

LANDSBYKLYNGE KAMPAGNEN - DELEVALUERING 1

Procesevaluering af landsbyklynger som metode



Udarbejdet af:
Lea Holst Laursen og Krzysztof Janko
Aalborg Universitet

TITELBLAD

Titel: **LANDSBYKLYNGE KAMPAGNEN - DELEVALUERING 1**

Procesevaluering af landsbyklynger som metode

Forfattere:

Lektor, Lea Holst Laursen, Aalborg Universitet

Videnskabelig Assistent, Krzysztof Janko, Aalborg Universitet

Afrapportering til Realdania, DGI og Lokale- og Anlægsfonden

Skriftserie:

Arkitektur & Design (A&D Files)

ISSN nr. 1603-6204

Volumen nr. 123

Illustrationer:

Hvor intet andet er angivet er illustrationerne forfatterens egne

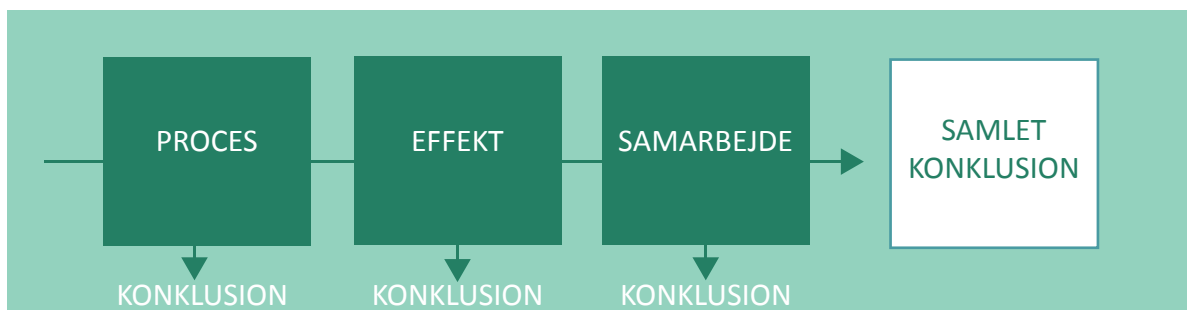


FORORD

Som afslutning på Landsbyklyngekampagnen er det fra Realdania, DGI og Lokale og Anlægsfondens side valgt at evaluere kampagnen, hvor Aalborg Universitet er blevet bedt om at udføre denne evaluering. Det er valgt at lave en evaluering bestående af tre del-evalueringer:

- Devaluering 1: Procesevaluering af landsbyklynger som metode (2019);
- Devaluering 2: Kvalitativ effektevaluering (2022);
- Devaluering 3: Kvalitativ evaluering af den kommunale erfaring med landsbyklynger (2022).

Den samlede evaluering vil foregå over en fireårig periode fra 2019-2022 og vil ende ud i en samlet konklusion. Formålet med den samlede evaluering er belyse, om en landsbyklyngetilgang kan være én mulig tilgang til at skabe mere bæredygtige og robuste landsbyer. Evalueringen har til formål at anskueliggøre kampagnens resultater og identificerer hvilke udfordringer der har været, samt undersøge om de mål, tanker og ideer, der ligger til grund for kampagnen, har haft en positiv indvirkning på de medvirkende landsbyer.



III. 1: Oversigt over evalueringens dele

Denne rapport er den først i rækken af tre, og vil fokusere på anvendeligheden af den metode som Sekretariatet for Landsbyklynger udarbejdede i forbindelse med kampagnens start, og som alle deltagende landsbyklynger har s anvendt. Denne rapport vil således sætte fokus på metodens implementering og den proces, som klyngerne har været igennem i forhold til at etablere en landsbyklynge for dermed at undersøge, om metoden har kunnet understøtte intentionerne om at danne bæredygtige landsbyklyngenetværk.

SAMMENFATNING

Denne rapport evaluerer anvendeligheden af den metode, som alle deltagende landsbyklynger har skullet anvende, hvormed det er muligt at undersøge om metoden har kunnet understøtte intentionerne om at danne bæredygtige landsbyklyngenetværk.

FAKTABOKS OM RAPPORTENS EVALUERINGSDESIGN

Undersøgelsen baserer sig på følgende dataindsamlingsmetoder:

- Kvalitative data:
 - » 5 interviews med styregruppemedlemmer i de 5 udvalgte landsbyklynger
 - » 5 interviews med kommunale repræsentanter fra de kommuner, hvor de 5 udvalgte landsbyklynger ligger i
 - » 2 fokusgruppeinterviews med i alt 6 proceskonsulenter
 - » Interview med 2 repræsentanter fra Sekretariat for Landsbyklynger
- Kvantitative data - Sekretariatets spørgeskemaundersøgelser:
 - » Nulpunktsmåling blandt styregruppemedlemmer i 24 klynger, 179 komplette svar (svarprocent: 71%)
 - » Slutpunktsmålinger blandt:
 - * styregruppemedlemmer i 23 klynger, 128 komplette svar (svarprocent: 63%)
 - * 18 kommunale repræsentanter (svarprocent: 56%)

III. 2: Faktaboks om rapportens evalueringsdesign

Den overordnede metode med faser og milepæle

Landsbyklyngemetoden er udtænkt som en lineær proces, hvor faserne er tidsmæssigt og funktionelt afhængige af hinanden. Denne evaluering viser at der generelt har været tilfredshed med metoden, som indfører en klar og overskuelig struktur. Der har dog været udfordringer i selve implementeringen, hvor det ikke nødvendigvis er muligt at følge den lineære, detaljerede metode, hvorfor nogle klynger har arbejdet mere parallelt med tingene. Analysen viser dermed, at det er afgørende at finde en fin balance mellem det at følge metoden nøjagtigt, og det at give plads til, at de frivillige styregruppemedlemmer kan udforske, hvad der virker bedst for dem. Dvs. at det er vigtigt at tilpasse metoden til de menneskelige og sociale ressourcer der er tilstede, så den nødvendige energi sættes i spil, og de medvirkende finder mening med projektet.

Denne evaluering viser, at der har været stor forskel på, om de deltagende landsbyklynger har fundet metoden for svær eller for nem. For nogle styregrupper har Kampagnens metode været noget uflexibel og akademisk, mens andre har haft den modsatte oplevelse og finder metoden meget brugbar.

Analysen viser, at styregruppemedlemmerne har haft forståelse for, at det har været væsentligt at bruge metoden for at udvikle klyngen, men flere af de interviewede styregrupper oplevede ikke, at de har arbejdet specifikt med metodens faser og milepæle og har derfor svært ved at tale om disse. Her kan det argumenteres, at faserne og milepælene hovedsageligt har været et redskab for proceskonsulenterne at styre efter, men denne manglende bevidsthed belyser alligevel en svaghed ved metoden. Det illustrerer, at metodens ambitiøse og omfangsrige indhold har fået en del styregruppemedlemmer til at navigere uden om centrale elementer af metoden og udelukkende overladt dette til proceskonsulenten.

Proceskonsulentens rolle

Denne evaluering viser, at en engageret proceskonsulent er afgørende for, at de deltagende landsbyer kommer igennem processen og dermed i sidste ende etableres. Proceskonsulenten spiller en række forskellige roller i løbet af projektet. De vigtigste roller kan beskrives på følgende måde: tovholder, indpisker, en person som får tingene gjort og videns- og erfaringsdeler.

Indsatsområder

I processen har de deltagende landsbyklynger skulle arbejde med seks indsatsområder: organisering, kommunikation, involvering, kommune samarbejde, mødesteder og aktiviteter.

I forhold til organisering er det forskelligt, hvordan landsbyklyngerne har valgt at organisere sig men uanset organiseringsform, så viser denne devaluering, at der er to aspekter af organiseringen, som er vigtig af forholde sig til i forbindelse med etablering af en landsbyklynge: 1) klyngens organisering over for lokalområdet og 2) styregruppens interne samarbejde og organisering.

De deltagende klynger har erfaret, at god kommunikation skaber fundamentet for samarbejdet, men at god kommunikation også kræver mange, tit næsten professionelle ressourcer, som klyngerne ikke nødvendigvis råder over. Af den grund reflekterer hovedparten af styregrupperne over, at kommunikationsaspektet er tidskrævende og svært og mange udtrykker, at det har været det mest undervurderede fokusområde. Det kan således konkluderes, at forventningerne til brug af bestemte kommunikationsplatforme, som beskrevet i metoden og kompetencerne tilstede i landsbyklyngerne har gjort at kommunikationsdelen har trukket mange ressourcer.

Et andet fokusområde, som udfordrede landsbyklyngerne var fokusområdet involvering. Størstedelen af de adspurgte i slutpunktsmålingen rapporterede, at det var enormt svært

at få flere til at involvere sig i projektet. Delevalueringen viser, at et udslagsgivende aspekt for den manglende involvering var, at det er en tidskrævende proces for borgere at deltage i, hvor mange styregruppemedlemmer beskriver klyngearbejdet som et stykke regulært, ulønnet arbejde, som borgere kun involverer sig i hvis det er sjovt, hyggeligt, givende og noget, de er begejstrede for.

I forhold til det kommunale samarbejde, så har mange landsbyklynger oplevet meget engagerede kommuner. Evalueringen viser, at kommunens primære rolle er at være en med-spiller og den kan ikke være for styrende, da ejerskabet for projektet i sidste ende skal være hos de deltagende landsbyer. Vigtigt er dog, at kommunen ikke trækker sig helt tilbage og efterlader klyngen uden nogen form for støtte.

I forhold til de to sidste indsatsområder - mødesteder og aktiviteter - peger denne evaluering på, at det varierer meget, i hvor høj grad klyngerne har arbejdet med disse fokusområder. Nogle har arbejdet meget bevidst med mødesteder og aktiviteter, mens andre har begrænset sig til udelukkende at kortlægge de eksisterende mødesteder.

Særlige forudsætninger

Denne delevaluering har identificeret, at der er nogle særlige forudsætninger, der er udslagsgivende for, hvordan landsbyklyngen klarer processen.

En særlig forudsætning, som er vigtig for et godt klyngesamarbejde er villighed til at lave frivilligt arbejde og engagere sig i sit lokalområde. Evalueringen viser derudover, at et vel-fungerende foreningsliv begunstiger etableringen af en vellykket landsbyklynge og endelig er det vigtigt at have tidligere erfaringer med langsigtet, strategisk arbejde, hvilket betyder, at der findes ressourcer til at udføre strategisk arbejde.

En anden vigtig forudsætning er, at der er en kommune, som bakker op og som gerne vil bruge landsbyklyngetilgangen til at udvikle kommunes landdistrikter, og dermed tager deres del af ejerskabet for projektet.

En yderligere faktor, som i mange tilfælde kan styrke grundlaget for et klyngesamarbejde, er en brændende platform, som er fælles for alle landsbyer. Her defineres en brændende platform meget bredt til at være den fælles årsag, der giver grundlag for samarbejde. Hvis der manglede en årsag og en villighed til samarbejde, så lykkes landsbyklynge samarbejdet ikke.

Endelig spiller den geografiske placering af de involverede landsbyer en rolle. Her menes ikke kun, hvor tæt de ligger på hinanden, men også afstanden til den nærmeste større by. Foreløbige erfaringer antyder, at jo mere afhængig landsbyen er af sig selv, jo mere villighed er der til at overvinde forhindringer og desto mere støtte til det lokale initiativ.

Rapportens konklusioner

Evalueringen viser, at 73% af de deltagende styregruppemedlemmer mener, at Kampagnen har styrket samarbejdet mellem landsbyer (slutpunktsmålingen), og der er generelt blandt de deltagende landsbyklynger stor villighed til at anbefale processen, hvor 85% af de adspurgte i slutpunktsmålingen vil anbefale projektet til andre lokalsamfund, mens 81% sagde, at det har højnet deres evner til at arbejde langsigtet. Dette antyder, at metoden har et potentiale i forhold til at styrke det gode hverdagsliv på landet igennem en borgernær strategisk og samarbejdende tilgang.

Denne devaluering slår ligeledes fast, at det er vigtigt at pointere, at landsbyklynger er en stedspecifik strategi, der bygger (videre) på de eksisterende konditioner der er tilstede i landsbyerne. Hvorfor det konkluderes, at der hvor processen lykkes og der etableres en landsbyklynge, er der hvor metode smelter sammen med de stedbundne ressourcer tilstede i klyngen.

Analysen viser også, at der i starten var meget store forventninger til Kampagnen blandt de deltagende borgere og at disse forventninger måske har været svære at indfri igennem processen, hvor andelen af de adspurgte i slutpunktsmålingen, som er enig eller helt enig med metodens grundpræmis er faldet i forhold til nulpunktsmålingen med 22 procentpoint, fra 98% til 76%. Det kan tyde på, at grundpræmissen blev udfordret i løbet af gennemførelse af Kampagnen, men også at ambitionsniveauet og forventningerne i begyndelsen af Kampagnen var høje og at selve processen måske har været mere krævende end de deltagende borgere forventede på forhånd.

Generelt har landsbyklyngemetoden mange gode takter, hvor metoden har vist sig som et stærkt strategisk redskab, som giver landsbyerne et volumen, der gør dem mere robuste. Dog er det enormt krævende at igangsætte en klynge for de deltagende aktører - de frivillige, konsulenten og kommunen - og flere af klyngerne har været udfordret af metodens primære fokus på det administrative og langsigtede arbejde.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	3
Sammenfatning	4
1. Introduktion	10
1.1. Formålet med rapporten	11
1.2. Baggrund	13
1.3. Rapportens struktur	14
2. Evalueringsdesign	16
2.1. Dataindsamling og behandling	16
2.1.1. Kvantitative og kvalitative data fra spørgeskemaerne	16
2.1.2. Kvalitative fokusgruppeinterviews	18
2.1.3. Andre datakilder	21
2.1.4. Databehandling	21
2.1.5. Begrænsninger	21
3. Udgangspunktet før landsbyklyngedannelse	24
3.1. Tilstanden før Kampagnen	24
3.2. Udfordringer	27
3.3. Opfattelse af metoden	29
4. Tilstanden efter kampagnen	32

5.	Evaluering	36
5.1	Processen og dens faser	36
5.2	Proceskonsulent	43
5.3	Evaluering af fokusområder	48
5.3.1.	Organisering	49
5.3.2.	Kommunikation	54
5.3.3.	Involvering	58
5.3.4.	Kommunesamarbejde	62
5.3.5.	Mødesteder	65
5.3.6.	Aktiviteter	68
5.4	Forudsætninger	72
6.	Konklusion og diskussion	82
6.1	Diskussion	82
6.2	Konklusion	85
6.3	Erfaringer	88
	Illustrationsliste	90
	Litteraturliste	91
	Bilag 1	93
	Bilag 2	96
	Bilag 3	100

1. INTRODUKTION

I 2015 lancerede Realdania i samarbejde med DGI og Lokale og Anlægsfonden (LOA) kampagnen Landsbyklynger. Målet med kampagnen var at igangsætte en række landsbyklynger rundt om i Danmark og dermed undersøge, om landsbyklyngetankegangen kunne være en bæredygtig strategi til at skabe lokal udvikling i de danske landsbyer og landdistrikter. Fokus var på at styrke det gode hverdagsliv på landet igennem en strategisk og samarbejdende tilgang, hvorfor der ikke har været så stor fokus på økonomisk vækst og -udvikling, som repræsentanter fra Sekretariatet for Landsbyklynger forklarer:

'Det var ud fra en betragtning om at støtte det gode liv på landet mere end en ambition om, at der skulle være en økonomisk gevinst. Det var også noget af vores bekymring i forhold til, hvad kommunerne ville synes om dette initiativ, at vi ikke kunne love flere arbejdspladser; og at vi heller ikke kunne love, at flere ville flytte til landsbyerne. Men vi kunne være med til at understøtte mere kvalitet i det liv, der er, og måske skabe nogle bedre tilbud ved at samle nogle funktioner. Så det var på den måde en ret idealistisk tilgang.'

(Sekretariatet for Landsbyklynger, interview)

Landsbyklyngekampagnen skulle dermed ses som et forsøg på at udfolde en tilgang til landsby- og landdistriktsudvikling, der bygger på samarbejde og fællesskab, og som igennem organisering og strategisk landsbyplanlægning potentielt kan være en platform, der understøtter landsbyerne i forhold til de udfordringer landsbyer står over for i dag, og som de skal imødekomme i de kommende årtier. Således kan kampagnen anses som en måde at styrke de menneskelige ressourcer, der er tilstede på landet, og som et forsøg på at bygge et grundlag for bæredygtigt fællesskab og frivillighed:

'Der er en form for kompetenceløft i det, synes jeg. Altså, at man arbejder med at styrke ressourcerne i et område og får bygget et fundament, som alt muligt andet kan stå på.'

(Sekretariatet for Landsbyklynger, interview)

Med Landsbyklyngekampagnen har ønsket således været at fremme en nye landsbyudviklingsmodel, som støtter samarbejdet på tværs af landsbyer, hvor tesen er, at samarbejde og netværk styrker landsbyernes 'overlevelsessevne'.

1.1. Formålet med rapporten

Denne rapport er som tidligere nævnt den første i en række af tre, der alle har til formål at evaluere Landsbyklyngekampagnen. Som nævnt vil denne rapport fokusere på anvendeligheden af den metode, som Sekretariatet for Landsbyklynger udarbejdede til kampagnen, og som alle deltagende landsbyklynger har anvendt. Dermed evaluerer denne rapport ikke de enkelte landsbyklynger og ej heller de konkrete resultater, der er kommet ud af landsbyklyngesamarbejdet, men fokuserer udelukkende på at danne et samlet overblik over, hvordan metoden er blevet brugt på tværs af alle de deltagende landsbyklynger. Målet er således at blive klogere på selve dannelsen af landsbyklyngerne; processen som alle de deltagende landsbyklynger har været igennem; hvordan landsbyklyngerne har brugt metoden, samt hvad der i processen har været henholdsvis svært og nemt.



III. 3: Landsbyklyngen Søskovlandet

Dette sker ved at se nærmere på, hvordan samarbejdet var før klyngedannelsen; hvordan landsbyklyngerne fik samarbejdet op at stå; hvordan landsbyklyngerne i processen har arbejdet sammen om at få defineret klyngens mål og milepæle, og endelig hvordan klyngerne ser samarbejdet efter etableringsfasen.

Til dette vil denne devaluering bruge de eksisterende data indsamlet af Sekretariatet for Landsbyklynger som empirisk grundlag. Dette er de to målinger foretaget i alle deltagende landsbyklynger før og efter deres etableringsproces. Ved at se på tværs af alle landsbyklyngernes besvarelser skabes der et billede af metodens brugbarhed og hvilke dele af metoden, der har fungeret bedre end andre. Derudover bliver det muligt at se, om der har været nogle ydre forudsætninger, der har været udslagsgivende for landsbyklyngens etablering, som har gjort klyngedannelsen enten nem eller svær.

Ud over brugen af dataene fra de førnævnte målinger, er der blevet foretaget en række kvalitative interviews med styregrupper, proceskonsulenter og kommunale repræsentanter for derigennem at kvalificere og nuancere den kvantitative analyse. Her har ønsket været at få større indblik i, hvilke dele af processen, der har fungeret godt, og hvilke parametre, der har været udslagsgivende for netop den adspurgte landsbyklynge.



III. 4: Landsbyklyngen Søskovlandet

1.2. Baggrund

Som et supplement til dataene fra de to målinger og de kvalitative interview, inddrager denne rapport ligeledes de erfaringer og den viden, som er blevet samlet i en række tidligere undersøgelser, herunder især:

- Rapporten Landsbyklynger som mulig udviklingsstrategi – muligheder og barrierer udarbejdet af Aalborg Universitet og Syddansk Universitet i 2015, en forundersøgelse som udforskede muligheden for, at landsbyklynger kan være en relevant strategi som udviklings- og styringsværktøjer i forbindelse med planlægning i og for landsbyer.
- Rapporten Evaluering af pilotprojektet Landsbyklynger udarbejdet af Sekretariatet for Landsbyklynger i samarbejde med analysevirksomheden Methods.dk. Fokus i denne evaluering var på erfaringerne fra de fem landsbyklynger, som medvirkede i pilotprojektet i perioden 2015-2017. Evalueringen dannede afsæt for etablering af yderligere landsbyklynger, som analyseres i denne rapport.

Ved at tage afsæt i resultaterne fra disse rapporter, bliver det muligt at danne et mere informeret overblik i forhold til etableringen af landsbyklynger.



III. 5: Landsbyfællesskabet Østdjurs

1.3. Rapportens struktur

Rapportens struktur afspejler dens formål med at undersøge, hvordan metoden, især inddelingen i faserne og fokusområderne, bidrog til etableringen af de forskellige landsbyklynger. Af den grund er rapporten inddelt i kapitler, som svarer til metodens komponenter.

Rapporten starter med en sammenfatning, der resumerer rapportens hovedresultater for at give et hurtigt overblik over denne evalueringens hovedkonklusioner.

Kapitel 1 introducerer til rapportens indhold og formål, samt omtaler kort baggrunden for Landsbyklyngekampagnen.

Kapitel 2 forklarer rapportens metode, dvs. evalueringsdesignet, hvilken slags data er blevet brugt og hvordan dataene er blevet indsamlet og behandlet.

Kapitel 3 beskriver udgangspunktet ved begyndelsen af Landsbyklyngekampagnen, som baserer sig på resultater fra nulpunktsmålingen, dvs. en spørgeskemaundersøgelse blandt styregruppemedlemmer i hver klynge. Undersøgelsen er gennemført i de treogtyve landsbyklynger, hvor styregruppemedlemmerne er blevet adspurgt om deres foreløbige fornemmelse af metoden, deres forhåbninger i forhold til den, samt hvad de anså som de største udfordringer ved projektet.

Kapitel 4 beskriver tilstanden efter landsbyerne havde deltaget i processen.

Kapitel 5 indeholder denne undersøgelses hovedfund. Først undersøger rapporten processen og dens faser som helhed. Derefter undersøger rapporten den rolle, som proceskonsulenter har spillet i processen. Efterfølgende kaster rapporten lys over de seks fokusområder og deres betydning i processen. Kapitlet slutter med en gennemgang af de vigtigste forudsætninger, som begunstiger eller svækker fundamentet for klyngedannelse.

Kapitel 6 opsummerer rapporten. Kapitlet begynder med en diskussion af hovedfundene, efterfulgt af en konklusion. Til sidst lister rapporten de vigtigste erfaringer, som de forskellige involverede aktører har fremført igennem analysen.



III. 6: Landsbyfællesskabet Østdjurs

2. EVALUERINGSDESIGN

Som nævnt i introduktionen handler etableringen af en landsbyklynge om at danne samarbejde og netværk mellem en række landsbyer. Dette er en kompleks proces, hvor en lang række parametre, såsom geografiske, demografiske, administrative, identitetsrelaterede og menneskelige aspekter spiller ind og påvirker selve processen, samt muligheden for en succesfuld dannelse af en landsbyklynge. Der er ikke to landsbyklynger, der er identiske, og som følge heraf er der heller ikke to identiske processer bag deres dannelse. Det menneskelige og det sociale er to altafgørende faktorer i denne proces, og dannelsen af en landsbyklynge kan kun lykkes, hvis de nødvendige kompetencer og energi til at gennemføre projektet er tilstede.

Af den grund er det vigtigt, at man i evaluerings-setuppet tager højde for alle disse parametre og tilstræber en mangfoldighed i forskningsmetoderne, som gør det muligt at undersøge, hvilke faktorer der er afgørende for implementeringen af et landsbyklynge-samarbejde mellem en række landsbyer. Derfor tager evalueringsdesignet i denne rapport udgangspunkt i at analysere både de kvantitative og kvalitative data, og dermed kan rapportens metode klassificeres som 'mixed-methods'. Dermed undersøges både bredden såvel som dybden af de grundlæggende årsager bag metodens succes eller fiasko i de givne omstændigheder. I de følgende afsnit præsenteres selve evalueringsdesignet og hvorledes dataindsamling og -behandling har fundet sted.

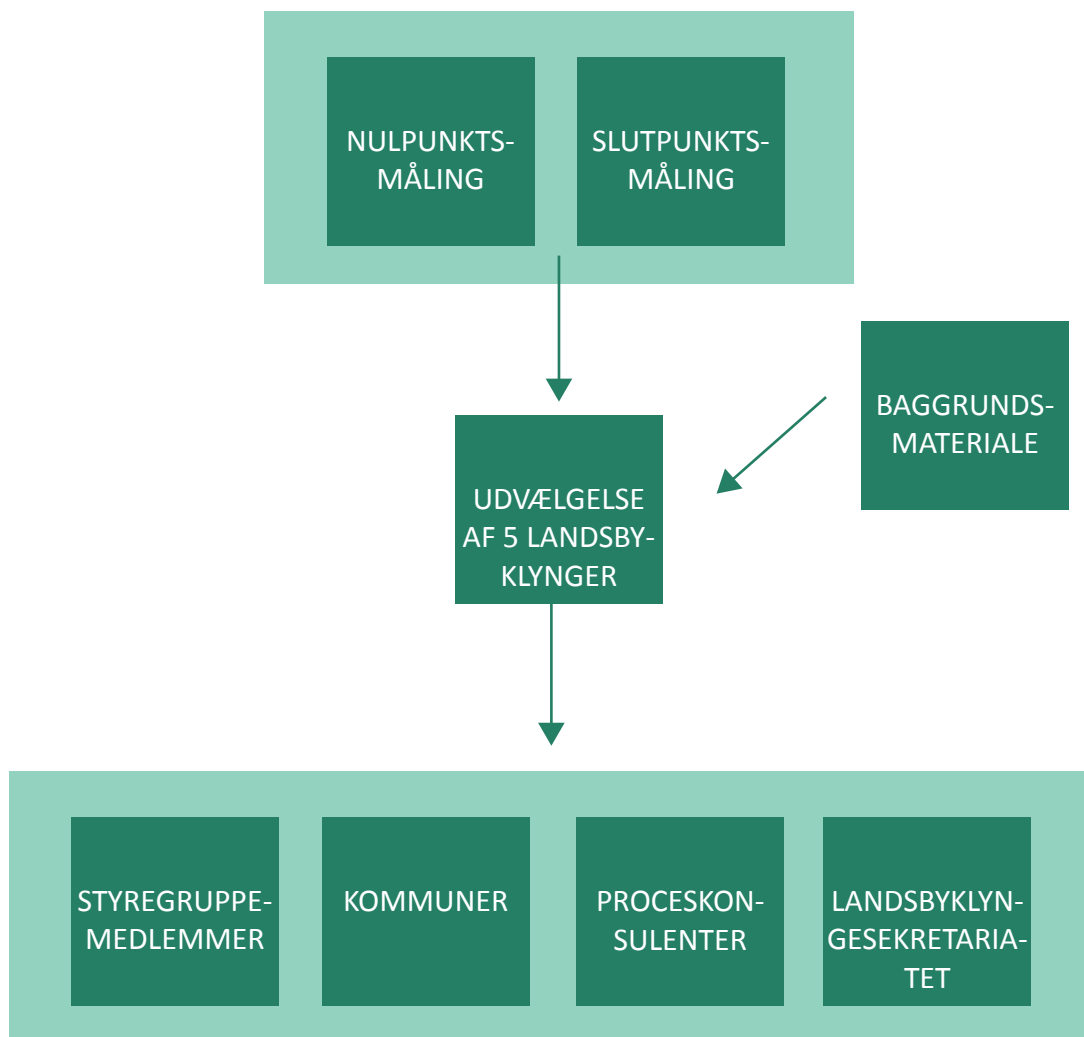
2.1. Dataindsamling og behandling

Evalueringen tager udgangspunkt i de af Sekretariatet for Landsbyklynger udførte nulpunkts- og slutpunktsmålinger, der, som navnene indikerer, er foretaget i begyndelsen af etableringsfasen og umiddelbart efter etableringen.

For at styrke den kvalitative del er alle landsbyklyngerne blevet screenet ud fra en række forudbestemte kriterier (se afsnit 3.1.2.), for på den baggrund at kunne udvælge fem landsbyklynger til kvalitative undersøgelser. Denne udvælgelse er sket i samarbejde med følgegruppen for landsbyklyngeevaluering.

2.1.1 Kvalitative og kvantitative data fra spørgeskemaerne

Ved at benytte eksisterende data fra de to målinger (nulpunkts- og slutpunktsmålingerne) vil denne del af evalueringen danne et samlet billede af metodens brugbarhed og hjælpe med at forstå, hvordan de deltagende landsbyklynger har opfattet samarbejdet, organiseringen og processen. Disse målinger har taget form af en spørgeskemaundersøgelse udviklet af Sekretariatet for Landsbyklynger, og de indeholder både lukkede og åbne spørgsmål, som alle styregruppemedlemmer i de treogtyve etablerede landsbyklynger har svaret på,



Ill. 7: Diagram over data og evalueringsprocessen

og som dermed giver indsigt i den kvantitative dimension. Målingerne giver desuden i mindre grad kvalitative indspark, da der som del af spørgeskemaet også er blevet indsamlet udsagn fra de adspurgte.

