelle niveau i form af:

- Organisering/aktører (strukturelt) og de respektive aktioner af relevans for lokalsamfundets udvikling
- Linjerne til de forskellige kapitaler bestemt af, hvorledes de er beskrevet og vægtet i den lokale indsats for udvikling

For at vise i hvor stor udstrækning det neo-endogene princip gør sig gældende – altså i hvor høj grad der findes samspil mellem det lokale/endogene og globale/eksogene - vises desuden:

- Pilene med udadgående retning (endogent princip) og med indadgående retning (neo-endogent princip)

I analysen af de fem deltagende lokalsamfund nedenfor vil linjerne/omridsene få forskellige farver, som derved også viser konturerne af potentialer for styrket indsats.

Furs udviklingskapacitet¹⁷

Fur ligger naturskønt i Limfjorden med kort tids sejlads til fastlandet, og derfra med en mindre transporttid til tættere befolkede egne som f.eks. Skive. Naturen og miljøet på øen trækker mange til, hvilket bl.a. også indebærer en stor endagsturisme og sæsonbeboelse.

Mennesker

Øen er helårsbeboet af 788 personer (1. januar 2015) med en tendens til befolkningsmæssig tilbagegang. Tilbagegangen skyldes især, at der er færre fødte end døde, mens der til gengæld er konstateret perioder med en større tilflytning end fraflytning, jf. Bertelsen (2012)¹⁸

Generelt vurderes befolkningen som ressourcestærk, hvor mange investerer kræfter i det omfattende foreningsliv og lokal aktivitet. De mange turister giver ligeledes liv på øen, og det er i øvrigt mange af dem, der vælger at blive nye helårsbeboere, jf. Bertelsen (op ref.).

¹⁶ Som tidligere bemærket ligger det på den anden side af projektets perspektiv.

¹⁷ Se www.furnyt.dk/4.

¹⁸ Det er den tendens, som nu viser sig mange andre steder, jf. tidligere.

Tabel 2. Indbyggere i Fur Sogn pr. 1. januar 2007-2014 (pr. 1. januar)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
899	872	865	856	855	842	826	809	788

Kilde: Statistikbanken.dk

Erhverv

I forhold til små samfund i øvrigt findes mange arbejdspladser med større ind- end udpendling til følge på Fur. Øens nok mest kendte virksomhed er Fur Bryghus, men molerindvindingen og -produktionen er fortsat øens hovederhverv, selv om antallet af beskæftigede er lavere end tidligere, og om få årtier er de tilgængelige råstofressourcer dog opbrugt og indvindingen vil ophøre. (Kendte virksomheder er Damolin og Skamol.)

Desuden findes mange småerhverv, bl.a. håndværkere, vognmænd, kunsthåndværkere, spise- og overnatningssteder.

Blandt private og offentlige services kan nævnes¹⁹:

Dagligvarebutik og en række specialbutikker, herunder gårdbutikker

Campungplads, to lejrskoler og et naturcenter

Ejendomshandler

Forsamlingshus

Fur Børnehus med vuggestue og børnehave

Fur Friskole – etableret for nylig efter lukning af Fur Skole

Fur Ældrecenter

Lægehus på fastlandet

Kirke med præstembede



Fur fra oven. Foto: Fursund Turistforening.

¹⁹ Flere services relaterer sig til især 'mennesker', men alle services er placeret under 'erhverv', fordi de har beskæftigelse og lokaløkonomisk betydning til fælles.

Muserum Salling
Ungdomsklub

Fysiske forhold

Landskabet, naturen, udsigtsstederne ud over Limfjorden og især moler- og fossilforekomsterne er unikke. Det understreges også af tilstedeværelsen af det lokale museum med bl.a. en omfattende samling af fossiler. På øen findes ligeledes mange muligheder for friluftsliv f.eks. med vandrestier og cykelruter samt rig mulighed for sejlads bl.a. i forbindelse med øens lystbådehavn. Ophold i det lokale miljø med små bysamfund og sommerhuse er i sig selv anset som en attraktion.

Aktører og aktioner til fordel for lokalsamfundets udvikling

For mange år siden tog erhvervsfolk på Fur initiativ til at udarbejde af en udviklingsplan (Fur 2020) og etablering af Fur Udviklingselskab ApS. Udviklingselskabet fik gennemført forprojektering af et par store projekter, uden at de dog blev realiseret. Senere overtog Udviklingselskabet øens campingplads og er nu ejer og driftsherre for denne. Alle selskabets ressourcer er nu lagt i denne opgave²⁰.

Fur Sogneforening har ellers tidligere været den primære aktør med en bestyrelse sammensat af lokale borgere. Den tager løbende emner op i forbindelse med kommunale sager og har været en slags social og kulturel aktør i lokalsamfundet. Sogneforeningen er repræsenteret i Skive Kommunes Ø-udvalg og Sammenslutningen af Danske Småøer.

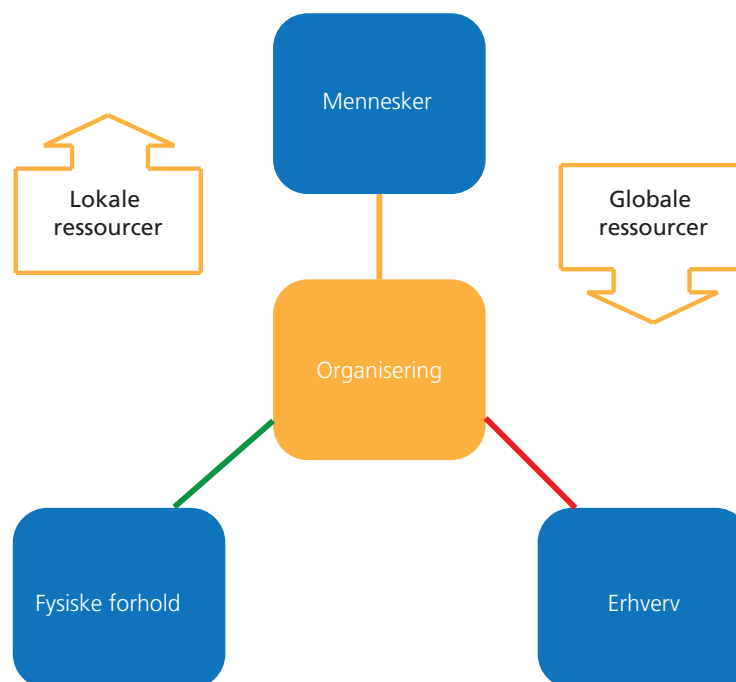
Relevante, aktuelle lokale aktører i dette projekt er desuden repræsentanter fra Fur Kunst.dk, Fursund Turistforening og Foreningen Fur brand samt Fuur Sparekasses Fonde, der kan støtte forskellige almennyttige udviklingsformål på Fur. Sparekassens fonde har desuden kunnet honorere en erhvervskonsulent.

Fortrinsvis udspringer udviklingsaktiviteterne ad hoc med mange forskellige lokale personer, grupper eller de mange foreninger som initiativtagere. Der foreligger altså ikke en fælles udviklingsstrategi eller lignende. I langt de fleste projekter trækkes på projektmidler udefra.

I et enkelt tilfælde, Innovation Fur som handler om introduktion af energi- og miljøvenlig teknologi, er initiativet og driften taget af eksterne parter, primært Energi Midt.

Umiddelbart giver ovenstående anledning til nedenstående model for Fur.

²⁰ Dette signalerer, at store driftsopgaver kan svække en organisations udviklingskapacitet.



Figur 3. Furs kapacitet- ved starten

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Når Furs lokale strategiske kapacitet ikke kan betragtes som udfoldet – hvor alle streger og midterfeltet skulle have været markeret med grønt - skyldes det fravær af et strategisk grundlag eller en organisering med det formål offensivt at udvikle Fur strategisk set. Det relativt svage strategiske fundament afspejles desuden ved en svag erhvervsdeltagelse og et svagt erhvervsfokus i udviklingsarbejdet.

Det er således karakteristisk på Fur, at der tages mange enkeltinitiativer og især ift. 'fysiske forhold'. Her kan nævnes: Fur Ø-arena (mødested og legeplads), bådelaugets klubhus, udbygning af Fur Camping, et cykelsafari-koncept, et udsigtsstedsprojekt ved Knudeklinten (Realdania-midler), forarbejde til et Unesco-Verdensarvsprojekt samt forarbejde til en havneudvidelse. I lidt mindre grad stiles mod indsats til fordel for resourcebasen 'mennesker', hvor der især kan fremhæves sikring af et lægehus på fastlandet og etablering af en friskole samt et børnehus.

En række aktiviteter er udadrettede, f.eks. repræsentation i eksterne fora, museets formidling, FurNyt og ikke mindst Branding Fur, se Bertelsen m.fl. (2013). Dele af Branding Fur, nemlig dem der har handlet om offensive tiltag ift. tiltrækning af især turister som nye bosiddende, kan betragtes som indsats for tiltrækning af nye ressourcer udefra²¹.

²¹ Nogle ville formentlig anse Innovation Fur for at tilhøre pilboksen med indadgående tiltag. Da Innovation Fur dog ikke har været formuleret og drevet fra lokalt hold og heller ikke tydeligt forankret i øens udviklingsarbejde i øvrigt, er det ikke blevet registreret sådan i denne analyse. I skrivende stund har initiativtagerne til Innovation Fur desuden valgt at flytte aktiviteterne fra Fur til fastlandet.

Gedserområdets udviklingskapacitet²²

I dette projekt har det handlet om selve Gedser og Gedser-området, som er Danmarks sydligste område med en stor natur og et miljø samt en historie præget af at være en central transportforbindelse mellem Skandinavien og Tyskland og resten af Europa. Byen har haft en storhedstid, hvilket en del af bygningsmassen vidner om, men mange funktioner og arbejdspladser er forsvundet. En af de kendte bygninger er stationsbygningen, som indgik i TV serien Matador. Reaktivering af byen og dens ressourcer har imidlertid været på dagsordenen i flere år, især hjulpet frem af Guldborgsund Kommune, og flere store initiativer ser fortsat dagens lys.



Gedser er præget af færgeforbindelsen. Foto: Marianne Reinhardt

Mennesker

I Gedser-området boede ca. 1.100 personer pr. 1. januar 2015, og kurven er som de fleste steder faldende. Mange bosiddende tilhører det såkaldte grå guld, hvorimellem mange er tilflyttere, som har trukket sig tilbage hertil på grund af den særlige natur og miljøet. Et større sommerhusområdes beboere tæller med i denne karakteristik. Som mange andre steder findes et relativt omfattende foreningsliv, men typisk med hvert sit genstandsområde for øje, se senere. Pga. beliggenheden og færgeoverfarten findes en del endagsturisme.

Tabel 3. Indbyggere i Gedesby Sogn 2007-2012 (inkl. Gedser til 2011) og Gedser Sogn 2011-2015 (pr. 1. januar)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gedesby Sogn	1.263	1.265	1.235	1.214	308	310	300	310	311
Gedser Sogn					874	856	849	796	794
I alt	1.263	1.265	1.235	1.214	1.182	1.166	1.149	1.106	1.105

Kilde: Statistikbanken.dk

²² Se i øvrigt <http://gedser.nu>, <http://gedser.net> og <http://www.gedserbylaug.dk>.

Erhverv

Byens erhvervsliv er skrumpet betydeligt over årene. Den altdominerende arbejdsplads i dag er Scandlines med flere end 200 ansatte, hvoraf en stor del af de ansatte i øvrigt er indpendlere. Desuden findes et mindre antal småvirksomheder og erhverv indenfor forskellige brancher, dog typisk håndværk og transport. Enkelte spise- og overnatningssteder (med lav kapacitet) forefindes ligeledes.

Blandt private og offentlige services kan derudover nævnes:

Dagligvarebutik (med bankfunktion samt apotekerfunktion)

Bageri og enkelte specialbutikker

Bosted for handicappede med cafe

Hotel

Daginstitution og dagpleje

Plejhjemsboliger

Idræts- og medborgerhus

Formidlingshus for natur, geologi og kunst

Redningsstation

Lodsstation

Kirke

Fysiske forhold

Naturen byder på mange aktiver bl.a. for folk med interesse i fugleliv. Faciliteter som f.eks. stor lystbådehavn, feriecenter, naturcampingplads, fuglestation og naturskole gør sig gældende. I området findes desuden flere besøgsmaal som f.eks. et geomuseum, en renoveret remise, en mølle med en række aktiviteter samt et formidlingshus med natur, geologi og kunsthistorie i fokus (i en renoveret forsvarsbygning på Gedser Odde). Renoveringen af Gedser kommer desuden fysisk til udtryk ved, at Scandlines bygger om og ud og at byen som sådan nogle steder har fået et ansigtsløft og gjort mere attraktiv for bosætning.

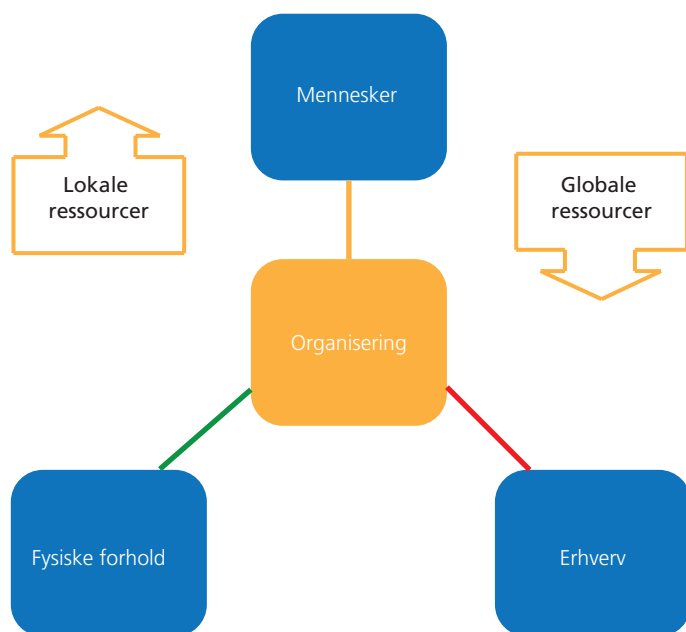
Aktører og aktioner til fordel for lokalsamfundets udvikling

I dette projekts sammenhæng har særligt Gedser Bylaug relevans. Bylauget er stiftet som en forening, hvis formål ”er gennem ansøgninger til kommune, stat, fonde og private at fremme interessen for foreningens hjemsted. Endvidere aktivt selv at udvirke og udvikle ideer, der kan gavn hjemstedet. Foreningen kan indgå samarbejde med foreninger, der har lignende formål. Arbejdsgrupper kan nedsættes efter behov”, jf. §3 i foreningens vedtægter (se www.gedserbylaug.dk). Mange af de mange lokale aktiviteter forgår ofte i selvstændigt regi, også typisk i foreningsregi.

En betydelig indsats udspringer fra Guldborgsund Kommunes side, idet der herfra i flere år har været tilknyttet personale til udarbejdelse og implementering af forskellige, større strategier og programmer, f.eks. et områdefornyelsesprogram og en helhedsplan²³. Med tiden er der opbygget et tæt og relativt formaliseret samarbejde mellem kommunen, foreningerne og ildsjælene i Gedserområdet bl.a. med resultat i en række projekter. Kommunen medvirker fortsat i projektudvikling og er central part ved nye tiltag, f.eks. i etablering af et turismefremmende samarbejde med Rostock²⁴.

Umiddelbart giver ovenstående anledning til nedenstående model for Gedser:

Figur 4. Gedserområdet kapacitet – ved starten



Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

En stor indsats til fremme af Gedsers udvikling er gjort i forhold til det fysiske felt, hvor der f.eks. kan opføres: revitalisering af Gedser Remise og kørsel med veteranfog, Det Sorte Geomuseum (fossil- og stenudstilling), arbejdet med Gedesby Mølle, et nyanlagt torv, sansehave, aktivitetsområde omkring en sti, et nyt idræt- og medborgerhus har erstattet en almindelig idrætshal, moderniseret færgehavn/terminalbygning og formidlingshuset kan opføres.

²³ Se f.eks. <http://Gedser.nu>

²⁴ Efter de involveredes udsagn har det været nødvendigt, at kommunen tog den strategiske rolle, men at det har været i tæt samarbejde med de lokale og ud fra en forståelse af, at der gradvist skulle ske en lokal mobilisering. Som et led i mobiliseringen er der i øvrigt udviklet og givet støtte til mange mindre, synlige og 'hurtigt' virkende projekter fra bl.a. LAG-ordningen.

Den gule linje til mennesker fås pga. en række sociale og kulturelle arrangementer, hvor flere af foreningerne og Bylauget har stået bag. Ikke mindst er samarbejdet om omdannelse af en centralt beliggende bygning til kulturelt og social samlingssted (Toldcafeen) tillagt vægt.

