

# Udviklingsstrategi – 2030

---

Læsø Kommune

En sammenhængende fortælling og udviklingsstrategi

10 april 2017

Implement Consulting Group  
Strandvejen 54  
2900 Hellerup

Tel +45 4586 7900  
Email [info@implement.dk](mailto:info@implement.dk)  
[Implementconsultinggroup.com](http://Implementconsultinggroup.com)

CVR 32767788  
Bank 4845-3450018236  
SWIFT DABADKKK  
Iban DK3030003450018236

# Indholdsfortegnelse

---

1. Én samlet udviklingsstrategi for Læsø Kommune .....	1
1.1 Strategiformuleringsprocessen .....	2
1.2 Afsæt for realisering af strategien .....	2
1.3 Læsevejledning .....	3
2. Ambitionen – Det gode liv .....	4
3. Hvor skal vi fokusere? .....	4
4. Hvordan bliver vi succesfulde .....	7
5. Hvad skal vi kunne? .....	11
6. Hvordan følger vi op på, om vi lykkes? .....	12
7. Opsummering .....	13

## 1. Én samlet udviklingsstrategi for Læsø Kommune

Læsø Kommune står med nogle af de mest omfattende udfordringer i forhold til at skabe en balanceret kommunal service og økonomi – i regionen og i landet. De mest tydelige bagvedliggende årsager til dette skal findes i en ændret demografisk sammensætning med færre i den erhvervsaktive alder, markant flere uden for arbejdsmarkedet samt et dalende samlet befolkningstal. Disse bevægelser giver et afledt pres på skattegrundlaget og dermed den kommunale økonomi. Et pres, der også er større end andre steder i landet, idet kommunens enhedsomkostninger pr. borger er højere på en lang række områder.

På baggrund af Kommunens udfordringer og med ambition om at sætte retning for øens langsigtede udvikling, har Læsø Kommune i 2014 indgået et samarbejde med Realdania, KL og det tidligere Ministerie for By, Bolig og Landdistrikter, med henblik på at skabe en samlet og langsigtet udviklingsstrategi for Læsø Kommune.

Formålet med strategiarbejdet har været at understøtte, at der træffes konsekvente beslutninger om den fremadrettede udvikling, der baserer sig på øens unikke styrker, håndterer de særlige udfordringer samtidig med, at der bringes nye perspektiver i spil i forhold til, hvordan man kan drive en udvikling frem.

Udvikling af strategien er pågået siden 2014, en for kommunen forholdsvis turbulent periode, hvor der dels er arbejdet med at sikre det økonomiske fundament for driften samtidig med, at der har været flere udskiftninger i den øverste administrative ledelse. Det lange forløb betyder, at tiltag, der tidligt blev identificeret som understøttende elementer i en potentiel strategi, fx bredbåndsadgang til alle, er blevet igangsat undervejs i processen.

På nogle områder har der således været en positiv udvikling i forhold til det oprindelige udgangspunkt for strategiarbejdet i 2014. Udviklingen i kommunens økonomi med dertilhørende pres på de administrative ressourcer og kompetencer har samtidig medført, at det oprindeligt to-delte fokus med inddragelse af kommunens drift i udviklingsarbejdet er afløst af et mere entydigt fokus på den langsigtede udvikling. Det kortsigtede og driftsorienterede perspektiv ses håndteret i den eksisterende budget- og regnskabsproces, hvor kontinuerligt er et stort fokus på at sikre sammenhæng i den daglige drift.

Uanset udviklingen henover perioden forbliver den overordnede udfordring dog den samme og kan opsummeres i spørgsmålet:

<b>Hvordan skabes et bæredygtigt samfund på Læsø, der muliggør et fortsat selvstændigt kommunalt styre på øen?</b>
--

Dette notat har til formål at opsummere og sammenfatte identificerede udviklingsveje og initiativer med henblik på at beskrive en sammenhængende udviklingsstrategi for Læsø Kommune.

Retningen og initiativerne i en udviklingsstrategi vil kun være en del af svaret på de omfattende udfordringer. Udviklingen på den lange bane, som dette notat er et oplæg til, kan kun have effekt og lykkes, hvis det suppleres af et dagligt fokus på udvikling af driften – sikringen af, at kommunen hele tiden tilpasser service, økonomi og drift til den virkelighed, der faktisk er der lige nu.

LÆSØ KOMMUNE KAN TRÆFFE  
BESLUTNING OM EN LANGSIGTET  
STRATEGI MED UDGANGSPUNKT I  
KONKRETE UDVIKLINGSTILTAG.

## 1.1 Strategiformuleringsprocessen

Som omtalt i indledningen har det været en langstrakt proces, hvor fokus på det langsigtede i flere omgange er blevet forstyrret af udfordringer med sammenhæng i driften på kort sigt. I hovedtræk kan processen siden igangsættelse i 2014 til nu inddeles i følgende faser.

- 1. Analyse af udfordringsbilledet.** Som udgangspunkt for drøftelser af fremtidig retning har Implement udarbejdet og sammenfattet materiale, der detaljerer udfordrings- og mulighedsbilledet for Læsø Kommune hvad angår økonomi, demografisk udvikling, bosætningsmønstre, erhvervs- og beskæftigelsesstrukturer samt turisme. (udfordringsbilledet er beskrevet i afrapportering på første fase af projektet)
- 2. Etablering af scenarier og udviklingslogik.** På baggrund af muligheds- og udfordringsbilledet for kommunen har kommunalbestyrelsen drøftet scenarier for den fremadrettede udvikling baseret på en udviklingslogik for Læsø, der præges kraftigt af, at kommunen med sin beliggenhed fungerer som et mere eller mindre lukket økosystem, hvad angår erhverv og bosætning. Dette er lagt til grund for det videre arbejde med strategien
- 3. Identifikation af konkrete udviklingsveje.** Med udgangspunkt i udfordringsbilledet og udviklingslogikken er der identificeret en række bærende elementer i en langsigtet udvikling af kommunen. Dette er gjort i samarbejde med kommunalbestyrelsen, der er kommet med ideer til konkrete udviklingstiltag på både konceptuelt og konkret niveau.