I forhold til nulpunktsmålingen analyserer vi styregruppemedlemmernes udsagn for derigennem at danne et overblik over de største forbehold og forventninger til kampagnens metode. Denne analyse bygger på svarene fra to af de åbne spørgsmål i spørgeskemaet, nemlig:

- Hvad tror du bliver den største udfordring?
- Hvad synes du om den måde, projektet skal gennemføres på?

I forhold til begge spørgsmål bliver styregruppemedlemmernes svar klassificeret efter nogle hovedemner og sideemner samt efter deres grad af optimisme, dvs. optimistisk, pessimistisk og neutralt (spørgsmål 2). Nogle af de mere uddybende udsagn er blevet markeret som citeringsværdige, og anvendes som citater i rapporten for derigennem at formidle nogle af de gentagende synspunkter på en mere tilgængelig måde.

I forhold til slutpunktsmålingen bruges denne hovedsageligt til at sammenligne resultaterne med dem fra nulpunktsmålingen for at få en forståelse af potentielle ændringer i holdninger, som er sket på baggrund af kampagnen. Yderligere bruges den til at supplere de kvalitative indsigter, der stammer fra fokusgruppeinterviewene.

Resultaterne af disse analyser formidles primært igennem diagrammer og tabeller. Ud over de kvantitative analyser undersøger analysen dataene for udsagn omkring de seks fokusområder, dvs. organisering, involvering, kommunikation, kommunesamarbejde, mødesteder og aktivitetsudbud for derigennem kvantitativt at kunne vise, hvordan alle etablerede landsbyklynger har opfattet metoden og dens virkning i forhold til de ovennævnte områder.

2.1.2 Kvalitative fokusgruppeinterviews

For at kvalificere, nuancere og uddybe de kvantitative analyser er der blevet afholdt fokusgruppeinterviews med styregrupper, samt interview med deres kommunale repræsentant i de fem udvalgte landsbyklynger (ill. 8). Derudover er der blevet foretaget 2 fokusgruppeinterviews med 8 proceskonsulenter, samt et enkelt fokusgruppeinterview med kerne medarbejdere i Sekretariatet for Landsbyklynger. Alle interviews har haft form som semistrukturerede interviews, som har fulgt en række forudbestemte emner, samtidig med at der er indlejret en høj grad af fleksibilitet, der har muliggjort at tilpasse spørgsmålene til samtalens forløb (se bilag 1, 2 og 3 for interviewguide landsbyklyngestyregrupper, proces-

konsulenter og Sekretariatet for Landsbyklynger). Disse interviews er blevet sammenholdt med dem i landsbyklyngerapporternes resultater og målinger for den enkelte landsbyklynge.

Igennem disse interviews kommer analysen nærmere på en klarlægning af, om den brugte metode har fungeret, samt hvilke svagheder, styrker og udfordringer der har været ved at anvende den skitserede metode. Dermed er det muligt at analysere landsbyklyngemetodens brugbarhed, og hvilke parametre der fra landsbyklyngernes perspektiv har været de vigtigste, samt hvilke udfordringer de har haft.

De fem landsbyklynger, der er blevet udvalgt til interview, er Landsbyfællesskabet Østdjurs, Vesterhavsklyngen, Hærvejsklyngen, Landsbyklyngen Søskovlandet og Fyns Søland. De er blevet udvalgt på baggrund af følgende kriterier:

Geografisk spredning: De valgte landsbyklynger er geografisk spredt ud over hele Danmark. Derudover er de valgt på baggrund af en geografisk 'klumpning' af landsbyklyngerne, hvor det er tydeligt, at der er en koncentration af klynger i Vestjylland, Djursland, Midt-/Sydfyn og Central/Vestsjælland.

Størrelse: antal landsbyer: Variation i størrelsen af landsbyklynger - dvs. hvor mange landsbyer der er med i den enkelte landsbyklynge.

Størrelse: antal beboere: Forskellighed i størrelserne på landsbyklyngerne målt på antal indbyggere i landsbyklyngen.

Størrelse: geografisk område: Forskellighed i størrelserne målt på det geografiske område landsbyklyngen dækker, målt i arealet og i afstande øst-vest/nord-syd (km).

Klyngesærpræg/indsatsområder: Eks. graden af kommunal opbakning, forskellighed i de indsatsområder de valgte landsbyklynger arbejder med.

For at få erfaringer fra alle deltagende aktører med i evalueringen er der, som nævnt, blevet udvalgt et antal proceskonsulenter, der har deltaget i fokusgruppeinterview. Ved at inddrage proceskonsulenternes perspektiv har det været muligt at undersøge deres rolle samt få et "udefrakommendes" blik på, hvordan landsbyklyngerne er blevet etableret. Her identificeres hvilke parametre der var afgørende for landsbyklyngernes succes, og hvad proceskonsulenterne oplevede som værende det sværeste for landsbyklyngerne at arbejde med.



III. 8: De fem landsbyklynger udvalgte til fokusgruppeinterviews: Landsbyfællesskabet Østdjurs, Vesterhavsklyngen, Hærvejsklyngen, Landsbyklyngen Søskovlandet og Fyns Søland.

Endelig er der som nævnt foretaget et fokusgruppeinterview med udvalgte medarbejdere fra Sekretariatet for Landsbyklynger, for på den måde at få mere indsigt i deres bagvedliggende tanker med metoden og deres erfaringer med kampagnen.

2.1.3 Andre datakilder

Som supplement til den ovenstående datamængde er der blevet foretaget 'desk-research' for at indsamle oplysninger om landsbyklyngerne, især ift. geografi, demografi, og andre nødvendige aspekter af landsbyklyngerne. Specifikt er de fem udvalgte landsbyklynger blevet besøgt i forbindelse med interviewene, og dermed er der blevet etableret en bedre forståelse for landsbyklyngens geografi, landskabelige og bymæssige kvaliteter mm.

2.1.4 Databehandling

Da rapportens formål er at evaluere Landsbyklyngekampagnens metode med hensyn til dens brugbarhed, sætter denne rapport fokus på de tværgående tendenser, der er at spore i de analyserede landsbyklynger, uden at fokusere på at evaluere hver af dem individuelt. Således bruges de enkelte landsbyklynger kun som eksempler til at tydeliggøre det, som er fælles for flere af de adspurgte landsbyklynger. Fremfor at dele rapporten ind i dele, som svarer til de forskellige typer data, er det rapportens ambition at præsentere både kvantitative og kvalitative data samtidigt. Ønsket er således at finde krydsrelationer mellem begge typer data, som kan bidrage til en bedre forståelse af helheden ved at give et mere holistisk overblik.

2.1.5 Begrænsninger

De datakilder, som er tilgængelige til udførelse af denne rapport, kommer med begrænsninger, som definerer hvilke type spørgsmål der kan stilles, samt hvilke aspekter der kan analyseres. Af den grund er det nødvendigt at understrege, at rapportens forfattere ikke selv har designet eller samlet alle data, som benyttes. Det gælder især spørgeskemaerne, som er blevet designet og indsamlet af Sekretariatet for Landsbyklynger, og derfor ikke nødvendigvis passer ind til denne evalueringens formål. Derudover dækker svarerne fra spørgeskemaerne over en relativ lille prøve, da det kun er medlemmer af styregrupperne, der har svaret på spørgsmålene. En yderligere begrænsning er, at der findes et mindre antal komplette svar i slutpunktsmålingen (128 respondenter) end i nulpunktsmålingen (179 respondenter), samt at det ikke nødvendigvis er de samme personer, som besvarede spørgeskemaerne, da der har været medlemsudskiftning i nogle af styregrupperne. Derfor kan disse data ikke bruges statistisk til at udforske relationer mellem forskellige variabler,

men bruges til at illustrere de tilgængelige data, uden at undersøge sammenhænge mellem forskellige variabler med statistiske værktøjer.

Når det handler om data som geografi og demografi, er det vigtigt at fremhæve, at de enkelte landsbyklynger ikke har adgang eller kendskab til de mest pålidelige datakilder ift. deres indbyggertal eller areal. Nogle af landsbyklyngernes geografiske grænser svarer ikke til sognegrænser, som det f.eks. er tilfældet med Fyns Søland og Østkystens Guld, hvilket gør det vanskeligt at bestemme det præcise indbyggertal og areal. I denne rapport bruger vi det areal, som baserer sig på en geodata fil downloadet fra Kortforsyningen med Danmarks Administrative Inddelinger. På baggrund af tidligere kort med alle landsbyklynger, blev der skabt en ny vektor fil (.shp, shapefile), som kunne bruges i GIS-software,. Efter landsbyklyngerne er blevet georefereret og tilpasset til sognegrænserne i QGIS, er areaerne blevet beregnet med "Field calculator" og en geometri funktion kaldet "\$area". Ved at tilføje en boks ("Bounding boxes" funktion), som omfatter hver af landsbyklyngerne, er det blevet muligt at måle landsbyklyngernes geografisk spredning, både øst-vest og nord-syd. Indbyggertallet stammer fra Sekretariatets egne beregninger, hvor de har lavet en dybdegående statistisk analyse af de tilgængelige datakilder og derudfra defineret indbyggertallet i de deltagende landsbyklynger.



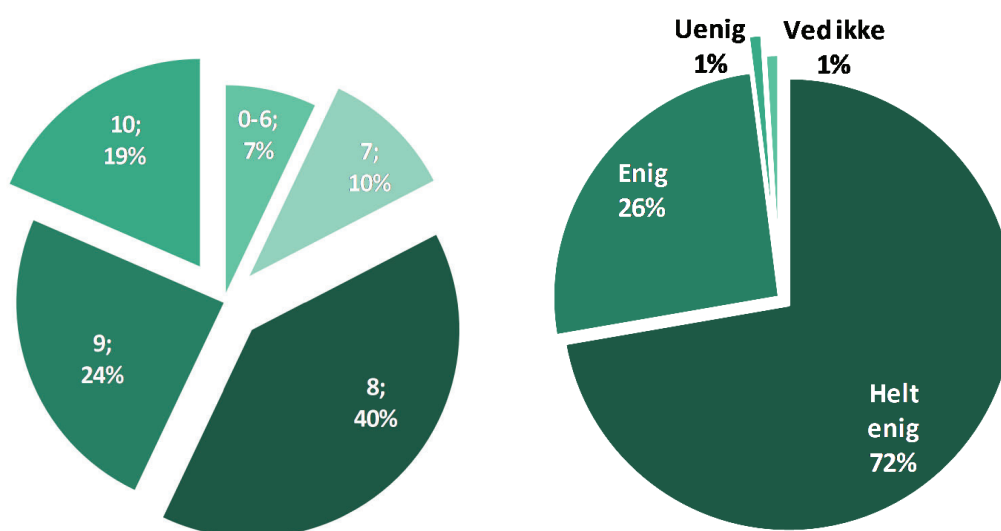
III. 9 Strandingsmuseet i Thorsminde er et vigtigt eksisterende mødested i Vesterhavsklyngen, mens Ungehuset er et begyndende mødested vigtigt for fremtidens liv i klyngen.

3. UDGANGSPUNKTET FØR LANDSBYKLYNGEDANNELSEN

Med udgangspunkt i en samlet analyse af alle nulpunktsmålinger viser dette kapitel alle de deltagende landsbyklyngers udgangspunkt ved begyndelsen af Landsbyklyngekampagnen. Formålet er at vise tilstanden og villigheden til at samarbejde mellem de landsbyer, som står overfor at indgå i et klyngesamarbejde. Yderligere vil afsnittet fokusere på to hovedemner: 1) den indledende opfattelse af landsbyklynger som metode og 2) brugernes forventninger til den proces de står overfor at igangsætte, særligt i forhold til de udfordringer de potentielt kan identificere.

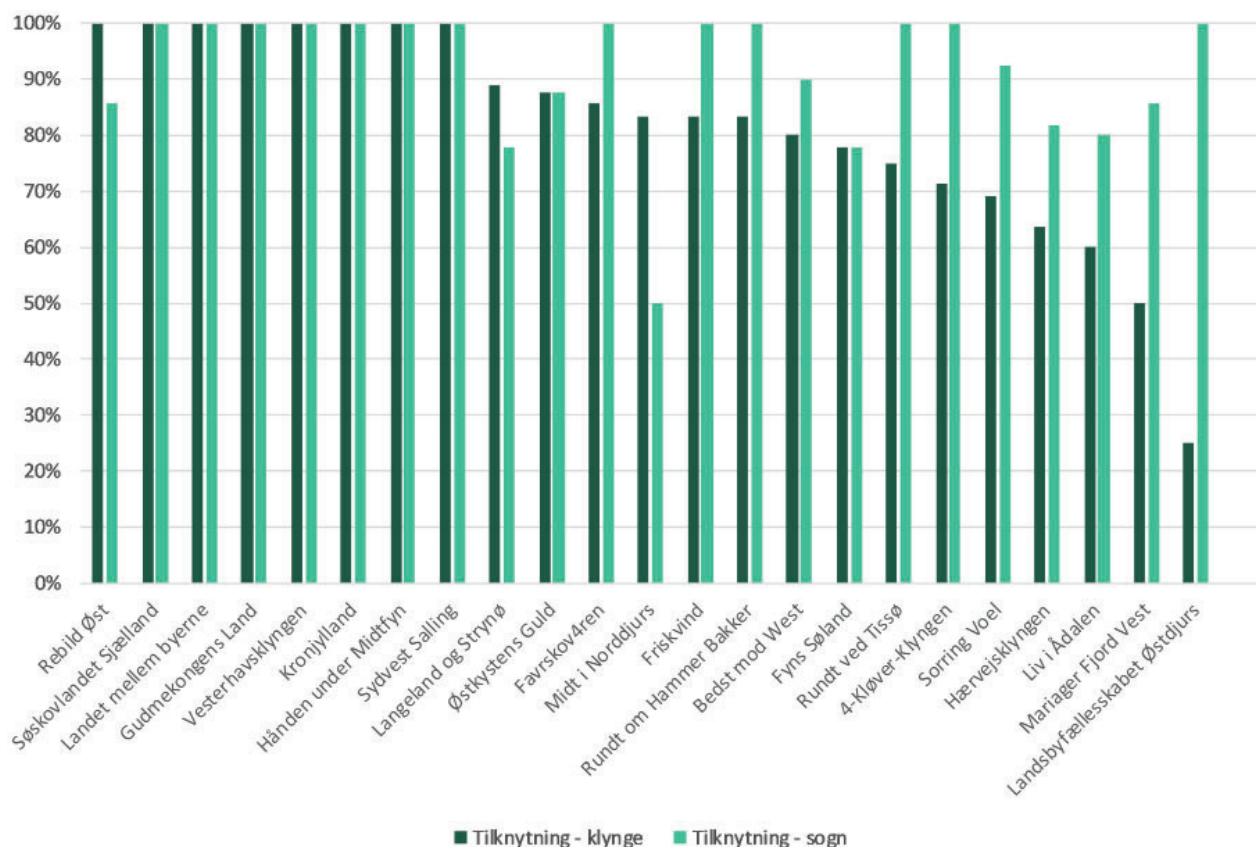
3.1. Tilstanden før Kampagnen

For at få en bedre forståelse for de deltagende landsbyklyngers udgangspunkt ved starten af Kampagnen vises her en række diagrammer, som illustrerer, hvordan de adspurgte indbyggere opfattede livet i deres område, før de startede dannelsen af en landsbyklynge. Illustration 10 viser, at de fleste var enten tilfreds eller meget tilfreds med deres liv i en landsby, og det samme gælder for tilfredsheden med, hvor de boede, med hele 98% af de adspurgte, der enten var enig eller helt enig med udsagnet ”Jeg er tilfreds med at bo, hvor jeg bor” (Illustration 11). Mens næsten alle var tilfredse med deres liv og bopæl i en landsby, er der store forskelle, når det gælder tilknytning til henholdsvis det sogn, de bor i og den klynge, som de er på vej til at danne. I tråd med hvad der kunne forventes, udtrykte de adspurgte i de fleste tilfælde større tilknytning til deres eget sogn end til deres klynge (Illustration 12). Det kan selvfølgelig delvis forklares med det faktum, at målingen



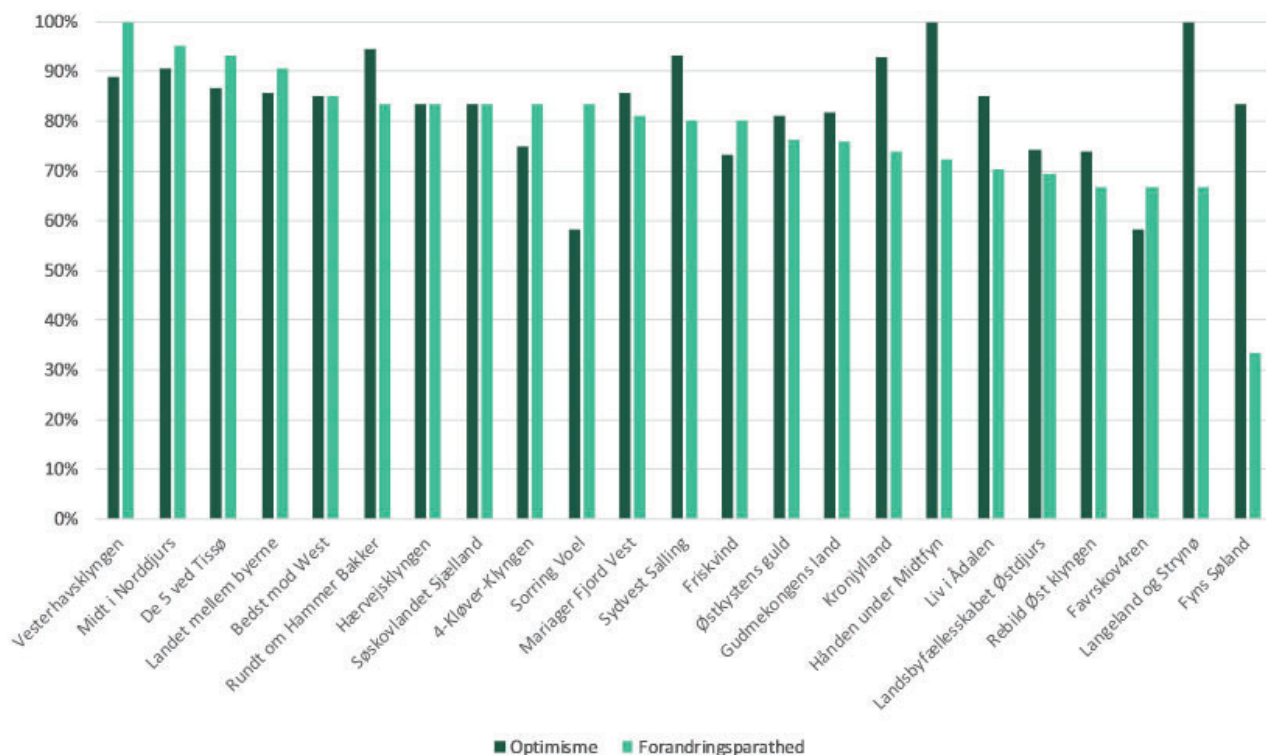
III. 10: Tilfredshed med livet (n=184, 0-10 skala, nulpunktsmåling)

III. 11: Tilfredsheden med bopæl (n=182, nulpunktsmåling)



III. 12: Andel af personer, som er enig eller helt enig i, at de føler tilknytning til den klynge eller det sogn, de bor i (n=182, nulpunktsmåling)

blev udført før Kampagnens opstart, og af den grund kendte de adspurgte ikke til, hvad en landsbyklynge i praksis er for en størrelse. Den store forskel mellem den udtrykte tilknytning til henholdsvis den nye landsbyklynge og det sogn, de adspurgte bor i, kan pege på, at en potentiel udfordring ved at danne en landsbyklynge kan være, at indbyggerne allerede har en stærk lokal identitet, som kan vise sig svær at overvinde. Dog viser analyserne, at der både var optimisme og forandringsparathed hos næsten alle deltagende landsbyklynger (bortset fra Fyns Søland, hvor der var en lille forandringsparathed, se illustration 13).



III. 13: Gennemsnitlig andel af personer, der udtrykker optimisme og forandringsparathed i forhold til deres lokalsamfund. Optimismen er målt på tre udsagn, som respondenterne har taget stilling til. Ligeledes er Forandringsparatheden. Herefter er der lavet en gennemsnitlig beregning for hver klynge på henholdsvis optimisme og forandringsparathed.

Optimisme - de tre udsagn:

- For mig er fordelene ved at bo i en lille by større end ulemperne.
- Hvis jeg blev spurgt, ville jeg anbefale andre at flytte til min by.
- Om 10 år tror jeg, der bor flere mennesker i min by, end der gør i dag.

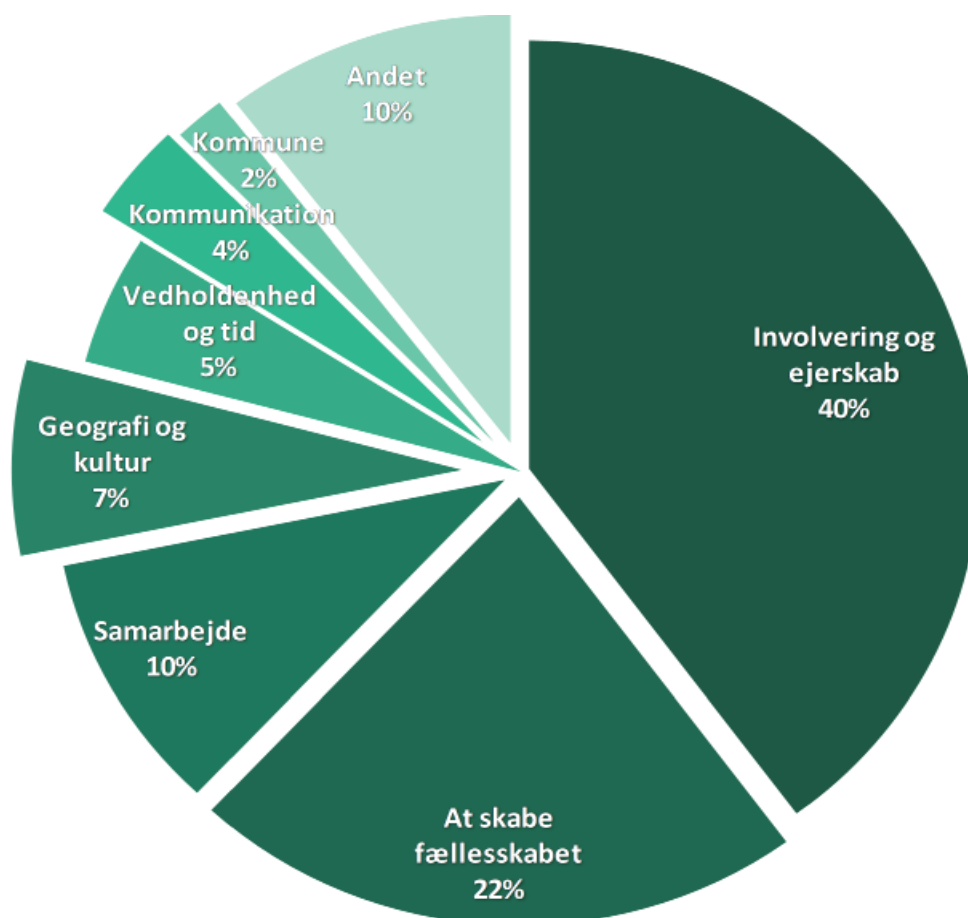
Forandringsparathed - de tre udsagn:

- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt, at vi samarbejder tæt med de øvrige lokalsamfund i klyngens geografi.
- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, kan det være nødvendigt, at lukke fx kirker, aktivitetscentre eller forsamlingshuse nogle steder mod til gengæld at sikre en høj kvalitet og aktivitet de steder, som bevares.
- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt, at borgerne involverer sig aktivt i udviklingen af landsbyklyngen.

3.2. Udfordringer

I forundersøgelsen fra 2015 blev der identificeret forskellige barrierer, som kan forekomme ved brug af landsbyklynger som udviklingsstrategi (Laursen, Frølund, & Johansen, 2015, s. 58):

- Manglende opbakning fra og samarbejde med kommunen
- Forskellige "landsbytraditioner" – forskellighed i arbejdsmåde, organisering, tanke-sæt og historie
- At landsbyklyngen udelukkende bliver en afviklingsstrategi
- At den fælles identitet ikke skabes
- At samling eller afvikling af centrale mødesteder eller aktiviteter, der traditionelt har stor betydning for den enkelte landsby, opfattes som et tab eller negativ forandring



III. 14: Hovedudfordringer udarbejdede ud fra svarene på det følgende spørgsmål: Hvad tror du, bliver den største udfordring? (n=165, nulpunktsmåling)



III. 15: Udvalgt af svar til spørgsmålet: Hvad tror du, bliver den største udfordring? (nulpunktsmåling)

Med andre ord forventede forundersøgelsen størst udfordring med at udforme en fælles identitet og med at overvinde de lokale forskelligheder. Mangel på samarbejde med kommunen og frykten for, at hele strategien bliver en del af en ond cirkel, hvor alt fortsætter med at afvikle og forfalde på trods af indsatsen fra borgerne, fremgik også som en potentiel væsentlig udfordring. Nogle af disse temaer kan man også genkende i styregruppe-medlemmers udsagn, som vises på den næste side, mens nogle af udfordringerne viser sig mindre udbredt end forventet i forundersøgelsen. Cirkeldiagrammet, som er blevet udarbejdet igennem en kodnings analyse, hvor forskellige udsagn grupperes i bredere kategorier, viser de mest udbredte, forventede udfordringer blandt styregruppemedlemmer.

Der fremgår af de citerede udsagn, at de adspurgte har været opmærksomme på, at der vil komme mange udfordringer hen ad vejen, og at de allerede fra starten af processen er meget reflekterende, hvad angår kompleksiteten af projektet. Det forventes, at de største udfordringer ved projektet vil være i forhold til at få involveret borgerne og med at overbevise dem om, at de har ejerskab til projektet. Den næststørste udfordring forventes at være omkring det med at skabe fællesskab på tværs af landsbyernes og sognenes grænser, eller med andre ord, med at overvinde det "indsnævrede verdenssyn", som hersker i landsbyer, og som i nogle tilfælde er en del af den lokale identitet. Evnen til at samarbejde med andre landsbyer og til at give slip på nogle af de lokale ressourcer til gavn for hele landsbyklyngen blev også påpeget som en potentiel udfordring. Klyngernes geografi, f.eks. interne afstande, og kulturelle forskelle mellem landsbyerne har bekymret de adspurgte i et mindre omfang. Da projektet er afhængig af, at der er mange frivillige og ildsjæle, som gerne vil bruge deres fritid til at arrangere og udføre landsbyklyngernes aktiviteter, var der også bekymring for, om de frivillige faktisk kunne finde tid til at deltage og blive ved med at engagere sig, gennem hele projektforsløbet. Til sidst var der endelig nogle, der var usikre på, om kommunen ville støtte projektet, samt om det ville lykkes at få kommunikeret formålet med projektet ud til flere borgere end dem, som i forvejen er interesseret i, hvad der sker lokalt.

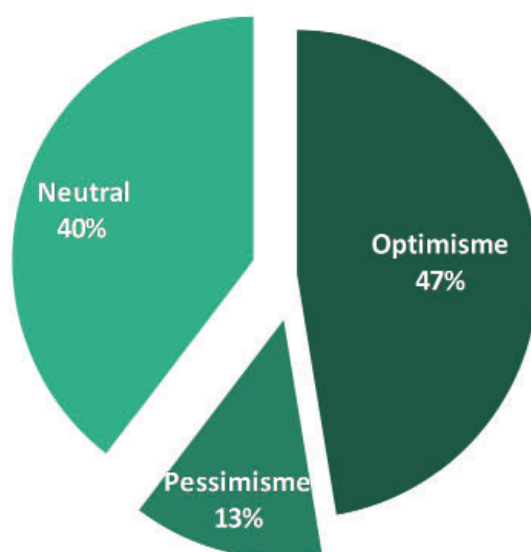
3.3. Opfattelse af metoden

I nulpunktsmålingen blev landsbyklyngernes styregruppemedlemmer ligeledes spurgt om deres holdning til den metode, de stod overfor at skulle anvende. Da de adspurgte på daværende tidspunkt ikke havde nogle erfaringer med metoden, fortolkes deres svar som forventninger eller forhåbninger i forhold til metoden. I det hele taget må man konstatere, at de fleste var optimistisk (47%) eller neutralt (40%) indstillet over for metoden, og kun en lille andel udtrykte pessimisme (13%). Dermed er der en generel forventning til, at metoden er brugbar i forhold til det arbejde, der var foran styregrupperne. Her må man dog huske på, at de adspurgte udelukkende er medlemmer af styregrupperne og dermed må

synes at have en form for tillid til metodens anvendelighed. Mange af de neutrale udsagn udtrykker dog både optimisme og pessimisme ift. metoden, hvor folk både kan se potentielle fordele og ulemper ved dens anvendelse.

