

# LAG'ernes bidrag til vitalisering af lokalsamfundene set i lyset af kommunalreformen



Annette Aagaard Thuesen  
&  
Arne Bengt Thomsen

Danish Institute of Rural Research and Development (IFUL)  
University of Southern Denmark  
IFUL Report 5/2008

**LAG'ernes bidrag til vitalisering af  
lokalsamfundene set i lyset  
af kommunalreformen**

Annette Aagaard Thuesen  
&  
Arne Bengt Thomsen

Marts 2008

Alle rettigheder forbeholdes instituttet (IFUL). 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, 2008.

Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter  
IFUL REPORT 5/2008

ISBN 978-87-913404-23-1

Forfatterne  
Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter  
Syddansk Universitet  
Niels Bohrs Vej 9-10  
DK-6700 Esbjerg  
Tlf.: 6550 4221  
Fax: 6550 4197  
E-mail: iful@sam.sdu.dk

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	5
Summary.....	7
1 Lokale aktionsgrupper – en introduktion .....	9
1.1 Baggrund .....	9
1.2 Landdistriktsvirkeligheden år 2007 .....	9
1.3 Fra pilotprogrammet LEADER til LDP 2007-2013 .....	13
1.4 Lokale partnerskaber som organiseringsform .....	15
2 Indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde .....	19
2.1 Udvikling og borgerinddragelse/demokrati.....	19
2.2 Udvikling.....	20
2.3 Demokrati og borgerinddragelse .....	23
2.4 Sammenfattende om udvikling og borgerinddragelse .....	27
3 LAG’erne set i lyset af kommunalreformen.....	29
3.1 Debutantbal med mange aktører.....	29
3.2 SWOT analyse.....	30
3.3 Interne styrker og svagheder i en LAG .....	30
3.4 Eksterne muligheder og trusler for en LAG .....	31
3.5 SWOT skema.....	32
3.6 Den største udfordring.....	32
4 Hvor findes der information? .....	35
5 Referencer.....	37

## Tabelfortegnelse

Tabel 1: Områder af betydning for de lokale aktionsgruppers sammensætning, organisering, aktiviteter og aktivitetsniveau .....	15
Tabel 2: Muligheder og begrænsninger ved LAG partnerskabsorganisering .....	18
Tabel 3: Mulige områder som udviklingsdimensionen og demokratidimensionen kan indeholde .....	19

## Figurfortegnelse

Figur 1: Landdistriktsprogrammet 2007-2013 .....	14
Figur 2: Partnerskaber mellem offentlige, private og frivillige parter .....	17
Figur 3: Den gode cirkel for Culture economy .....	21



## **Forord**

Der er kommet øget fokus på landdistriktsudvikling i Danmark de seneste år, ligesom udviklingen i udkantsområderne tiltrækker sig stadig mere medieopmærksomhed. En af årsagerne til den øgede interesse for landdistriktsudvikling hænger sammen med opstarten af EU's Landdistriktsprogram 2007-2013 og den dertil knyttede mulighed for at få adgang til midler til en række udviklingsprojekter inden for land- og skovbrugssektoren, miljø- og naturområdet og inden for områderne livskvalitet og diversificering af produktionen. En del af disse midler skal forvaltes via lokale aktionsgrupper, som er blevet oprettet i næsten hele Danmark i 2007. Disse aktionsgrupper skal ses som en videreførelse, eller sagt på udenlandsk, en "mainstreaming", af de eksperimentelle LEADER pilotprogrammer, som har fungeret i EU siden starten af 1990'erne. Det er blevet nævnt, at mainstreaming af LEADER risikerer at blive en "backstreaming" i den forstand, at LEADER og de lokale aktionsgrupper ender med at blive en underprioriteret del af en ellers sektorielt baseret landdistriktspolitik. I denne rapport ser vi på udviklingen af LEADER konceptet gennem LEADER programmerne frem til den nye kommunale og regionale virkelighed, der tegner sig efter kommunalreformen.