Med de tre dele på plads og en sammenfatning i dette notat understøttes, at man nu i kommunalbestyrelsen kan træffe beslutninger om en retning for udvikling af Læsø Kommune på lang sigt.

Strategien skal her ses som et afsæt for det videre udviklingsarbejde. Den giver retning, men sikrer ikke i sig selv resultater. Realisering af gevinsterne kræver et vedvarende fokus og beslutninger i overensstemmelse med de beskrevne satsninger samt etablering af det rette afsæt for implementering.

## 1.2 Afsæt for realisering af strategien

Som afslutning på første fase skitserede Implement et bærende fundament for udviklingsstrategien, der fortsat vurderes at være afgørende for, at arbejdet med strategien og ambitionen om et bæredygtigt ø-samfund kan realiseres. Fundamentet udgøres af følgende:

**At der skabes politisk enighed, handlekraft og folkelig opbakning ift. den ønskede retning** – ellers er risikoen, at gode ideer og ildsjæles engagement, slukkes af vanetænkning eller hensyn til særinteresser.

**At der vedvarende tænkes i sammenhængende løsninger i stedet for enkeltaktiviteter** – ellers er risikoen, at man ikke understøtter helheden – at der igangsættes enkeltaktiviteter, der nok kan være spektakulære i sig selv, men som ikke hjælper kommunen nærmere målet.

**At der fastholdes et vedholdende fokus på at optimere Kommunens serviceleverance** – ellers er risikoen, at driften bliver for dyr for borgerne og dermed binder ressourcer, der ellers kunne være blevet brugt til investering i den fremadrettede udvikling af kommunen.

Det er punkter, der historisk har været udfordrende for i udviklingen af kommunen, men som man med en ny administrativ ledelse har positive forudsætninger for at lykkes med.

### 1.3 Læsevejledning



Notatet struktureres med udgangspunkt i en simpel strategiramme, der forudsætter svar på en række centrale spørgsmål, der alle hænger sammen. Notatet opsummerer svar på de fem spørgsmål, der er fremkommet som led i processen. Dels i drøftelse med kommunalbestyrelsen, dels gennem det analyse- og udviklingsarbejde som Implement har drevet. Konkrete anbefalinger knyttes til besvarelse af de enkelte spørgsmål og skitseres afsnit for afsnit.

- 1. Hvad er ambitionen?** Svaret på dette spørgsmål udgør den overordnede vision for udviklingen af kommunen. Ambitionen er et langsigtet mål, der sætter retning, kan engagere og skabe mening for interessenter, medarbejdere og samarbejdspartnere.
- 2. Hvor skal vi fokusere?** Hvis ambitionen udstikker retningen, så er fokus en del af svaret på, hvordan man kommer derhen. Svaret beskriver konkrete valg ift. de områder, der satses på for at opfylde ambitionen.
- 3. Hvordan bliver vi succesfulde?** Her svares på, hvordan man skal lykkes, hvis man vælger at fokusere på et bestemt område. Hvis fokus, som i Læsøs tilfælde, relaterer sig til turisme, så svares der på, hvilke elementer, der skal til for at lykkes med en satsning inden for det pågældende område.
- 4. Hvad skal vi kunne?** Givet, at der er valgt konkrete fokusområder og beskrevet en måde at lykkes dér, så svarer dette spørgsmål på, hvad kommunen skal være i stand til for lykkes. Det vil sige, hvilke evner eller kompetencer, der skal være til stede, og hvordan man kan organisere sig.
- 5. Hvordan følger vi op på, om vi lykkes?** Hvis svarene på de øvrige spørgsmål hænger sammen er der her behov for at beskrive, hvordan Læsø løbende kan vurdere, hvorvidt man lykkes med satsningen. Det er ikke tilstrækkeligt at sætte en kurs og definere løsninger, hvis man løbende skal være i stand til at sikre læring og justere, er der nødt til at være en opfølgning, der hænger sammen med mål og initiativer.

Spørgsmålene skal ses som gensidigt afhængige med ambitionen som det retningsgivende. De fire efterfølgende spørgsmål skal således understøtte realisering af ambitionen og giver tilsammen en sammenhængende fortælling og rettesnor for fremtidige beslutninger. Strategien kan ikke realiseres ved kun at arbejde på enkelte elementer, men kræver i stedet, at der tænkes i helheder. En ambition uden konsekvente valg ift. fokus giver ikke resultater og uden opbygning af kompetencer, er der intet fundament for at lykkes inden for de valgte områder. Derfor er det før fremhævede fundament så væsentligt for realisering af strategien.

I det følgende gives bud på en sammenhængende udviklingsstrategi for Læsø Kommune, hvor hvert enkelt spørgsmål er besvaret. Notatet har været drøftet i Kommunalbestyrelsen i marts 2017 og skal understøtte fremadrettet udmøntning i konkrete initiativer.

Notatet forstås bedst i sammenhæng med afrapportering på de øvrige faser, hvor der foreligger beskrivelse af udfordringsbilledet samt en beskrivelse af den udviklingslogik, der kendetegner Læsø som et beskæftigelsesmæssigt forholdsvis lukket økosystem. For en bedre samlet forståelse henvises derfor til afrapporteringen på første fase.

AMBITIONEN ER AT SKABE ET ØKONOMISKE BÆREDYGTIGT ØSAMFUND MED LOKALT KOMMUNALT STYRE. UDVIKLINGEN AF TURISMEN OG LOKALE ERHVERV SKAL UNDERSTØTTE DETTE.

LÆSØ KOMMUNE SKAL TAGE UDGANGSPUNKT I STEDBUNDE STYRKER FOR AT REALISERE STRATEGIEN

## 2. Ambitionen – Det gode liv

Den langsigtede ambition for Læsø Kommune er at skabe et økonomisk og demografisk bæredygtigt øsamfund, der fortsat understøtter et lokalt kommunalt styre.

Herunder er det visionen at udvikle rammerne for turisme og lokale erhvervsdrivene for at fremme beskæftigelse og på sigt en bæredygtig og stabil bosætning med en balanceret demografisk profil.