Metoden roses for, at den repræsenterer en demokratisk tilgang, som baserer sig på borgerinddragelse. Andre mener, at metoden virker gennemtænkt og systematisk, især med inddelingen i faserne. De adspurgte værdsætter også konsulenternes tilstedeværelse og deres rolle som tovholder. Derudover anses det for positivt, at projektet kan virke som et springbræt, fordi det giver mulighed for at arrangere forskellige fælles aktiviteter, og på den måde udforske om der er andre frivillige, som gerne vil medvirke i forløbet.

På den anden side kritiseres metoden for at være for akademisk eller konsulentagtig, dvs. at den er for rigid og ikke tager hensyn til de lokale forhold, især til landsbyklyngernes tidligere erfaringer med at organisere fælles arrangementer. Metoden opleves af nogle som administrativ tung og på den samme tid fremføres det, at der i begyndelsen af projektet er for lang tid uden handling, som for nogle er frustrerende. Denne frustration kan skyldes, at frivillige der normalt engagerer sig i denne type frivilligt arbejde, er meget projekt styrede og gerne vil kaste sig over aktiviteter uden at vente på, at der først laves forskellige borgeundersøgelser og analyser. I den samme tone påpeger nogle, at der mangler mere konkrete og håndgribelige redskaber til udførelsen af projektet. Metodens procesorienterede tilgang opfattes af nogle som uoverskuelig og svær at kommunikere til borgere udenfor styregruppen, mens andre synes, at det hele kan lyde lidt "luftigt". Til sidst var nogle af de adspurgte skeptiske i forhold til dannelse af de forskellige grupper, og især til at styregruppen kunne virke som en abstrakt enhed, som ville få for meget indflydelse på projektet.



III. 16: Indstilling over for metoden i begyndelsen af projektet, udarbejdet ud fra svar på det følgende spørgsmål: Hvad synes du om den måde, projektet skal gennemføres på? (n=154, nulpunktsmåling)



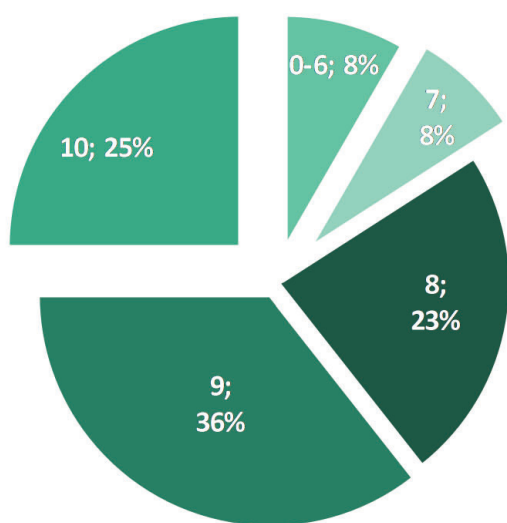
III. 17: Udvalg af svarene til spørgsmålet: Hvad synes du om den måde, projektet skal gennemføres på? (nulpunktsmåling)

4. TILSTANDEN EFTER KAMPAGNEN

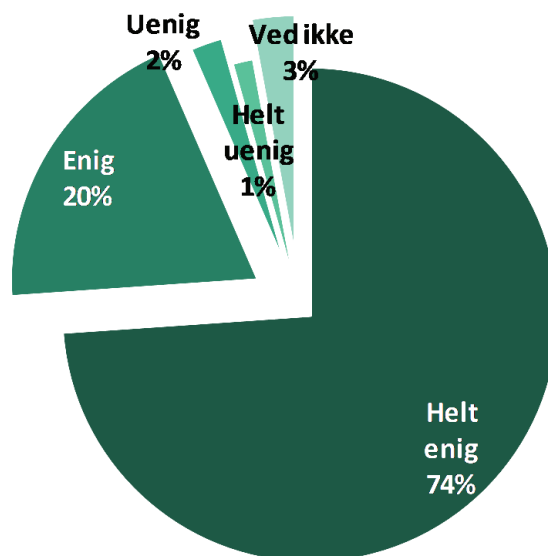
Kampagnen igangsatte 24 landsbyklynger fra 2016 og frem. Ud af disse er der på nuværende tidspunkter to klynger, der er stoppet. Derudover er der kendskab til nogle få andre, der i øjeblikket har deres fremtid som landsbyklynge til genovervejelse.

Dette kapitel kigger nærmere på, hvordan tilstanden af de deltagende landsbyklynger har ændret sig i forhold til tilstanden før Kampagnen (se Kapitel 4.1.). Her vises en række diagrammer, som illustrerer, hvordan de adspurgte indbyggere opfattede livet i deres område ved afslutningen af Kampagnen. Det skal understreges, at der var et mindre antal respondenter ved slutpunktsmålingen end ved nulpunktsmålingen (128 mod 179), og at det ikke nødvendigvis er de samme personer, som har svaret ved nulpunktsmålingen, da der har været udskiftning af medlemmer i styregrupperne, og derfor skal disse tal tages med forbehold.

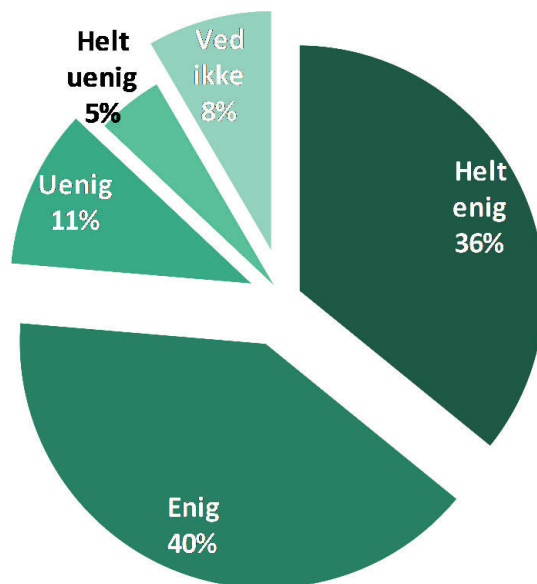
Illustration 18 viser, at de fleste var enten tilfredse eller meget tilfredse med deres liv, som ligner resultatet ved udgangspunktet, langt de fleste vurderede deres tilfredshed med livet på landet til en værdi på mindst 7. Det samme gælder for tilfredsheden med, hvor de bor, hvor der er en lille tilbagegang med 5 procentpoint, fra 99% til 94% af de adspurgte, der enten var enig eller helt enig med udsagnet "Jeg er tilfreds med at bo, hvor jeg bor" (Illustration 19). Imidlertid er der sket en interessant udvikling i graden af enighed med Kampagnens grundpræmis, da der i nulpunktsmålingen var 98%, som var enig (25%) eller helt enig (73%) med, at deres lokalsamfund kan blive stærkere ved at samarbejde med andre, mens der kun var 76%, som var enig (40%) eller helt enig (36%) med, at samarbejdet med andre har styrket deres lokalsamfund (Illustration 20). Det vil sige, at der er sket et fald på 22 procentpoint i løbet af Kampagnen, som viser, at forventningerne ikke nødvendigvis har stemt helt overens med projektets virkelighed.



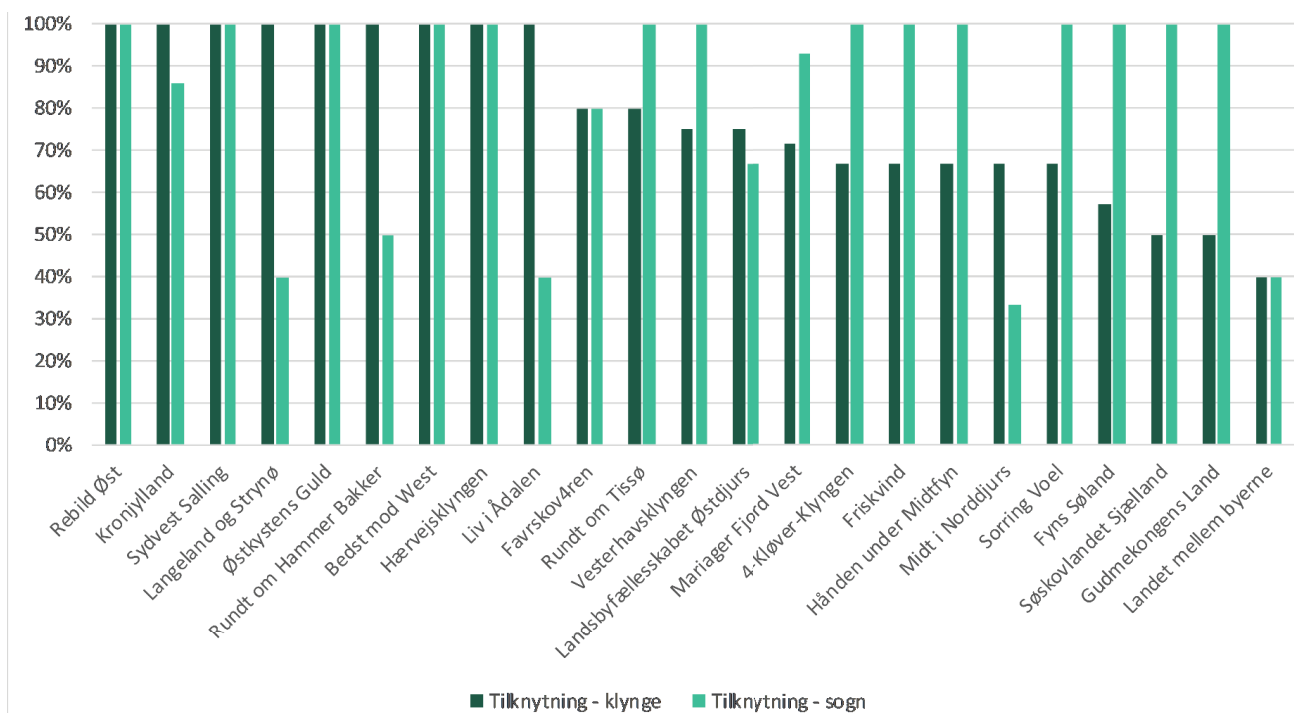
Ill. 18: Tilfredshed med livet (n=132, 0-10 skala, slutpunktsmåling)



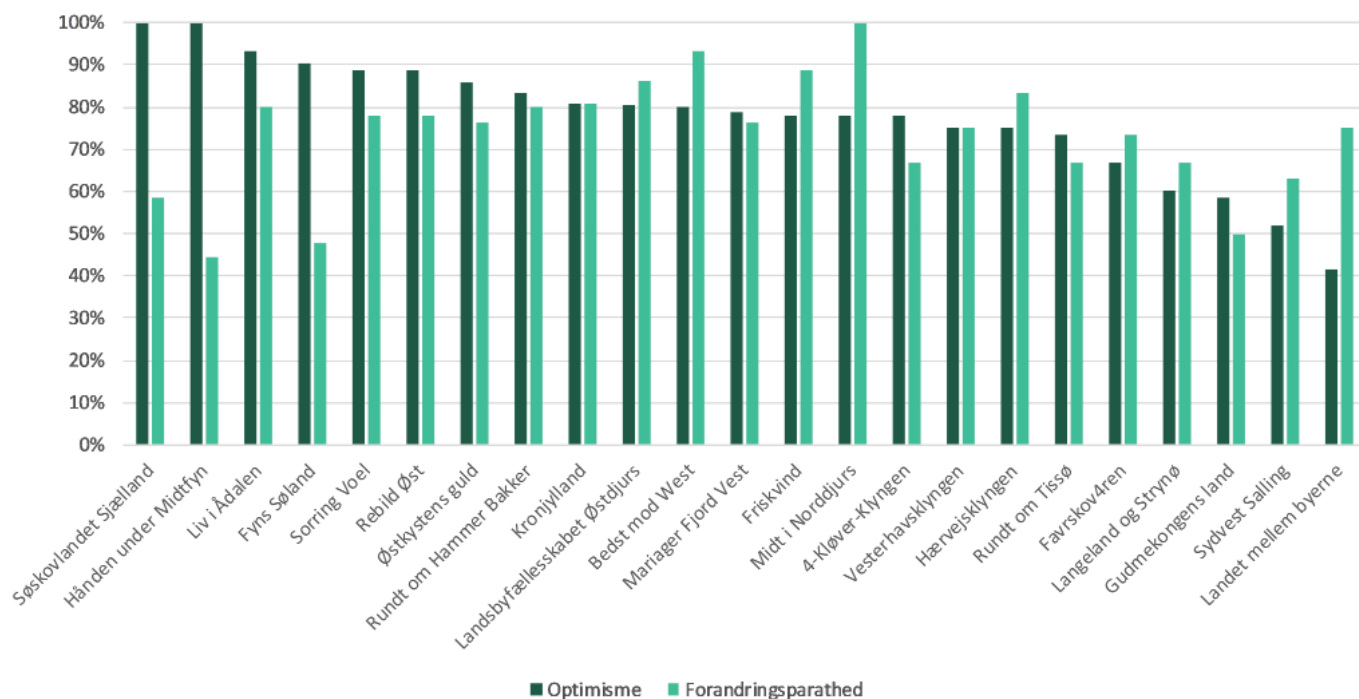
Ill. 19: Tilfredshed med bostedet (n=138, slutpunktsmåling)



III. 20: Enighed med at samarbejdet med andre har styrket deres lokalsamfund (n=131, slutpunktsmåling)



III. 21: Andel af personer, som er enig eller helt enig i, at de føler tilknytning til den klynge eller det sogn, de bor i (n=138, slutpunktsmåling)



III. 22: Gennemsnitlig andel af personer, der udtrykker optimisme og forandringsparathed i forhold til deres lokalsamfund. Optimismen er målt på tre udsagn, som respondenterne har taget stilling til. Ligeledes er Forandringsparatheden. Herefter er der lavet en gennemsnitlig beregning for hver klynge på henholdsvis optimisme og forandringsparathed.

Optimisme - de tre udsagn:

- For mig er fordelene ved at bo i en lille by større end ulemperne.
- Hvis jeg blev spurgt, ville jeg anbefale andre at flytte til min by.
- Om 10 år tror jeg, der bor flere mennesker i min by, end der gør i dag.

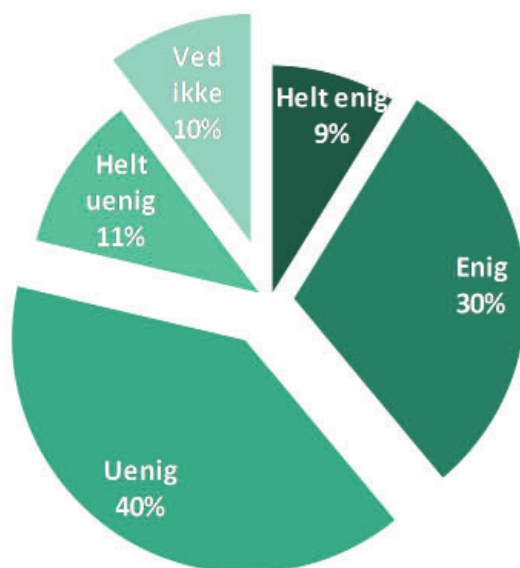
Forandringsparathed - de tre udsagn:

- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt, at vi samarbejder tæt med de øvrige lokalsamfund i klyngens geografi.
- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, kan det være nødvendigt, at lukke fx kirker, aktivitetscentre eller forsamlingshuse nogle steder mod til gengæld at sikre en høj kvalitet og aktivitet de steder, som bevares.
- Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt, at borgerne involverer sig aktivt i udviklingen af landsbyklyngen.

Overordnet set er der sket kun en lille forandring i forhold til nulpunktsmålingen i andelen af dem, som føler sig tilknyttet til hele klyngen, fra 79% til 80%, mens der er sket et fald i andelen af dem, som føler sig tilknyttet det sogn, de bor i, fra 91% til 85%. Der forekommer store forskelle på niveauet af tilknytning ved forskellige klynger, hvor ti klynger føler sig mest tilknyttet det sogn, de bor i, seks af dem føler sig tilknyttet både det sogn og den klynge, de bor i, andre seks føler sig mest tilknyttet den klynge, de bor i, mens der er også en klynge, hvor folk ikke føler sig tilknyttet hverken det sogn eller den klynge, de bor i (se illustration 21).

Når det gælder det overordnede niveau af optimisme og forandringsparathed, er der sket et lille fald på forholdsvis 6 procentpoint og 3 procentpoint i forhold til nulpunktsmålingen. Som illustration 22 viser, går optimisme og forandringsparathed ikke hånd i hånd med hinanden, da der findes dem, som er mere optimistisk end forandringsparate, og omvendt, samt dem, hvor begge egenskaber ligger på relativt samme niveau.

Endelig er det værd at nævne, at efter kampagnens afslutning, var der generelt uenighed med udsagnet omkring nødvendigheden af at lukke mødesteder nogle steder mod til gengæld at sikre en høj kvalitet og aktivitet andre steder, hvis landsbyklyngerne skal overleve som lokalsamfund, (51% ved slutpunktsmålingen mod 48% ved nulpunktsmålingen; illustration 23). Det kan tyde på, at der er en vis modstand mod tankegangen, at forskellige mødesteder skal lukkes ned for at området kan overleve, som ikke blev overvundet i løbet af kampagnen.



III. 23: Enighed med udsagnet: Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt at lukke fx kirker, aktivitetscentre eller forsamlingshuse nogle steder mod til gengæld at sikre en høj kvalitet og aktivitet de steder, som bevares (n=136, slutpunktsmåling)

5. EVALUERING

I det følgende kapitel beskrives evalueringens hovedfund. Først belyses de generelle opfattelser omkring processen, hvilket bliver efterfulgt af en evaluering af proceskonsulentens betydning i processen. Derefter beskrives, hvilke udfordringer der har været med de seks fokusområder, og til sidst undersøger dette kapitel de særlige forudsætninger, som har gjort det enten nemmere eller sværere at danne en landsbyklynge.

5.1. Proces og dens faser

Som tidligere nævnt udarbejdede Sekretariat for Landsbyklynger et metode- og proceshæfte, som klyngerne skulle følge for på den måde at sikre en fælles proces på tværs af landsbyklynger (læs mere i Faktaboks på side 37). Som en af repræsentanter af Sekretariat for Landsbyklynger forklarede:

'Jeg tror, for vores vedkommende, det der med at fastholde at have et metodehæfte og sætte det lidt ind i en struktur, har også været det med at have 24 [klynger] på en gang. Vi ville have mulighed for at sammenligne vores resultater, for ellers kunne vi bare have sendt dem ud med 24 forskellige opdrag, og sige: så gør I bare det I synes - og så ser vi hvad der sker. Men så havde vi jo bare stået med alt mulig, som vi ville have rigtig svært ved at konkludere på. Så det har været et helt bevidst valg fra vores side.'

(Sekretariat for Landsbyklynger, interview)

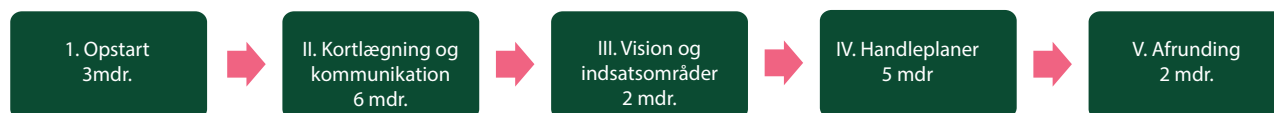
Formålet med den fælles metode var således at sikre sammenlignelighed mellem klyngerne. Sekretariat for Landsbyklynger var dog fra starten bevidst om, at metoden kan virke lidt ufleksibel eller akademisk og at det er en hårdfin balancegang mellem det strategiske og det praktiske, som kan være svært at håndtere. , Tanken fra Sekretariatets side var, at alle landsbyklyngerne skulle følge den beskrevne metode, men at der også skulle være plads til at tilpasse den til den enkelte klynge. Graden af tilpasning blev dog tolket forskelligt fra klynge til klynge, og det var proceskonsulenternes opgave at lave de nødvendige oversættelser og tilpasninger:

'Det er både godt og skidt, at der er en DGI skabelon som man ligesom skal følge med faser, indsatsområder og en tidshorisont man skal nå det indenfor. Vi har brugt meget tid på bare at forstå metoden, og der har proceskonsulenten været vigtig.'

(Kommunal repræsentant, interview)

FAKTABOKS OM METODE- OG PROCESHÆFTET

Metode- og proceshæftet er udarbejdet af Sekretariat for Landsbyklynger. Det var afprøvet i pilotprojektet, viderearbejdet og rummer dermed erfaringer fra pilotprojektet. Alle proceskonsulenter fik udleveret dette materiale, som skulle fungere som deres udgangspunkt for det arbejde, de skulle lave sammen med landsbyklyngen. Alle landsbyklyngerne skulle følge den beskrevne metode, mens konsulenterne skulle sørge for at den tilpasses til den enkelte klynge. Metode- og proceshæftet udfolder således en foreslået arbejdsgang, som bygger på en række processer, milepæle, faser og indsatsområder som styregruppen skal igennem på de 18 måneder, processen er sat til at vare. Den bygger på borgerinvolvering og borgernes viden og engagement støttet udefra i form af en proceskonsulent som styregruppemedlemmerne er med til at ansatte, og som styrer processerne, samt i form af en kommunal repræsentant, der støtter og følger projektet. Metoden er opbygget som en struktur med 5 faser i forlængelse af hinanden, som hver landsbyklynge skal igennem på de 18 måneder, projektet varer. Det vil sige, at processen er udtænkt som en lineær proces, hvor afslutning af en fase fører til, at en ny fase begynder, og hvor faserne er både tidsmæssigt og funktionelt afhængige af hinanden.



I hver fase er der en række opgaver/ milepæle som landsbyklyngen skal udføre. Alle faser og de deri liggende milepæle er udførligt beskrevet og veldokumenterede. I metoden ligger der det krav, at hver landsbyklynge skal udarbejde en kortlægnings- og analyse rapport og derefter lave en handlingsplan. Kortlægnings- og analyserapporten skal udarbejdes i fase to, og den har til formål at afsøge og konkretisere klyngens potentialer, som skal danne baggrund for det videre arbejde. Handlingsplanen kan ses som resultatet af processen og viser en strategi for landsbyklyngens videre arbejde.

III. 24: Faktaboks om metode- og proceshæftet

Metoden beskriver, hvad der skal opnås indenfor hver af de fem faser, som processen er inddelt i. Mens der var flere blandt de interviewede styregrupper og processkonsulenter, der satte pris på, at strukturen var så klar, med klare opgaver og milepæle, er metoden ikke uden udfordringer i selve implementeringen. Det skyldes, at det ikke nødvendigvis er muligt at følge denne lineære, detaljerede struktur, som gerne skal klares indenfor en

given tidsperiode, for at det er muligt at nå gennem hele processen på de planlagte 18 mdr. Disse udfordringer med at nå strukturens dele inden for den givne tid viste sig især at være en udfordring for proceskonsulenterne:

Jo, man kan sige, at hele planen med de fem-seks faser jo følger en eller anden form for brødkrummeprincip - altså tage en ting ad gangen, og så tage den næste (...) det er et rimeligt ambitiøst projekt, hvis man skal nå det hele.

(Proceskonsulent, interview)

I metoden ligger der det krav, at hver landsbyklynge skal udarbejde en kortlægnings- og analyse rapport og derefter lave en handlingsplan. I løbet af processen har nogle af styregrupperne diskuteret meget, for hvem disse rapporter skulle laves: for dem selv, for kommunen, for Sekretariat for Landsbyklynger, og de har til tider haft svært ved at se meningen med disse. Mange kunne dog med tiden se potentialet i at samle de initiativer, de ønskede at lave i et samlet dokument og dermed skabe en fælles identitet, hvor de kunne stå stærkere i forhold til realisering af planerne og samtidig sikre, at arbejdet ikke gik tabt, hvis styregruppemedlemmer forsvandt ud af gruppen, for så kunne man stadig samles om handlingsplanen og fortsætte arbejdet. Flere styregruppemedlemmer reflekterede over, at strategiplanen kan bruges som et meget vigtigt redskab til at få klyngens planer forankret i det politiske og det kommunale system. Så selvom det kræver mange timer og en kæmpe indsats at skrive strategiplanen, så er det "[e]t rigtigt, rigtigt godt værktøj, ingen tvivl om det" (Styregruppemedlem, interview). Men der er også nogle landsbyklynger, som ikke opfatter strategiplanen som betydningsfuld og brugbar, som en kommunal repræsentant udfolder:

'Men jeg tror, at det med at finde ud af, fornemme, hvad en strategi er for noget, ... det har de ikke. Det skulle de nok have været undervist lidt i.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Disse mange processer og opgaver gav en anden tidsmæssig udfordring, da de krævede en stor tidsmæssig ressource hos de deltagende styregruppemedlemmer. Tid som mange af de adspurgte ikke nødvendigvis ønskede at bruge på at skrive kortlægnings- og analyserapporten eller handlingsplanen, hvilket derfor i processen ofte var overladt til proceskonsulenten eller den kommunale repræsentant:

'At lave strategiplanen færdig har kostet mange ressourcer.....de [styregruppen] har ikke været så tæt på skriveprocessen, hvilket giver den ulempe, at det ikke er en publikation de slår op i, selvom det er dem selv der har sagt det der står der.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Imidlertid er tidsperspektivet ikke den eneste udfordring; metoden rummer heller ikke megen plads til at gentage nogle processer eller aktiviteter, hvis de ikke lykkedes i første omgang. Flere ønskede, at processen kunne have været mere iterativ:

'Hvis vi for eksempel havde et visionsseminar, hvor vi ikke kom i mål, eller hvis man ikke kunne nå at få fat i alle, eller der kun kunne komme ti til en aften, hvor man ville gerne have været fyrrer, så var det bare ærgerligt. Altså det med, at man bare ikke kan nå at gøre det en gang til, fordi toget kører: At vi så ikke har så mange passagerer ombord, det er der ikke noget at gøre ved. Og det er ikke så meget tidsmæssigt, jeg kunne egentlig godt have tænkt mig personligt, at vi har haft en mere kompakt proces, faktisk.'

(Proceskonsulent, interview)

Kampagnens måde at arbejde på med de forudbestemte faser indfører en klar struktur, men når det kommer til den egentlige implementering, så viser evalueringen, at metoden er blevet fortolket på meget forskellige måder. Hvordan metoden i virkeligheden er blevet udført i praksis afhænger således af mange faktorer, hvor blandt de vigtigste kan nævnes proceskonsulentens tilgang og de lokale styregruppemedlemmers erfaringer med langsigtet projektarbejde. Denne fortolkning af metoden er ikke i modstrid med de bagvedliggende intentioner fra Sekretariats side, da de formulerede metoden. Tværtimod regnede man med denne form for forskydninger, da metoden fortolkes og anvendes af mennesker med forskellige forudsætninger, holdninger og interesser. Dog viser denne analyse, at der er blevet brugt meget tid på at fortolke metoden og diskutere, hvor meget man måtte afvige fra den beskrevne metode. Tid som man måske kan argumentere kunne have været brugt på andre aspekter af landsbyklyngedannelsen.

For nogle af de deltagende frivillige som er vant til at arbejde med små "her og nu" lokale projekter, har Kampagnens metode været noget ufleksibel og akademisk. Nogle påpeger i slutpunktsmålingen, at metoden kræver et vist intellektuelt og strategisk niveau for at kunne være med, eksemplificeret i følgende udsagn:

'Som vi siger i Nordjylland, så var processerne lidt for "akademiske" og "langhårede". Langt de fleste frivillige har ikke nødvendigvis lange uddannelser.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Der var også dem, som har haft den modsatte oplevelse, på grund af tidligere erfaringer med at samarbejde med andre landsbyer og med strategisk arbejde, som oplevede at:

'For landsbyer med et højere modenhedsniveau er processen ganske enkelt for simpel og unuanceret.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Andre oplevede det igen som en stor fordel, at man havde en struktur at støtte sig op af, selvom det aktuelle forløb ikke nødvendigvis fulgte faserne beskrevet i metode- og proceshæftet. En af styregruppemedlemmerne opsummerede det på følgende måde:

'Jeg synes ikke, at vi sådan i det daglige har følt, at vi skulle følge den plan, men det har vi jo gjort alligevel, og det er konsulentens fortjeneste, kan man sige. Hun har holdt os på sporet, uden at vi har talt rigtig, rigtig meget om det.'