Til gengæld er sporene af erhvervsrettet indsats mere utydelige.

Gedser-samfundet har tidligere medvirket i et samarbejdsprojekt om at belyse de lokale potentialer og der findes nye eksempler på lokalt markedsføringsmateriale, der omfatter mere end PR for et enkelt projekt, jf. de respektive hjemmesider. Derfor er 'lokale ressourcer ud' tildelt den gule farve.

Omridset af 'globale ressourcer ind' er ligeledes gul, fordi der har været det relativt tætte samarbejde mellem lokalsamfund og Guldborgsund Kommune om udviklingsarbejdet.

Når den lokale kapacitet heller ikke i Gedser er fuldt udfoldet skyldes det endvidere, at indsatserne ikke tydeligt er forankret i en udviklingsstrategi og organisatorisk og på en måde, så f.eks. også den erhvervsrettede vinkel var tilstedeværende. Samarbejdet lokalt-globalt til fordel for Gedsers udvikling kunne tilsvarende være mere markant, f.eks. gennem en målrettet tiltrækning af nye ressourcepersoner og erhverv.

Lundbys udviklingskapacitet²⁵

Lundby er en lille stationsby beliggende mellem Vordingborg, Næstved og Præstø. Fra at have været en levende stationsby med mange funktioner bærer den i dag mere præg af at være et pendlersamfund. Et af Lundbys særkender er i øvrigt, at Gøngenhøvdingen Svend Poulsen boede i byen i en periode. Man anvender hans brand i forskellige sammenhænge, f.eks. i forbindelse med det årlige Gøngemarked.



Fra et Gøngemarked. Foto: Jens Hallqvist

Mennesker

I Lundby sogn boede 1.069 mennesker pr. 1. januar i 2015. Befolkningstallet har været faldende men de seneste par år er det steget. Relativt mange ældre og relativt mange i den erhvervsaktive alder præger sammensætningen, hvor hovedparten af de erhvervsaktive pendler efter arbejde i København eller andre større byer i nærheden. Tilstedeværelsen af ganske mange foreninger, herunder idrætsforeninger, vidner om en forholdsvis stor fælles aktivitet i fritiden.

Tabel 4. Indbyggere i Lundby Sogn pr. 1. januar 2007-2015 (pr. 1. januar)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.089	1.087	1.083	1.092	1.065	1.064	1.031	1.045	1.069

Kilde: Statistikbanken

Erhverv

Mange virksomheder med mange beskæftigede inden for forskellige brancher har gjort sig gældende i det lokale samfund. Desuden har bl.a. en landbrugsskole eksisteret. Tilbage er der nu et antal liberale erhverv

²⁵ Se også <http://www.syvsogne.dk>

og hjemmearbejdspladser, et lille teglværk, enkelte håndværkere, vognmand, autoværksted o.l. samt et pizzeria og en delvist åben café. En betydelig juletræsproduktion på en herregård i byens udkant kommer visuelt til udtryk, ligesom en større efterskole giver et antal arbejdspladser.

Blandt private og offentlige services kan nævnes:

Dagligvarebutik og nogle mindre specialbutikker

Lægehus

Apoteksudsalg

Bibliotek (selvbetjent)

Kirke

Skole

Efterskole

Børnehave og dagpleje

Fysiske forhold

Præget af den gamle stationsby gør sig fortsat gældende i form af en forholdsvis intakt hovedgade arkitektonisk set, men Lundby er præget af jernbanen, som skærer sig midt igennem byen. I nærheden findes natur og attraktive besøgsmaal, mens byen i sig selv er præget af, at mange gader og funktioner bærer Gøngenhøvdningens navn eller navne fra det miljø. En lille park i udkanten af byen bruges f.eks. til det årlige Gøngemarked, mens idrætsfaciliteter og et medborgerhus er andre aktiver i lokalsamfundet.

Aktører og aktioner til fordel for lokalsamfundets udvikling

Flere foreninger og organisationer har deltaget i lokalsamfundets udvikling, f.eks. Foreningen Svend Gønge og kredsen omkring Medborgerhuset, ligesom Lundby har sin egen borgerforening og er repræsenteret i 7-sognes Erhvervsforum og har givet navn til Lundby Lokalråd, som tilsvarende Erhvervsforum dækker flere sogne.

Selvom der derfor synes at være en tæthed af aktører, er det kendetegnende, at de arbejder med hvert sit formål, og at ingen har til formål direkte at styrke Lundbys udvikling sammenhængende og strategisk set. Ganske vist har man fra Vordingborg Kommunes side givet mulighed for, at Lokalrådet kunne udarbejde en lokal udviklingsplan. Udviklingsplanen²⁶ handler da heller ikke tydeligt om Lundbys udvikling i et strategisk perspektiv, snarere om Lokalrådets bud til kommunens politik og om mulige projekter dér såvel som i de øvrige sogne^{27, 28}.

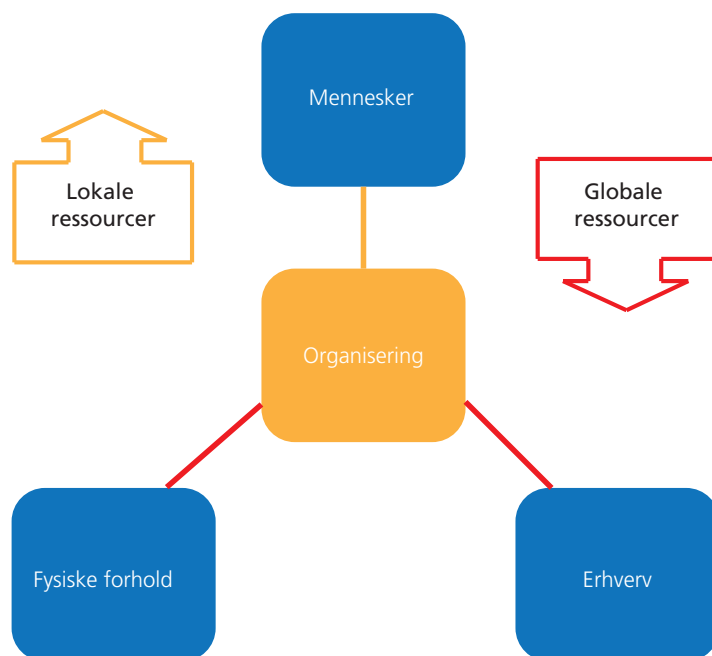
²⁶ Se også <http://www.syvsogne.dk>

²⁷ En central person i Lokalrådet og arbejdet med LUP'en er efterfølgende fraflyttet.

²⁸ Lokale kilder har anført, at det er vanskeligt, når den skal omfatte flere sogne, og at der ikke har været et tilstrækkeligt lokalt samarbejde om udviklingsplanens tilblivelse.

En afmattet interesse for at deltage i flere af de lokale foreningers virke er oplevet i den seneste periode, hvor der til gengæld for få år siden fandt en stor oprustning sted, bl.a. for at markere sig i forhold til den nye stor-kommune.

Samlet set kan Lundbys kapacitet vises som figur 5.



Figur 5. Lundbys kapacitet – ved starten

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Lundby har i udgangspunktet en række aktører, der arbejder med forskellige aspekter i lokalsamfundet. Flere af dem har ikke selve Lundby som centrum men dækker et større områdes interesser – ”de syv sogne”.

Hvis modellen skulle tegnes for den tidligere periode, ville linjen til ’fysiske forhold’ have været trukket op med grønt og ikke som nu fremstå med det relativt svage præg. Det var f.eks. sikring af fortsat stoppested for toget samt overtagelse og omdannelse af tidligere kro til medborgerhus og dermed en fysisk ramme for mange sociale og kulturelle aktiviteter, der kunne give det udslag. Når linjen til ’mennesker’ er tildelt lidt mere styrke, skyldes det aktiviteterne i forbindelse med Foreningen Svend Gønge, Gøngemarkedet og de mange lokale involverede. Havde analysen medtaget de tidligere gøremål, ville den kunne have været grønt optrukket. Det var dengang ’Liv i Lundby’- mottoet satte skub i meget og mange. Den samlende kraft bag mottoet eksisterer ikke længere²⁹. Hovedet på sømmet blev bl.a. slået, da videreføring af Medborgerhuset

²⁹ Den blev søgt revitaliseret via deltagelse i dette projekt.

blev et kritisk anliggende³⁰, det dengang etableret nyhedsmedie³¹ måtte lukke og en nystartet socialøkonomisk virksomhed – Snaphane-caféen med en lille butik – også måtte lukke. Samtidigt er mange funktioner forsvundet fra Lundby, og det har vist sig vanskeligt at mobilisere de lokale kræfter, som man kunne tidligere.

Når 'lokale ressourcer ud' er vist med gult beror det på den store indsats i forhold til de årlige Gøngemarkeder, der skaber opmærksomhed, og at Gønge Foreningen samarbejder med svenske og tyske Gønge-miljøer. Men indsatsen er relativt isoleret og valg af farve kan diskuteres. Denne indsats har heller ikke haft en sådan styrke, at den også har fået en indadgående effekt af betydning.

Den lokale strategiske kapacitet er altså ikke udfoldet, idet aktiviteterne ikke afspejler et strategisk grundlag og der er mangler organisatorisk set.

³⁰ En tidligere bestyrelse valgte at forlade opgaven, men der er siden etableret en ny bestyrelse.

³¹ 4750 Avisen.

Røddings udviklingskapacitet³²

Tæt på Limfjorden ligger Rødding med Spøttrup Borg i byens udkant. Området har en lang historie bag sig og har været et centralt sted på egnen. I en årrække var byen også centrum for møbelproduktion i landet, men selv om der fortsat findes en del beskæftigelse, har byens position været truet og lokalt har man frygtet, at Skive ville suge ressourcerne til sig og efterlade Rødding som soveby. Den trussel har i stedet animeret til en stor lokal foretagsomhed.



Rødding (og Spøttrup Borg). Foto: Mette Plougmann

Mennesker

Befolkningsudviklingen har som mange andre steder været præget af en tilbagegang, men de lokale deltagere fremhæver, at der samtidigt er sket en vis tilflytning af børnefamilier. Den 1. januar 2015 boede ca. 1480 personer i sognet, og mange sommerhusgæster findes i nærheden.

Der eksisterer et omfattende foreningsliv og lokal aktivitet med mange fællesarrangementer til fordel for alle befolkningsgrupper, f.eks. omkring projektet 'Rødding – æblets by'. Til forskel fra i de foregående lokalsamfund har der i Røddings udviklingsaktiviteter været en erhvervsmæssig repræsentation i de lokale aktiviteter.

Tabel 5. Indbyggere i Rødding Sogn 2007-2015 (pr. 1. januar)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.554	1.584	1.579	1.580	1.551	1.553	1.483	1.483	1.442

Kilde: Statistikbanken.dk

³² Se <http://www.roddingby.dk>

Erhverv

Selvom også Rødding har mistet mange erhverv inden for de 'gamle' brancher, idet de landbrugsafledte erhverv, teglværker og flere af de store møbelvirksomheder er lukket, byder lokalområdet alligevel på relativt mange erhverv og arbejdspladser. Det kommer til udtryk ved en stor indpendling. Således er der opgjort ni fremstillingsvirksomheder, hvoraf tre indenfor møbelproduktion, et betydeligt antal håndværksvirksomheder og mange butikker. Det er desuden indtrykket, at en tendens til tilflytning af såkaldt kreative iværksættere gør sig gældende.

På listen over private og offentlige services i øvrigt findes:

Dagligvare- og en række specialbutikker

2 pengeinstitutter

6 spisesteder

Læge

3 frisører

Folkeskole

Friskole

Børnehave (off.)

Børnehave (priv.)

Ungdomsskole/klub

Ældrecenter

Kirke

Fysiske forhold

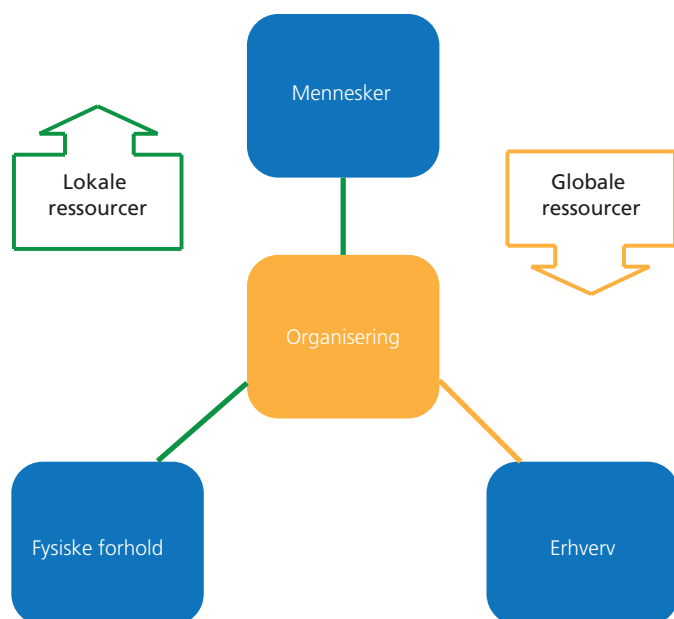
Rødding bærer præg af at være en velholdt og levende landsby med flere forskellige slags mødesteder. I udkanten findes som tidligere nævnt flere store attraktioner, hvor særligt Spøttrup Borg markerer sig, ligesom landskabet og nærheden til Limfjorden gør sit til det attraktive præg.

Aktører og aktioner til fordel for lokalsamfundets udvikling

Siden man i lokalsamfundet besluttede sig for at sikre den lokale udvikling, er der opbygget et omfattende netværk af aktører bl.a. i form af foreninger. Her findes typer svarende til dem, vi finder i de andre lokalsamfund, f.eks. mange idrætsforeninger og en borgerforening og der er mange enkeltinitiativer og -projekter. Men der er også tale om typer af organiseringer med et mere strategisk og erhvervsorienteret tilsnit. På projektniveau er der f.eks. etableret særlige organiseringer, herunder omkring æbleprojektet med dets mange forgreninger samt en fondsdannelse og en kreds af aktører omkring studeproduktion/naturpleje, ligesom en kreds af 'oplevelsesentreprenører' har forberedt et brand inspireret af Spøttrup Borg, nemlig 'Spøttrup-cirklen'.

Karakteristisk for lokalsamfundets foretagsomhed har været, at man har etableret en strategisk virkende paraply kaldet 'Rødding 2020'. Paraplyen er i sig selv en forening, hvis medlemmer stort set er alle de andre foreninger. Den har fungeret som en overbygning, medvirket i fundraising, og repræsenteret samfundet, bl.a. overfor Skive Kommune. De mange konkrete aktiviteter er til gengæld foregået i selvstændige regi³³.

Når man ser på aktørkredsen før projektets start³⁴ og dens gøremål kan det beskrives som i nedenstående model.



Figur 6. Røddings kapacitet – ved starten

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Røddings lokale kapacitet er omtrent fuldt udbygget. Den grønne linje til 'mennesker' fås pga. de mange og omfattende sociale og kulturelle aktiviteter, der ud over æbleprojektet f.eks. har omfattet betydelige aktiviteter med udsping i Spøttrup Kulturhal og fitnesscenter samt Rødding Forsamlingshus. De erhvervsrettede tiltag fra flere sider har desuden, som det eneste sted blandt de fem deltagende samfund, ført til en gul linje til den erhvervsmæssige ressourcebase. Den grønne linje til 'fysiske forhold' er bl.a. begrundet med etableringen af de betydningsfulde mødesteder i og omkring byen.

Tilsvarende gives der en grøn markering ved den udadgående indsats, særligt i forbindelse med æbleprojektet og en betydelig markedsføring i øvrigt. Samarbejdet med Skive Kommune om den tidligere udviklings-

³³ Spontant har Rødding således den niveaudeling, som de indledende teorier har peget på et behov for.

³⁴ Umiddelbart efter projektets start blev Borgergade 18 ApS etableret. Det har opkøbt en central bygning i byen og driver et kontorhotel med iværksætterfaciliteter, kunstudstilling og mødested, kaldet Bizz*Art. Se senere.

strategi, bl.a. i forbindelse med midler til områdefornyelse, samt en målrettet kampagne om tiltrækning af børnefamilier bevirker, at linjen omkring tiltrækning af ressourcer udefra er markeret med gult.

Idet 'Rødning 2020' som kapacitet gennem sit formulerede formål og organisering først og fremmest har rettet sin opmærksomhed mod 'mennesker' og 'fysiske forhold' og ikke eksplicit og organisatorisk også har haft fokus den erhvervsmæssige dimension, kan der ikke gives en grøn men gul farve ifm. organisering. Det erhvervsmæssige islæt er således fremkommet spontant og er kun indirekte repræsenteret. En repræsentation af f.eks. eksterne resourcepersoner i udviklingsarbejdet har heller ikke gjort sig gældende.