Det er således ambitionen, at Læsø skal være et bæredygtigt øsamfund, hvor turisme, erhverv og bosætning er i udvikling og gensidigt understøtter hinanden, samt et sted hvor beboere og gæster lever "Det gode liv".

"Det gode liv" er valgt som arbejdstitel for ambitionen i Læsøs strategi 2030, og benyttes primært som reference til ambitionen gennem strateginotatet. Det anbefales, at man i kommunen – og evt. med inddragelse af lokalsamfund – formulerer materiale, der kan anvendes i al ekstern kommunikation af ambitionen for tydeligt at binde initiativer inden for turisme, erhverv og bosætning sammen.

I indeværende notat anvendes "Det gode liv" som overskrift for ambitionen. Den sætter fokus på de stedbundne styrker, der er på Læsø og skal understrege, at fremadrettet udvikling af kommunen handler om at understøtte kvalitet og bæredygtighed i tilbud til beboere og gæster.

De stedbundne ressourcer og lokale traditioner skal være fundamentet i den fremadrettede udvikling af turismen og lokale erhverv, hvor natur, kultur og tradition spiller sammen. Disse styrker skal bringes i spil på en balanceret måde, således at øen bevarer sin autenticitet, ro, natur og kultur samtidig med, at man øger antallet af turister og omsætning i turismerelaterede erhverv.



Strategiens forsimplede udviklingslogik, der er affødt af, at Læsø kommune er geografisk afsondret fra fastlandet er, at bæredygtighed ift. bosætning på sigt realiseres ved at generere flere arbejdspladser, der kan skabe grundlag for flere fastboere og følgelig øgede skatteindtægter for kommunen. Det skal understreges, at dette er en langsigtet udvikling, hvor man sideløbende skal sikre, at driften hele tiden er afstemt med de faktiske realiteter.

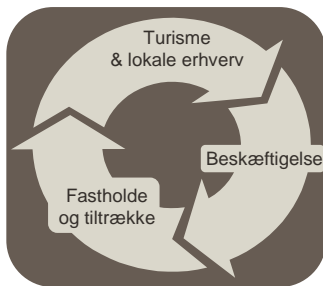
## 3. Hvor skal vi fokusere?

Der er en gensidig afhængighed mellem oplevelse af det "Det gode liv", og dem som skaber det. "Det gode liv" på Læsø vedrører således både de besøgende turister, forbrugere af lokale produkter, og ikke mindst beboerne.

Det foreslås, at turisme og lokale erhverv gøres til centrale satsninger, da der er et potentiale i disse erhverv, som kan tilføre ø-samfundet en væsentlig værdi – primært i form af lokal helårsbeskæftigelse.

Turister og forbrugere af produkter fra Læsø udgør allerede et vigtigt indtjeningsgrundlag for samfundet på Læsø, og ved at øge omsætningen i henholdsvis turisterhvervet og produktionen af lokale fødevarer, vil beskæftigelsen på Læsø kunne styrkes yderligere.

TURISMEN UDGØR 30 PCT. AF BESKÆFTIGELSEN PÅ LÆSØ SVARENDE TIL CA. 260 FULDTIDSSTILLINGER.



I dag udgør beskæftigelsen inden for turisme ca. 30 pct. Af den samlede beskæftigelse svarende til 260 ud af 890 fuldtidsstillinger inden for turisterhverv<sup>1</sup>.

Visit Denmark har opgjort turismens afledte effekter, det vil sige, hvor mange penge turister lægger i andre erhverv. Beregningen viser, at for hver krone en turist bruger inden for turisterhvervene, er der en afledt effekt på andre erhverv svarende til 61 øre. Turismen har altså en væsentlig afledt effekt på andre erhverv.

En satsning på lokale produkter kan udnytte eksisterende styrkepositioner fx Læsø salt og Læsø har med ca. 80.000 årlige besøgende dermed et oplagt udstillingsvindue for lokale produkter af høj kvalitet, der kan lukrere på gæsternes "ferieoplevelse" og bidrage til at forlænge fornemmelsen af "Det gode liv" for den besøgende, når vedkommende er kommet hjem igen.

### Turisme

På nuværende tidspunkt er en af de væsentligste udfordringer ift. turisme at udnytte en større del af året og tiltrække besøgende udenfor sæsonen. Læsø er en populær destination i højsæsonen, mens der i skulder og lavsæson ses væsentligt mindre aktivitet. En satsning på turisme bør først og fremmest sikre en bedre udnyttelse af eksisterende kapacitet og søge at øge kvalitet og sammenhæng i tilbud.

Der udbydes en række turistaktiviteter, som tager udgangspunkt i de stedbundne styrker på Læsø, og der er ligeledes opnået kompetencer og erfaringer, som det er oplagt at bygge videre på. Nedenfor ses et kort udpluk af aktiviteter, der alle kan understøtte fortællingen om "Det gode liv" og flettes sammen i en samlet historie.

#### Udvalgte turistaktiviteter på Læsø

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| • Kogeskole for børn   | • Musikfestival       |
| • Orienteringsløb      | • Cykeludlejning      |
| • Havnefester          | • Kurophold på Kur    |
| • Jomfruhummerfestival | • Rideture- og ferier |
| • Madens dag           | • Fisketure           |
| • Havets dag           | • Sælsafari           |
| • Kite Camp            | • Malerkurser         |

Tilbuddene henvender sig til segmenter med forskellige præferencer for oplevelser og varierende købekraft. Besøgende vil typisk befinde sig i flere segmenter samtidig, fx besøgende par, der både kan kategoriseres som livsnydere og friluftsmennesker og som i forskellige sammenhænge, vil gøre brug af tilbud til de segmenter. Der findes på nuværende tidspunkt ikke et samlet billede af aktiviteter og tilbud matchet op på forskellige købesegmenter. Det anbefales, at man i regi af turismeorganiseringen sikrer et sådan overblik med henblik på at udvikle tilbud, der er sammenhængende og afstemte ift. pris og kvalitet. Ved at lave et sådan overblik i samarbejde med interessenterne kan der ligeledes skabes klarhed om, hvor der er huller og dermed et potentiale for at udvikle nye overnatnings- restaurations- eller underholdningstilbud.