(Styregruppemedlem, interview)

Mange styregruppemedlemmer har oplevet, at det er proceskonsulenten, som især har sørget for, at landsbyklyngen i sidste ende faktisk har fulgt metoden og holdt styregruppens arbejde på sporet, mens styregruppemedlemmerne har arbejdet med de mere praktiske opgaver. Flere af de interviewede styregrupper føler således ikke, at de har arbejdet specifikt med faserne og milepælene. Mange af dem har derfor svært ved at tale om de forskellige faser og de milepæle, som metoden indeholdt. Selvom en del af de interviewede landsbyklynger ikke oplevede faserne og milepælene, så har de forståelse for, at det har været vigtigt at have brugt metoden for at komme rundt om tingene og for at udvikle klyngen, samt noget som proceskonsulenten indirekte har brugt i processen for at komme i mål med etableringen af klyngen.

Faserne og milepælene har hovedsagelig været tiltænkt som et redskab for proceskonsulenterne at styre efter. Her må det dog påpeges, at denne manglende bevidsthed også belyser en form for svaghed ved metoden, hvis den skal tilbydes nye klynger, som skal arbejde uden hjælpen af en konsulent. Det illustrerer nemlig, at metodens ambitiøse og omfangsrige indhold har fået en del styregruppemedlemmer til at navigere uden om centrale elementer af metoden og udelukkende overladt dette til proceskonsulenten. Dette kan potentielt give problemer i det fremadrettede arbejde i klyngen, da der implicit i selve landsbyklyngetilgangens DNA ligger et strategisk og organisatorisk perspektiv, som netop kendetegner det at være landsbyklynge.

Derudover påpeger nogle af de interviewede styregruppemedlemmer, at de lige fra starten gik i gang med aktiviteter og arbejdsgrupper, i stedet for først at få kortlægningsfasen og strategiplanen gjort færdig. Dermed har nogle af klyngerne arbejdet mere parallelt med tingene, end den ellers lineære metode umiddelbart har givet rum til. Det vil sige, at i stedet for at vente indtil fase tre, hvor der ifølge proceshæftet har skullet defineres indsatsområder og dannes arbejdsgrupper, havde klyngerne lige fra starten en rimelig god forståelse af, hvad de vigtigste indsatsområder ville være. Dette peger på, at det for nogle landsbyklynger synes relevant at komme i gang med projekterne sideløbende med den mere strategiske proces. Dette peger ligeledes på, at den stiltiende viden, som styregruppemedlemmerne og borgerne har om deres område, kan spille en stor rolle i forhold til at identificere de vigtigste indsatsområder. Mange af de adspurgte påpeger dog, at man ikke skal undervurdere kortlægningsfasen, da den giver et faktuel grundlag, som kan bekræfte eller modbevise nogle af de indsatsområder, man på forhånd har skitseret.

Ved at vælge at arbejde sideløbende med det strategiske arbejde med mindre, konkrete projekter påpeger flere, at de dermed har kunnet udnytte styregruppemedlemmernes og borgernes energi bedre, da de som regel foretrækker at arbejde på noget konkret, som hurtigere bliver til noget. I sådan en proces, som er så stærkt afhængig af frivillige og deres lyst til at arbejde med projektet, er det enormt vigtigt ikke at tabe momentum og bruge deres energi på de rigtige ting og på de rigtige tidspunkter, som en af proceskonsulenterne forklarede:

'Man er nødt til at gå med den gode energi... Det er hele kunsten, synes jeg. Man kan godt have mange forventninger og ambitioner på deres vegne, men det er der, hvor energien er, der hvor der sker noget, at man er nødt til at gå hen i første omgang.'

(Proceskonsulent, interview)

En af de interviewede kommunale repræsentanter understreger også denne pointe ved at sige, at "de fleste, der arbejder i klyngen, er sådan her-og-nu-agtige", og at dem, der engagerer sig i klyngesamarbejde er "folk, der vil have noget action", og at "der skal ske noget" (Kommunal repræsentant, interview). Dette var der enighed i blandt proceskonsulenterne, som når de reflekterede over styregruppernes energiniveau:

'Indimellem kunne man godt mærke, at de var tappede for energi, når vi skulle igennem nogle af de her processer. Så kunne man mærke sådan 'puh, skal vi nå det?'. Jamen, vi skal lige have det med ... tålmodigheden var virkelig på prøve ved nogle af dem.'

(Proceskonsulent, interview)

Processen var heller ikke uden bump på vejen, når det drejede sig om forankringen af landsbyklyngen i det lokale samfund. I nogle tilfælde er der opstået misforståelser omkring landsbyklyngens rolle i forhold til det etablerede foreningsliv i området, især til borgerforeninger og til lokalråd. I denne sammenhæng kan det nævnes, at mange påpeger, at kortlægningsfasen og den tilhørende borgerundersøgelse har haft stor betydning for at skabe en demokratisk legitimering og forankring af styregruppens aktiviteter i det lokale samfund. En af styregruppemedlemmerne fortalte i forbindelse med kritik af manglende demokrati bag klyngens handlinger, at de handlinger, som styregruppen arbejder med, netop kommer fra borgerne selv igennem borgerundersøgelsen og kortlægningen:

Det er borgerne, der har skabt det. Det er ikke styregruppen, der har skabt det.

(Styregruppemedlem, interview)

Det synes derfor vigtigt, at de frivillige, som engagerer sig i klyngesamarbejdet, er klar over betydningen af kortlægningsanalysen, og at resultatet af deres hårde arbejde ikke kun er et stykke papir, men at det er afgørende for klyngens overlevelsesmuligheder.

I den sidste ende er det afgørende, at både de deltagende proceskonsulenter og styregruppemedlemmer forstår, at projektet handler om at finde den fine balance mellem det at følge proceshæftet nøjagtigt og det at give plads til, at de frivillige kan udforske, hvad der virker bedst for dem, og at lade dem beskæftige sig med, hvad de har mest lyst til på et givent tidspunkt.



III. 25: Hærvejsklyngen

5.2. Proceskonsulent

Der er ingen tvivl om, at proceskonsulenten har spillet en enormt vigtig rolle i at sikre, at processen er lykkedes. Imidlertid findes der ikke to identiske konsulenter, ligesom der ikke findes to identiske styregrupper, og som følge deraf heller ikke to identiske landsbyklynger. Det betyder, at processen afhænger af proceskonsulentens evne til at fortolke metoden og gøre den brugbar. Derudover indebærer det, at metoden tilpasses til de vilkår og ressourcer, som findes i hver enkelte landsbyklynge. Det kræver derfor, som tidligere nævnt, at der tages hensyn til den menneskelige dimension, og af den grund er det afgørende, at der er god kemi mellem klyngens styregruppe og proceskonsulenten. Ligesom det er vigtigt, at der er god kemi mellem den kommunale repræsentant og konsulenten. Selvom det kan være svært i opstarten af et klyngesamarbejde at overskue, hvilken type konsulent man som landsbyklynge har brug for, viser denne analyse at man bør overveje, om der er brug for en, som kan bidrage med et udefrakommende perspektiv, eller om man hellere vil ansætte en, der allerede kender til området, og som ville have en tættere forbindelse til de lokale frivillige:

'Det er måske interessant at tage det med videre, når man skal ansætte en konsulent. Hvor vigtigt er det, at velkomende skal komme udefra med et frisk pust, og hvor vigtigt er det, at det er en, der ligesom er lokal. Hvad er det, der er brug for? Fordi der er virkelig stor forskel på, hvad vi som proceskonsulenter byder ind med, tænker jeg. Det er også bare noget med, at de måske skal vide, hvad det er de gerne vil have hjælp til, lidt mere end bare det hele.'

(Proceskonsulent, interview)

Således var det en god strategi af Sekretariat for Landsbyklyngerat invitere medlemmer af styregruppen med til jobsamtalen i kommunen, når proceskonsulenten skal ansættes, som understreges af det følgende udsagn:

'Der var en rigtig god start for hende, på den måde, at styregruppen eller initiativgruppen, det kan jeg ikke huske, det må have været initiativgruppen, der blev kaldt ind på kommunen, fordi man havde samtale med tre, der havde søgt det her job. Vi sad omkring bordet og hørte, hvad de sagde, de der tre forskellige personer. Så havde vi et møde bagefter på en times tid, hvor vi fandt ud af, at det skulle være NN, der skulle have jobbet. Det vil sige, at vi fra dag ét var med til at vælge den proceskonsulent, vi gerne ville have.'

(Styregruppemedlem, interview)

I en anden landsbyklynge blev konsulenten anbefalet af en af de deltagende landsbyer, der tidligere havde haft et godt samarbejde med denne person i anden sammenhæng. Det viser, at hvis processen skal lykkes, skal klyngen være med til at udvælge konsulenten. Nogle klynger påpeger også, at det er anbefalelsesværdigt, at konsulenten er en udefrakommende, da dette giver en anderledes tilgang til de lokale stridigheder, selvom det ikke nødvendigvis bliver et problem i alle tilfælde, som af en af de interviewede udtrykte:

'Jeg tror, det er positivt, at det er en udefra, fordi det er nogle forskellige landsbyer, som har et bestemt blik på hinanden, og hvis det meget blive nogle enkelte landsbyer, det kommer til at dreje sig om, og der også er en formand eller, hvad ved jeg, eller en bestyrelse, der primært er fra det område, det kan godt give en skævvridning, og det kan godt skabe nogle antipatier. Jeg siger ikke, at det vil ske, men jeg tror, det er en fordel, at det er en udefra.'

(Styregruppemedlem, interview)

Generelt kan man sige, at langt de fleste styregrupper har oplevet, at proceskonsulenten er en uundgåelig og uvurderlig del af processen og evalueringen viser, at en engageret proceskonsulent er afgørende for landsbyklyngens succes og overlevelsesmulighed. Proceskonsulenten spiller en række forskellige roller i løbet af projektet, alt efter, hvad der er brug for i klyngen på et bestemt tidspunkt. De vigtigste roller kan beskrives på følgende måde:

1) Tovholder - En af de vigtigste roller proceskonsulenten har, er at forklare og implementere landsbyklyngemetoden, samt overbevise styregruppemedlemmerne om, at det er den rigtige vej frem. Da processen kan føles som lidt 'akademisk' eller abstrakt, er det konsulentens rolle at sikre, at styregruppen kommer i mål, uanset om de er helt bevidste om, at de følger de forudbestemte faser. Det vil sige, at proceskonsulenten skal være *'god til at holde os [dvs. styregruppen] på sporet'* (Styregruppemedlem, interview) og *'har styr på, at processen er der'* (Styregruppemedlem, interview).

2) Indpisker – En af de adspurgte sagde, at 'uden en indpisker var det ikke blevet til noget' (Styregruppemedlem, slutpunktsmåling). De interviewede styregruppemedlemmer understreger også, at en god konsulent er motiverende og ikke er bange for at tage initiativ. Da processen er lang og kan føles som uoverskuelig, bliver konsulenten nødt til selv at være overbevist om projektets meningsfuldhed og personlig engageret, for at projektet vil lykkes. Derfor er konsulenterne ofte selv ildsjæle, som

brænder for at gøre en forskel i de lokalsamfund, som de arbejder med. Uden tvivl er denne tilgang en kæmpe gevinst for hele projektet, men det kan ende med at konsulenten 'går meget længere end det han/hun skal, og at vedkommende har ydet mere end det vedkommende skulle', og at konsulenten bruger 'betydeligt flere timer end vedkommende har fået betaling for, tror jeg' (Kommunal repræsentant, interview). Det er derfor enormt vigtigt for konsulenten at ramme en fin balance mellem engagement og tilbageholdenhed, som en af de kommunale repræsentanter peger på:

'Jeg har også sagt til hende på et tidspunkt: du skal også passe på, du ikke ordner for meget for dem.'

(Kommunal repræsentant, interview)

3) En person, der får tingene gjort – Da mange af de deltagende frivillige har meget travlt i forvejen, er det svært for dem at finde tid til at deltage i de mange møder og udføre det frivillige arbejde. De mangler ofte energi og tålmodighed til at beskæftige sig med den administrative del af projektet, og her spiller konsulenten en vigtig rolle. Konsulenten *'laver mange af de lidt kedelige ting, som man måske ikke altid lige får gjort, når man kommer hjem fra et møde, ikke også'* (Styregruppemedlem, interview). Da de frivillige ikke kan deltage i alle møder, er konsulenten tit personen med det bedste overblik over, hvad der sker i projektet, og kan dermed sikre dets kontinuitet.

4) Videns- og erfaringsdeler – Da Landsbyklyngekampagnen på mange måder indfører et nyt koncept i forhold til at samarbejde mellem landsbyer, var der af den grund ikke nogen i styregrupperne, som havde tidligere erfaring med klynge-samarbejde. I lyset af dette er det ikke en overraskelse, at styregruppemedlemmerne sætter stor pris på konsulenternes viden og erfaring med at formidle samarbejde, som kommer både fra andre sammenhænge, og fra den vidensdeling med de andre proceskonsulenter, som var en del af Kampagnen. Som en af de adspurgte fortalte om konsulentens betydning for projektet:

'Fantastisk inspirerende og deler erfaring med os. Understøtter ideer med eksempler.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

En sidste, yderligere faktor, som præger opfattelsen af konsulenternes betydning i projektet er ansættelsestiden. For på trods af, at det tager tid at etablere et klyngesamarbejde, og at dette nogle gange er en udfordring, så var der ikke mange, der oplevede, at konsulentens ansættelsesperiode i projektet var utilstrækkelig. Tværtimod sagde en kommunal repræsentant at:

'Jeg tror, at det er rigtigt godt faktisk, at konsulenten kun er der et år. Fordi der er man nødt til at stå på egne ben.'

(Kommunal repræsentant, interview)

For mange er det således klart, at det er vigtigt at stoppe samarbejdet i god tid og stå på egne ben. Dette kræver også en god afrundende fase, hvor opgaverne overleveres og lokale bliver oplært i de mere praktiske elementer af landsbyklyngesamarbejdet, som konsulentten i løbet af etableringsfasen har stået for.

'Det andet jeg vil sige, det der med konsulentbistand, det er lidt en balancegang, fordi hvis konsulenten er for aktiv, så tager han lidt teten fra dem, der skal overtage på et tidspunkt. (...) Hvis jeg havde haft et ønske til NN, så var det, at han tidligere skulle have trappet ud. Der var sådan en slutfase, det sidste halve år, hvor, kan man sige, han egentlig skulle have prikket til nogen og sagt: nu er det jer, der skal køre det i mål, fordi jeg er nødt til at trække mig tilbage.'

(Styregruppemedlem, interview)

Dog skal det nævnes, at i enkelte klynger valgte styregruppen i samarbejde med kommunen at forlænge konsulentens ansættelsesperiode, da de havde brug for en professionel, der kunne hjælpe dem videre med processen og holde styr på de praktiske ting. Det faktum at nogle oplevede, at tilknytningen var for kort, resulterede ikke fra metodens iboende mangel på forståelse af udfordringen med tiden, men fra nogle særlige forhold, som en af de deltagende klynger udtrykker i det følgende:

'Tilknytningen til vores klyngearbejde var bare for kort. For det første fordi vi skulle skifte konsulent midt i projektet, og for det andet fordi vi i klyngen havde problemer med vores organisering, men lige da vi var ved at få samarbejdet løbet i gang, skulle vi så også stå på egne ben.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Endelig er det værd at nævne, at det, der kendetegner gode proceskonsulenter i styregruppemedlemmers øjne er, at konsulenter ikke opfatter deres ansættelse som et almindeligt arbejde, men at de engagerer sig næsten ligesom ildsjæle:

'Når det har været så fantastisk en succes med konsulenten, så er det jo fordi vedkommende ikke har kigget på sit timeregnskab overhovedet. Han har kastet langt flere timer af, end han var bevilget. Og det gør hele forskellen, at han egentlig selv var sådan en ildsjæl.'

(Styregruppemedlem, interview)

Det, at konsulenten ikke hele tiden kigger på timerne, er vigtigt for de frivilliges motivation, da den eneste belønning de får for deres arbejde, er tilfredsheden med, at de har bidraget til det lokale samfund. Derfor skal ansættelseskontrakten med proceskonsulenten i langt højere grad anses som en social transaktion frem for en ren kommerciel transaktion. Set fra konsulentens perspektiv så har mange af dem følt sig udfordrede i forhold til de opgaver, der skulle løses, omfanget af dem og de ressourcer, der var stillet til rådighed. Mange af dem nævner, at de for at gøre jobbet færdigt og yde en god indsats har måttet bruge flere timer, end vedkommende fik betaling for. Dermed kan der skabes en forventning om, at konsulenten til dels også er en ildsjæl, der laver frivilligt arbejde.

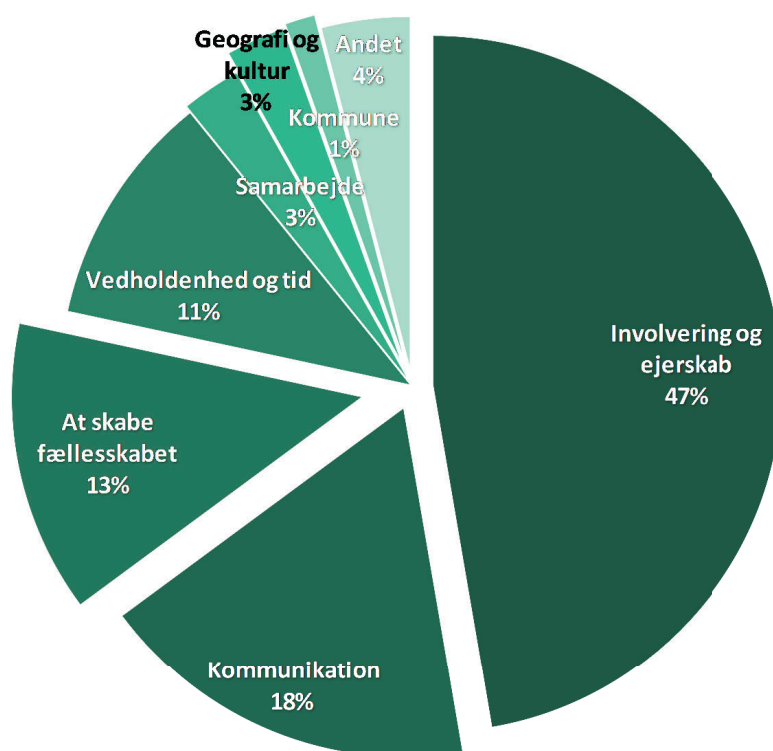
Sammenfattende kan man sige, at proceskonsulenten er uundgåelig, hvis processen skal lykkes. Det skal dog understreges, at konsulenten er nødt til at tilpasse hendes eller hans tilgang til de menneskelige ressourcer, der findes i klyngen, dvs. til de ressourcer og kompetencer, som styregruppen råder over.

5.3 Evaluering af fokusområder

Fokusområder udgør en del af metoden, hvilket betyder at disse spiller en stor rolle i landsbyklyngedannelsesprocessen. I dette afsnit ser rapporten nærmere på de seks foruddefinerede fokusområder (mødesteder, aktiviteter, kommunikation, involvering, organisering og kommunesamarbejde) og hvordan de er blevet arbejdet med i klyngerne, samt udfordringerne med disse.

For at danne et overblik over, hvilke fokusområder gav de største udfordringer, undersøgte vi først svarene fra slutpunktsmålingen, hvor de adspurgte var blevet spurgt om: 'Hvad har været den største udfordring?'. Langt den største udfordring, ligesom i nulpunktsmålingen (se illustration 25), har været at skabe involvering og ejerskab, efterfulgt af kommunikation; det at danne fællesskab; samt vedholdenhed og tid. Samarbejde mellem landsbyerne og med kommunen, samt geografiske og kulturelle forskelle viste sig at være af mindre betydning end forventet, ifølge de adspurgte.

I de følgende afsnit analyseres forskellige udsagn fra målingerne samt de kvalitative interview om fokusområder, for dermed at give et kvalitativt billede af fokusområdernes betydning for etableringen af en landsbyklynge samt deres potentiale i det videre arbejde.

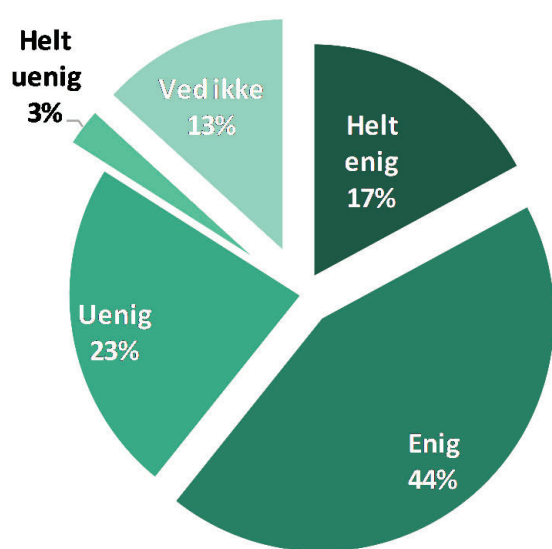


III. 26: Hovedudfordringer udarbejdede ud fra svarene på det følgende spørgsmål: Hvad har været den største udfordring? (n=109, slutpunktmåling)

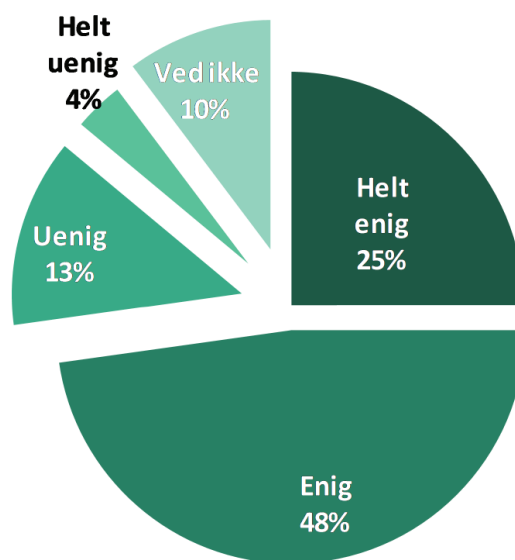
5.3.1 Organisering

Fra proces- og metodehæftet forventes det, at landsbyklyngen lige fra starten organiserer sig i tre grupper: en styregruppe, en borgerinvolveringsgruppe og en kommunikationsgruppe. Derudover anbefales det at starte med et åbent borgermøde for alle borgere i klyngens område. Ud over at følge denne organiseringsform, så betegnes de fleste af landsbyklyngerne som havende en løs og åben struktur i begyndelsen af klyngesamarbejdet, som kan rumme flere former for frivilligt arbejde. Klyngerne skulle finde deres form, og mange af klyngerne følte, at det var godt med en åben og fleksibel struktur, så samarbejdet ikke blev for rigtigt og administrativt krævende, og dermed ikke afskrækkede borgere som normalt ikke deltager i foreningsarbejde.

Overordnet set er der tegn på, at der er lykkedes med at styrke fundamenten for samarbejdet mellem de landsbyer, som deltog i klyngen. Mens der i nulpunktsmålingen var 61%, som var enig eller helt enig med, at der var godt samarbejde mellem landsbyerne (Illustration 27), var der i slutpunktsmålingen 73%, som mente, at organiseringen havde styrket samarbejdet mellem landsbyerne (illustration 28).



Ill. 27: Enighed med udsagnet: Der er et godt samarbejde mellem landsbyerne, der indgår i klyngen (n=181, nulpunktsmåling)



Ill. 28: Enighed med udsagnet: Organiseringen har styrket samarbejdet mellem landsbyerne i klyngen (n=136, slutpunktsmåling)

Hovedparten af de involverede har erfaring med frivilligt arbejde, fra andre sammenhænge, hvad enten det er i lokal- eller distriktsråd, forældreråd i den lokale skole, eller i idræts- og fritidsforeninger. Klyngesamarbejdet har dog også afstedkommet, at der i nogle klynger er dukket deltagere op, som ikke har tidligere erfaringer med at deltage i frivilligt arbejde, eller som er flyttet til området og gerne vil bidrage. Derfor er det afgørende, at klyngen selv definerer sin måde at gøre tingene på og finder en organiseringsform, der passer til netop denne type frivilligt arbejde og de personer, der deltager. Derfor er det også forskelligt, hvordan klyngen har valgt at organisere sig, om det er en traditionel forening eller det er en mere løs og fleksibel struktur, uden vedtægter og generalforsamlinger. Af den grund bruger denne rapport, i tråd med Sekretariat for Landsbyklynger, ord "styregruppe" og "styregruppemedlemmer" som paraplyudtryk, selvom nogle landsbyklynger i virkeligheden er organiseret som en forening med bestyrelse og bestyrelsesmedlemmer. Som en sidebemærkning kan nævnes, at nogle af de interviewede helst så, at det hed "servicegruppe", for på den måde bedre at kunne kommunikere, at denne gruppe ikke styrer eller har magt til selv at bestemme, hvordan klyngen skal se ud, men til gengæld vil tjene borgerne og hjælpe i klyngens dannelse:

'Da vi startede, da hed det en styregruppe, og det synes jeg, var et dårligt ord, fordi frivillige kan ikke lide at blive styret. Så jeg ville hellere have kaldt det en servicegruppe for de forskellige projektgrupper.'

(Styregruppemedlem, interview)

Alle organiseringsformerne har deres fordele og ulemper, og analysen viser, at det er vigtigt, at det er klyngen selv, der træffer en bevidst beslutning med hensyn til organisationsform. En af klyngerne forklarede deres valg på følgende måde:

'Vi kunne ikke se andre veje frem. ... Vi synes, at vi er nødt til at have en eller anden form for økonomi at gøre med. Og skulle vi have en økonomi, så skulle vi også have en bankkonto. Det er svært at få, hvis ikke du er en forening med et CVR-nummer.'

(Styregruppemedlem, interview)

Ud fra dette citat bliver det klart, at det at have en fælles økonomi for mange landsbyklynger er den afgørende faktor, mens hensyn til hvor bindende eller administrativt besværligt denne form for samarbejde ville være, spiller en mindre rolle. Andre landsbyklynger øn-

skede mere fleksibilitet, og valgte af den grund at træffe en informeret beslutning om ikke at danne en forening, som en af de kommunale repræsentanter påpeger:

'Det er en bevidst beslutning, taget af denne styregruppe fra starten af, at der ikke skulle være alle mulige vedtægter, og vi skulle mødes to gange om måneden (...) Det har betydet, at man er meget fleksibel, man har været hurtig til at træffe beslutninger. (...) Det kan være på den længere bane, at det giver god mening måske at begynde at overveje, nogle taler om forening og noget andet, og det kan godt være på den lange bane, at det giver god mening, men indledningsmæssigt i den her klynge, der har det ikke været nogen fordel, i hvert fald.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Derudover er der nogle, der gør opmærksom på, at det ikke er alle, som ser en forening som en fordel, især blandt den yngre generation, som bemærket i det følgende udsagn:

'Plus der er måske mange unge, der ikke kan se sig selv ind i det. Det er måske en ulempe sådan en forening, nu at vi snakker om det. ... Unge har måske svært ved at se sig selv i sådan en gammeldags foreningsstruktur, måske, i stedet for en lidt mere løs organisering.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Endelig føler nogle klynger, at man skal passe på med ikke at danne en forening for tidligt, da det kan afspore klyngens arbejde:

'Vi gik for tidligt i gang med foreningsdannelse og vedtægter, hvilket forårsagede, at debatten blev afsporet af petitesser. Start med en løs struktur, hvor der samarbejdes om små projekter og målsætninger. (...)'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Landsbyklyngens relationer til eksisterende foreningsliv

Uanset, om man beslutter sig for at arbejde som en forening eller med en løs struktur, er det enormt vigtigt at få defineret klyngens relation til det eksisterende foreningsliv og på den måde at få klyngen forankret i lokalsamfundet. Klyngerne opstår ikke i et vakuum,

men i en kontekst med et aktivt foreningsliv og udbredt frivillighed, som kan ses som en styrke, hvis der findes gensidig forståelse og respekt for hinandens rolle, men også som en svaghed, hvis disse ikke findes. Mange af de adspurgte understreger, at det er udslagsgivende at have en tæt forbindelse til de lokale foreninger, hvad enten det er idrætsforeninger, borgerforeninger eller lokalråd:

'Tæt kontakt til borgerforeninger og andre foreninger er ekstremt vigtigt. Ikke bare til enkeltpersoner i disse foreninger, men til hele bestyrelsen og andre aktive medlemmer.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Dannelse af en klynge skal anses som en udvidelse af det lokale netværk, hvor en ny spiller træder ind på scenen, og nye forbindelser opstår. Derfor synes det vigtigt, at forholdet mellem de etablerede organisationer og klyngen bliver defineret fra starten. Det er vigtigt, at de eksisterende foreninger ikke føler sig truet af klyngen, og at klyngen ikke prøver at overtage ansvaret for noget, som tilhører de eksisterende foreningers domæne. Derfor ser mange af de interviewede klyngens rolle som den organisation, der fokuserer på de større opgaver. De opgaver som den enkelte landsby ikke kan bære eller løfte alene, som en af de interviewede styregruppemedlemmer sagde:

'Vi har haft en strategi om at kigge meget på de der ting, som er lidt svære at løfte.'

