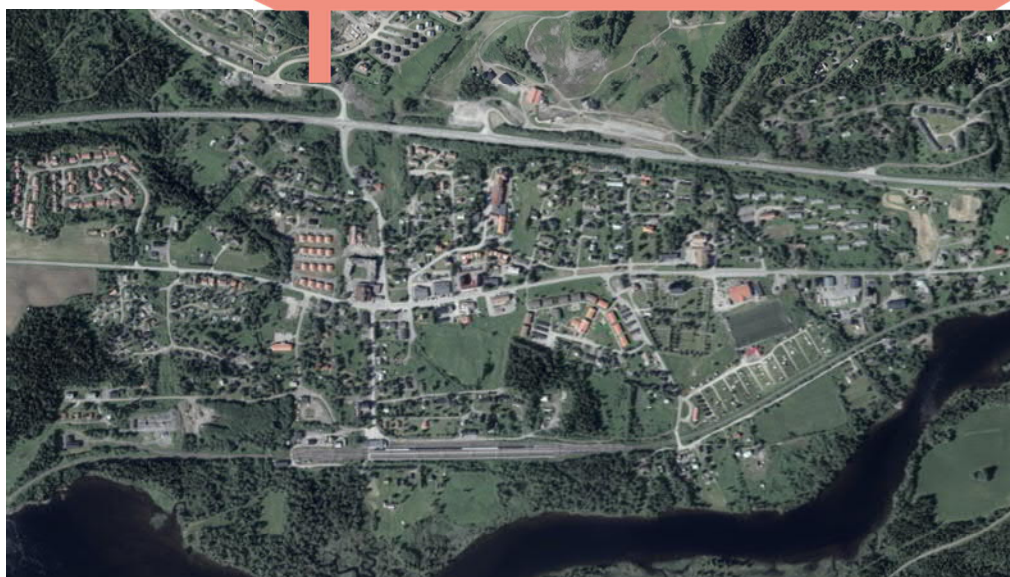


ORGANISATION FÖR LOKAL
UTVECKLING I DUVED –
DUVED FRAMTID AB

DUVED FRAMTID



RAPPORT
2022-05-19

PROJEKT

Duvedmodellen för lokalsamhällen 2.0

Titel:

Organisation för lokal utveckling i Duved - Duved Framtid AB

Typ av dokument:

Rapport

Datum:

2022-05-19

MEDVERKANDE

Konsult:

Mia Wahlström och Madeleine Almqvist, Tyréns AB

Uppdragsansvarig:

Björn Hellström, KTH

Kvalitetsgranskare:

Björn Hellström, KTH

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 4 |
| 1.1. Syfte..... | 4 |
| 1.2. Beskrivning av Duved Framtid AB (DFAB)..... | 5 |
| 2. Metod..... | 6 |
| 3. Omvärldsanalys | 6 |
| 3.1. Vad är ett utvecklingsbolag/bygdebolag? | 6 |
| 3.2. Vanliga utmaningar hos lokala utvecklingsbolag | 7 |
| 4. Resultat | 8 |
| 4.1. Sociala resurser | 8 |
| 4.2. Ekonomiska resurser | 11 |
| 4.3. Strukturella resurser..... | 12 |
| 4.4. Hanterbarhet (genomförandeförmåga) | 13 |
| 5. Slutsatser och diskussion | 16 |
| Lista på intervjuade personer:..... | 19 |
| Övriga Källor och referenser: | 19 |

1. INLEDNING

Denna rapport är en delrapport inom det Vinnovafinansierade projektet Duvedmodellen för lokalsamhällen 2.0 (Duvedmodellen), som genomförs under perioden 1/9 2020 – 31/8 2022. Information om projektet finns på duvedmodellen.se. Ett av projektets resultatmål är att arbeta med samhällsstyrning genom lokalsamhällessamverkan, vilket bland annat innebär att arbeta för utveckling av nya lokala samverkansformer.

Lokal samverkan är således en mycket central del av Duvedmodellen, vars innovativa kärna är att utveckla en samverkansplan som aktivt engagerar och inkluderar lokala invånare och civilsamhället i den kommunala samhällsbyggnadsprocessen. Nätverket Duved Framtid AB (DFAB) är det lokala utvecklingsbolag ('innovationsmotor') som skapades 2018 på initiativ av det kommunala bostadsbolaget Årehus AB i dialog med Åre kommun, ett antal lokala entreprenörer samt Duved byförening. DFAB är således en viktig del av samverkansplanen och därför intressant att studera. Vad i bolagets verksamhet, arbetssätt och idéer kan vi skala upp och utveckla i andra byar?

Lokala nätverk, liknande DFAB, är inte ovanliga i dagens Sverige. Enligt Herlitz och Arén (2017) tar lokala utvecklingsgrupper ofta ansvar för vardagsfrågor i lokalsamhället, men många har också en ökad medvetenhet och känner ansvarstagande inför framtiden. Herlitz och Arén (2017) menar att man utifrån praktiska kunskaper och erfarenheter av lokalt utvecklingsarbete och den svenska traditionen av kommunalt självstyre kan utveckla en möjlig modell (den första samhällsnivån) för hur inflytande och delaktighet på den lokala nivån skulle kunna organiseras. De menar vidare att utmaningen bland annat ligger i att hitta en balans mellan civilsamhällets ideella engagemang å ena sidan och det demokratiska, långsiktiga lokala beslutsfattandet och förvaltandet på den kommunala nivån å andra sidan. Herlitz och Aréns resonemang och slutsatser baseras främst på exempel där de lokala utvecklingsbolagen bygger på ideellt engagemang.

DFAB är ett lokalt utvecklingsbolag med delvis privata företag som ägare. En central fråga blir i detta fall: hur skapar man balans mellan marknadens avkastningskrav, invånarnas och civilsamhällets varierade behov och önskemål samt det kommunala beslutsfattandet och förvaltandet? För att kunna belysa detta har vi i denna rapport målsättningen att studera DFAB utifrån flera intressanta synvinklar; jämfört med andra lokala utvecklingsbolag (omvärldsanalys), tillgång till sociala, ekonomiska och strukturella resurser samt hanterbarhet (rådighet och inflytande). DFAB har inte som ambition att finnas för evigt. En viktig fråga blir således implementering och förvaltningsansvar för de insatser som genomförs. Dessa frågor diskuteras nedan; avsnitt 1 avslutas med syfte och sedan en beskrivning av DFAB, avsnitt 2 redogör kortfattat för metoden, i avsnitt 3 presenteras omvärldsanalysen och i avsnitt 4 våra resultat. Avsnitt 5 innehåller avslutande slutsatser och diskussion av resultaten.

