

# LOKALSAMFUND SOM NYE ENTREPRENØRER



BYFORNYELSE

MINISTERIET FOR  
**BY, BOLIG OG**  
**LANDDISTRIKTER**





# LOKALSAMFUND SOM NYE ENTREPRENØRER

– ERFARINGER FRA ØSE-PROJEKTET  
(Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab)

**Titel**

Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet  
(Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab)

**Forfatter**

Hanne Wittorff Tanvig  
Ph.D., seniorrådgiver  
Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning (IGN)  
Københavns Universitet

**Layout**

Inger Grønkjær Ulrich  
Københavns Universitet

**Bedes citeret**

Tanvig, Hanne W. (2014): Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet (Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab). Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, Gammel Mønt 4, 1117 København K. 53s.

**ISBN**

978-87-7134-114-0

**Udgiver**

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter  
Gammel Mønt 4,  
1117 København K

Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne



Danmark og Europa investerer  
i landdistrikterne

MINISTERIET FOR  
**BY, BOLIG OG  
LANDDISTRIKTER**



DET NATUR- OG  
BIOVIDENSKABELIGE  
FAKULTET  
KØBENHAVNS UNIVERSITET



# Forord

'Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet' er resultatet af udvikling og afprøvning af ØSE-konceptet, som står for Øsamfund udvikler Socialt Entreprenørskab. Baggrunden for konceptet skal søges i et behov for at finde nye veje til erhvervsudvikling i områder, som ikke automatisk tilsmiles af erhvervsudvikling i disse år, nemlig yderområderne. I de områder findes som oftest masser af social kapital og frivillige kræfter, der ønsker at stimulere udviklingen i deres lokalsamfund typisk gennem kulturelle, sociale og 'bløde' aktiviteter. I ØSE-projektet har vi undersøgt, hvordan nogle af de lokale kræfter kan skabe nye erhverv og jobs. Konceptet er afprøvet på småøer, men det er velegnet i alle små samfund i yderområder.

Resultaterne af det ca. toårige forløb, fra undfangelse af idéen til konceptet til afprøvning af det, er mange. Konceptet har vist sin styrke, men erfaringerne viser populært sagt, at det er nemmere sagt end gjort. Entreprenørskab har to sider: det erhvervsmæssige output, objektivt set, og aktørerne bag, subjektivt set. Den subjektive side har vist sig at være udfordrende. De udfordringer vil antageligt blive mindre, når konceptet er anerkendt og afprøvet.

Bag projektet stod Småøernes Aktionsgruppe, Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter, konsulentfirmaet MallingO, repræsenteret ved Kirsten Malling Olsen samt IGN ved Københavns Universitet, repræsenteret ved undertegnede. Som repræsentanter for småøer har Hjarnø, Orø og Sejerø deltaget.

Projektet er støttet af EU og Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter.

Alle skal have tak for bidrag og omfattende medvirken i et anderledes og udbytterigt udviklingsprojekt, hvis resultater skal tjene til at inspirere mange andre til at etablere socialt entreprenørskab i deres områder. Særligt skal alle de mange deltagende øboere have stor tak for at gå åbensindet ind i samarbejdet og brug af megen tid og deltagelse på projektvilkår, de ikke selv havde defineret fra starten.

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Behovet for et ØSE-koncept</b>	<b>7</b>
<b>Sammenfatning af ØSE-projektet og dets anbefalinger</b>	<b>9</b>
Projektets ophav	9
Projektets indhold	10
Resultater på de tre øer	11
Håndgribelige resultater (maj 2014)	11
Mere uhåndgribelige resultater (maj 2014)	12
Metodiske erfaringer og oplæg til videreudvikling	12
Introduktionen af begrebet og deltagelsen	12
Projektets ressourcer og rammer	13
Organiseringen på øerne	14
Projektledelsens organisering	15
Teorier, politik og støttesystemet	15
<b>Socialt entreprenørskab (SE) i ØSE som begreb og koncept</b>	<b>17</b>
<b>Projektets mål, deltagere, organisering, proces og aktiviteter</b>	<b>20</b>
Mål og succeskriterier	20
Projektledelse og organisering	20
Valget af Hjarnø, Orø og Sejerø	20
Proces og aktiviteter	22
Fællesseminarer	22
Ø-møder	23
Arbejdsgrupper	23
Selvanalyse som element i processen	24
<b>Resultaterne på Hjarnø, Orø og Sejerø</b>	<b>25</b>
Håndgribelige resultater (maj 2014)	25
Hjarnø:	25
Orø:	26
Sejerø:	26
Mere uhåndgribelige resultater (maj 2014)	27
ØSE-konceptets udspring og projektets opstart	27
Deltagelsen, samarbejdet og projektets styring	28
Betydningen af lokal organisering	29
Nye dynamikker og lokal læring	29
Forskellene på øerne?	29
<b>Udfordringerne i ØSE-konceptet – teorier, forklaringer og forslag</b>	<b>31</b>
Modtagelsen af ØSE-begrebet	31
Organisering, proces og styring	33

<b>Perspektivering</b>	<b>36</b>
Landdistriktspolitik og erhvervsfremme	36
Fonde og puljer	37
<b>Konklusion</b>	<b>38</b>
<b>Litteratur og andre kilder</b>	<b>39</b>
<b>Bilag</b>	<b>42</b>
Bilag 1. Medlemmer af styregruppen	42
Bilag 2. Deltagere i arbejdsgrupper	42
Bilag 3. Selvanalysen	43





# Behovet for et ØSE-koncept

I yderområderne i Danmark og herunder de små øer er udviklingsmulighederne generelt set under pres. Med undtagelser i nogle lokalsamfund, se f.eks. Johansen/Eskildsen (2008), falder befolkningstallet og det bliver stadig vanskeligere at sikre opretholdelse af en bæredygtig udvikling socialøkonomisk set. Flere forhold kan forklare dette, bl.a. at de unge søger væk efter uddannelse og ikke så mange i den yngre erhvervsaktive alder flytter til(bage). Befolkningen bliver derfor gennemsnitligt ældre og antallet af fødsler kan ikke opveje antallet af dødsfald i disse år. Undersøgelser, f.eks. Bertelsen (2012), viser imidlertid, at samtidigt kan omfanget af tilflytning være større end omfanget af fraflytning.

Set i det lange perspektiv handler den demografiske forskydning om erhvervsudvikling og det, som folk altså har skullet leve af. Landbrugs- og fiskerisamfundet var omdrejningsfaktoren i de små samfund tidligere, og selv om den senindustrielle erhvervsudvikling samt udbredelsen af den decentrale velfærdsstat indebar nye funktioner samt beskæftigelses- og indkomstmuligheder, blev det ikke til gode for alle små samfund. Efterfølgende er mange af både de private og offentlige arbejdspladser fra den periode desuden faldet bort, bl.a. som følge af en generel krise i samfundet og som led i strukturreformen fra 2007 med centralisering af offentlige arbejdspladser til følge. Nu anses turismen tit for at være en af de erhvervsmæssige muligheder, hvis de erhvervsaktive i de små samfund ikke ellers må pendle efter arbejde. Når den lokale erhvervsmæssige basis er svækket, vil et lokalområde være sårbart, med mindre man kan og vil pendle eller har adgang til pensioner eller overførselsindkomster.

På den anden side er der fortsat en interesse for udvikling i yderområderne og ofte tales i politiske kredse om at sikre 'et land i balance', se f.eks. Miljøministeriet (2002). Nyere undersøgelser viser tilmed et potentiale for tilflytning (Capacent Epinion, 2009; YouGov/Momentum, 2013). Yderligere siger teorier, at der er grundlag for nye, små bæredygtige erhverv i de områder som særligt kan drage nytte af de områders fordele (Anderson, 2000; Tanvig, 2012). De enkelte entreprenører kan trække på de stedlige værdier og markedsføre eller drive erhvervet igennem globale netværk befordret af IT.

### **Forskellige ØSE-relaterede begreber**

I rapporten anvendes forskellige begreber som delvist overlapper hinanden. Her skal det præciseres, hvad de står for.

ØSE: Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab = titlen på ØSE-projektet

ØSE-projektet: bruges når det handler generelt om det, som har været omfattet af bevillingen til projektet

ØSE-konceptet: bruges når det specifikt handler om grundideer

SE: bruges når det specifikt handler om etablering af socialt entreprenørskab især i egenskab af model

SE-projekter: bruges når det specifikt handler om konkrete og håndgribelige resultater som følge af SE

I kredse med fokus på landdistriktsudvikling, er de små lokalsamfund almindeligvis anset for selv at skulle tage initiativ til udvikling, se f.eks. Socialministeriet, 2006; Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter, 2012. Kampagner som f.eks. 'Årets Landsby', bl.a. arrangeret af Region Midtjylland, eller kåring af årets ildsjæl, som f.eks. af Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter, bygger på samme opfattelse. Dette bliver understreget i EU's kommende programperiode, hvor midler til landdistriktsudvikling bliver indrammet under betegnelsen 'lokaludvikling styret af lokalsamfund' (Europa Kommissionen, 2014).

'Social kapital' set som relationer mellem mennesker tildeles tilsvarende opmærksomhed, hvor en høj forekomst af social kapital betragtes som et stærkt grundlag for at fastholde og sikre lokal udvikling. For en nærmere præsentation af begrebet se f.eks. Svendsen/Svendsen, 2006; Svendsen, 2007.

Fælles for de mange frivillige kræfters lokale gøremål er et ønske om at sikre 'det gode liv', og som regel handler initiativerne om at stimulere de kulturelle og sociale faktorer, sikre fælles funktioner og services samt at forskønne og skabe liv. At de ikke på tilsvarende niveau beskæftiger sig med erhvervsudvikling og jobskabelse kan have tekniske forklaringer, f.eks. problemstillinger omkring kommunalfuldmagt og bekymring for konkurrenceforvridning fra bevillingsgiveres side. Uanset disse og andre forklaringer gælder det, at projektfrodigheden sjældent resulterer i direkte erhvervsudvikling og egentlig skabelse af nye lokale økonomier, indtægtsmuligheder og jobs, se f.eks. Thomsen/Tanvig (2006). Forfatterne har desuden vist, at der hvor behovet måske ellers kunne være særligt stort for erhvervsudvikling, kunne man ikke spore en indsats særligt i den retning.

Spørgsmålet er, om flere af kræfterne i de lokale samfund kan sættes ind på at skabe erhvervsudvikling og jobs til fordel for lokalsamfundene selv, når nu de eksterne kræfter ellers styrer uden om de små samfunds økonomiske udvikling.

I ØSE-projektet har vi taget det grundlæggende spørgsmål op og udviklet samt afprøvet et koncept for 'socialt entreprenørskab'. Det skal forstås sådan, at det er det lokale fællesskab, som skal tage initiativ til skabelse af erhverv og jobs til fordel for det lokale samfunds udvikling. Den rolle er altså ikke vanlig for de lokale samfund, jf. ovenstående, og er heller ikke beskrevet som et instrument i systemet til lokal erhvervsfremme. Her er iværksætteriet et anliggende for enkeltpersoner og 'private business'. Konceptet er derfor nyt og repræsenterer 'social innovation' i yderområder. Som sådan kom udviklingen og afprøvningen af det i betragtning i forbindelse med tildeling af midler hhv. fra en pulje til udvikling af social innovation i yderområder (Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter) og fra EU's Landdistriktsprogram (LAG-midler).

I de følgende kapitler beskrives og udledes de centrale erfaringer fra ØSE-projektet med særligt henblik på en analyse af konceptet og metodiske aspekter ved introduktionen af det. I analysen trækkes der på den indsigt, som er opnået gennem egen rolle og deltagelse og gennem interviews med en række af deltagerne ved projektets afslutning, se bilag. For at validere analysens input er centrale afsnit blevet forelagt deltagere i projektet, ligesom rapporten i sit hele er forelagt en stor kreds af eksterne deltagere.

# Sammenfatning af ØSE-projektet og dets anbefalinger

I dette kapitel sammenfattes hele rapporten, idet en mere fyldestgørende redegørelse findes i de senere kapitler. Den opbygning kan give læseren oplevelser af gentagelser.

I de lokale samfund rundt om er der masser af frivillig indsats og aktivitet og såkaldt social kapital, men aktiviteterne vedrører sjældent skabelse af de ellers tiltrængte nye erhverv og jobs. Spørgsmålene i ØSE-projektet har været, hvordan nogle af de lokale aktiviteter kan føre til erhvervsudvikling og jobs til fælles bedste, hvilke resultater det kan give, og hvad der sker undervejs.

ØSE-konceptet har bestået prøven: det er fundet relevant og der er kommet mange resultater ud af arbejdet med det i projektet. Det har ikke mindst givet mange metodiske erfaringer.

*”Arbejdet med ØSE på Sejerø har motiveret os og mange har fundet ud af, at det ernødvendigt at finde nye veje”. Jens Thomassen, Sejerø*

*”Projektet kom forkert fra start pga. for dårlig kommunikation og øboeres anarkistiske tilbøjeligheder gjorde det også svært”. Kristian Kröger, Orø*

Socialt entreprenørskab i ØSE-konceptet står for, at det er lokalsamfundet og ikke den individuelle iværksætter, der er erhvervsentreprenøren, og som gør det for at fremme lokalsamfundets udvikling og ikke for at nogen skal kunne trække profit ud.