(Styregruppemedlem, interview)

Andre tilføjer:

'Jeg mener, at klyngerådets roller er at tage de ting, der giver mening for samtlige fem byer. Hvis det giver mening, så er det der, vi skal hjælpe. Hvad de laver i de enkelte byer, det er lokalrådene. Men hvis de har problemer, hvis vi skal søge penge, hvis vi skal snakke med kommunen, så er det klyngerådet.'

(Styregruppemedlem, interview)

DVS. at mange klynger kigger mod de opgaver, som er mere omfattende og strategiske end det interessedomæne, som de eksisterende foreninger beskæftiger sig med, og som går ud over de enkelte landsbyers grænser. Dermed undgår man, at der opstår konflikter og konkurrence om, hvem der egentlig har ret til at arbejde med et givent område. Hvis ikke

det lykkes, risikerer man, at der er flere stridigheder end før, som kan læses i det følgende udsagn:

'Før klyngen havde vi 4 kongedømmer, efter klyngens tilblivelse har vi 5 i stedet.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Imidlertid er det også afgørende, at alle sider forstår relationen mellem den nystiftede klynge og de øvrige aktører i området, hvad enten klyngen agerer som en paraplyorganisation for de lokale foreninger eller drives som en mere uafhængig og selvstændig organisation. Nogle vælger at være begge dele:

'Debatten var jo, da vi startede det her, ikke også - skal vi bare være en serviceorganisation, som stiller noget dejligt, vellugtende vand frem til hestene, som de kommer og drikker, hvis de vil, og vi kan hjælpe dem, hvis de vil... Eller skal vi være dem, der sætter ting i gang. Og det blev begge dele, ikke også. Vi vil gerne være med til at sætte ting i gang, og nogle af de ting vi arbejder med, er så store, at de ikke bare kan være bottom-op, de er nødt til at være begge dele.'

(Styregruppemedlem, interview)

Andre anser klyngens opgave som facilitering eller servicering af det arbejde, som sker i arbejdsgrupperne og ikke nødvendigvis som hovedinitiativtager på området:

'Vi vil jo, kan man sige, være en paraplyorganisation for nogle græsgrødder, som så skulle mødes en gang om året og bekræfte fællesskabet, og sætte en masse ting i gang. Og så skulle foreningerne i Hærvejsklyngen egentlig levere, kan man sige, nogle services til dem her.'

(Styregruppemedlem, interview)

Organisatorisk i forhold til andre foreninger i lokalområderne viser analysen, at det er vigtigt at sikre det demokratisk grundlag og skabe klarhed over de forskellige foreningers roller. Nogle styregrupper har oplevet, at klyngen anses for at være et fremmedlegeme, som er blevet dannet af kommunen, og andre at klyngen har til formål at servicere eksisterende foreninger og lokalråd:

'Efter det første borgermøde, der havde vi sådan et møde her, hvor vi skulle sidde, og der var nogle folk fra [andre foreninger], der startede med at sige: "hvad kan klyngen levere til os?" Og det var sådan lidt øv. ... På en eller anden måde, synes jeg, at vi blev betragtet som en kommune eller en stat eller sådan et eller andet.'

(Styregruppemedlem, interview)

Dette kan i nogen grad skyldes den måde, hvorpå klyngerne er blevet etablerede. Der har været mange aktører (DGI, Realdania, og kommunerne) involveret i etableringsprocessen, og der opstår uklarheder om, hvem der har igangsat klyngen, og hvorfor det lige netop er den organiseringsform og de medlemmer, der er i klyngen. Styregruppemedlemmerne oplever derfor, at der sættes spørgsmålstegn ved klyngens berettigelse, og at det er svært at forklare konceptet:

'Men jeg synes, de her landsbyklynger er godt nok et lidt- i forenings Danmark - mærkeligt koncept. At man nedsætter et eller andet, som ikke er valgt af nogen, som ikke er funderet demokratisk, andet end at der er en flok mennesker, der har slået sig sammen.'

(Styregruppemedlem, interview)

Opsummerende kan man sige, at der er to vigtige aspekter af organiseringen, som man skal holde sig for øje. Den ene er styregruppens interne samarbejde, og den anden er håndteringen af eksterne relationer med andre aktører i området. I forhold til det førstnævnte skal der i løbet af projektet træffes beslutning om, i hvilken grad klyngesamarbejdet skal formaliseres. Baseret på denne analyse synes styregruppemedlemmerne, at det er bedst at begynde med en mere løs struktur, da den giver mere fleksibilitet under et tidspreset forløb. Hvorimod mange styregrupper hælder til, at på langt sigt er det en god ide at etablere en formel organisation, da den muliggør økonomiske og juridiske forhold, som et mere avanceret klyngesamarbejde bringer med sig. Når det handler om forholdet med andre aktører i området, er det afgørende, at et godt samarbejdsgrundlag etableres tidligt i projektet for derigennem at undgå misforståelser, som med tiden kan vokse til konflikter og spørgsmål om den demokratiske forankring og berettigelse af klyngens eksistens.

5.3.2 Kommunikation

'Kommuniker, kommuniker og kommuniker'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Tallene fra slutpunktsmålingen viser, at en af de største udfordringer, som klyngerne har måttet kæmpe med, var at række ud til lokalbefolkningen i deres respektive landsbyer og få budskabet ud til den brede lokale befolkning. Analyserne viser ligeledes, at kommunikation for mange landsbyklynger har været det mest undervurderede fokusområde. Klynger-

ne har erfaret, at god kommunikation skaber fundamentet for samarbejdet, men at god kommunikation også kræver mange, tit næsten professionelle ressourcer, som klyngerne ikke nødvendigvis råder over. Af den grund har mange klynger oplevet kommunikationen som en stor hovedpine. Hovedparten af styregrupperne reflekterer over, at kommunikationsaspektet er tidskrævende og svært, og i bagklogskabens klare lys mener mange styregrupper, at det er vigtigt at tage kommunikationsdelen meget alvorligt og få oprettet en kommunikationsplatform så hurtigt som muligt, fordi det tager rigtig lang tid at række ud til borgerne. En af de interviewede styregruppemedlemmer reflekterer over manglen på fokus på kommunikation med følgende ord:

'Vi har helt sikkert undervurderet udfordringen i kommunikationen. Den skulle vi have brugt meget mere energi på, meget tidligere. ... Jeg tror, at det var vigtigt, at vi fra bestyrelsen skulle have fokuseret måske næsten 100% på kommunikationen i starten, i stedet for at det var sådan en sidebemærkning.'

(Styregruppemedlem, interview)

Udfordringerne med kommunikation er mangfoldige, og de knytter sig både til den interne og den eksterne kommunikation. Når det handler om den interne kommunikation understreger nogle, at det er meget tidskrævende og energidrænende at holde øje med al den interne kommunikation, som foregår på e-mail eller på sociale medier:

'Bare sådan helt basal kommunikation mellem bestyrelsesmedlemmer er jo altså, hold da fest, hvor kan der lige pludselig være mange e-mails i en inbox, og det bliver man træt af. ... Så kan man næsten have lyst til at gå uden om en computer. ... Det kan være meget dræbende for ens ild, at man hele tiden skal forholde sig til alt på skrift.'

(Styregruppemedlem, interview)

I forhold til den eksterne kommunikation er de to vigtigste aspekter at finde ud af, hvordan man kommunikerer, dvs. hvilke værktøjer man bruger (IT, som hjemmesiden og facebook-siden, men også de traditionelle, såsom mund-til-mund eller et opslag hos købmænd eller i den lokale avis), og hvad man kommunikerer, dvs. hvad er budskabet, som klyngen gerne vil frem med.

Hvordan skal man som styregruppe kommunikere

Når det handler om spørgsmålet om, hvordan man kommunikerer, så har landsbyklyngerne som del af kampagnen skullet lave en hjemmeside. Hjemmesiden havde til formål at vise omverdenen, at klyngen eksisterede, som en af proceskonsulenterne understregede:

'Jeg tror, at for min klyngebestyrelse, der var hjemmesiden en af de der synlige succeser. (...) Det giver samling på noget på en eller anden måde. Så viser vi, vi er her, ikke også.'

(Proceskonsulent, interview)

En af de store udfordringer med hjemmesiden har været at sørge for, at den er blevet brugt, og at der løbende er kommet ny information ind på den. Dette har for mange været et stort arbejde, og mange er heller ikke lykkedes med f.eks. at lave en fælles kalenderfunktion, som viser alle aktiviteterne i lokalområdet, da eksisterende foreninger foretrækker at bruge deres egne hjemmesider. I denne sammenhæng understregede en af de interviewede, at *'den der kalenderfunktion er genial, hvis den bliver brugt'* (Styregruppemedlem).

Andre landsbyklynger har valgt at benytte sig mere af sociale medier til at komme ud til lokalbefolkningen og peger på, at de har valgt overvejende at kommunikere på sociale medier, da det ikke kræver så høje journalistiske kompetencer. Det afspejles også i resultater fra slutpunktsmålingen, hvor der var lidt flere respondenter, som var enig eller helt enig med at facebooksidens/gruppen er en vigtig brik i det fortsatte arbejde med at styrke klyngens identitet (92%) end der var dem, som var enig eller helt enig med et tilsvarende udsagn om hjemmesiden (81%).

Hjemmesiden har også givet problemer for en del klynger, især i forhold til at indpasse de eksisterende kommunikationsværktøjer, som landsbyer benyttede sig af, før klyngesamarbejdet startede:

'Der har dog også været en kommunikationsmæssig udfordring i første halvdel af 2019, da de fleste konsulenter kun har et overfladisk kendskab til DGI's hjemmeside og kalendersystem. Det har ført til situationer, hvor konsulenterne og flere af vores aktive er kommet til at oversælge kalenderen i forventning om, at den uden videre kunne "suge events op" fra andre hjemmesider, på tværs af forskellige CMS'er og kalendersystemer, og derved sikre, at brugerne kun behøvede at taste events ind ét sted.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Processen med oprettelsen af klyngernes hjemmesider beskrives derfor som tung, og der findes meget få frivillige med de nødvendige IT-kompetencer. Denne bekymring om hjemmesidens brugbarhed deles også af nogle af de proceskonsulenter, som synes, at det tekniske bag oprettelsen og anvendelsen af hjemmesiden er for besværligt for mange af de frivillige, og at midlerne kunne være blevet udnyttet andre steder i projektet, f.eks. til en professionel, visuel identitet og kommunikation:

'Kunne det ikke være interessant, at man tog nogle af de timer, der ville have gået til f.eks. den her tekniske support del og proppet dem over til nogen, der viste noget om visuel kommunikation, eller visuel identitet i det hele taget. (...) Hvis man sådan skal tænke lidt længere frem, synes jeg egentlig det der med, at ... et godt sted at starte kunne være at skabe en eller anden form for bevægelse, som har noget visuelt synligt, så hver gang, at der sker noget i klyngen, så er det den gule trekant eller hvad ved jeg, som man vil bruge.'

(Proceskonsulent, interview)

Hvad skal man som styregruppe kommunikere

Hvad angår indholdet af kommunikationen, var et af de første spørgsmål, som klyngerne stod overfor, hvordan man forklarer, hvad en landsbyklynge er, og hvad den betyder for et lokalsamfund. Nogle af de interviewede mener, at den uklarhed der findes omkring, hvad en landsbyklynge egentlig er, kan besværliggøre kommunikationen til borgerne:

'Det er enormt svært. det er svært, sådan, forholdsvis simpelt at kommunikere klart ud til de borgere, som møder op til det store møde, hvad en landsbyklynge er.'

(Styregruppemedlem, interview)

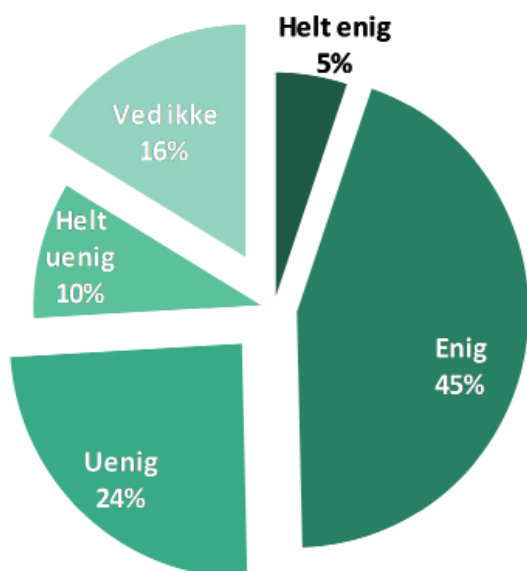
Den ovennævnte udfordring er knyttet tæt sammen med udfordringen i organiseringen, dvs. at uden en intern forståelse for hvad klyngen er, og hvordan den kan bidrage med til det lokale samfund, er det svært at komme ud med en inspirerende historie om klyngen. Imidlertid skal det anerkendes, at i mange tilfælde oplevede styregrupperne, at de har gjort alt, de kunne for at række ud til flere borgere, og på trods af deres bedste indsats kunne de ikke tiltrække flere til klyngernes arrangementer. Alligevel vil klyngerne prioritere kommunikationen i deres fremadrettede arbejde, som en af de interviewede påpegede:

'Når vi snakker kommunikation, er det også værd at nævne, at det er den eneste arbejdsgruppe, der har fået en fast plads i den kommende struktur i foreningen. Og vi har sagt, at alt skal komme nedefra, men kommunikationen skal være der fast..... Hvis vi ikke har en velsmurt maskine til at kommunikere det ud, og hvis den kommunikationsgruppe ikke får etableret en fælles platform, der holder fast i den fælles identitet, så dør vi, fordi ingen kender os.'

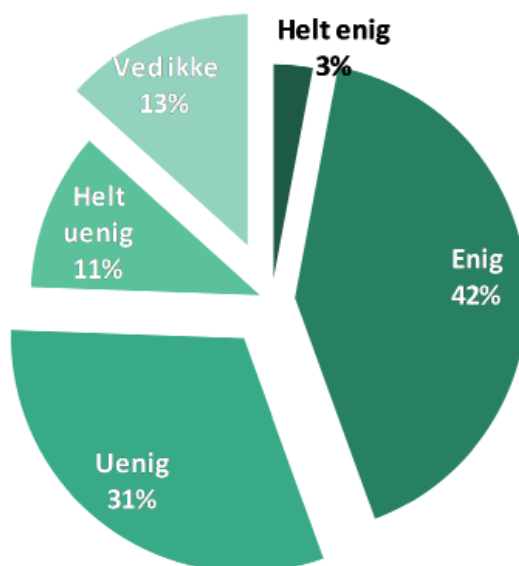
(Styregruppemedlem, interview)

5.3.3 Involvering

Et andet fokusområde som gav landsbyklyngerne store udfordringer, var fokusområdet involvering. Størstedelen af de adspurgte i slutpunktsmålingen rapporterede, at det var enormt svært at få flere til at involvere sig i projektet. Som slutpunktsmålingen viser, var det under halvdelen af de adspurgte, som troede, at klyngesamarbejdet enten har styrket frivilligheden blandt borgerne (illustration 29), eller troede, at det var lykkedes tilfredsstillende at involvere borgerne (illustration 30).



III. 29: Enighed med udsagnet: Klyngesamarbejdet har styrket frivilligheden blandt borgerne (n=135, slutpunktsmåling)



III. 30: Enighed med udsagnet: Klyngesamarbejdet er lykkedes tilfredsstillende med at involvere borgerne (n=135, slutpunktsmåling)

For det første er der universelle årsager, som hæmmer involveringen, såsom mangel på tid eller mange konkurrerende fritidstilbud, som bemærket nedenfor:

'Det er generelt svært at finde frivillige til at involvere sig. Mange har nok i sig selv og hverdagens strabadser. Ligeledes er verdenen omkring os fyldt med tilbud.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Et andet udslagsgivende aspekt for den manglende involvering var tidsaspektet. Det er en tidskrævende proces, som mange ikke føler de har tiden til. Mange af styregruppemedlemmerne beskriver da også klyngearbejdet som et stykke regulært ulønnet arbejde, som kan være meget svært at få til at hænge sammen med andre aktiviteter i en travl hverdag:

'For mig personligt: at meget af det arbejde, der er forbundet med at være deltager i styregruppen er regulært ulønnet arbejde, som der skal lægges mange timer i, hvis det skal give pote. Det er for mig (ift. arbejde, børn og mand og andre ting man gerne vil) svært at give det fokus, som det kræver. Det er også opslidende, når flere ikke involverer sig, at der er så få, der skal løfte læsset selv. Den største udfordring for styregruppen, mener jeg, er at vi har rigtigt meget vi skal varetage og udvikle på, men vi er for få om at få arbejdet gjort. Vi har ikke haft rigtigt held med at få involveret nok mennesker.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Da den belønning, man får for at engagere sig i styregruppe arbejdet, ikke er af monetær karakter, bliver der nødt til at være andre former for belønning.

'Det skal være sjovt, de gør det i deres fritid og det er følsomt, hvis det ikke giver mening holder de op med at komme.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Analysen viser, at det er afgørende, at de involverede opfatter arbejdet i klyngen som noget sjovt og hyggeligt. Som noget de er meget begejstrede for, og som de gerne vil bruge deres fritid på. Det er derfor afgørende, at man undgår, at det bliver kedeligt og tungt, og som en af de interviewede understregede "Det skal være hygge". (Styregruppemedlem), mens en anden tilføjede at:

'Det er noget af det sjoveste bestyrelsesarbejde, jeg har været med til. Det mest givende, fordi det netop giver noget på tværs.'

(Styregruppemedlem, interview)

Det at få mange involveret i landsbyklynge arbejde

Nogle af de udfordringer som nogle af klyngerne oplevede i forbindelse med organisering og kommunikation (forklaret i forrige afsnit), har også vanskeliggjort det at række ud til borgerne og få dem involveret. De oplever, at det er svært at overbevise folk om, at der er en gevinst ved at involvere sig, som nogle af styregruppemedlemmer udtrykker det:

'Jeg tror, det har været svært for folk at sætte sig ind i projektets fremtid, de har ikke helt kunnet se, hvor det ville ende. Det har været meget svært at få nye frivillige til.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Selve kampagnens metode lægger op til, at der er forskellige måder at involvere sig på og dermed netop tilskynde forskellige former for involvering. Her er styregruppen det formelle lag, mens arbejdsgrupperne mere er tænkt som ad hoc grupper, der sætter fokus på forskellige ting og inden for en tidsbestemt periode. Analysen viser, at nogle klynger har stor succes med arbejdsgrupper, hvor der ikke er til det strategiske og langsigtede kan hjælpe med mindre, mere afgrænsede opgaver. Andre klynger har igennem processen ikke rigtig fået dette lag aktiveret, hvilket nok skyldes manglende tid eller manglende erfaring med projektledelse, som kan læses i det følgende udsagn:

'Svært at komme ud med budskabet - mange vil gerne hjælpe, men ved ikke, hvor de skal henvende sig. Vi har fået besked fra mange om, at de vil hjælpe - men vi har heller ikke fået dem i gang.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Derudover peger andre på, at problemer med involvering opstår, hvis der ikke er godt nok kendskab til klyngen. Med andre ord kan manglende involvering også delvis forklares med utilstrækkelig kommunikation. Andre igen peger på manglen af konkrete resultater, som klyngerne kan vise over for borgerne, for at demonstrere hvad klyngesamarbejdet kan føre til:

'Klyngen er slet ikke tilstrækkeligt kendt i området. Det kræver faktisk nogle projekter at involvere borgerne i klyngen, og eftersom styregruppen ikke har det store overskud til at igangsætte projekterne - vi kan støtte op om dem, men det kræver i høj grad, at der også er nogle borgere, som vil gå forrest med projektet, som vi som klynge så kan støtte op om.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

En anden person understregede dette synspunkt med at sige:

'Det er vigtigt, at der er nogle ildsjæle, der går forrest og viser, hvad samarbejdet kan bruges til i praksis. Ved at iværksætte konkrete tiltag som alle eller mange i klyngen kan drage fordel af, kan det anskueliggøres, hvor vigtigt samarbejdet er. Kommunikationen til borgerne om, hvad klyngesamarbejdet fører til af tiltag, er naturligvis essentiel i denne sammenhæng.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Analysen viser således vigtigheden af små projekter, som kan gøre klyngen synlig, og som kan inddrage de personer, der ikke nødvendigvis har lyst til at arbejde strategisk. Der er naturligvis også dem, som i det første øjeblik meget gerne vil engagere sig, men som af forskellige årsager trækker sig tilbage, når der faktisk skal arbejdes:

'I starten var der meget stor interesse for projektet. Der blev holdt to velbesøgte borgermøder. Folk havde masser af gode ideer, men da folk skulle i "arbejdstøjet", var engagementet ikke så højt. Det kan der være en masse gode forklaringer på, men på nuværende tidspunkt står vi i en situation, hvor det fortsat er "Tordenskjolds soldater", der skal trække læsset. Jeg tror, at vi skal lære at give plads til folk, der gerne vil arbejde ad-hoc i små perioder.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Overordnet viser analysen, at der i mange tilfælde er tale om Tordenskjolds soldater (et udtryk som gentager sig flere gange i de samlede data), som involverede sig, dvs. folk, som i forvejen var meget aktive og lavede meget frivilligt arbejde i deres områder, f.eks. i idrætsforeninger eller i lokalråd:

'Klyngesamarbejdet har ikke nogen påvirkning på frivilligheden. Det er stadig Tordenskjolds soldater. Klyngesamarbejdet føles ikke som noget nært, det føles som noget fjernt og måske elitært. At sætte fokus på en mere overordnet klyngeorganisering fjerner blikket fra det nære, som føles mest vigtigt. Klyngesamarbejdet er ikke for de lokale, det er for dem der arbejder strategisk med udvikling af lokalsamfundene.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Fra analyserne ses det også, at nogle landsbyklynger håber og tror på, at problemet med involvering vil aftage med tiden, fordi klyngesamarbejde er noget nyt, som kræver, at folk først giver slip på deres gamle måder at tænke på, og at dette er en langstrakt proces, der tager tid:

'Der er ikke gået noget galt, det tager bare LAAAANGG tid at omstille beboerne. Især dem der har boet her længe og er fastgroet i de gamle måder at gøre tingene på. Dernæst kan de ikke rigtig se ideen med at få det bedste i hver by til at køre. Når naboen får, så skal de også have. De kæmper for hver deres lille forening frem for at samarbejde. Heldigvis kan de nye, unge godt se meningen, men man skal have fat i dem, inden folk der er fastgroet i det gamle system kommer først.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Sammenfattende kan man sige, at selvom involveringen er den mest nævnte udfordring, hænger den klart sammen med andre områder af klyngens dannelse og dens daglige drift, såsom organisering og kommunikation. Uden en velfungerende indre organisation og kommunikation kan der ikke være tale om at tiltrække nye frivillige og om at få bred opbakning blandt borgerne. Men der skal også tages højde for, at de fleste som melder sig ind, gerne vil hjælpe med mere konkret arbejde, hvor der hurtigt kan ses resultater, frem for at skabe visioner og handlingsplaner.

5.3.4 Kommunesamarbejde

Kampagnens metode bygger på det princip, at kommunen skal være del af processen og deltage som partner i dannelsen af en landsbyklynge, og analysen viser, at et karakteristisk træk som de velfungerende klynger synes at dele, er en støttende og engageret kommune. Det synes vigtigt, at de deltagende kommuner er enige i Kampagnens grundpræmisser om, at landsbyer står stærkere sammen, og at de gerne vil hjælpe klyngen i mål med dette. Analysen viser også, at mange af de deltagende landsbyklynger har oplevet meget engagerede kommuner, men samtidig føler andre, at samarbejdet med kommunen ikke har været optimalt. I mange tilfælde har kommunen spillet en rolle i forhold til at tilmelde landsbyerne kampagnen. Enten ved at prikke nogle på skulderen, som allerede er aktive i det lokale foreningsliv, eller ved at invitere landsbyer til at lave en ansøgning til kampagnen.

Ud fra analyserne ses det, at det er afgørende, at kommunen ikke må være for styrende, da ejerskabet for projektet i sidste ende skal være hos de deltagende landsbyer. Imidlertid må kommunen heller ikke trække sig helt tilbage og efterlade klyngen uden nogen som helst støtte:

'Hvis man ikke føler, at man få den opbakning økonomisk og opmærksomhedsmæssigt fra kommunen, jamen så føles det som om at stå og slå i en dyne, tænker jeg.'

(Styregruppemedlem, interview)

Det vil sige, at kommunens primære rolle er at være en medspiller, som kan være med til at hjælpe landsbyklyngen i at nå sine mål, give et indblik i, hvordan kommunen fungerer og være bindeled mellem klyngen og det kommunale system:

'Jeg synes, at [den kommunale repræsentant] og Kommunen har været en rigtig god medspiller. ... det er rigtig godt, at vi har haft en indgang til kommunen, når vi har brug for det.'

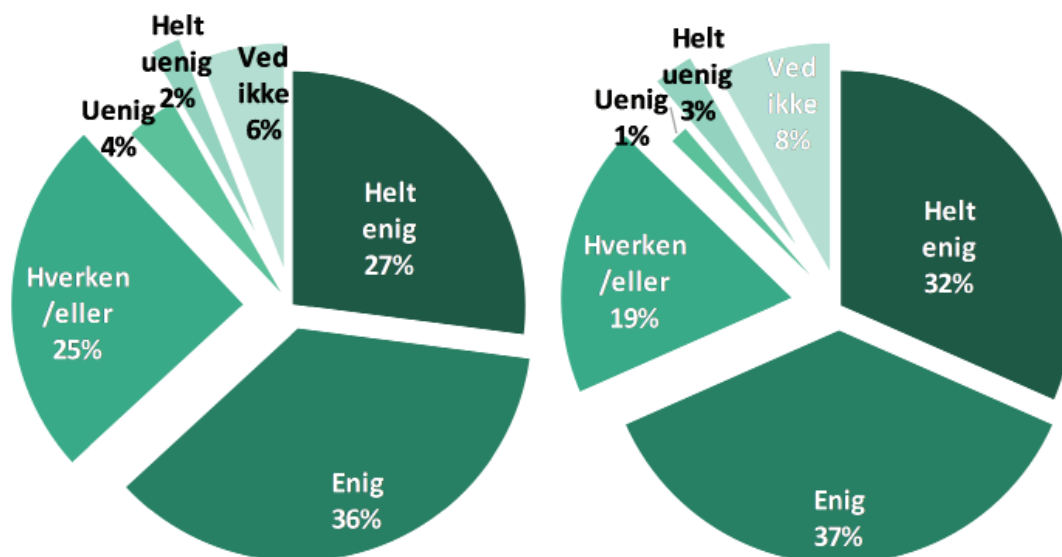
(Styregruppemedlem, interview)

Som nævnt tidligere, så er det i metoden beskrevet, at der findes en kommunal repræsentant, som deltager aktivt i styregruppemøderne for derigennem at gøre det muligt at etablere et tæt samarbejde med kommunen. Dette faktum, at "kommunen har en tvungen funktion i styregruppen, det er rigtig godt" (Kommunal repræsentant). De kommunale repræsentanter understreger også, at en gensidig respekt og forståelse for hinandens rolle og forventninger er afgørende for klyngens succes:

'Det er kørt professionelt, det er kørt åbent, og de ting, vi skulle nå i fællesskab, dem har vi nået i fællesskab. Så jeg tror i virkeligheden, at det har noget at gøre med, at man stoler på hinanden.'

(Kommunal repræsentant, interview)

Mange af landsbyklyngerne peger på, at en af de mest eftertragtede egenskaber ved en kommune er lydhørhed. Mange af styregruppemedlemmerne kender ikke til, hvordan man igangsætter nye initiativer og projekter i det kommunale regi, og hvad kommunen lovmæssigt kan bidrage med. Resultater fra slutpunktsmålingen viser, at Kampagnen har øget kendskab til kommunale arbejdsgange hos 63% af de adspurgte (illustration 31), mens 69% tror, at klyngesamarbejdet muliggør at realisere nye løsninger sammen med kommunen, der ikke var muligt før (illustration 32).



