

Hen mod kommende projektprioriterings- og evalueringsværktøjer for de lokale udviklingsstrategier

Opsamling og anbefalinger



Annette Aagaard Thuesen
Suzanne Eben Ditlevsen
Dorthe Salling Kromann

Marts 2014

Rapport 2

Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF) og LandLabDK. Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2014.

Center for Landdistriktsforskning
CLF REPORT 34/2014

ISBN 978-87-91304-82-8

”Undersøgelsen er udført efter opdrag fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. For undersøgelsens udformning er alene Center for Landdistriktsforskning og LandLabDK ansvarlig.”

Forfatterne
Center for Landdistriktsforskning
Syddansk Universitet
Niels Bohrs Vej 9-10
DK-6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4221
E-mail: clf@sam.sdu.dk

LandLabDK
Mob.: 3027 6119
E-mail: suzanneditlevsen@gmail.com

Indholdsfortegnelse

Resumé	4
1 Indledning	6
2 Projektprioriteringsværktøj	7
2.1 Baggrund.....	7
2.2 Ad A - Udviklingsstrategierne om projektprioritering	7
2.3 Ad B - Spørgeskemaet om projektvurderingskriterier.....	8
2.4 Ad C - Fokusgruppemedtagernes syn på et projektvurderingsredskab .	8
2.5 Konklusion og anbefalinger til et projektprioriteringsværktøj	12
3 Opfølgnings- og evalueringsværktøj	14
3.1 Baggrund.....	14
3.2 Ad A – Spørgeskemaerne om evalueringsværktøj	14
3.3 Ad B – Fokusgruppemøde om evalueringsværktøj	22
3.4 Ad C – Fokusgruppemøde om målepunkter	35
3.5 Konklusion og anbefalinger til opfølgnings- og evalueringsværktøj	38

Resumé

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter har ved udgangen af 2013 bedt Center for Landdistriktsforskning ved Syddansk Universitet og LandLabDK om at udarbejde en evaluering af indsatsen omkring LAG'ernes lokale udviklingsstrategier under Landdistrikts- og Fiskeriudviklingsprogrammet 2007-2013. Herunder at fremkomme med anbefalinger til et eventuelt kommende projektprioriteringsværktøj samt et evalueringværktøj målrettet de lokale udviklingsstrategier. Evalueringen er disponeret med 3 undersøgelsesområder: 'Mobilisering', 'Gennemførelse' samt 'Evaluering'.

Materialet baserer sig på en analytisk gennemgang af de lokale udviklingsstrategier; en spørgeskemaundersøgelse henvendt mod koordinatore og formænd i alle LAG'er og FLAG'er; et ½ dags fokusgruppemøde med deltagelse af et udvalg af koordinatore og formænd, samt en gennemgang af de centralt publicerede og producerede lovgrundlag, vejledninger og oplæg. Desuden har der været afholdt et interview med Netværkscentret, samt et dialogmøde med en repræsentant for det østrigske Netværkscenter. Den færdige evaluering er disponeret i to rapporter: "RAPPORT 1, *Evaluering af LAG-udviklingsstrategierne under Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet 2007-2013. Anbefalinger for perioden 2014-2020*" (CLF Report 33) samt "RAPPORT 2, *Hen mod kommende projektprioriterings- og evalueringværktøjer for de lokale udviklingsstrategier. Opsamling og anbefalinger for perioden 2014-2020*" (CLF Report 34).

Evalueringen viser, at Netværkscentret har haft en stor og krævende opgave i bestræbelsen på at få det formelle og bureaukratiske grundlag samt den lokale foreningsdannelse til at falde på plads. Mobiliseringsindsatsen rettede sig derfor primært mod aktørerne i 1. led; dvs. bestyrelse og koordinatore, så den enkelte LAG og lokale udviklingsstrategi kunne godkendes og erklæres køreklar. Denne mobiliseringsstrategi viste sig på den ene side velvalgt, da foreningsorganiseringen med den åbne adgang til medlemskab af LAG foreningen samt stemmeret på generalforsamlingen må siges at have øget LAG'ernes legitimitet og dermed deres evne til at gennemføre og udmønte de lokale udviklingsstrategier i programperioden 2007-2013. På den anden side viser evalueringen, at der i gennemførelsen af de lokale udviklingsstrategier er behov for at kunne forholde sig mere strategisk til såvel udviklingsstrategiens gennemførelse og målopfyldelse som til prioriteringen af de projekter og aktiviteter, der skal udmønte strategien.

Evalueringen anbefaler derfor at anvende en forandringsteoretisk tilgang, der kan understøtte såvel de strategiske som de læringsbaserede aspekter i arbejdet med at udvikle og målrette indsats samt resultater i regi af den lokale udviklingsstrategi. Evalueringen anbefaler således at implementere interventionslogik/forandringsteori som en fælles metodisk ramme for kommende udviklingsstrategier.

I de konkrete anbefalinger til værktøjer anbefales det at genetablere et godt samarbejde med de lokale aktionsgrupper, så der kan udmøntes en konkret positiv samskabelse med afsæt i LEADER og LEADER baserede principper.

1 Indledning

Rapport 2 er en del af den samlede evaluering af de lokale udviklingsstrategier og skal som sådan læses i sammenhæng med den samlede evaluering. Rapporten er dog opbygget, så den også kan fungere i en selvstændig læsning. Hvor Rapport 1 primært fokuserer på evalueringsaspekterne, tager Rapport 2 fat på at bearbejde og omsætte evalueringsresultaterne til anbefalinger inden for de 2 efterspurgte værktøjer: et projektprioriteringsværktøj samt et opfølgings- og evalueringsværktøj med fokus på de lokale udviklingsstrategier.

Figur 1.1: Fokusområder i Rapport 2



Det skal såvel indledningsvis, som slutteligt, bemærkes, at anbefalingerne er udarbejdet på et tidspunkt, hvor det nationale Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogrammet 2014-2020 endnu ikke er vedtaget, hvor den kommende områdeafgrænsning af de ny lokale aktionsgrupper endnu ikke er foretaget, og hvor heller ikke de kommende lokale udviklingsstrategier foreligger.

Med disse forbehold, for ukendte og endnu ikke fastsatte centrale vilkår og forudsætninger, er de i rapporten givne anbefalinger udarbejdet på baggrund af en evaluering af erfaringerne med arbejdet med de lokale udviklingsstrategier under det netop afsluttede Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogram 2007-2013.

Erfaringerne og viden fra den foregående programperiode vurderes at kunne danne et gyldigt udgangspunkt for denne rapports forberedende anbefalinger til eventuel beslutning og igangsætning af henholdsvis et projektprioriteringsværktøj samt et opfølgings- og evalueringsredskab for arbejdet med den lokale udviklingsstrategi under den kommende programperiode 2014-2020.

2 Projektprioriteringsværktøj

2.1 Baggrund

Første del af Rapport 2 kommer med anbefalinger til et redskab for projektvurdering. Allerede i udkastet til Landdistriktsprogrammet 2014-2020 står der mange steder, at der vil blive udarbejdet et pointsystem til anvendelse for projektvurdering. Samtidig er det en hensigt med evalueringen, at den skal komme med forslag til, hvordan LEADER-metoden kan indarbejdes bedre i udformningen af udviklingsstrategien.

Der er indhentet data vedrørende et redskab for projektvurdering på følgende måder:

- A. Gennem screening/dokumentanalyse af de foreliggende udviklingsstrategiers opstilling af krav eller forventninger til projekter
- B. Gennem et direkte spørgsmål i spørgeskemaet, hvor respondenternes anbefalinger til et projektvurderingsredskab er blevet indhentet
- C. Gennem en seance på fokusgruppemødet, hvor deltagerne blev præsenteret for et mindre oplæg om projektvurderingskriterier, som efterfølgende blev diskuteret.

2.2 Ad A - Udviklingsstrategierne om projektprioritering

Analysen af de foreliggende udviklingsstrategier viser, at LAG'erne allerede i de lokale udviklingsstrategier har opstillet en række kriterier eller krav til de projekter, de ønsker at støtte i perioden. Analysen leder op til en liste med projektvurderingskriterier, hvoraf mange vedrører LEADER-metodens grundelementer (de samlede krav og forventninger til projekterne fra udviklingsstrategierne kan ses i Bilag 3 i Rapport 1). Elementerne, der vægtes er:

- 1. Brug af lokale ressourcer
- 2. Lokal forankring
- 3. Aktiv borgerdeltagelse
- 4. Bottom-up
- 5. Netværk mellem aktører
- 6. Samarbejde
- 7. Fundering
- 8. Dokumentation og finansiering
- 9. Formidling og synlighed
- 10. Udbytte
- 11. At projektet er nyskabende
- 12. At projektet kan fungere som en rollemodel
- 13. At projektet har udviklingsmuligheder.

2.3 Ad B - Spørgeskemaet om projektvurderingskriterier

Spørgeskemaet viser, at der ikke er en udpræget brug af nedskrevne projektvurderingskriterier, når vurderingen af projekter finder sted. Næsten 1/3 af respondenterne angiver, at det 'slet ikke' er en del af projektudvælgelsen. Fritekstangivelserne viser, at nogle synes, det er et nødvendigt redskab og allerede anvender det, mens andre ikke finder det passende/nødvendigt. De konkrete anbefalinger til, hvad et prioriteringsredskab for projekter skal indeholde, går på, at det skal vægte:

1. Projektets bidrag til indfrielse af strategien
2. Projektets idé
3. LEADER elementerne
4. 'Fra og til' effekt
5. Forretningsplan
6. Levedygtighed og fundering samt projektholders kompetence
7. Bidraget til regional kulturel identitet
8. Beskæftigelseseffekt
9. Bløde effekter.

Ud fra spørgeskemaet er det ikke muligt at konkludere på, om respondenterne finder et prioriteringsredskab nødvendigt, eller om de hellere vil undgå det.

2.4 Ad C - Fokusgruppedeltagernes syn på et projektvurderingsredskab

Fokusgruppedeltagerne blev på mødet præsenteret for de ovennævnte resultater fra dokumentanalysen og spørgeskemaets resultater vedrørende projektprioriteringskriterier. De blev desuden præsenteret for to eksempler på projektvurderingskriterier fundet i strategierne for henholdsvis LAG Bornholm og den svenske LAG Astrid Lindgrens Hembygd.

LAG Bornholm skriver i strategien:

"LAG-Bornholm agter at stille krav om, at alle projektholdere er indstillet på at arbejde samarbejds- og netværksorienteret, til gavn for hele øen. I praksis betyder det, at hovedparten af projekterne forventes at være af kollektiv karakter til understøttelse af samarbejde".

"Endelig agter LAG-bestyrelsen at være garant for, at der til stadighed sikres en metodemæssig tilgang i form af bottom-up processer, at der tænkes tværsektorielt, at der arbejdes integreret og tværregionalt, at der arbejdes med innovative metoder og/eller med innovative projekter, samt ikke mindst, at det lokale partnerskab fungerer som et partnerskab til styrkelse af lokale og tværregionale netværk".

LAG Astrid Lindgrens Hembygd opstiller i strategien følgende liste for projektvurderingskriterier:

- *Ungdomsperspektiv skal opfyldes på projektniveau, i det mindste belyses i ansøgningen. Hvordan kan unge inddrages?*
- *Trepartnerskab skal opfyldes på projektniveau, under særlige omstændigheder 2 parter.*
- *Overførbarhed, innovation, netværk skal fremgå af ansøgningen og beskrivelsen af gennemførelsen.*
- *Projektet skal falde inden for indsatsområderne.*
- *Projektets leveevne ud over projektperioden skal beskrives.*
- *Tydelige og målbare indikatorer findes, for eget projekts resultat og mindst én indikator fra LAG strategien.*
- *Det er beskrevet, hvordan projektet bliver evalueret, inkl. en tidsplan.*
- *Hvordan bidrager projektet til bæredygtig udvikling?*
- *Det prioriteres, at projektet deltager i LAG'ens netværkstræf.*
- *Kommuneoverskridende projekter prioriteres.*

På baggrund af disse input blev det i mødeoplægget foreslået, at der blev opbygget et prioriteringsredskab med lokale elementer og nationale elementer. De nationale elementer skulle ifølge forslaget både indeholde administrative/styrende og inspirerende, lærende, kompetenceopbyggende, metodiske elementer – eksempelvis LEADER metoden. De lokale elementer skulle indeholde det lokale islæt - den lokale merværdi ved LAG'erne.