Socialt entreprenørskab i ØSE-forstand har altså slægtskab med begreber som socialt entreprenørskab og med socialøkonomisk virksomhed, begge i mere socialpolitisk forstand. Det har desuden slagtsskab med iværksætteri i mere erhvervspolitisk forstand, men det er alligevel noget andet. Målet med socialt entreprenørskab efter ØSE-konceptet er ikke først og fremmest at sikre udsatte grupper meningsfuld beskæftigelse og bedre levevilkår. Ej heller er det at skabe overskudsgivende forretningsområder med iværksætteres egen profit for øje, sådan som almindeligt iværksætteri står for.

*”Resultaterne af arbejdet med ØSE på Orø er langt større, end vi først troede, især pga. de afledte effekter med mange nye gøremål og deltagere”. Kristian Kröger, Orø*

## Projektets ophav

Bag projektet stod Småøernes Lokale Aktionsgruppe, der sammen med seniorrådgiver Hanne Tanvig, IGN ved Københavns Universitet, fostrede ideen om ØSE-projektet. På et tidligt stadium i udviklingsarbejdet blev konsulent Kirsten Malling Olsen, MallingO, tilknyttet. Midlerne til det godt toårige projekt blev opnået hos Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter (Byfornyelseslovens Forsøgs- og Udviklingsmidler med en særlig pulje til social innovation i yderområder) og EU (LAG-midler fra Landdistriktsprogrammet). Der blev nedsat en styregruppe med repræsentanter fra Småøernes Lokale Aktionsgruppe samt Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter, se bilag.

Projektledelsen blev delt i to, således den faglige ledelse med ansvar for metodeudvikling og formidling og den praktiske ledelse med ansvar for arrangementer og den løbende, direkte kontakt med de lokale deltagere. Den faglige ledelse blev lagt i hænderne på Hanne Tanvig, mens den praktiske ledelse blev Kirsten Malling Olsens opgave. Med mindre andet er oplyst anvendes 'projektledelsen' i det følgende for den samlede projektledelse.

LAG-koordinator, Morten Priesholm, har stået for den administrative projektledelse.

Tre øer har deltaget, nemlig Hjarnø, Orø og Sejerø. De blev udvalgt af styregruppen ud fra ansøgninger om at komme i betragtning. Alle øerne i Småøernes Sammenslutning (27) blev inviteret til at deltage med mulighed for at tre kunne blive udpeget. Som kandidater meldte fem øsamfund sig, og når styregruppen pegede på de tre, hang det sammen med et ønske om at afprøve konceptet på øer af forskellig størrelse og beliggenhed.

## Projektets indhold

I løbet af projektperioden (maj 2012 – juni 2014) var projektet tilrettelagt i tre faser:

- Forundersøgelser og idéudvikling,
- Lokal udvikling og forankring
- Formidling

Hele forløbet var tilrettelagt som en vekselvirkning mellem centrale input og lokalt virke. De centrale input foregik navnlig på fællesseminarer for alle tre øers arbejdsgrupper. Her blev der formidlet viden, ligesom deltagerne udvekslede erfaringer. Imellem seminarerne foregik det sto-

re arbejde i form af lokal afprøvning af ØSE-konceptet, hvortil der var etableret arbejdsgrupper på øerne. Desuden var der tale om såkaldte ø-møder, hvor øernes borgere kunne få indblik i og mulighed for deltagelse i arbejdsgruppernes virke, idet forankring på øerne af SE stod centralt.

*"Jeg er sikker på, at mange flere tilslutter sig arbejdet, når de ser, at projektet bliver til noget".* Sven Seiberg, Orø

Projektets resultater skulle iflg. projektbeskrivelsen opnås på to niveauer:

- Etablering af socialt entreprenørskab og som følge heraf konkrete erhverv og jobs på øerne, og hvis ikke fuldt etablerede erhverv og jobs, så så langt i forberedelserne at de med sikkerhed ville blive det efter bevillingsperiodens udløb.
- Udvikling og afprøvning af konceptet med henblik på nærmere metodeudvikling og videre formidling.

Resultatlisten er blevet ganske omfattende. Men de konkrete resultater eller snarere opnåelse af dem i form af håndgribelige erhverv og jobs skulle vise sig at kræve et større forarbejde og en længere modningsproces end forudset. Selv om projektets initiativtagere fra starten var bevidste om betydningen af processer, har de – som stort set alle andre, der søger efter konkrete resultater - især stillet kikkerten for det øje, der mest har søgt efter 'fysiske' eller direkte målbare resultater, eller objektet i entreprenørskabet.



For at inddrage de nok så betydningsfulde resultater fra 'procesdelen' eller subjektet i entreprenørskabet skelnes i det efterfølgende mellem to slags resultater opnået på øerne:

- de håndgribelige - objektive resultater af socialt entreprenørskab i form af erhverv og jobs
- de uhåndgribelige - mobilisering af socialt entreprenørskab som platform for skabelse af kommende nye erhverv og jobs

Her er det centralt, at de uhåndgribelige resultater ikke ville være relevante eller identificerbare uden konturer af eller tilvejebringelse af håndgribelige resultater, som ØSE-konceptet står for.

## Resultater på de tre øer

I sagens natur er det rimeligt enkelt at gøre resultatlisten op for hver af øerne, når det gælder de håndgribelige resultater. De mere uhåndgribelige er oplevet i det konkrete arbejde sammen med øerne som tværgående, om end de kan iagttages på hver af øerne med forskellig vægtning.

### Håndgribelige resultater (maj 2014)

Hjarnø:

- En nedfældet selvanalyse som arbejdsgrundlag på øen
- **En projektbeskrivelse for Ø-liv Hjarnø som koncept for en lang række delprojekter. En bus skal være omdrejningspunktet.**
- Etablering af foreningen Ø-liv Hjarnø (2014)
- Et koncept for Ø-ferie (markedsført i pjece/det første konkrete tiltag (sommer 2014))
- Arrangementet oplev Hjarnø, der er en Åben ø-dag med en lang række aktiviteter og produkter samt involvering af de fleste på øen (august 2014)

Orø:

- En nedfældet selvanalyse som arbejdsgrundlag på øen
- **Etablering af firmaet OrøNatur A.M.B.A. (kan danne paraply for mange andre, konkrete projekter på øen)**
- En første ordre (fra Holbæk Kommune) (mindre naturplejeprojekt på Orø)
- Afledt: samarbejde om overtagelse og drift af forsamlingshuset og etablering af Foreningen Issefjorden (som en socialøkonomisk forening)

Sejerø:

- En nedfældet selvanalyse, som desuden er omformet som en vision og fungerer som arbejdsgrundlag i andre sammenhænge på øen
- **En færdig forretningsplan for et spisested på Sejerø (realisering afventer særlige praktiske omstændigheder)**
- Udvikling af koncepter for to andre tiltag (sikring af overnatningsfaciliteter og etablering af et Ø-kontor)

### **Mere uhåndgribelige resultater (maj 2014)**

- Opnåelse af en øget og fælles forståelse af nødvendigheden af stærkere initiativer til sikring af fremtiden blandt lokalbefolkningen
- Tiltrækning af nye og andre slags deltagere i det lokale udviklingsarbejde
- Anerkendelse af konceptet og mobilisering af socialt entreprenørskab som platform

*”Det har bragt mange mennesker sammen om en fælles sag og vi har fået fat i en meget lang snor”. Søren Noes, Hjarnø*

*”Vi har det rigtig sjovt sammen, og der kommer hele tiden nye ideer”. Søren Noes, Hjarnø*

## **Metodiske erfaringer og oplæg til videreudvikling**

Hovedresultatet, nemlig at det er lykkedes at mobilisere socialt entreprenørskab og opnå erhvervsrettede resultater, har givet anledning til videreudvikling af konceptet. I det følgende vil en række betydningsfulde, metodiske erfaringer blive gengivet.

I mobiliseringen af socialt entreprenørskab i projektet har fire metodiske faktorer vist sig at have haft stor betydning:

1. Introduktionen af begrebet og optakten til deltagelse
2. Projektets ressourcer og rammer
3. Organiseringen på øerne
4. Projektledelsen og dens organisering

Flere af faktorerne hænger sammen på tværs og enkelte af dem vil næppe være helt så relevante, når konceptet skal foldes ud igen.

### **Introduktionen af begrebet og deltagelsen**

Heldigvis var øernes borgere i forvejen nysgerrige og nogle af dem parate



til at gå med i nye initiativer a la ØSE-projektet. Men at lancere begrebet socialt entreprenørskab og kravet til deltagelse skriftligt uden forudgående orienteringsmøder var langt fra et tilstrækkeligt startgrundlag. Indsigt i og forståelse for opgaven, formålet med projektet og rækkevidden af at deltage blev først klart på et relativt fremskredent tidspunkt for de fleste efter flere møder og dialoger. Mange havde dannet egne forestillinger.

*"Fedt tænkte jeg, det her er lige noget for os".* Tinna Koch, Sejerø

Læring:

- Som i enhver anden innovationsproces er det vanskeligt at italesætte 'det nye', og det virker abstrakt uden klare eksempler fra hverdagen. Det kan man ikke skrive sig til, som projektet gjorde til start. Det hjalp senere at tale om det og give eksempler.
- Kommunikationen foregik igennem etablerede organiseringer (Ø-sammenslutningen til beboerforeningerne). Vi havde ikke gjort os tilstrækkeligt klart, at det kunne påvirke tilslutningen til projektet og påvirke sammensætningen af arbejdsgrupperne på de deltagende øer. Beboerforeningerne der normalt er til for 'alle' har skullet fare med lempe bl.a. ved udpegning af deltagere. På Sejerø var det anderledes, idet der i forvejen eksisterede et Sejerø Udviklingsforum med et mere erhvervsrettet formål end f.eks. Sejerø Beboerforening.
- De 'blandede' deltagere var ikke vant til at arbejde så forpligtet, som udviklingen af socialt entreprenørskab kræver.
- Udpegningen af tovholdere foregik tilsvarende ubeskrevet. Flere tovholdere har følt sig usikre på opgaven.
- Vi havde ikke gjort os tilstrækkeligt klart, at samarbejde er svært i det hele taget, og at deltagerne ikke bare havde erfaring med det.
- De lokale forhold spillede en større rolle for fremkommeligheden af ØSE-projektet i det hele taget end forventet, herunder at øernes 'kultur', klassiske stridigheder og mange frivillige gøremål ofte optog tid og sind.

*"Jeg havde ikke forestillet mig, at folks kulturelle forskelle var så stor og der var så mange individualister".* Ib Ballisager, Orø

*"Hvor har det været svært, for vi var aldrig enige, heller ikke om hvordan arbejdet i gruppen skulle foregå".* Tinna Koch, Sejerø

Videreudvikling:

- Initiativtagere skal tage rundt og drøfte idégrundlaget, potentialerne og vilkårene for socialt entreprenørskab, herunder krav til deltagerne og sammensætning af arbejdsgrupper, inden nærmere forholdsregler træffes og aftaler om deltagelse indgås.

- Arbejdsgrupper skal sammensættes, så de kan arbejde med formålet.
- Lokale tovholdere (eller projektledere) skal være kapable projektledere.
- Der bør udvikles en værktøjskasse med instrumenter til facilitering af samarbejde, konflikthåndtering og projektudvikling.

### Projektets ressourcer og rammer

Af ressourcemæssige årsager blev vitale dele af projektets input givet ved centrale arrangementer, især ved de såkaldte fællesseminarer, hvoraf tre som internatkurser og et som dagseminar. Imellem de centrale arrangementer skulle projektdeltagerne arbejde selvstændigt efter anvisninger på seminarerne og med mulighed for kontakt til projektledelsen pr. mail, telefon eller evt. ved fremmøde.

- Det har vist sig som et gode at afvikle fælles seminarer på tværs af de deltagende lokalsamfund, fordi de har kunnet inspirere og berige hinandens arbejde. Det ville næppe være sket foruden.
- En bunden opgave om den såkaldte selvanalyse spillede en stor rolle. Den var både med til at skabe fokus og nytænkning og tjente i vid udstrækning som inspiration og god basis for det videre forløb med udpegningen af temaer for ØSE-projekter.
- Blandt input i øvrigt var en række inviterede 'eksperter', hvor særligt idéfolk viste sig at være relevante, mens der var stor forskel på udbyttet af (og behovet) for mere eksakt og formel viden i forbindelse med selve projektudviklingen, f.eks. om krav til en forretningsplan og juridiske/økonomiske forhold
- I projektet var der afsat kr. 50.000 til hver ø, som kunne bruge midlerne ifm. projektudviklingen lokalt. Det virkede ansporende på øernes interesse i at deltage.
- ØSE-projektet forsynede deltagerne med en nærmere introduktion til og vejledning til projektudviklingens faser. Som ovenfor indikeret var denne for optimistisk tilrettelagt ift. projekternes særlige situationer og forskellige kadencer. Desuden mødte den modstand hos flere deltagere, som ville arbejde efter egne principper.
- Deltagelsen på de fælles seancer var nødvendig for at få fuld forståelse og udbytte af ØSE-projektet. Da ikke alle deltagere i de lokale arbejdsgrupper deltog i fællesseminarerne, påvirkede det derfor kontinuiteten i det lokale arbejde og den fælles forståelse for opgaven i det hele taget.
- Imellem de fælles seancer har projektledelsen deltaget i møder på øerne, ligesom der har været kontakt især via mail. Disse kontakter har imidlertid særligt beroet på projektledelsens initiativ, og navnlig ved forberedelser til de fælles seancer.