Vestervigs udviklingskapacitet³⁵

Mellem Limfjorden, Vesterhavet og Nationalpark Thy ligger Vestervig. Det er en gammel embedsby med traditionsrige bygninger og en historie, der kan føres tilbage til middelalderen. Byen har fungeret som en klosterby, og landets største landsbykirke ligger her. Vestervig har dog ikke kunnet holde den position i nyere tid og har været præget af forfald i mange år, mens den nu står ved et muligt vendepunkt.



Her er en af de rådne tænder fjernet i forbindelse med byfornyelsen. Foto: Otto Lægaard

Mennesker

Tilbagegang i befolkningstallet har fundet sted, men ligesom i flere af de øvrige deltagende lokalsamfund er der samtidigt sket en tilflytning af børnefamilier, hvorfor befolkningens sammensætning er ved at ændre sig. I 2015 boede 1.405 mennesker i Vestervig Sogn pr. 1. januar. I området findes desuden en del sommerhusbebyggelse og turisme.

Tabel 6. Indbyggere i Vestervig Sogn 1. januar 2007-2015

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.588	1.570	1.554	1.527	1.494	1.486	1.461	1.419	1.405

Kilde: Statistikbanken.dk

Erhverv

Da Vestervig i nyere tid kunne betegnes som en betydningsfuld by, var den centrum for et omgivende landbrugssamfund og rummede mange afledte erhverv samt en mængde private og offentlige services, institutioner m.v. i byen. Der var f.eks. også et sygehus og et tinghus i byen. En udtynding i både offentlige og private arbejdspladser har dog været mærkbar i de senere år, f.eks. er der siden 1970 forsvundet ca. tredive butikker

³⁵ Se www.vestervig-by.dk.

og håndværksvirksomheder. Mange af byens erhvervsaktive drager i stedet til arbejde i Hurup og Thisted.

Skole og børneinstitutioner hører til blandt tilbageværende offentlige arbejdspladser. Foruden et antal landmænd og mere almindelige håndværksvirksomheder o.l. findes der i den private sektor nu en vinduesfabrik, en kommunikationsvirksomhed, musikbooking, tre små gallerier, et spise- og overnatningssted, en B&B, foderstofforretning, forsikringsmægler, køreskole, solcenter, vognmand, tankstation samt hjemmearbejdspladser.

På listen over private og offentlige services i øvrigt findes:

Dagligvareforretning og genbrugsbutik
Pengeautomat
Lægehus og tandlæge
Vuggestue
Børnehave
Fritidshjem
Aktivitetscenter/hal med mange faciliteter
Plejhjem
Boligselskab
Kirke og sognehus
Kirkemusikskole
Udstillingsfaciliteter (Thinghuset)
Forsamlingshus
Flygtningecenter

Fysiske forhold

Byen er præget af en attraktiv natur og mange naturoplevelser udenfor byporten, f.eks. Vesterhavet, Limfjorden og Nationalpark Thy. Landskabet og naturen gør sig dog også gældende i selve byen, hvor der i forbindelse med byforskønnelse etableres grønne miljøer, herunder en lille park og flere mødesteder i det frie. Samtidigt har byens borgere gennem synliggørelse af fortidsminder og det gamle Thinghus, en gammel mølle samt Thinghuskroen tilstræbt at gøre byen attraktiv at bo i.

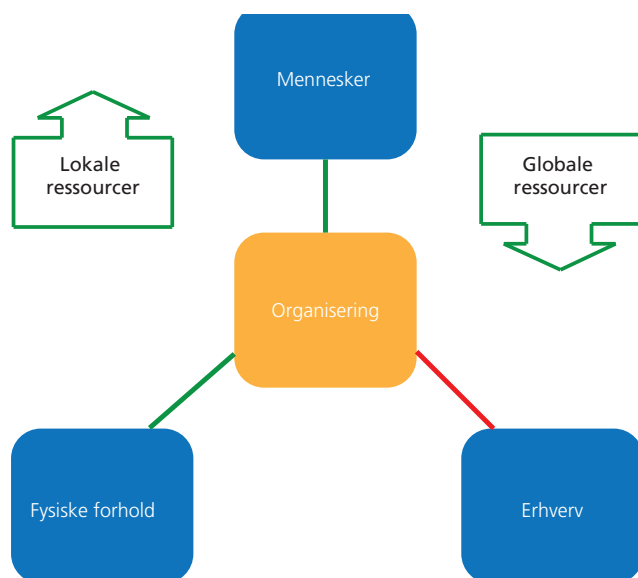
Aktører og aktioner til fordel for lokalsamfundets udvikling

Det fysiske og sociale forfald fik lokale borgere til at tage initiativ til den omfattende indsats for fornyelse af området, bl.a. i regi af Vestervig Håndværker- og Borgerforening. Men særligt har opnåelse af adgang til nationale midler til områdefornyelse samt midler fra Realdania via et samarbejde med Thisted Kommune kunnet omsætte ideerne til virkelig-

hed. Som et organisatorisk led i dette blev Vestervig Byfornyelse ApS oprettet. Det har siden været omdrejningspunktet for flere store og økonomisk tunge udviklingsprojekter, f.eks. Mulighedernes Hus, der er et nyt hus med lejemål til erhvervsvirksomheder og med plads til et mødested arkitektonisk indpasset i byens hovedgade.

Byens store foretagsomhed har hvilet på mange forskellige aktører og ført til mange andre gøremål end ovennævnte. En særlig opmærksomhed overfor sikring af mødesteder og sociale/kulturelle aktiviteter har været til stede, f. eks. i forbindelse med byens aktivitetshus/hal, forsamlingshuset og kroen, underbygget af mange projekter og arbejdsgrupper med forskellige emner og gøremål i de sammenhænge. Typisk er de uformelt organiseret som undergrupper under Håndværker- og Borgerforeningen.

Modellen for Vestervigs strategiske kapacitet kan vises som i figur 7.



Figur 7. Vestervigs kapacitet – ved starten

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Den lokale indsats til fordel for 'fysiske forhold' og sikringen af byens sociale og kulturelle sammenhængskraft gennem mange initiativer til fordel for 'mennesker' har ført til de grønne markeringer. Indsatsen til fordel for 'erhverv' er mere sparsom, hvor arbejdet med etableringen af Mulighedernes Hus dog peger i en ny retning³⁶.

Tilsvarende kan byfornyelsesindsatsen siges at have haft tydelig adresse også til omverdenens opfattelse af Vestervig, hvor man lokalt har haft en stor medieforståelse og opnået at få Vestervig 'på landkortet'. Pilen

³⁶ I første omgang er initiativet af fysisk karakter, idet man f.eks. ikke har sat det i sammenhæng med en aktiv erhvervsstrategi.

'Lokale ressourcer ud' er følgelig tildelt en stor tyngde. Det omfattende samarbejde med Thisted Kommune og de eksterne bevillingsgivere om byfornyelsen, herunder udarbejdelsen af strategier og det planmæssige grundlag for samme, har bevirket, at tiltrækning af 'globale ressourcer' ligeledes er tildelt stor vægt.

Alligevel er der ligesom i Rødding ikke en repræsentation af f.eks. eksterne resourcepersoner i det lokale udviklingsarbejde, eller på anden måde en målrettet inddragelse af globalt forekommende ressourcer i det lokale eksterne virke³⁷. Samfundet og dets udviklingsaktiviteter er ikke overbevisende indrettet efter principperne for lokal strategisk kapacitet, bl.a. findes der ikke en tydelig organisering af og til samme, vist med gult. Som i de fleste andre lokalsamfund er man organiseret til stor projektkapacitet til fordel især for 'mennesker' og den særlige byfornyelsesorganisering især til fordel for 'fysiske forhold'.

Sammenfatning

De fem samfund var i udgangspunktet forskellige. Rødding og Vestervig var tættere på at have etableret en lokal strategisk kapacitet end de øvrige, men også her kunne man iagttage flg.:

- Tilstedeværelse af stor projektfrodighed og aktivitet (i Lundby mindre end tidligere)
- Aktiviteterne sigtede navnlig på styrkelse af de fysiske og menneskelige ressourcer og i mindre grad på de erhvervmæssige
- Relationer til omverdenen (det 'glokale' virke) var sporadiske og handlede især om synliggørelse, mens tiltrækning af ressourcer udefra (neo-endogent) var mere sporadisk
- De havde ikke udformet udviklingsstrategier³⁸ som grundlag for den lokale indsats
- De var ikke organiseret til formålet (Rødding dog tæt på)

I det følgende kapitel vil det fremgå, hvorledes deltagerne har taget handsken op og de opnåede resultater i forhold til opbygning af den strategiske kapacitet.

³⁷ Bortset fra støttemidler.

³⁸ Efter projektets forstand. I Gedser, Rødding og Vestervig var der udformet forskellige planer bl.a. i forbindelse med tiltrækning af midler til områdefornyelse, hvor de respektive kommuner har spillet en central rolle i formuleringen.

Udviklingen af lokal strategisk kapacitet i de fem lokalsamfund

I dette kapitel analyseres resultaterne af arbejdet med at opbygge lokal strategisk kapacitet i de fem samfund, hvor hver arbejdsgruppe har skullet formulere en udviklingsstrategi samt forberede eller etablere en organisering, som kan føre strategien ud i livet. Som tidligere beskrevet har der undervejs været tale om en omfattende proces både lokalt og fælles.

Analysen er bygget op om modellen, som er forklaret i det foregående kapitel. Arbejdsgrupperne har dog ikke fra starten haft modellen som en styrende disposition for arbejdet med deres strategier og forslag til organisering, idet de har skullet finde deres egne, konkrete løsninger. Først sent i forløbet blev modellen færdigudviklet bl.a. efter inspiration fra de lokale bidrag, således ved workshop 3, hvor den blev introduceret for deltagerne for at undersøge dens forklaringskraft og anvendelighed.



Forslagene til udviklingsstrategier drøftes på workshop i Rødding. Foto: Mette Plougmann

Udviklingen af strategisk kapacitet på Fur

På Fur har en større gruppe sammensat af folk fra øens forenings- og erhvervsliv holdt mange møder i projektperioden, se bilag 1. En del af møderne har handlet om at nå til en fælles forståelse af opgaven, hvor man har været særligt opmærksom på at etablere en organisering, der kan arbejde mere strategisk, end de eksisterende foreninger og aktører er

indrettet til. Da gruppen har fundet det vigtigt, at den kommende strategiske organisering, Fur Udviklingsråd³⁹, skal færdigformulere udviklingsstrategien for at sikre ejerskab, har den valgt at lægge et udkast til strategi frem som et overdragelsesdokument. Følgelig er det dette og organiseringen af den nye aktør, der refereres til i det følgende, se Arbejdsgruppen på Fur (2015).



Fur Bryghus. Foto: Knud Peder Jensen, FurNyt

Udviklingsstrategien

Visionen *'Fur – mulighedernes ø for aktive mennesker'* bygger på tiltrækning af ny viden og nye samarbejdsrelationer med omdrejningspunkt i Furs særlige kvaliteter: Naturen, kunsten og kulturen. Målet er at tiltrække ressourcestærke borgere og styrke erhvervsudviklingen, herunder turismen, som kombinerede tiltag.

I strategien udpeges tre indsatsområder med hver sine sæt af handlinger og projekter, som desuden skal tænkes sammen på tværs:

Branding af Fur som bosætterø (tiltrækning af ressourcestærke personer og potentielle iværksættere)

- Øens hjemmeside skal opgraderes
- Publikationen 'Flyt til Fur – og få tid til mere' skal revideres
- Uddannelseslegatet skal markedsføres yderligere
- Der skal etableres en vidensbaseret dialog med medierne
- Samarbejdet med ejendomshandlere (viden om tilflytning og faktorer) skal styrkes

³⁹ Etableret ved en stiftende generalforsamling d. 15. juni 2015.

Videreudvikling af iværksættermiljø (facilitere nye iværksættere og understøtte udviklingen i eksisterende virksomheder)

- En øget synlighed skal ske af: muligheder for ø-støtte, lokal fundraiser, mentorkorps, Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter, de kreative miljøer på Fur, værdier inden for kunst, kultur og fritid
- Der skal etableres kurser og andre aktiviteter til fordel for nye typer iværksættere, herunder nye tilflyttere, og virksomheder (med inspiration udefra)
- Fur Væksthus skal indrettes med gæstejlighed samt møde- og kursusfaciliteter for nye typer iværksættere
- En målrettet, offensiv markedsføring over for landets højere læreanstalter og udvalgte miljøer skal sættes ind mhp. at tiltrække kreative og innovative iværksættere samt kvalificeret arbejdskraft
- Der skal etableres et fremtidsværksted for inviterede kunstnere, iværksættere, studerende og turister. Formålet er at give forslag til, hvordan fjorden, naturen og moleret kan bruges til nye aktiviteter, produkter og virksomheder
- Udvikling af kvalitetsturisme og erhvervsturisme gennem fortællingen om Fur skal styrkes

Fur som forsøgsområde og modelsamfund (samarbejde med videns- og udviklingsmiljøer om forsøgs- og pilotprojekter, hvor øens geografiske og forsyningsmæssige afgrænsning gør den ideel som forsøgsområde og udstillingsvindue, bl.a. inspireret af Branding Fur, Innovation Fur og indeværende projekt)

- Relevante indsatsområder, samarbejdsparter på universitetsniveau og puljer skal indkredses og opsøges
- Sommerhusejere med faglige ressourcer skal opsøges og inddrages
- Deltagelse i netværk med beslægtede lokalsamfund skal fortsætte og styrkes mhp. sparring og spejling
- Udmøntningen af Skive Byråds udpegning af Fur som ”Kulturmiljøområde, pilotområde, oplevelsesklynge og en lokal udviklingsplan, samt deltagelse i kommunens udformning af strategier, politikker og planer” skal fremmes

Organiseringen

Arbejdsgruppen har indstillet til og gennemført etableringen af et 'Fur Udviklingsråd'. Det skal tage afsæt i Furs tradition for samarbejde på kryds og tværs og bygge bro til kommunale, regionale og nationale samarbejdsparter. Brobygningen mellem det lokale og eksterne skal sætte gang i en udnyttelse af Furs særlige forudsætninger. Fur Udviklingsråd skal have de faglige kvalifikationer til at kunne påtage sig rollen som brobygger og være stedet, hvor der tænkes helhedsorienteret og langsigtet. Se bilag 5.

Rådets funktioner og sammensætning

Rådet er etableret som en almennyttig forening med en bestyrelse på syv medlemmer, hvor de fire er valgt på en stiftende generalforsamling til sikring af lokal forankring. De fire har efterfølgende udpeget tre personer. Ved sammensætningen har det været et hensyn, at såvel lokale som eksterne ressourcepersoner, herunder fra erhvervslivet, skulle være repræsenteret. Rådet kan nedsætte arbejdsgrupper og vil tilknytte personer fra videnmiljøer.

Rådet er/skal:

- Organiseret til at virke for en strategisk orienteret udvikling på Fur
- Nyskabende, inspirerende og igangsættende, hvor driftsopgaver og f.eks. større erhvervstiltag skal lægges ud i eget regi
- Aktiv ved at tage selvstændige initiativer på tværs og samtidigt understøtte det bestående
- Aktiv ifm. sikring af solid lokal forankring og borgerinddragelse
- En løbende informationskilde vedr. sit arbejde på FurNyt.dk

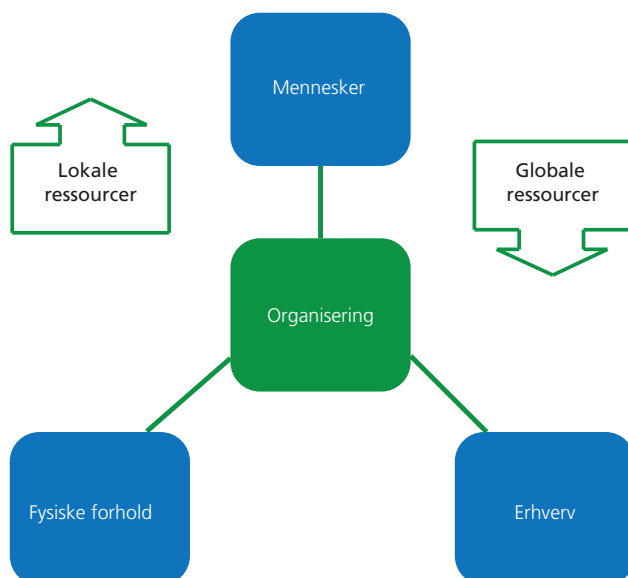
Rådets økonomi og drift

- Driften af selve Rådet er baseret på, at fonde på Fur har indskudt en startkapital
- Rådet skal generere lokale og eksterne projekttilskud og kan forestå projektledelse, såfremt opgaverne ikke er overdraget til andet regi

Modellen - udviklingsstrategien og organiseringen på Fur

Som udgangspunkt må det forventes, at alt det som i forvejen findes og er i spil på Fur vil fortsætte, og at udviklingsstrategien samt Fur Udviklingsråd er en udbygning.