1.1. Syfte

Syftet med denna rapport är att utreda (dokumentera, analysera och förstå) hur DFAB har arbetat sedan idén om att utveckla Duved föddes och företaget bildades, för att sedan utreda om denna modell för att driva lokal utveckling kan skalas upp och appliceras på andra lokalsamhällen.

1.2. Beskrivning av Duved Framtid AB (DFAB)

Duved är en relativt liten ort på landsbygden, ändå är det i många avseenden en atypisk svensk landsbygdsort. Duved är en etablerad vintersportort och närheten till turistmagneten Åre har bidragit till ett blomstrande näringsliv och stark bostadsmarknad. Duved har också, till skillnad från många landsbygdsorter i Sverige, en ung befolkning som ökar snabbt. Inflyttningen består till stor del av familjer med yngre barn, där en eller båda föräldrarna har möjlighet att arbeta på distans.

Duveds platsspecifika förutsättningar påverkar naturligtvis möjligheterna för ett lokalt utvecklingsbolag att hitta finansiering, kompetens och genomförandekraft för olika insatser. Att få privata byggaktörer att finansiera i lokala projekt kräver ju att det går att se avkastning på sikt – tex i form av stigande fastighetsvärden. På platser med "sämre" förutsättningar kan finansiering vara en mycket stor utmaning och insatser kan i stället vara beroende av statliga anslag.

I fallet Duved började historien om utvecklingsbolaget Duved Framtid AB med att en skola skulle byggas och då väcktes frågan om hur stor skulle den vara - vart är utvecklingen på väg. Det var den brådskande frågeställningen som resulterade i beslutet att lägga till en extra våning för att ta höjd för framtida utveckling, och att samtidigt börja ta ett helhetsgrepp över Duveds utveckling. Årehus såg behovet av en större skola på sikt, men för att inte riskera att den skulle stå tom behövdes en strategi för att känna sig trygg med att utvecklingen gick framåt. Byn hade sedan tidigare en del utmaningar – exempelvis brist på offentlig service i form av vårdcentral och brist på samlad riktning för samhällsutvecklingen. Det fanns massor av idéer men ingen samlad kraft. Det var i samband med detta som DFAB bildades.

DFAB bildades 2018 (kommunens godkännande - första styrelsemötet genomfördes 2019) och består av sju delägande parter: Tagehus AB (48,6 %), Årehus AB (25%), Attacus AB (9,4 %), Arvet AB (2,36 %), HAWE Fastigheter AB (2,36 %), Libeck/Lindahl Produktion AB (5,65 %) samt Duved Byförening (6,6 %). Därutöver har bolaget samarbetsavtal med ICA i Duved. Enligt årsredovisningen för Duved Framtid AB (2020) är bolagets verksamhet "att bedriva hållbar och innovativ samhällsutveckling, stadsutveckling och fastighetsutveckling samt utveckla samverkans- och affärsmodeller för genomförande. Bolaget ska även äga och förvalta fastigheter och därmed förenlig verksamhet".

På duvedframtid.se (den 31 mars 2022) kan man läsa visionen: "*Duved ska bli det goda exemplet för framtidens hållbara och innovativa samhällsbyggnad*" samt åtagandet: "*Vår by ska baseras på cirkulära system och sträva mot en cirkulär ekonomisk modell där vi skapar ett lokalt kretslopp. För att göra det måste vi öka graden av självförsörjning och egenproduktion. För att återuppfinna oss själva måste vi uppdatera både våra styrsystem och våra affärsmodeller och öka samverkan mellan näringsliv, kapital, lokala aktörer, kommun, region och nationella organisationer. I det arbetet har vi både riktlinjer och principer att utgå ifrån.*"

Av detta konstaterar vi att DFAB har en mycket ambitiös målsättning när det gäller hållbar landsbygdsutveckling som omfattar cirkulära system, nya affärsmodeller, utökade samverkansformer, mm.

Arbetet drivs till stor del av VD (Helen Olausson, även VD för Årehus) som löpande stämmer av med styrelsen via telefon och mejl, även om formella beslut fattas vid styrelsemöten (varannan månad enligt intervju med Håkan Olofsson, Tagehus AB). Den externa konsulten Jan Åman, Eau & Gaz AB har varit involverad från start för att bland annat ansvara för att "skapa en utvecklingsstrategi för Duved – både konkreta åtgärder på kort sikt och en mer långsiktig hållbarhetsstrategi".

2. METOD

Denna rapport utgår ifrån en relativt övergripande studie av DFAB och (ett begränsat urval av) andra utvecklingsbolag i Sverige. DFAB har studerats genom personliga intervjuer med ett urval av styrelsemedlemmarna. Intervjuerna var cirka 1 timme långa och genomfördes (pga. restriktionerna under Covid-19-pandemin) via videosamtal. De citat som presenteras i rapporten har anonymiserats, men på sid 19 finns en lista på samtliga intervjuade personer. Intervjun berörde bland annat frågor om:

- hur DFAB bildades och varför.
- hur beslut fattas och hur samarbetet i bolaget fungerar.
- hur prioritering av olika insatser görs och hur man löser finansieringen.

Förståelsen för den lokala kontexten har vi fått genom möten inom Duvedmodellen samt observation vid besök i Duved. Vissa projektmedlemmar har tillbringat nästan 50% av projekttiden i Duved och därigenom bidragit med kunskap som annars hade förbisetts.

Därutöver har vi översiktligt studerat litteratur om landsbygdsutveckling (se Källor och referenser, sid 19). Vår avsikt har inte varit att göra en komplett kunskapsöversikt, utan snarare att bekräfta eller förkasta slutsatser från observationer och intervjuer. Vi har även använt litteraturen för att förstå olika samband bättre och sätta vår analys i ett nationellt sammanhang.

3. OMVÄRLDSANALYS

För att förstå och analysera DFAB:s bolagsform och struktur har en mindre omvärldsbevakning gjorts. Dessutom har vi tagit del av Linköpings universitets delrapport om samverkansmodellen inom projektet Duvedmodellen (Hermelin och Granath, 2021).

I denna rapport benämns DFAB som ett utvecklingsbolag eftersom bolaget har stora fastighetsutvecklare som delägare och därför ovanligt stora finansiella muskler för att vara ett lokalt utvecklingsbolag. Begreppet bygdebolag är annars en vanlig benämning på olika typer av bolag, föreningar eller sammanslutningar.

3.1 . Vad är ett utvecklingsbolag/bygdebolag?

Som handboken "Bilda bygdebolag!" skriver är bygdebolag ett samhällsvetenskapligt, och inte juridiskt, begrepp. Bygdebolag verkar i gränslandet mellan ideell, offentlig och privat sektor och verkar inom en viss bygd eller ett specifikt område. De är vanligast förekommande i landsbygdsorter eller i städers periferi. Bygdebolag är inte begränsade till en viss formell associationsform eller organisationsstruktur och det finns en uppsjö av olika sätt att organisera sig och att arbeta. Vanliga associationsformer är dock aktiebolag, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning, ekonomisk förening samt ideell förening som driver näringsverksamhet.