III. 31: Enighed med udsagnet: Jeg har fået bedre kendskab til kommunale arbejds-gange. Det kendskab styrker vores lokale muligheder for udvikling (n=133, slut-punktsmåling)

III. 32: Enighed med udsagnet: Klynge-sam-arbejdet gør det muligt at realisere løs-nin-ger sammen med kommunen, der ikke var mulige før (n=133, slutpunktsmåling)

Dette viser at kommunens engagement i klyngen åbner op for muligheden for at få politisk opbakning til klyngens forskellige tiltag. Som allerede nævnt, er strategiplanen et brugbart værktøj til at få forankret klyngens visioner i det politiske system i kommunen, da den kommunikerer på en systematisk måde, hvilke type indsats der er brug for. Derudover kan den kommunale repræsentant tit give en øjeblikkelig tilbagemelding på styregrup-pens ideer eller henvise til den ansvarlige person i kommunen, som kan besvare klyngens spørgsmål. Det er et håb fra styregruppernes side, at kommunen ikke kun lytter til, hvad der bliver sagt på møderne, men at den også bidrager med egen erfaring og viden:

'Kommunen er god til at lytte, god til at deltage, og til at komme med input.'

(Styregruppemedlem, interview)

Imidlertid viser analysen, at der kan opstå tvivl om hvor dybt kommunen kan og skal gribe ind i klyngens drift, hvornår det er bedre at holde sig tilbage og at lade klyngen fortsætte med dens visioner, selvom de ikke nødvendigvis kan blive støttet af kommunen. Af den grund har nogle af de kommunale repræsentanter oplevet, at de ikke er helt klar over, hvad deres rolle har skullet være:

'Men min egen rolle har også været lidt svær nogle gange, fordi man kan hurtigt have en mening om det hele, altså, men jeg har bevidst holdt mig lidt i baggrunden til de fleste ting.'

(Kommunal repræsentant, interview)

I nogle tilfælde har samarbejdet mellem kommune og landsbyklynge ikke været optimalt, og i disse tilfælde er oplevelsen, at kommunen er blevet til en modspiller frem for en medspiller:

*'Kommunen vil ikke vores område. Den fører en politik, som på langt sigt vil lukke skolen og børnehaverne. Uden dem har vores område ingen fremtid. De er grundlaget for tilflytning af nye aktive borgere, som deltager i den demokratiske proces. Kommunen bruger klyngesamarbejdet som et plaster til at behandle den kræftknu-
de, som er placeret i vores område.'*

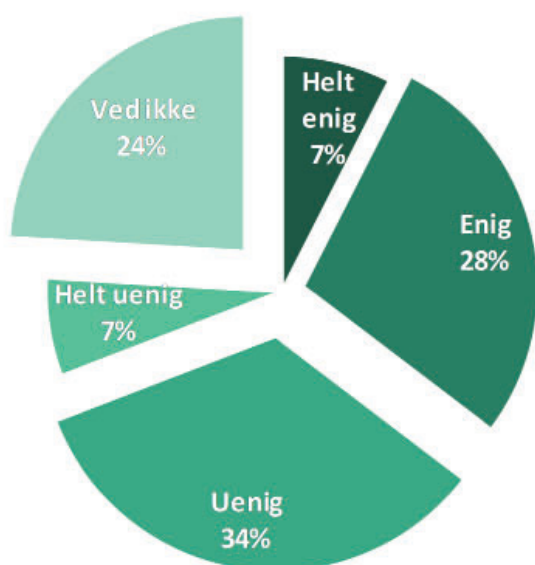
(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

I disse tilfælde kan kommunen ødelægge styregruppens bestræbelser på at danne en klynge, og dette beviser, hvor vigtigt det er, at kommunen ikke kun støtter klyngesamarbejde på et deklarativt niveau, men også beviser engagementet i handling.

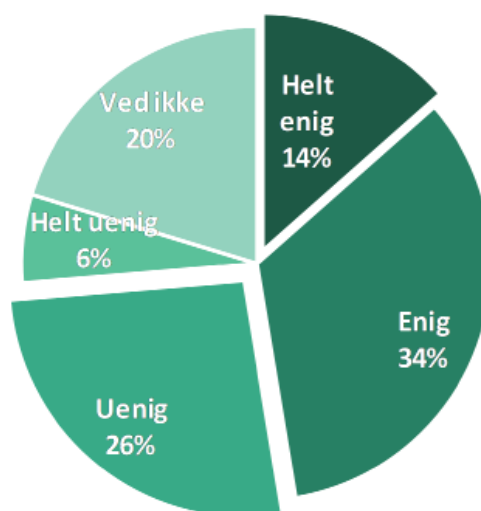
5.3.5 Mødesteder

Mødesteder var også et af de indsatsområder som metoden foreskrev, at landsbyklyngerne skulle arbejde med i klyngedannelsesprocessen. Analyserne viser, at selvom det er svært at overvurdere vigtigheden af mødesteder for et aktivt og levende lokalsamfund, så er det meget forskelligt, i hvor høj grad hver klynge har arbejdet med dette fokusområde. Mens nogle har arbejdet meget bevidst med dette indsatsområde og næsten lige fra starten har vidst, at de f.eks. ville oprette et mødested for de unge, har andre klynger begrænset sig til at kortlægge de eksisterende mødesteder. Resultaterne fra slutpunktsmålingen

viser, at kun 36% af de adspurgte syntes, at kortlægningen af mødesteder førte til bedre fælles udnyttelse af eksisterende mødesteder (illustration 33). Derudover er lidt under halvdelen af de adspurgte enig i, at kortlægningen førte til samarbejde om (nye) fælles mødesteder (illustration 34). Disse resultater viser, at mødesteder ikke nødvendigvis spillede en stor rolle for alle klyngerne i projektforløbet.



III. 33: Enighed med udsagnet: Kortlægningen har ført til bedre fælles udnyttelse af eksisterende mødesteder (n=133, slutpunktsmåling)



III. 34: Enighed med udsagnet: Kortlægningen har ført til samarbejde om (nye) fælles mødesteder (n=133, slutpunktsmåling)

Nogle af klyngerne oplever, at de i forvejen har nok mødesteder, og at det ikke er den største udfordring i klyngen. Men selvom, at klyngerne ikke nødvendigvis ser kortlægningen af mødesteder som en særlig stor udfordring, så spiller denne del af analysen en vigtig rolle i at synliggøre klyngens eksistens og dens geografiske grænser.

En anden årsag til, at nogle af klyngerne ikke brugte så meget tid på dette fokusområde har været, at klyngerne ikke på så tidligt et tidspunkt i processen har kunnet snakke om de mødesteder, som måske på længere sigt skal lukkes ned på grund af manglende aktiviteter, eller mistet funktion. Hos Sekretariat for Landsbyklynger har man gennem processen erfaret, at det er et svært emne at forholde sig til for mange af klyngerne, fordi mødestederne er forbundet med mange minder og stor betydning. Af den grund er der en forskel på, hvilken tilgang klyngerne har haft i forhold til, hvordan de griber mødesteder an:

'Snakker man om dem [mødesteder] som aktiviteter og siger: det er rigtigt fint I gerne vil have de her fire nye ting, men så er der noget vi skal lukke ned for? det er fint I har kæmpet på syvende år med sommerhåndbold, men der har ikke været et hold alle syv år nærmest. Skulle vi droppe det og så prøve med de tendenser, der boomer lige nu andre steder? Det kan man godt. Men det gør bare meget ondt med disse mødesteder.'

(Sekretariat for Landsbyklynger, interview)

Da opgaven for mange af klyngerne hovedsageligt handlede om at få etableret en landsbyklynge, er erfaringen, at mange af de deltagende klynger har haft mere fokus på at få etableret et fundament til det fremadrettede samarbejde fremfor at planlægge, hvilke mødesteder de gerne vil ombygge eller lukke ned. For mange klynger har det været en udfordrende proces, hvor der ikke nødvendigvis var det mentale overskud til at beskæftige sig med mødestederne, især da nogle havde det svært med at anvende de tre kategorier af mødesteder:

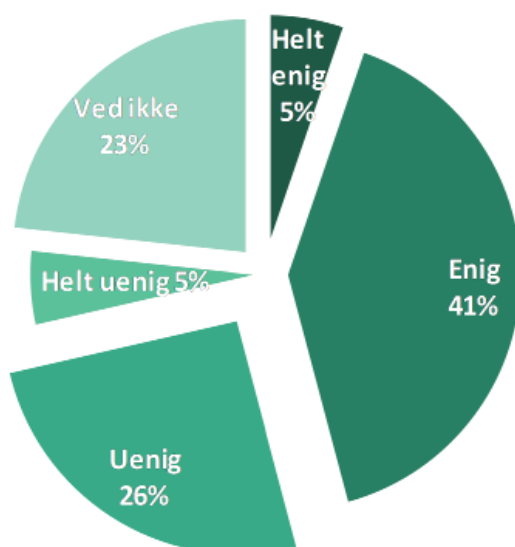
'Opdeling i første, anden og tredje mødesteder kategorier, var lidt svært i praksis.'

(Kommunal repræsentant, interview)

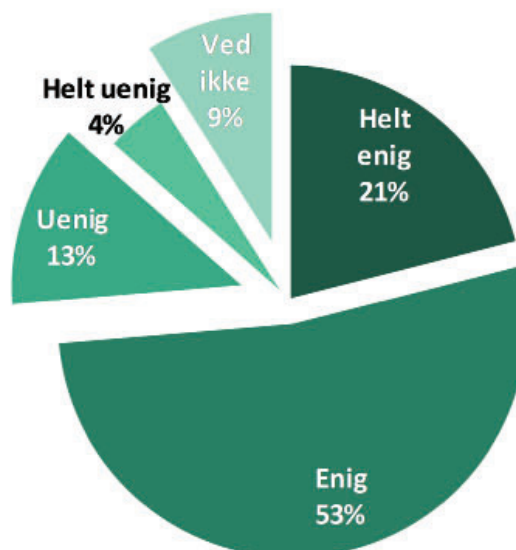
Alligevel viser de indledende erfaringer med Realdanias nye kampagne 'Mødestedet', at mange landsbyklynger har budt ind med forslag, som handler om at få ombygget de eksisterende mødesteder og tilføje nye funktioner, som kan styrke det sociale samvær i klyngen. Det kan læses som et tegn på, at klyngerne gennem kortlægningsfasen er blevet mere bevidste om de ressourcer, som allerede findes i klyngen, og at de finder det mere gavnligt at styrke dem fremfor at bygge nye. Det vidner måske også om, at kortlægningsfasens fokus på mødesteder ikke blev anvendt så meget i selve etableringsfasen af klyngen, men at det så har været et fundament at bygge videre på som igangsættes, efter at klyngen er etableret og skal udvikle projekter og initiativer.

5.3.6 Aktiviteter

Som nævnt flere gange er størstedelen af tiden i landsbyklyngeetableringsfasen blevet brugt på at arbejde med det strategiske arbejde, som involverede analyser, møder og meget skrivarbejde. Ifølge slutpunktsmålingen var der 46%, som var enig i, at klyngesamarbejdet førte til tilpasninger af de eksisterende aktiviteter (illustration 35), mens 74% var enig i, at det samarbejdet førte til nye aktiviteter, events eller arrangementer (illustration 36). Det kan tyde på, at de frivillige heller ville fokusere på nye initiativer end beskæftigede sig med at tilpasse de eksisterende.



Ill. 35 Enighed med udsagnet: Idéerne har ført til tilpasninger af eksisterende tiltag (n=133, slutpunktsmåling)



Ill. 36: Enighed med udsagnet: Idéerne har ført til samarbejde om nye aktiviteter, events eller arrangementer (n=133, slutpunktsmåling)

Selvom formålet med dette fokusområde var at kortlægge og forberede en plan for tilpasninger af aktiviteter, så har der i de fleste klynger mest været fokus på at igangsætte nye, fælles aktiviteter. Alt efter hvordan klyngerne positionerede sig i forhold til det eksisterende foreningsliv og dets aktiviteter, havde de fokus på aktiviteter på forskellige niveauer, da de gerne ville respektere de aktiviteter, der allerede var til stede. Hvis der f.eks. fandtes rigeligt af lokale fester i området i forvejen, ville klyngerne af den grund som regel undgå at organisere en ny fest, medmindre det handlede om en fælles klyngefest, som kunne

synliggøre klyngen. Andre klynger besluttede igen, som tidligere beskrevet, ikke at være dem, der igangsætter aktiviteter, men dem, der understøtter græsrodder i deres aktiviteter, og dermed havde disse ikke så meget fokus på at arrangere nye aktiviteter.

De fleste af de adspurgte i slutpunktsmålingen nævner nye initiativer, som er blevet igangsat i løbet af projektet, og næsten ingen nævner, at de har lukket ned for aktiviteter for at tilpasse dem til de ressourcer, de råder over. I nogle klynger har de dog arbejdet med at få koordineret de forskellige aktiviteter, som finder sted i de forskellige forsamlingshuse for derigennem at skabe bedre fundament for afholdelse af arrangementer, som hele klyngen kan deltage i; og andre har organiseret arrangementer, som afholdes på skift i de eksisterende forsamlingshuse og skoler.

Ved at igangsætte nye initiativer kunne klyngerne synliggøre, hvad klyngen er, og hvad den kan bidrage med i det lokale hverdagsliv, som nogle af de adspurgte udtrykte, når vedkommende blev spurgt om de vigtigste erfaringer at videregive:

'Få lavet nogle konkrete tiltag med det samme, så alle landsbyer kan se fordelene ved klyngesamarbejdet.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

'Styr ambitionerne, små sikre succeser er vigtigere end store kuldsejlede visioner.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Som tidligere beskrevet, er mange af de deltagende frivillige vant til at arbejde projektorienteret snarere end med langsigtede strategier. Derfor gav dette fokusområde en mulighed for at engagere sig i noget, hvor resultaterne kunne ses med det samme. Omfanget og mangfoldigheden af tiltag varierede, alt efter hvor moden en klynge var i starten af kampagnen og hvilken tilgang styregruppemedlemmer havde, det vil sige om de var mere eller mindre praktisk orienterede.

De aktiviteter, som blev igangsat, spænder fra forskellige infrastrukturelle projekter, fælles arrangementer, 'kend din klynge' arrangementer, motions- og idrætsarrangementer, til aktiviteter som bidrager til et bedre klyngesamarbejde, hvor frivillige kan løfte deres kompetencer.

Angående de infrastrukturelle projekter kan nævnes, at mange klynger gerne ville forbedre den eksisterende infrastruktur, eller bygge ny infrastruktur, som kunne styrke sammen-

hængskraften i klyngen. Derfor rummer disse aktiviteter f.eks. skabelse af bedre bredbånd, nye cykelveje og stier på tværs af klyngen, bedre brug af de eksisterende mødesteder gennem et styrket samarbejde mellem forsamlingshuse og arbejde på nye mødesteder (f.eks. ungdomshus i Vesterhavsklyngen), bedre forhold for tilflyttere bl.a. ved at danne et bofællesskab.

De fællesarrangementer, som klyngerne organiserede, handlede i høj grad om at styrke fællesskabet på tværs af klyngen, men også om at gøre folk opmærksomme på klynge-samarbejdet og således få demokratisk opbakning. Ved at skabe en hyggelig stemning bidrager disse arrangementer til at nedbryde fordomme om folk, der bor i nabolandsbyer. Eksempler på fællesarrangementer er festivaler og fester, fællesspisninger, fællessangarrangementer, børnearrangementer, erhvervsarrangementer, tilflytterarrangementer, idrætsarrangementer, loppe- og fødevaremarkeder, men også borgermøder og foredrag. Ud over de mere stationære aktiviteter, arbejdede klyngerne med at øge kendskabet til de deltagende landsbyer og deres ressourcer ved adskillige motions-, idræts- og outdoor-aktiviteter. Mange af dem blev afholdt som 'kend din klynge' events, hvor deltagende både kunne lære deres egen landsby at kende, og forhåbentlig også de andre. Således fandt diverse vandre-, cykel- og busture sted, og derudover da flere af klyngerne har fokus på natur, var der også mange arrangementer med netop dette fokus, så som friluftspil, naturformidling eller anden outdoor aktivitet.

Til sidst handlede nogle aktiviteter om at styrke klynge-samarbejdet på et mere praktisk niveau, hvor formålet var et kompetenceløft, forbedring af kommunikationen, eller at skabe plads til nye ideer. Således blev der afholdt arbejdsgruppemøder, idemesser, projektkafeer, men også forskellige IT-kurser, arrangementer omkring fælles kalender og kommunikation, samt samarbejde med lokale aviser.

Som nævnt i forrige kapitel synes nogle klynger, at de skulle have fokuseret mere på at få gennemført nogle små projekter, som kunne bevise brugbarheden af landsbyklyngens koncept, og dermed få mere opmærksomhed, og i det sidste endda få flere til at involvere sig i samarbejdet:

'Jeg synes, at vi har manglet det, når jeg ser tilbage på det, så skulle vi have prioriteret at have haft, nu siger jeg, to små ting mere.'

(Styregruppemedlem, interview)

Men selvom Sekretariat for Landsbyklynger opmuntrede klyngerne til at organisere forskellige fælles aktiviteter, såsom busture eller fællessang, havde nogle af styregrupper ikke det tids- eller ressourcemæssige overskud til at engagere sig i de mere praktiske aktiviteter, da de brugte størstedelen af deres tid på det strategiske arbejde.

Det at arbejde samtidig på det strategiske og på det praktiske, er i den sidste ende uundgåeligt. Det sikrer motivationen til at engagere sig, når man finder den rigtige balance mellem de to niveauer:

'Jeg tror det er vigtigt, at motivationen bevares gennem det at få skabt en sammenhæng mellem den organisatoriske opbygning af foreningen Landsbyklyngen og det at gennemføre konkrete praktiske aktiviteter.'

(Styregruppemedlem, slutpunktsmåling)

Erfaringer fra Kampagnen viser imidlertid, at der har manglet denne balance i nogle sammenhænge, og som følge deraf har det strategiske arbejde været fremherskende, mens de mere praktiske aktiviteter har spillet en mindre rolle.



III. 37: Landsbyklyngen Søskovlandet

5.4 Forudsætninger

I de forudgående kapitler undersøgte rapporten, hvordan landsbyklyngemetoden er blevet indført i de deltagende landsbyer i løbet af processen. Som belyst tidligere er processen meget personafhængig, hvad enten det handler om styregruppemedlemmer, proceskonsulenter eller kommunale repræsentanter. Men klyngerne har også meget forskellige udgangspunkter, når samarbejdet begynder. Der findes mange sociale, politiske, økonomiske, mobilitetsrelaterede, og geografiske faktorer, som danner grundlag for et vellykket klyngesamarbejde. Der er af disse grunde, at nogle af de adspurgte styregrupper syntes, at processen var for ukompliceret og ikke tog højde for det lokale modenhedsniveau, mens andre styregrupper mente, at metoden var meget udfordrende og akademisk.

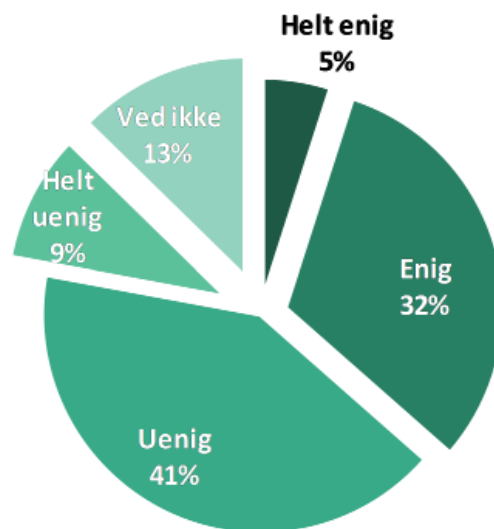
Da klyngesamarbejdet bygger på frivillighed, bidrager et velfungerende foreningsliv i området positivt til etableringen af klyngen og til at den kan slå rødderne i det lokale foreningsnetværk. Hvis der findes et rigt foreningsliv med udbredt frivillighed, bidrager klyngesamarbejdet hovedsagelig til at samle trådene, og til at løfte de aktiviteter, som i forvejen findes i området, til et højere niveau. Denne tilstand betyder også, at nogle af de frivillige, som engagerer sig i klyngesamarbejdet allerede har et netværk af folk, som har kompetencer til at drive frivilligt arbejde, som har kendskab til lokale ressourcer, og som lægger stor ære i at udvikle deres lokale område. En af de interviewede styregruppemedlemmer erkender vigtigheden af et udviklet foreningsliv i følgende udsagn:

‘Vi startede jo ikke fra scratch, der var et distriktsråd, der var nogle, der arbejdede med miljø, der var nogle, der arbejdede med mobilitet, osv., og nu prøver vi så ligesom at sige: nå OK, hvad er der så allerede i spil, som folk ligesom kan engagere sig i. Så det var noget med at tage udgangspunkt i det allerede værende og prøve at udvikle på det.’

(Styregruppemedlem, interview)

Som tidligere bemærket var der kun 36% af respondenter i nulpunktsmålingen, som var enig i udsagnet om, at de i deres område i forvejen samarbejder om fælles planlagte og langsigtede mål (se illustration 38), hvilket viser at de fleste af klynger ikke rådede over et samarbejdende foreningsliv i begyndelsen af projektet.

Ud over foreningslivet er tidligere erfaringer med langsigtet, strategisk arbejde også noget, der hjælper med at få en god start på klyngesamarbejdet. At man har disse erfaringer betyder, at der findes ressourcer til at udføre strategisk arbejde, og at man er vant til



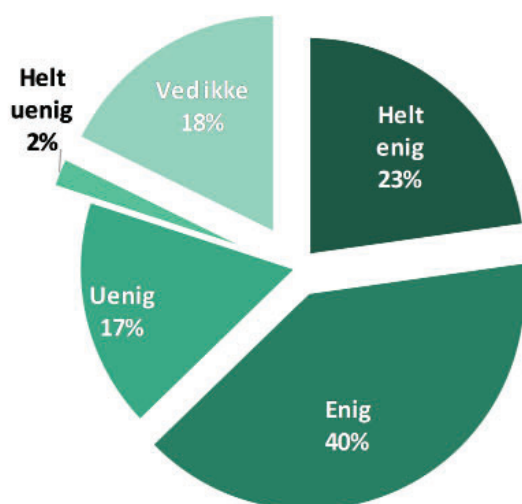
III. 38: Enighed med udsagnet: I området arbejder vi i forvejen sammen om fælles planlagte og langsigtede mål (n=181, nulpunktsmåling)

at samarbejde på tværs af landsbyer, samarbejde med kommunen og med andre aktører ved at søge fonde til forskellige små projekter. Et godt eksempel på dette er Ringsted Kommune, som i flere år har arbejdet med helhedsplaner, hvor man har kunnet søge støtte til et projekt fra en dedikeret pulje:

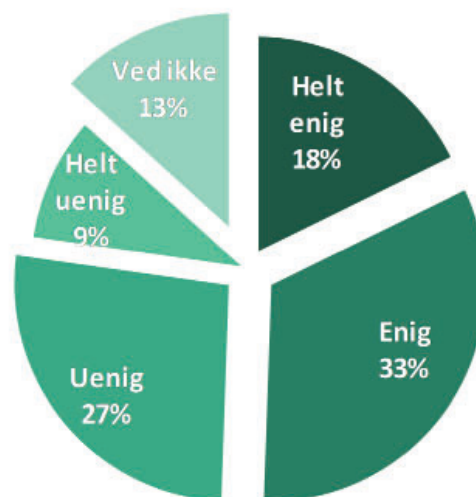
'Jeg synes også, i forbindelse med det her, man måske skal sige, at vi lavede den der helhedsplans pulje, og det kom jo til på initiativ af landsbyforum, på en eller anden måde, i samarbejde med kommunen. Og det gør, at grunden på en eller anden måde er lagt til, at man agerer sammen.'

(Styregruppemedlem, interview)

Det ovennævnte viser, at kommunens engagement er vigtigt. Erfaringerne fra Kampagnen viser foreløbigt, at medmindre der findes en stærk vilje og et godt administrativt fundament for et tværgående landsbyklynge-samarbejde mellem to eller flere nabokommuner, kan der være en risiko for, at klyngen kommer til at stå lidt i et vakuum, da der kan opstå tvivl om, hvem man skal henvende sig til om støtte.



Ill. 39: Enighed med udsagnet: Vi har i forvejen et godt samarbejde med kommunen om udvikling af lokalområderne (n=180, nulpunktsmåling)



Ill. 40: Enighed med udsagnet: Jeg har kendskab til kommunale arbejdsgrupper, som jeg kan tage med ind i styregruppens arbejde (n=180, nulpunktsmåling)

I begyndelsen af Kampagnen, oplevede de fleste, at de havde et godt samarbejde med kommunen i forvejen (illustration 39), mens lidt over halvdelen sagde, at de havde kendskab til kommunale arbejdsgrupper, som de kunne bruge i projektet (illustration 40). Det viser, at i de fleste tilfælde var der gode forudsætninger til at styrke samarbejdet med kommunen og øge kendskabet til de kommunale arbejdsgrupper.

En yderligere faktor, som i mange tilfælde kan styrke grundlaget for et klyngesamarbejde, er en brændende platform, som er fælles for alle landsbyer. Der findes også undtagelser til dette, hvor klynger har formået at finde en fælles dagsorden som f.eks. bæredygtighed, bosætning, natur el.lign. uden en brændende platform. Hvorfor det er tydeligt at villighed til samarbejde og det at finde et fælles samlingspunkt er vigtigt. For meget tyder på, at i de steder hvor det ikke er lykkedes med at opretholde klyngesamarbejdet, peger nogle på, at de måske har været for forkælede, og at der manglede noget, som næsten ville tvinge folk til at arbejde sammen. Hvis der ikke var en fælles udfordring, som gik på tværs af landsbyerne, så kan viljen til at samarbejde på tværs af sognegrænser blive svækket, og det kan blive svært at finde meningen med samarbejdet.

Et af de oftest nævnte problemer, som mange i landsbyerne peger på, er mobilitet. Problemerne skyldes nedlukninger af busruter, som vanskeliggør det daglige liv, hvad enten det er at komme til skole, til læge, eller til fritidsaktiviteter. I mange områder er det næsten umuligt ikke at have en eller flere biler, hvis man skal imødekomme sine mobilitetsbehov. For nogle var det hovedårsagen til at engagere sig i samarbejdet:

'Jeg gik ind i det, fordi der er ingen transport.'

(Styregruppemedlem, interview)

En af de undersøgte klynger, Vesterhavsklyngen, prioriterede faktisk mobiliteten så højt, at den organiserede en mobilitetskonference i projektforløbet sammen med Holstebro Kommune for at udforske forskellige mobilitetsløsninger, bl.a. samkørsel, som kunne begrænse effekten af at nedlægge busruter. Da mobilitetsudfordringerne går på tværs af sognegrænser, danner disse den brændende platform, som de fleste i klyngen kan forholde sig til, og som på en naturlig måde skaber involvering.

Ud over en brændende platform spiller den geografiske placering af de involverede landsbyer en rolle. Her menes ikke kun deres placering i forhold til hinanden, altså hvor tæt de ligger på hinanden, men også i forhold til den nærmeste større by. Foreløbige erfaringer peger på, at det skyldes, at jo mere uafhængig en landsby er i forhold til den nærmeste by, eller sagt på anden måde, jo mere afhængig landsbyen er af sig selv, desto mere villighed er der til at overvinde forhindringer og desto mere støtte til det lokale initiativ. En af de interviewede styregruppemedlemmer reflekterede over denne tilstand og placeringen af vedkommendes egen landsby:

'Det er en landsby, når du kigger på et satellitbillede, kan du se, der er 10 km i hvert fald til den næste landsby, og man har altid ligget midt imellem de der tre kæmpe skove, og følt sig lidt i yderkanten i hvad man nu var, om det var den gamle [NAVN] kommune, eller nu er man også i det yderste hjørne, på kanten mellem tre kommuner, i virkeligheden. Og det har det altid været. Så det har givet folk en fornemmelse af, at hvis der sker noget, så skal vi bakke op. Hvorimod hvis du bor tæt på en storby, jamen, så har du et andet mind-set. Du er mere fristet til at tænke: det her det er bare en forstad til, hvor tingene egentlig sker, og det er dybest set ikke her, jeg skal lægge mine kræfter.'