Annette Aagaard Thuesen og Arne Bengt Thomsen



## **Summary**

In this report we look at the role of EU funded local actions groups and discuss the potential of this type of partnership organizing of rural development in relation to the Danish local government reform in 2007.





# 1 Lokale aktionsgrupper – en introduktion

## 1.1 Baggrund

I rapporten gives en vurdering af, hvordan de lokale aktionsgrupper, LAG'erne, kan bidrage til at vitalisere landdistrikterne i sammenhæng med kommunesammenlægningerne, som blev en realitet den 1. januar 2007.<sup>1</sup>

De nuværende danske lokale aktionsgrupper er partnerskaber organiseret som foreninger, og de er blevet dannet i forbindelse med gennemførelsen af EU's Landdistriktsprogram 2007-2013. LAG'ernes opgave er at lave en udviklingsstrategi, som de efterfølgende skal arbejde for at gennemføre, hovedsageligt gennem uddeling af projektstøtte.

Først introduceres den landdistriktsvirkelighed, som LAG'erne skal fungere i. Dernæst præsenteres selve begrebet lokale aktionsgrupper historisk set og i forhold til retningslinjerne for det nye landdistriktsprogram 2007-2013 (LDP). Herefter redegøres der for indsatsområderne i de lokale aktionsgruppers arbejde gennem en præsentation af resultater fra forskningsartikler om emnet. På baggrund af ovenstående gives en vurdering af, hvordan de lokale aktionsgrupper kan bidrage til vitalisering af landdistrikterne i lyset af kommunalreformen, hvilket sker i form af en SWOT analyse.<sup>2</sup> Til slut følges op med henvisninger til relevante steder at finde yderligere information.

## 1.2 Landdistriktsvirkeligheden år 2007

For at beskrive den situation, de nye LAG'er skal fungere i, vil landdistriktsvirkeligheden her kort blive gennemgået. Just har sammenfattet tendenserne, der påvirker landdistrikterne, som 1) Den territoriale tilgang 2) Pres fra demografien 3) Pres fra globaliseringen 4) Pres fra den herskende styringsfilosofi 5) Pres fra livsstilsfaktoren, og han stiller desuden spørgsmålet om, hvorvidt der er tale om et 6) Landdistrikt eller yderområdeproblem.<sup>3</sup>

### 1.2.1 Territoriel tilgang

Der bliver i disse år talt og skrevet meget om en territorial tilgang til landdistriktsudvikling. Denne tilgang skal ses i modsætning til en sektoriel tilgang, som eksempelvis rører sig i landbrugspolitikken. Den sektorielt baserede fælles landbrugspolitik har haft afgørende betydning for den udvikling, de europæiske landdistrikter har gennemløbet siden politikens

---

<sup>1</sup> Der er tale om en resultatkontrakt opgave for Direktoratet for FødevarerErhverv.

<sup>2</sup> En SWOT analyse fokuserer på at opstille styrker, svagheder, muligheder og trusler.

<sup>3</sup> Just, Flemming, 2007: "Aktuelle tendenser i landdistriktsudviklingen", Powerpoint præsentation ved Danske Regioners temadag om landdistriktsudvikling, 6. november 2007, IFUL.

indførelse tilbage i 1957. Dengang handlede det om at sikre selvforsyning, øge produktiviteten, sikre fornuftige priser og stabilisere markederne.<sup>4</sup> Den generelle samfundsudvikling har dog betydet, at det har været nødvendigt at flytte det politiske fokus til ikke udelukkende at vedrøre landbruget, men derimod også inkludere øvrige aktiviteter, der foregår i de europæiske landdistrikter. Tidligere landbrugskommissær Franz Fischler begrundede dette på følgende måde: *"Since a policy focusing on agriculture alone is clearly incapable of addressing problems as wide ranging as employment, economic growth and environmental conservation, we must tackle these issues more directly through suitably "customised" rural development policies to accompany the changes taking place in rural areas"*.<sup>5</sup>