Genom att gå ihop i någon form av bygdebolag kan de som bor på en plats skapa en ny demokratisk och ekonomisk struktur inom vilken de tillsammans kan hjälpas åt, bygga engagemang, organisera sig och förhoppningsvis bidra till en god samhällsutveckling. Orsaken till att en sammanslutning eller ett bygdebolag skapas är oftast en kritisk händelse, ibland efter en längre tids motgångar, som gör att bygdens överlevnad förefaller hotad. Vanliga katalysatorer är enligt handboken "Bilda bygdebolag!" nedläggningen av en offentlig verksamhet, minskade arbetstillfällen när företag upphör eller flyttar sin produktion, eller en pågående avfolkning. Att bemöta miljö- och klimatutmaningar är också en vanlig drivkraft och orsak till att bygdebolag startas. Ibland kan bolagsformen också vara viktig för att erhålla legitimitet vid samarbeten med exempelvis banker, kommuner eller andra samhällsutvecklingsaktörer. Initiativtagare till att starta bygdebolag är ofta en samhällsförening, lokala eldsjälar eller entreprenörer.

3.2. Vanliga utmaningar hos lokala utvecklingsbolag

På grund av att det finns en mängd olika definitioner och varianter är det svårt att uppskatta bygdebolagens antal och utbredning. Det verkar dock som att antalet har ökat kraftigt under senare år och att det börjar bli en alltmer utbredd form av lokal samverkan för att påverka sin närmiljö. Det finns med andra ord en mångfald av olika sätt att driva lokalt utvecklingsarbete och i den mångfalden finns mycket att lära. Nedan listas några vanliga utmaningar som lokala utvecklingsbolag har:

- Lokalt utvecklingsarbete kretsar ofta kring olika akuta sakfrågor, eftersom det oftast är brådskan och upplevelsen av ett hot eller en möjlighet som skapar ett tillräckligt stort *engagemang*
- Många lokala utvecklingsbolag upplever en *avsaknad av legitimitet och rådighet*
- Bygdebolag får ofta *begränsat stöd* utifrån och innebär ofta stora arbetsinsatser för medlemmarna
- Landsbygdsorter och mindre samhällen har ofta en mängd olika *utmaningar* att kämpa med som försvårar arbetet - brist på kommunal och kommersiell service, dåligt utbud av hållbara färdstätt, färre arbetsmöjligheter...
- Många utvecklingsinsatser som kommuner gör fungerar inte eller räcker inte till på grund av mängden utmaningar samt att *kommunerna har lägre skatteintäkter kombinerat med större utgifter* i jämförelse med många storstäder, samt näringslivets svårigheter att få lönsamhet och tillbaka på sin investering i landsbygdsorter.

Herlitz och Arén (2017) lyfter ett antal exempel på hur hållbar landsbygdsutveckling kan ske med lokalt inflytande i viktiga frågor. Deras slutsatser kan sammanfattas enligt nedan:

Bygdebolag har potentialen att bli ett kraftigt instrument för att kunna utveckla lokalsamhällen på ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart sätt. Behov eller önskemål:

- Stärkta och demokratiskt legitimerade vägar till ett konkret inflytande. Men viktigt med representation och urval
- Det behövs mer sammanställd kunskap om hur en bygd bäst organiserar sig och får stöd, för att faktiskt kunna bidra och påverka samhällsutvecklingen på sin ort
- Det behövs samverkan och sammanlänkning mellan olika bygdebolag, så de kan lära mer av varandra. Eftersom arbetet ofta sker ideellt och finansiella resurser är små, är all tids- och resursbesparing extra viktig.
- Knyta samman den representativa demokratin och den kommunala organisationen med de mer informella lokala initiativen som drivs av föreningar och projekt
- En stabil och hållbar lokal struktur inom vilken man kan hantera både vardagens frågor och de mer långsiktiga miljö-, klimat och ekonomifrågorna. Inte enbart springa efter projekt för att lösa olika akuta behov
- Utökad ansvarsområde för kommunal fördjupad översiktsplanering
- Ett brett samarbete kring finansieringsfrågor
- Inte bara medborgardialog när kommunen bjuder in, utan mer kontinuerlig inkludering under utredning, inför beslut, och i genomförande av beslut.

Det finns med andra ord en mångfald av olika sätt att driva lokalt utvecklingsarbete och i den mångfalden finns mycket att lära.

Denna mycket begränsade omvärldsanalys har medfört att vi har kunnat identifiera ett antal faktorer som tycks viktiga för att bygdebolag ska kunna lyckas utveckla det lokala samhället. Dessa faktorer kan således också vara viktiga att utreda, när man vill undersöka ett utvecklingsbolag som DFAB. Vi har sammanfattat dem i följande kategorier, som vi har analyserat DFAB utifrån: sociala resurser, ekonomiska resurser, strukturella resurser samt hanterbarhet (förmåga att påverka/genomföra). Vi går igenom våra resultat i avsnitt 4, nedan.

4. RESULTAT

I detta avsnitt analyserar vi DFAB:s styrkor och utmaningar när det gäller de faktorer som enligt omvärldsanalysen i avsnitt 3 tycks viktiga för att organisationen ska lyckas i sin ambition att utveckla det lokala samhället.

4.1. Sociala resurser

I så gott som alla projekt eller arbetsgrupper är sociala resurser en viktig aspekt som kan beskrivas på många olika sätt. I vår analys har vi avgränsat resonemanget om sociala resurser till att handla om engagemang och samverkan, förtroende samt kompetens och nätverkande. Utifrån dessa begrepp analyserar vi utvecklingsbolaget DFAB:s sociala resurser och vilken roll de resurserna har spelat i byutvecklingen i Duved.

Engagemang och samverkan

Engagemang och samverkan är tätt sammanlänkat, och som omvärldsbevakningen visade är det oftast en kritisk händelse som uppstår tillräckligt med engagemang hos en grupp människor för att de ska organisera sig och samverka för att börja förändra. I fallet Duved var katalysatorn eller den kritiska händelsen att en skola skulle byggas och då väcktes frågan om hur stor skulle den vara. Resultatet blev beslutet att lägga till en extra våning för att ta höjd för framtida utveckling, och att samtidigt börja ta ett helhetsgrepp över Duveds utveckling. Därmed skapades engagemang, vilket är en viktig aspekt för att motivera alla de personer som har någon del i en byutveckling. Ofta underlättas engagemang om de ingående personernas personliga mål och värderingar överensstämmer med organisationens/arbetsgruppens mål och värderingar. Det bidrar till en stark tro på och acceptans för vad organisationen försöker uppnå och en gemensam strävan som inspirerar och skapar sammanhållning. I DFAB har sammanhållning och gemensam strävan varit en viktig faktor, och bidragit till att skapa och upprätthålla engagemang.