(Styregruppemedlem, interview)



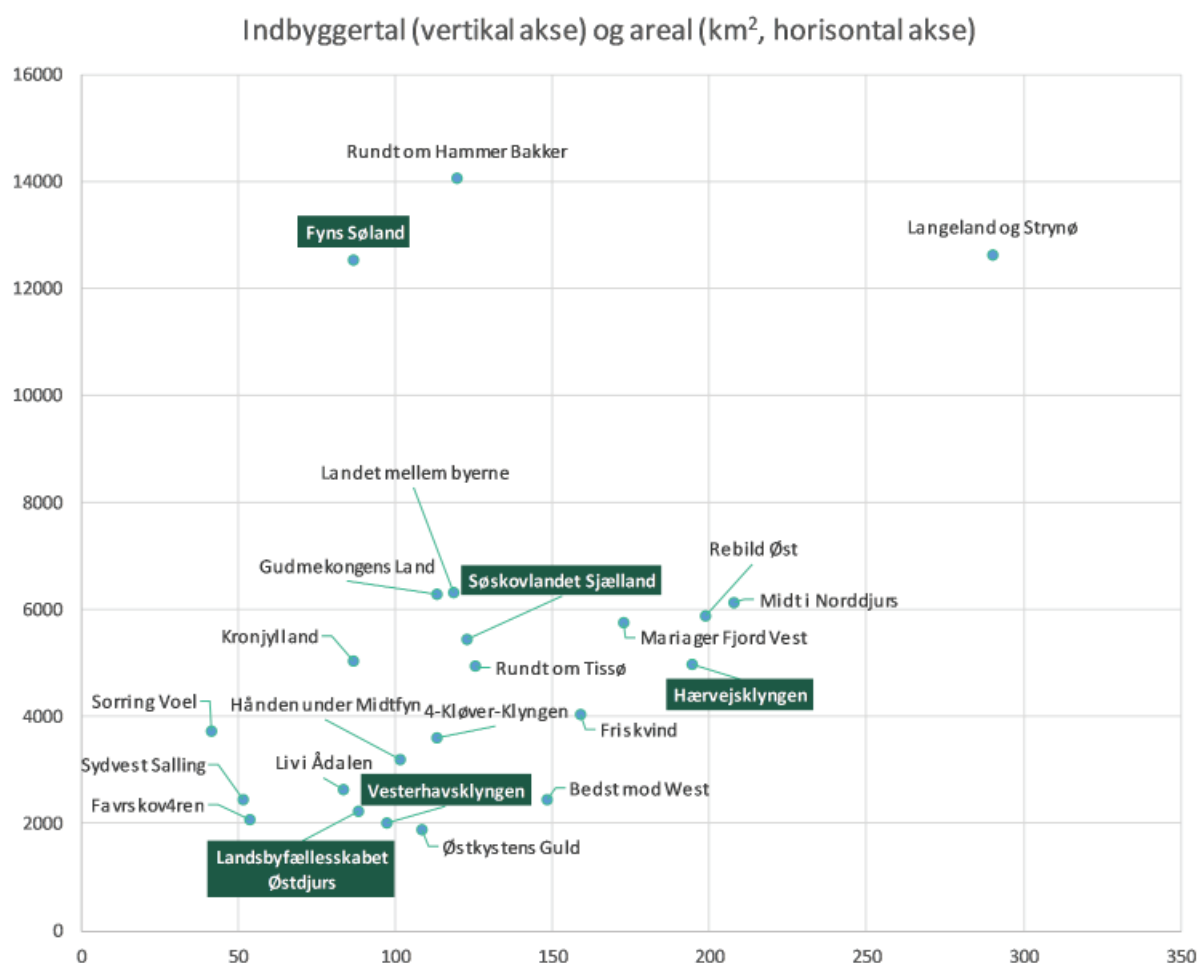
III. 41: Landsbyfællesskabet Østdjurs - offentlig transport er vigtig for mange af landsbyklyngerne og noget som mange landsbyklynger har fokus på.

Der var også andre som pegede på hele klyngens geografiske placering i forhold til kommunesædet:

'Jeg tror, sådan rent geografisk, så ligger vi jo i udkanten af kommunen, ikke også. Altså efter kommunesammenlægning er vi jo blevet, i hvert fald geografisk, meget i udkanten af en stor kommune, ikke også.'

(Styregruppemedlem, interview)

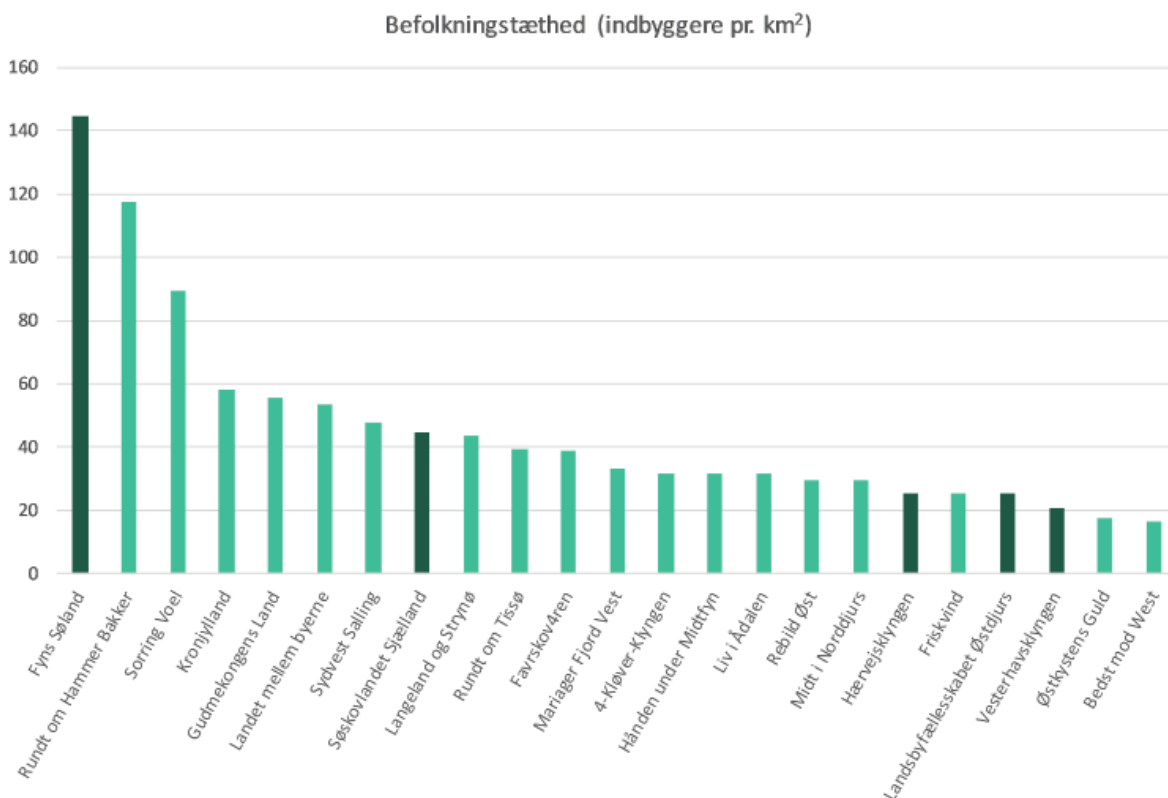
Beliggenhed af et givent landdistrikt og afstanden fra den nærmeste by, hvor man kan dække sine behov, afgør om der findes gunstige betingelser til at danne en klynge. Indledende kan man sige, at jo mere en landsby ligner en forstad, altså et område, som funktionsmæssigt er stærkt afhængig af en større by, som de fleste beboere pendler dagligt til



III. 42: Landsbyklyngernes indbyggertal og areal

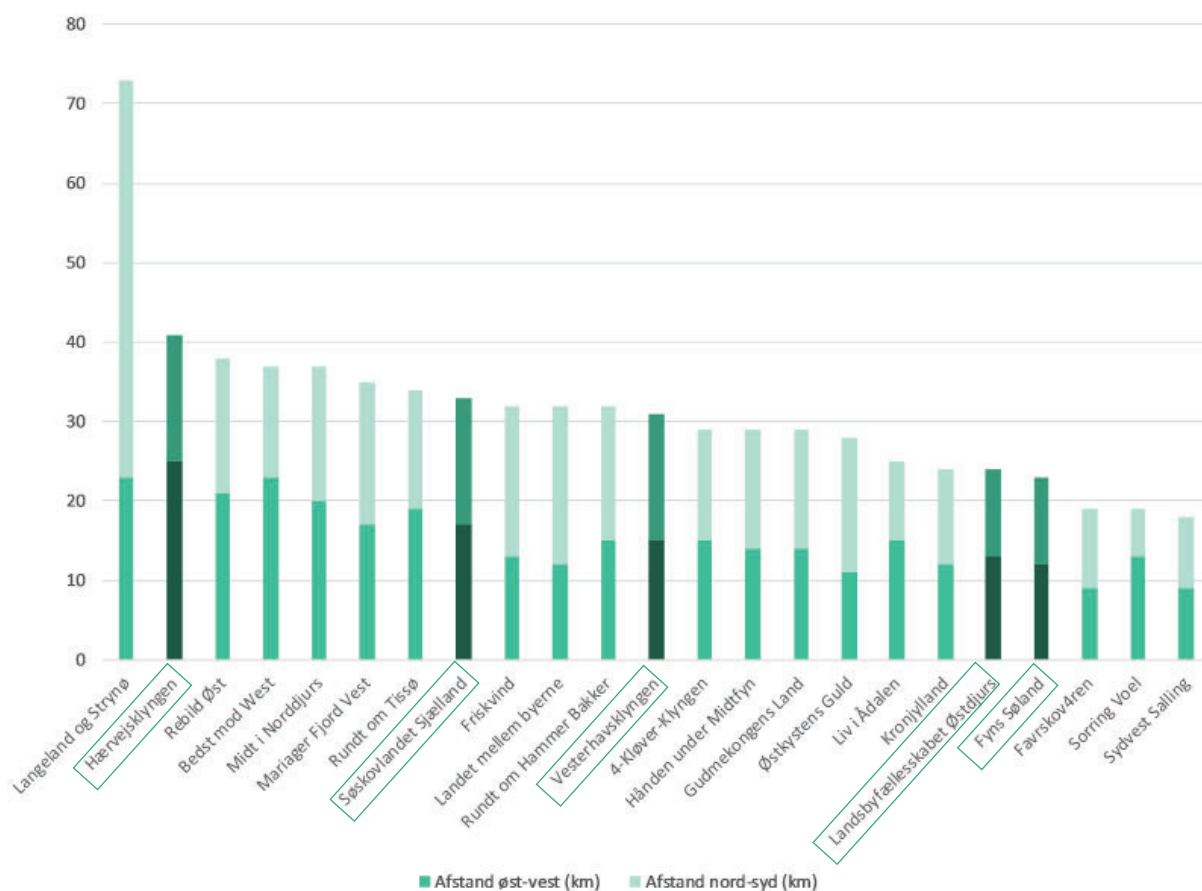
for at arbejde, uddanne sig osv., og hvor der rent byplansmæssigt findes en gadestruktur, som ligner en forstad frem for en landsby, desto mindre sammenhængskraft findes der i området (der vil selvfølgelig også her være undtagelser til denne regel).

Hvad angår klyngernes geografi, forekommer der forskelle i forhold til deres indbyggertal og areal, da nogle af dem er tættere befolket end andre (illustrationer 42 og 43). I den henseende skiller Fyns Søland og Rundt om Hammer Bakker klynger sig lidt ud, som dem med de største indbyggertal. Dette skyldes, at begge landsbyklynger ligger tæt på to af de fire største byer i Danmark, henholdsvis Odense og Aalborg, og af den grund er en del af disse byers opland. På den anden side af spektret er der hele otte klynger med en befolkningstæthed under 30 indbyggere pr. km², herunder tre, som er blevet udvalgt til fokusgruppeinterviews (Landsbyfællesskabet Østdjurs, Vesterhavsklyngen og Søskovlandet Sjælland).



III. 43: Befolkningstæthed (indbyggere pr. km²)

Befolkningstætheden er kun en af mange geografi-relaterede faktorer, som muligvis bidrager til styrkelse eller svækkelse af samarbejdet mellem de deltagende landsbyklynger. En anden geografi-relateret faktor der spiller ind, er de interne afstande mellem landsbyerne i en landsbyklynge og landsbyklyngens geografiske udstrækning, fordi afstandene definerer mulighederne for at folk fra de deltagende landsbyer kan mødes, involvere sig og samarbejde. Landsbyklyngen Langeland er i den henseende en klar højdespringer, da klyngen omfatter hele øen og dermed hele kommunen, som strækker sig over 50 km nord-syd, og 23 km øst-vest. På den anden ende af skalaen befinder Sydvest Salling sig med en længde på 9 km og en bredde på 9 km. De fem klynger, som blev udvalgt til fokusgruppeinterviews, ligger relativt ligeligt fordelt hen over hele skalaen, som kan ses på Ill. 44.



Ill. 44: Klyngernes geografisk udstrækning

Derudover handler det om folkets indstilling over for deres landsby, især dem, som flytter dertil fra større byer, som stadig opretholder deres arbejdsliv uden for deres bopæl, og som er flyttet til for at være i fred, som en af de interviewede bemærkede:

'Der er lidt af en udfordring i de små landsbyer, fordi der er også nogle, der flytter hertil for at være i fred. Så det er rigtig svært. Hvorfor skal vi deltage i fællesskabet nu, da vi netop er flyttet fra en storby, fordi vi vil have lov til at være i fred?'

(Styregruppemedlem, interview)

Når det er sagt, så er der også mange tilflyttere, som gerne vil engagere sig i klyngesamarbejdet for at lære de mennesker, som bor i de omkringliggende landsbyer at kende, og som gerne vil bidrage til det lokale samfund.

I dette afsnit kiggede rapporten nærmere på nogle af de forudsætninger, som danner grundlaget for et vellykket samarbejde. Der tages forbehold for, at dette ikke er en udtømmende liste, og at der findes mange forskellige betingelser, som kan præge samarbejde. I nogle sammenhænge kan nogle af de faktorer, som blev nævnt som positive ift. etableringen af en klynge, være en hindring for andre klynger. Således er det udslagsgivende, at man kigger nærmere på de ovennævnte områder, før klyngesamarbejdet igangsættes, for at vurdere om der findes en gunstig sammensætning af sociale, økonomiske, politiske og geografiske faktorer.



III. 45: Landsbyklyngen Søskovlandet

6. KONKLUSION & DISKUSSION

Formålet med denne rapport har været at evaluere landsbyklynger som metode, med dens inddeling i faser og fokusområder, samt at evaluere hvordan metoden er blevet ført ud i livet i samarbejde mellem styregrupper, proceskonsulenter og kommunale repræsentanter. Nedenfor præsenteres de vigtigste konklusioner vedrørende metodens brugbarhed.

6.1. Diskussion

Denne delevaluering viser, at den anvendte metode er en demokratisk metode, der er systematisk i sit set-up og som har en tydelighed i forhold til de dele klyngerne skal igennem i processen. Metoden synes meget ambitiøs, med klare forventede output af processens dele. Ser man forbi metodens meget formelle struktur, så har intentionen fra Sekretariatet ikke været at skabe en ambitiøs og omfangsrig metode, men at sætte en fælles ramme op som alle klyngerne skulle igennem. Men i mødet med virkeligheden, hvor metoden møder proceskonsulenter og borgere, der gerne vil gøre det godt og som fortolker og anvender metoden, viser evalueringen, at metoden for mange kommer til at føles meget omfangsrig og noget som kræver mange ressourcer. Ressourcer som mange af de deltagende borgere påpeger er svære at finde i lokalområderne. Dette peger på, at man ved dannelse af fremtidige klynger i endnu højere grad skal nedtone forventningerne og understrege at metodens dele skal tilpasses den enkelte klynges ressourcer, behov og ønsker.

Erfaringer fra Kampagnen viser, at konsulenternes fortolkning af metodehæftet varierede meget (se kapitel 5.1). Af den årsag svarer den egentlige proces, som klyngerne har været igennem, ikke en-til-en til den proces, som metodehæftet beskriver. Det skyldes dels, at konsulenterne har tilpasset metoden til deres egne kompetencer og erfaring, samt til de stedspecifikke betingelser, der fandtes i en given klynge. Yderligere skyldes dette, at de ikke var klare over, i hvilket omfang de skulle følge det bogstaveligt, og hvor meget handlingsfrihed de egentlig havde til at præge processen på deres egen måde. Således kunne en klarere kommunikation om graden af tilladte tilpasninger af metodehæftet til de stedspecifikke forhold bidrage til et mindre stressende og forvirrende projektforsløb for konsulenterne og styregrupperne. Imidlertid betyder det ikke, at metodehæftet er unødvendigt, da både konsulenter og styregrupper så klare fordele ved at kunne støtte sig til en struktureret vejledning med forskellige målsætninger, som man skulle nå.

Den anvendte metode er tænkt som en lineær proces, hvor faserne er både tidsmæssigt og funktionelt afhængige af hinanden. Der har generelt været tilfredshed med denne metode, som indfører en klar og overskuelig struktur, men i selve processen har det ikke nødvendigvis været muligt at følge denne lineære struktur. Analysen viser dermed, at det

er afgørende at finde en fin balance mellem det at følge metoden nøjagtigt og det at give plads til, at de frivillige styregruppemedlemmer kan udforske, hvad der virker bedst for dem.

Analysen viser, at styregruppemedlemmerne har haft forståelse for, at det har været vigtigt at bruge Kampagnes metode for at udvikle klyngen, men flere af de interviewede styregrupper føler ikke, at de har arbejdet specifikt med faserne og milepælene, og flere styregrupper har ikke været aktive i den egentlige udførelse af f.eks. klyngens handlingsplan, hvor selve skrivearbejdet har været overladt til proceskonsulenten eller den kommunale repræsentant. Denne manglende bevidsthed og deltagelse belyser en form for svaghed ved metoden, da det illustrerer, at metodens ambitiøse og omfangsrige indhold har fået en del styregruppemedlemmer til at navigere uden om centrale elementer af metoden.

Næsten alle adspurgte understregede, at konsulenten er altafgørende for succesen af projektet og en uvurderlig og nødvendig ressource for dannelsen af en landsbyklynge. Konsulenten spiller forskellige nødvendige roller igennem forløbet, som spænder fra indpisker til sekretær (som beskrevet i kapitel 5.2). På baggrund af de ressourcer der var stillet til rådighed og det store engagement, som mange har påpeget som værende nødvendigt fra konsulentens side, kan man snakke om, at konsulenten i mange henseender selv er en ildsjæl, der bidrager ud over det reelle ansættelsesforhold.

Hvad angår organisering, kan man opsummerende sige, at der er to vigtige aspekter af organisering, som man skal holde øje med. Det er henholdsvis styregruppens interne samarbejde og håndtering af eksterne relationer med andre aktører i området (se kapitel 5.3.1). I forhold til det førstnævnte, skal der i løbet af projektet træffes beslutning om, i hvilken grad og hvornår klyngesamarbejdet skal formaliseres. Erfaringer viser, at det er bedst at begynde med en mere løs struktur, da den giver mere fleksibilitet under et tidspresset forløb. På den lange bane kan det derimod være en god ide at etablere en mere formel organisation, da den hjælper med økonomiske og juridiske udfordringer, som et mere avanceret klyngesamarbejde bringer med sig. Når det handler om forholdet med andre aktører i området, er det afgørende, at et godt samarbejdsgrundlag etableres tidligt i projektet for derigennem at undgå misforståelser, som med tiden kan vokse til konflikter og spørgsmål om den demokratiske forankring og berettigelse af klyngens eksistens.

Udfordringen med kommunikation er mangfoldig, og den knytter sig både til den interne og den eksterne kommunikation (se kapitel 3.2 og 5.3.2). Dette fokusområde fremstår igennem analysen som et af de mest undervurderede, da kun 4% af respondenterne i

nulpunktsmålingen forventede, at den vil blive en udfordring, mens det viste sig, at 18% af respondenterne oplevede den som en udfordring ifølge slutpunktsmålingen. Det skyldes, at flere klynger har oplevet, at det kræver nogle professionelle ressourcer, som ikke findes i lokalområderne. Det handler især om at finde folk med flair for journalistik eller folk med IT-færdigheder, som kan køre hjemmesiden.

Både organiseringen og kommunikationen har indflydelse på, i hvilket omfang det lykkes med involvering. Kampagnen bygger på en bottom-up tilgang og en forhåbning om, at udviklingen i landområder kan og skal igangsættes og styres i langt højere grad af den lokale befolkning. Selvom der ingen tvivl er om, at borgerinddragelse er en nødvendig betingelse for en bæredygtig lokal udvikling, viser denne rapport, at det også er et spørgsmål om, hvor meget ulønnet og strategisk arbejde man kan forvente, at frivillige byder ind med (se kapitel 5.3.3). Det faktum, at næsten alle adspurgte siger, at projektet ikke ville lykkes uden en proceskonsulent, der som den eneste person i projektet får løn for sit arbejde understreger, at i den sidste ende er der brug for professionelle ressourcer, da projektet er enormt tids- og ressourcekrævende.

Analyserne viser også, at hvis landsbyklyngekonceptet skal være en bæredygtig udviklingsmetode i landdistrikter, er det nødvendigt med et velfungerende kommunesamarbejde, som strategisk går ind i projektet (se kapitel 5.3.4). Kommunen skal være en medspiller, der støtter klyngens tiltag; det kan være finansielt, men især med indsigt og hjælp til, hvordan beslutningsprocesser i kommunen ser ud, og hvem klyngen skal henvende sig til. Der hvor samarbejdet lykkes, sætter den kommunale repræsentant klyngesamarbejde på den politiske dagsorden og skaber synlighed for, at der findes et aktivt lokalt miljø. Imidlertid er en overordnet problematik, der synliggøres igennem analysen, at landsbyklynge som metode kan fremstå som en måde at delegerer nogle af kommunens egne opgaver til frivillige på uden at bruge kommunens egne ressourcer. Der opstår nemlig en risiko for, at der skabes et nyt administrativt niveau, som forventes at klare sig selv, uden at det er støttet med tilstrækkelige finansielle eller organisatoriske ressourcer. Det kræver derfor, at dem, der engagerer sig i klyngesamarbejde, er ressourcestærke mennesker, hvad enten det handler om tid, om kompetencer, så som projektstyring og kommunikation, eller om motivation til at køre projektet.

Klyngernes fokus på mødesteder var for mange i etableringsfasen begrænset til at omhandle kortlægning af de eksisterende mødesteder og om at få dem aktiveret med nye, tværgående tiltag (se kapitel 5.3.5). Årsagen til, at der ikke var så meget fokus på at tilpasse de eksisterende mødesteder kan være, at klyngerne er tilfredse med dem, de har, men

også, at det var for tidligt i klyngesamarbejdet at begynde de svære diskussioner om at tilpasse eller lukke mødesteder.

Som det sidste fokusområde skulle klyngerne arbejde med kortlægning og tilpasning af aktiviteter, og dette område var heller ikke uden udfordringer (se kapitel 5.3.6). For det første ønskede mange klynger og proceskonsulenter, at der i processen havde været større fokus på at få lavet nogle nye, fælles aktiviteter, som kunne bruges til at opretholde motivationen i styregruppen og arbejdsgrupperne, samt at synliggøre klyngesamarbejdet. Dette havde kunnet hjælpe til at mindske nogle af de udfordringer, nogle af klyngerne har haft med kommunikationen om, hvad klyngen rent faktisk laver og hvordan den kan bidrage til det lokale samfund, og dermed også med at involvere flere i klyngesamarbejdet. Alligevel har mange arbejdet med nogle nye tiltag, som spændte fra infrastrukturelle projekter, 'kend din klynge' arrangementer, forskellige motions- og idrætsarrangementer, og aktiviteter for at få et kompetenceløft i styregruppen og i arbejdsgrupperne.

Til sidst viser analysen, at det er enormt vigtigt at tage hensyn til de lokale forhold, der findes i en given klynge, da klyngerne har meget forskellige udgangspunkter, alt efter hvilke sociale ressourcer de råder over, hvad klyngens geografi og demografi er, hvad landsbyernes forhistorie med langsigtet arbejde er, samt hvor strategisk den respektive kommune arbejder med landdistrikter (se kapitel 5.4). Analysen viste, at det er brug for fleksibilitet og rum for tilpasninger af metoden i forhold til de enkelte klynger, da der findes store forskelle på de ressourcer og kompetencer, der findes i hver landsbyklynge. Klyngerne starter ikke samme sted, da nogle af dem er mere modne end andre, nogle har erfaringer med strategisk arbejde fra tidligere, mens andre ikke har. Analysen viser også, at i nogle klynger er initiativet vokset nedefra, og dermed har der fra begyndelsen været større ejerskab af projektet. Det vil sige at dem, som vil bruge landsbyklynge som metode, bør overveje meget seriøst, om der findes gunstige betingelser for at udvikle den type samarbejde i deres lokalområde.

6.2 Konklusion

Denne rapport har evalueret anvendeligheden af den metode, som alle deltagende landsbyklynger har skullet anvende, og undersøgt hvordan processen for de deltagende klynger har været. Igennem denne evaluering er det tydeligt, at i et land som Danmark, som er præget af et enormt rigt foreningsliv, og hvor foreningsliv og frivillighed er en del af den nationale DNA, særligt i de danske landsbyer og landdistrikter, passer klyngesamarbejd-tankegangen godt ind, da det bygger videre på disse traditioner.

Evalueringen viser, at 73% af de deltagende styregruppemedlemmer, mener at Kampagnen har styrket samarbejdet mellem landsbyer (slutpunktsmålingen) og der er generelt blandt de deltagende landsbyklynger stor villighed til at anbefale processen. Hele 85% af de adspurgte i slutpunktsmålingen vil anbefale projektet til andre lokalsamfund, mens 81% sagde, at det har højnet deres evner til at arbejde langsigtet. Dette antyder, at metoden har et potentiale i forhold til at styrke det gode hverdagsliv på landet igennem en borgernær strategisk og samarbejdende tilgang.

Denne delevaluering slår ligeledes fast, at det er vigtigt at pointere, at landsbyklynger er en stedspecifik strategi, der bygger (videre) på de eksisterende konditioner, der er tilstede i landsbyerne. Hvorfor det konkluderes, at der hvor processen lykkes og der etableres en landsbyklynge, er der hvor metode smelter sammen med de stedbundne ressourcer tilstede i klyngen.

Analysen viser også, at der i starten var meget store forventninger til Kampagnen blandt de deltagende borgere og at disse forventninger måske har været svære at indfri igennem processen, hvor andelen af de adspurgte i slutpunktsmålingen, som er enig eller helt enig med metodens grundpræmis er faldet i forhold til nulpunktsmålingen med 22 procentpoint, fra 98% til 76%. Det kan tyde på, at grundpræmissen blev udfordret i løbet af gennemførelse af Kampagnen, men også at ambitionsniveauet og forventningerne i begyndelsen af Kampagnen var høje og at selve processen måske har været mere krævende end de deltagende borgere forventede på forhånd.

Generelt har landsbyklynge som metode mange gode takter. For det første støtter den frivilligheden i landdistrikterne og gør befolkningen opmærksom på nødvendigheden af at samarbejde på tværs af skoledistrikter eller sognegrænser. For det andet giver den landsbyerne et afprøvet værktøj, samt støtte fra en proceskonsulent til at strukturere og målrette samarbejdet. Derudover tilbyder den fælleskab med frivillige i andre klynger, som oplever lignende udfordringer, hvorigennem der opstår en platform for udveksling af erfaringer og best practice.

Imidlertid knytter der sig også nogle udfordringer til dens implementering. Nogle af disse udfordringer findes også i andre typer frivilligt arbejde. Metoden må ikke opfattes som en 'en størrelse passer til alle' løsning. Det er således nødvendigt, at den skitserede metode i proceshæftet tilpasses det enkelte lokalområde. I særdeleshed er den ikke en brugbar løsning der, hvor der ikke findes grobund for samarbejde. Menneskelige og sociale ressourcer er to altafgørende faktorer i denne proces, og dannelsen af en landsbyklynge kan kun

lykkes, hvis de nødvendige kompetencer og energi til at gennemføre projektet er til stede. Dette er tydeligt i og med, at ikke alle igangsatte klynger har overlevet, og hvor årsagen ikke skyldes selve metoden, men bunder i lokale forhold.

Metoden har vist sig som et stærkt strategisk redskab, som giver landsbyerne mere politisk synlighed og som giver dem et volumen, der gør dem mere robuste. Men på samme tid er det enormt krævende at igangsætte en klynge for de deltagende aktører - de frivillige, konsulenten og kommunen. Flere af klyngerne har været udfordret af selve metodens primære fokus på det administrative og langsigtede arbejde. Dette er modstridende de sædvanlige måder at lave frivilligt arbejde på i landsbyerne, men det var fra Sekretariatets side et bevidst valg og en iboende forudsætning, da dette netop kunne bidrage med et nyt lag til landsby- og landdistriktsudviklingen, som jo var kampagnens mål.