Selvom den landdistriktspolitik, som i disse år tager form i EU, således fokuserer mere og mere bredt og derved skaber rum for nye aktører, herunder LAG'erne, gælder det dog stadig, at langt den største del af midlerne rettet mod landdistriktsudvikling tilfalder landbruget. Copus beskæftiger sig netop med den økonomiske fordeling af midlerne til landdistriktsudviklingen og laver en opdeling mellem tiltag, som er sektorielle, tiltag som er territorielle, og tiltag som er indirekte territorielle.<sup>6</sup> Han viser, at selv om der politisk tales om et skift fra sektoriel til territorial baseret politik, så gives størsteparten af støtten stadig til sektorielle tiltag eller indirekte territorielle tiltag, som eksempelvis miljøordninger. Men der er kommet langt mere fokus på den territoriale landdistriktspolitik de seneste 10 år, og det er i dette lys, introduktionen af de mange nye LAG partnerskaber skal ses.

En meget omtalt publikation i øjeblikket inden for skiftet fra sektoriel til territorial landdistriktspolitik er OECD's "The New Rural Paradigm" fra sommeren 2006.<sup>7</sup> Den beskæftiger sig som et af hovedtemaerne med governance, det vil sige nye styringsformer inden for landdistriktspolitik. Det understreges, at det er nødvendigt med ændringer i, hvordan politik opfattes og gennemføres. Traditionelle administrative hierarkier kan ikke administrere territorielle og integrerede landdistrikts tiltag effektivt. Der er derfor behov for, at centraladministrationen påtager sig rollen som styrer af de overordnede rammer, rollen som koordinator, eller sagt med andre ord, som forvalter af metagovernance. Centraladministrationen skal således levere grundreglerne for governance på de andre niveauer samt de lovgivningsmæssige rammer, som

<sup>4</sup> Hansen, Henning Otte, 2001: "Landbrug i et moderne samfund", Handelshøjskolens Forlag, side 155-284.

<sup>5</sup> Fischler, Franz: "LEADER and the European model", <http://www.fao.org/sard/static/leader/en/preface.htm> (01.10.07).

<sup>6</sup> Copus, Andrew K., 2006: "Changes in Rural development perceptions and policies in the Nordic Countries – A question of balance? Territorial versus sectoral approaches", præsenteret ved konferencen "Udfordringerne i landdistrikterne, Strukturreformen og EU's Landdistriktspolitik", 28. september 2006, Hotel Jacob Gade, Vejle.

<sup>7</sup> OECD, 2006: "The New Rural Paradigm: Policies and Governance", OECD Rural Policy Reviews, Paris. For en dansk artikel om emnet, se Just, Flemming, 2007: "Rural-Urban interlinkages and regional development" hentet fra Petrick, Martin og Gertrud Buchenrieder, 2007: "Sustainable rural development: What is the role of the agri-food sector?", Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, Vol. 39, Halle (Saale), IAMO, pp. 3-17.

gør det muligt for andre, herunder de lokale aktionsgrupper, at nå deres mål. Centraladministrationen skal herudover sikre horisontal koordinering af aktiviteterne på ministerieniveau, så der også her arbejdes på tværs af sektorielle grænser.

### **1.2.2 Pres fra demografien**

Med presset fra demografien som en central del af den virkelighed, der præger mange danske landdistrikter, henviser Just til, at der i nogle områder sker en afvandring hovedsageligt mod Østjylland og København. Tønder har eksempelvis i årene 2004-2006 oplevet en nettotilflytning på -1101, Lolland på -455, Langeland på -55, Ringkøbing-Skjern på -686, Morsø på -1240, Thisted på -1028 og Frederikshavn på -1240. I andre egne af landets landkommuner er nettotilflytningen dog positiv. Det gælder eksempelvis Odsherred og Kalundborg, som har en nettotilflytning på 807 og 1155. Og det gælder også Guldborgsund, hvor nettotilflytningen er på 577.<sup>8</sup> Samtidig er kønsfordelingen blandt de der bliver tilbage i landdistrikterne skæv, således at der bor langt flere mænd end kvinder.<sup>9</sup> Dette kan blandt andet skyldes, at flere kvinder rejser væk for at tage en uddannelse, mens et større antal af mændene bliver i lokalområdet og finder sig til rette med de erhverv, som kan praktiseres der.