*"Folk lavede ikke det, som ellers blev aftalt". MaLinda Chase, Hjarnø*

Videreudvikling:

- At samle forskellige lokalsamfund, som på fællesseminarerne, giver en ekstra dimension i forbindelse med idé- og erfaringsudveksling samt sparring, ud over at spare ressourcer. Særligt idégrundlag og metoder til f.eks. samarbejde synes at være velegnede samlingspunkter.
- Introduktion og brug af mere eksakt viden synes at forudsætte et så direkte afsæt i de enkelte projekter, at det næppe kan foregå optimalt som et fælles arrangement.
- Selvanalysen som metode er fundet nyttig, men den kan forudsætte introduktion og vejledning samt ekstern sparring for at komme tilstrækkeligt i dybden og undgå hjemmeblindhed.
- En større del af viden og input m.v. bør finde sted på en måde, så alle arbejdsgruppens medlemmer kan deltage og kontinuitet og fælles mål og fodslag så vidt muligt sikres.

*"Det er svært at deltage som erhvervsaktiv, med mindre det foregår i fritiden". Klaus Perkild, Sejerø*

### **Organiseringen på øerne**

En del af arbejdet med et SE har været at tage stilling til og etablere en velegnet organisering til varetagelse af resultaterne i form af SE-projekter. Arbejdet med introduktion af ØSE-konceptet i det hele taget har understreget, at der er behov for en organisering i mobiliseringsfasen af socialt entreprenørskab, og formentlig fortløbende til forberedelse af nye udviklingstiltag og sikring af forankring – foruden en selvstændig organisering af de enkelte projekter, når de skal realiseres. De nedsatte arbejdsgrupper i ØSE-projektet var ikke fuldt ud forberedt på, hvilken rolle de kunne eller skulle spille, og var heller ikke fra projektledelsens side tænkt som mere end midlertidigt fungerende grupper.

*"Det har været vigtigt for os at få nye deltagere med i arbejdet for at sikre et generationsskift". Jens Thomassen, Sejerø*

Videreudvikling:

- Til mobilisering og vedligeholdelse af socialt entreprenørskab kan der med fordel etableres en forening, som har dette eksplicite formål. Denne forenings bestyrelse kan selv udgøre eller nedsætte en arbejdsgruppe, som skal udvikle det enkelte SE-projekt henimod realisering.
- Det enkelte SE-projekt – det håndgribelige erhverv og job – bør organiseres som et selvstændigt juridisk/økonomisk tiltag, så det kan

drives professionelt, med binding til et ØSE-koncept, hvor f.eks. et evt. overskud skal reinvesteres i projektet eller til lignende formål.

### **Projektledelsens organisering**

ØSE-konceptets grundidé udsprang af forskning og forberedt som et innovationsprojekt med metodeudvikling i front og med en central projektledelse. Det var altså ikke som de fleste lokale projekter formuleret lokalt og 'nedefra'. Projektet har desuden haft succesmål på to niveauer – lokale resultater og generelle metodiske resultater - som projektledelsen har skullet efterstræbe. Set fra lokal deltagerside har det at skulle opnå generelle metodiske resultater utvivlsomt været mindre nærværende end at arbejde med de lokale projekter. I samarbejdet med projektledelsen har der desuden været usikkerhed om rollefordeling at spore.

- Sikring af lokalt ejerskab har været udfordret, men flere af deltagerne har samtidig udtrykt, at ØSE-initiativet oven- eller udefra har virket stimulerende. Efterfølgende er der givet udtryk fra fleres side om, at en større styring af de lokale projekter ville have reduceret nogle af de lokale udfordringer.
- Et ligeværdigt samarbejde med projektledelsen har ikke har virket naturligt for alle fra starten. Hvordan man har skullet trække på de to 'konsulenter' med en indbyrdes opgavefordeling i form af hhv. faglig ledelse/metodeudvikling og en mere direkte og løbende kontakt, har ikke virket klar. Konsulentbegrebet har i sig selv virket uklart især ift. den tiltænkte rolle for den faglige projektleder.

### **Videreudvikling:**

- Ved nye tiltag med nye samarbejder som forudsætning, bør der gøres meget ud af at opnå tillid og afstemme forventninger, jf. indledende om introduktion af et koncept a la ØSE's i det hele taget
- En projektledelse omkring et nyt begreb a la ØSE's kræver nærvær og bør foregå i et tæt og direkte samarbejde med alle deltagere. Det svarer til aktionsforskning, som dog forudsætter tid og rammer i øvrigt, som ikke har været inden for projektets rækkevidde.

### **Teorier, politik og støttesystemet**

Projektets erfaringer er analyseret og har fundet forklaring ved hjælp af en række begreber og teorier. Først og fremmest kastes der lys på 'frivillighed' og 'social kapital', som normalt anses for goder og forudsætninger i lokalt udviklingsarbejde, men hvis karaktertræk ikke nødvendigvis er fuldt befordrende ved udfoldelsen af socialt entreprenørskab. Den slags

socialt entreprenørskab a la ØSE's forudsætter interesse for samt vilje og evne til at koble en strategisk og økonomisk dimension på samt skabelse af nye samarbejds- og netværksstrukturer. Grundlæggende demonstreres et behov for udvikling af lokal strategisk kapacitet.

Lokalt udviklingsarbejde vil formentlig fremover, lige som nu, være næret af tænkning og facilitering fra det ordinære systems side, f.eks. gennem formulering af landdistriktspolitik og lokal erhvervsfremme. Politiske udmeldinger og erhvervsfremmesystemets indretning samt ikke mindst adgang til økonomiske midler til projekter via puljer og fonde vil utvivlsomt påvirke aktiviteterne. En læresætning fra ØSE-projektet er, at fonde og puljer f.eks. bør stille krav til og understøtte mobilisering af socialt entreprenørskab, for at øge skabelsen af nye erhverv og jobs af og til de lokale fællesskaber. De incitament er kan bryde en praksis, der ellers ikke arbejder i den retning.

#### **En proces for udviklingen af socialt entreprenørskab**

1. Undersøg interesse og potentialer for samarbejde om socialt entreprenørskab
2. Opnå viden om forudsætningerne for vellykkede resultater
3. Stift en forening med det formål at udvikle socialt entreprenørskab
4. Etabler en arbejdsgruppe der kan udvikle erhvervsprojekter
5. Vælg en lokalt anerkendt og kompetent projektleder
6. Lav en selvanalyse mhp. identificering af relevant indhold i erhvervsprojekter
7. Præsenter og drøft selvanalysen med lokalsamfundet, udpeg temaer for erhvervsprojekter
8. Vælg og bearbejd tema for erhvervsprojekter i arbejdsgruppen
9. Lav en forretningsplan. Hvis den ikke holder, start med en ny projektidé
10. Præsenter og drøft det gennemarbejdede erhvervsprojekt med lokalsamfundet
11. Etabler projektet i selvstændig virksomhedsform
12. Start på nyt erhvervsprojekt

#### **Værktøjskasse i processen**

- Viden om og krav til socialt entreprenørskab
- Metode til selvanalyse
- Metode til projektudvikling og – ledelse
- Metoder til samarbejde og konflikthåndtering
- Metode til forretningsplan
- Forslag til forenings- og virksomhedsformer

# Socialt entreprenørskab (SE) i ØSE som begreb og koncept

I de fleste økonomisk inspirerede teorier og politikker om regional erhvervsudvikling anses eksogene, økonomiske og strukturelle faktorer for bestemmende og det lokale eller regionale niveau ses som passive miljøer, der højst kan spille en rolle som at være attraktiv og gøre sig synlig f.eks. ved markedsføring. Gennem tiderne har denne opfattelse alligevel mødt en vis modstand, f.eks. senest hos REG LAB (2014). Her argumenteres i stedet for, at det er særlige lokale forhold, som giver udslag i vækst og udvikling. Ofte fremhæves kultur til fordel for iværksætteri som et vigtigt DNA.

Med iværksætteri forstås som regel det forhold, at en person skaber et nyt forretningsområde (en virksomhed) til fordel for egen indtjening og udbytte. Især foretrækker den etablerede erhvervs politik og det etablerede erhvervsfremmesystem de såkaldte vækstiværksættere, der som ambition har at vækste i både økonomi og beskæftigelse. Deres potentialer og lokalisering forbindes oftest med adgang til uddannelses- og vidensmiljøer og netværk i de miljøer, og altså langt fra det som præger yderområderne. Tidligere havde man primært øje for betydningen af folk med ønsker om at blive selvstændige og anså det i øvrigt som en kulturelt bestemt faktor med rod i landbrugssamfundets selvstændighedskultur (Tanvig, 1995).

At se iværksætteri som mere end et udtryk for sådanne 'economic man's' ambitioner kan der findes eksempler på. På individniveau anvendes f.eks. betegnelsen 'livsstilsiværksættere', hvor det er den enkelte iværksætters personlige velbefindende i pagt med det at drive et nyt erhverv, som er den særlige succesfaktor (Andersen/Thomsen, 2003; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010). En videreudvikling af det begreb har fundet sted, nemlig til 'integrerende iværksætteri'. Det har fundet relevans i forbindelse med andre, nye former for iværksætteri, som er sporet i landdistrikter og særligt i yderområder. De integrerende iværksættere driver deres erhverv integreret i hverdagslivet (ofte i tilknytning til hjemmet) og danner samtidigt nye alliancer mellem det sted, hvor de har valgt at bo (de er tilflyttere), med det sted eller miljø, de er flyttet fra (ofte vidensmiljøer) (Tanvig, 2012).

Bevæger vi os væk fra 'economic man' eller iværksætteri som udtryk for enkeltpersoners/gruppers ambitioner om at skabe erhverv, kan der i lit-

teraturen findes andre eksempler på entreprenørskab, især 'socialt entreprenørskab'. Som regel omfatter det non profit virksomhed med civilsamfundet som hovedaktør evt. i samarbejde med den offentlige sektor, og hvor aktiviteterne er målrettet løsninger til fordel for udsatte grupper eller af mere socialpolitisk art, og som ofte kunne være en offentlig opgave (Martin/Osberg, 2007; Center for socialt entreprenørskab, 2008).

En betegnelse for virksomheder med udspring i socialt entreprenørskab kan være 'socialøkonomiske virksomheder' (Thuesen, F. et al., 2013). Et lovforslag om formalisering af sådanne enheder er blevet fremstillet (Udvalget for Socialøkonomisk Virksomhed, 2013), bl.a. for at kunne indarbejde dem som model i det danske erhvervsfremmesystem.

'Socialt entreprenørskab' i gængs forstand og 'socialøkonomisk virksomhed' er tæt på forståelsen af SE'et i ØSE, men de er alligevel ikke identiske.

Til gengæld er der i litteraturen kun få eksempler på lokalsamfund, som selv sætter nye erhverv i gang, hvor den nok så afgørende forskel til iværksætteri i almindelighed, er, at det ikke er individbaseret men fællesskabsbaseret og har en tilgang i områdeudvikling. Her kan særligt peges på Johnstone/Lionais (2004), som har introduceret begrebet 'community business entrepreneurship' og har fundet det særligt relevant i områder, hvor iværksætteri på normal vis ellers har trange vilkår.

#### **Forskellige iværksætter- og entreprenørskabsbegreber**

- Almindelig iværksætter: Selvstændighed, forretning og profit
- Vækstiværksætter: Forretning, profit og vækst
- Livsstilsværksætter: Velbefindende og forretning
- Integrerende iværksætter: Velbefindende, forretning og nye geografiske alliancer
- Socialt entreprenørskab (almindeligt): Civilsamfundet, non profit, socialpolitiske løsninger
- Socialt entreprenørskab i ØSE: Civilsamfundet, profit, ny udvikling

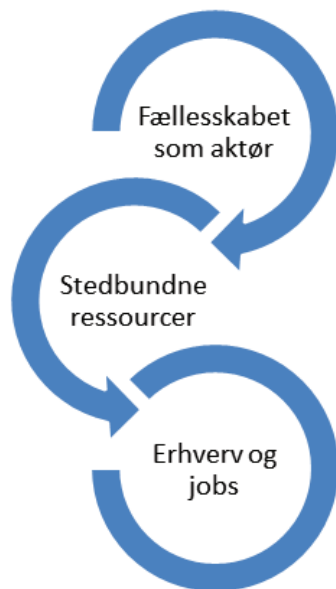
ØSE-konceptet samler elementer fra ovenstående og kombinerer dem på nye måder.

1. En udviklingsindsats af økonomisk betydning kan skabes endogent (indefra) – det sker ikke uden videre fra eksogent hold eller udefrakommende initiativer
2. Der findes stedbundne ressourcer, som med fordel kan aktiveres til erhvervsformål – stedet er ikke alene attraktivt for f.eks. bosætning
3. De lokale samfund – fællesskaberne – kan være iværksættere eller entreprenører - og ikke alene udgøre 'social kapital'

4. Nye bæredygtige erhverv og jobs kan skabes lokalt – og ikke alene almindeligt 'fritidsorienteret' projektmageri (og ikke med udsatte målgrupper i særligt fokus)

De principielle sammenhænge er vist i nedenstående figur 1.