De **lokale elementer** foreslået var:

- Lokalt kendskab
- Erfaring
- Intuition
- Indblik i om der er behov for støtte, og at man ikke laver det samme overalt.

De **nationale elementer** var:

- Strategiindfrielse
- Projektets idé
- LEADER elementerne (nyskabelse, samarbejde, netværk, tværsektorielt)
- Forretningsplan
- Levedygtighed, fundering
- Forventet effekt (beskæftigelse, sammenhold, deltagelse).

2.4.1 Drøftelserne på fokusgruppemødet

Oplægget giver på fokusgruppemødet anledning til en større diskussion af vægtningen mellem de *lokale* og de *nationale* projektvurderingskriterier. Flere af de kriterier, oplægget har kategoriseret som nationale kriterier, bliver i det fremmødte LAG perspektiv regnet for vigtige og centrale *lokalt forankrede* kriterier.

Forretningsplanen kan her fremdrages som eksempel, da de fleste LAG'er påpeger, at de allerede, i forbindelse med udarbejdelse og indlevering af projektansøgninger, anmoder om en forretningsplan, og på bestyrelsesmøderne behandler denne som en central del af projektudvælgelseskriterierne.

Desuden er der enkelte, der tror, at det drejer sig om 2 projektprioriteringsredskaber. Megen af tiden går derfor på at udrede og forklare det fremlagte. Det fremgår dog tydeligt af drøftelserne, at LAG'erne ønsker så bred en selvbestemmelsesret og lokal kompetence som muligt - også når det kommer til projektudvælgelseskriterier, og at de anfægter oplevede forsøg på en styring, der fratager LAG'erne den lokale kompetence og selvledelse. Eksempelvis fremføres det, at: *"Forretningsplanen skal vurderes lokalt"*.

Fokusgruppens reaktioner på det fremlagte er til dels overraskende, da de på mødet fremlagte nationale kriterier jo i vid grad allerede er styret af Landdistriktsprogrammets iboende krav til projektstøtte. Det vil sige, at det i forvejen er rammer og krav, som LAG'erne arbejder under, og som de også i projektudvælgelsesregi har været meget samvittighedsfulde omkring at opfylde i den afsluttede programperiode. Det bliver på mødet flere gange fremhævet, at: *"der blandt LAG'erne er en stor ansvarlighed omkring LAG-midlerne"*.

Uden at forklejne reaktionerne vurderes det derfor, at reaktionerne også skal ses i lyset af en generel manglede tillid til, at LAG'ernes lokale kompetence og selvbestemmelsesret respekteres i forhold til deres egen evne til at administrere, vurdere og prioritere under programmets givne rammer. Det står også tydeligt, at den valgte fremgangsmåde og proces i forbindelse med udarbejdelsen kommer til at spille en afgørende betydning.

Der er på fokusgruppemødet stor interesse for at diskutere projektudvælgelseskriterier, og hvordan disse bør tilvejebringes. Der er ligeledes stor interesse for at diskutere projektprioriteringsmetode. I forslag til Landdistriktsprogram 2014-2020 er det påpeget, at der vil blive anvendt et pointsystem. Pointsystemet finder dog ikke stor genklang blandt de fremmødte LAG'er, der drøfter, hvorvidt der alternativt kan anvendes et afkrydsnings-, et rød/gul/grøn- eller et smiley-system. Endelig bliver det også kommenteret, at: *"det er uhensigtsmæssigt med et pointsystem / prioritering og pointsystem bør være fra gang til gang"*. Der er dog også enkelte, der påpeger et positivt perspektiv: *"Der er en styrke ved pointgivning"*.

Flere LAG'er påpeger, at de allerede i den afsluttede programperiode har anvendt lokalt udarbejdede projektprioriteringsskemaer, og at disse har fungeret godt og konstruktivt i arbejdet med at udvælge og prioritere de indkomne projekter. *"Det er allerede den måde, vi arbejder på"*: siges der.

Evaluators har efterfølgende indhentet eksempler på lokalt udarbejdede projektprioriteringsværktøjer. De er forskellige, men er hver for sig udmærkede og funktionelle prioriteringsskemaer, der da også får positive ord med på vejen af de LAG'er, der anvender dem i deres hverdag.

I en generel opsamling, der fokuserer på en anvendelighedsanalyse af det enkelte prioriteringsskema, kan det opsummeres, at skemaerne måler på vision, indsatsområder, overordnede mål og målsætninger. Nogle steder prioriteres der med en enkel afkrydsning (tjekpunkt), andre steder med angivelse af en score; eks. 1-5 i forhold til udvalgte indikatorer – her skal den endelige score overstige et bestemt antal, for at ansøgningen og dermed projektet kan komme i betragtning. Endelig er der fremsendt et skema, hvor projekterne vurderes i forhold til 25 indikatorer; hver enkelt indikator kan vurderes fra niv.1 til niv. 10 og endvidere vægtes fra 1 til 5. En simpel multiplikation og sammenlægning af tallene giver den samlede score. Den samlede score vurderes med koordinators skriftlige vurdering suppleret med en indstilling/afkrydsning til bestyrelsen: nej / måske / ja.

Hvor skemaerne er anvendelige og fungerer rigtig godt lokalt, kan det i forhold til en forenkling af den centrale sagsbehandling og legitimitetskontrol fremhæves, at det måske vil være en fordel med en ensretning af prioriteringsskemaets opbygning, grafiske udtryk og beregningsmetode. Denne formelle og fysiske ensretning behøver dog ikke at betyde, at et prioriteringsskema ikke samtidig kan have et lokalt forankret indhold og en tæt sammenhæng til den lokale udviklingsstrategi.

Men på trods af gode erfaringer med allerede anvendte lokale redskaber er der på fokusgruppemødet fortsat tilkendegivelser omkring oplevelsen af en generel manglende tro på anvendeligheden af et centralt udarbejdet pointgivningssystem samt til systemet som sådan: *"Pointgivning kan misbruges lokalt og kan det også misbruges fra centralt hold?" / "Vi møder en mur af ukvalificeret kontrol" / "Ministeriet dækker sig ind under EU" / "Ministerielle medarbejdere og arbejdsgange skal kvalificeres, så de understøtter LEADER" / "De skal (...) nok få noget rigtigt ud af det".*

Endelig er der også de mere kvalitative bemærkninger omkring det i forslag til Landdistriktsprogram 2014-2020 foreslåede pointsystem. Her anføres det i flere forskellige versioner, at et pointsystem ikke kan udarbejdes, uden at man tager højde for, hvad det er, der skal prioriteres: *"Man bør se på projektyper, da de vil have indflydelse på pointgivning" / "Pointsystemet dur ikke for alle opgavetyper"*. Desuden påpeges det, at et absolut pointsystem kan være vanskeligt at operere med i praksis, da: *"Pointsystemet er absolut, hvad enten vi har penge eller ej"*. Det anføres, at: *"Prioritering bør ske både i forhold til 1) LEADER metode, og 2) den lokale udviklingsstrategi"*.

I forlængelse af det foreslåede pointsystem fremhæves der på fokusgruppemødet også flere konkrete opmærksomhedspunkter, idet det vurderes, at pointsystemet ikke kan tage højde for at måle og udvælge i forhold til *nyskabelse*, ligesom det vurderes, at pointsystemet vil være problematisk i forhold til eventuelle supplerende ordninger, som eksempelvis Landdistriktpuljen, Byfornyelsesmidlerne og Grøn Vækst: *"... nervøs for at sige ja til et pointsystem. Der vil være problemer med et prioriteringssystem. Nyskabelse er relativ" / "Prioriteringsskema vil give problemer i forhold til V-midler og Grøn Vækst"*.

Endelig forudser flere deltagere på fokusgruppemødet, at det vil blive for stor en opgave at skulle løfte lokalt inden for de gældende administrative rammer, såfremt det vedtages, at det bliver muligt at påklage afgørelser lokalt hos den lokale aktionsgruppe som beskrevet i høringsudkast til Landdistriktsprogram 2014-2020, og som dog blot er et forsøg på at leve op til kriterierne for LAG'erne opstillet af EU (se konklusionen i Rapport 1). Bemærkningerne understreger på den ene side den tidligere fremhævede oplevelse af manglende tillid til, at der vil ske en uddelegering af lokal kompetence og på den anden side en frygt for at skulle håndtere yderligere administration og bureaukratiske processer: *"Bestyrelsens suverænitet er truet – vi forventer mange ønsker om aktindsigt og voksende administration til at håndtere klagebehandling. I realiteten en decentralisering af de ministerielle opgaver" / "Stor risiko for at vi skal håndtere advokater og klagesager lokalt"*.

I forbindelse med drøftelserne omkring det konkrete indhold i et kommende projektprioriteringsværktøj, er der blandt deltagerne også et stort fokus på, at de forskellige LAG'er har forskellige vilkår og muligheder: *"Hvordan sikres forskelligheden i de forskellige lokalområder?"*.

På et forslag fra oplægsholder om, hvorvidt projektprioriteringsredskabet vil kunne udarbejdes lokalt og godkendes centralt – i et godkendelsesforløb parallelt med de lokale udviklingsstrategier - er der lydhørhed. En enkelt udtrykker dog nervøsitet over, om en ændring i projektprioriteringssystemet så også vil medføre, at strategien vil skulle godkendes på ny. Endnu en gang fremhæver fokusgruppedeltagerne betydningen af det lokale fundament og islet: *"LAG'erne skal selv definere og udarbejde prioriteringssystemet lokalt" / "Definition og udførelse skal ligge decentralt – der skal være minimal indflydelse fra ministerier"*. Det bemærkes ligeledes, at: *"indstillingsnotatet på et tidligere tidspunkt har haft indarbejdet fokus på prioriteringer, men at disse fokusområder igen blev fjernet af ministeriet"*.

2.5 Konklusion og anbefalinger til et projektprioriteringsværktøj

2.5.1 Vurdering og konklusion

Rigtig mange udsagn på fokusgruppemødet handler ikke om prioriteringsredskabet, men om frustrationer der optager LAG'erne, og som de gerne vil kommunikere. Det skal dog understreges, at der parallelt med frustrationerne også opleves en stor vilje til samarbejde. Der kommer derfor på selve fokusgruppemødet ikke konkrete, konstruktive anbefalinger til, hvad et prioriteringsskema bør indeholde - derimod bliver programpunktet afsat for en lang række opmærksomhedspunkter og bekymringer for, hvad et prioriteringsværktøj kan medføre. Da flere LAG'er selv lokalt har udarbejdet og anvender prioriteringsskemaer, var bekymringerne ikke så meget rettet mod et prioriteringsskema i

sig selv, men snarere mod, hvorvidt skemaet skulle udarbejdes centralt og være ens for alle lokale aktionsgrupper.