Den virkelighed, de nye LAG'er skal fungere i, er altså meget forskellig alt efter hvor i landet, de er placeret. Nogle LAG'er kan bygge deres udviklingsstrategi på at tiltrække nye indbyggere, mens det for andre vil være en stor præstation, hvis de kan være med til at bremse fraflytningen. Nogle steder vil det være nødvendigt med et fokus på udviklingen af et mere omstillingsvilligt og videnstungt erhvervsliv, mens andre områder udmærket kan klare sig ved at fokusere på bosætning som udviklingsstrategi.

### **1.2.3 Pres fra globaliseringen, den herskende styringsfilosofi og livsstilsfaktoren**

Med presset fra globaliseringen henviser Just netop til, at mange landdistrikter har en større del af beskæftigelsen i traditionelle erhverv end det er tilfældet for byerne, og at det er disse traditionelle erhverv, som i stigende grad må bukke under for presset fra globaliseringen i form af udflytning til lande med lavere produktionsomkostninger. Just bruger tekstilindustrien som eksempel og viser, hvordan erhvervet er gået fra at have 65.000 beskæftigede i 1970 til i dag at have knap 15.000 beskæftigede, men dog samtidig har brug for mere specialiseret arbejdskraft end tidligere.<sup>10</sup> Han henviser til OECD, som ser fire

---

<sup>8</sup> Region Sjælland, 2007: "Vækstbarometeret" – Tema om landdistrikter, nr. 2, årgang 2, oktober, pp. 7-9.

<sup>9</sup> Se eksempelvis Danmarks Statistik: Folketal pr. 1. januar efter køn og alder. Ugift, Ringkøbing-Skjern, 2007. Statistikbanken.

<sup>10</sup> Olsen, K.B., R. Ibsen og N. Westergaard-Nielsen, 2004: "Does outsourcing create unemployment? – The case of the Danish textile clothing industry", Arbejdsrapport, Aarhus School of Business.

vækstskabere i fremtiden.<sup>11</sup> Det er iværksætter, IKT-anvendelse, menneskelige ressourcer (forstået som uddannelse, men også det, at der er folk til stede i det hele taget) og innovation. På alle disse parametre står landdistrikterne i udkantsområderne svagere end landdistrikterne i Østjylland og de større byer. Der er dog ikke arbejdsløshedsproblemer i hverken udkantsområderne eller de bynære landdistrikter i dag.

Under den herskende styringsfilosofi er det helt centralt at nævne kommunalreformen, som har medført et skift til langt færre og større kommuner end tidligere og nye og større regioner i stedet for de gamle amter.<sup>12</sup> Just nævner, at kommunerne er forpligtede til at opretholde et bestemt serviceniveau, men at de ikke er bundet på størrelse eller geografi for disse serviceydelser. Han vurderer, at store kommuner lettere vil kunne lukke institutioner i fremtiden, da det vil have færre politiske omkostninger at gøre det. Som eksempel kan nævnes, at Esbjerg Kommune netop har lukket 3 landsbyskoler.<sup>13</sup> Reformen af rets- og politikredsene og den samtidige nedlæggelse af amterne har også betydet en centralisering af offentlige serviceydelser.