Der er på nuværende tidspunkt flest turist- og overnatningstilbud til segmenter med lavere købekraft, og der er således et potentiale for at udvikle flere tilbud til segmenter med store købekraft. Generelt, er det en udfordring for dansk turisme, at udenlandske turister oplever, at de får for lidt værdi for pengene. Dette er ligeledes en udfordring for Læsø, der igennem de senere år bl.a. har oplevet et fald i antallet af tyske turister. Hvis man vil øge den internationale turisme, hvilket der kan være et godt potentiale for fordi man er tæt på både Sverige og Norge, så er det afgørende, at pris og kvalitet følges ad.

DER SKAL BYGGES VIDERE PÅ  
DET BREDE UDVALG AF  
TURISTAKTIVETER I  
UDVIKLINGEN AF TURISMEN.

<sup>1</sup> Turismens økonomiske betydning region Nordjylland 2014, Visit Denmark, afrundede værdier.

#### Oplagte turistsegmenter

- Familier
- Par
- Pensionister
- Madturister
- Wellness turister
- Friluft- og naturturister
- Lystsejlere

I 2014 OMSATTE TURIST-  
ERHVERVENE PÅ LÆSØ FOR 98  
MIO. KR.

I 2014 omsatte turisterhvervene for ca. 98 mio. kr., og ca. 80.000 turister besøgte Læsø, hvoraf halvdelen var fra udlandet. Udenlandske turisternes andel af den samlede omsætning i turismen var ca. 35 pct., og omsætningen per udenlandsk turist ligger derfor under niveauet for danske turister, hvorfor der er et potentiale i forhold til at øge omsætningen for udenlandske turister specifikt på Læsø.

DER ER POTENTIALE FOR AT ØGE  
OMSÆTNINGEN BLANDT  
UDENLANDSKE TURISTER

I perioden 2008-2015 er antallet af kommercielle overnatninger faldet med ca. 38 pct. fra 133.000 til 82.000 på Læsø<sup>2</sup>. Sammenlignet med hele Region Nordjylland, som havde et fald i antallet af overnatninger på ca. 7 pct., er reduktionen i antallet af turister på Læsø væsentligt større, og det er en udvikling, som Læsø Kommune skal arbejde på at vende, så man på sigt kan nå op på det tidligere høje niveau.

Væksten i den globale turisme forventes at være ca. 4 pct. årligt frem mod 2030. Men det er ikke en naturlig følge af de globale tendenser, at turismen på Læsø ligeledes vokster, og derfor skal Læsø arbejde målrettet og ambitiøst for at få en andel i den globale vækst.

#### Anbefalinger:

Konkret anbefales det;

- At arbejdet med én samlet turismeplan for Læsø prioriteres i overensstemmelse med den samlede udviklingsstrategi for Læsø kommune. Herunder at tiltag, der igangsættes i regi af Læsø Fonden støttes op om det arbejde.
- At interessenterne ift. turisme, (hjulpet af turismeorganisationen) skaber et detaljeret og samlet overblik over tilbud og relevante turistsegmenter, således, at der sikres sammenhæng mellem udbuddet af tilbud (pris/kvalitet) og den mulige efterspørgsel fra ønskede segmenter af besøgende.
- At der på baggrund af ovennævnte overblik identificeres en række turismesegmenter med stort potentiale som man særligt ønsker at satse på i de kommende år.

#### Lokale produkter

Hensigten med dette fokus er ikke at tiltrække nye store virksomheder til Læsø. Med stor afstand til fastlandet er det ikke et oplagt sted for større virksomheder med betydelige logiske krav at etablere sig.

Læsø er dog kendt for en række lokale fødevarerprodukter, hvoraf nogle fremgår af nedenstående boks. Ved at producere varer, som sælges til turister og forbrugere uden for Læsø bidrager de væsentligt til at fremme det samlede kendskab til Læsø som turistdestination og producent af lokale fødevarer.

Som nævnt indledningsvist, har omsætningen i turismen store afledte effekter på andre erhverv, herunder producenter af lokale fødevarer. Ved at styrke udbuddet af mindre lokale produkter, vil de erhvervsdrivene i endnu højere grad kunne drage nytte af de afledte effekter fra turismen. Samtidig er der nu en situation i Danmark, hvor lokale

LÆSØ ER ALLEREDE KENDT FOR  
FLERE KVALITETSFØDEVARE.

#### Udvalgte fødevarer fra Læsø

- Jomfruhummere
- Lynglam
- Honning
- Læsø Salt

fødevarer i stigende grad vinder indpas i supermarkeder og hvor specialprodukter kan

<sup>2</sup> En del af forklaringen bag dette fald skal sikkert findes i ændret registreringspraksis og fjernelse af registreringspligt for de meget små destinationer som Læsø har mange af.

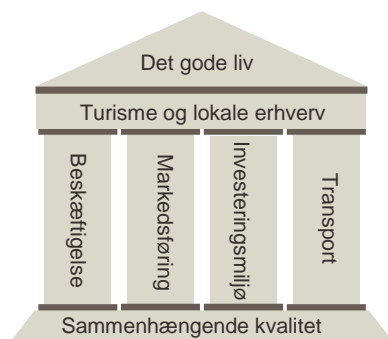


afsættes gennem både nationale fødevarer kæder som Coop, restauranter, mindre specialbutikker samt internethandel. Dette åbner op for skabelsen af nicheproduktioner på Læsø, der kan afsætte varer nationalt (og måske internationalt) og dermed beskæftige et mindre antal fuldtidsmedarbejdere lokalt. Gode eksempler på sådanne (lokale) producenter er Skarø is fra Skarø og Restaurant Gilleleje Havn.

Produkter fra Læsø er blandt andet kendetegnet ved at være autentiske og af høj kvalitet. De associeres i høj grad med at være såkaldte *lokale produkter* på grund af deres særlige fremstilling og oprindelse, som ikke findes tilsvarende i Danmark. Det er netop disse stedbundne styrker og ressourcer, som gør en væsentlig og positiv forskel i markedsføringen og salget af produkterne. Der er etableret et netværk af lokale producenter, der kan fremme egne produkter under et fælles brand. På Bornholm er man nået skridtet videre med etablering af Madkulturhuset Gaarden. Her arbejdes målrettet på at fremme en bæredygtig erhvervsudvikling i samspil med borgere, turisme og fødevarerhvervet på øen.