Speciellt för just samhällsutveckling är att *upprätthållandet* av engagemang är en viktig aspekt - eftersom planprocesser, beslutsprocesser och byggprocesser tar lång tid, vilket DFAB har erfarit. Det innebär också ofta långa väntetider på ansökningar om finansiering, och även återkommande arbeten med kommunikation och förankring för att få med sig den bredare massan och de aktörer som behövs för genomförande. Samverkan med centrala aktörer, som tex Åre kommun, blir viktigt för att bibehålla engagemanget. En intervjuperson uttrycker det så här:

"... vi har en snabbfotad VD som vill framåt i hög fart och hon är anställd för det. Vinnovaprojektet vill framåt och har en begränsad tid. Kommunen har inte alltid främsta fokus på samma sak. Måste ha med kommunen när vi springer."

DFAB har blandat mindre lokala utvecklingsinsatser och aktiviteter (t.ex. anlägga en boulebana) med mer långsiktiga sådana (anläggningen av ett stort drivhus – se figur 1, nedan), vilket sannolikt bidragit till att bibehålla motivationen hos både styrelsemedlemmarna och byborna. Många intervjupersoner lyfter att det just händer saker hela tiden i Duved sedan DFAB och Duvedmodellen kom in i bilden - att man ser resultat och kommer framåt – och att det är den just det som gör att människor håller lågan uppe.



Figur 1. "Drivhuset" i Duved – arkitektskiss av Shigeru Ban Architects 5 november 2020

Det finns fler aspekter än engagemang som är viktiga sociala resurser, och samverkan är en av dem. Samverkan sker på olika nivåer - både inom utvecklingsbolaget DFAB och mellan DFAB och forsknings- och innovationsprojektet Duvedmodellen, som medförde en mängd nya aktörer och organisationer. Mål och värderingar delas till stor del av samtliga organisationer i Duvedmodellen, men prioriteringar och fokus varierar - ibland avsevärt - vilket stundtals skapar oordning. Ett större antal personer och organisationstillhörigheter innebär ofta att mer tid går till samordning, men i och med Duvedmodellen tillkom också tillgång till en stor bredd av kompetenser och nätverk och en kanal utåt för att synas och höras. Strukturerad samverkan med kommunens tjänsteorganisation möjliggjordes genom projektets styrgrupp, något som kan vara svårare att få till när det inte finns ett forsknings- och utvecklingsprojekt med i bilden.

I Duved såväl som i många andra landsbygdsorter, uppges eldsjälar vara en av de främsta faktorerna i byutveckling och Duved har under projekttiden haft ovanligt många och starka eldsjälar – som en intervjuperson säger "Allt bygger på eldsjälar som vill utveckla och kämpar för det." Detta har gett en kraft att åstadkomma många förändringar på kort tid, speciellt tack var eldsjälarnas arbete med att få med sig folk och skapa engagemang. I intervjuerna framkom dock att spännande och häftiga delprojekt och aktiviteter – exempelvis Drivhuset - ibland tar fokus från lite tråkigare men nödvändigare diskussionspunkter. Kraften i eldsjälar kan alltså innebära att de styr åt ett annat håll än vad organisationen som helhet vill och behöver, och måluppfyllelse försvåras. En person eller eldsjäl kan få väldigt stort inflytande och stort utslag. I större städer finns det ofta flera sådana personer, vilka då tar ut varandra, men i en mindre skala blir det mer personbundet, på gott och ont.

Förtroende

Flera intervjuer lyfter att förtroende är viktigt och att Duvedmodellen med KTH som projektkoordinator ledde till ett ökat förtroende hos kommun, bybor och andra aktörer. Projektet bidrog därmed till en acceptans och tro på avsikterna med utvecklingen. Enligt en intervjuperson:

"Det behövs en Björn [Björn Hellström – Duvedmodellens projektledare/Tyréns anmärkning], en driven neutral person som står bakom tankarna och förklarar tankegångar och involverar bybor och som känns trygg och ärlig. Någon som inte har egna intressen i vad som ska göras."

DFAB är ju på många sätt en byggaktör och med det medföljer motiv och incitament som ligger till grund för varför organisationen vill se samhällsutveckling. Att DFAB också vill se en bredare och mer hållbar samhällsutveckling kan ge legitimitet, men förändrar inte helt hur de framstår utifrån sett och att det kan skapa misstänksamhet om bakomliggande motiv. I det avseendet har andra bolagsformer – bygdebolag, ideella föreningar eller aktiebolag med vinstutdelningsbegränsning - en fördel i form av mindre misstänksamhet angående motiv från andra aktörer. Intervjupersonerna lyfte också att förtroende gentemot bybor är viktigt att ha i åtanke, för när saker drar igång och ett samtal inleds med de som bor på platsen och berörs av förändringarna innebär det ofta en förväntan på resultat – att aktiviteten rors i hamn.

Nätverkande och kompetens

Sociala resurser består som tidigare nämnts av flera delar - en stor del är tillgång till nätverk. Tillgången till och möjligheten att mobilisera en bredd av individer eller organisationer som underlättar handlande och kan bidra till att skapa fördelar eller få information eller tjänster från andra människor, mångfaldig vad en ensam person kan uträtta. Socialt nätverk är också viktigt för att förstå och ta reda på hur man bäst går tillväga för att skapa förändring – genom att använda andras erfarenheter av exempelvis hur man samarbetar med kommun och region osv.

Sociala resurser och kontaktnät kan finnas och behövas på många olika nivåer – i nära relationer, genom engagemang i nätverk eller föreningar som kopplar samman och strukturer på högre nivå såsom till samhällsapparaten. Här har DFAB haft en stor fördel tack vare att varje styrelsemedlem har ett stort eget nätverk – både personliga relationer, genom engagemang i föreningar eller andra organisationer samt kontakter i sina respektive kompetensområden och arbetsplatser/branscher. På landsbygden kan det sociala nätverket vara mer kraftfullt än i storstadsområden, eftersom det är större chans att man kan ha exempelvis politiker, tjänstemän osv i sin första nivå av socialt nätverk – det vill säga personliga kontakter. Därmed har man alltså en mer etablerad relation och förtroende som därmed kan skapa större fördelar. I DFAB och bland deras lokala samarbetspartners har många flera olika roller. Som exempel kan nämnas politiker, som sitter i olika styrelser och olika föreningar, har ett engagemang i kyrkan, har jobbat ihop tidigare eller har privata kopplingar.