Selvom det er for tidligt at konkludere, om metoden er bæredygtig på den længere bane, kan man foreløbigt konstatere, at der hvor projektforsøget er lykkedes, spillede i det mindste de følgende procesrelaterede og områdespecifikke faktorer sammen:

- Det er lykkedes at række ud til mange borgere, få dem involveret og dermed sikre en demokratisk forankring og opbakning af klyngesamarbejde.
- Proceskonsulenten fortolkede og tilpassede metoden til lokale forhold, samt forberedte styregruppen til at overtage konsulentens opgaver efter projektet var slut.
- Der fandtes ressourcer til at udføre det strategiske, organisatoriske, og kommunikationsmæssige arbejde.
- Samtidig med det strategiske fokus, arbejdede man på at igangsætte fælles aktiviteter for derved at få skabt små succeser og opretholde motivationen.
- Der fandtes reel, politisk opbakning i kommunen, som afsatte ressourcer til at hjælpe klyngen.
- Der fandtes en 'brændende platform', såsom affolkning, mobilitet eller skolelukning, som gik på tværs af sognegrænser

Da der ikke findes to klynger, som er ens, kan der selvfølgelig forekomme afvigelser fra de ovennævnte betingelser, men overordnet set skaber de alle sammen et godt grundlag, for at implementering af metoden kan lykkes.

6.3 Erfaringer

I dette kapitel samles de vigtigste erfaringer fra hver af de involverede aktører, som viser deres synsvinkler.

6.3.1 Erfaringer fra styregrupper

1. Hav det sjovt og hyggeligt.
2. Brug frivilliges energi og lav noget som bliver til noget, parallelt med alt det strategiske arbejde.
3. Få det forankret i det lokale samfund, ræk ud til de andre lokalråd og foreninger for at få demokratisk opbakning.
4. Hav en tæt forbindelse til det eksisterende foreningsliv i klyngen, især borgerforeninger og lokalråd, men undgå at være frivillig i for mange af dem.
5. Vær meget skarp på at danne et fællesskab omkring klyngen og altid at arbejde på tværs.
6. Undervurder ikke udfordringen med kommunikationen, start i god tid og brug professionelle ressourcer.
7. Kig efter erfaringer fra andre klynger.
8. Brug kommunen til at finde ud af, om ideerne kan blive til realitet.
9. Brug Strategiplanen som et redskab for at få forankret klyngens aktiviteter i det politiske miljø i kommunen.
10. Hvis muligt, deltag i udvælgelsen af proceskonsulenten for at sikre god kemi fra starten.

6.3.2 Erfaringer fra proceskonsulenter

1. Vær tilpasningsdygtig og fleksibel med metoden.

2. Gør processen enkel, hvor det er muligt.
3. Sørg for plads til en mere iterativ proces.
4. Tilføj nogle små projekter, som kan blive til klyngens succeshistorier.
5. Sørg for at få bred involvering, så klyngen ikke opfattes som top-down og udemokratisk.
6. Vis engagement og motiver folk.
7. Hold et timeregnskab, men vær forberedt på at give lidt mere af dig selv.
8. Ordn ikke for meget for styregruppen.
9. Sørg for at skabe ejerskabet til projektet hos styregruppen og andre frivillige.
10. Forbered styregruppen til at overtage dine opgaver i overgangsperioden.

6.3.3 Erfaringer fra kommunale repræsentanter

1. Vær lydhør og tålmodig, fordi ting tager tid.
2. Læg ressourcer i og støt de lokale hele vejen.
3. Styr ikke projektet, da det skal være borgerdrevet.
4. Stil flere spørgsmål end giv svar.
5. Fortæl om succeser i den kommunale organisation.
6. Sæt klyngerne på den kommunale agenda.
7. Skab relationer, forståelse og synlighed på tværs.
8. Del kommunens erfaringer mht. projektudvikling.
9. Overvej mindre geografiske områder, hvor der måske er et vist samarbejde i forvejen.
10. Vær opmærksom på, at etablering af en landsbyklynge ikke er lig med succes.

ILLUSTRATIONSLISTE

- III. 1: Oversigt over evalueringens dele
- III. 2: Faktaboks om rapportens evalueringsdesign
- III. 3: Landsbyklyngen Søskovlandet
- III. 4: Landsbyklyngen Søskovlandet
- III. 5: Landsbyfællesskabet Østdjurs
- III. 6: Landsbyfællesskabet Østdjurs
- III. 7: Diagram over data og evalueringsprocessen
- III. 8: De fem landsbyklynger udvalgte til fokusgruppeinterviews: Landsbyfællesskabet Østdjurs, Vesterhavsklyngen, Hærvejsklyngen, Landsbyklyngen Søskovlandet og Fyns Søland.
- III. 9 Strandingsmuseet i Thorsminde er et vigtigt eksisterende mødested i Vesterhavsklyngen, mens Ungehuset er et begyndende mødested vigtigt for fremtidens liv i klyngen.
- III. 10: Tilfredshed med livet (n=184, 0-10 skala, nul
- III. 11: Tilfredsheden med bopæl (n=182, nulpunktsmåling)
- III. 12: Andel af personer, som er enig eller helt enig i, at de føler tilknytning til den klynge eller det sogn, de bor i (n=182, nulpunktsmåling)
- III. 13: Gennemsnitlig andel af personer, som udtrykker optimisme eller forandringsparathed i forhold til seks udsagn i nulpunktsmålingen, f.eks. "For mig er fordelene ved at bo i en lille by større end ulemperne", "Om 10 år tror jeg, der bor flere mennesker i min by, end der gør i dag", eller "Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt, at vi samarbejder tæt med de øvrige lokalsamfund i klyngens geografi" (n=182, nulpunktsmåling)
- III. 14: Hovedudfordringer udarbejdede ud fra svarene på det følgende spørgsmål: Hvad tror du, bliver den største udfordring? (n=165, nulpunktsmåling)
- III. 15: Udvalg af svar til spørgsmålet: Hvad tror du, bliver den største udfordring? (nulpunktsmåling)
- III. 16: Indstilling over for metoden i begyndelsen af projektet, udarbejdet ud fra svar på det følgende spørgsmål: Hvad synes du om den måde, projektet skal gennemføres på? (n=154, nulpunktsmåling)
- III. 17: Udvalg af svarene til spørgsmålet: Hvad synes du om den måde, projektet skal gennemføres på? (nulpunktsmåling)
- III. 18: Tilfredshed med livet (n=132, 0-10 skala, slutpunktsmåling)
- III. 19: Tilfredshed med bostedet (n=138, slutpunktsmåling)
- III. 20: Enighed med at samarbejdet med andre har styrket deres lokalsamfund (n=131, slutpunktsmåling)
- III. 21: Andel af personer, som er enig eller helt enig i, at de føler tilknytning til den klynge eller det sogn, de bor i (n=138, slutpunktsmåling)
- III. 22: Gennemsnitlig andel af personer, som udtrykker optimisme (n=136) eller forandringsparathed (n=137) i forhold til seks udsagn i nulpunktsmålingen, f.eks. "For mig er fordelene ved at bo i en lille by større end ulemperne", "Om 10 år tror jeg, der bor flere mennesker i min by, end der gør i dag", eller "Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er

det nødvendigt, at vi samarbejder tæt med de øvrige lokalsamfund i klyngens geografi" (slutpunktsmåling)

III. 23: Enighed med udsagnet: Hvis vi skal overleve som lokalsamfund, er det nødvendigt at lukke fx kirker, aktivitetscentre eller forsamlingshuse nogle steder mod til gengæld at sikre en høj kvalitet og aktivitet de steder, som bevares (n=136, slutpunktsmåling)

III. 24: Faktaboks om metode- og proceshæftet

III. 25: Hærvejsklyngen

III. 26: Hovedudfordringer udarbejdede ud fra svarene på det følgende spørgsmål: Hvad har været den største udfordring? (n=109, slutpunktsmåling)

III. 27: Enighed med udsagnet: Der er et godt samarbejde mellem landsbyerne, der indgår i klyngen (n=181, slutpunktsmåling)

III. 28: Enighed med udsagnet: Organiseringen har styrket samarbejdet mellem landsbyerne i klyngen (n=136, slutpunktsmåling)

III. 29: Enighed med udsagnet: Klyngesamarbejdet har styrket frivilligheden blandt borgerne (n=135, slutpunktsmåling)

III. 30: Enighed med udsagnet: Klyngesamarbejdet er lykket tilfredsstillende med at involvere borgerne (n=135, slutpunktsmåling)

III. 31: Enighed med udsagnet: Jeg har fået bedre kendskab til kommunale arbejdsgange. Det kendskab styrker vores lokale muligheder for udvikling (n=133, slutpunktsmåling)

III. 32: Enighed med udsagnet: Klyngesamarbejdet gør det muligt at realisere løsninger sammen med kommunen, der ikke var mulige før (n=133, slutpunktsmåling)

III. 33: Enighed med udsagnet: Kortlægningen har ført til bedre fælles udnyttelse af eksisterende mødesteder (n=133, slutpunktsmåling)

III. 34: Enighed med udsagnet: Kortlægningen har ført til samarbejde om (nye) fælles mødesteder (n=133, slutpunktsmåling)

III. 35: Enighed med udsagnet: Idéerne har ført til tilpasninger af eksisterende tiltag (n=133, slutpunktsmåling)

III. 36: Enighed med udsagnet: Idéerne har ført til samarbejde om nye aktiviteter, events eller arrangementer (n=133, slutpunktsmåling)

III. 37: Landsbyklyngen Søskovlandet

III. 38: Enighed med udsagnet: I området arbejder vi i forvejen sammen om fælles planlagte og langsigtede mål (n=181, slutpunktsmåling)

III. 39: Enighed med udsagnet: Vi har i forvejen et godt samarbejde med kommunen om udvikling af lokalområderne (n=180, slutpunktsmåling)

III. 40: Enighed med udsagnet: Jeg har kendskab til kommunale arbejdsgange, som jeg kan tage med ind i styregruppens arbejde (n=180, slutpunktsmåling)

III. 41: Landsbyfællesskabet Østdjurs - offentlig transport er vigtig for mange af landsbyklyngerne og noget som mange landsbyklynger har fokus på.

III. 42: Landsbyklyngernes indbyggertal og areal

III. 43: Befolkningstæthed (indbyggere pr. km²)

III. 44: Klyngernes geografisk udstrækning

III. 45: Landsbyklyngen Søskovlandet

LITTERATURLISTE

Laursen, LLH, Frølund, M & Johansen, PH 2015, Landsbyklynger som udviklingsstrategi - muligheder og barrierer: En forundersøgelse for DGI og Realdania, 2015.

Sekretariat for Landsbyklynger, Methods.dk 2017, Evaluering af pilotprojektet Landsbyklynger

BILAG 1 - Interviewguide proceskonsulenter

BAGGRUNDSINFORMATION:

Samtykkeerklæring: Alle deltagere i interviewet har fået tilsendt en samtykkeerklæring, der beskriver hvordan dataene fra interviewene vil blive behandlet og til hvad dataene vil benyttes.

Interviewpersoner: Udvalgte proceskonsulenter, der har været tilknyttet en landsbyklynge.

Interviewer: Lea Holst Laursen, lektor, AAU – der optager interviewet på diktafon.

Type af interview: Fokusgruppeinterviewet er semistruktureret, hvilket betyder, at der er forberedt en række temaer, hvor indenfor der er forberedt en række spørgsmål som interviewet struktureret omkring, men at der samtidigt er en åbenhed i interviewet, der gør det muligt at stille uddybende spørgsmål og følge op på den interviewedes svar .

I alt vil der blive udført tre fokusgruppeinterview med proceskonsulenter, som alle vil finde sted umiddelbart efter klyngedannelsesprocessen er slut.

Hvert fokusgruppeinterview er fastsat til at vare 2 timer.

Formål med Interview

I landsbyklyngedannelsen har hver klynge haft tilknyttet en ekstern proceskonsulent, som har haft til formål at inspirere og drive processen, samt give et friskt blik på klyngen udefra. Formålet med at interviewe proceskonsulenterne er således at få indblik i proceskonsulenternes erfaringer fra deres involvering i dannelsen af landsbyklynger. Formålet er at få proceskonsulenternes blik på metoden og de styrker og svagheder de har oplevet med den valgte metode. Ved at inddrage proceskonsulenternes perspektiv får man et "udefra-kommendes" blik på, hvordan landsbyklyngerne er blevet etableret. Her ønskes det at få identificeret hvilke parametre, der var afgørende for landsbyklyngernes succes og hvad proceskonsulenterne oplevede som værende det sværest for landsbyklyngerne at arbejde med.

FAKTAARK

Som baggrund for fokusgruppeinterviewet skal alle deltagende proceskonsulenter kort svare på et ark med generelle fakta, der relatere sig til det arbejde de har udført, hvor de har udført det og med hvem.

Navn proceskonsulent, Professionel baggrund, Hvilken klynge har du været proceskonsulent for, Hvor mange landsbyer deltog i klyngesamarbejdet:

SPØRGEGUIDE:

Interviewet optages på diktafon og vil blive behandlet fortroligt og gemmes i 5 år hvorefter det destrueres. I evalueringsrapporterne og videnskabelige publikationer vil dine udsagn blive anonymiseret, så de ikke kan ledes tilbage til dig.

Deltagelse i interviewet er frivilligt og jeres samtykke kan altid kan trække tilbage, ligesom I kan fravælge at besvare enkelte spørgsmål.

I løbet af interviewet kan deltagerne til enhver tid spørge hvis tvivl eller uklarheder opstår. Interviewet starter med, at hver proceskonsulent kort siger sit navn og hvilken klynge de har arbejdet med.

Landsbyklynger – erfaringer fra proceskonsulentens arbejde:

Starter ud med lidt om jeres rolle og hvordan arbejdet konkret foregik i jeres klynge

Fortæl lidt om den klynge I har arbejdet med – hvordan foregik processen

Hvordan var I involveret – hvilken rolle havde I?

Skiller jeres arbejde med dannelsen af landsbyklynger sig ud i forhold til det I ellers har arbejdet med i andre borgerinvolveringsprocesser?

Lidt mere refleksion over jeres rolle i klyngedannelse

Hvor vigtig tænker I det er, at der er en proceskonsulent med i dannelsen af landsbyklynger (til at styre, monitorere, facilitetere)?

Og hvad er en konsulents vigtigste opgave?

Landsbyklyngemetoden - Arbejdet med de 6 fokusområder og faserne i processen

Vi går over til at snakke lidt om selve metoden I har skulle bruge:

Hvad har det givet at arbejde i forudbestemte faser?

Hvor låst / frie har I følt I kunne være? (har I fulgt processen slavisk eller har I justeteret?)

Hvad har det givet at arbejde med 6 fastlagte fokusområder – og gav de mening og har I overhovedet brugt dem?

de seks bagvedliggende kriterier: organisering, kommunikation, involvering, kommunesamarbejde, mødesteder og aktivitetsudbud

Hvilke udfordringer har der været med metoden?

Hvilke styrker har metoden?

Processen er fastsat til at vare 18 mdr. – er det en god længde/kunne I nå det i skulle?

Hvilke udfordringer har I stået med under processen – var der noget i processen der var

særligt udfordrende?

Hvilke erfaringer fik I med at etablere styregruppen (repræsentativ for klyngens geografi og aktører)?

Og endelig samarbejdet med DGI og Realdania og de tanker de har haft og så den reelle udførelse af arbejdet som I skulle gøre?

Det konkrete (sam-)arbejde i landsbyklyngen

Vi bevæger os over I at snakke lidt om hvordan I som konsulenter der kommer udefra oplevede selve den klynge I har været involveret i:

Hvordan vurderer I grobunden for samarbejde i den klynge I har været tilknyttet (da I startede, i processen og nu da processen er slut)?

Hvilken motivation havde landsbyerne til at deltage i arbejdet og kunne de se meningen med at samarbejde?

Hvordan vurderer I landsbyklyngernes evne til at arbejde strategisk med langsigtede mål (visioner, strategi, handleplaner mm)?

Hvordan har samarbejdet været mellem konsulent og klynge?

Vigtige parametre for landsbyklynge succes:

Hvilke parametre, har været afgørende for landsbyklyngernes succes?

hvad har været det sværest for landsbyklyngerne at arbejde med?

Hvilken rolle spiller kommunen og deres engagement i landsbyklyngen?

Hvilken rolle har I som proceskonsulenter haft?

Fremtiden for landsbyklynger

Hvor ser I fremtiden for landsbyklyngerne – er der landsbyklynger om 10 år?

Hvad er afgørende for at landsbyklyngerne "overlever" når de skal "stå på egne ben"?

Hvilke problemer ser I landsbyklyngerne måske kunne stå overfor for at være en bæredygtig løsning i fremtiden?

Afrunding:

Opklarende spørgsmål eller noget der mangler at blive belyst

BILAG 2 - Interviewguide styregrupper

Introduktion

Tak fordi du/I vil deltage i dette fokusgruppeinterview, som er en del af den evaluering af Landsbyklyngekampagnen som Aalborg Universitet er blevet bedt om at udføre for Realdania, DGI og Lokale- og Anlægsfonden.

Denne evaluering vil foregå over en tre-årig periode fra 2019-2022 og bestå af tre devalueringer.

Devaluering 1: Procesevaluering af landsbyklynger som metode (2019)

Devaluering 2: Kvalitativ effektevaluering (2022)

Devaluering 3: Kvalitativ evaluering af den kommunale erfaring med klyngerne (2022)

Dette interview er således en del af devaluering 1 og vil fokusere på det at opstarte en landsbyklynge og hvordan den proces har været – hvad har været svært og hvad har været nemt.

Som en del af Landsbyklyngekampagnen havde sekretariatet udarbejdet en metode som alle de deltagende landsbyklynger skulle bruge og her vil vi gerne blive klogere på, hvordan I som klynge har brugt denne metode og om der er noget, der har været svært/nemt. Konkret vil vi gerne indsamle erfaringer omkring, hvordan I har arbejdet med fokusområder og inddeling i faser, for dermed at få en bedre forståelse af fordele og ulemper ved metoden.

BAGGRUNDSINFORMATION:

Samtykkeerklæring: Alle deltagere i fokusgruppeinterviewet har fået tilsendt en samtykkeerklæring, der beskriver hvordan dataene fra interviewene vil blive behandlet, hvordan dataene vil benyttes og hvordan dataene vil opbevares. Til selve fokusgruppemødet vil der være prints af samtykkeerklæringen som hver deltager bedes udfylde og underskrive.

Interviewpersoner: Landsbyklyngens styregruppemedlemmer/bestyrelsesmedlemmer, samt den kommunale kontaktperson.

Interviewer: Lea Holst Laursen, lektor, AAU og Krzysztof Janko, videnskabelig assistent, AAU –interviewet optages på diktafon.

Type af interview: Fokusgruppeinterviewet er semistruktureret, hvilket betyder, at der er forberedt en række temaer, hvor indenfor der er forberedt en række spørgsmål som interviewet er struktureret omkring, men at der samtidigt er en åbenhed i interviewet, der gør det muligt at stille uddybende spørgsmål og følge op på den interviewedes svar.

I alt vil der blive udført fokusgruppeinterview med 5 landsbyklynger, som alle vil finde sted i efteråret 2019.

Hvert fokusgruppeinterview er fastsat til at vare 1½-2 timer.

1. INDLEDNING - OPSTARTEN AF KLYNGEN

Fortæl lidt om hvorfor I ønskede at lave en landsbyklynge?

Hvordan startede I op?

Hvem fik ideen?

Hvad var det første I gjorde (var det nedsættelse af styregruppe, borgermøde, eller....)?

2. SÆRLIGE FORUDSÆTNINGER

Tror I, at der var nogle særlige egenskaber ved jeres klynge, som begunstigede processen? Hvis ja, hvilke? Det kan være geografi (f.eks. afstande, tæthed), demografi (befolkningsantal, aldersgennemsnit), eksisterende infrastruktur inkl. et rigt foreningsliv, mange ildsjæle, frivillige, mange tilflytter, få unge osv.

Var der nogle forudsætninger, som viste sig at være hindringer?

Var der noget, som viste sig at være særligt gunstig?

Var der en slags brændende platform for skabelsen af klyngen (f.eks. skolelukning, nedskæringer i serviceniveau af andre offentlige ydelser)?

Var en stærk tilknytning eksisterende organiseringer en forhindring i at skabe en nye identitet omkring klyngen? (eks. til sognet, til idrætsforeningen, borgerforeningen...)

3. OPFATTELSEN AF PROCESSEN GENERELT – fokusområder og faser

Landsbyklynge sekretariatet lavede en 'drejebog' (metode- og proceshæfte) – som proceskonsulenten skulle bruge i arbejdet med landsbyklyngen og som indeholdt en lang række ting I skulle igennem.

Faser:

Denne metode bestod af 5 faser og havde en række milepæle, som skulle hjælpe jer med at komme igennem det 18 mdr. lange forløb som processen tog.

Hvordan arbejde i med disse faser og milepæle (brug det printede billede til at forklare jer med)

Fulgte I disse faser slavisk eller tilpassede I jer løbende?

Hvad synes I om længden og indholdet af forskellige faser af projektet?

Var der tid nok til at udføre alle planlagte aktiviteter?

Oplevede I tidspres i nogle af faserne?

Havde I fokus på de rigtige ting

Oplevede I nogle udfordringer med at I skulle I gennem 5 forudbestemte faser?

Fokusområder

Metoden indeholdt også 6 fokusområder som I skulle have særlig fokus på:

- I. organisering og etablering af styregruppe
- II. kommunikation
- III. involvering
- IV. samarbejdet med kommunen
- V. mødesteder
- VI. og aktivitetsudbud.

Hvordan arbejde i med dem? Arbejde i med alle / fandt i nogle flere?

Hvad er jeres erfaringer med de forskellige fokusområder?

Hvilke fokusområder viste sig som mest frugtbare ift. at etablere en landsbyklynge? Hvorfor?

Var der nogle områder, som I opfattede som hindringer? Var der nogle områder, som krævede for mange ressourcer eller kompetencer, som I ikke havde i jeres klynge?

Hvordan opfatter I disse områder ift. udnyttelse af borgernes entusiasme og energi? Er der en overensstemmelse eller et misforhold mellem de to? Oplevede I, at der ikke var nok praktiske redskaber/opgaver/aktiviteter?

4. Processen

Hvis vi kommer lidt op i helikopteren – hvad synes I så om den proces I har været gennem.

Hvad har det givet Jer som lokalsamfund at være blevet en Landsbyklynge?

Hvordan har samarbejdet været mellem de enkelte landsbyer?

Har der været problemer med at samarbejde på tværs

Kendte I hinanden på forhånd

Var det nemt at finde noget at samarbejde omkring

Hvad er I mest begejstret for? Hvad var I mest skuffet over ved processen?

Hvordan opfatter I metodens brugervenlighed, nemhed ved at forstå og anvende?

Hvordan oplevede I processen i forhold til administrative krav?

Hvordan oplevede I processen ift. demokrati, inddragelse af nye frivillige og borgernes ejerskab af projektet?

5. Proceskonsulentens rolle

I havde en proceskonsulent tilknyttet. Hvordan har det samarbejde været.

Hvordan var samarbejdet med konsulenten?

Hvilken rolle spillede konsulenten i jeres projekt?

Ændrede konsulentens rolle i løbet af projektet?

I hvilken fase af projektet havde I mest brug for konsulenten og i hvilken rolle?

Hvilke af konsulentens værktøjer fandt du/I mest hjælpsomme?

Var konsulenten tilgængelig nok?

6. Kommunens rolle

Hvordan var samarbejdet med kommunen?

Hvilken rolle spillede kommunen i jeres projekt?

Hvordan ændrede sig kommunens rolle i løbet af projektet?

I hvilken fase af projektet havde I mest brug for kommunen og i hvilken rolle?

Hvordan er samarbejdet idag

7. Styregruppens rolle

Hvordan var samarbejdet inden for styregruppen?

Hvordan organiserede I arbejdet i styregruppen?

Hvordan har relationen været til baglandet?

Har der været meget udskiftning i styregruppen i løbet af projektet?

Har det været svært at involvere flere frivillige?

Hvad var de største udfordringer for styregruppen?

8. For fremtidige landsbyer der ønsker at danne en klynge

Vil I anbefale andre landsbyer at danne en klynge? Hvad er de gode råd?

Er der noget man skal være særligt opmærksom på når man ønsker at starte et sådant samarbejde?

Hvis I skulle give et godt råd til nogle der overvejer at lave en landsbyklynge– hvad er det så?

BILAG 3 - Interviewguide Landsbysekretariatet

Baggrundsinformation:

Samtykkeerklæring: Alle deltagere i fokusgruppeinterviewet har fået tilsendt en samtykkeerklæring, der beskriver hvordan dataene fra interviewene vil blive behandlet, hvordan dataene vil benyttes og hvordan dataene vil opbevares. Til selve interviewet vil der være prints af samtykkeerklæringen som hver deltager bedes udfylde og underskrive.

Interviewpersoner: DGI konsulenter, lokaludvikling Mette Børgesen og Lise Grønbæk

Interviewer: Lea Holst Laursen, lektor, AAU og Krzysztof Janko, videnskabelige assistent, AAU –interviewet optages på diktafon.

Type af interview: Fokusgruppeinterviewet er semistruktureret, hvilket betyder, at der er forberedt en række temaer, hvor indenfor der er forberedt en række spørgsmål som interviewet er struktureret omkring, men at der samtidigt er en åbenhed i interviewet, der gør det muligt at stille uddybende spørgsmål og følge op på den interviewedes svar.

Indledning – hvorfor landsbyklynger

Indledende kort snak om baggrunden for kampagnen og hvad visionerne, ideerne og målene var.

- Hvorfor igangsættes Kampagen Landsbyklynger?
- Hvorfor er landsbyklynger en god ide?
- Hvilke tanker og visioner lå der bag kampagnen?

Metoden

Snak om tilblivelsen af metoden – hvorfor blev det netop denne metode?

- Hvor kom inspirationen til metoden fra?
- Hvilke erfaringer, ideer og tanker ligger bag metoden?
- Hvorfor faser og fokusområder?
- Hvorfor længden på 18 mdr.?
- Hvorfor en tilknyttet proceskonsulent?

Proceskonsulenter

Snak om proceskonsulenternes rolle og arbejde og i forhold til at danne en landsbyklynge og fører klyngen igennem processen.

- Hvilken rolle synes I proceskonsulenterne har haft i etableringen af landsbyklyngerne?
- Hvordan var jeres samtaler med konsulenterne undervejs?
- Hvilke udfordringer havde de med metoden?
- Har deres fortolkning af metoden ændret sig i løbet af projektet? Hvis ja, hvad har de ændret?
- Hvad var det vigtigste budskab I kommunikerede til konsulenterne? Hvor meget frihed havde de til at selv præge og fortolke processen?

Processen

Snak om selve processen og hvordan processen har været i forhold til dannelsen af klyngerne – hvilke udfordringer, tilpasninger har der været undervejs. Hvad gik som forventet og hvad ændres og hvilken rolle har sekretariatet haft i processen.

- Hvad har været de største udfordringer?
- Hvad var den største overraskelse i implementeringen af processen?
- Hvilke utilsigtede, uventede situationer opstod der, som processen måske ikke kunne håndtere?
- Hvad er vigtig at prioritere i metoden, f.eks. hvilke faser eller fokusområder?
- Nogle siger, at processen var for akademisk, konsulentagtigt, eller ufleksibel – hvad siger I til det?
- Hvad ville I ændre ved metoden nu, efter projektet er afsluttet?
- Hvad synes I om projektperioden (18 måneder)? Er det tilstrækkeligt?
- Kan I se nogle fællestræk ved succeshistorierne? Hvad med fiaskoerne?

IT- og kommunikationsværktøjer og færdigheder

Et vigtigt element i metoden er kommunikation (hvilket også mange landsbyklynger har givet udtryk for er en vigtig faktor for succes af etableringen af en landsbyklynge), hvorfor snak om kommunikationselementet og brugen af kommunikationsværktøjer i etableringsfasen.

- Hvorfor lagde metoden så meget fokus på at kommunikation er et vigtigt element?
- Hvorfor valgte man at klyngerne skulle lave en hjemmeside? Der er f.eks. nogle, som synes at hjemmesiden er for besværligt og kræver for mange ressourcer.
- Erfaringerne med at borgerne i landsbyklyngerne skulle arbejde med kommunikation (oprette hjemmeside mm) – hvad var udfordringerne i forhold til borgernes færdigheder, kompetencer, lyst?
- Kunne Kampagnen have støtte klyngernes kommunikationsopgaver på en anderledes måde? Burde klyngerne have været undervist på visuelle kommunikation f.eks.?