Hvad angår det Just benævner livsstilsfaktoren og dennes betydning for landdistriktsvirkeligheden, så gælder det i dag, at man også på landet mærker konsekvenserne af en stigende individualisering. Det betyder blandt andet, at det kan være svært at få folk til at engagere sig i fælles anliggender som eksempelvis foreningslivet.<sup>14</sup>

#### 1.2.4 Landdistrikts- eller yderområdeproblem?

Alt i alt konkluderer Just, at udviklingen i landdistrikterne skal ske gennem en kobling af det eksisterende potentiale med det stedløse og det stedbundne potentiale. LAG'erne alene kan med de få midler, de råder over, ikke klare udfordringerne alene. Der er behov for samarbejde med både myndigheder og erhvervsliv for at det kan lade sig gøre. Det sker i en virkelighed, hvor der blandt andet skal prioriteres mellem og satses på lokalt eller centralt placerede institutioner, lokale arbejdspladser eller arbejdspladser i de større byer, fred og ro og smuk natur og et stærkt foreningsliv. Det er alt sammen relevante områder, som LAG'erne, med deres placering i landet *in mente*, kan fokusere på i deres udviklingsstrategier. Der er forskelle i udviklingsvilkår for de

---

<sup>11</sup> OECD, 2001: "The new economy: Beyond the hype", Final report on the OECD Growth Project, Paris. OECD fremhæver også en femte vækstskaber, som befinder sig på et mere overordnet niveau, nemlig makroøkonomisk stabilitet og åbenhed.

<sup>12</sup> For information om kommunalreformen:

[www.im.dk/im/site.aspx?p=188&t=visartikel&Articleid=4088](http://www.im.dk/im/site.aspx?p=188&t=visartikel&Articleid=4088) (19.12.07)

<sup>13</sup> Se resumé fra mødet, hvor lukningerne blev vedtaget:

[www.esbjergkommune.dk/Om%20Kommunen/Alle%20nyheder.aspx?M=News&PID=3057&NewsID=205](http://www.esbjergkommune.dk/Om%20Kommunen/Alle%20nyheder.aspx?M=News&PID=3057&NewsID=205) (19.12.07)

<sup>14</sup> Nielsen, Marianne Bay og Thuesen, Annette Aagaard, 2002: "Foreningslivets betydning i en landkommune – Helle kommune", Arbejdsrapport 2/02, CFUL, Esbjerg.

bynære landdistrikter og landdistrikterne i yderområderne, hvor yderområderne har de største ufordringer at skulle takle.

### 1.3 Fra pilotprogrammet LEADER til LDP 2007-2013

LAG'erne er blevet introduceret i Danmark som en del af EU's LEADER programmer. Disse programmer er i EU blevet gennemført som fællesskabsinitiativ i 3 perioder under navnet LEADER I (1991-1994), LEADER II (1994-1999) og LEADER+ (2000-2006). Danmark har kun i begrænset omfang været involveret i programmet før LEADER+ perioden, blandt andet på øerne og i udkantsområder i Jylland. I løbet af LEADER+ perioden arbejdede i alt 12 LAG'er dog med programmet, stadig fortrinsvist i landets yderområder.

LEADER er en forkortelse af den franske titel "Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale", som på dansk betyder "Sammenkædning mellem handlinger til udvikling af landdistriktsøkonomien". LEADER metoden bygger på følgende 7 nøgleelementer, som LAG'erne skal inddrage i deres arbejde:<sup>15</sup>

1. Områdebaserede lokale udviklingsstrategier
2. Partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper
3. Bottom-up strategi
4. Tværsektoriel tilgang
5. Gennemførelse af innovative strategier
6. Gennemførelse af samarbejdsprojekter
7. Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber

I dag er LEADER blevet mainstream i den forstand, at horisontale partnerskaber i form af LAG'er er blevet en integreret del af gennemførelsen af landdistriktsprogrammet 2007-2013. Landdistriktsprogrammets opbygning kan illustreres som bestående af tre tematiske akser samt en tværgående LEADER akse. Det er forskelligt i EU landene, om det er én eller flere af de tre tematiske akser, som skal gennemføres via LAG'er. I figur 1 er LEADER akse bevidst blevet gjort større end de øvrige akser. Dette skal understrege ideen om, at LEADER akse *kan* gå på tværs og anvendes i alle akserne.