Den foreliggende strategi og organiseringen kan lede til flg. model:



Figur 8. Furs strategiske kapacitet - efter projektet

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Udviklingsstrategien tilstræber at styrke alle tre lokale kapitaler og ift. tidligere aktivitet indgår en erhvervsmæssig dimension af betydning, således iværksættertemaet.

Ift. situationen ved projektets start er der fortsat lagt megen vægt på både udad- og indadgående relationer og ressourcer. Særligt de indadgående er øget, ikke alene gennem tiltrækning af nye borgere men også gennem tiltrækning af erhvervsinitiativer og -aktører samt nye samarbejdsrelationer, f.eks. som skitseret i temaet om modelsamfund.

Tiltrækning af ressourcer udefra afspejles ligeledes i sammensætningen af Fur Udviklingsråd, der både er sammensat af lokale og udefrakommende resourcepersoner herunder fra erhvervslivet. I det hele taget giver dets formelle og funktionelle beskrivelse anledning til at se det som den organisatoriske brik, der har manglet hidtil.

Udviklingen af strategisk kapacitet i Gedserområdet

I Gedser er der i en længere periode taget mange store og mobiliserende initiativer og en stor projektfrodsighed gør sig gældende. Som på Fur har arbejdsgruppen i Gedser været relativt stor og holdt mange møder, hvor det i den første tid også her handlede om at finde en rød tråd til en lokal udviklingsstrategi og en strategisk organisering. Nedenfor trækkes centrale oplysninger ud af den foreliggende udviklingsstrategi inkl. beslutninger om organisering (Arbejdsgruppen i Gedser, 2015).



Gedser lidt fra oven. Foto: Guldborgsund Kommune

Udviklingsstrategien

Den udviklingsstrategi, gruppens arbejde har resulteret i, bærer overskriften 'Gedser – fra overfartsby til turistby'. I stedet for mest at fungere og opleves som transportkorridor skal der arbejdes for øget turisme, hvor forbindelsen til og samarbejdet med Rostock-Warnemünde og dermed Nordtyskland, skal udnyttes mere offensivt. Turisterne skal tiltrækkes af områdets kulturattraktioner og oplevelser baseret på områdets natur og geologi samt byen som helhed. Et underliggende hensyn er således dels at ændre Gedserns image og synliggøre områdets kvaliteter "Gedser er langt skønnere end sit rygte" og dels at skabe basis for mere erhvervsudvikling gennem turismen.

I strategien peges på en række indsatsområder, f.eks.:

- PR-fremstød i sær rettet mod Rostock-Warnemünde og det øvrige Nordtyskland
- Udvikling af tiltag for endags- og flerdagsturister, f.eks. tema- og pakketure, også til fordel for nye turisterhverv og f.eks. attraktive cafeer, cykeludlejning, gode overnatningsmuligheder, dagligvareforsyning samt andre lokale services

- Etablering af positivt brand på baggrund af gode oplevelser gennem en række kanaler
- Skabe muligheder for iværksættere, især målrettet turisterhverv
- Arbejde med udfyldning af 'Bykilen'⁴⁰ bl.a. ny bygning til Det sorte Geomuseum i sammenhæng med Remisen⁴¹
- Udvikling eller 'benyttelse' af kulturhistorien i relation til meldecentral og observationspost ved Gedser Odde samt marinestationen (bygning anvendes nu som formidlingshus)
- Fortsat formidling af kulturhistorien gennem f.eks. Gedesby Mølle, Gedser Vandtårn og det ovennævnte museum samt remisen
- Fortsat udvikling af markante events a la Fyrfestival, udstillinger, veterantogture, naturdage på fuglestationen, musik etc.

Organiseringen

Arbejdsgruppen anbefaler en forberedende fase 1, før en fase 2 med en øget erhvervsorientering og en selvstændig juridisk/økonomisk enhed kan etableres. Fase 1 skal bygge videre på det eksisterende fundament, som fortrinsvis er foreningsstrukturen.

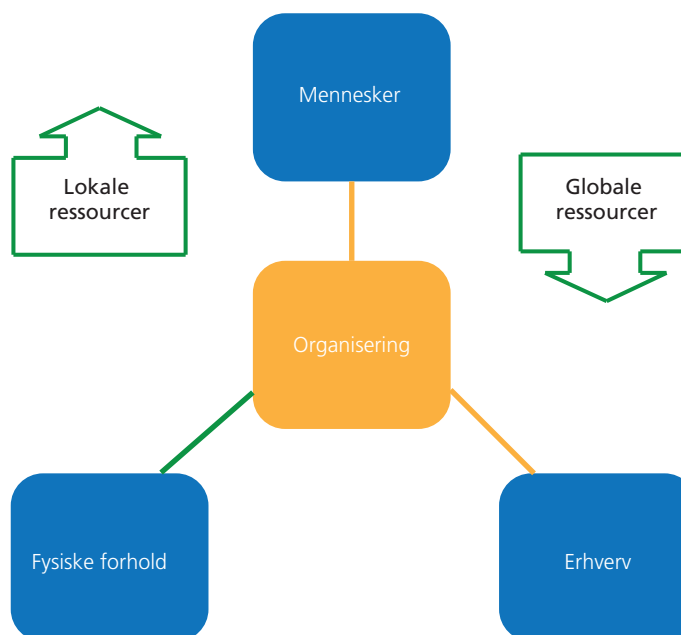
- En handlekraftig erhvervsinitiativgruppe, bestående af 3-4 personer, skal etableres til fremme af udviklingen af turismeerhverv. Den skal samarbejde med relevante parter som f.eks. erhvervsvirksomheder, Business LF, Guldborgsund Kommune, Marielyst Resort og repræsentanter fra Rostock-Warnemünde
- Et ambassadørkorps bestående af tidligere Gedser-borgere skal etableres
- Konceptet 'Gedser på tværs' skal sikre koordinering i foreningslivet og øget fællesskab bl.a. med udspring i et nyt fælleshus/idræts- og medborgerhus
- Gedser Bylaug skal i samarbejde med Grundejerforeningen være det bærende organ og talerør til borgerne, byens ambassadør og stå for udvikling af en turistkultur i byen
- Den nye organisation, der skal etableres i fase 2, skal ud over Gedser Bylaug inddrage eksterne parter som STEF, Guldborgsund Kommune og Business LF

Modellen - udviklingsstrategien og organiseringen i Gedser

Også i Gedser må det forventes, at den eksisterende kapacitet udbygges med arbejdsgruppens udspil. Ift. udgangspositionen er der især sket en tydeliggørelse af det strategiske behov og fundet et omdrejningspunkt herfor – nemlig en turismestrategi med en række indsatsområder.

⁴⁰ Et område der i en helhedsplan er udpeget til byudvikling med erhvervs- og turismerelaterede funktioner, se <http://gedser.nu>.

⁴¹ Der begge er store lokale 'projekter' med mange involveret.



Figur 9. Gedsers strategiske kapacitet – efter projektet

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist gult

Svag styrke – vist med rødt

Figuren viser, at de fysiske forhold fortsat prioriteres højt som indsatsområde, og ligeledes at tydeliggørelse af Gedsers potentialer skal ske overfor omverdenen især potentielle turister, f.eks. gennem branding og PR, turismetilbud og et ambassadørkorps. Der arbejdes med styrkelse af den menneskelige ressourcebase, herunder med indsatser i et kulturelt lys f.eks. mobilisering og tværgående samarbejde lokalt, kulturformidling og som 'turistværter'. Desuden er et led i strategien at styrke iværksætter i forbindelse med udvikling af nye tilbud indenfor turismen.

'Globale relationer og ressourcer ind' er markeret med grønt, idet strategien rummer en øget, proaktiv indsats for tiltrækning af f.eks. nye menneskelige og erhvervsmæssige ressourcer/ressourcepersoner til lokalsamfundet, ligesom den kommende organisering skal inkludere eksterne parter.

I forlængelse af den hidtidige organisering, primært Bylauget og foreningslivet i øvrigt, har arbejdsgruppen anbefalet at etablere en erhvervsinitiativgruppe, som kan tage hul på forberedelser af de dele af udviklingsstrategien, som den eksisterende kapacitet ikke varetager. Dette skal lede frem til etablering af en ny forening, hvori bl.a. de ovennævnte eksterne parter skal være repræsenteret. Når denne er etableret vil 'organisering' kunne blive grøn.

Udviklingen af strategisk kapacitet i Lundby

Folk fra Lundby valgte at deltage i dette projekt, fordi de kunne se en mulighed for at styrke Lundbys udvikling og evt. genoplive en tidligere succesfuld indsats under mottoet 'Liv i Lundby'. I mellemtiden er der dog sket en afmatning i de lokale aktiviteter og en række faktorer i øvrigt, så som lukning af forskellige funktioner, og udviklingsånden i miljøet synes afmattet. Til gengæld er der fortsat liv i nogle af de 'gamle' typer foreninger og byens befolkningsudvikling er tilsyneladende ikke truet, hvor det må formodes at bero på pendlingsmuligheder til og fra storbyerne på Sjælland.



Bygningen husede Saphane-cafeen og den lille butik. Foto: Jens Hallqvist

Til trods for en vedholdende indsats for mobilisering af nye kræfter og til trods for at Lundby har været repræsenteret og bidraget i alle projektets faser, hvad angår de centrale aktiviteter, er det i regi af projektet imidlertid ikke lykkedes at formulere en udviklingsstrategi samt en organisering til formålet.

Tabel 7. Forsøg på mobilisering i Lundby

	25. sep. 2013	8. maj 2014	14. maj 2014	10. nov. 2014	Løbende
Arrangør	Borgerforeningen	Lundby Lokalråd	Borgerforeningen, Foreningen Sv. Gønge, Medborgerhuset	Tovholder	Foreningen Sv. Gønge
Formål	Drøfte projektet	Generalforsamling med info om projektet	Borgermøde (for alle 700) – drøfte udvikling eller afvikling	Skal vi have et udviklingsforum i Lundby? (100 inviterede foreninger og enkeltpers.)	Generel orientering
Deltagelse	7 personer	Ca. 20 personer	Ca. 30 personer	Ca. 25 personer	7 (fra foreningen)
Resultat	Opbakning – men ikke indstillet på aktiv deltagelse	Opbakning/skepsis – hvorfor kun Lundby?	Brainstorm på problemer/opgaver i Lundby Fem arb. grp. Ingen tilbagemeldinger	Mange fandt ideen god. Arb. grp. nedsat (6 deltagere). Manglende deltagelse ved aftalt møde	Svag interesse

Som det fremgår, er der gjort gentagne forsøg på at mobilisere tilstrækkelige kræfter til at deltage i projektet. En række arrangementer er af-

holdt med det formål at fange lokalsamfundets interesse for at arbejde med udvikling, hvor nogle borgere har vist en indledende interesse, men aktiv opfølgende deltagelse har det ikke været muligt at opnå.

Senere skal vi bl.a. finde mulige sammenhænge og forklaringer på, hvorfor det har været svært i Lundby at etablere en lokal strategisk kapacitet.

Udviklingen af strategisk kapacitet i Rødning

Det har fra starten af projektet været klart for de lokale deltagere, at den i forvejen omfattende aktivitet og kapacitet skulle tilføjes nye dimensioner, herunder et øget fokus på erhvervsudvikling. Som et af udtrykkene for den etablerede dynamik er der som tidligere bemærket f.eks. etableret et nyt erhvervsprojekt i løbet af projektperioden, dvs. inden den endelige udformning af udviklingsstrategien.



Forsiden på Røddings udviklingsstrategi

Udviklingsstrategien

Det har været en ambition at føre Rødning ind i en ny epoke organisatorisk/strategisk set, hvor den lokale strategiske kapacitet skal arbejde med fornyelse af hele landsbysamfundet. Visionens motto for Røddings udvikling er *'Innovation drevet af civilsamfundet'*, og der lægges vægt på, at lokalsamfundet skal kunne sætte sig i centrum for ny udvikling, jf. Arbejdsgruppen i Rødning (2015).

Overordnede mål og en række indsatsområder er opstillet.

Målene er:

- Skabelse af en ny identitet for Rødning
- Skabelse af en ny organisering i Rødning, der kan håndtere 'innovation drevet af civilsamfundet'
- Igangsættelse af en ny 'landsbyomdannelsesproces' med udgangspunkt i Rødning

Indsatsområderne er:

- Aktivt engagement i opbygningen af Spøttrup Oplevelsesklynge. Det omfatter: opbygning af partnerskab, styrkelse af klyngens identitet, opbygning af netværk mellem klyngens kerne og andre, mindre erhvervsvirksomheder i området, ansættelse af medarbejder, opbygning af samarbejde med turiststøttesystem, udbygning af overnatningskapacitet samt skabelse af en række events.
- Understøttelse af den fortsatte udvikling af det store projekt 'Rødding – æblets by'. Her skal der sættes ind ift. ny organisering som kan håndtere projektets erhvervsmuligheder, udbygning af sortimentet af fødevarer, etablering af nye virksomheder (livsstilsiværksættere), afsætning af produkterne, opbygning af nationalt og internationalt netværk, så nye ideer og ny viden løbende tilføres.
- Skabelse af nye arbejdspladser. Der skal skabes nye arbejdspladser i lokalområdet i stedet for de industriarbejdspladser, som er forsvundet. Her tænkes bl.a. på tiltrækning af livsstilsiværksættere, samarbejde med det eksisterende erhvervsstøttesystem, udnyttelse af mulighederne i 'Spøttrup Cirklen' og 'Æblets by' samt anvendelse af tomme erhvervslokaler.
- Skabelse af et bedre grundlag for tilflytning. For at sikre en fortsat tilflytning skal det eksisterende arbejde (målrettede tiltag) med at tiltrække nye borgere fortsætte, der skal udarbejdes nyt PR-materiale, herunder hjemmeside, og en bedre markedsføring af Røddings byggegrunde skal finde sted.

Organisering

Et ønske om et generationsskifte blandt aktørerne og det øgede erhvervsfokus udfordrer den hidtidige organisering. I udviklingsstrategien redegøres for den eksisterende organisering, som omfatter Rødding 2020, som selv har nedsat flere arbejdsgrupper. Desuden er der tale om en selvstændig organisering af 'Spøttrup Cirklen', Fonden Spøttrup Studegård og 'Æblets by' samt Borgergade 18 ApS, der driver Bizz*Art og har planer om flere tiltag.

I udviklingsstrategien er det besluttet, at Rødding 2020 skal tilpasses formelt, så en øget erhvervsmæssig repræsentation bliver tilgodeset også formelt. En stiftende generalforsamling for en tilpasset organisering (ny forening) er derfor fastlagt til 3. kvartal 2015. Det er desuden besluttet, at flere af de store erhvervsrettede projekter skal tilpasses men organiseres i eget regi, og at f.eks. en andelsorganisering (a.m.b.a.) kan blive en model fremover.

Til forskel fra tidligere arbejdes der desuden med ansættelse af medarbejdere for at professionalisere og styrke indsatsen.

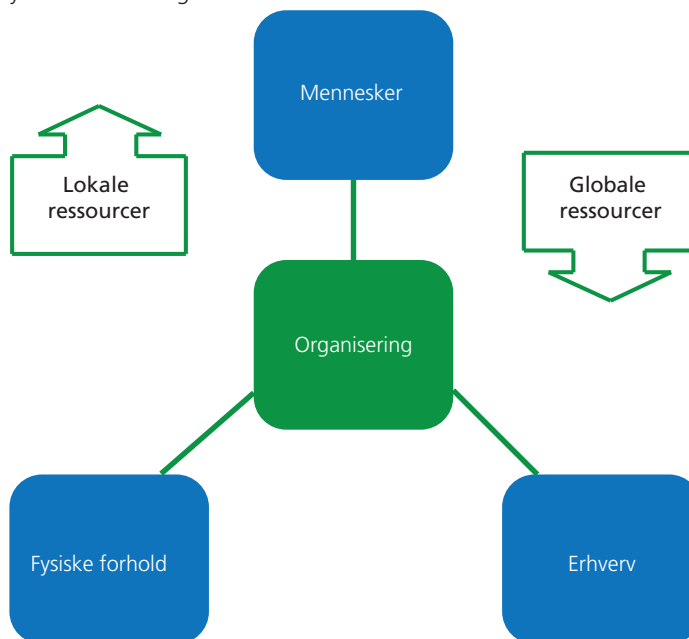
Modellen – udviklingsstrategien og organiseringen i Rødding

I forhold til udgangssituationen vil Røddings øgede opmærksomhed og allerede gjorte tiltag overfor erhvervsudvikling fremme det strategiske islæt i udviklingsarbejdet. I forvejen var Røddings kapacitet relativt veludviklet på to niveauer, hvor de omfattende netværk og den øgede professionalisering betyder, at kapaciteten vil blive styrket yderligere.