Figur 1. ØSE-konceptets principper



ØSE-konceptet blev konkret introduceret således ved projektets start:

- Fællesskabet er aktør – tager initiativ til og ansvar for dannelse af nye lokale økonomier eller rammer for samme
- Fællesskabet sikrer organisering og drift
- Fællesskabet sikrer at evt. overskud reinvesteres lokalt (individuelle entreprenører eller ansatte lønnes m.v., men kan ikke selv høste profitten)
- Aktiviteterne er nye, relevante, potente og udviklingsorienterede for og i det lokale samfund
- Aktiviteterne inddrager stedbundne ressourcer
- Aktiviteterne fører frem til konkrete og håndgribelige resultater (f.eks. ikke alene en papirplan for planens skyld)



# Projektets mål, deltagere, organisering, proces og aktiviteter

Projektets udvikling og afprøvning af et nyt begreb betyder, at der ikke alene har skullet opnås konkrete resultater og men også har skulle stilles skarpt på metoder og processer.

## Mål og succeskriterier

Mål og succeskriterier blev fra starten opstillet på to niveauer:

1. På hver ø skulle der ved projektperiodens udløb være udviklet socialt entreprenørskab med konkrete resultater i form af nye erhverv og jobs (ved bevillingsperiodens afslutning kunne det dog handle om et færdigt koncept i form af en realiserbar forretningsplan).
2. Begrebet skulle være udviklet og afprøvet og der skulle være opnået metodiske erfaringer, som var bearbejdet og videreformidlet med anvisninger til brug for andre lokalsamfund.

Det vil fremgå senere, at vejen til de konkrete resultater var snoet, idet kriteriet i punkt et favnede over flere facetter, der skulle bringes til at spille sammen. På resultatsiden kommer det i skrivende stund især til udtryk ved, at der er skabt konkrete resultater inden for den objektive side af entreprenørskab, erhvervsprojekter. Men særligt den subjektive side og ikke mindst hvordan kultur, traditioner og samarbejdsformer kan spille ind, har vist sig betydningsfuld.

## Projektledelse og organisering

Småøernes Lokale Aktionsgruppe var projektholder. Omkring projektet blev nedsat en styregruppe med repræsentanter fra Småøernes Lokale Aktionsgruppe og fra Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter, se bilag. Den administrative projektledelse blev varetaget af den lokale aktionsgruppes koordinator. Ledelsen af projektet i øvrigt blev delt i en faglig projektledelse med ansvar for metodeudvikling og formidling og en praktisk projektledelse med ansvar for arrangementer og den direkte kontakt til projektdeltagerne i øvrigt. Samlet er det i rapporten betegnet som 'projektledelsen' med mindre andet fremgår.

Styregruppen har fulgt projektet tæt, bl.a. i form af en række møder med projektledelsen samt deltagelse i de fleste af de fælles arrangementer.

## Valget af Hjarnø, Orø og Sejerø

Som et første led i projektet skulle tre øer udvælges som samarbejdspartnere og eksempler. For at finde de tre skrev Småøernes Lokale Aktionsgruppe på sin hjemmeside og via Sammenslutningen af Småøer om muligheden for at blive deltager direkte til alle dens medlemmer (27 småøer) repræsenteret ved deres beboerforeninger.

Forudsætningen var, at man som øsamfund skulle byde ind og godtgøre forskellige forhold for at kunne blive udvalgt. Det handlede f.eks. om: umiddelbare idéer til arbejdet med ØSE, sammensætning af en arbejdsgruppe (der kunne forpligtes og deltage i projektets arrangementer), en tovholder (som kunne være gennemgående i hele processen) og forankring af tiltaget efter projektperiodens udløb. Som et led i samarbejdet kunne hvert deltagende øsamfund trække på kr. 50.000 til dækning af udgifter i projektet efter behov og opnå konkrete erhvervsresultater til øens fordel.

Styregruppen forestod udvælgelsen mellem de kandidater, der meldte sig. Det skulle blive et relativt nemt valg, idet fem øsamfund havde meldt sig. Hovedkriteriet for valget blandt de fem blev øernes forskellige størrelse og beliggenhed, som nogle mente kunne have betydning og give forskellige nuanceringer af ØSE-konceptets anvendelse.

De tre udvalgte øer blev Hjarnø, Orø og Sejerø.



Tabel 1. Befolkningstal på øerne pr. 1. januar 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hjarnø</b>	105	106	107	98	98	104	104	106
<b>Orø</b>	894	890	906	881	867	831	846	843
<b>Sejerø</b>	407	397	373	370	366	358	348	359

Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabellen viser, at Hjarnø ganske vist har oplevet et fald i befolkningstallet i de senere år, men at udviklingen er vendt. Befolkningstilbagegang svarende til den som gennemsnitligt har præget yderområderne, er at finde på Orø og Sejerø.

På alle tre øer er turiststrømmen stor og betydningsfuld på mange måder. På Hjarnø er det dog navnlig endagsturister, mens f.eks. Sejerø og særligt Orø har mange sæsonindbyggere i form af sommerhusgæster, der bor på øerne i længere perioder.

Desværre er det ikke muligt at trække relevante, statistiske oplysninger ud om øernes erhverv og arbejdspladser. I de tre øers selvanalyser fremgår det imidlertid, at der findes en del erhverv og særligt mange helt små inden for en bred palet af brancher.

Foreningslivet er meget omfattende på alle tre øer og efter lokale udsagn er de fleste indbyggere medlem af mere end én forening. Hertil kommer mange ikke formaliserede netværk på øerne.

Med de tre øer indgik Småøernes Lokale Aktionsgruppe en skriftlig aftale. Iflg. aftalen skulle de selv sammensætte en arbejdsgruppe og udpege en tovholder på hver ø. De blev forskellige i størrelse og sammensætning. Navnlig på Hjarnø og Orø blev arbejdsgrupperne store og bredt sammensat, både nogle med rod i beboerforeningsarbejdet og nogle udenfor, mens gruppen på Sejerø udsprang af bestyrelsesmedlemmer fra Sejerø Udvikling suppleret med udvalgte personer udenfor den kreds. I bilaget fremgår arbejdsgrupperne og deres tovholdere, som de var i september 2013.

## Proces og aktiviteter

Projektet var planlagt til at foregå i fire faser og tilrettelagt som en vekselvirkning mellem hovedprojektet med centrale, fælles arrangementer, og det lokale udviklingsarbejde. De tre øer kunne langt henad vejen arbejde på deres egen facon, og kunne trække på projektledelsen efter behov. Dog blev input og vejledning særligt givet til grupperne på fællesseminarerne. Ved at gøre det sådan blev fælles kadence tilstræbt, så projektet kunne sikres en rød tråd og et strukturelt hele inden for bevillingsperioden.

Det var således 'projektet', som skulle styre hovedprocessen i ØSE under hensyntagen til øernes individuelle udbytte og feedback. Den styringsmodel skulle det vise sig, at ikke alle medlemmer i de respektive arbejdsgrupper havde fuld forståelse for.

Projektledelsen deltog desuden i flere møder på øerne, herunder i de såkaldte ø-møder.

Faserne var planlagt som i tabel 2.

Tabel 2. Faserne i ØSE-projektet

	Maj-aug. 2012	Sep.-dec. 2012	Jan. 2013- mar. 2014	Apr.-jun. 2014
1. Opstart, udarbejdelse af kriterier, udvælgelse af øer	*			
2. Forundersøgelser, idéudvikling, identificering af potentielle projekter	(*)	*		
3. Lokal udvikling og forandring			*	*
4. Metodeudvikling, afsluttende formidling	(*)	(*)	(*)	*

Hovedplanen blev efterlevet, men den fik nogle tilføjelser. Som ovenfor indikeret viste det sig, at fasen 'forundersøgelser, idéudvikling og identificering af potentielle projekter' ikke kunne afsluttes inden for perioden og fortsat er i spil på øerne. Tilsvarende har fasen 'lokal udvikling og forankring' (etablering af et konkret projekt) været en langt større og proceskrævende opgave, som heller ikke kan afsluttes inden for projektperioden.

Disse tilsyneladende overskridelser kan forklares ved, at implementeringen af 'socialt entreprenørskab' har fundet stor grobund men har skabt uforudsete dynamikker, som har taget mere energi og tid end kalkuleret.

### Fællesseminarer

Der blev afviklet fire fællesseminarer.

Table 3. Oversigt over fællesseminarerne

	Tid/sted	Formål	Særlige input
1	28.-29. sep. 2012/Sydfyn	Opstart, formål, ideer, lære hinanden at kende	Indlæg om begreber, Introduktion af selvanalyse, Indlæg om Læsøs saltprojekter
2	9.-10. marts 2013/Sydfyn	Præsentation og drøftelse af selvanalyser, indkredsning af projektemaer	Introduktion af opgaver og faser i projektudvikling, Indlæg om projektudvikling og gode eksempler
3	27. sep. 2013/ Nyborg	Erfaringsudveksling, operationelle input	Indlæg om fundraising, Indlæg om organisering og virksomhedsformer
4	25.-26. jan. 2014/ Nordsjælland	Færdiggørelse af projektbeskrivelser/forretningsplaner	Indlæg om forretningsplanlægning

Et vigtigt programpunkt under fællesseminarerne var præsentation af og debat om hver af øernes arbejde, udfordringer og evt. løsninger. Disse seancer bragte folk fra de tre øer tæt på hinanden og det har vist sig at være et godt virkemiddel, idet man kunne spejle sig i hinanden og derved blive klogere på sig selv.

Ved fællesseminarerne opnåedes tilsvarende en fælles erkendelse af, at der ikke er nemme veje til SE'er og at man mere eller mindre åbent stod temmeligt famlende over for eller var uenige om opgaven. På tværs af øerne var man ikke altid i fase med projektplanen heller, hvilket bl.a. kom til udtryk ved et forskelligt udbytte af de fælles input. I efterfølgende interviews er der f.eks. ytret modsatrettede meninger om relevans og udbytte af forskellige ekspertinput på seminarerne.

### Ø-møder

Med henblik på lokale forankring var det tilrettelagt således, at der både relativt tidligt og relativt sent i forløbet skulle afvikles såkaldte ø-møder, hvor alle kunne deltage. På det første af disse skulle arbejdsgrupperne sammen med øernes borgere drøfte deres forundersøgelser/selvanalyser og indkredsning af temaer for SE-projekter. På det sidste ø-møde skulle de præsentere deres 'færdige' resultater med særligt henblik på videre realisering og forankring på øerne.

På alle tre øer blev de indledende ø-møder gennemført med en betydelig deltagelse og interesse ved årsskiftet 2012/2013. Deltagelsen blev større end forventet på Hjarnø og Sejerø. På Sejerø havde man placeret mødet, således at sommerhusgæster kunne deltage, og det lykkedes at tiltrække mange. På Orø var deltagelsen ikke helt så stor som håbet, måske fordi et andet fællesarrangement fandt sted den samme dag. Her lykkedes det ikke at tiltrække sommerhusgæster, selv om man havde tilrettelagt mødet efter det, men 'nye' deltagere dukkede op. De indledende ø-møder

afstedkom deltagelse af nye medlemmer i arbejdsgrupperne og nye idéer til SE-projekter.

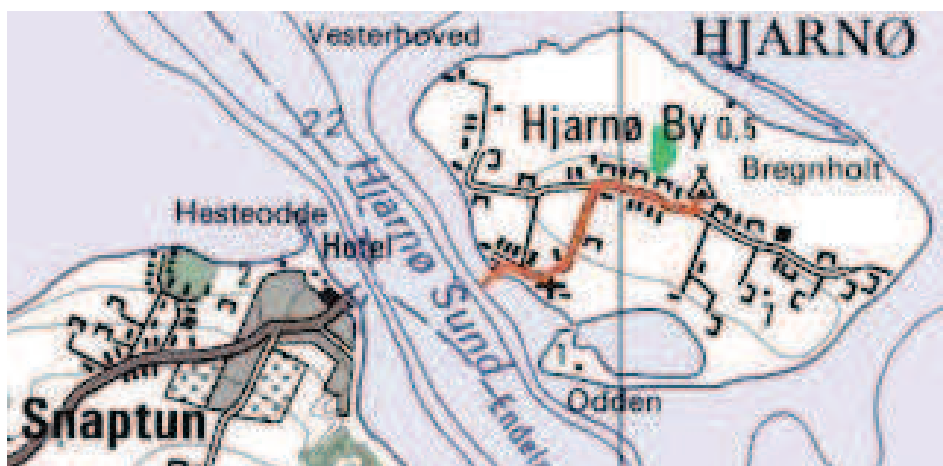
Det har vist sig vanskeligere at gennemføre de 'afsluttende' ø-møder. Orø gennemførte sit i marts 2014, mens Hjarnø har udsat sit til efter sommeren 2014 (efter projektperiodens udløb) og Sejerø afventer, at praktiske forhold på øen falder i hak, så deres ellers færdige forretningsplan for et SE-projekt kan omsættes til virkelighed.

### Arbejdsgrupper

Flere af medlemmerne i arbejdsgrupperne har givet udtryk for, at mødeaktiviteten lokalt har været enorm og arbejdet tidskrævende, men nødvendig. Mange møder har efter deres udsagn handlet om overhovedet at etablere et samarbejde og at opnå en fælles forståelse af ØSE-begrebet.