Set i lyset af, at LAG'erne generelt og gennemgående udtrykker oplevelsen af frustration og i det hele taget en svækket tillid til ministerierne – til NE for en utilfredsstillende sagsbehandling og til MBBL for ikke med gennemslagskraft at kunne advokere LAG'erne og løfte rollen som mediator og 'in between', vurderes det, at en kommende konkret indsats bør være lydhør og inkluderende. Der skal genskabes et tillidsniveau, hvor LAG'erne ikke hele tiden 'ser sig over skulderen' og tror at 'ulven kommer'. Det bliver en essentiel opgave for såvel NE som for MBBL, men det vurderes nødvendigt, hvis den kommende programperiode skal udmønte det fulde potentiale, og de frivillige stadig skal have lyst til at påtage sig ansvaret og løse opgaverne. De frivillige er netop frivillige og ikke ansatte, og der bør i regi af MBBL/NE udvikles en frivillighedspolitik baseret på LEADER, hvor ansvaret og kompetencen placeres hos de frivillige. Endelig skal det tilføjes, at håndteringen af frivillige og uddelegeringen af opgaver til frivillige er en stor opgave, der kræver mange ressourcer og hænder i de centrale led. Slutteligt kan det opsummeres, at LAG'ernes nuværende oplevelse af, at *tillid er godt, men kontrol er bedre*, bør udskiftes med en oplevelse af *tillid og uddelegering af kompetence til de lokale bestyrelser*.

2.5.2 anbefalinger

Anbefalinger omkring udarbejdelse af et kommende projektprioriteringsskema med fokus på den lokale projektduvælgelse kan sammenfattes i 10 punkter:

1. Der skal arbejdes **inkluderende** og sammen med LAG'erne i tilvejebringelsen af et projektprioriteringsskema
2. Der bør forud for skemaets udarbejdelse etableres en fælles forståelse af, **hvad projektprioriteringsskemaet skal anvendes til**
3. Der bør forud for skemaets udarbejdelse etableres en fælles forståelse af, **hvad projektprioriteringsskemaet skal måle på**
4. Det vil være en fordel med en **ensretning af prioriteringsskemaets anvendelse af termer, opbygning, grafisk udtryk og beregningsmetode**
5. Det bør overvejes, hvorvidt **begrebet pointsystem** også kan tolkes som et system, der ikke benytter sig af numeriske værdier
6. Projektprioriteringsskemaet skal være **elektronisk, let anvendeligt og gennemsigtigt** for såvel ansøgere som for administrationen
7. Projektprioriteringsskemaet skal kunne fungere som en **intern kvalitetssikring** i gennemførelsen af den lokale udviklingsstrategi
8. Projektprioriteringsskemaerne skal **udarbejdes parallelt med den lokale udviklingsstrategi** og godkendes parallelt hermed
9. Der skal for alle projektprioriteringsskemaer være en række fælles og gennemgående prioriteringskriterier **baseret på LEADER**
10. Der skal for alle projektprioriteringsskemaer være lokalt formulerede og lokalt forankrede prioriteringskriterier **baseret på DEN LOKALE UDVIKLINGSSTRATEGI**.

3 Opfølgnings- og evalueringsværktøj

3.1 Baggrund

Den anden del af Rapport 2 vedrører anbefalinger til et kommende evalueringsværktøj målrettet evaluering af de lokale udviklingsstrategier. Det er ønsket, at værktøjet skal kunne anvendes både som et selvevalueringsværktøj til årlig intern opfølgning og som grundlag for udefrakommende evalueringer/revisioner samt til at kunne få en dækkende afrapportering af den lokale udviklingsstrategis rækkevidde og opfyldelse fra mål over aktiviteter til opnåede effekter.

For at sikre anbefalinger, der har ejerskab og evidens i dét LAG system, som i fremtiden vil skulle benytte sig af evalueringsværktøjet, er der foretaget 3 overordnede undersøgelser:

- A. Der er i forbindelse med de udsendte spørgeskemaer blevet stillet spørgsmål rettet mod LAG'ernes eventuelle *behov for evaluering* af udviklingsstrategien, samt grunden hertil. Derudover er der blevet spurgt ind til, *hvordan* den lokale udviklingsstrategi løbende er blevet evalueret, samt i hvilken grad det vurderes, at der i fremtiden er *behov* for et lettilgængeligt evalueringsværktøj. Endelig er der spurgt om LAG'ernes *vigtigste anbefalinger* til et kommende evalueringsværktøj.
- B. På fokusgruppemødet blev et modelkompleks bestående af 3 sammenhængende baggrundsmodeller for et eventuelt fremtidigt evalueringsværktøj fremlagt, diskuteret og bedømt såvel kvalitativt som kvantitativt. (*Interventionsmodellen, indikatormodellen og grafisk scorecard*)
- C. På samme fokusgruppemøde blev de deltagende LAG'er (koordinatorer og formænd) bedt om at opliste de vigtigste målepunkter, der i LAG perspektiv kan danne grundlag for et kommende evalueringsværktøj.

3.2 Ad A – Spørgeskemaerne om evalueringsværktøj

I forbindelse med spørgeskemaerne har ca. 1/3 af respondenterne svaret, at der i programperioden har været behov for en ændring af udviklingsstrategien. De primære årsager er dels et *øget fokus på kvantificering* samt et *øget fokus på projektudvælgelseskriterier*, hvorimod de foretagne ændringer kun i *nogen grad* har været forårsaget af juridiske og administrative forhold. Data er fremlagt og gennemgået i Rapport 1 / Kapitel 9.

På spørgsmålet om, hvorvidt 'der er behov for et lettilgængeligt opfølgnings- og evalueringsværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet' har 29 % svaret 'i meget høj grad' og 39 % har svaret 'i høj grad'. Endelig svarer 18 % 'i nogen grad'. Dvs. at omkring 80 % af respondenterne må formodes at

have et overvejende positivt syn på tilvejebringelsen af et lettilgængeligt evalueringsredsskab.

Endelig er der i spørgeskemaet spurgt nærmere ind til, hvilke anbefalinger respondenterne måtte have til et eventuelt kommende evalueringsværktøj for den lokale udviklingsstrategi. Der er i fritekstsvarerne såvel udtryk for en positiv holdning, som for en bekymret holdning i forhold til omstændighederne omkring et eventuelt evalueringsværktøj.

3.2.1 Overvejende positive fremadrettede svar/ anbefalinger til et evalueringsværktøj

(Nedenstående er citater fra spørgeskemaernes fritekstsvar)

1. Evalueringsværktøj, der formår at indfange LEADER metoden og det specielle som LAG/FLAG-arbejdet kan bidrage med. Og at dette værktøj er tilgængeligt fra programstart, således at udviklingsstrategiarbejdet kan foregå i lyset heraf. Det er vigtigt at kende evalueringskriterierne på dette tidlige tidspunkt (altså allerede ved opstart på strategiprocessen)
2. Koordinator skal inddrages og afprøve inden materialet udformes endeligt.
3. Det er vigtigt, at den centrale del udelukkende forholder sig til mere overordnede generelle forhold, men at LAG'erne fokuserer mere på opfølgning, støtte og evaluering. Dette vil kræve en kompetenceopbygning af sekretariaterne, og det gælder centralt og lokalt.
4. Det er meget vigtigt, at man ikke ændrer på tolkninger, vejledninger og regler undervejs, således at en type projekter, der f.eks. kunne få tilskud i begyndelsen af programperioden, nu pludselig ikke længere kan få tilskud. Sagsbehandlingstiden er et problem, særlig i forbindelse med budgetændringer og mellemfinansiering. Jeg tror, at det er vigtigt, at man hele tiden holder sig for øje, at dette program er bottom-up, det skal være de lokale initiativer og styrker, der tages udgangspunkt i, - ikke hvad man på nationalt eller regionalt niveau mener, der skal være den rigtige udvikling – LAG-ordningen har været den eneste chance, man har haft til at skabe udvikling i de danske landdistrikter.
5. Værktøjet skal udarbejdes i samarbejde med LAG-koordinatorerne. Værktøjet skal være ”gennemsyret” af LEADER-principperne.
6. Afrapporteringsmaterialer skal være i overensstemmelse med de krav, der stilles. Og ikke med som bilag 2, som slet ikke er muligt at bruge. Ændringer i ansøgnings- og afrapporteringsmateriale i én og samme periode skal ikke forekomme. Vejledning, skriftligt materiale, samt uddannelse af koordinatore / bestyrelse skal hænge sammen i hele perio-

- den. Uholdbart med opdeling af ordningen (NE & MBBL) Samarbejde og kommunikation kan der ikke være for meget af.
7. Der skal evalueres på det afsluttede og ikke det ansøgte. Vigtigt, at der ikke kun evalueres på målbare indikatorer. Kvalitative udsagn bør også vægtes: ”Vi har fået en smukkere gade / by”.
 8. Det har vi beskrevet udførligt i et referat fra et FLAG-koordinatormøde 8/10 2014 (*der menes givetvis 2013*). Det er sendt til bl. a. (.....) i MBBL og kan hentes der eller hos os.
 9. Det kunne være godt, hvis der bliver lagt en automatik ind i næste programperiode, så LAG’erne min. hvert år laver en brush-up af strategien og målindfrielsen af de i strategien nævnte mål. Og at det bliver tilladt / opfordret til, at LAG’erne løbende reviderer deres strategi, så den passer til virkeligheden - hele perioden igennem.
 10. At det er smidigt, pædagogisk og opleves som relevant.
 11. Værktøjet bør også rumme de ”bløde” effekter – og ikke kun tal! Mange af vores projekter har skabt sociale effekter, der ikke har kunnet måles i det nuværende program.
 12. Generelt simpelt. Al ansøgning skal ske digitalt, således at der er styring af data, og ligeledes at der nemt kan trækkes oplysninger til opfølgning og evaluering samt sagsbehandling for både ministeriet og LAG.
 13. Ansøgningsproceduren skal ændres til at være mere brugervenlig. Ansøgningsskemaer skal være digitale, så fejl minimeres. En bedre vejledning og kurser for koordinatore, bestyrelseskurser omkring LAG og ministeriet. Tilbudskrav bør være på 50.000. Del udbetalinger ved projektstart, (*og nedsæt*) sagsbehandlingstiden på 1 md. Udarbejdelse af skema ved projektindstilling. Evaluering af projekter, antal nye arbejdspladser, omsætning, fremgang, nedbringelse af forurening, reduceret ressourceforbrug, ansættelse af lærlinge. Fremme nye bosættelser. (Det er et problem for ansøger og LAG’en, når man skal opgøre antallet af nye arbejdspladser, hvordan udregner man effekten? (*besvaret under næstfølgende spørgsmål i spørgeskemaet*))
 14. Keep it simple!
 15. Kig her og få rigtig gode ideer! Der er alt for mange gode ideer i udviklingssammenhæng at hente fra udviklingsarbejdet i NGO sammenhæng, f. eks. denne:
http://www.fasid.or.jp/files/e_publication/impact_evaluation.pdf
 16. Gerne suppleret med subjektive beskrivelser.
 17. En EDB skabelon, der både styrer økonomien, dvs. tilsagnsbeløb og ministeriets udbetalinger samt indeholder rubrikker, så man løbende kan følge, om der er styr på økonomien og opfyldelsens af udviklingsstrategien.