Centralt för samverkan är relationer och tillit, men även social förmåga, för att både kunna komma överens och övertyga andra. Det är ofta samma personer som besitter många av de sociala resurser som krävs för att organisera sig och skapa förändring – och som nog också tycker det är kul – därmed är det ofta en mindre grupp människor i landsbygdsorter som tar den rollen. DFAB har kunnat dra nytta av sitt nätverk både vad gäller kompetens, inflytande, ekonomiskt kapital, rådgivning och spridning.

4.2. Ekonomiska resurser

Brist på kapital är alltför ofta en utmaning kopplad till landsbygdsutveckling (se bl.a. Herlitz och Arén, 2017 samt Herlitz, 2015). Detta var även tydligt för Årehus när de första tankarna på mer omfattande utveckling började ta form. Tidigare erfarenheter, bland annat från arbete med utveckling av Åre centrum, hade visat att kommunens resurser sällan räcker till utan det krävs nästan alltid privat kapital. Planen var från början att samla bolag med ekonomisk kraft att utveckla Duved - Årehus vände sig därför till lokala fastighetsägare som Tagehus / Ljungberggruppen och Attacus Invest. Tagehus är bland annat stor ägare av centrala bestånd av hyresrätter i Duved.

Kapitalet i DFAB kommer dels genom kapitalinsättningar, dels genom att fastigheter emitteras – vissa delägare har "bara" bidragit med fastigheter (tex byföreningen), medan andra har bidragit endast med kapital (tex Arvet). År 2020 hade DFAB mark och fastigheter till ett värde av 29,9 MSEK. Det finns även en kassa i bolaget, vilket möjliggör löpande kostnader, tex konsultarvoden för markutredningar, planarbeten och arkitektritningar. Tack vare de stora ekonomiska resurserna i bolaget har man haft möjlighet att anlita externa konsulter vid behov, som t.ex. arkitekter. Därutöver har konsultbolaget Eau & Gaz AB varit sysselsatt inom olika lokala utvecklingsprojekt.

Samverkan mellan offentliga och privata aktörer är en viktig stomme i DFAB. Den möjliggör både ekonomiska resurser och långsiktigt fokus på att utveckla en hållbar livsmiljö i Duved. Privatägda bolag behöver inte följa lagen om offentlig upphandling, vilket ökar handlingskraften och genomförandeförmågan. Det offentliga representeras av det kommunala bolaget Årehus, som har ett långsiktigt engagemang och även bostadsförsörjningsansvar. Detta innebär att det finns resiliens inbyggd i strukturen samtidigt som det finns handlingskraft och kapital. Även Tagehus koppling till Atrium Ljungberg gör att företaget kan ha en mer långsiktig investeringshorisont.

"Tagehus äger redan mycket bostäder i området: 60-70 i Duved, 300 i Åre. Vi var de första tillfrågade. ... Åre byggde bara om torget och stationen - ett fastighetsutvecklingsprojekt. Duved har blivit något mer. Olika aktieägare, förväntar sig avkastning, annars kommer det inte in något kapital. Lite krasst, att orten får lite mer substans. De byggrätter som utvecklas genom detaljplanearbetet blir mer värda. Tagehus är även huvudägare i Atrium Ljungberg så för vår del även ett innovationsintresse ... så projektet är inte så slaviskt under avkastningskrav. ... Atrium Ljungberg kan få mer PR, vilket är bra."

När Vinnovaprojektet Duvedmodellen startade, medförde det ett kapitaltillskott i och med att Eau & Gaz fick finansiering för sina personalkostnader och 2 personer kunde arbeta så gott som heltid med att integrera de lokala insatserna med Duvedmodellen.

4.3. Strukturella resurser

Organisation och kringorganisation

DFAB är en liten organisation – den består egentligen bara av en deltidsanställd VD (Helen Olausson, VD Årehus och DFAB) och en dedikerad konsult (Jan Åman, Eau & Gaz AB) som båda är djupt engagerade i verksamheten. Eftersom DFAB inte har någon utförande linjeorganisation, utförs de insatser som beslutas om av någon av delägarna. Oftast av Årehus, Tagehus eller externa konsulter. Trots en engagerad styrelse medför den lilla organisationen ett starkt personberoende. Dvs en person som t.ex. representerar en delägare i styrelsen kan ha stor genomslagskraft. Därför är det viktigt att de enskilda representanterna har förtroende hos sina respektive organisationer att driva de frågor som avhandlas. Som exempel kan nämnas att Duved Byförenings representant i DFAB:s styrelse bör ha byföreningens medlemmars förtroende att driva den typ av frågor som avhandlas på DFAB:s styrelsemöten. Här är det viktigt att notera att Duved Byförening har ca 300 medlemmar, dvs ca 1/3 av byborna, och att allt arbete sker ideellt. Detta skiljer denna partner i DFAB från t.ex. Årehus, som är ett kommunalt bolag med allt vad det innebär i form av olika regleringar, men som å andra sidan kan utföra avlönat arbete.

DFAB:s partners och nätverket runt bolaget är därför extra viktigt. Kopplingen till större privata företag utgör en resursbank som verkar användas relativt ofta. Exempelvis har mäklarfirmen HaWe Fastigheter hjälpt till när DFAB sålde en fastighet och en partner med specialistkunskap i träbyggnad har bidragit med erfarenheter och kontakter på detta område.

När Duvedmodellen startade bidrog detta inte bara med ekonomiska resurser, utan även med kompetens och ytterligare nätverk som kunde kopplas till DFAB:s organisation. Inom ramen för

projektet fick DFAB tillgång till kompetens via projektparterna KTH, Linköping Universitet, Boverket, Sveriges Allmännyttan samt Tyréns. Kopplingen till ett stort forskningsprojekt har naturligtvis skapat förutsättningar i Duved som inte kan jämföras med andra landsbygdssamhällen, vilket är viktigt att försöka sortera ut när vi här drar lärdomar från DFAB som kan skalas upp nationellt.

Byföreningen har förvisso begränsade resurser, men däremot en kanal för kommunikation med Duveds boende, besökare och näringsidkare via facebooksidan "Duved tycker om dig". DFAB har sedan september 2020 även kunnat nyttja kompetens inom Duvedmodellens projektorganisation, i synnerhet har projektledaren deltagit som en resurs med koppling till såväl akademi som näringsliv inom landsbygdsutveckling. Övriga projektparter har också varit en del av nätverket under projektperioden.

Associationsform: varför aktiebolag?

Associationsformen aktiebolag valdes för Duved Framtid för att kunna få med både privata och kommunala aktörer samt byföreningen som delägare. Aktiebolagslagstiftningen upplevs som tydlig och att det är "ett enkelt sätt att driva företag".