Mange blev angiveligt overraskede, idet de havde meldt sig til arbejdet med ØSE-konceptet uden at have sat sig ind i dets mål og vilkår, eller ud fra en forvisning om, at det skulle 'man' nok selv bestemme. Nogle var gået ind i arbejdet ud fra den opfattelse, at de kunne blive understøttet i realiseringen af deres egne projektideer. Især på én af øerne resulterede disse forskellige uoverensstemmelser i, at en ellers stor arbejdsgruppe blev reduceret betydeligt, at to tovholdere gav op, og at arbejdet i og samarbejdet om ØSE-projektet således kom i krise.

*"Jeg har lært, hvor svært det er at samarbejde. Folk har deres egne meninger og der var ikke tradition for at mødes på den måde".* MaLinda Chase, Orø



### Selvanalyse som element i processen

Her skal nogle af de betydningsfulde metodiske forhold fremhæves, som ellers ikke indgår i det efterfølgende. Det er nemlig hvordan præciseringen af SE'et i ØSE foregik ved at afmontere deltageres individuelle

iværksætterdrømme, skuffeprojekter eller andre forestillinger om ØSE-konceptet.

ØSE-konceptet har som en af sine grundpiller, at SE-projekter skal bygge på særlige lokale eller stedbundne ressourcer. For at indkredse, hvad sådanne kunne være, indledtes gruppernes arbejde med at udforme en selvanalyse (en slags forundersøgelse). Til den modtog de vejledning, se bilag. Princippet er en systematisk identifikation og beskrivelse af de lokale samfund, hvad angår særlige kendetegn, bl.a. historisk set, ved forhold vedr. øernes fysiske fremtræden (f.eks. natur og bygninger), den økonomiske kapacitet (f.eks. eksistens og erhverv) og menneskelige kapacitet (f.eks. kultur og viden) samt om samarbejde lokalt og samarbejde udadtil. Et centralt spørgsmål var f.eks.: *”hvad har man levet af eller været kendt for førhen og er der noget af det, som kan genoptages og foldes ud på nye måder med forretningsmuligheder for øje”?*

Arbejdet med selvanalyserne fik en stor plads i arbejdsgruppernes virke og resultaterne førte til mere og ny viden om deres lokalsamfund for mange af medlemmerne. Selvanalyserne fandt direkte anvendelse i det videre arbejde med at identificere temaer for lokalt udviklingsarbejde i det hele taget.

Måske ville flere af de temaer være dukket op spontant, men arbejdet med selvanalysen bevirkede, at man under alle omstændigheder blev bestyrket i temaernes relevans. Man havde været ’hele vejen rundt om øen’ og dens særlige forhold og forudsætninger og man havde arbejdet sammen om analysen og identificeringen af potentialerne, således at de ikke fremstod relativt tilfældigt og som enkeltpersoners fikse idéer.

Desuden skulle selvanalyserne bearbejdes og præsenteres for andre, herunder på ø-møderne, hvilket resulterede i, at de blev yderligere skærpet og bestyrket, og derfor foreligger som et fælles, præsentabelt og anvendeligt materiale om øerne.

# Resultaterne på Hjarnø, Orø og Sejerø

Her skal arbejdet med ØSE-konceptet og dets resultater på de tre øer i fokus. Af det tidligere beskrevne kan der ikke være tvivl om, at socialt entreprenørskab som sådan har fået stor opmærksomhed og betydning i de tre samfund. Først og fremmest er det dog idéen, introduktionen, accepten og implementeringen af konceptet, der har præget arbejdet i projektperioden. Der er opnået resultater i form af erhvervsdannelse og jobs i projektperioden, men de har karakter af forarbejde til snarere end fuldt realiserede erhverv og jobs.

Vi har tidligere opstillet kriterier for, hvad der skal kendetegne et SE og et SE-projekt:

- Fællesskabet er erhvervsaktør
- Aktiviteterne er nye, relevante, potente og udviklingsorienterede
- Aktiviteterne inddrager stedbundne ressourcer
- Aktiviteterne fører frem til konkrete erhvervsresultater

I analysen af afprøvningen af ØSE-konceptet på de enkelte øer har det vist sig formålstjenligt at skelne mellem håndgribelige og mere uhåndgribelige resultater. Med de håndgribelige kan forstås dem, som kan måles og kvantificeres, nemlig konkrete erhverv og jobs. Med de mere uhåndgribelige kan forstås ikke-kvantificerbare eller så direkte målbare forhold, så som f.eks. holdninger, adfærd, 'miljø' og relationer mellem mennesker.

Erfaringerne har her vist de uhåndgribelige faktorerers afgørende betydning for at opnå de håndgribelige – som ellers er den slags, der sædvanligvis måles effekter på 'Udviklingen af landdistrikter 2007-2013. Håndbog om den fælles overvågnings- og evalueringsramme' kommer det f.eks. til udtryk, og har man f.eks. været ansøger til LAG-ordningens midler, har man oplevet vægtningen af mål som antal beskæftigede, arbejdspladser og økonomi.

Det bør givetvis foregå i en vekselvirkning i processen, sådan som det blev grebet an i ØSE-projektet, men en større forberedelse og input til håndtering af de uhåndgribelige forhold ville have styrket det hele.

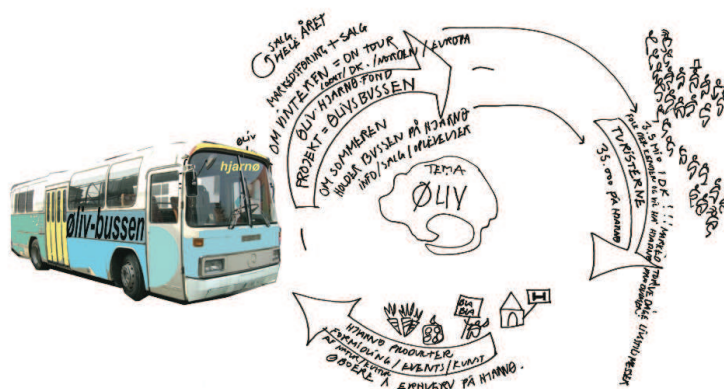
Nedenfor redegøres først for de håndgribelige resultater på de enkelte øer og derefter for de mere uhåndgribelige.



## Håndgribelige resultater (maj 2014)

### Hjarnø:

- En nedfældet selvanalyse som arbejdsgrundlag på øen (Selvanalyse Hjarnø 2012)
- En projektbeskrivelse, 'Ø-liv Hjarnø', som koncept for en lang række delprojekter. En af hovedidéerne er anskaffelse af en Ø-livsbuss, der skal bruges til at komme rundt og markedsføre nye tilbud, tema-pakker og f.eks. Hjarnø-produkter. Det skal resultere i en juridisk/økonomisk enhed med bl.a. en koordinatorstilling til følge. Så mange som muligt af Hjarnøs potentielle underleverandører, herunder kunst, skal indgå. Forretningsplanen er under tilblivelse.
- Etablering af foreningen Ø-liv Hjarnø (2014), som træder i stedet for arbejdsgruppen og mere organiseret kan forberede kommende SE-projekter.
- Et koncept for Ø-ferie (markedsført i pjece/det første konkrete tiltag sommer 2014).
- Arrangementet Oplev Hjarnø, der er en Åben ø-dag med en lang række aktiviteter og produkter samt involvering af de fleste på øen (august 2014).
- Positiv interesse for Ø-livs konceptet fra bl.a. Kommunens og turist-taktørers side.



### Orø:

- En nedfældet selvanalyse som arbejdsgrundlag på øen (Selvanalyse Orø ressourcer).
- Konceptidéer i notatet 'ØSE på Orø'
- Etablering af firmaet OrøNatur A.M.B.A. som starter med at arbejde med naturpleje og ellers er et koncept for en lang række delprojekter, der især kan styrke Orøs fælles brand. På øen findes store naturarealer og behov for pleje og gruppen har set mulighed for at skabe lokal beskæftigelse om det samtidigt med muligheden af at opbygge

en kødproduktion mhp. forarbejdning og salg. Håndtering af lokalt haveaffald set som ressource ligger inden for rækkevidde. En forretningsplan for A.M.B.A.'et er under tilblivelse.

- En første ordre (fra Holbæk Kommune) (mindre naturplejeprojekt på Orø) og mulighed for et større samarbejde fremover.
- Afledt er desuden et samarbejde om overtagelse og drift af forsamlingshuset samt etablering af Foreningen Isefjorden (som en social-økonomisk forening). Disse varetages af andre arbejdsgrupper som udsprang af det indledende arbejde i ØSE-projektet.

### **Sejerø:**

- En nedfældet selvanalyse (Selvanalyse Sejerø), som desuden er omformet som en vision og fungerer som arbejdsgrundlag i andre sammenhænge på øen (Sejerø 2020).
- Et færdigt koncept og en færdig forretningsplan 'Sejerøs Café', hvor realisering afventer løsning af en praktisk udfordring.
- Udvikling af koncepter for to andre tiltag, hhv. sikring af overnatningsfaciliteter og etablering af et Ø-kontor som en service- og formidlingsenhed.
- Afledt er desuden styrkelse af Sejerø Udviklingsforums virke og nye tiltag.

Samlet set viser ovenstående, at arbejdet med ØSE-projektet har givet en række resultater, der ganske vist ikke fremstår som de ultimative succesmål i form af tydelige virksomheder og jobs i drift, men vidner om optakten og konturerne af dem. Kriterierne for SE-projekter indgår i dem på forskellige måder:

- Alle har styret efter, at der skal skabes lønnet beskæftigelse og trækkes på lokale underleverancer, mens evt. overskud skal reinvesteres og altså ikke kunne trækkes ud som profit.
- Projekterne udspringer af de lokale selvanalyser. I dem er der både udpeget de stedbundne ressourcer, potentialer og behov og det har ført frem til udpegningen af 'nye, relevante, potente og udviklingsorienterede aktiviteter' for de enkelte øer. Selv om et spisested (som et af Sejerøs resultater) måske ikke umiddelbart forekommer at være en nyskabelse, er det tilfældet i og med, at initiativet tages af fællesskabet og ikke af en privat iværksætter.
- Arbejdsgrupperne har haft sigte mod at opnå konkrete og håndgribelige resultater, med bæredygtige SE-projekter i drift som det ultimative mål.

## Mere u håndgribelige resultater (maj 2014)

Den største udfordring og læring i ØSE-projektet har vist sig at være processen, fra undfangelsen af de første idéer om ØSE-konceptet til de gryende SE-projekter på øerne. En tro på en lineær proces, hvor ØSE-projektet især kunne bestå af afdækning af instrumentelle udfordringer og løsninger på det at søsætte et erhvervsprojekt med fællesskabet som entreprenør, er blevet punkteret. Det blev snarere til en proces, hvor selve grundidéen om fællesskabet som erhvervsaktør skulle stå sin prøve.

### ØSE-konceptets udspring og projektets opstart

Idéen om fællesskaber som erhvervsentreprenører og afprøvningen af ØSE-konceptet udsprang navnlig af forskning og analyser samt interesser for at udvikle nye tilgange til lokalt udviklingsarbejde, hvor Småøernes Lokale Aktionsgruppe meddelte interesse for at være med. ØSE-projektet blev altså født centralt og ikke som lokale udviklingsprojekter som oftest, nemlig af lokale ildsjæle.

De tre deltagende øer og deres deltagere i projektet blev efterfølgende fundet ved, at der blev sendt en invitation ud til beboerforeningerne på de små øer om projektets idé og mulighed for at deltage. Blandt interesserede skulle der vælges tre øer som deltagere. Beboerforeningerne er netop Ø-sammenslutningens samarbejdspartnere og det netværk, man bruger i kommunikationen med øerne.

Det har vist sig, at ikke alle beboerforeninger har følt sig som naturlige deltagere i et ØSE-koncept. Foreningers formænd har f.eks. fortalt, at de var i tvivl om, hvorvidt beboerforeningen kunne gå ind i et sådant projekt, der havde erhvervstøner og som kunne føre til en slags forfordeling af interesser på øen. Når man alligevel har valgt at deltage, blev dilemmaet angiveligt løst gennem sammensætning af arbejdsgruppen. På Sejerø blev opgaven imidlertid 'uddelegeret' til det etablerede Sejerø Udviklingsforum og som har et mere proaktivt udviklings- og erhvervsperspektiv end beboerforeningen.

*"Hensynet til alle på øen gør jo, at man som formand for beboerforeningen skal træde varsomt. Vi skal helst sikre, at alle er med, og hvordan skal det foregå, når der kommer penge på bordet?"* Gunnar Jensen, Hjarnø

På Hjarnø var det navnlig en tilflytter, som fangede 'tilbuddet' og tilskyndede beboerforeningens formand til øens deltagelse. Gruppen blev stor ift. øens størrelse og kom til at bestå af en kreds af særligt interesserede, herimellem tilflyttere, som ønskede at komme tættere på andre beboere. På Orø valgte beboerforeningen og en lokal ressourceperson hver

især et antal personer, der tilsammen blev en stor gruppe. Flere af dem havde rod i nuværende eller tidligere, fremtrædende jobs. Sejerø Udviklingsforum, i hvis midte man fandt flere af deltagerne, søgte man desuden eksplicit at tiltrække yngre kræfter på øen med henblik på at virke for fornyelse i aktørkredsen.