18. Mindre bureaukrati og færre sider papir. Kortere sagsbehandlingstider. Flere, bedre og hyppigere møder/kurser for koordinatore. Et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj hilses velkomment. Samtidigt bør det være muligt at få udtræk fra NE's sagsbehandling, der jo i forvejen får alle slutrapporter ind sammen med udbetalingsanmodningerne. En gensidig elektronisk løsning vil være hensigtsmæssig.
19. At evalueringsværktøjet er ukompliceret, og at det svarer til det indhold, som er indført i udviklingsstrategien. Det er vigtigt, at der fortsat bliver mulighed for at lave en lokal forankring. Strømlinetheden og den nationale målbarhed må ikke ske på bekostning af dette.
20. Fleksibilitet, enkelthed, væk med nulfejlskultur.
21. Det vil være hensigtsmæssigt at udarbejde et styringsredskab, som holder regnskab med målsætningerne i udviklingsstrategien. Det kan jeg som koordinator bruge som fast punkt på bestyrelsesmøderne og på den måde stimulere bestyrelsesmedlemmernes fokus på udviklingsstrategien, og samtidig kan vi holde øje med fremdriften og herudfra justere vores indsats.
22. Hav rammerne på plads fra starten, så der ikke indskrives urealistiske mål i udviklingsstrategien. Mellemkommuner har haft svært ved at skabe direkte arbejdspladser, så der bliver for meget med at skrive sig frem til afledte effekter. Sammenhæng til byfornyelse forstod ingen fra starten... Det har været rigtig fint med de projekter, der har kunnet hente støtte "uden om rammerne", men systemerne skal spille bedre sammen. Når byfornyelse er 4-5 årig, er det jo problematisk, at LAG projekter, der skal medfinansiere er toårige. Det er forkert at tro, at man kan kvantificere attraktive levevilkår. Det, der giver mening for nogen, er ikke vigtigt for andre. Sørg for at det er gennemskuelige kriterier. Hvad er f.eks. en aktivitet? Er det en legeplads (1) eller alle legeredskaberne (7).
23. Det skal gøres mere brugervenligt.
24. Det er vigtigt, at vi kan måle og veje på et objektivt og nøjagtigt niveau. Vi skal naturligvis kunne dokumentere fakta. Det er dog også vigtigt, at der findes en måde at afrapportere de lidt mere bløde effekter af et projekt (hvordan måler man bedre levevilkår i et område?). Der bør være plads til en subjektiv vurdering af projekterne – arbejdspladser og tilflyttere er vigtige, men virksomheder og tilflyttere kommer kun til (og bliver i) områder, hvor det er godt at være, og hvor tingene fungerer, derfor er kvaliteten i lokalområderne også vigtig. (Sammenhængskraft og tillid er helt basale elementer i hele vores samfundsstruktur).
25. Det er et stort spørgsmål. I sidste ende handler det om LAG'ernes evne til at formulere en retning i den kommende udviklingsstrategi. Målsætningerne var tilbage i 2007 måske gode nok, men indsatsområderne var for brede. Det handler således om, at vi allerede i udformningen af ud-

viklingsstrategien tør fokusere og ikke skyde for meget med spredelhag. Problemstillingen her er måske også, at 6 år er lang tid. I 2007 startede LAG'erne op på toppen af en økonomisk bølge og få år senere kollapsede arbejdsmarkedet... Den vigtigste anbefaling er måske derfor løbende et større krav til en indholdsmæssig vurdering/ evaluering af udviklingsstrategien.

26. Enkelt og forståeligt.
27. At de skal kunne sammenkobles med elektronisk sagsbehandling af ansøgninger og økonomioverblik, således at vi har et samlet sted at hente informationer via LAG. Når en ansøgning/projekt er godkendt inden for et givet emne / indsatsområde kunne dette blive samlet i et skema eller afrapporteringssystem.
28. Bedre sagsbehandling og hurtigere betaling af de tildelte midler.
29. Skab et fælles, nemt tilgængeligt og forståeligt evalueringsværktøj. Sørg for at kompetencer til disse bliver spredt blandt koordinatorene. Vær parat til at tilpasse evalueringsværktøjerne løbende. Vær bevidst om LEADER metodens grundbegreber i forhold til evalueringskrav. Vær forsigtig med blot at kræve jobs og økonomisk vækst. Når der alligevel sættes fokus på jobskabelse og vækst – så forsøg at skabe nogle værktøjer, der er nemme at gå til for den enkelte projektdeltager / projektholder. Implementer netværksopbyggende og samarbejdsskabende effekter. Forsøg på en opbyggende vis at få fremhævet projektholders overvejelser / initiativer i forhold til innovation og fornyelse (uden at det bliver en stopklods, men mere som noget, man reflekterer over og dermed inspireres af) MEGET mere fokus på erfaringsoverførsel og videnuddeling: Det gælder mellem LAG'er, såvel som mellem projektholdere.
30. Det vil være vigtigt at fastholde et ensartet ansøgningsskema i hele programperioden. Hvis dette ikke er muligt, skal der gives meget klare meldinger om ændringer og tidspunkt for ikrafttræden. Samtidig kunne man fra periodens begyndelse arbejde med et evalueringsskema, som var kendt af alle, og som der kunne tages højde for i forløbet, så man i hele forløbet havde for øje, hvilke spørgsmål, der skulle svares på til sidst.
31. At disse er udarbejdet fra starten.
32. Lokal (t) ansvar (hos) bestyrelse.
33. Evalueringsværktøjerne skal fokusere på lokale udviklingsstrategier og være fleksible i forhold til disse.
34. Lav en simpel detailplan med elementer, der som minimum SKAL opfyldes: Lad de lokale LAG'er justere udviklingsplanen inden for de givne muligheder. Lad være med at kræve helt nye udviklingsplaner fra bunden igen. Beskriv hvordan udviklingsplanen kan blive omdrejnings-

punktet, så alle kan opfylde forpligtigelserne, også selvom der skal ske justeringer.

35. Det skal være i ”øjnehøjde” og målrettet ildsjæle.
36. Enkelthed og relevans.
37. Det kunne være fint med et værktøj, hvor man kan taste sine målsætninger og så løbende indtaste forventninger til opfyldelse pr. projekt og dermed en løbende opsummering, der siden kan følges op med de realiserede effekter. Meget enkelt databaseværktøj.
38. Sagsbehandlingstiden og fastholde de givne tilsagn.
39. Jeg har ikke umiddelbart et bud herpå, men måske et værktøj, som kan hjælpe såvel bestyrelse / koordinator som projektholder og forbedre kommunikationen her imellem.
40. Sund fornuft og klare retningslinjer.
41. Det vigtige er, at værktøjet bliver enkelt at bruge – mere tillid og mindre mistro.

3.2.2 Overvejende bekymringssvar/ anbefalinger til et evalueringsværktøj

(Nedenstående er citater fra spørgeskemaernes fritekstsvare)

1. En standardskabelon, der kan passes ned over alle LAG’er kan ikke laves!!! Indse nu, at LAG’erne er forskellige (det ligger jo i hele formålet med LAG arbejdet) og derfor kan man ikke lave et redskab, der passer på alle.
2. De skemaer og værktøjer vi hidtil har oplevet fra ministeriets side, har virket tunge, vanskelige at benytte med en negativ oplevelse som resultat. Mere bredde og ikke kun stringente muligheder for besvarelse. Man kan ikke altid forlange, at der skal være ansat et antal personer allerede i forbindelse med et projekts afslutning. Endnu vanskeligere bliver det med på kort tid at kunne registrere afledt job. Det vil være en fordel at give igangsætningen tid til udvikling, så man bør følge op efter 1-2 års forløb, hvor effekterne kan ses.
3. Både bestyrelsen og koordinator (og tillad mig at sige alle bestyrelser og koordinators) er berørt af de seneste års problemer med NE’s legitimitetskontrol, som har skabt frustrationer og flyttet fokus fra den proaktive indsats over på det administrative arbejde med at forsvare legitimiteten i indsendte og af LAG’en godkendte ansøgninger, og forsvare de lange sagsbehandlingstider. Anbefalingen i første omgang er derfor, at sikre et helt andet flow i sagsbehandlingen i NE, rammevilkår for håndteringen af LAG’ens arbejde, der er til at leve med for de frivillige og ulønnede kræfter, og som gerne må bygge på en løbende dialog, hvor også LAG’erne får mulighed for at sætte et fingeraftryk. Ellers er

jeg bange for, at vi mange steder vil komme til at savne de, der ville have kunnet bidrage med de ønskede anbefalinger til et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj.

4. Hvis ikke der sker et bedre samarbejde mellem de to ministerier, så bliver det hele svært. Ifm. enkelte møder med andre LAG'er og ministerier i andre lande ifm. internationale LAG event, sidder man med en fornemmelse af selvpålagte plager i DK. Kan kun ske ved fælles dialog mellem de to ministerier og et antal LAG'er, der deler erfaringer. Burde være en naturlig proces her ved programmets afslutning.
5. Pyh. Vigtigt er det i hvert fald, at den stigende og ret ensidige fokus på jobskabelse i slutningen af programmet ikke tager overhånd og bliver det eneste saliggørende ift. både det tilbageskuende evalueringsarbejde og det fremadrettede arbejde i forhold til udpegning af nye LAG'er og strategier. Der er i værksat SÅ mange gode lokale livskvalitets- / bopælningsfremmeprojekter, som desværre ofte bliver nærmest latterliggjort i medierne og fra ministeriet. Med de relativt begrænsede midler, LAG har haft (og får?) til rådighed for projektstøtte i et forholdsvis stort geografisk område, er det useriøst at forvente sig, at der skal skabes i hundredevis af arbejdspladser i de danske landdistrikter. LAG'ernes midler er meget bedre til at skabe lokale aktiviteter i foreningslivet og samle folk om gode oplevelser og nye anlæg og skabe nye lokale traditioner og kulturer. Der må være andre støtteordninger, der mere effektivt kan støtte erhvervsudvikling i landdistrikterne.
6. Jeg tror, I ser helt forkert. Den måde, tingene har kørt på i de sidste par år, er ved at dræbe hele bottom-up tanken / arbejdet. Ingen ildsjæle i en forening kan klare de lange ekspeditionstider, udlæg af midler, gentagne gange at blive afkrævet yderligere dokumentation i nogle gange op til et år. Processen er simpelthen blevet for kontrollerende og bureaukratisk. I LAG (...) har vi flere projektholdere, der har opgivet deres projekter pga. procestiden (...). Det er her, der skal sættes ind. Der skal forenklinger til. Troen på (...) borgeren skal tilbage. Lav bagatelgrænser for tilbudsgivning. Udbetal pengene og lav efterfølgende en kontrol i de mindre foreningssager. Lav minimumsbeløb for erhvervsansøgninger på grund af processen og de mange omkostninger og skattebetalingen. Eks. min, støtte 250.000,- Det var ikke det, de ville høre, men det er det, der fylder noget. Enten skal LAG'en sende et spørgeskema til projektholder et år efter udbetaling af penge, eller direkte fra direktoratet, hvor projektholder skal beskrive (evt. dokumentere, hvis der er arbejdspladser) effekten af projektet. En effekt, straks et projekt er færdigt, er jo svært at dokumentere. Det bliver nemt "en sang fra de varme lande".

7. Har ikke umiddelbart noget bud på et sådant værktøj. Tillid fra ministeriets side om, at LAG'en overholder reglerne og kun indstiller de projekter til tilskud, der er inden for udviklingsstrategien. Mistillid og smålighed skaber frustrationer og modstand.
8. LAG (...) dækker et relativt begrænset geografisk og befolkningsmæssigt område, hvor der er netværk på kryds og tværs. Derfor kunne vi godt ønske os, at den centrale tillid til de indstillede projekter måske var lidt større. Når bestyrelsen indstiller projekter, er de nøje vurderet og ofte gennemarbejdet sammen med projektholder. Det kunne være ønskeligt med en kortere sagsbehandlingstid centralt. Udviklingsstrategien skal dække en 7-årig periode. Derfor kan det være svært at angive nøjagtige kvantitative målsætninger, og det ville være ønskeligt at målsætningerne i højere grad blev kvalitative.
9. LAG (...) ønsker sig en større central tillid til de indstillede projekter. Det kunne ligeledes være ønskeligt med en kortere sagsbehandlingstid.
10. Det kan jeg (...) ikke tænke på lige nu. Men møder mellem LAG'erne og ministeriet, med fokus på udvikling frem for administration, ville da være en begyndelse...

3.2.3 Resume af spørgeskemaernes anbefalinger omkring opfølgnings- og evalueringsværktøj

Spørgeskemaets besvarelser med fokus på et eventuelt kommende opfølgnings- og evalueringsværktøj er samlet i nedenstående Figur 3.1, der kan læses som en sammenskrivning af LAG'ernes anbefalinger til et første overordnet bud på en drejebog for et kommende opfølgnings- og evalueringsværktøj.

Derudover er der i besvarelserne gentagne gange fremhævet to gennemgående forudsætninger, der skal opfyldes forud for en succesfuld udarbejdelse og anvendelse af et kommende opfølgnings- og evalueringsredskab. Den ene forudsætning er *tillid*, og den anden er *lokal forankring*.