#### 4. Hvordan bliver vi succesfulde

For at opnå gunstige rammer for udviklingen af turismen og lokale erhverv samt sikre, at der kommer flere turister til Læsø med længere opholdstid, skal der foretages flere indsatser inden for områderne, som fremgår af søjlerne og fundamentet i nedenstående figur.



**Samlet indsats er nødvendig**

- En koordinering på tværs af "søjlerne" skal sikre sammenhængende kvalitet
- En positiv udvikling i "søjlerne" skal understøtte øget omsætning i turisme og lokale erhverv
- Kommunen skal sikre rammer for udviklingen

##### Koordinere sammenhængende kvalitet i turisme og lokale produkter

Turister og forbrugere skal i højere grad forbinde oplevelser og produkter fra Læsø med høj kvalitet, og der skal arbejdes for at skabe en klarere sammenhæng mellem de forskellige tilbud. Ved at koordinere tilbud på tværs af udbydere vil man i højere grad kunne udnytte forskelligheder som positive og komplementære, fremfor at opfatte hinanden som potentielle konkurrenter.

Læsø Kommune har i kraft af den begrænsede geografiske størrelse mulighed for samle aktørerne på øen og understøtte sammentænkning af de forskellige tilbud, der findes. En af de centrale parametre i forhold til at skabe en stærk og sammenhængende turistdestination er kvaliteten af tilbuddene. Der findes tilbud og oplevelser, som er af høj kvalitet, og som er ganske unikke, eksempelvis Læsø Kur. Udbuddet af tilbud med høj kvalitet – Sammenholdt med tilbud i de større byer eller internationalt – er dog begrænset. Samtidig er det en udfordring, at der ikke er tilstrækkelig sammenhæng mellem udbuddet af aktiviteter – fx overnatning, underholdning og bispisning. Kommunen kan her gennem turismeorganisationen være med til at facilitere dialog mellem aktørerne og fremme en forståelse for væsentligheden af sammenhængende kvalitet i tilbuddene.

Man har startet udviklingen med udbuddet af pakker, hvor den koordinerende indsats spiller en vigtig rolle. I pakketilbud skal der være en klar rød tråd i forhold til kvaliteten i oplevelserne, og de skal sammensættes så de forskellige turistsegmenter imødekommes. Ved at fokusere på ressourcer, som er unikke for øen, kan Læsø i højere grad målrette markedsføringen af turistdestination mod bestemte segmenter med forskellige præferencer og købekraft.

DER SKAL VÆRE EN GENNEMGÅENDE KVALITET I TILBUD TIL TURISTER OG LOKALE PRODUKTER.

Læsø kan jf. ovenstående beskrivelse af fokus være en ø, som besøgende forbinder med helt særlige muligheder inden for friluftsliv, lokal gastronomi og kulturelle oplevelser. Det giver mulighed for sammensætning af tilbud, der spiller på ambitionen om "Det gode liv" og øger omsætningsmulighederne inden for de enkelte tilbud.

ERHVERVSDRIVENE SKAL STÅ SAMMEN OM EN FÆLLES MARKEDSFØRINGSSTRATEGI MED SAMMENHÆNG TIL KOMMUNENS UDVIKLING.

#### Illustrative eksempler på pakkeoplevelser til turistsegmenter

- Lystfiskeri og madskole
- Undervisning i friluftsliv og overnatning i naturen
- Gourmet og kurophold
- Historisk og kulturel rundvisning
- Guidet tur og malerkursus

#### Markedsføring af turismen og lokale produkter

For at øge antallet af turister og salget af lokale produkter er det afgørende, at Læsøs erhvervsdrivene står sammen om en fælles markedsføringsstrategi. Kommunen kan facilitere denne proces ved at samle og forankre projektet blandt Læsøs turist- og lokalerhverv. Kommunen kan her støtte videreudviklingen af foreninger for fødevarereproducenter og udbydere af turistaktiviteter som beskrevet ovenfor.

Som inspiration, er en række ildsjæle inden for fødevarereproduktion på Bornholm gået sammen om at skabe et fødevarerenetværk for at styrke markedsføringen af deres produkter. En stor fælles indsats har over en årrække ført til, at der flere steder på øen dyrkes og forarbejdes fødevarer af en særlig høj kvalitet, og der er etableret gourmetrestauranter af de dygtigste kokke i Danmark. Fødevarer fra Bornholm har på den måde opnået et stærkt *brand*, som forbindes med høj kvalitet.

#### Forening for fødevarereproducenter på Bornholm

- "Gourmet Bornholm - en del af regional madkultur" arbejder på at fremme salg af kvalitetsfødevarer på Bornholm og resten af Danmark.
- Der lægges vægt på oprindelse og fødevareresporet fra jord til bord
- Foreningen afholder blandt andet årlige kokkekongurrencer

DER FINDES EKSEMPLER PÅ LOKALE FORENINGER FOR FØDEVAREPRODUCENTER, SOM HAR HAFT STOR SUCCES MED MARKEDSFØRING OG AFSÆTNING.

Ligesom på Bornholm kan Læsøs erhvervsdrivene for eksempel arbejde for at skabe et fælles udtryk, som kan tydeliggøres ved at have et mærke for øens produkter.

Flere og større afsætningskanaler for lokale produkter uden for Læsø er nødvendigt for at sikre en større omsætning. "COOP Lokale fødevarer" er et godt eksempel på dette og har et madmanifest om at sætte "det gode måltid, den gode vare og de gode valg på dagsordenen", hvilket går hånd i hånd med Læsøs strategi med arbejdstitlen "Det gode liv". COOP Lokale fødevarer gør det muligt for mindre lokale fødevarereproducenter at sælge sine produkter i COOP's butikker i hele landet.

#### Eksempler på afsætning og branding af lokale produkter

- COOP lokale produkter er en afsætningskanal for mindre producenter af danske rå- og fødevarer, og uddeler blandt andet priser for bedste lokale råvarer i 9 udvalgte landsdele.
- Restaurant Gilleje Havn startede som en restaurant og er nu et succesfuldt bageri og producent af brødblandinger, som afsættes gennem COOP Lokale Fødevarer i hele Danmark.