Figur 10. Røddings strategiske kapacitet – efter projektet

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt



Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Udviklingen af strategisk kapacitet i Vestervig

I Vestervig har den lokale indsats indenfor byfornyelse samt de mange andre lokale aktiviteter været omfattende i flere år. Deltagelsen i projektet har derfor ikke været en selvfølge for alle parter i det lokale samfund, men en mindre gruppe har set behovet og mulighederne for at styrke Vestervigs udvikling og kapacitet gennem nye tiltag og har arbejdet ud fra projektets koncept.

Gruppen har som de øvrige arbejdsgrupper skullet bruge en del tid på at indkredse, hvad en relevant udviklingsstrategi kunne tage afsæt i, og især hvordan det organisatoriske moment skulle være set i forhold til de eksisterende aktører.

Udviklingsstrategien

Mottoet for udviklingsstrategien (Arbejdsgruppen i Vestervig, 2015) er blevet *'Vestervig – det gode liv midt i kulturen og naturen, tæt på fødevarerne'*. Der skal bygges videre på kulturarven, der dels rummer en historie om storhed, traditioner for samarbejde og fællesskab, virketrang og iværksætterier og dels den fysiske landskabs- og bygningsarv. Vestervig vil dog finde en ny identitet som en nutidig, levende landsby.

Strategien udpeger fire hovedindsatsområder med hver sine sæt af tiltag:

1. Det gode liv. Her anbefales projekter som: 'Flyt til din hjemby' (undersøge og styrke de lokale værdier for bosiddende), 'Tilflytning i interessegrupper' (målrettet opsøgning og tiltrækning af relevante grupper nationalt og internationalt)
2. Langtidsholdbar aldersfordeling. Der peges på a. sikring af samarbejde mellem skole, børnehave og lokalsamfundet, herunder markedsføring af aktivitetscenteret overfor børnefamilier, b. sikring af alsidigt boligtilbud, c. Udvikling af kreative udlejningstilbud, d. Kontrakt med Thisted Kommune om sikring af børnetallet
3. Fødevarer. Etablering af Vestervig-Agger fødevarer (udnytte de lokale råvarer og stedbundne potentialer såsom vandet, klosterbyen, møllen, landbrugsknowhow osv. til selvforsyning men også eksport ud af området). Der peges på: Firmafællesskaber, fødevarefællesskab, madklubber, sundhed og ernæring, etablering af fællesdyrkning, aftaler med landmænd, lokale produkter i butikker og institutioner, indsamling af østers m.v., fisk og tiltrækning af nye virksomheder.

Organiseringen

Der skal etableres et Vestervig Udviklingsforum med ansvar for at gennemføre strategien. Det skal organiseres som en almennyttig forening



Mulighedernes Hus i Vestervig Foto: Otto Lægaard

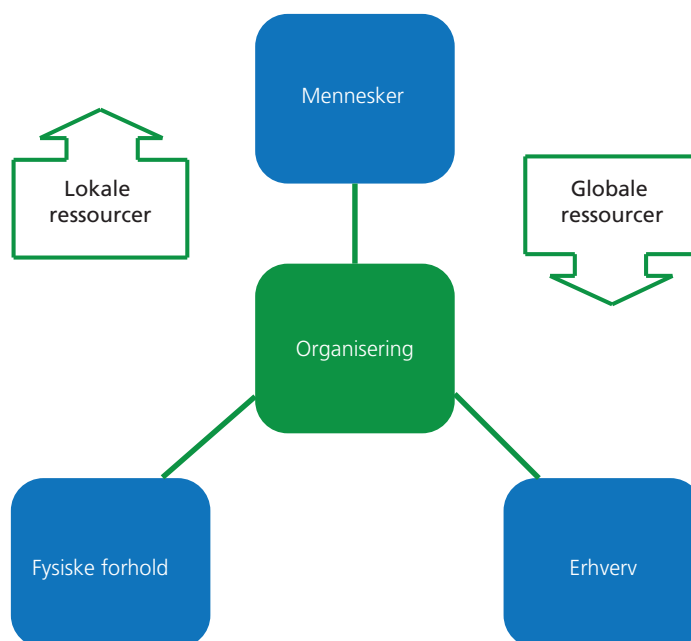
efter linjerne fra Fur Udviklingsråd, se bilag 5. Et ønske er at hverve nye aktører og kompetencer i udviklingsarbejdet, hvorfor bestyrelsen skal sammensættes med henblik på tiltrækning af nye kræfter og f.eks. ikke primært fra det eksisterende foreningsliv. Eksterne ressourcepersoner skal desuden inddrages.

Det pågældende forum ses som en styre- og backup-gruppe i forhold til de mange konkrete projekter, og det kan selv stå for projekter, ligesom det kan ansætte personale samt tilknytte konsulenter. Det kan også være projektholder for ad hoc projekter, som andre har taget initiativ til.

Til forberedelse af etableringen og udformningen af det endelige kommissorium for Vestervig Udviklingsforum nedsættes en arbejdsgruppe ved en udviklingsworkshop, som skal finde sted d. 20. sept. 2015.

Modellen – udviklingsstrategien og organiseringen i Vestervig

Den lokale strategiske kapacitet i Vestervig var i forvejen relativt stærk, om end med spørgsmål til det erhvervmæssige engagement og til arbejdet på tiltrækning af ressourcer udefra og ind. Særligt var der spørgsmålstegn ved organiseringen af det lokale udviklingsarbejde. Nedenfor er det vist, hvordan strategiudspillet tegner sig i forhold hertil.



Figur 11. Vestervigs lokale strategiske kapacitet – efter projektet

Signaturforklaring

Betydelig styrke – vist med grønt

Sporadisk styrke – vist med gult

Svag styrke – vist med rødt

Gennem et mere direkte fokus på såvel de menneskelige, erhvervmæssige som de fysiske kapitaler og deres udvikling, også på tværs, tegnes en

stærkelse af lokalsamfundets grundlæggende kapacitet. Ikke mindst peger en fortsat opmærksomhed overfor betydningen af synliggørelse og en øget målrettet tiltrækning af nye resourcepersoner og aktiviteter samt 'generationsskifte' på en potentiel kapacitetsudvikling.

Etableringen af et Vestervig Udviklingsforum vil styrke den lokale udviklingskapacitet.

Sammenfatning

På det lokale niveau har det været et mål at etablere en udviklingsstrategi og en organisering til at føre denne ud i livet. I de fire af de fem samfund er det stort set lykkedes.

De fire steder er der lagt op til en øget strategisk orientering i udviklingsarbejdet med udpegning af mål og fælles fokusområder og med bl.a. erhvervsudvikling samt en øget lokal/global resourceudveksling for øje.

Tilsvarende er der lagt op til en organisatorisk strategisk styrkelse, der supplerer det bestående system af aktører og giver mulighed for, at erhvervs-mæssige og større økonomiske indsatser samt lokale/globalt samarbejdsrelationer kan komme til at stå mere centralt i udviklingsarbejdet. Repræsentation af eksterne samarbejdspartnere i de nye fora er bl.a. et resultat heraf.

Indenfor projektperioden (frem til 1.9. 2015) er udviklingsstrategierne færdiggjort, mens den organisatoriske udmøntning vil ske i løbet af det tidlige efteråret i Rødding og Vestervig, hvor der er fastsat forskellige tiltag desangående, f.eks. stiftende generalforsamlinger. På Fur har det fundet sted i juni 2015. I Gedser vil man bruge længere tid på at etablere en ny organisation, der som de øvrige steder skal sammensættes af både lokale og ikke-lokale parter, mens et forberedende arbejde med gennemførelse af strategien og forberedelse af den nye organisation er sat i gang bl.a. ved nedsættelse af en erhvervsinitiativgruppe.

Selvom det ikke lykkedes at formulere en udviklingsstrategi og en organisering til dens realisering i det femte lokalsamfund, er nogle af erfaringerne herfra ikke desto mindre ligeså væsentlige. Det vil fremgå senere.

Centrale erfaringer

Målene for projektet har befundet sig på to niveauer: 1. i de lokale samfund og 2. generelt eller centralt. Nedenfor er det særligt projektets centrale eller fælles mål, som skal belyses, nemlig udfordringer og erfaringer af betydning for metodeudvikling.

Kapitlet trækker særligt på deltagernes 'selvanalyser', der både direkte og indirekte er kommet til udtryk i det foregående, på de mange tilkendegivelser og erfaringsudvekslinger på de respektive workshops, møder og konferencer samt på interviews med tovholderne.

Da deltagerne besluttede sig for at medvirke i udviklingsprojektet, var de selvfølgelig vidende om, at det skulle handle om at styrke den lokale kapacitet i strategisk retning. Hvad det mere præcist ville sige, og hvad det måtte kræve af dem og deres lokalsamfund, stod dog åbent. Vejen frem mod målet skulle da også vise sig at blive mere eller mindre snoet, idet der var et gab mellem teorier, begreber og praksis, der først skulle fyldes ud⁴².

Udfordringerne kan beskrives under flg. punkter, der hænger nøje sammen:

- Projektet har forudsat et mobiliseret lokalsamfund
- Aktørerne har skullet være behændige
- Lokal legitimitet og etablering af en ny-orienteret dynamo kan konflikte
- Tværgående samarbejde med eksterne partnere i samme situation har virket
- At arbejde med strategier har været svært
- Faglig ledelse og en lokal tovholder har været vigtig
- Risikoen for at tage energien ud af ildsjælekulturen og foreningslivet har været til stede
- Forankring af den strategiske kapacitet har krævet modning og taget tid

Projektet har forudsat et mobiliseret lokalsamfund

Med eksemplet Lundby er det oplevet, at projektets idegrundlag ikke automatisk fænger. Flere årsager har utvivlsomt gjort sig gældende, men projektets initiativtagere tog fejl af mobiliseringsniveauet eller parathed i lokalsamfundet. Forventningerne var, at den mobilisering, som havde gjort sig gældende under mottoet 'Liv i Lundby', blot skulle revitaliseres og opgraderes. Til trods for mange bestræbelser på at mobilisere

⁴² De indledende betragtninger om logikker blandt ildsjæle og foreningslivet var jo også relevante her.

lokalbefolkningen, lykkedes det imidlertid ikke for tovholderen og en enkelt lokal deltager i øvrigt at tiltrække fornyet interesse. De mange foreninger og grupperinger omkring hver sine enkeltformål fortsætter, eller er som i enkelte tilfælde ophørt med at eksistere.

Dette peger på, at en fælles platform, som den der f.eks. blev skabt i 'Liv i Lundby', skal vedligeholdes, og tilsyneladende ikke er blevet det. Tilsvarende peger det på, at en enkelt/enkelte personer ikke uden videre kan skabe en strategisk kapacitet. På opfordring fra de øvrige arbejdsgrupper i projektet har tovholderen forsøgt at håndplukke nye slags deltagere og herunder at få flere af de lokale erhvervsfolk med i arbejdet, men heller ikke med succes. Den benyttede fremgangsmåde med opråb via foreningerne og indkaldelser til forskellige møder har heller ikke båret frugt, jf. tidligere oplistning.

Det forlyder ofte, at en såkaldt brændende platform, f.eks. trussel om skolenedlæggelse, kan aktivere lokalbefolkningen. Lundby har mistet mange funktioner og står som mange andre lokalsamfund til at miste flere, så en brændende platform må anses for at være til stede. Derfor kan man forledes til at tro, at det handler om en grundlæggende manglende sammenhængskraft i selve lokalsamfundet. Lundby er et samfund med mange erhvervsaktive tilflyttere, der pendler ud af bysamfundet i dagtimerne, og de instanser, som er mobiliseret arbejder enten med egne, afgrænsede formål eller dækker et langt større område end Lundby. Mobilisering her kan blive en særlig udfordring.

Jens:

"Kun få møder op, når der indbydes – og de er kun optaget af små og kortsigtede opgaver/problemer"

"Sværere at involvere lokale foreninger og personer end forventet"

"Vi havde ikke sikret et tilstrækkeligt engageret bagland – hvem skulle være med og hvilken rolle?"

"Det har været 'ensomt' – uden stor opbakning- men jeg har lært meget af projektet"

Aktørerne har skullet være behændige

Det var klart fra starten, at den kreds af folk, som skulle udvikle den lokale strategiske kapacitet (arbejdsgrupperne) skulle håndplukkes til formålet. Dermed er faren for manglende legitimitet stor, men kredsen skulle netop kunne agere frit ift. det bestående system, for at undgå risiko for forsvarspositioner og samtidigt kunne arbejde med opgaven ud fra en forvisning om, at lokalsamfundet ville modtage resultaterne af deres arbejde positivt. De blev meget forskellige og ligeså deres måde at arbejde på, jf. tidligere.

Alene i et af de deltagende samfund førte det til en arbejdsgruppe med direkte forbindelse til en i forvejen eksisterende aktør, nemlig i Rødding, hvor formanden for paraplyorganisationen Rødding 2020 var tovholder for arbejdsgruppen. Han inddrog lejlighedsvis bestyrelsen i arbejdet un-

dervejs. Det kunne finde sted, fordi Rødning 2020 i forvejen var et strategisk forum, som ønskede at videreudvikle sig. I de øvrige samfund arbejdede arbejdsgrupperne mere uafhængigt af de etablerede aktører som f.eks. borgerforeningen.

En manglende oplevelse af behovet for strategisk styrkelse og skepsis i det hele taget fra de etablerede aktørers side, typisk foreningslivet, kom da også til udtryk flere steder undervejs. Det var bl.a. et debatmne på konferencen i Vestervig, se bilag 3, hvordan vilkårene for et nyt strategisk forum var i et samfund med en stor tæthed af etablerede aktører.

For arbejdsgrupperne har det krævet tæft og en forsigtig fremgangsmåde. Når det er lykkedes at opnå accepten af deres forslag til nye tiltag, skyldes det utvivlsomt også deltagerne selv, i det de møder generel respekt i de lokale kredse og gradvist har informeret de lokale borgere. I Rødning har der fra starten været informeret via de rutinemæssige borgermøder.

Finn:

"Vi har arbejdet med udvikling i mange år, men projektet kom på det rigtige tidspunkt, så vi kan komme et skridt videre (orientering mod arbejdspladser) og få det organisatoriske skærpet"

Otto:

"Jeg synes, det har været let ift. arbejdsgruppen og projektet, men vi har skullet bevæge os forsigtigt ift. vores omverden"

"Adkomst til det strategiske niveau var svær i den lokale kultur. Men da konferencen blev lagt hos os, gav det forståelse og legitimitet"

Lokal legitimitet og etablering af en ny-orienteret dynamo kan konflikte

I udviklingsarbejde kan der opstå konflikter vedr. rettigheder og ejerskab. Hvem kan f.eks. bestemme, hvad der skal laves? Som regel er de relativt små projekter blevet til på foranledning af ildsjæle, som har fået opbakning til deres ideer i f.eks. en borgerforening, så der er opnået en generel accept. Når der som i dette projekt skal tages fat på en måde, så der ikke alene er tale om relativt små og 'bløde' projekter, og det skal foregå ud fra en større og langsigtet horisont bliver spørgsmålet om legitimitet særligt relevant.

Arbejdsgrupperne har stort set været selvbestaltede begrundet som tidligere, og de har først undervejs og til sidst i forløbet orienteret og inddraget det øvrige lokalsamfund. I flere af grupperne har der desuden været ønsker om at sikre en fortsat uafhængighed af det øvrige foreningsliv m.fl. til den kommende strategiske organisation, bl.a. for at gøre organisationen tilstrækkelig offensiv og samtidigt manøvredygtig og for at undgå 'vedtægter, generalforsamlinger osv.'



Arbejdsgrupperne på besøg i Røddings Bizz*Art. Foto: Mette Plougmann

I erkendelsen af at lokal strategisk udvikling dog også forudsætter lokal forankring og medvirken fra mange sider, er grupperne nået frem til en løsning efter sparring med en jurist. Den pågældende organisering kan være en almennyttig forening, som er relativt ubureaukratisk og med vedtægter, der præciserer de særlige krav der stilles til f.eks. bestyrelsens sammensætning og medlemmer og hvordan de vælges. Når det desuden præciseres, at større driftsopgaver og erhvervslignende aktivitet skal organiseres særskilt, vil det desuden sikre organisationens fleksibilitet og føre de juridiske spørgsmål, rettigheder og ansvar over i ad hoc konstruktioner, der skal godkendes og kontrolleres på anden måde.

I Fur Udviklingsråd er bestyrelsen f.eks. beskrevet i form af tilhørsforhold og kompetencer. Den er sammensat af syv medlemmer, hvoraf de fire er valgt på generalforsamlingen og de tre efterfølgende er udpeget af de fire. Se bilag 5. Herved er både legitimitet, lokal repræsentation og den fornødne kapacitet tilgodeset.