Tillid nævnes ofte i forbindelse med oplevelsen af en gennem programperioden opbygget mistillid, der går begge veje; henholdsvis som LAG'ernes oplevelse af systemets manglende tillid til LAG'erne; som fremført i følgende besvarelser:

- *"Tillid fra ministeriets side om, at LAG'en overholder reglerne og kun indstiller de projekter til tilskud, der er inden for udviklingsstrategien."*
- *"Derfor kunne vi godt ønske os, at den centrale tillid til de indstillede projekter, måske var lidt større."*
- *"En større central tillid til de indstillede projekter."*

Men også som en mere generel og gennem den samlede programperiode opbygget svækket tillid fra LAG'erne rettet mod systemet. Denne svækkede tillid fremgår ikke klart af spørgeskemaernes besvarelser, men blev tydelig på fokusgruppemødet og fremgår af følgende afsnit B.

Figuren nedenfor, der skal visualisere et første bud på LAG'ernes anbefalinger for en drejebog for et kommende opfølgings- og evalueringværktøj, forsynes derfor med en base LOKAL FORANKRING og TILLID. Basen skal understrege LAG'ernes fremførte ønsker og understregning af vigtigheden af "*tillid til den lokale forankring*" og af "*tillid i den lokale forankring*" som to centrale fundamenter og forudsætninger for funktionsdueligheden af et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringværktøj.

Figur 3.1: Spørgeskemaets anbefalinger til et evalueringværktøj,



3.3 Ad B – Fokusgruppemøde om evalueringværktøj

Fokusgruppemødets arbejde med et kommende opfølgings- og evalueringværktøj er struktureret i tre dagsordenspunkter:

1. Oplæg med mulig skitsemodel/modelkompleks for et kommende evalueringværktøj
2. Drøftelse og diskussion af de fremlagte modeller
3. Gruppearbejde med fokus på forslag til målepunkter anbefalet af LAG'erne.

3.3.1 Oplæg med mulig skitsemodel for et kommende evalueringsværktøj

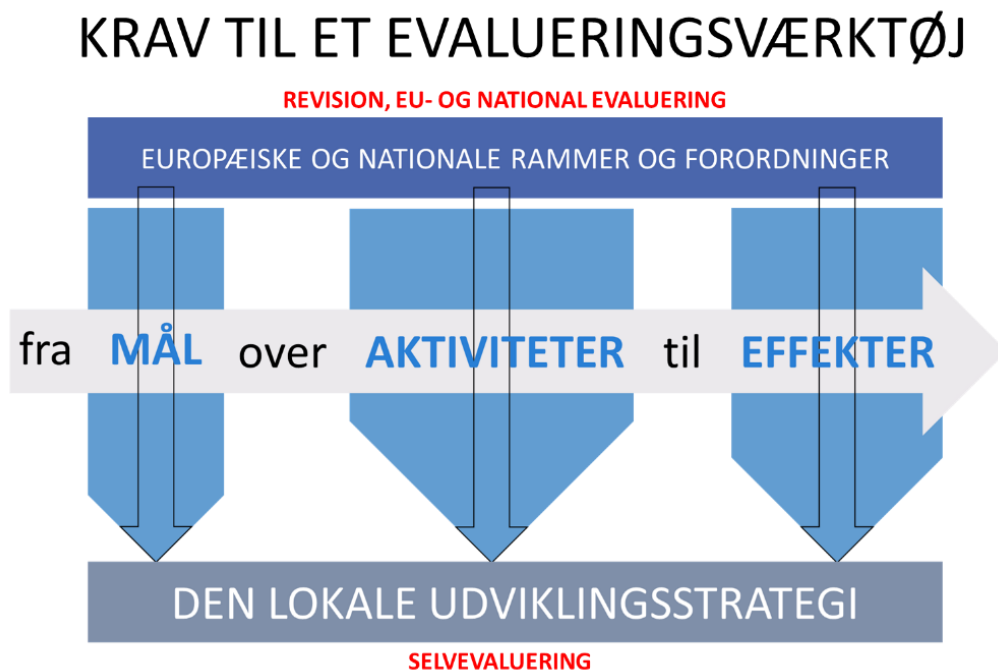
Spørgeskemaernes besvarelser demonstrerer, at der også blandt LAG'erne anerkendes et behov og et ønske om et kommende opfølgnings- og evalueringsværktøj, hvilket er samlet i Figur 3.2:

Figur 3.2: Spørgeskemaets konklusioner om evaluering



Foruden LAG'ernes egne ønsker til værktøjet, som et redskab til selvevaluering, skal værktøjet også kunne rumme at evaluere udviklingsstrategiens gennemførelse 'fra mål over aktiviteter til effekter' i et europæisk og nationalt perspektiv, illustreret i Figur 3.3:

Figur 3.3 Krav til et evalueringsværktøj



På fokusgruppemødet fremlægges et modelkompleks med 3 sammenhængende modeller, som forslag til at danne baggrund for et kommende dansk opfølgings- og evalueringsværktøj. De 3 modeller: *INTERVENTIONSMODELLEN*, *INDIKATORMODELLEN* og *GRAFISK SCORECARD* gennemgås efterfølgende.

3.3.2 Interventionsmodellen

Figur 3.4: Interventionsmodel



Interventionsmodellen i Figur 3.4 baserer sig på gængs interventionslogik / forandringsteori, og er en modificering med inspiration fra ”Værktøj til oplevelsesøkonomisk effektivvurdering” (Manto, ApEx, INVIO. 2011, Ålborg Universitetsforlag). Modellen er et værktøj til logisk kortlægning af årsagssammenhænge mellem *input*, *output* og *effekter*. Den er bygget op omkring **5 måleområder** (ressourcer, aktiviteter, resultater, brugerrettede effekter og samfundsmæssige effekter) og udgør evalueringsværktøjets **bagvedliggende rationale** eller skelet. Under hvert måleområde kan der arbejdes med at formulere lige præcis de målepunkter, der ønskes, at et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringsværktøj skal måle på.

3.3.3 Indikatormodellen

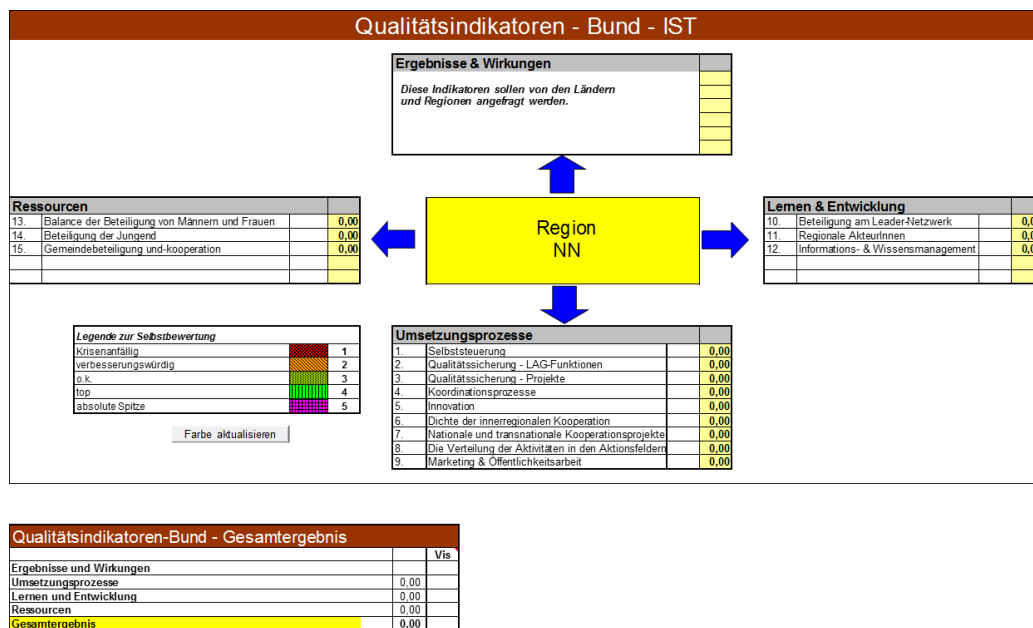
Indikatormodellen er hentet med inspiration i et østrigsk udviklet styrings- og kvalitetssikringsværktøj for LAG’er (*”Indikatorenset für Leader 2007 – 2013 zur Steuerung und Qualitätssicherung, version 1.1”*. Leo Baumfeld, Luis Fildschuster. 2007. Lebensministerium.at). Værktøjet har været i anvendelse i programperioden 2007-2013.

Værktøjets bagvedliggende rationale ligger tæt op ad den tidligere beskrevne indikatormodel og består af 4 overordnede måleområder (Umsetzungsprozesse, Lernen und Entwicklung, Ressourcen og Ergebnisse und Wirkungen). Måle-

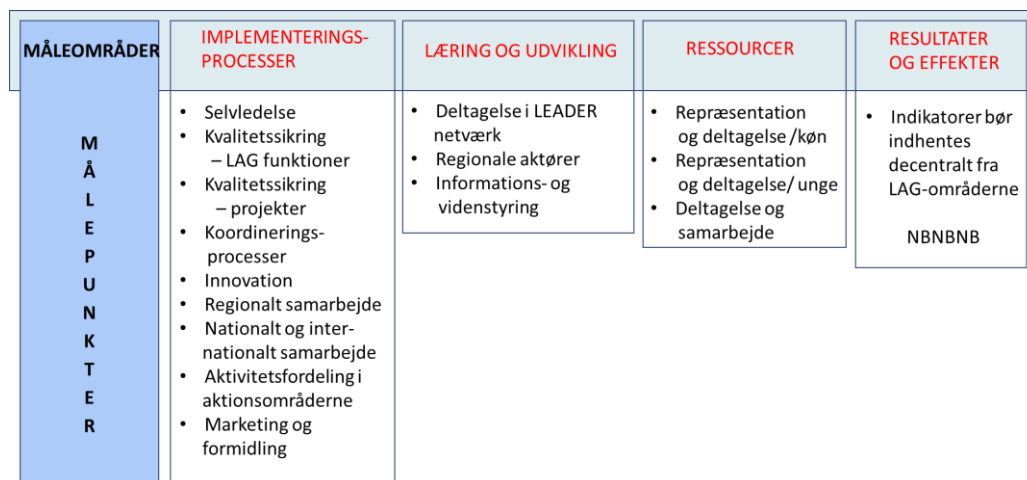
områderne er underbygget af 15 målepunkter fordelt under hvert af de 4 måleområder.

Den originale østrigske indikatormodel ses i Figur 3.5. Den suppleres med en dansk oversættelse i en modificeret grafisk opsætning i Figur 3.6, der tilnærmer sig interventionsmodellen og demonstrerer dermed modelkompleksets interne slægtsskab.

Figur 3.5: Den østrigske indikatormodel - resultatskema



Figur 3.6 Oversættelse af måleområder og målepunkter i den østrigske indikatormodel



Indikatormodellens **konkrete brugerflade** er udformet som **en række spørgsmål**, der er opbygget, så spørgsmålene afspejler en udviklingskurve fra en utilfredsstillende ”Krisen anfällig”/KRITISK til en fuldbyrdet ”absolute Spitze”/SÆRKLASSE **opfyldelse af målepunktet**.

I Figur 3.7 ses det, hvorledes der i den østrigske indikatormodel stilles spørgsmål i en sammenhængende udviklingskurve i forbindelse med modellens 3 første målepunkter; (selvledelse, kvalitetssikring / LAG-funktioner, kvalitetssikring / projekter) under måleområdet ”Implementeringsprocesser”.

For hvert målepunkt er der således 5 svarmuligheder, der udgør en potentiel udviklingskurve: fra afkrydsning i besvarelsen ”krisen anfällig”, til afkrydsning i besvarelsen ”absolut Spitze” for LAG’ens optimale udmøntning af målepunktet. Afkrydsningen omregnes til point og giver i det tilhørende resultatskema (Figur 3.5) et billede af, på hvilke områder den enkelte LAG henholdsvis har sine styrker og sine udfordringer.