Udvælgelsen af tovholdere foregik tilsvarende på eget initiativ og uafhængigt af projektledelsen i øvrigt.

Opstarten og kommunikationen var utilstrækkeligt gennemtænkt på andre måder. Det kom f.eks. frem allerede på det første fællesseminar, men er blevet bestyrket senere. Kun enkelte af deltagerne var nemlig fuldt ud klar over, hvad projektet skulle gå ud på. Det kan ikke afvises, at den indledende invitation med beskrivelse af ØSE-projektet kunne have været skarpere formuleret. Erfaringerne har vist, at der skulle en modningstid til og at begrebsdannelsen først kunne få grobund gennem direkte kontakt, nærmere faglig præsentation og samtaler med potentielt interesserede. Der foregik netop en relativt stor udskiftning især i én af grupperne og nye deltagere meldte sig i forbindelse med de første ø-møder.

Fra centrale deltagere er der udtrykt forskellige motiver for at deltage. Især har det for nogle handlet om interesse for nye idéer og initiativer på øerne, og at ”man altid selv kan lære noget”.

*”Nu kan jeg se, at mine kompetencer kan bruges i det nye projekt”.*

MaLinda Chase, Orø

### **Deltagelsen, samarbejdet og projektets styring**

Grupperne har holdt mange møder og brugt megen tid, hvilket man lokalt har fundet nødvendigt for at opnå en fælles forståelse for mål med projektet. For mange deltagere har det alligevel været for tidskrævende og strakt sig over for lang en periode. Et typisk udsagn fra dem har været, at man som frivillig ikke er indstillet på det, og at man ikke kan have et normalt job og samtidigt deltage i et sådant projekt i så megen tid over så lang en periode. Man har heller ikke kunnet deltage i fællesseminarerne, når de ikke blev afviklet i en weekend, eller fordi man havde sit arbejde og nok at gøre i forvejen.

Flere af de centrale kilder har bl.a. forklaret, at øboere er gode til at få idéer, men at de ofte trækker sig ud, når der kræves en indsats eller et forpligtende samarbejde, eller vælger at gå solo. Det bekræftes af en gennemgående oplevelse, ved alle slags møder og aktiviteter, nemlig at engagementet var stort, hvis man kunne lave brainstorm på idéer til projekter, men efterfølgende var deltagelsen ikke så stor (red.).

*”Der var nogen som langt inde i forløbet ville sætte deres egen dagsorden”.*  
Ib Ballisager, Orø

Tovholderrollen har heller ikke været simpel at varetage, især når der har været uoverensstemmelser i arbejdsgrupperne.

Sådanne uoverensstemmelser har bl.a. handlet om, at medlemmer ikke ville følge ØSE-projektet og de rammer, der blev udstukket fra centralt hold, men ville tilrettelægge det hele uafhængigt. En drivkraft for dem har angiveligt været, at de syntes de bedre kunne selv, og at ØSE-projektet tilbød visse midler til udgifter i forbindelse med den lokale projektudvikling. I modsætning hertil er der andre, i øvrigt repræsenteret fra alle tre øer, som efterfølgende har ytret et behov for en større styring og lokal tilstedeværelse fra det centrale hold. Fællesseminarerne har så virket relevante, inspirerende og vejledende. Men de interviewede har anført, at det var svært at omsætte ’den centralt opnåede læring’ til de lokale, som af forskellige grunde ikke havde været med i fællesseminarerne.

### **Betydningen af lokal organisering**

Betydningen af samarbejds- og organiseringsformer er oplevet på alle tre øer. Man har oplevet, hvordan arbejdet med etablering af SE kræver mere, end en løst sammensat arbejdsgruppe umiddelbart magter. På Sejerø havde man sit udviklingsforum, om end ikke med et eksplicit ØSE-formål, og på Hjarnø har man siden oprettet en sådan forening. Desuden har det ved udmøntningen af de faktiske erhverv med tilhørende jobs vist sig hensigtsmæssigt at etablere dem som virksomhedsformer, der kan respektere principperne i socialt entreprenørskab, således på den ene side det at kunne skabe og drive erhverv og jobs (med juridisk og økonomisk ansvar) og på den anden side sikre forankringen i lokalsamfundet.

Det har peget på former for andelsorganisering, hvor et a.m.b.a. (andelselskab med begrænset ansvar) har vist sig særligt relevant. På Orø er denne form skrevet ind i samarbejde med ekstern ekspert i det sæt vedtægter, som nu ligger til grund for OrøNatur A.M.B.A. På Sejerø har man etableret et husbådsprojekt som et ApS. De to former, en forening til fremme af SE og særskilte selskabskonstruktioner målrettet bestemte SE-projekter, kan tænkes sammen og fungere side om side.

### **Nye dynamikker og lokal læring**

Mange centrale personer er blevet spurgt, om deres oprindelige forventninger til at deltage i ØSE-projektet er blevet indfriet, vel vidende at forventningerne var mangeartede. Herpå har det samstemmende lydt, at de ovennævnte resultater ikke ville være opnået uden ØSE-projektets mellemkomst, i hvert tilfælde ikke inden for en overskuelig horisont.

Samtidigt har alle tilkendegivet, at der er opnået betydelige og måske 'større' resultater, som kan siges at være afledte i form af nye dynamikker og indblik på øerne. Her er der f.eks. nævnt:

- En øget og fælles forståelse af nødvendigheden af styrkede initiativer fra øernes side
- Et ØSE-koncept er farbart, selvom man var skeptisk fra starten
- At kunne opnå inspiration udefra (fra andre øer)
- Nye deltagere og nye samarbejdsflader er dannet i det lokale udviklingsarbejde

ØSE-projektet har med andre ord virket vitaliserende og som en katalysator for ny-orientering af det lokale udviklingsarbejde.



## Forskellene på øerne?

Udvælgelsen af de tre øer blev bl.a. foretaget ud fra en idé om, at der evt. kunne opnås forskellige erfaringer afhængig af øernes størrelse og afstande til fastlandet: Hjarnø som den lille ø, men tæt på fastlandet. Orø, tæt på fastlandet, i det mindste til den ene side, men meget større end Hjarnø. Og Sejerø, der særligt adskiller sig fra de andre som følge af lange transporttider.

Ovenstående resultater har vist, at de tre øers deltagere har ageret forskelligt i ØSE-projektet og opnået lidt forskellige resultater. Men det er ikke muligt ud fra de tre eksempler at forklare de forskelle entydigt med befolkningstæthed og afstande. Højest kan man iagttage den store deltagelse på Hjarnø som et udtryk for, at det formentlig er nemmere at kommunikere med få indbyggere. Sejerøs isolation har antageligt bevirket, at man har haft større traditioner for at finde egne løsninger. Til trods for sine relativt mange indbyggere, og f.eks. nærheden til hovedstadsområdet, har man på Orø ikke opnået tydeligere resultater end de øvrige. Skal der søges nærmere forklaringer på forskellene i ØSE-arbejdet, synes de mest at pege på øernes miljøer eller kulturer og deltagerne selv.

# Udfordringerne i ØSE-konceptet – teorier, forklaringer og forslag

ØSE-konceptets relevans er blevet demonstreret, hvor afprøvningen af konceptet har givet en række erfaringer til videre bearbejdning og raffinerung.

Nogle af de erfaringer er ret banale, herimellem at tidshorisonten for det samlede projekt ikke har været tilstrækkelig, eller snarere at en pionerproces fra lokal mobilisering omkring et nyt begreb, etablering af nye samarbejder og en forpligtende indsats frem mod udklækning af målbare nye erhverv og jobs ikke kan lade sig gøre inden for en projektperiode på godt 2 år. Det må dog formodes, at opbygning af erfaringer og italesættelse af konceptet kan afkorte omslagstiden.

I det følgende tager vi fat på erfaringer, som har givet anledning til refleksion og forsøg på forklaringer. Her trækkes på forskellige teorier.

Erfaringerne kan grupperes omkring:

- Modtagelsen af ØSE-begrebet
- Projektets organisering og styring

Til hver af dem knytter sig en række forskellige delerfaringer og mulige forklaringer.

## Modtagelsen af ØSE-begrebet

Når det ikke har været helt simpelt at introducere og kommunikere konceptet og når modtagelse og deltagelsen i projektet har været relativt turbulent, kan det have flere grundlæggende forklaringer. De drejer sig om mødet mellem ØSE-konceptet og traditioner samt logikker, der udspringer af det frivillige arbejde i lokalsamfundene.

Overhovedet at skulle arbejde med skabelse af erhverv og jobs i de lokale samfund har krævet en organisering til det formål. De foreninger, som normalt repræsenterer de lokale samfund, er beboerforeningerne, borgerforeninger eller lignende. De skal normalt kunne favne 'alle' i civilsamfundet og sikre et bredt perspektiv for øens udvikling og følgelig ikke virke så målrettet, selektivt og proaktivt, som ØSE-konceptet synes at forudsætte. Når introduktionen af konceptet indledningsvist foregik

via beboerforeningerne, måtte det give anledning til spørgsmål om deltagelse. Måske kan det forklare, at ikke så mange blandt øsamfundene valgte at kandidere i det hele taget. For de deltagende øer blev løsningen under alle omstændigheder at etablere bredt sammensatte arbejdsgrupper.

*”Jeg var med til at finde nogle af deltagerne til arbejdsgruppen, mens en anden fandt resten. Det skulle ikke være foregået sådan, for vi tænkte ikke på samarbejdet”.* Kristian Kröger, Orø

Introduktionen af ØSE-projektet beroede tilsvarende på en opfattelse af, at en omfattende ’social kapital’ i de lokale samfund alt andet lige måtte kunne danne en platform. Denne opfattelse har vist sig at være unuananceret. Uden tvivl er den såkaldte ’sociale kapital’ som udtryk for lokalt engagement udbredt og virksom. Hermed forstås de mellem menneskelige relationer og gøremål, som nye undersøgelser understreger fortsat gør sig særligt gældende i de mindre samfund (Cevea, 2013). Ved nærmere analyse kan ’social kapital’ imidlertid folde sig forskelligt ud, hvor der f.eks. kan skelnes mellem inkluderende (’bridging’) og ekskluderende (’bonding’) former (Svendsen/Svendsen, ibid.). Hvis forekomst af social kapital måles som forekomst af foreninger, vil man finde en mosaik af foreninger, der side om side med beboerforeningen og de mange andre forskellige interessefællesskaber, lokale netværk og sammenslutninger, fungerer omkring egne formål og fokus. Social kapital er altså ikke automatisk udtryk for et fælles engagement i at fremme en fælles indsats for fælles udvikling. Erfaringerne på øerne har afspejlet denne frodighed og en stor sværhedsgrad med at ’gå på tværs’.

Det frivillige princip er fælles for dem alle. Det har i de senere år opnået stor anerkendelse i mange samarbejdskonstellationer (se f.eks. Nielsen et al., 2013) og anses for at være samfundsnyttige og uundværlige funktioner. Man tager ansvar og drager omsorg fra civilsamfundets side for sikringen af lokalsamfundenes ve og vel, også på de tre øer, og navnlig indenfor funktioner der måske ellers skulle være varetaget af den offentlige sektor, navnlig kommunerne.

Når det frivillige bidrag fra civilsamfundets side bliver sådan, kan det forklares med begrebet ’hverdagsmageri’ (Sørensen/Bang, 1999). Begrebet udspringer af undersøgelser af personers motiver for at deltage i lokale aktioner og organiseringer. Forfatterne fandt, at det man som almindelig borger er indstillet på arbejde med er kendetegnet ved, hvad man umiddelbart kan se sig selv i eller drage fordel af. Man vil ikke forpligtes mere, end at man hurtigt kan slippe det og at det ikke kræver særlige personlige investeringer. ’Hverdagsmageriet’ kan forklare, at en række deltagere har peget på den omfattende tidsfaktor og behovet for den kontinuerlige deltagelse som et problem.



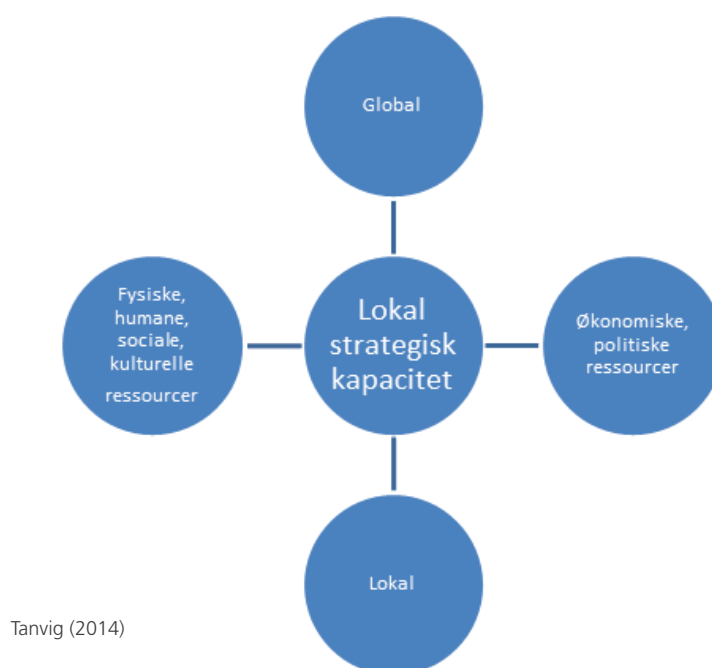
*”Hvorfor skal vi da gøre alt det, kan vi ikke bare købe den bus?”* Jens Andersen, Hjarnø

*”På øerne er der mange folk med meninger, idéer og forslag, men når arbejdet bliver forpligtende, trækker de sig typisk”.* Jens Thomassen, Sejerø

*”Inden man går i gang med lignende, bør man lave en slags forundersøgelse for at sikre deltagernes forståelse”.* Ib Ballisager, Orø

Fælles for de forskellige begreber er, at de alle har grundlag i og logikker forbundet med udvikling i den del af civilsamfundet, som ikke har med ’markedet’ og dermed skabelse af erhverv og jobs at gøre. Når ØSE-konceptets logik fletter sig med en ’markedslogik’ kræves derfor andet og mere, end hvad der er traditioner for og umiddelbar parathed til. ’Socialt entreprenørskab’ fordrer altså ’social kapital’, som bliver i stand til at arbejde med en erhvervs- eller markedsorienteret logik.