Tværgående samarbejde med eksterne partnere har virket

I projektførelsen har der været lagt vægt på et tæt samarbejde mellem deltagerne, hvor man bl.a. har besøgt og spejlet sig i hinanden, drøftet de lokale potentialer og udfordringer samt været hinandens sparringspartnere. Man har oplevet de lokale miljøer og forudsætninger.

Ved de fælles arrangementer med deltagelse af arbejdsgrupperne og møder med tovholdere fra de enkelte samfund er der givet fælles vejledning

og faglige input, som man desuden har kunnet drøfte i fællesskab, jf. tidligere. Her blev de næste skridt i processen desuden aftalt.

Ingen tvivl om at den form har været en styrke, hvor besøgene hos hinanden har givet mere substantielle, nærværende og relevante input, end hvis man ikke havde været til stede og mødt hinanden på stedet. Som flere desuden har bemærket, har det tvunget de lokale arrangører til og lært dem at formidle 'sig selv' og derved de forberedende analyser til brug for strategierne og organiseringerne.

Otto:

"Det er meget udbytterigt at komme ind i processen i forskellige lokalsamfund forskellige steder i landet med forskellige forudsætninger"

"Den strategiske vinkel er også skærpet. Konferencen hos os gav et stort ryk i forhold til det lokale arbejde"

"Der har været en megen åben og positiv og anerkendende dialog"

Mildred:

"Jeg vidste ikke, hvad jeg gik ind til, men jeg har fået rigtig meget ud af at deltage i workshops og konferencen"

Troels:

"Det har givet ny energi og inspiration"

John:

"Når flere lokale deltager i de fælles arrangementer løfter og letter det lokale; vi lærer meget sammen"

"Hjemmearbejdet har været et nødvendigt fundament. Besøgene hos hinanden har været inspirerende. Fra workshop til workshop er vi kommet videre, og Fur er blevet bestyrket i, at vi er på rette vej. Jeg fornemmer klart, at de furboer, der har været med på workshops og besøg hos de andre, er blevet inspireret og bedre kan deltage i det strategiske arbejde, end de, der ikke har været med"

Finn:

"Der har været stor erfaringsudveksling. Vi har kunnet 'udfordre' hinanden, uden at have 'noget i klemme'"

"Synd at der ikke har været flere lokale deltagere (fra Rødding) til stede, men de er erhvervsaktive"

"Nu kan jeg se de kulturelle forskelle og forstår også bedre det med 'kulturstyringen'"

Britta:

"Vi troede, vi var verdensmestre, men efter at have deltaget og besøgt de andre, er vi blevet klar over, at vi også kunne lære"

Marianne:

"Jeg er, og her kan jeg også skrive, vi har lært rigtig meget af dialogen med de andre lokalområder, der har indgået i projektet og af den konstruktive kritik ved workshops, konference og tovholdermøder. Jeg har også lært meget af dialogen i vores egen gruppe"

"Det har været enormt udbytterigt at være på workshops hos hinanden og en stor oplevelse, at være med til at planlægge og afvikle workshops hos os selv. Konferencen i Vestervig var meget givtig og der kom mange gode indlæg fra salen samt god debat og gode råd ved delmøderne. Hermed stor ros til ... (faglige leder) for gode indlæg og arbejdet med altid at få målrettet programmet"

At arbejde med strategierne har været svært

En strategi er mere abstrakt end f.eks. et projekt og forudsætter evnen til at abstrahere fra konkrete tiltag og umiddelbare gøremål. Selv i arbejdsgrupperne er dagsordenen ofte spontant kommet til at handle om projekter frem for om den langsigtede og målsøgende strategi, de skulle udvikle. Der skulle typisk flere møder til, før grupperne fandt det fodslag, der handlede om udviklingsstrategi.

Ved workshopen i Gedser blev f.eks. bemærket af flere af deltagerne fra de øvrige samfund, at der masser af vitale projekter og gøremål i Gedser, men at der savnedes en rød tråd og noget der kunne løfte aktiviteterne samlet set.

Til gengæld var grupperne ikke sene om at indse det manglende erhvervsperspektiv i udviklingsarbejdet hidtil og at det skulle tilgodeses i en fremtidig strategi. Det var ud fra den almindelige erkendelse, at et fortsat indkomstgrundlag i områderne gør dem mindre sårbare.

Generelt har det også været svært at få nedfældet strategierne, hvor der både skulle opnås enighed om finformulering i grupperne, og hvor mange af deltagerne ikke havde erfaring med den slags aktivitet.

Marianne:

“Forståelsen af opgaven har ikke været helt klar fra starten, men der er helt igennem vist en stor interesse for projektet, hvilket også workshopen i Gedser gav et klart billede af”

John:

“I et så langt forløb vil der naturligvis være tilbageskridt, men efterhånden var der flere i gruppen, der kunne byde ind og holde fast i det langsigtede mål, når snakken bevægede sig ud på et sidespor i retning af et enkeltstående projekt”

Faglig ledelse og en lokal tovholder har været nødvendig

Projektets idegrundlag udsprang af teorier og opnåede erfaringer fra tidligere projekter, hvor det blev klart, at en lokal strategisk kapacitet er vigtig. Men det var ikke indlysende, hvad det skulle handle om og hvordan den kunne blive til. En umiddelbar udmøntning kunne næppe foregå spontant, men den faglige ledelse skulle heller ikke dirigere det lokale arbejde i detaljen, snarere virke som coach. I stedet blev den lokale styring (af arbejdsgrupperne) lagt i hænderne på de lokale tovholdere. Af ressourcemæssige årsager kunne det heller ikke blive anderledes. Det har på flere måder vist sig at være en hensigtsmæssig rollefordeling, hvor den lokale tovholder blev en brobygger mellem projektets idegrundlag og intentioner, den faglige leder og de lokale forhold.

Efter dette pilotprojekt, som har resulteret i metodeudvikling og en række anbefalinger, vil det til gengæld blive nemmere for interesserede samfund.

Jens:

"Gode faglige input, om end noget har været vel teoretisk og på et (for) højt 'akademisk' niveau"

Otto:

"Det har været godt, at det var nemt at gå til og at niveauet hele tiden er fastholdt, så det ikke blot er erfaringsudveksling men netop strategi"

John:

"Stærk faglig ledelse, der gennemskuer al udenomssnak, skærer ind til sagens kerne, påpeger styrker og svagheder, så processen drives frem på den konstruktive måde"

"Projektledelsen har naturligvis givet udfordringer – eksempelvis 'det kulturstyrende element' – som ind imellem har krævet en del dialog, men i sidste ende alligevel drevet processen fremad"

"Besøgene i de øvrige lokalsamfund har været udbytterige. Det har skærpet den analytiske evne og evnen til at give konstruktive input. Når jeg vurderer, at det er lykkedes, skyldes det i høj grad sparringen med den faglige projektleder. Ellers ville det næppe have været muligt at holde fokus"

"Den dialogbaserede arbejdsform passer mig fint både i forhold til projektets ledelse og den lokale arbejdsgruppe"

"Den lokale arbejdsgruppe har vist mig stor tillid og efterdrøftelser givet mig frie hænder til at sammenskrive diverse tekster og efterfølgende kun haft få (berettigede) ændringer"

Troels:

"Coaching-funktionen har været utroligt vigtig"

Finn:

"Det har været positivt med de mange deadlines, som har presset udviklingen fremad og den faglige leders spark (udefra) har virket"

"Der har været mange forskellige input, hvilket også er relevant, da vi arbejder med en meget kompleks opgave. Alle input har i større eller mindre grad kunne stille spørgsmål til overvejelse i projektet"

Marianne:

"Det har været fagligt godt med eksterne indlæg om f.eks. organisering og strategiske modeller"

Bjarne:

"Jeg forstod ikke en brik, men vores udviklingsarbejde havde behov for nyt, men hvis vi ikke havde haft Otto, så var vi stået af"

Finn:

"Det har været tidskrævende og spændende. Men mange opgaver har været svære at løse til tiden, idet arbejdsgruppens medlemmer har 'mange andre jern i ilden' "

Vi har skuet højt og vidt.



Risikoen for at tage energien fra ildsjælekulturen og foreningslivet har været til stede

Deltagerkredsen vidste, at strategisk orientering og organisering kan dræbe frivillighed, spontanitet og true 'hverdagsmageriet', og at der skulle søges en model, som kunne sikre, at dette ville ske. Jf. flere af de ovenstående punkter har det alligevel krævet en længere proces at nå til en accept af en potentiel sameksistens af og synergi mellem både det spontane og det strategiske.

Projektet var her godt hjulpet af de flerårige praktiske erfaringer fra Rødding med Rødding 2020 som strategisk paraply for en lang række konkrete tiltag i eget regi, så deltagerne vidste, at det kunne lade sig gøre. Fra teorierne kunne vi desuden trække på 'styringsmodeller', hvor det strategiske niveau ikke dirigerede (nedad) men nærmere fungerede som et fyrtårn, der kunne samle kræfterne og viste pejlemærker og værdier, som kunne skabe en større grad af fælles retning for de individuelle aktiviteter, 'klubledelse' eller 'kulturstyring'.

For også at sikre det strategiske niveaus fortsatte kapacitet og ideudvikling samt nødvendige bredde og f.eks. inddragelse af eksterne ressourcepersoner blev det klart, at der skulle etableres en ny enhed. Den skulle formelt organiseres omkring sit eget formål, kunne sammensættes af tværgående kompetencer og delvist kunne trække på de relevante lokale strukturer (sikre legitimiteten) og delvist kunne inddrage kapaciteter udefra (sikringen af den neo-endogene model). For ikke at risikere fastlåsning omkring et eller få delformål og projekter skulle organiseringen ligeledes kunne deles, så driftsopgaver blev lagt ud i eget regi, ligesom de individuelle, spontane projekter. Ikke mindst skulle større økonomiske tiltag som f.eks. erhvervsprojekter skilles ud, for at kunne tildeles ansvar og ageres på konkurrencevilkår. Rollefordeling, sammensætning og samarbejdsfladerne skulle reguleres i vedtægterne for det/de nye forum/fora, jf. vedtægterne for Fur Udviklingsråd, jf. bilag 5.

Marianne:

"Jeg oplever, at projektet ikke har taget nok hensyn til de lokale forhold, som jeg har udtrykt ved vores møder: 'det er vigtigt at møde borgerne, der hvor de er' og så bygge sten på sten for at skabe udviklingen, i modsat fald kan man komme til at hægte dem af"

Forankring af den strategiske kapacitet har krævet modning og tid

Fra mobilisering til formulering af udviklingsstrategi og organisering over til forankring har vist sig at tage længere tid end forudset. Måske kunne processen have været afkortet, hvis tovholderne og arbejdsgrupperne ikke alene skulle have arbejdet med projektet i deres sparsomme fritid. Alligevel ville man næppe have nået meget længere i forhold til forankringen, fordi der skulle tid til modning både af deres beslutninger og de omgivelser, som skulle modtage dem.

Projektets ambition har været, at først skulle strategierne udarbejdes og derefter skulle der etableres en relevant organisering – med mulighed for at korrigere, såfremt samspillet ikke blev optimalt. Flere gange undervejs blev det ligeledes pointeret af bl.a. en juridisk ekspert, at den formelle organisering først burde bestemmes, når man kendte det formål, den skulle indfri. På Fur valgte gruppen især at koncentrere sig om det organisatoriske, og nåede som tidligere skrevet at etablere et nyt forum inden for projektperioden. Gruppens valgte desuden at fremlægge et udkast til en strategi ud fra overvejsen, at det nye forum skulle færdigformulere strategien. De øvrige tre steder er man blevet afklaret om, hvilken organisering, der skal foretages og i Rødding og Vestervig er der lagt en tidsplan for, hvornår den skal realiseres (efter projektperioden). I Gedser vil man gå mere forsigtigt frem, idet der er lagt planer for, hvordan det nye instrument skal være, men at en modnings- og forberedelsesproces gennem bl.a. en ny erhvervsinitiativgruppe først skal finde sted. Utvivlsomt har det organisatoriske spørgsmål været et ømt punkt i alle grupperne, for det berører jo aktørerne direkte i et lille lokalsamfund, og vil være lakmusprøven for realiserbarheden af 'lokal strategisk kapacitet'.

Forankringshensynet var altså været undervurderet, hvilket de benyttede teorier i øvrigt også undervurderer.

John:

"Har også undervejs overvejet, om jeg som tovholder var for blød, eller om jeg skulle skære mere igennem drøftelserne, for at reducere antallet af møder og nå hurtigere i mål. Jeg traf dog det valg, at der var behov for et længerevarende forløb, fordi processen var en bevidstheds-mæssig ejse, hvor deltagerne skulle ændre selvopfattelse og tænke kollektivt"

Kilder

Amin, A., Thrift, N.(eds.)(1996)

Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford University Press.

Anderson, A. (2000)

Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? Entrepreneurship and Regional Development, vol. 12, no. 2; 91-109

Arbejdsgruppen fra Fur (2015)

Interimgruppens overdragelsesdokument. <http://www.furnyt.dk/4>

Arbejdsgruppen fra Gedser (2015):

Gedser fra overfartsby til turistby. Strategi og handlingsplan for Gedser og omegn, Danmarks sydligste by. <http://www.gedser.nu>

Arbejdsgruppen fra Rødding (2015)

Udviklingsstrategi for Rødding. <http://Roddingby.dk>

Arbejdsgruppen fra Vestervig (2015)

'Vestervig – det gode liv midt i kulturen og naturen, tæt på fødevarerne'. <http://www.vestervig-by.dk>

Bang, H. P. & Hansen, A.P. (2005)

Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Engshave. I: Bang, H.P. et al (red.) Magtens nye ansigt. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bertelsen, J.B. (2012)

Befolkningsudvikling og tilflytningsmønstre på Fur. En analyse af de nuværende tilflytningsfaktorer udført for Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Byfornyelsesdatabase, Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter

Bertelsen, J.B. m.fl. (2013)

Branding af Fur. Erfaringer fra et udviklingsprojekt 2010-12. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter

Capacent Epinion (2008)

Tiltrækning og fastholdelse af borgere I landdistrikterne. Landdistriktsundersøgelserne, hovedrapport. Velfærdsministeriet.

Castells, M. (2009)

The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture. Wiley Blackwell

Cevea (2013)

Demokratisk deltagelse blomstrer i Udkantsdanmark. <http://www.cevea.dk/analyse>

Copus, A. (ed.)(2011)

EDORA. European Development Opportunities for Rural Areas. Applied Research 2013/1/2, Final report. ESPON & UHI Millennium Institute.

DI (2015)

Indlæg på landdistriktskonference arrangeret af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, Sørup Herregård d. 23. april 2015

Greve, B. (2008)

Velfærdssamfundet – en grundbog. Academica

Healey, P. (2004)

The Treatment of Space and Place in the New Strategic Spatial Planning in Europe . International Journal of Urban and Regional Research, vol. 28.1; 45-67

Healey, P., de Magalhaes, C., Madanipour, A., Pendlebury, J. (2003)

Place, identity and local politics: analysing partnership initiatives. Pp. 60–87 in M. Hajer and H. Wagenaar eds, Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society. Cambridge: Cambridge University Press

Heilbrunn, S. (2010)

Entrepreneurial opportunities in changing communities. International Journal of Innovation and Regional Development, vol. 2, no. 1-2; 36-49

Ingemann, J.H. (2008)

What's Wrong with old Business?: A contextual analytical framework. I: Tanvig, H.W. (ed.) Innovation Systems and Rural Development, Skov & Landskab, København

Ingemann, J.H. (2009)

Den postagrare ruralitet og den rådne banan. Et institutionelt økonomisk perspektiv. Arbejdsrapport fra Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Ålborg Universitet (2009:1).