I Figur 3.8 ses et oversat eksempel fra *Målepunktet: Innovation* under *Måleområdet: Implementeringsprocesser*. Det bør bemærkes, at målepunkterne udgøres af **såvel kvalitative som kvantitative spørgsmål**.

Figur 3.8: Eksempel på brugerflade - oversættelse af et målepunkt fra den østrigske indikatormodel

EKSEMPEL PÅ DEN KONKRETE BRUGERFLADE				
KRITISK	FORBEDRINGSEGNET	OK	I TOP	SÆRKLASSE
LAG'en kopierer og anvender velkendte innovations-modeller og projekter	LAG'en kopierer og anvender velkendte innovations-modeller og projekter • kombinerer dem på ny	LAG'en kopierer og anvender velkendte innovations-modeller og projekter • kombinerer dem på ny • og videre-udvikler	LAG'en er et foregangs-eksempel på anvendt innovation og indsatsen er regionalt set best-practice på området	LAG'en er et foregangs-eksempel på anvendt innovation og indsatsen er på Internationalt plan best-practice på området
POINT 1	2	3	4	5
EKSEMPEL: MÅLEOMRÅDE Implementeringsprocesser MÅLEPUNKT Innovation				

Figur 3.7: Eksempel på brugerflade og spørgsmål fra den østrigske indikatormodel

Umsetzungsprozesse

1. Selbststeuerung					0	0
1	2	3	4	5		
Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können.	Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können UND es dient zur rechtzeitigen Bearbeitung von Projektanträgen.	Die LAG (bzw. Regionalkooperation) hat als Steuerungssystem in der Region eine wichtige Aufgabe zur regionalen Integration vieler sozialer und wirtschaftlicher Aktivitäten und Dynamiken	Die LAG (bzw. Regionalkooperation) ist die Drehscheibe für regionale Entwicklung. Neben dem Leader-Programm werden weitere Programme durch die LAG-Körperschaften gesteuert.	Die LAG (bzw. Regionalkooperation) ist auch ohne das Leader-Programm eine fixe Größe in der Region. Sie wird als unverzichtbare Steuerungsgröße unabhängig vom Leaderprogramm in der Region gesehen.		
2. Qualitätssicherung - LAG-Funktionen					0	0
1	2	3	4	5		
Qualitätssicherung ist fallweise ein Thema im LAG-Management. Die Verantwortung für Q-Sicherung ist in der Organisation verortet. QM-Instrumente werden nicht angewendet. Es gibt ein vages Verfahren zur Projekteinreichung.	Qualitätssicherung ist ein Thema, mit dem sich LAG-Management und Steuerungsgruppe/Vorstand fallweise auseinandersetzen. Die Verantwortung für Q-Sicherung ist in der Organisation verortet. Ansatzweise werden auch professionelle Instrumente für die Qualitätssicherung verwendet. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung mit Projektbeschreibungsvorlagen. Dieses Verfahren wird häufig angewendet.	Die Qualität wird durch die Anwendung professioneller Instrumente gesichert. Die Verantwortung für die Q-Sicherung liegt nicht nur beim Leadermanagement auch die Steuerungsgruppe / Vorstand bringen sich aktiv in die Qualitätssicherung ein. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird.	Es gibt ein Q-Sicherungssystem mit einem verantwortlichem Q-Managementteam. Dieses führt jährlich ein internes Audit zur Qualitätssicherung durch. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird. Projektmanagementkompetenz wird in der Region durch Leaderprojekte auch bei anderen Programmen und Projekten zum Standard.	Das verantwortliche Q-Managementteam führt jährlich ein Audit zur Qualitätssicherung durch und lässt sich dabei extern begleiten (anderes Leadermanagement, externe Beratung). Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird. Projektmanagementkompetenz wird in der Region durch Leaderprojekte auch bei anderen Programmen und Projekten zum Standard.		
3. Qualitätssicherung - Projekte					0	0
1	2	3	4	5		
Die Qualität in den Projekten wird durch den Einsatz geeigneter Planungsinstrumente, durch angemessene Steuerungsprozesse und durch eine klare und akzeptierte Projektorganisation gesichert. Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 20% zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 35% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 50% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 70% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei mehr als 70% der Projekte zu.		

3.3.4 Grafisk scorecard

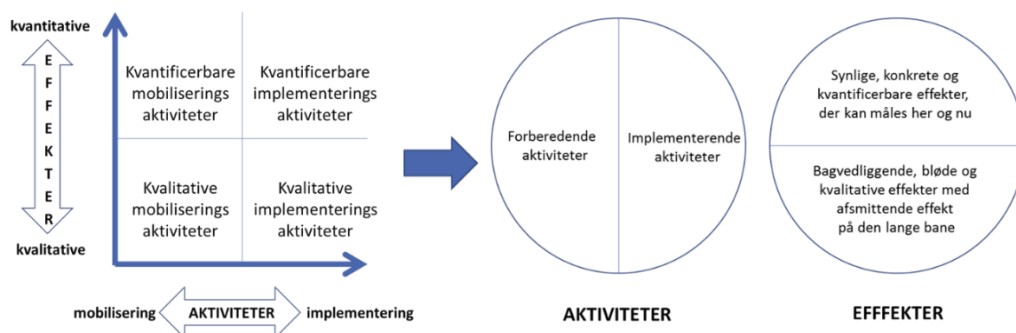
Det grafiske scorecard er et alternativ til den numeriske resultatvisning i den østrigske indikatormodel. Vi anvender scorecard som et **visuelt formidlingsværktøj**, der med et visuelt og grafisk output giver en hurtigt og **letaflæselig profil** for resultaterne af den enkelte LAG's selvevaluering.

Scorecardet henter sin bagvedliggende systematik (se Figur 3.9) i de 3 overordnede analyseområder, der har været anvendt som afsæt i forbindelse med evalueringen af de lokale udviklingsstrategier for programperioden 2007-2013: 'mobilisering og inddragelse', 'udviklingsstrategiens gennemførelse' (*her benævnt implementering*) samt 'opfølgning og evaluering'. Derudover er der taget afsæt i LAG'ernes ønske om at kunne måle og evaluere på såvel kvalitative som kvantitative faktorer.

Med den bagvedliggende systematik kan scorecard dermed anvendes som type-indikator for den enkelte LAG, hvorved man på en hurtig, enkel og visuel måde kan få en aktuel statusprofil for den enkelte LAG's udmøntning af den lokale udviklingsstrategi.

I et systematisk sigte vil en mulig type- og statusidentifikation af den enkelte LAG's implementering af den lokale udviklingsstrategi også gøre det lettere at sparre den enkelte LAG med relevante input og kompetenceudvikling, samt at udarbejde vejlednings- og inspirationsmateriale målrettet den enkelte LAG's aktuelle situation og behov.

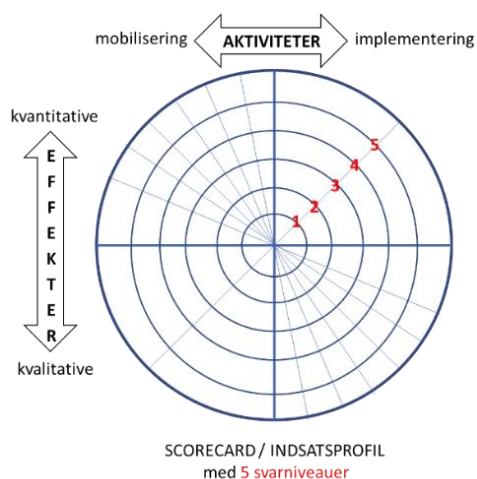
Figur 3.9: Den bagvedliggende systematik i det grafiske scorecard



Det **grafiske scorecard** eller **LAG typeindikatoren** (Figur 3.10) samler den bagvedliggende systematik i et letaflæseligt diagram. Hensigten er, at en elektronisk registrering af LAG'ens selvevaluering og afkrydsninger i den tidligere beskrevne indikatormodel udmøntes i en letaflæselig grafisk profil i scorecard. Herved får LAG'en et tydeligt grafisk billede af LAG'ens egne styrkeområder og udviklingsfelter i den lokale indsats for udmøntningen af den lokale udviklingsstrategi. Ligeledes kan man fra nationalt niveau danne sig et overblik over, på hvilke områder der bør iværksættes vejledende indsatser og

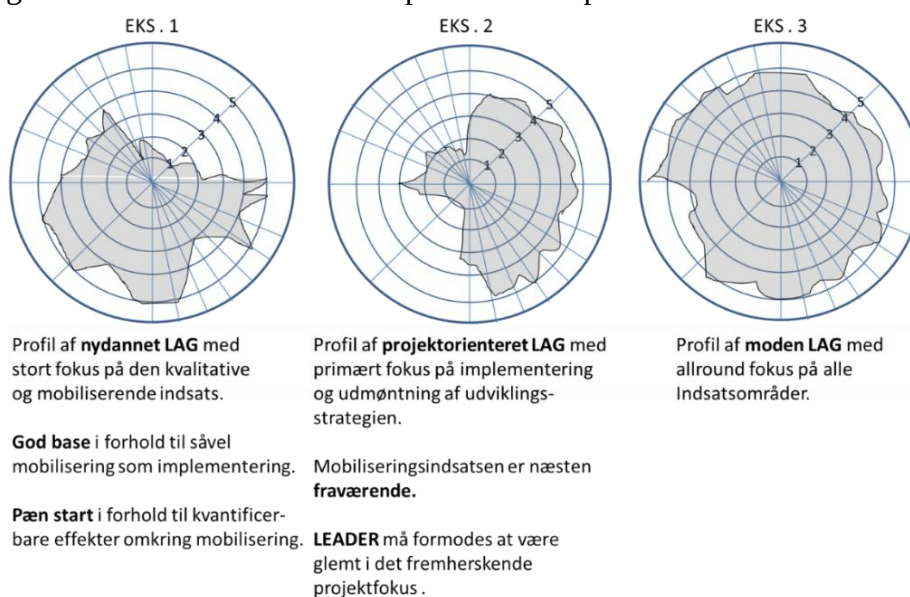
sparring. Det skal understreges, at scorecard i den nuværende version udelukkende er en systematisk inspirationsmodel, der på nuværende tidspunkt ikke omhandler indhold eller konkret kausalitet mellem de tre foreslåede modeller. Modellen er udelukkende anvendt som et eksempel og afsæt for at drøfte og fremkomme med konkrete anbefalinger for et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringsværktøj.

Figur 3.10: Model for grafisk scorecard



Nedenfor i Figur 3.11 ses tre skitser, der hver især eksemplificerer, hvordan scorecard gennem selvevalueringen kan typebestemme en LAG og dermed kan være med til at danne et strategisk afsæt for den lokale indsats med udmøntning af udviklingsstrategien. Ligeså kan Netværkscentret let vurdere, hvorvidt og på hvilke områder der er behov for yderligere vejledning og sparring, såvel på lokalt som på generelt nationalt niveau.

Figur 3.11: Grafisk scorecard output – 3 eksemplificerende skitsemodeller



3.3.5 Fokusgruppemødets drøftelser og evaluering af de 3 fremlagte modeller

3.3.5.1 Generelle drøftelser i forlængelse af præsentation

Den generelle drøftelse i forlængelse af det fremlagte modelkompleks bærer i stor udstrækning præg af en generel og længerevarende frustration over rammevilkårene, herunder særligt den centrale sagsbehandling, ændringen af rammebetingelser med tilbagevirkende kraft og oplevelsen af en ringe lydhørhed hos centrale organer. Der er derfor blandt LAG'erne en opmærksomhed på, *hvad* et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringsværktøj skal anvendes til, og *hvem* der skal bruge det: *"Hvem skal bruge det der?"*, *"Intervention betyder jo indgreb"*, *"Vigtigt at tænke på ejerskabet i det. Administrationsmidler er der ikke nok af til det"*, *"Kompetencen fastholdes for nuværende ikke i bestyrelsen. Det er altafgørende at det sker i næste periode"*.