En sådan kombination kan man finde i begrebet ’lokal strategisk kapacitet’, se Shucksmith, 2010; Tanvig, 2014. Det er en kapacitet, der kan arbejde i krydsfeltet mellem det sociale og kulturelle på den ene side og økonomiske samt politiske forhold på den anden. Den kan opbygge interne, tværgående relationer ved hjælp af ’institutionalisering’ af værdier og normer eller ved at mobilisere ressourcerne til formålet. Lokal strategisk kapacitet skal samtidigt kunne arbejde i krydsfeltet mellem det lokale og ikke-lokale rumligt set og dermed bl.a. sikre eksterne samarbejdspartnere, tilgang af viden og kompetencer samt adgang til et større marked end det helt lokale. Ellers forbliver projekterne for små og indkapslede.



Tanvig (2014)

Figur 2. Princip for lokal strategisk kapacitet

Til trods for de indledende barrierer som beskrevet ovenfor nåede deltagerne fra øerne delvist at opbygge de første trin i den lokale strategiske kapacitet, nemlig etablering af de interne eller horisontale relationer i projektperioden.

## Organisering, proces og styring

Aktørers forskellige motiver, drivkræfter eller logikker understreger betydningen af organisering, proces og styring. Her skal det handle om ØSE-projektet som pionerprojekt i sit hele, og hvordan det blev udviklet og afprøvet.

De førnævnte, udbredte logikker har indbygget, at initiativer til projekter og udvikling skal tages af de lokale selv, ud fra 'bottom up' princippet. Det udtrykkes ofte, at der ellers ikke skabes ejerskab. Med den logik er initiativet til ØSE-projektet og dets afprøvning dømt til løbe ind i udfordringer, fordi det udspringer som et eksternt og centralt initiativ og kan opfattes som et 'top down'-tiltag. I sig selv kan det forklare, hvorfor der i den tidlige fase var et særligt kommunikationsbehov og blandt nogle deltagere en skepsis overfor de arrangementer samt betingelser, der var givet på forhånd.

Der skulle især opnås en accept af, at ØSE-konceptets idé og proces ganske vist var undfanget centralt, men at konceptets styrke og afprøvning i konkret version og de færdige resultater beroede på, hvad man lokalt fandt frem til. Her viste det sig vigtigt, at ØSE-projektet gav lokal 'indflydelse' via adgang til midler efter behov.

Ved annonceringen af projektet blev der desuden givet anledning til usikkerhed om roller. ØSE-konceptet udsprang af erfaringer og viden baseret på teorier og arbejde med beslægtede koncepter. Sædvanligvis anser man forskning for at være på afstand eller som 'fluen på væggen' og ikke som en aktiv samarbejdspartner svarende til ØSE-projektets design. Den faglige ledelsesfunktion i ØSE-projektet har haft præg af aktionsforskning, hvormed ideelt forstås at forsker/fagperson arbejder tæt sammen, på lige fod, og omkring den praksis, hvor der skal findes løsninger på en given udfordring. Når opgaven er løst, trækker forskeren sig tilbage og bearbejder erfaringerne med henblik på videre forskning. I projektets kommunikation er projektledelsen betegnet som 'konsulenterne'. For de fleste dækker konsulentbetegnelsen over en rådgiverfunktion, der trækkes på og bestemmes af opdragsgiver. Se mere om relationer mellem aktionsforskning og konsulentrolle i f.eks. Clausen/Hansen (2005).

De to roller – aktionsforskning og konsulent - kan forenes, men viden om 'aktionsforskning' og en afklaring og forventningsafstemning før projektets start ville have styrket samarbejdet om ØSE-konceptet fra starten. Ved projektets afslutning er behovet for den afklaring blevet endnu tydeligere. Flere af de interviewede har f.eks. ytret, at de lokale kontroverser og den snoede vej til de håndgribelige resultater kunne være undgået eller afkortet, hvis projektledelsen havde været mere synlig og direkte medvirkende lokalt. En række anbefalinger om det er oplyst i det tidligere.

*"Hvis du/I havde styret meget mere, ville flere af de lokale udfordringer være aflivet. Men det er at bevæge sig på en knivsæg".* Kristian Kröger, Oro

Umiddelbart har arbejdet i ØSE-projektet via projektledelsen altså skullet agere mellem to slags positioner: 1. 'bottom up' versus 'top down'-tilgange, og 2. reaktiv (service) versus proaktiv styring. Det er langt hen ad vejen lykkedes at komme igennem de modsætninger, ikke mindst via fællesseminarerne, men sondringerne og afklaringen af dem i processen og hvordan de kan gøres interaktive er vigtige.

Teorier om netværksstyring (f.eks. Sørensen/Torring, 2005; Bang/Hansen, 2005) tager fat i nogle af de udfordringer og kan desuden bruges til at finde bud på, hvordan rollefordelingerne og samarbejdet kunne optimeres. Styringsnetværk er sammensat til de formål, de skal bestride, typisk som partnerskaber. Styringsnetværk kan være hierarkiske med flere aktørniveauer, hvor nederste trin er relativt løst og enkeltprojekt-orienteret og f.eks. består af hverdagsmagerne, mens der på et andet niveau findes et mere strategisk opererende og som finder fodslag for alle hierarkierne gennem 'kulturstyring'.

Fremover kan der ses bort fra den centrale projektledelse og ØSE-projektet som pilotprojekt, og antages at SE og konkrete SE -projekter skal udvikles fra sted til sted. Efter projektets erfaringer er det hensigtsmæssigt at sammensætte et SE som et styringsnetværk med et afklaret SE-formål bl.a. set ift. beboerforeningerne. Det kan være en forening sammensat sådan og med det formål at strategisk set motivere og bane vejen for tilblivelsen af SE-projekter.

Det er, hvad man er på vej til på alle tre deltagende øer, om end organisationen indtil videre er lagt forskelligt til rette.

I teorierne om netværksstyring (ibid.) arbejdes i øvrigt med begreberne 'metastyring' og 'metaguvernør'. Hermed menes at der overordnet set findes en styringsmekanisme, der fungerer via incitamenter og normtætning. Den fungerer ikke direkte styrende via love og udøvelse af myndig-

hed men f.eks. gennem normer og evalueringer. Metastyringen bestrides af en metaguvernør, der som regel er de bevilgende instanser.

Set på den baggrund kan ØSE-projektets samlede funktion opfattes som et udtryk for metastyring med den faglige ledelse som en metaguvernør. Efter ØSE-projektets udløb, kan det på den ene side blive de lokale SE-foreninger, der især via kulturstyringen fortsætter som sådan. På den anden side er det oplagt at landdistriktspolitik, erhvervsfremme og støtteordninger orienterer sig mere mod fremme af socialt entreprenørskab end hidtil.

# Perspektivering

Projektet har demonstreret, at ØSE-konceptet har styrke særligt gennem mobilisering af en platform for nye tiltag på det lange sigt. Der er ikke alene opnået konkrete resultater i form af SE-projekter eller forberedelserne af dem, men helt eller delvist er der opbygget en ny kapacitet på de deltagende øer.

*”Vi har flere SE-projekter på vej”. Klaus Perkild, Sejerø*

*”På Orø er der nu opnået typer af resultater, som peger fremad, især nye samarbejder og deltagere. Konceptet skal videreudvikles og kan anbefales til brug for andre”. Ib Ballisager, Orø*

Vejen dertil har dog ikke været helt enkel, for selv om de lokale samfund er vant til at tage initiativer og bidrage med frivillig indsats, har konceptet virket udfordrende. Det forudsætter vilje og evne til at agere som økonomisk tænkende enhed og nogle samarbejdsformer, som ofte bryder med de vante kulturer og måder at agere på. Frivillighed og social kapital matcher ikke uden videre behovet for forpligtende og entreprenørmæssigt samarbejde og adfærd. I projektet har forskellige metoder været anvendt for alligevel at nå dertil.

De opnåede erfaringer demonstrerer også en stor skrøbelighed. Projektinitiativet har virket animerende på deltagerne, og når det trækker sig ud, skal de lokale deltagere fortsætte med opbygningen af den lokale strategiske kapacitet. Konteksten for det er stadig en faktor og den er tilbøjelig til at danne modstand.

Erfaringerne kaster derfor lys på to ’eksterne’ virkemidler, som kunne befordre ØSE-konceptet:

- Lokal landdistriktpolitik og erhvervsfremme
- Fonde og puljer

## Lokal landdistriktpolitik og erhvervsfremme

De grænseoverskridende perspektiver for de lokale samfund som erhvervsentreprenører kan animeres og understøttes i udformningen af lokal landdistriktpolitik og af erhvervsfremmesystemet. Som regel handler lokal landdistriktpolitik om fremme af levevilkår i bred forstand og sjældent om direkte erhvervsudvikling. Igennem LAG-systemet har man

kunnet fremme 'arbejdspladser', men med et skarp adskillelse fra den anden streng, nemlig 'levestandard'. Landdistriktspolitikens horisonter og fokus bør derfor ændres, så der italesættes en sammenhæng og lægges op til opbygning heraf.

Set ift. selve SE-projektet, er der ikke stor forskel på det og 'alle' andre erhvervsprojekter. Der skal trækkes på de samme love, regler og mekanismer, om end f.eks. sikringen reinvestering af evt. overskud betyder noget for selve den juridiske løsning. Erhvervsfremmesystemets logik er dog langt fra opmærksom på lokalsamfundene som entreprenører, men arbejder med personer eller økonomisk orienterede fora som iværksættere og allerhelst de såkaldte vækstiværksættere.

At det tilmed skal foregå i yderområder, som motivet har været for ØSE-konceptet, svarer heller ikke til systemets billeder. Det falder derfor ikke erhvervsfremmesystemet naturligt at virke som service, inspirator og initierende kraft. Ved at sætte sig ved samme bord kunne der gøres meget, særligt for at sikre relevant og levedygtige SE-projekter.

## **Fonde og puljer**

Fonde og puljer skærper interesserne for at skabe projekter rundt om, og gennem deres nærmere formål og formkrav (metastyring), hvad praksis og projektaktiviteten kommer til at handle om.

Fondes og puljers bidrag til de lokale samfunds mange indsats har særligt henvendt sig til den frivillige sektor og de almindelige ildsjæle, og har særligt understøttet enkeltprojekter ofte af meget praktisk art og inden for de mere bløde områder, eller f.eks. miljø. Eller de har som i LAG-systemet skilt levestandarddimensionen fra erhvervsdimensionen i to forskellige ordninger.

Fonde og puljer kan understøtte socialt entreprenørskab i ØSE-forstand og dermed projekter som følge heraf ved at stille krav til og støtte mobilisering til formålet. Hvis det ikke sker, vil tilbøjeligheden til 'at gøre som vi plejer' og plejer at kunne opnå støtte til fortsat være dominerende i lokalt udviklingsarbejde.

# Konklusion

ØSE-projektet - Øsamfund udvikler Socialt Entreprenørskab – har vist sin styrke. Særligt har det i projektperioden handlet om mobilisering af en ny platform for at komme fra det, man i forvejen er vant til i lokalt udviklingsarbejde, til at kunne skabe nye erhverv og jobs. Mere begrebsligt er det at komme fra 'hverdagsmageri' og 'social kapital' til 'lokal strategisk kapacitet'.

Den platform har langsigtede perspektiver. I projektperioden er der opnået nogle håndgribelige resultater i form af erhverv og job, eller forbedringer af dem, men de vil kunne vokse med tiden og slå tydeligere igennem fremover, fordi man er blevet rustet til det. Dermed være ikke påstået, at SE-projekter kan blive et alternativ til normalt skabt job- og erhvervsudvikling, eller at øerne eller andre lokalsamfund ved hjælp af ØSE-konceptet kan agere fritstillet, som om omverdenen og dens vilkår ikke eksisterede. De konkrete SE-projekter er trods alt små, men med mulighed for at vokse i lokale netværksstrukturer. De må betragtes som et godt erhvervsmæssigt supplement, hvor styrken utvivlsomt stiger, fordi de vil virke tiltrækkende på omverdenen, f.eks. med betydning for tiltrækning af nye ressourcer og opmærksomhed.