Johansen, P.H. & Eskildsen, K. (2008)

68 landsbyer i yderområder med befolkningstilvækst i perioden 1997-2007. En undersøgelse af faktorer, der kan forklare positiv befolkningsudvikling i yderområdernes landsbyer. Miljøministeriet, By- og Landskabsstyrelsen

Johnstone, H. & Lionais, D: (2004)

Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. Entrepreneurship & Regional Development: 217-233

Jyllands Posten (2015)

Ø-kommuner i økonomisk fremgang. Artikel 1.3.2015

Kousholt, B. (2015)

Projektledelse. Teori og praksis. Praxis

McKeever et al. (2014)

Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place . Journal of Business Venturing, j.jbusvent.2014.07.02

Martinussen, J. (1997)

Society, State and the Market. A guide to competing theories of development. London: Zed Press

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2013)

Landdistrikts-og Regionalpolitisk Redegørelse. København

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2015)

Flere byboere flytter på landet. Nyhed 22.4. 2015. www.mbbi.dk

OECD (2006)

New Rural Paradigm, Policies and Governance. Paris

- Pedersen, M., Kristensen, A.R. (2013)*
Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning. Gyldendal Business
- Rasmussen, S.B. (2015)*
Ledere bliver buddrenge i fremtiden. DJØF-bladet 19.1. 2015
- Ray, C. (1999a)*
Endogenous development in the era of reflexive modernity. Journal of Rural Studies, vol. 15, no 3; 257-267
- Ray, C. (1999b)*
Towards a meta-framework of endogenous development: Repertoires, paths, democracy and rights. Sociologia Ruralis, vol. 39, no. 4; 521-37
- Ray, C. (2006)*
Neo-endogenous development in the EU. I: Cloke, P. et al (eds.) Handbook of Rural Studies, 278-291
- Shucksmith, M. (2010)*
Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-shaping in Diffuse Power Contexts. Sociologia Ruralis (50) 1
- Sørensen, E. & Bang, H. (1999)*
Hverdagsmageri: en udfordring til demokratiet og samfundsvidenskaberne. I: Andersen, J.G. Den demokratiske udfordring. Hans Reitzels Forlag
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2005)*
Netværksstyring – fra government til governance. Roskilde Universitetsforlag
- Svendsen, G.L.H., Sørensen, J.F. (2007)*
There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible capital in two marginal communities in rural Denmark. Journal of Rural Studies 23 (2007) 453-471
- Tanvig, H.W. (1995)*
Lokal industriel udvikling – lokal erhvervspolitik. Fire vestjyske eksempler. Sydjysk Universitetsforlag
- Tanvig, H.W. (2008a)*
International forskningsstatus – udvikling i landsbyer og landdistrikter. Arbejdsrapport 47/2008, Skov & Landskab, København
- Tanvig, H.W. (2008b)*
Lokale udviklingsplaner – en aktiv brik i udviklingen? Det åbne land 4.2-30, Skov & Landskab, København
- Tanvig, H.W. (2012)*
Projekter og lokal udvikling i yderområder? Ti projekter med succes. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter
- Tanvig, H.W. (2014)*
Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet. (Ø-samfund udvikler social entreprenørskab). Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.
- Terluin, I., Post, J. (eds.) (2000)*
Employment Dynamics in Rural Europe. CABI

Thomsen, L. & Tanvig, H.W. (2006)

Landdistriktsstøtten på Danmarkskortet. Skriftserie 13/06, Center for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, Esbjerg

Torpe, L. (2000)

Foreninger og demokrati. I: Andersen, J.G. et al (eds.) Hvad folket magter. Demokrati, magt og afmagt. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Udvalget for Landdistrikter og Øer (2014)

Oversigt over LAG projekter pr. 15. marts 2014. København

YouGov/Momentum (2013)

Undersøgelse af folks drømme om at flytte på landet. <http://www.kl.dk>

<http://www-Furnyt.dk/4>

<http://www.gedserbylaug.dk>

<http://www.gedser.net>

<http://www.gedser.nu>

<http://syvsogne.dk>

<http://www.roddingby.dk>

<http://www.vestervig-by.dk>

Bilag 1

Arbejdsgrupperne, tovholderne og lokal mødeaktivitet

Fur

John Brinch Bertelsen (tovholder)

Børge Knudsen, Fursund Turistforening.

Elly Hedevang, Fuur Sparekassens Fonde.

Frank Baadsgaard, Foreningen Fur Brand.

Hans Jeppesen, Fur Sogneforening.

Knud Erik Lykke, Fuur Sparekasses Fonde.

Lasse Højgaard, Fur Kunst.dk.

Mildred Fog, Fur Bryghus.

Per Arne Teilgård, Fur Sogneforening.

Søren Ladefoged, Foreningen Fur Brand.

Troels Madsen, Fur Kunst.dk.

Arbejdsgruppen er ændret lidt undervejs.

Gedser

Marianne Reinhardt, tovholder, byplanarkitekt, Guldborgsund Kommune, (efter 1. dec. 2014 frivillig) (tovholder)

Grethe Larsen, fmd. for Det Sorte Geomuseum

Joachim Rehder, Gedser Remise Bevaringsforening (til sept. 2014)

Lisa Grützmeier, formand for Gedser Dagli' Brugs

Yvonne Halskov, Gedser Remise og Gedser Fystival (til juli 2014)

Karin Ringsing, Gedser Bylaug

John Scharstein, Gedesby Mølle

Peder Wood-Pedersen, landdistriktskonsulent Guldborgsund Kommune (til dec. 2013)

Lundby

Jens Hallqvist, Foreningen Svend Gønge (tovholder)

Birgit Rasmussen, Foreningen Svend Gønge

Rødding

Finn D. Andersen, fmd. for Rødding 2020's bestyrelse (tovholder)

Arne Bisgaard, Rødding 2020's bestyrelse

Maria Olesen, borger

Mette Plougmann, markedsføringsgruppen

Dorthe Stampe, borger

Vestervig

Otto Lægaard, borger (tovholder)

Bjarne Nielsen, Vestervig Byfornyelse ApS

Britta Nielsen, borger

Mødeaktivitet

Arbejdsgruppernes mødeaktivitet har været forskellig. Topscoreren er Fur med flere end tyve møder.

I Gedser omfattede mødeaktiviteten op til femten møder. Til trods for gentagne forsøg på at samle en arbejdsgruppe i Lundby, lykkedes det ikke. En mødefrekvens på ca. ti møder gjorde sig gældende i Rødding. Mindst femten møder blev det til i Vestervig.

Bilag 2

Workshop 2 for projektet "Fem viser vejen"

afholdes i Gedser den 6. – 7. marts 2014

Vi mødes i Træpunktet, Skovgårdsstien 2, 4874 Gedser

Torsdag den 6. marts

(Kl. 11.00 – 12.30 i Træpunktet, Skovgårdsstien 2, Gedser)

11:00 Ankomst - kaffe, te og brød m. v

11:30 Velkommen, noget om programmet m.v. v/ Hanne Tanvig

12:30 Frokost – Toldcafeen, Stationsvejen 1, Gedser (5 min. gang fra Træpunktet)

13:30 – 17:30 Gedser, udfordringer/potentialer og status og drøftelser af jeres arbejde v/ Gedser-gruppen (Nærmere program følger)

18:00 – 19:00 Aftensmåltid – Toldcafeen, Stationsvejen 1, Gedser

(Aftensmødet 19-21 fortsætter i Toldcafeen)

19:00 – 21:00 Status for arbejdet hos de fire andre

21:00 - (Vi kan blive i Toldcafeen)

Fredag den 7. marts

07:30-08:30 Morgenmad serveres i Toldcafeen

Fredag formiddag 8.30-12.00 i Træpunktet, Skovgårdsstien 2, Gedser.

08.30-10:00 Eksempler på lokale udviklingsplaner m.v. i praksis -
hvad kan de og hvad kan de ikke?
v/ Henrik Willadsen, Claus Lyngby Petersen og Hanne Tanvig

10:00-12:00 Forskellige organiseringer og selskabsformer - hvad egner sig til hvad?
v/ jurist Uffe Bech, Kooperationen

12:00-12:45 Frokost i Toldcafeen, Stationsvejen 1

Fredag efter frokost fortsætter workshoppen i Toldcafeen.

12:45-14:00 Det videre arbejde

14:00 Farvel

Bilag 3

Konference og temadag d. 6.-7. november 2014

Konference: NÅR LOKALSAMFUND VIL SKABE (MERE) UDVIKLING

De fleste lokalsamfund i yderområder er under pres i disse år. Men folk er ikke indstillet på, at sidste mand lukker og slukker. Ildsjæle tager i stedet masser af lokale initiativer og foreningslivet trives, selv om de ofte synes, det er op ad bakke. Spørgsmålet er, hvordan de mange gode viljer og kræfter kan få større effekt på udviklingen, ikke mindst den erhvervsmæssige udvikling.

Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter inviterer i samarbejde med en række samarbejdsparter til konference med indlæg og debat om, hvordan mindre lokalsamfund kan styrkes gennem strategiske indsatser og organisering.

I udviklingsprojektet *Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal udvikling* afsøger fem forskellige lokalsamfund muligheder for strategi og lokal organisering. Det er bl.a. udfordringerne og resultaterne herfra, som skal drøftes sammen med konferencedeltagernes egne erfaringer og ideer. Der bliver på konferencen lejlighed til at høre om Vestervigs succes med byfornyelse og opleve byen ved en rundvisning.

Der er desuden mulighed for at tilvælge aftenprogram med middag, samvær og oplæg samt mulighed for at tilvælge temadag om fredagen med besøg i Nationalpark Thy.

Hvornår:

Torsdag d. 6. november, konference og aftenprogram (begge dele gratis)

Sted:

Aktivitetscenteret Agger Vestervig, Teglgårdsvej 5, 7770 Vestervig

Deltagere:

Fagfolk og beslutningstagere.

Arrangører:

Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter i samarbejde med udviklingsprojektet *Fem viser vejen, fra småprojekter til lokal udvikling*, Københavns Universitet/Skive Kommune og Vestervig Byfornyelse ApS.

Program torsdag d. 6. november
NÅR LOKALSAMFUND VIL SKABE (MERE) UDVIKLING

10.00	ANKOMST OG KAFFE
10:30	<p>Velkommen Borgmester Lene Kjelgaard Jensen, Thisted Kommune Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter</p> <p>Dagens forløb Ordstyrer Peter Tom-Petersen, Land og Udvikling</p>
10:45 <i>INTRO</i>	<p>Hvorfor udvikling af lokal strategisk kapacitet? Seniorrådgiver Hanne Tanvig, IGN, Københavns Universitet</p>
11.00 <i>OPLÆG</i>	<p>Når lokalsamfund vil skabe mere udvikling Oplæg fra de fem deltagere i udviklingsprojektet <i>Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal udvikling</i>, Lundby, Gedser, Vestervig, Rødding (Salling) og Fur samt oplæg fra udviklingsprojektet <i>Kystbyen Løgstør - værdiskabende samarbejder, forretningsudvikling og mental byomdannelse</i>.</p>
12:10	FROKOST
13:00-15:00 <i>WORKSHOPS TO RUNDER</i> Samt <i>OPSAMLING</i>	<p>Seks workshops med temaer om lokal strategisk kapacitet</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Hvordan kan der overhovedet skabes interesse for at skabe lokal udvikling, når folk ikke uden videre er motiveret?</i> Oplæg fra Lundby ved bl.a. tovholder Jens Hallqvist <input type="checkbox"/> <i>Hvordan kommer man fra mange (enkelt)projekter til en fælles, offensiv strategi, uden at smadre ildsjælekulturen?</i> Oplæg fra Gedser ved bl.a. tovholder Marianne Reinhardt <input type="checkbox"/> <i>Hvordan opnås et 'rum' til et nyt strategisk forum, når foreningstætheden i forvejen er stor og den vante kultur ellers sidder ved roret?</i> Oplæg fra Vestervig ved bl.a. tovholder Otto Lægaard og Bjarne Nielsen <input type="checkbox"/> <i>Hvordan kan en stærk udviklingsstrategi med et øget erhvervsperspektiv tilrettelægges, når det ellers ikke er det, man plejer?</i> Oplæg fra Rødding ved bl.a. tovholder Finn d Andersen <input type="checkbox"/> <i>Hvordan kan og bør et strategisk forum organiseres juridisk og økonomisk, og hvorfor er en forening ikke automatisk svaret?</i> Oplæg fra Fur ved bl.a. tovholder John Brinch Bertelsen <input type="checkbox"/> <i>Hvad kræver det at skabe en forretningsmodel for lokal udvikling, hvor frivillige er en af de bærende ressourcer, og hvordan kan kommunen bidrage positivt til det?</i> Oplæg fra Løgstør ved tovholder Johanne Bugge <p>Opsamling og åben debat i plenum.</p>
15:00	PAUSE OG KAFFE
15:30 <i>BYVANDRING</i>	<p>Hvad er det, der er sket i Vestervig, og som har gjort byen berømt? Guidet tur rundt i Vestervig ved lokale aktører.</p>
17.00	PAUSE og eventuel indkvartering for dem, som deltager i det fortsatte program
18:30-22:00	Samvær og middag Thinghuskroen Vestervig

OPLÆG 18:45	Fælledskaber – nøglen til mere udvikling – hvorfor og hvordan? Direktør Søren Hermansen, Samsø Energiakademi
MIDDAG 19:45- 22:00	
TAK FOR I DAG	

Bilag 4

Anbefalinger og input til hinanden i processen

Gruppernes indbyrdes sparring på workshops og ekskursion

Her fremhæves de væsentligste anbefalinger, som arbejdsgrupperne og tovholderne har givet hinanden samlet set. Rækkefølgen i anbefalingerne er vilkårlig.

Til Fur

- Der er behov for en styrende vision og et øget strategisk fokus; den megen medieomtale bærer kendskabet til Fur nu – men hvad skal Fur kendes på derefter?
- Der er mange spændende tiltag og aktører på banen men omkring hver sin sag (fragmenteret); samarbejde og koordinering af de forskellige indsatser er vigtig
- Turismen burde kunne bruges bedre; de mange endagsturister kan være en trussel på sigt; der bør ses mere på overnatningsmuligheder
- Havnefronten kan indrettes mere tiltrækkende
- Ledige lokaler kunne bruges til nye formål
- Fur mangler åbne mødesteder på tværs herunder for yngre mennesker
- Moleret (der er brugt op inden for en årrække af de kendte firmaer) kunne bruges til alternative formål og som generel løftestang for en strategi
- Kunsten på Fur må kunne inddrages

Til Gedser

- Der er mange aktører, foreninger og gode projekter i gang og et godt fundament at bygge på, men hvad skal binde dem sammen og bære fremad strategisk set?
- Tiltrækning af turister er oplagt, men der er basis og behov for at tænke større end pakker til endagsturister; tænk bl.a. på overnatningsmuligheder; ved man, hvad turisterne efterspørger?
- Hvis Gedser skal styrke sig socioøkonomisk set er det nødvendigt at arbejde mere med erhvervsudvikling i området, bl.a. iværksætter
- Er Gedser Bylaug en tilstrækkelig organisation strategisk set? I bør etablere en organisering til formålet
- Mere samarbejde med Scandlines om turisme/business må være en win-win situation
- En styrende vision kunne være 'Gedser – fra trafikknudepunkt til turistmagnet'

Til Lundby

- Lundby har (haft) mange spændende tiltag, især i forbindelse med 'Gønge-aktiviteterne', men der er brug for en udviklingsstrategi, hvor de enkelte tiltag som f.eks. Gøngemarkedet bliver en del af en større helhed
- Der er behov for (gen)mobilisering af lokale ressourcepersoner i udviklingsarbejdet -tage handsken op fra 'Liv i Lundby'. For at komme i gang igen må I håndplukke nogle ressourcepersoner, f.eks. blandt erhvervsaktive pendlere, efterskolen og erhvervslivet
- Der er behov for en organisering, som arbejder udviklingsorienteret fremfor driftsorienteret, som de mange eksisterende foreninger gør
- I kunne tiltrække tilflyttere fra København ved at sælge en samlet pakke om Lundby som attraktivt sted for børnefamilier og dynamisk miljø for iværksætterier?
- Hovedgaden er en repræsentant for en typisk stationsby, som kan blive et aktiv i udviklingsarbejdet
- Gøngenhøvdningens by om sommeren og juletræernes by om vinteren; tænke Lundby ind i en oplevelsesklynge? Lundbys brand: Gøngenhøvdningens stationsby?
- Der er behov for øget fokus på selve Lundby, hvor Lokalrådet (dækker over flere små bysamfund) og tiltag omkring 'De Syv Sogne' er med til sløre fokus

Til Rødding

- I Rødding er meget i gang, men der er behov for tydeliggørelse af hvad byen vil arbejde med fremover strategisk set samt markedsføring heraf
- Selv om 'Rødding 2020' skal udgøre en paraply bærer den nuværende struktur præg af almindelig foreningsstruktur og sammenhænge mellem f.eks. Æblets By, Spøttrupklyngen og 'Rødding 2020' er uklar
- De nye tiltag især med øget erhvervsfokus og – deltagelse samt omstrukturering af 'Rødding 2020' til formålet i næste periode er rigtigt set
- Tiltrækning af iværksættere i sammenhæng med en bosætningsvinkel er godt og de mange billige lokaler til lagerplads for f.eks. e-handlende er et aktiv

Til Vestervig

- I er kendt for byfornyelsen (nedrivningerne) og forskønnelse af byen og har succes, men hvad skal der ske herefter?
- Der er mange aktører og aktiviteter i Vestervig, men der synes behov for en vision og fælles strategi for fremtidig udvikling, herunder med blik for tiltrækning af nye ressourcer, og organisering til formålet
- Hvem er det også I især vil tiltrække fremover: turister, bosættere/erhverv, nær-fjern – det er ikke de samme 'virkemidler'
- I har masser af kulturelle og historiske aktiver, som burde reaktiveres

Faglige input på workshops, ekskursion og tovholdermøder

Ved de forskellige arrangementer er begreberne 'lokal strategisk kapacitet' og 'udviklingsstrategier' søgt belyst og eksemplificeret fra flere sider. Projektledelsen stået for dette suppleret af eksperter udefra.