FASTHOLDELSE AF BEBOERE GENNEM ATTRAKTIVE JOBS SKAL VÆRE I FOKUS I UDVIKLINGEN AF TURISMEN OG LOKALE ERHVERV.

#### Attraktiv beskæftigelse i turist- og lokale erhverv

Læsø kæmper med en stor fraflytning - især blandt den yngre del af befolkningen. En indsats for at fremme eksisterende erhverv og skabe nye arbejdspladser med mulighed for praktikpladser kan bidrage til at vende denne udvikling. Som et led i strategien om udvikling af turismen og lokale erhverv, bør der derfor være et særskilt fokus på, hvordan de yngre beboere fastholdes.

Hvis man i højere grad kan opnå en balance mellem udbuddet af attraktive jobs og efterspørgsel efter disse, kan grundlaget skabes for at tiltrække og fastholde kompetencestærke borgere, som fremadrettet kan bidrage til at fastholde en positiv udvikling inden for erhvervene. Som et led i dette kan Læsø Kommune indgå i et samarbejde med eksempelvis produktionsskoler, som beskrevet i boksen nedenfor<sup>3</sup>.

#### **Ods herred kommune har åbnet et madakademi**

- Madakademiet er end del af Nordisk Center for Lokale fødevarer, som arbejder for at fremme kvalitet, bæredygtighed og fødevarer med sporbar og troværdig identitet.
- Madakademiet er åbnet i samarbejde med Hotel- og Restaurantskolen i Valby, hvor dørene til en 10. klasses fødevarelinje blev åbnet i august 2016.
- På sigt forventer Madakademiet blandt andet at tiltrække uddannelser som ernæringsassistent og gartner fra henholdsvis Københavns og Roskildes EUX-uddannelser.

#### **Attraktivt investeringsmiljø**

Kommunen har en væsentlig rolle i forhold til at sikre et attraktivt investeringsmiljø ved at skabe klarhed om regler og eventuelle tilladelser til potentielle investorer. Dette kan ske ved at engagere sig tidligt i projekterne og stille viden, erfaring og netværk til rådighed. Både private aktører og kommunen har et ansvar i forhold til en tidlig og uformel inddragelse af nøglepersoner.

Det er oplagt, at kommunen tager aktiv del i at identificere udviklingsprojekter, der har en stor positiv effekt på omsætningen i turismen og lokale erhverv og eventuelt kræver ekstern finansiering. Kommunen bør prioritere sit engagement direkte ud fra effekten af projekterne for at sikre, at ressource anvendes på bedst mulig vis i de gunstigste projekter, idet Læsø Kommunes økonomi og ressourcer er meget begrænsede i forhold til at engagere sig i konkrete projekter.

Kommunen bør desuden udnytte sit overblik til at sikre, at nye projekter understøtter den samlede ambition om at gøre Læsø kendt for "Det gode liv". Det vil sige, at der fremadrettet skal sikres en tydelig sammenhæng mellem udviklingen af nye tilbud til turister og Læsøs stedbundne styrker inden for natur, historie og fødevarer.

For at kunne videreudvikle turismen og lokale erhverv på Læsø, kan det være nødvendigt at få investorer med ombord i konkrete projekter. Nedenfor ses en kategorisering af projekter med et potentiale for ekstern finansiering, der er i overensstemmelse med turistbranchens praksis.<sup>4</sup> Investeringsprojekter kan overordnet inddeles i tre kategorier.

- Private udviklingsprojekter med henblik på at udvide kapacitet/aktiviteter
- Offentligt projekter om udvikling af kommunens arealer/ejendomme
- Private barmarksprojekter som udspringer af en ny ambitiøs idé

Som det ligeledes fremgår af bilaget til rapporten, er der et behov for at udvide og øge kvaliteten af overnatningsmulighederne, herunder hoteller. I den henseende er de to første punkter ovenfor relevante i forhold til at tiltrække ekstern finansiering. Opførelsen af et naturcenter falder ligeledes ind under de to første investeringsprojekter, mens etableringen af en gourmetrestaurant, højskole eller konferencecenter er mere relevante under den sidste kategori. Ved alle større projekter bør der foretages en effekt- og omkostningsvurdering ift. at sikre, at kommunens sparsomme ressourcer bruges de steder, hvor der er størst potentiale for effekt. Her skal tidshorizonten også tages med i betragtning.

#### **Adgang og infrastruktur**

Pris, transporttid og transportkapacitet er blandt de konkrete faktorer, man kan ændre på for at lette adgangen til og fra Læsø.

1. **Prisen.** I efteråret 2016 blev færgeprisen sænket for at øge antallet af rejsende til Læsø. Prisreduktionen havde en stor positiv effekt på antallet af rejsende, og

<sup>3</sup> <http://www.ncf.dk/>

<sup>4</sup> <http://www.visitnordjylland.dk/sites/default/files/asp/visitnordjylland/Presse-Erhverv/PDF/Rapporter/investorhaandbog.pdf>

LÆSØ KOMMUNE SKAL TAGE  
AKTIV DEL I AT TILTRÆKKE  
EKSTERNE INVESTORER TIL  
UDVIKLINGSPROJEKTER.

ADGANGEN TIL ØEN SPILLER EN  
VIGTIG ROLLE FOR UDVIKLINGEN  
AF ERHVERVENE PÅ LÆSØ.

forsøget viser netop, at dette er en farbar vej i forhold til at tiltrække flere turister og besøgende i skulder- og ydersæsonen. En eventuel reduktion i flypriserne vil have samme effekt, men her er kapaciteten en væsentlig barrierer, hvilket er adresseret nedenfor.