Frågan om bolagsbildning diskuterades med jurister: *"Svårt att hitta ett bra alternativ till aktiebolag. Stiftelseform diskuterades också, men då blir man inte delägare och kan t.ex. inte apportera in en fastighet. Vi var initialt 8-9 aktieägare, men 7 hade inga pengar att skicka in utan bara fastigheter och 2 skickade bara in pengar. Viktigt att det är tydligt hur stor del alla äger, därför gjordes professionell värdering av fastigheterna."*

En styrelseledamot förklarade valet av associationsform så här: *"tror ändå på att marknadskrafterna. Ska vi få in folk måste vi göra det som ett företag. Det finns flera partier inom kommunpolitiken ... alla tjänar på det ... och även kommunen har 25% i bolaget (via Årehus/Tyréns anm.), och kommunen tjänar på andra sätt också. Enkelt sätt att driva en verksamhet - begränsat med risker. Vi gjorde den bedömningen att det var så det skulle gå till - få med privata företag."*

4.4. Hanterbarhet (förmåga att påverka/genomföra)

DFAB:s vision är, liksom hos de allra flesta utvecklingsbolag, byggd på en strävan att påverka samhället. Förmåga att påverka en situation (hanterbarhet) är därför central för att utvecklingsbolaget ska lyckas i sin strävan. Hanterbarheten beror på många faktorer, där vi har valt att studera DFAB utifrån: rådighet och legitimitet, inflytande, representation samt prioriteringar.

Rådighet och legitimitet

Genom att köpa och äga fastigheter har DFAB skapat sig rådighet över vad som byggs och till viss del även vilka verksamheter som etableras i Duved. T.ex. möjliggjorde köpet av Skistars hotell 'Renen' etableringen av en Hälsocentral, kontorslokaler och på sikt även ett nytt hotell. Fastigheten Trägårn möjliggjorde inte bara nybyggnation av hyresrätter utan även etablering av en restaurang med höga hållbarhetsambitioner. Att äga mark och fastigheter visar sig således vara framgångsrikt när det gäller att påverka vad som byggs och även innehåll/verksamheter i dessa fastigheter, även om kommunen har planmonopol som DFAB måste förhålla sig till. Att kommunalägda Årehus är en av

huvudaktörerna i (och även initiativtagare till) DFAB stärker sannolikt möjligheten att få legitimitet hos kommunen. Genom att samarbeta med kommunen får DFAB ett visst inflytande över kommunens planarbete men detta kan också ha sina utmaningar, som tex olika ambitionsnivå när det gäller tidplaner (en vanligt förekommande diskrepans mellan just byggaktörer och kommuner). Samarbetet har i viss mån inneburit att DFAB har finansierat kommunens planarbete, så skedde tex med planprogrammet i centrala Duved, vilket togs fram under 2021. Detta belyser även DFAB:s olika roller i Duved, där en roll är den lokala byggaktören som vill driva på kommunens planarbete. En annan viktig roll för DFAB är att vara samhällsutvecklare (som utvecklar olika verksamheter och service för den lokala befolkningen).

Att två politiker (representanter för både styrande och opposition) sitter i styrelsen gör även att det finns en bred kommunalpolitisk förankring av beslut som fattas i DFAB:s styrelse. Närheten till politiken är något som ofta skiljer mindre orter och byar från större orter och städer. Kommunalpolitiker och förtroendevalda är ofta en del av det 'vanliga' samhället med privat/ideellt engagemang i olika föreningar och grupper. Relationen till politiker tenderar därför att vara av en mer personlig karaktär i mindre orter och byar.

Inflytande

DFAB är som redan nämnts ett bolag bestående av ett flertal privata bolag, Årehus och Byföreningen. Eftersom Tagehus äger drygt 48 % av bolaget kan man säga att det framför allt är Tagehus som har inflytande över utvecklingen. Men, å andra sidan är det Årehus som utser såväl VD som styrelseordförande, vilket innebär att Årehus (som äger 25 %) har stor möjlighet att påverka bolagets inriktning. DFAB:s VD (Helen Olausson – även VD Årehus) har högt förtroende och får stort handlingsutrymme av styrelsen, vilket innebär att hon har stort inflytande på utvecklingen i Duved.

Byföreningen, som endast äger 7 % av DFAB, har en s.k. 'golden share', vilket innebär att om det råder oenighet i styrelsen kan byföreningen avgöra. Byföreningen har således inte veto, men däremot utslagsröst. Kopplat till DFAB finns även externa konsulter, vilka har (haft) relativt stor inverkan på de beslut som fattas, mycket beroende på ett högt förtroende hos VD och styrelse.

"Problematiskt med kommunen i början, men Helen och flera har varit väldigt viktiga. Viktigt att Björn [Hellström, projektledare Duvedmodellen/Tyréns anm.] informerade, för det fanns så mycket frågor. Det misstänkliggjordes en del. Man trodde att det bara skulle byggas hus, 'jaha och vem ska bo här?', 'vem ska bygga här?'. Men nej - vi ska se hur man kan utveckla byn! Viktigt med kommunikation. Kan skjutas i sank politiskt sett, om man misstänkliggör och tror att någon styr oss. Ska vara tydligt och transparent."

Projektet Duvedmodellen tycks ha haft viss positiv påverkan på kommunens syn på de lokala insatser som initierats av DFAB och som har varit en del av projektets forsknings- och innovationsinsatser. Däremot stämde kommunens planprogram för Duved inte överens med DFAB:s vision och inte heller med tankarna som utvecklats inom Duvedmodellen. Det var enligt kommunen inte möjligt att påverka planprogrammet i den omfattning som projektet och DFAB önskade, eftersom politiken ville hålla den ursprungliga tidplanen.

Det går inte att avgöra hur DFAB:s inflytande skulle ha påverkats om Duvedmodellen inte hade funnits, vilket ju är den situation som råder för lokala utvecklingsbolag i de allra flesta landsbygds kommunerna. Det tycks dock relativt troligt att de skulle ha mött mer motstånd i förtroendefrågan, vilket sannolikt skulle ha påverkat olika insatsers genomförandehastighet.

Representation

DFAB representeras av ett fåtal privata och ett kommunalt fastighetsbolag. Det kommunala fastighetsbolaget är representerat med VD, styrelseordförande och styrelseledamot. Duved Byförening är representerad av föreningens ordförande. Samtliga är således högt uppsatta i sina respektive organisationer och det ökar möjligheten att de beslut som DFAB fattar godtas till fullo av dessa organisationer. DFAB:s partners/delägare har aktivt valts ut – de flesta för att de har möjlighet att bidra till visionen på ett eller annat sätt.