---

<sup>15</sup> Rådets Forordning (EF) nr. 1698/2005 af 20. september 2005 om støtte til udvikling  
Flemming Larsen: landdistrikterne fra Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af  
Landdistrikterne (ELFUL), artikel 61, Definition af LEADER metoden.

**Figur 1: Landdistriktsprogrammet 2007-2013<sup>16</sup>**



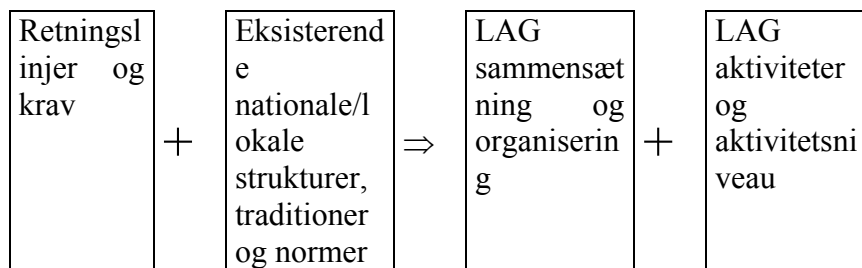
I stedet for de 12 LAG'er fra LEADER+ perioden er der blevet oprettet knap 50 nye LAG'er i en stor del af Danmark i foråret 2007. I vore nabolande gælder det, at man i Sverige går fra at have 12 LAG'er til at have omkring 70, og størsteparten af landet bliver altså indbefattet. I Finland har stort set hele landet været organiseret i lokale aktionsgrupper siden 1997 (58 i alt), da disse har været en forudsætning for modtagelse af midler fra en række støtteordninger udover LEADER+.<sup>17</sup> I Tyskland vil man gå fra 148 til omkring 220 lokale aktionsgrupper. Det samlede antal lokale aktionsgrupper på EU plan er endnu ikke opgjort, men det vil blive højere end de cirka 900 lokale aktionsgrupper, som fungerede under LEADER+ programmet, ikke mindst på grund af inddragelsen af de nye medlemslande.

Til trods for de overordnede retningslinjer og krav kan der ikke forventes en ensartet implementering og gennemførelse af LAG aktiviteter landene imellem og heller ikke internt i EU landene. Nedenstående tabel viser, hvordan der mellem de formelle retningslinjer og den endelige sammensætning og organisering af en lokal aktionsgruppe sker påvirkning fra eksisterende lokale strukturer og normer. Der eksisterer således en form for slør mellem de overordnede krav og den endelige organisering. Dette slør anses imidlertid i en LEADER sammenhæng som en vigtig faktor for initiativernes bæredygtighed på længere sigt.

<sup>16</sup> Thuesen, Annette Aagaard & Thomsen, Arne Bengt (2006): "LEADER i Spil", IFUL, Esbjerg.

<sup>17</sup> Byavirksomhet i Finland, 2003: Den finlandska landsbygdens utvecklingsorganisationer (de lokala aktionsgrupperna), april 2003, p. 5.

**Tabel 1: Områder af betydning for de lokale aktionsgruppers sammensætning, organisering, aktiviteter og aktivitetsniveau**



#### 1.4 Lokale partnerskaber som organiseringsform

Med introduktionen af LAG'erne sættes fokus på partnerskabsorganisering. Selvom det kan være uklart, hvad der ligger i partnerskabsbegrebet, bliver det brugt i et utal af sammenhænge i dag, som et begreb med en meget positiv klang. Det gælder blandt andet inden for det sociale og arbejdsmarkedsrelaterede område (regionale arbejdsmarkedsråd og forskellige former for udlicitering), inden for vejområdet (offentlige private partnerskaber/OPP'er), inden for regional udvikling (regionale vækstfora) og inden for miljøområdet (grønne partnerskaber). Men også inden for landdistriktsudvikling vinder partnerskabsbegrebet altså frem med LAG'erne som eksempel.