De opnåede, positive resultater er dog skrøbelige. Øget bevågenhed og incitamenter til fremme af ØSE-konceptet vil derfor animere de lokale samfunds bidrag til yderområdernes udvikling ad den vej.

I kapitlet 'Sammenfatning af ØSE-projektet og dets anbefalinger' findes de mange delkonklusioner.

# Litteratur og andre kilder

*Andersen, H. & Thomsen, M. (2003)*

Hvilken iværksættertype er du? <http://www.ivaerksaetteren.dk/flx/artikler/artikel/hvilken-ivaerksaettertype-er-du-96/>

*Anderson, A. (2000)*

Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? *Entrepreneurship and Regional Development* 12 (2): 91-109

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

Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave. 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, Boliger og Landdistrikter. *Byfornyelsesdatabase, Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter*

*Capacent Epinion (2008)*

Tiltrækning og fastholdelse af borgere i landdistrikterne. *Landdistriktsundersøgelserne, hovedrapport*. Velfærdsministeriet.

*Cevea (2013)*

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

*Clausen, L.T. & Hansen, H.P (2005)*

”Nu må I træde i karakter som ordentlige konsulenter...” . Aktionsforskningens problemstillinger i forskerhøjde. [http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/14966/1/Nu\\_m\\_I\\_tr\\_de\\_i\\_karakter\\_som\\_ordentlige\\_konsulenter.pdf](http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/14966/1/Nu_m_I_tr_de_i_karakter_som_ordentlige_konsulenter.pdf)

*Erhvervs- og Byggestyrelsen (2010)*

Kvinder kan – et statistisk portræt <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/16595/kvinderkanfaasuccesmedegenvirksomhed.pdf>

*Europa Kommissionen (2014)*

[http://www.ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/community\\_da.pdf](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_da.pdf)

*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

*Miljøministeriet (2002)*

Et Danmark i balance. Hvad skal der gøres? Redegørelse til Folketinget, København



- Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter (2012)*  
 Visionsgruppen for landdistrikter: Det lokale initiativ skal bære fremtiden på landet. Pressemeddelelse 13.12. 2012. <http://www.livogland.dk>
- Nielsen, S.P.P. et al. (2013)*  
 Innovative velfærdsløsninger i landdistrikterne. En eksempelsamling. CLF Report 21/2013
- Ray, C. (2006)*  
 Neo-endogenous development in the EU. I: Cloke, P. et al (eds.) Handbook of Rural Studies, 278-291
- REG LAB (2014)*  
 Vækstkulturens DNA. Nye analyser fra REG LAB. <http://www.reglab.dk/regional-udvikling/vaekstkulturens-dna>
- Selvanalyse Hjarnø 2012 (upubl.)*
- Selvanalyse Orø ressourcer (upubl.)*
- Selvanalyse Sejerø og Sejerø 2020 (upubl.)*
- Shucksmith, M. (2010)*  
 Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-shaping in Diffuse Power Contexts. *Sociologia Ruralis* (50) 1
- Socialministeriet (2006)*  
 Landsbyudvikling – et idékatalog. Velfærdsministeriet
- Svendsen, G.L.H.S. (2007)*  
 Vi skal passe på vores sociale kapital. <http://www.kristeligt-dagblad.dk/kronik/vi-skal-passe-p%C3%A5-vores-sociale-kapital>
- Svendsen, G.T. & Svendsen, G.L.H.S. (2006)*  
 Social kapital. En introduktion. Hans Reitzels Forlag
- 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
- Tanvig, H.W. (1995)*  
 Lokal industriel udvikling – lokal erhvervs politik? Fire eksempler fra Vestdanmark. Sydjysk Universitetsforlag
- Tanvig, H.W. (2012)*  
 Nyt brug af land – nye landbrugere. Integrerende iværksætteri i landdistrikterne. Planlægning og friluftsliv 30/2012, Skov & Landskab, Københavns Universitet
- Tanvig, H.W. (2014)*  
 Lokal strategisk kapacitet. Det åbne land 4.2-43, Skov & Landskab, Københavns Universitet
- Thomsen, L. & Tanvig, H.W. (2006)*  
 Landdistriktsstøtten på Danmarkskortet. Skriftserie 13/06, Center for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, Esbjerg
- Thuesen, F. et al. (2013)*  
 Social økonomisk virksomhed i Danmark. Når udsatte bliver ansatte. SFI Udvalget for Socialøkonomisk Virksomheder (2013)  
 Udkast til lovforslag om socialøkonomisk virksomheder, sept. 2013. Socialministeriet

*Udviklingen af landdistrikterne 2007-2013*

Håndbog om den fælles overvågnings- og evalueringsramme. Vejledningsdokument. [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/document\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/document_da.pdf)

*YouGov/Momentum (2013)*

Undersøgelse af folks drømme om at flytte på landet. <http://www.kl.dk/Momentum/momentum2013-16-1-id139928/>

# Bilag

## Bilag 1. Medlemmer af styregruppen

Fra Småøernes Lokale Aktionsgruppe:

- Eva Terkelsen (fmd.)
- Erik Fuchs
- Mette Meldgaard

Fra Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter:

- Helga Madsen

Sekretær: Morten Priesholm, LAG-koordinator

## Bilag 2. Deltagere i arbejdsgrupper

Listen er fra sept. 2013. Både før og efter er der sket en række forskydninger, især på Orø.

### Hjarnø:

- Søren Noes, tovholder
- Anders Küster
- Ingrid Baerentsen
- Jane Willumsgaard
- Jens Andersen
- Kirsten Jensen
- Kirstine Jensen
- Susanne Ernst
- Bo V. Laursen
- Gunnar Jensen
- Jette Hougaard
- Gunnar Jensen
- Jette Hougaard
- Eva Terese Christiansen
- Alice Møller Flejsborg
- Jørgen Juel Overgaard

### Sejerø:

- Tinna Koch, tovholder
- Klaus Perkild,
- Jens Thomassen,
- Rie Seneca Selle
- Betina Geissler
- Hanne Rasmussen

## **Orø:**

- MaLinda Chase, tovholder
- Maj Böttcher
- John Porting
- Sven Seiberg
- Uffe Steen-Nielsen
- Johnny Bertelsen
- Christian Sommer

## **Bilag 3. Selvanalysen**

### **Grønne ressourcer – stærke og svage sider**

- Beliggenhed/tilgængelighed?
- IT-forsyning?
- Lokalplaner?
- Natur?
- Bygninger, anden konkret fremtræden?
- Mødesteder?
- *Særlige forekomster/'råvarer' at trække på?*

### **Røde ressourcer – stærke og svage sider**

- Befolkningsudvikling, - sammensætning (alder, fødte-døde, tilflyttere-fraflyttede)?
- Uddannelsesniveau/kompetencer?
- Turister som aktiv?
- *Særlig lokal viden?*

### **Blå ressourcer – stærke og svage sider**

- Erhverv – hvor mange, hvilke? Særlige kompetencer?
- Turismens bidrag?
- Beskæftigelse/ledighed – lokalt eller hvor?
- Indtjening/overførselsindkomster/lokaløkonomisk niveau?
- Særligt vigtige funktioner og services?
- Hvad levede man af førhen?
- *Særlige kompetencer og nicher, der matcher øvrige stedbundne ressourcer?*

### **Relationer i lokalsamfundet – stærke og svage sider**

- Samarbejde på tværs? Tordenskjolds soldater?
- Foreningsliv?
- Kultur og traditioner?

- Organisering af udviklingsarbejdet hidtil?
- *Særligt stærke, lokale relationer*

### **Relationer til omverdenen – stærke og svage sider**

- Præsentation overfor omverdenen (f.eks. hjemmesiden)?
- Repræsentation (indflydelse)?
- Træk på viden og udefrakommende ressourcer?
- Samarbejde med kommunen og andre eksterne parter?
- Kommunens politik?
- Hidtidige udviklingsprojekter?
- *Særligt stærke, strategiske relationer?*

## **Bilag 4. Faserne i ØSE-projektudvikling**

Der er tre grundlæggende faser:

1. Idétilblivelsen og konkretiseringen (primusommer 2013)
2. Operationalisering (efterår/vinter 2013)
3. Realisering, drift, forankring (2014-)

Der vil være overlap og 'feed-back-loops' men for at fastholde overblikket er det formålstjenligt at se dem som strukturerede faser i forlængelse af hinanden. Til hver af faserne hører en lang række delopgaver.

### **Fase 1. Idétilblivelsen og konkretiseringen**

Valg af temaer skal indsnævres til valg af projekt(er). Det kræver igen kreativitet men også rationalitet. Der skal laves en projektbeskrivelse, som kan skærpe projektets idé og profil samt virke som en slags test, og som kan forberede det kommende arbejde.

En projektbeskrivelse kan omfatte:

- Ideens baggrund/behov/potentialer og sammenhænge til selvanalyse, ø-møde m.v.
- SE-projektets nærmere formål og koncept
- SE-projektets delmål og overvejsler om hvordan målet kan nås
- Overvejsler om øens ressourcer, f.eks. fysiske rammer
- Overvejsler om målgruppen/markedet
- Overvejsler om interessenter/konkurrenter
- Overvejsler om organisering
- Overvejsler om økonomi og finansiering
- Overvejsler om succesmål og langsigtede virkninger som erhvervsprojekt

- Overvejelser om forankring
- Overvejelser om formelle forhold, barrierer og risici, f.eks. lovgivning og planlægning
- Arbejdsgruppens interesser/ressourcer
- Tids- og handlingsplan for det videre forløb

*Tror vi fortsat på ideen? Skal projektideen justeres?*

Det kan være nødvendigt at trække på sagkyndig bistand. Det er oplagt at bede 'udefrakommende' resourcepersoner om sparring, når projektbeskrivelsen har taget form.

## **Fase 2. Operationalisering**

Projektbeskrivelsen skal foldes ud, konkretiseres og evt. ombeslutninger skal foretages. Store delopgaver er f.eks. nævnt i flæng:

- Alle 'overvejelser' skal afklares
- Skal der skrives ansøgninger til brug for projektets videre udvikling eller senere realisering
- Nærmere identificering af organisation og 'personale' i udviklings- og driftsfaserne
- Kommunikation (bl.a. med øen)
- Etablering af en egentlig forretningsplan skal foretages
- Forhandlinger med f.eks. finansielle parter og myndigheder skal foregå
- Markedsføring

*Hænger hjerte og bundlinje (fortsat) sammen? Skal der justeres?*

## **Fase 3. Realisering, drift, forankring**

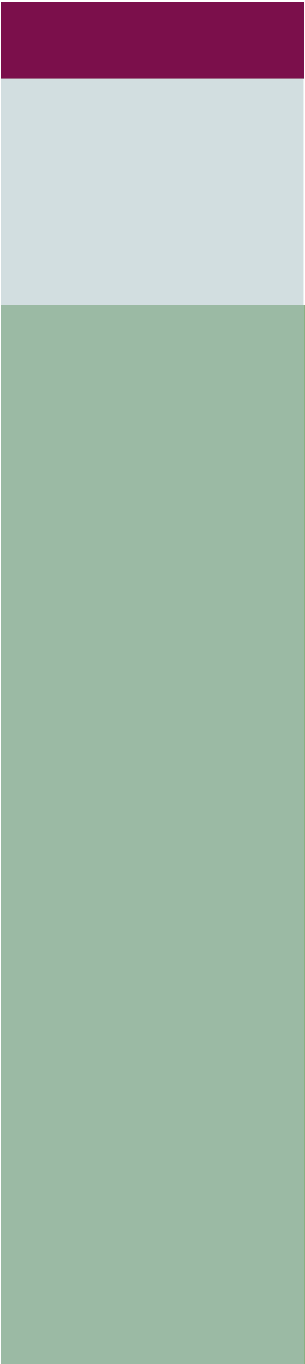
- Etablering, åbning og drift
- Fortsat involvering af øen
- Markedsføring
- Evaluering/tilpasning

Grobund for nye eller supplerende initiativer?

## **Bilag 5. Deltagere i interviews**

### **Hjarnø:**

- Stort set hele gruppen som ovenfor, inkl. fmd. for beboerforeningen, ved et fællesmøde d. 8. april 2014



**Orø:**

- Ib Ballisager
- MaLinda Chase
- Kristian Kröger
- Sven Seiberg

**Sejerø:**

- Klaus Perkild
- Jens Thomassen
- Tinna Koch

**Bilag 6. Spørgeguide**

- Hvad er der konkret kommet ud af ØSE-projektet på din/jeres ø? Både direkte og afledt.
- Havde I opnået samme resultater uden ØSE-projektet?
- Var arbejdet med ØSE-projektet anderledes, end du/I havde forestillet dig/jer? Hvordan?
- Hvornår kom du/I med i ØSE-projektet? Hvorfor valgte du/I at deltage?
- Din/jeres viden/forestillinger om ØSE-projektet? Er forestillingerne indfriet?
- Hvordan opfatter du/I projektledelsens rolle i projektet/samarbejdet?
- Hvordan opfatter du/I ØSE-projektets program og afvikling med fællesseminarer m.v.?
- Hvordan har samarbejdet været i arbejdsgruppen?
- Hvorfor blev det de medlemmer?
- Har du/I planer om fortsættelse/nyt/andet efter projektperiodens udløb?
- Nævn tre gode ting ved ØSE-projektet
- Nævn tre svage ting ved ØSE-projektet