"Vi pratade med väl utvalda aktörer.... Tagehus, Arvet, m.fl. Viktigt med samstämmighet. Vi valde ut dem! ... inte bara välja vem som helst till bolaget – långsiktiga intressen av utvecklingen i Duved - det har alla i DFAB".

Byföreningens representation är en viktig del av DFAB:s vision och ambition att medborgarna ska vara en central del i utvecklingen av den plats där de bor (se t.ex. duvedframtid.se). Detta bygger förstås på att byföreningens representant i styrelsen kan representera Duvedbornas (i allmänhet) behov och önskemål, inte bara de som är medlemmar i Byföreningen. Om länken mellan medborgarna och Byföreningens ordförande fungerar, dvs att Duvedbornas behov och önskemål når fram till DFAB:s styrelse, kommer bolagets beslut åtminstone delvis att vara grundat i medborgarnas behov.

DFAB anordnade under 2018–2019 träffar med personer som bor och verkar i Duved, för att lyssna på deras idéer och tankar – dessa träffar resulterade bland annat i förslagen Hälsocentral och Drivhuset. Under perioden 2020–2021 har bymöten anordnats inom ramen för forsknings- och innovationsprojektet Duvedmodellen. Se vidare Duvedmodellens delrapporter "PM Redogörelse för bymöten hösten 2021" respektive "PM Lokalt medborgarinflytande inom Duvedmodellen".

Prioriteringar

DFAB:s partners/delägare har perspektiv och målsättningar som till viss del skiljer sig åt. Därför blir det ibland diskussioner om vad som bör prioriteras.

"Vi är ofta överens, men vi har lite olika intressen in. Det har vi diskuterat och alla vet, finns dock inte skrivet någonstans. Svårt med gränsdragning. Matsystemet t.ex. - det går inte att bara skicka fakturan till DFAB. Blandar ihop Duvedmodellen och DFAB ibland. Ganska olika aktieägare. Ingen av aktieägarna ska bli förfördelad för att en har ett stort intresse av just en fråga. Måste påminna om på styrelsemötena, ungefär som en budgetdiskussion. Bolaget ska bara sköta detaljplan. Vissa av aktieägarna är intresserade att bygga något, bland annat vi, och det har vi deklarerat. Vissa styrelsemedlemmar brinner mer för växthuset än för något annat, men det ska inte vara bolagets investering."

Den här spridningen mellan de olika parternas fokus och intresseområden kan bidra till att olika perspektiv kommer till uttryck i utvecklingen av Duved – det skapar i bästa fall en balans mellan samhällsorienterade och affärsmässiga perspektiv. Men det verkar vara viktigt att olikheterna tydliggörs och diskuteras så att en gemensam målbild kan formuleras.

"Inte så mycket målkonflikter, men kanske fokuskonflikter. Vad är Duvedmodellenprojektets uppdrag och vad är bolagets uppdrag? - Går in i varandra. Inga konstigheter, men medför diskussion. Vem ska betala för arkitekten för Drivhuset t.ex., måste vara tydligt innan så att det inte blir konstigheter."

5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Denna rapport har haft som syfte att utreda om DFAB:s modell för att driva lokal utveckling kan skalas upp och appliceras på andra lokalsamhällen. Vi har konstaterat att det finns specifika lokala förutsättningar i Duved som påverkar både hur bolaget arbetar och insatsernas utvecklingspotential, vilket gör det svårt att direkt applicera modellen på andra lokalsamhällen på landsbygden. Med detta sagt finns det ett antal lärdomar som kan vara värdefulla för andra lokalsamhällen – oavsett var i Sverige de är lokaliserade. Vi sammanfattar dessa lärdomar punktvis innan vi avslutningsvis diskuterar resultaten.

Sociala resurser

En stark eldsjäl, med en lokal historik, kontakter i både offentlig och privat sektor samt civilsamhället lade grunden för ett starkt engagemang och helhetsgrepp över Duveds utveckling. Samverkan med centrala aktörer innebar att bolaget kunde få tillgång till expertkompetens där den behövdes som mest. En framgångsfaktor har troligen varit att blanda mindre lokala utvecklingsinsatser och aktiviteter (t.ex. anlägga en boulebana) med mer långsiktiga sådana (anläggningen av ett stort drivhus), vilket har medfört att byborna ser att det "händer saker" i byn – vilket i sin tur kan stärka tålamodet att vänta på de långsiktiga lösningarna. Men information ut till byborna har enligt en intervjuperson varit den kanske största bristen, även om detta till stor del har hindrats av pandemin och medföljande restriktioner.

Samverkan med kommunen har varit viktig för DFAB, men ibland har den inte fungerat i linje med bolagets förhoppningar. Både kommunen och DFAB har en vilja att utveckla Duved långsiktigt, men i vissa fall är det kommunen som måste driva utvecklingen och då på samma villkor som övriga byar i kommunen. Genom Duvedmodellen formaliserades samverkan med kommunen i en processlednings- och en styrgrupp. Denna typ av formaliserade nätverk/organisationsstrukturer kan vara ett sätt att lyckas samverka med kommunen, även utan ett Vinnovafinansierat forskningsprojekt.

Ekonomiska resurser

Att driva utveckling tillsammans med kapitalstarka privata aktörer medför goda ekonomiska resurser och ofta även tillgång till kompetens. Dock viktigt att en gemensam målbild har tagits fram och att det finns verktyg att hantera ev. målkonflikter mellan bolagen. Långsiktigheten och uthålligheten kan skilja sig mellan privata och offentliga aktörer. Civilsamhället bistår ofta med oavlönat arbete, vilket kan leda till en känsla av orättvisa vid samarbete med privata och offentliga aktörer.

Tack vare starka privata delägare har DFAB, för att vara ett lokalt utvecklingsbolag, ovanligt stora ekonomiska resurser. Det är troligen få andra utvecklingsorganisationer på landsbygden som har samma möjligheter. Anledningen är i mångt och mycket Duveds närhet till Åre och den starka fastighetsmarknaden, turismens kraft samt en ökande befolkning - ingredienser som är inte vanligt förekommande i andra svenska byar på landsbygden. Dessa resurser har möjliggjort kostsamma och arbetsintensiva insatser i Duved, som tex att anlita en internationellt känd arkitekt för att ta fram skisser på drivhuset.

Strukturella resurser

DFAB:s partners valdes strategiskt ut av initiativtagarna för att de hade möjlighet att bidra till visionen om Duveds framtid. Detta har troligen bidragit till att bolaget har lyckats driva igenom så många insatser och projekt. En fråga man kan ställa sig är om någon part saknas. Lokala näringsidkare och andra lokala föreningar finns t.ex. inte med i DFAB. En intervjuperson svarar "njae" på frågan om det saknas någon part i DFAB, men nämner att i sådana fall kanske Kyrkan som har stor betydelse för kulturlivet i Åredalen.