Almindelige ildsjæles projekter, strategiske aktører og udviklingsstrategier⁴³

- Ildsjæle har relativt kortsigtede, konkrete, her og nu-aktiviteter for øje, mens strategiske aktører og strategier skal favne helheder og række fremad; de har ikke samme logikker, horisonter, funktioner og organisering.
- Organisering af lokal strategisk kapacitet kan være i 'styringsnetværk' – der skal kunne sikre horisontale og vertikale relationer og aktioner
- En stor projektfrodighed er vigtig, deling i to niveauer? En fælles overligger eller retning kan skabes gennem 'kulturstyring' (visionen i strategien?)

Eksempler på forskellige slags såkaldte lokale udviklingsplaner (LUPer)⁴⁴

Eksemplerne er hentet fra Skive, Vordingborg og Fynsland (i Fåborg-Midtfyn) kommuner.

Skive Kommune har samarbejdet med lokalsamfund, efter lokalsamfundenes egne ønsker, om udformning af lokale udviklingsplaner, som både har kunnet bruges i det lokale udviklingsarbejde og i kommunens planlægning (en hybrid). Det har ikke mindst styrket muligheden for et tæt samarbejde mellem lokalsamfund og kommune og i mange tilfælde ført til større lokale projektaktiviteter end ellers.

i Vordingborg Kommune har man ligeledes ønsket et tættere samarbejde med de lokale samfund, og har udarbejdet en vejledning, som Lokalrådene i kommunen har kunnet bruge i deres arbejde med udformningen af LUPerne. En erfaring er, at Lokalrådene ikke umiddelbart har arbejdet med konceptet, som det var tænkt. Planerne er f.eks. ikke strategiske, men nærmere en slags projektkataloger.

Fra Fåborg-Midtfyn Kommune blev eksempler fra nogle af pionererne (via Fynsland) trukket frem, hvor det var de lokale selv, som skulle lægge indhold og formidling ind i de lokale udviklingsplaner. Flere af dem har karakter af at være 'kulturstyrende'. De har udspillet deres rolle nu og en ny generation skal udarbejdes.

Forskellige former for juridisk/organisatoriske løsninger⁴⁵

⁴³ Ved Hanne Tanvig ifm. ekskursion til Lundby.

⁴⁴ Ved Henrik Willadsen, Claus Lyngby Petersen og Hanne Tanvig ifm. workshop i Gedser.

⁴⁵ Ved jurist Uffe Bech, tovholdermøde.

Man skal gøre sig klart, at der skelnes mellem enten almennyttige formål (typisk via foreninger) eller økonomiske/erhvervsmæssige formål (typisk via andelsselskab/ a.m.b.a. eller ApS). Mange steder er man organiseret i foreningsregi til almennyttige formål og har en tilbøjelighed til for sent at gøre sig klart, at den organisering er utilstrækkelig, når man (også) ønsker at arbejde med f.eks. erhvervsudvikling. Der kan dog altid laves en fornuftig juridisk holdbar løsning, såfremt man ved, hvad den pågældende organisation skal kunne/har som formål og princip. Derfor er det vigtigt først at have afklaret det, før man etablerer en organisering. Principielt bør der desuden skelnes mellem generel, strategisk orienteret udvikling og egentlig drift af konkret økonomisk aktivitet. Sidstnævnte bør under alle omstændigheder skilles ud og få sit eget set up. Ift. flere af de fem lokalsamfunds tanker om udviklingsstrategier, blev det foreslået at se på en 'erhvervsdrivende forening med begrænset ansvar', fordi den er relativt smidig⁴⁶.

En model for lokal strategisk kapacitet⁴⁷

Som udgangspunkt for analysen af de fem lokalsamfunds lokale strategiske kapacitet blev der præsenteret en model a la den anvendte, jf. foregående kapitler⁴⁸. Ideen er, at hvert samfunds udgangssituation (2014) bliver ridset op i forhold til den, at man vil kunne se hvad der skal til for, at den er fuldt udfoldet, og derfor kan bruges som redskab i færdigopbygningen af den lokale strategiske kapacitet.

'Strategi' til forskel fra plan, politik og projekter⁴⁹

Det væsentlige i en strategi er at opstille en vision med (få) efterfølgende mål for udviklingen og konkretisering af hovedindsatsområder, handlingsplan o.l. Projekter kan i stedet betragtes som konkrete delaktiviteter. Mange går fejlagtigt direkte fra at formulere en vision til at udfærdige konkrete projektideer, som derfor fremstår usammenhængende. Det udelukker ikke, at man må starte med projekter for at opnå indledende interesse for udviklingsarbejdet.

Drøftelserne på konferencen i Vestervig⁵⁰

Hver af de fem, samt en ekstra deltager, var oplægsholder og brugte egne erfaringer på hver sin workshop under konferencen med de nedenstående overskrifter.

- Hvordan kan der overhovedet skabes interesse for at skabe lokal udvikling, når folk ikke uden videre er motiveret?
- Hvordan kommer man fra mange (enkelt)projekter til en fælles, offensiv strategi, uden at smadre ildsjælekulturen?

⁴⁶ Det har senere vist sig, at en almennyttig forening med skærpede vedtægter har været mest hensigtsmæssig, jf. Fur Udviklingsråd.

⁴⁷ Ved Hanne Tanvig, tovholdermøde

⁴⁸ Den er blevet tilrettet undervejs efter afprøvning i praksis

⁴⁹ Ved Henrik Willadsen, tovholdermøde

⁵⁰ Se bilag 3.

- Hvordan opnås et 'rum' til et nyt strategisk forum, når foreningstætheden i forvejen er stor og den vante kultur ellers sidder ved roret?
- Hvordan kan en stærk udviklingsstrategi med et øget erhvervsperspektiv tilrettelægges, når det ellers ikke er det, man plejer?
- Hvordan kan og bør et strategisk forum organiseres juridisk og økonomisk, og hvorfor er en forening ikke automatisk svaret?

Det sjette oplæg var: Hvad kræver det at skabe en forretningsmodel for lokal udvikling, hvor frivillige er en af de bærende ressourcer, og hvordan kan kommunen bidrage positivt til det?

Sammen med et fagligt indlæg om aftenen blev det en udbytterig konference, der gav bud på svar på udfordringerne, erfaringer og inspiration til både de indviede og de mange udefrakommende og i øvrigt.

Bilag 5

Vedtægter for Fur Udviklingsråd

§ 1. Navn, hjemsted og stifter.

1.1. Foreningens navn er Fur Udviklingsråd

1.2. Foreningens hjemsted er øen Fur i Skive Kommune

1.3. Foreningen er en frivillig, almennyttig og ikke-erhvervsdrivende forening, der skal registreres hos Skat.

1.4. Foreningen er stiftet i 2015 af en arbejdsgruppe bestående af udpegede repræsentanter fra Foreningen Fur Brand, Foreningen FurNyt, Fur Bryghus, Fur Kunst.dk, Fur Sogneforening, Fursund Turistforening og Furr Sparekasses Erhvervsdrivende Fond

§ 2. Formål.

2.1. Det er foreningens formål at udvikle og gennemføre projekter, der kan styrke erhvervsudvikling og bosættelse på Fur ud fra et strategisk helhedssyn. Ny viden, nytænkning og nye samarbejdsrelationer skal synliggøre og udnytte Furs potentiale som bo- og iværksætterø for aktive og kreative mennesker.

§ 3. Medlemskreds, økonomi og hæftelse.

3.1. Medlemskredsen er åben for foreninger, organisationer og virksomheder, der støtter foreningens virke og formål.

Optagelse sker efter bestyrelsens godkendelse ved betaling af kontingent. Enhver kan indbetale individuelle, frivillige støttebidrag til foreningen uden at opnå medlemskab, stemmeret eller valgbarhed.

Medlemmerne er forpligtede til at indbetale det af generalforsamlingen fastsatte kontingent.

Foreningen kan slette et medlem, som er i restance med kontingent efter nærmere af bestyrelsen fastsatte regler.

3.2. Foreningens egenkapital udgør ved oprettelsen kr. 50.000-, der er stillet til rådighed af Foreningen Fur Brand og Furr Sparekasses Erhvervsdrivende Fond. Beløbet overføres til Fur Udviklingsråds konto, når foreningen er stiftet og registreret med cvr-nr.

3.3. Bestyrelsen skal virke aktivt for at skaffe lokal og ekstern finansiering til projekter, der opfylder foreningens formål.

3.4. Bestyrelsen må ikke påbegynde et eksternt finansieret projekt før der er opnået tilsagn om fuld finansiering af projektet.

3.5. Bestyrelsen hæfter ikke personligt for foreningens forpligtigelser. Eventuelle fordringer mod Fur Udviklingsråd kan alene søges fyldestgjort i foreningens formue.

3.6. Fur Udviklingsråd er en frivillig forening, hvor medlemmerne ikke kan modtage overskudsdeling eller formuedeling. Indtægterne skal alene anvendes til foreningens drift og opfyldelse af foreningens formål.

3.7. I det omfang foreningens projekter kan danne grundlag for erhvervsvirksomhed til fremme af deltagernes økonomiske interesser, skal en sådan virksomhed etableres i egen selvstændig juridiske organisation, hvis økonomi er uafhængig af Fur Udviklingsråd.

3.8. Generalforsamlingen kan ekskludere det medlem, der modarbejder foreningens formål.

3.9. Udmeldelse af foreningen skal ske med mindst 3 måneders varsel til udgangen af en måned.

§ 4. Generalforsamling.

4.1. Generalforsamlingen er foreningens højeste myndighed.

4.2. Ordinær generalforsamling afholdes en gang årligt inden udgangen af maj og indkaldes med mindst 14 dages varsel via FurNyt.dk og mail til medlemmerne med angivelse af dagsorden.

4.3. Stemmeberettigede er alle betalende medlemsorganisationer med en stemme pr. medlem. Der kan ikke stemmes ved fuldmagt.

4.4. Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal mindst indeholde følgende:

1. Valg af ordstyrer og referent.
2. Godkendelse af dagsorden og generalforsamlingens lovlighed.
3. Fremlæggelse og godkendelse af årsberetning.
4. Fremlæggelse og godkendelse af årsregnskab.
5. Fastsættelse af kontingent.
6. Indkomne forslag.
7. Valg af medlemmer til bestyrelsen + en suppleant.
8. Valg af intern eller ekstern revisor + en revisorsuppleant.
9. Eventuelt.

Forslag skal være formanden i hænde senest 8 dage før generalforsamlingen.

4.5. Ekstraordinær generalforsamling skal indkaldes såfremt bestyrelsen eller mindst halvdelen af medlemmerne skriftligt begærer det. Der indkaldes **senest 14 dage efter** begæringens modtagelse med oplysning om det ønskede debateme.

4.6. Bestyrelsens sekretær eller en af bestyrelsen udpeget person, skal føre referat af generalforsamlingen. Referatet skal underskrives af generalforsamlingens ordstyrer og referenten.

§ 5. Bestyrelse.

5.1. Valgbare til bestyrelsen er personer med faglige eller strategiske forudsætninger for at arbejde med styrkelse af erhvervsudvikling og bosættelse.

5.2. Bestyrelsesmedlemmerne er ikke medlemsrepræsentanter og som sådan ikke nødvendigvis medlem af de organisationer, der udgør medlemskredsen.

5.3. Bestyrelsen skal så vidt mulig sammensættes af ressourcepersoner med lokal forankring samt eksterne ressourcepersoner.

5.4. Foreningens bestyrelse består af 7 medlemmer, hvoraf de 4 vælges på generalforsamlingen, og de tre udpeges efterfølgende af de fire generalforsamlingsudvalgte medlemmer.

5.5. De fire bestyrelsesmedlemmer, der vælges på generalforsamlingen, vælges med to + en suppleant på lige år og to + en suppleant på ulige år. Alle sidder for to år ad gangen. På det konstituerende bestyrelsesmøde efter den stiftende generalforsamling udpeger bestyrelsen de to medlemmer, der skal på valg efter et år.

5.6. De tre medlemmer, der udpeges af de fire generalforsamlingsudvalgte medlemmer, udpeges hvert år

før det konstituerende bestyrelsesmøde. Bestyrelsen kan løbende udpege nye medlemmer til afløsning af udtrædende, hvorfor der ikke udpeges nogen suppleant. I tilfælde af stemmelighed/uenighed om valg af de tre øvrige bestyrelsesmedlemmer sker valget ved lodtrækning.

5.7. Intet medlem kan have sæde i bestyrelsen længere end til den ordinære generalforsamling efter medlemmet er fyldt 70 år.

§ 6. Ledelse.

6.1. Når bestyrelsen består af 7 medlemmer, konstituerer bestyrelsen sig selv med formand, næstformand, sekretær og kasserer.

6.2. Formanden indkalder til bestyrelsesmøderne og forestår ledelsen af disse.

6.3. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede.

6.4. Bestyrelsen træffer beslutning ved simpelt stemmeflertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende.

6.5. Bestyrelsen fastsætter ved en forretningsorden nærmere bestemmelser om udførelsen af sit hverv.

6.6. Over forhandlinger i bestyrelsen skal sekretæren føre referat, der udsendes til medlemmerne efter mødet. Referatet skal godkendes på det følgende møde og underskrives af de bestyrelsesmedlemmer, der deltog i mødet.

§ 7. Tegningsforhold.

7.1. Foreningen tegnes af bestyrelsens formand i forening med et medlem af bestyrelsen. I tilfælde af formandens fravær eller efter aftale, kan næstformanden tegne foreningen sammen med et bestyrelsesmedlem.

7.2. Bestyrelsen kan give prokura efter de retningslinjer, der er fastsat i bestyrelsens forretningsorden.

7.3. Ved eventuelt køb af fast ejendom tegnes forening af den samlede bestyrelse.

§ 8. Regnskab og revision.

8.1. Udviklingsrådets regnskabsår følger kalenderåret. Første regnskabsår løber fra stiftelsen til den 31/12 2015.

8.2. Bestyrelsen har ansvaret for udarbejdelse af årsregnskabet. Bestyrelsen kan vælge at aflønne en ekstern regnskabsfører til at forestå bogholderiet og udarbejdelse af årsregnskab.

8.3. Årsregnskabet skal opstilles på overskuelig måde og skal give et retvisende billede af foreningens indtægter og udgifter samt status over aktiver og passiver.

8.4. Foreningens regnskab revideres af den på generalforsamlingen valgte interne eller eksterne revisor, der ikke må have sæde i bestyrelsen.

8.5. Foreningens årsregnskab skal aflægges i så god tid, at det reviderede og underskrevne årsregnskab kan udsendes til medlemmerne sammen med dagsordenen til generalforsamlingen.

8.6. Projektregnskaber, der er med ekstern finansiering, skal udarbejdes og revideres i overensstemmelse med de vilkår, der stilles af tilskudsgiver.

8.7. Årsregnskabet fremlægges på generalforsamlingen til dennes godkendelse.

§ 9. Vedtægtsændring og opløsning.

9.1. Vedtægtsændringer kan kun gennemføres på en generalforsamling og kræver mindst 2/3 af de afgivne stemmer blandt de fremmødte på generalforsamlingen. Forslaget til vedtægtsændring skal være udsendt sammen med dagsordenen.

9.2. Vedtægtsændringen træder i kraft umiddelbart efter den generalforsamling, hvor ændringen er vedtaget.

9.3. Fur Udviklingsråd kan nedlægges, når et forslag herom opnår mindst $\frac{3}{4}$ af de afgivne stemmer på to generalforsamlinger, der afholdes med mindst 2 og højst 5 ugers mellemrum.

9.4. Ved foreningens ophør skal nettoformuen – efter eventuel tilbagebetaling af uforbrugte projektmidler til de tilskudsgivere, der kræver det - overdrages til fonde på Fur, der har et almennyttigt formål, især til fonde, hvor det almennyttige formål understøtter erhvervsudviklingen og tilflytningen på Fur. Beslutning herom træffes på den afsluttende generalforsamling. Bestyrelsen pålægges at offentliggøre likvidationsregnskabet.

Således vedtaget på den stiftende generalforsamling på Fur den 15. juni 2015

Dirigent:
Referent:

INSTITUT FOR GEOVIDENSKAB
OG NATURFORVALTNING

KØBENHAVNS UNIVERSITET

ROLIGHEDSVEJ 23
1958 FREDERIKSBERG

TLF. 353 315 00
IGN@IGN.KU.DK
WWW.IGN.KU.DK