2. **Transporttid.** For at lette adgangen til Læsø er det muligt dels at reducere overfartstiden med færgeren fra Frederikshavn ved at indsætte en hurtigere færge, og dels kan flyvepladsen udvides for muliggøre at fly fra flere skandinaviske destinationer kan lande, hvilket vil reducere transporttiden for turister med bopæl langt fra Læsø væsentligt. Begge initiativer vil lette adgangen for turister og eventuelle pendlere til arbejdspladser uden for Læsø året rundt.
3. **Kapacitet.** I højsæsonen er færgens kapacitet fuldt udnyttet, hvilket kan hindre nogle turister i at komme til Læsø. Som følge af en reduktion i overfartstiden kan antallet af overgange, og dermed den samlede kapacitet, øges, hvilket vil gøre det muligt for flere turister at rejse til Læsø i højsæsonen. Passagerkapaciteten på flyafgange til Læsø kan ligeledes øges ved en udvidelse af flyvepladsen, og antallet af flyruter kan udvides til at dække flere destinationer i Skandinavien, så det samlede geografiske marked for turister, der ankommer med fly, kan udvides væsentligt.

Udskiftning af færgeren og udvidelsen af flyvepladsen er store investeringer, der lægger bånd på mange af kommunens ressourcer over en lang periode, og derfor skal kommunen engagere sig dybt i de indledende faser for at afdække størrelsen af de afledte erhvervs- og samfundsøkonomiske effekter samt risici for lokalsamfundet og potentielle finansieringsmuligheder. Det er vigtigt, at kommunen undersøger om ressourcerne kan bruges bedre på andre udviklingsprojekter, som skaber mere værdi for Læsø.

Det er umiddelbart andre end de tre transportfaktorer, som er afgørende for at tiltrække flere besøgende, og tiltagene bør tænkes sammen med andre initiativer inden for eksempelvis udbud af turistaktiviteter, overnatningsmuligheder samt markedsføringen af disse.

#### BEDRE SKILTNING OG ADGANGS-FORHOLD KAN FORBEDRE TURISTERNES OPLEVELSER.

Infrastrukturen på Læsø rummer et potentiale i forhold til at lette adgangen til turistattraktioner og naturoplevelser, hvilket ligeledes er et fokusområde i "Den nationale strategi for dansk turisme", som er uddybet i afsnit 6. For eksempel kan der opstilles flere skilte, så turister nemmere kan finde vej, og flere stisystemer for vandrere og mountainbikes kan etableres. Der er flere eksempler på, at frivillige netværk står bag etableringen og vedligeholdelse af mountainbikeruter rundt om i Danmark<sup>5</sup>. Det er oplagt, at kommunen indgår i et samarbejde med frivillige om udviklingen infrastrukturen, da det ofte kræver myndighedstilladelse, og kommunen kan desuden stille sin egen viden til rådighed og indhente erfaring fra lignende projekter med frivilligt engagement.

#### Anbefalinger:

Konkret anbefales det;

- At kommunen engagerer sig aktivt i koordineringen af tiltag inden for turisme og lokal fødevarereproduktion med henblik på at sikre sammenhængende indsætter og fælles front hos de private aktører, der kan have stor gavn af en fælles strategi, men i deres dagligdag måske i højere grad betragter hinanden som konkurrenter.
- At arbejdet med at etablere et samlet netværk af fødevarereproducenter understøttes aktivt fra kommunens side. At det herunder sikres, at producenter får indblik i tiltagene i den samlede udviklingsstrategi og bl.a. understøttes i at etablere retningslinjer til sikring af produkternes kvalitet. Evt. også støttes til at afsøge afsætningsmuligheder uden for øen og til etablering af et samlet Læsø.
- At der arbejdes aktivt med samarbejder inden for fødevarer og turisme – herunder afsøger muligheder i den regionale madkultur samt lokale aktører, der allerede i dag fremmer bevidstheden om fødevarer på Læsø – fx arrangører af

<sup>5</sup> <http://naturstyrelsen.dk/naturoplevelser/aktiviteter/mountainbike/#spir>

Jomfruummerfestivalen samt nogle af de kokke, der frekventerer dette arrangement.

- At der etableres en proces for vurdering og understøttelse af investeringsprojekter i overensstemmelse med den tidligere nævnte kategorisering. At der udføres en effekt- og omkostningsvurdering ved alle initiativer med henblik på at sikre, at kommunens begrænsede ressourcer anvendes der hvor effekten er størst. Dette gælder også overvejelser om investering i transport/infrastruktur, hvor de investeringerne i udgangspunktet er meget store og effekten kan være vanskelig at estimere. I den sammenhæng skal der igen ses på driften af kommunen og sikres, at investeringer ikke beyrder driften af kommunen unødigt fx ved at påføre kommunen stærkt øgede renteudgifter.

## 5. Hvad skal vi kunne?

### Læsø Kommunes rolle

Kommunens primære rolle er at sikre de bedst tænkelige rammer og bidrage aktivt til udviklingen af turismen og lokale erhverv.

LÆSØ KOMMUNE HAR EN AFGØRENDE ROLLE I AT SKABE GUNSTIGE RAMMER FOR ERHVERVSDRIVENE.



Kommunen kan benytte sin centrale position i samfundet til at:

- Koordinere en fælles indsats for at danne foreninger og fællesskaber for udbydere af turistaktiviteter og lokale produkter
- Samle erhvervsdrivene om en fælles markedsføringsindsats, som tydeliggør en sammenhængende kvalitet i turismen og lokale produkter
- Stille viden og ressourcer til rådighed, og engagerer sig tidligt i udviklingsprojekter for at skabe et gunstigt investeringsmiljø
- Arbejde for at reducere bureaukratiske barrierer for udvikling af eksisterende og nye erhverv

For at kunne udfylde ovenstående roller er det nødvendigt at kommunen styrker sine kompetencer inden for:

- Markedsføring og netværksdannelse
- Sammenhængende udvikling af infrastruktur der understøtter turismen
- Udvikling af lokalplaner i forhold til fremtidig turisme- og erhvervsudvikling
- Sikring af gunstige rammevilkår og smidig betjening af erhvervsudviklere og iværksættere
- Turismeudvikling og fundraising

KOMMUNEN SKAL STYRKE SINE KOMPETENCER FOR AT KUNNE STØTTE OP OM UDVIKLINGEN AF TURISMEN OG LOKALE ERHVERV PÅ LÆSØ.