Organisationen är en resurs som har betydelse, men DFAB är ett bra exempel på att det inte behövs en stor organisation - en liten organisation kan vara effektiv och snabbfotad. Detta kräver dock att ansvaret för genomförande ligger hos privata delägare alternativt externa konsulter, vilket i sin tur kräver ekonomiska resurser. Att bilda ett aktiebolag är tydligt och relativt enkelt, men bara relevant om det finns privata eller offentliga aktörer med. Vanligtvis i lokala bygdebolag består organisationen enbart av ideella krafter – i bästa fall (del-)finansierade av statliga bidrag eller privata donationer.

Hanterbarhet

Förmåga att påverka lokalsamhället beror på bland annat Rådighet och legitimitet, Inflytande, Representation samt Prioriteringar. En framgångsfaktor för DFAB är att bolaget äger mark och har en bred politisk förankring samt samverkar med kommunen. Att delägarna är representerade av höga chefer/ordföranden i DFAB:s styrelse stärker förmågan att driva igenom de beslut som bolaget fattar. Olika parter (dvs både privata/offentliga/civila organisationer) kan i bästa fall leda till en balans mellan olika perspektiv, men det kan även orsaka målkonflikter som riskerar att hindra hanterbarheten. Prioritering av olika frågor kommer sannolikt att påverkas av de specifika representanterna – en byförening kanske prioriterar bybornas bästa just nu framför framtida fastigheters avkastning, medan ett fastighetsbolag har en annan prioritering.

Det finns risker med att ett företag har så stort inflytande och möjlighet att påverka så många delar av utvecklingen – om företagets värderingar är "fel" kan beslut fattas som påverkar utvecklingen negativt. T.ex. att driva igenom kolkraft, gruva, privatisering, lyxvillor, hotellkomplex, osv.

Övriga reflektioner

Om målet är att utveckla byn med utgångspunkt i bybornas behov och önskemål (s.k. medborgardriven utveckling), då är DFAB en metod som inte ger säkerställd eller bred representativitet och medborgarinflytande från alla grupper i samhället, men som ger stor genomslagskraft och påverkan på samhällsutvecklingen genom stor rådighet och snabbfotad

organisation – och det kan bli som medborgarna vill, eller åtminstone vissa av dem, eftersom det finns flera olika möjligheter att bidra med sina medborgarsynpunkter. Medborgarinflytandet är således inte strukturellt säkerställt, utan byggt på självselektad representativitet. Så är dock troligen fallet i många lokala bygdebolag, liksom så gott som alla ideella föreningar, eftersom det är svårt att skapa engagemang.

DFAB har flera olika roller. Delvis ett kommunalt bolag som har allmännyttan i sitt 'DNA', delvis ett lokalt utvecklingsbolag/bygdebolag som vill driva lokala initiativ för lokalt förankrad samhällsutveckling, och DFAB är också en byggaktör som äger fastigheter och finansierar kommunens planarbete och vill utveckla orten för ökad attraktivitet, tillväxt och vinst. DFAB är ett delägt aktiebolag som behöver balansera de olika ägarnas mål, viljor, affärsmodeller och incitament för att vara med i utvecklingen. Slutsatsen är att dessa roller kan vara svåra att hålla isär vilket kan verka förvirrande för lokala bybor, näringsidkare, kommunen och andra externa intressenter.

DFAB har inte som ambition att finnas för evigt. En viktig fråga blir således implementering och förvaltningsansvar för de insatser som genomförs. Om DFAB t.ex. lyckas bygga Drivhuset - vem ska i så fall odla där, vem ska förvalta, organisera event? Just nu diskuteras en lösning som innebär att Drivhuset skulle ägas av byborna i form av en ekonomisk förening, men hur ska förvaltningsorganisationen riggas för att säkerställa att visionen med Drivhuset uppnås?

Denna rapport har på olika sätt belyst hur DFAB verkar för utveckling av lokalsamhället Duved. Vi har försökt lyfta fram (både positiva och negativa) lärdomar och utifrån dessa diskutera om DFAB är en modell som skulle fungera att skala upp till andra byar i (eller utanför) Sverige. Vår slutsats är att modellen absolut är uppskalningsbar, men det finns förutsättningar och förbehåll att ta hänsyn till, vilka vi har lyft fram i rapporten. Mest framträdande är kanske att få delägare, liten organisation och stort privat kapital är bra för genomförandeförmågan, men ställer krav på behovsanalys, transparens och förankring bland bybor och andra lokala intressenter. Samverkan med kommunen är ofta avgörande, men kräver strukturer som fungerar med de kommunala processerna, vilket kan vara en utmaning om privata delägare och bybor vill se resultat snabbt.

LISTA PÅ INTERVJUADE PERSONER:

1. Helen Olausson, VD Årehus, VD Duved Framtid AB (DFAB)
2. Håkan Olofsson, VD Tagehus AB, styrelseledamot DFAB
3. Mikael Sundman, 1:e vice ordförande och kommunalråd i Åre kommunstyrelse. Styrelseordförande i Årehus och DFAB.
4. Anders Wiblom, ordf. Duved byförening, styrelseledamot DFAB, fd. kommunpolitiker
5. Arne Olsson, VD Arvet AB, styrelseledamot DFAB
6. Staffan Olofsson, ledamot Årehus styrelse, förtroendevald politiker (involverad i bildandet av DFAB)
7. Jan Åman, VD Eau & Gaz, anlita som konsult av DFAB
8. Tomas Rittsel, Eau & Gaz (kollega med Jan Åman)

ÖVRIGA KÄLLOR OCH REFERENSER:

Herlitz, U. och Arén, H. (2017) Den första samhällsnivån. ...lokal demokrati, planering och finansiering för en hållbar utveckling. Rapport från Hela Sverige ska leva, 2017.

Herlitz, U. (2015) i Wenström, K. (Red.) Handbok i lokal finansiering från Hela Sverige ska leva, 2015

Hermelin, B. och Granath, M. (2021) Styrning genom lokal samverkan – analys 1 våren 2021, PM Duvedmodellen. Linköpings Universitet 2021-03-08.

Bilda Bygdebolag! En handbok med information och inspiration för samhällsföreningar, byalag, sockenråd, omställningsinitiativ och andra grupper som vill ta det lokala utvecklingsarbetet till nästa nivå. Framtagen inom ramen för projektet Bilda Bygdebolag (dec 2019–okt 2020) genom ett samarbete mellan Coompanion, Hela Sverige ska leva och Sveriges lantbruksuniversitet, med finansiering från Tillväxtverket

Årsredovisning för Duved Framtid AB 2020-12-31