Generelt er der blandt mange LAG'er ikke længere tiltro til, at systemet vil dem det godt: *"Vi føler ikke, at NaturErhverv er med i det her, og så hjælper det ikke"*. Men mismodet har også et modspil, og der manes flere gange undervejs i fokusgruppemødet til en konstruktiv tilgang.

Således ligger der bag LAG'ernes stærke tilkendegivelse af frustrationer også en stor vilje til at kommunikere, til at nå hinanden og gensidigt skabe et konstruktivt grundlag for den kommende programperiode. Opsummeringen fra de generelle drøftelser skal derfor ses i lyset af en overskrift, der med afsæt i de lokale aktionsgrupper kan opsummeres: *LAG'erne har et udtalt ønske om at blive hørt, brugt og tildelt et stærkt lokalt råde- og kompetencerum.*

I forlængelse af de kommentarer, der målretter sig de mere konkrete og anvendelsesorienterede drøftelser, er der særligt 6 overordnede opmærksomhedspunkter:

- Værktøjet skal gøres **"tilgængeligt og let at administrere"**.
- Værktøjet bør udarbejdes, så det kan anvendes i forbindelse med det strategiske og fremadrettede udviklingsarbejde gennem programperioden. **"Brug det for et år af gangen** og opstil mål for, hvilke ressourcer der skal til, for at nå målene."
- Det kan derfor være en ide med **"fleksibilitet** i måleområder og målepunkter."
- Værktøjet bør **"differentieres på projekttyper** (udviklings-, analyse og pilotprojekter)."
- Der skal være meget **"mere kommunikation** og formidling af best practice med henblik på **læring**."
- **"Der skal kunne måles på såvel bløde som på hårde effekter."** Det **kvantitative** kan evalueres automatisk gennem elektronisk sagsbehandling/Det **kvalitative** gennem evalueringen den lokale udviklingsstrategi.

Fokusgruppemødet evaluerer på det tidligere gennemgåede fremlagte modelkompleks bestående af:

1. Interventionsmodel
2. Indikatormodel / spørgeskemaet
3. Grafisk Scorecard

Fokusgruppemedlemmerne kan vurdere hver model fra 1 til 5 point, hvor 5 er det bedste. Ligeledes er det muligt at afgive fritekstsvar under hver model. 15 fokusgruppemedlemmer har afleveret skema - 2 deltagere har ikke sat kryds.

3.3.5.2 Interventionsmodel – vurdering og fritekstsvar

Opsamling

Afkrydsningerne viser, at vurderingen til interventionsmodellen overordnet deler sig i to fløje. De, der mener, at modellen er mindre anvendelig (i alt 5 kryds) og de, der er positivt indstillede (i alt 7 kryds); men med en vægtning mod en positiv modtagelse af interventionsmodellen med 5 afkrydsninger under kategorien ”5”, som den højeste vurdering og 2 kryds under kategorien ”4”, som den næsthøjeste vurdering.

I fritekstsvarerne (den aktuelle kategori afkrydsning er fremhævet i forlængelse af svaret) anerkendes systematikken, men der er gentagne opmærksomhedspunkter i forhold til detaljeringsgrad og forståelse, ligesom det understreges, at måleområder SKAL tage udgangspunkt i den lokale udviklingsstrategi.

Vurdering



Fritekstsvar

- Det er vigtigt, at der bliver etableret et simplificeret system, hvorfra effekter bliver trukket ud af.
Ift. evalueringen af LAG'ernes indsats, så er spørgsmålet, hvor detaljeret det skal gøres, – men det er rigtigt, at bestyrelserne laver en evaluering i henhold til skemaet, som gruppe 1 har lavet - 5
- Godt at opremse nogle målepunkter, der kan pejles efter - 4
- Det skal jo hele tiden ses i forhold til den lokale udviklingsstrategi.
Brugbar, hvis tal opgøres under hver overskrift og ikke kun i et samlet tal - 5
- I den form, vi har forsøgt i dag i gruppe 1, kan det godt bruges - 5
- Vigtigt at begrænse antal måleområder - 2
- Hvis man laver spørgsmålene ud fra den enkelte LAG's udviklingsstrategi, vil denne kunne bruges – intet kryds

- Det er frivillige, der skal kunne forstå det – gør det så let som muligt. Jeg vil hellere have almindelige søjler – kan leves individuelt - 1
- Grundlæggende er jeg usikker på værdien af evalueringer, som tager udgangspunkt i kontrol og dokumentation, som skal bruges til at værdisætte et arbejde. Men interventionsmodellen må betragtes som overskuelig - 5
- Virker meget tung. Lidt for? (kan ikke læses) - 2
- Lad os vende tilbage til valget af evalueringsværktøj, når tillid til specielt NE er genoprettet. Følelsen, af at man ikke vil os det godt, sætter spørgsmålet om evalueringsværktøj i relief - 2
- Modellen virker tung, og kunne med fordel (kan ikke læses) MBBL som en naturlig del af LEADER - 2

3.3.5.3 Indikatormodel – vurdering og fritekstsvar

Opsamling

I fokusgruppens vurdering af Indikatormodellen er de fleste kryds (7) placeret under middelkategorien 3 point. Der er derudover en let tendens til, at indikatormodellen generelt vurderes mere negativt (i alt 4 kryds) end positivt (i alt 2 kryds). Dette kan have sin begrundelse i, at det ikke kun var spørgeskemaet, der blev fremlagt, men også selve opsamlingsskemaet for den østrigske model. En model der i et første bekendtskab godt kan virke meget uigennemskuelig. Fritekstsvarene understøtter denne udlægning, men med yderligere opmærksomhedspunkter omkring et nødvendigt fokus på anvendelighed og forståelse i forhold til frivillige samt på, at der ikke bliver for mange målepunkter.

Vurdering



Fritekstsvar

- Skal tilpasses - 4
- Har lidt svært ved at forholde mig til ift. denne del, men det kan være interessant hvis det er gennemarbejdet - 2
- Meget individuelt, hvad ”godt nok” er – tror det bliver svært for bestyrelsen at enes om punkter, der skal forbedres. Nogle er aktive og vil forbedre, nogle synes tingene er ”gode nok” som de er, for at undgå mere arbejde - 2
- Hvis målene opgøres på delmål-elementer, som ovenfor - 5
- Ser umiddelbart for langhåret ud – 3
- Måske en kombinationsmodel. Pointgivning giver fin mening, men ikke for mange målepunkter. For at give større effekt/synlighed skal dette

redskab kombineres med en effektiv kommunikation om best practice metoder - 3

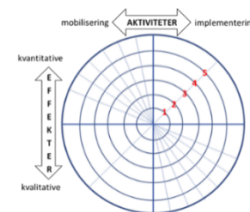
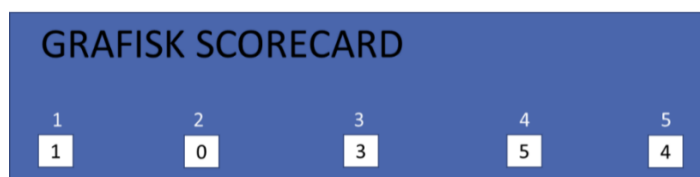
- Meget svær at bruge – intet kryds
- De frivillige forstår den ikke - 1
- Meget vanskelig ift. sammenligning. OK for processen/styring. Minus værdi for den samlede proces - 3
- Umiddelbart let forståelig. Spørgsmål bør inddrage alle aktører i LAG-programmet - 3

3.3.5.4 Grafisk scorecard – vurdering og fritekstsvar

Opsamling

Det grafiske scorecard vurderes i evalueringsskemaet som et anvendeligt værktøj med 9 ud af 13 kryds i den positive ende. Opmærksomhedspunkter fokuserer på forståelse samt på værktøjets anvendelse over tid i programperioden og endelig på vigtigheden af, at der samarbejdes omkring udvikling og tilvejebringelse af værktøjet; mellem LAG og de to ministerier.

Vurdering



Fritekstsvar

- Rigtig godt værktøj - 5
- Kan evt. bruges i forhold til synliggørelse af hvad LAG'erne har opnået i forhold til synlighed af aktiviteter - 3
- Kan være meget lettere at forholde sig til som bestyrelse – 4
- God for de, der er visuelt orienteret – kræver som ovenfor nævnt – at man er bevidst om, hvor langt henne i perioden man er- samt at der kræves forskellige indsats i starten af en periode ift. at udbrede muligheder for støtte til projekter og processer – 5
- Vigtigt at evalueringsværktøjet bliver brugt på både det lokale niveau, men også for samarbejdet med centraladministrationen (begge ministerier) Samarbejdsgrupper med repræsentanter fra NaEr, MBBL + LAG er tvingende nødvendige – 4
- Kunne måske bruges med forskellige spørgsmål i år 1, år 2 og år 3 mv. så man kan få en god lokal debat internt på en generalforsamling – 4
- Kan godt lide overblikket, men den er svær at forstå for alle – intet kryds
- De frivillige forstår den ikke – 1

- Grafisk scorecard synes jeg er vanskeligt at vurdere uden de konkrete spørgsmål; ??? (kan ikke læses) interventionsmodellen – 3
- Keep it simple – 5
- Det afhænger af, om man er et grafisk menneske, og hvem skal bruge den – intet kryds
- Enkel og let læsbar – 4

3.3.5.5 Generelle kommentarer fra fokusgruppemødets evalueringsskema

Opsamling

Der er i de generelle fritekstsvar fokus på det brede ejerskab i hele LAG systemet, vigtigheden af lokal relevans og anvendelighed, samt på faren ved at udvikle et værktøj, der kun bidrager til bureaukrati og tung administration.

Fritekstsvar

- I det hele taget mangler SMART målene ift. effektmålingerne og evaluering.
- Det er vigtigt, at spørgeskemaet / evalueringen laves til den enkelte LAG, og at evalueringen kan bruges som udviklingsværktøj i den lokale LAG.
- Generelt for alle er ??? (kan ikke læses) at lave/have laveste fællesnævner og ikke højeste.
- Evalueringsmodel og metode kan kun have en positiv operationel funktion, hvis der er sikret ejerskab hos alle parter. Der skal også være en helt klart beskrevet – og respekteret – aftale om, hvad evalueringen/ målingen skal bruges til. Det skal være med henblik på at styrke arbejdet / resultaterne af projekterne, ikke at kunne slå hinanden (her tænkes alle aktører) oven i hovederne med.

Det er ligeledes en forudsætning, at de nødvendige forudsætninger for arbejdet i LAG'en er til stede.

Der skal være mulighed for at måle på, om evalueringresultaterne skyldes lokal udmøntning af strategien, eller udefrakommende faktorer.

EKS: der måles på antal gennemførte projekter vs. Tilsagn fra LAG.

Men sagsbehandlingstiden i NaEr er meget, meget lang = en udefrakommende faktor.

Arten af evaluering og omfanget skal holdes op mod de ressourcer, der er i den enkelte LAG. Jeg har en bekymring for, at der etableres endnu en bureaukratisk-akademisk ting, der skal gennemføres for systemets skyld.

Det skal være funktionelt med en mulighed for at tilrette løbende.

- Vi vil gerne måles på de fantastiske gode resultater vi har opnået. Vi vil gerne kunne gennemføre det gode arbejde vi laver, uden at blive bremset af tåbeligheder.