Læsø kan i dette arbejde drage nytte af "Den nationale strategi for dansk turisme", som regeringen fremsatte i september 2016. Ambitionen heri er at turismen i Danmark skal øges med 30 pct. frem for 2025 ved at have del i den globale vækst inden for turismen, som udgør ca. 4 pct. årligt<sup>6</sup>. Da den nationale strategi peger på flere af de områder som Læsø kommune skal blive bedre til, kan den bruges som løftestang i Læsøs egen ambition om at udvikle og øge turismen.

<sup>6</sup> <http://em.dk/publikationer/2016/16-09-19-national-turismestrategi>

## 6. Hvordan følger vi op på, om vi lykkes?

For at understøtte måling af, om Læsø Kommune er på rette spor, og at man opnår de ønskede effekter ved strategien, skal indsatserne løbende evalueres og tilpasses.

Der skal etableres objektive og målbare parametre inden for de konkrete indsats for at kunne måle og evaluere udviklingen, og det betyder, at kommunen og aktørerne i højere grad skal arbejde på at indsamle og anvende data. For eksempel, kan data bruges til at koordinere og tilpasse markedsføringen, udbuddet af turistaktiviteter og kapaciteten på overnatningssteder.

Der kan og bør blandt andet måles på følgende indsatsområder:

- Antal turister og overnatninger fordelt på bopæl og tidspunkt på året – potentielt også med yderligere underinddelinger ift. de segmenter man identificerer som de væsentligste satsninger.
- Kapacitet i turistaktiviteter og overnatningsmuligheder fordelt på kvalitet
- Udvikling i antal helårsbeskæftigede inden for turismen og lokale erhverv
- Omsætning og variation i udbuddet inden for turist- og lokale erhverv
- Udvikling i samarbejder, dialog med eksterne investorer og fundraising
- Antal virksomheder og foreninger knyttet til de pågældende satsningsområder

Datakvaliteten er afgørende for at opnå et brugbart udbytte af målingerne. En høj kvalitet i data kan blandt andet opnås ved at kommunen involvere de parter, som skal levere data, i udarbejdelsen af målemetoder og definitioner. Da der ikke længere er indberetningspligt for mindre tilbud til Danmarks statistik er man nødt til selv at etablere et tilfredsstillende datarundlag.

Kommunen bør sammen med turismeorganisationen være ansvarlig for dataindsamling, dataanalysen samt den videre formidling af resultater. På baggrund af resultaterne kan kommunen og andre relevante parter evaluere, om indsatserne har den ønskede effekt, og hvorvidt der skal foretages justeringer. Derudover, kan resultaterne medvirke til at styrke den generelle læring og viden om indsats, der har til formål at fremme turismen og lokale erhverv i yderområder, og det kan være afsæt til vidensdeling med lignende lokalsamfund.

FOR AT SIKRE DEN ØNSKEDE  
FREMDRIFT OG EFFEKT I  
UDVIKLINGEN AF TURISMEN OG  
LOKALE ERHVERV SKAL LÆSØ  
KOMMUNE LØBENDE MÅLE,  
EVALUERE OG JUSTERE PÅ  
INDSATSERNE.

## 7. Opsummering

Notatet beskriver, hvordan en sammenhængende udviklingsstrategi med fokus på turisme og lokal nicheproduktion kan se ud. Nedenstående opsummerer anbefalinger og pointer på tværs af de fem spørgsmål på en let tilgængelig måde og rammen kan anvendes fremadrettet til at vurdere, hvorvidt en bestemt aktivitet understøtter realisering af den samlede strategi.

SPØRGSMÅL	VALG	ANBEFALINGER
Hvad er vores ambition?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At etablere et økonomiske og demografisk bæredygtigt samfund med lokalt kommunalt styre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At der etableres en overskrift, der kan anvendes i ekstern kommunikation og danne rammen om den kernefortælling, der skal engagere og samle interessenter</li> </ul>
Hvor skal vi fokusere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af kvalitetsturisme</li> <li>• Udvikling af lokale nicheprodukter – særligt fødevarer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At kommunen står i spidsen for arbejdet med én samlet turismestrategi</li> <li>• At der udvikles et overblik over udbud (tilbud) og efterspørgsel (segmenter) og at udvikling af nye tilbud følger en bevidst satsning på købestærke segmenter</li> <li>• At arbejdet med at udvikle et lokalt netværk af fødevarerproducenter understøttes</li> <li>• At der arbejdes aktivt med at etablere og styrke samarbejder ift. fødevarer og turisme</li> <li>• At der etableres en proces for vurdering af kommunale investeringsprojekter i overensstemmelse med strategiens fokusområder – herunder udvikling af effekt- og omkostningsanalyser</li> </ul>
Hvordan bliver vi succesfulde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordineret markedsføring og branding</li> <li>• Sikre sammenhæng i tilbud og kvalitet</li> <li>• Sikre et attraktivt investeringsmiljø</li> <li>• Sikre relevant og kompetent arbejdskraft</li> <li>• Understøtte adgang til Læsø og understøttende infrastruktur (fysisk planlægning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke kompetencer ift:</li> <li>• Markedsføring og netværksdannelse</li> <li>• Sammenhængende udvikling af infrastruktur der understøtter turismen</li> <li>• Udvikling af lokalplaner i forhold til fremtidig turisme- og erhvervsudvikling</li> <li>• Sikring af gunstige rammevilkår og smidig betjening af erhvervsudviklere og iværksættere</li> <li>• Turismeudvikling og fundraising</li> </ul>
Hvad skal vi kunne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinere og samle interessenter</li> <li>• Markedsføre og gøre stille viden til rådighed</li> <li>• Fjerne barrierer for privat initiativ og sørge for smidige beslutningsprocesser internt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At der måles og følges op på:</li> <li>• Antal og type af turister</li> <li>• Udvikling og anvendelse af kapacitet (overnatning mv.) ift. kvalitet</li> <li>• Antal virksomheder og samarbejder knyttet til satsningsområder</li> <li>• Udvikling i antal helårsbeskæftigede inden for turisme og lokal nicheproduktion</li> </ul>
Hvordan følger vi op på, om vi lykkes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre indsamling og anvendelse af data til opfølgning på initiativer – specifikt på udvikling af omsætning inden for turisme og lokal produktion.</li> </ul>	