3.4 Ad C – Fokusgruppemøde om målepunkter

Der er som beskrevet fremlagt og evalueret på 3 sammenhængende modeller:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| A. Interventionsmodel | = <i>måleområder</i> |
| B. Indikatormodel / spørgeskemaet | = <i>målepunkter</i> |
| C. Grafisk Scorecard | = <i>LAG typeindikator</i> |

På fokusgruppemødet fordeles de 15 deltagere i 3 grupper, der hver bliver bedt om at drøfte og opsummere de målepunkter, de mener, er relevante for et kommende evalueringsværktøj. Målepunkterne skal opsummeres under hvert af de 5 på forhånd givne **måleområder** i den tidligere præsenterede interventionsmodel:

1. RESSOURCER
2. AKTIVITETER
3. RESULTATER
4. BRUGERRETTEDE EFFEKTER
5. SAMFUNDSMÆSSIGE EFFEKTER

3.4.1 Opsummering af foreslåede målepunkter under de 5 givne måleområder

RESSOURCER	AKTIVITETER	RESULTATER	BRUGERRETTEDE EFFEKTER	SAMFUNDSMÆSSIGE EFFEKTER
Er der sket en kompetenceudvikling i LAG'en?	Infomøde	Antal projekter	Antal arbejdspladser	Udefrakommende påvirkninger -NaEr's sagsbehandling -manglende kreditgivning
Antal medlemmer?	LAG dag	Antal samarbejdsprojekter	Antal attraktive – hvor mange får glæde af aktiviteterne	Antal nye arbejdspladser
Viden i LAG'en?	Bestyrelsesmøder	Antal transnationale projekter	Hvor mange frivillige timer er der lagt i projekterne	Return of investment
Medvirken i netværk?	PR	Deltagelse i internationale aktiviteter	Mobilisering af målgrupper	Udvikling i landdistrikterne
Bredden af aktørgruppen	LAG'ens identitet	Projekterne – typer ift. strategi	Nye netværk	Omstilling af det samfund man var til det, der er basis for i en globaliseret verden (paradigmeskift)
Økonomi	Samarbejde med andre LAG'er	Gearing af støtten	Samarbejde	Arbejdspladser – skabte / bevarede
Kommuneengagement	Samarbejde internationalt	Tilfredshed hos kunderne	Afhængig af strategien	Liv på landet
Kompetencer i	Netværk	Synlighed lokalt		Politisk bevågen-

gruppen				hed
Medfinansiering	Ambassadør-opgave	Synlighed i lokalområdet		
Kommunikation	Netværk med myndigheder	Opfølgning på projekter og langtidseffekter (1 år + 4 år)		
Arbejdsglæde	Debatskabende i forhold til Land-distriktsudvikling	Opfølgning på effekter i forhold til strategi		
Sammensætning af bestyrelse – skal repræsentere bredt	Er LAG en vigtig aktør, når der tales landdistriktsudvikling?	Opfølgning på egne aktiviteter og projekter		
Aktiv deltagelse i bestyrelsesarbejde	Har vi lavet kompetenceudvikling af ”kunder” / fundraising/ foreningsudvikling	Innovation – nye netværk, sammenhæng og produkter		
Samarbejde med eks. kommuner og region – begge veje	Definerede fokusområder (ændres løbende)			
Alder og kønsfordeling i bestyrelse	Kommunikationsstrategi			
Samarbejde med diverse organisationer (lokalt forankret)	Seminarer / møder / workshops			
Sekretariatsfunktioner	Velfungerende prioriteringssystem			
Ministeriet opbakning	Arbejdsopgaver for koordinator (procentvis fordeling af arbejdstid: projekthjælp versus udvikling)			
Samarbejde med LAG’er internationalt	Ansvar for besigtigelse af projekter			
	Kvalifikationsløft af bestyrelse og koordinator			
	LAG’ens egne projekter			

3.4.2 Opsamling på forslag til målepunkter under de 5 givne måleområder

3.4.2.1 RESSOURCER

Med måleområdet *ressourcer* menes der de ressourcer, der er til rådighed inden for udviklingsstrategiens ramme.

De foreslåede målepunkter under *ressourcer* fordeler sig på såvel kvalitative som på kvantitative målepunkter; ligesom enkelte målepunkter vil kunne opgøres såvel kvalitativt som kvantitativt. Et eksempel på sidstnævnte kunne være *kommunikation*, der kan opgøres i et konkret antal artikler, omtaler eller pres-

semeddelelser, men som også kan opgøres som afledte effekter i form af den lokale interesse, synlighed, henvendelser, LAG'ens lokale betydning og indflydelse mv.

Målepunkterne under ressourcer kan fordeles på 4 emner:

- Deltagere og deltagerprofil (medlemmer, bestyrelse, aktørkreds)
- Viden (kompetenceudvikling, kommunikation)
- Samarbejde (netværk, aktørgrupper, ministeriel opbakning)
- Kapital (økonomi, medfinansiering, arbejdsglæde).

3.4.2.2 AKTIVITETER

Med måleområdet *aktiviteter* menes der de overordnede aktiviteter, som skal udføres i forlængelse af udviklingsstrategien.

Målepunkterne under aktiviteter kan fordeles på 6 emner:

- Mødeaktiviteter (bestyrelsesmøde, infomøder, seminarer, LAG-dag)
- Samarbejder (med andre LAG'er, internationalt, netværk, myndigheder)
- Kompetenceudvikling (projektholdere, ansøgere, kvalifikationsløft, bestyrelse, koordinator)
- Administrative opgaver (koordinators opgaver, besigtigelse)
- Repræsentative opgaver (gennemslagskraft, debat, ambassadører, kommunikationsstrategi, PR, LAG'ens identitet)
- Udmøntning af den lokale udviklingsstrategi (LAG'ens egne projekter, velfungerende prioriteringssystem, definerede fokusområder)

3.4.2.3 RESULTATER

Med måleområdet *resultater* menes der, projekter eller indsatser, der skabes via udviklingsstrategiens aktiviteter.

Målepunkterne under resultater kan fordeles under 5 emner:

- Projekter (generelt antal, samarbejdsprojekter, transnationale projekter, projektyper ift. strategi)
- Synlighed (i lokalsamfundet, deltagelse i internationale aktiviteter)
- Opfølgning (på projekter og langtidseffekter, ift. strategi, på LAG'ens egne aktiviteter og projekter)
- Tilfredshed (hos kunden)
- Innovation (nye netværk, sammenhæng og nye produkter, gearing af midler)

3.4.2.4 BRUGERRETTEDE EFFEKTER

Med måleområdet *brugerrettede effekter* menes der, effekter på kort og mellem-lang sigt for målgruppen.

Målepunkterne under brugerrettede effekter kan fordeles på 5 emner:

- Arbejdspladser (antal)
- Attraktive levevilkår (hvor mange får glæde af indsatserne)
- Mobilisering (erlagte frivillige timer, aktiverede målgrupper)
- Nye netværk
- Målepunkterne afhængige af den individuelle lokale udviklingsstrategi

3.4.2.5 SAMFUNDSMÆSSIGE EFFEKTER

Med måleområdet *samfundsmæssige effekter* menes der langsigtede effekter på samfundsniveau.

Målepunkterne under samfundsmæssige effekter kan fordeles på 4 emner:

- Udvikling (generelt, liv på landet, nye arbejdspladser, omstilling)
- Investeringsudbytte (return of investment)
- Politisk bevågenhed
- Udefrakommende påvirkninger (NaEr's sagsbehandling, manglende kreditgivning)

3.5 Konklusion og anbefalinger til opfølgings- og evalueringsværktøj

Hermed følger en kort konkluderende opsamling på anbefalinger for et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj med fokus på den lokale udviklingsstrategi. Den konkluderende opsamling opsummerer de tidligere fremlagte resultater fra evalueringens 3 undersøgelsesområder:

- A. Spørgekemaundersøgelse
- B. Fokusgruppemøde - modelkompleks
- C. Fokusgruppemøde -målepunkter

3.5.1 Forudsætning for anbefalinger

Værktøjet forudsættes at skulle imødekomme dels LAG'ens behov for løbende selvevaluering og for et let administrerbart strategisk styreredskab, og dels de ministerielle og europæiske organers behov for måling og evidens i forhold til samspil mellem programmer, bekendtgørelser og lokale udviklingsstrategier. Ligeledes er det en forudsætning, at bevæggrunden for igangsætning og fokus i et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj er at etablere et fælles konstruktivt hjælpeværktøj for henholdsvis de lokale aktionsgrupper og det centrale nationale niveau.

3.5.2 Vurdering

Gennem alle 3 undersøgelsesfelter vurderes der at være en stor parathed blandt de lokale aktionsgrupper til at skulle modtage og anvende et opfølgings- og evalueringsværktøj målrettet de lokale udviklingsstrategier. Men det vurderes også, at denne overvejende positive imødekommenhed baserer sig på nogle helt konkrete krav til forudsætningerne for udarbejdelse og anvendelse af et evalueringsværktøj.

Der redegøres gennem hele undersøgelsen for en oplevelse af gensidig manglende tillid mellem LAG og ministerier. Håndteringen af denne problemstilling og genetableringen af en oplevelse af samarbejde, vurderes at være et afgørende succesparameter for modtagelsen og udfaldet af et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringsværktøj. Da LAG i foreningsperspektivet består af frivillige og dermed ikke er professionelle aktører, vurderes det, at denne udfordring primært er placeret på de ministerielle skuldre. Det vurderes derfor at være et ministerielt ansvar og initiativ at tage de første skridt henimod at genskabe tilliden, så den store styrke af frivillige også er at finde som aktive under det kommende Landdistriktsprogram 2014-2020.

LAG'erne understreger i den forbindelse gang på gang og gennem alle 3 undersøgelsesfelter, at de har et udtalt ønske om at blive hørt, brugt og tildelt et stærkt lokalt råde- og kompetencerum i såvel udarbejdelsen som i anvendelsen af det givne redskab. LAG systemets frivillige skal altså ikke først overtales til at yde en indsats; de står allerede på spring og vurderes trods de mange og store frustrationer som motiverede og dedikerede til området. Landdistriktsområdet er derfor et indsatsområde, hvor det offentliges samarbejde og samskabelse med civilsamfundet og med frivillige aktører har særdeles gode vilkår. Landdistriktsområdet vurderes derfor som et af de områder, hvor der netop kan indhentes og skaleres brugbar viden og erfaringer til borgersamarbejde på andre områder. Også i det lys er det essentielt at genoprette tilliden.

LAG'ernes parathed og positive tilgang til et eventuelt kommende opfølgings- og evalueringsredskab følges dog også op af nogle helt specifikke ønsker og forudsætninger med fokus på, at værktøjet skal have udgangspunkt i LEADER, være lokalt funderet, let tilgængeligt og digitalt med sammenhæng til øvrige opfølgingsværktøjer, ligesom det skal kunne måle på såvel kvantitative som kvalitative indikatorer.

Konkluderende vurderes det, at det er en god ide at udarbejde et opfølgings- og evalueringsværktøj med fokus på de lokale udviklingsstrategier i programperioden 2014-2020.

3.5.3 anbefalinger

Anbefalinger omkring udarbejdelse af et kommende opfølgnings- og evalueringsværktøj med fokus på de lokale udviklingsstrategier kan sammenfattes i 10 punkter:

1. Genetabler et godt samarbejdsklima og den **indbyrdes tillid**
2. Gør værktøjet til **et fælles projekt** med gensidigt ejerskab og inddrag LAG'erne aktivt i udvikling og udarbejdelse af værktøjet
3. Værktøjet skal være **simpelt**, let at anvende og forståeligt
4. Værktøjet skal være **elektronisk** og stå i funktionel sammenhæng med øvrige relevante dokumenter
5. Værktøjet skal kunne anvendes af LAG som udgangspunkt for årlig selvevaluering og som et **strategisk målstyringsredskab**
6. Værktøjet skal have et **lokalt udgangspunkt** og være lokalt forankret
7. Værktøjets **måleområder og målepunkter skal ikke være for mange**, og de skal have deres afsæt i den lokale udviklingsstrategi
8. Værktøjet skal kunne **måle på såvel kvantitative som kvalitative faktorer**
9. Værktøjet skal kunne anvendes af centrale organer som udgangspunkt for en **vurdering af den overordnede sammenhæng** mellem programmer, bekendtgørelser og lokale udviklingsstrategier
10. Sidst men ikke mindst skal værktøjet være et **LEADER-baseret** instrument.