Ifølge Sørensen og Torfing udspringer den øgede anvendelse af tværsektorielle organiseringer af, at mange samfundsproblemer er blevet mere komplekse og fragmenterede, og der derfor er brug for samarbejde mellem en flæthed af aktører og organisationer for at løse dem.<sup>18</sup> Landdistriktsudvikling kan ses som et af disse komplekse problemområder. Moseley, Cherrett og Cawley fremhæver fra en irsk sammenhæng også en række årsager til at etablere partnerskaber.<sup>19</sup> Partnerskaber etableres ifølge deres undersøgelse ud fra følgende årsager, hvor de øverste vægtes højest:

- Takling af fælles behov og projekter
- Involvering af lokalsamfundene
- Sikring af adgang til økonomiske midler
- Samling af ressourcer
- Skabelse af nye netværk
- Implementering af fælles projekter
- Styrkelse af eksisterende samarbejde

<sup>18</sup> Sørensen, E. & Jacob Torfing, 2005: "The Democratic Anchorage of Governance Networks", *Scandinavian Political Studies*, 28 (3), pp. 195-196.

<sup>19</sup> Moseley, J. Malcolm, Trevor Cherrett and Mary Cawley, 2001: "Local partnerships for rural development: Ireland's experience in context", *Irish Geography*, Volume 34 (2), pp. 176-193.



### 1.4.1 Definitioner af partnerskaber

Da ordet partnerskab anvendes mange steder, er det ikke helt ligetil at komme med en entydig definition. Dette erkender Geddes, når han skriver om partnerskaber: *"Begrebets specifikke betydning er ikke altid tydelig, men det peger i retning af, at myndigheder og organisationer i stigende grad har brug for og efterspørger samarbejde med andre organisationer for at nå en række fælles besluttede policy mål"*.<sup>20</sup>

Nelson og Zadek er i deres arbejde med sociale partnerskaber kommet et stykke nærmere en definition og beskriver således partnerskaber som: *"Folk eller organisationer fra den offentlige, private og frivillige sektor, som involverer og engagerer sig frivilligt i et gensidigt innovativt forhold, hvor de gør brug af deres ressourcer, viden og erfaringer til at arbejde med et samfundsmæssigt mål"*.<sup>21</sup> De partnerskaber, som behandles af Nelson og Zadek har løsning af sociale og arbejdsmarkedsrelaterede problemstillinger som deres fokusområde.

Inden for landdistriktsudvikling er de mest omfattende og mest aktuelle partnerskaber netop LEADER partnerskaberne i form af LAG'erne. Forskellen mellem den type partnerskaber, som Nelson og Zadek arbejder med, og LAG'erne synes ved første øjekast og ud fra citatet at være deres fokusområde. Der er imidlertid væsentlige forskelle herudover, idet de sociale partnerskaber oftest har rådgivende og/eller indstillende kompetence, mens landdistriktspartnerskaberne etableret i LEADER sammenhæng har reel beslutningskompetence og selvstændigt råder over økonomiske midler. LEADER partnerskaberne er således nogle af de mest vidtgående partnerskaber, idet de bliver tildelt kompetencer, som ellers i udgangspunktet tilfalder kommunalbestyrelserne, regionerne eller staten og således har egentlige styringsmæssige følger.

Både LAG'er og sociale partnerskaber er sammensat af repræsentanter for den offentlige, den private og den frivillige sektor, og partnerskabssamarbejde bygger på en grundlæggende logik om, at hver part bidrager med noget særligt, som supplerer de øvrige deltagers bidrag og medvirker til skabelsen af en synergieffekt.<sup>22</sup>

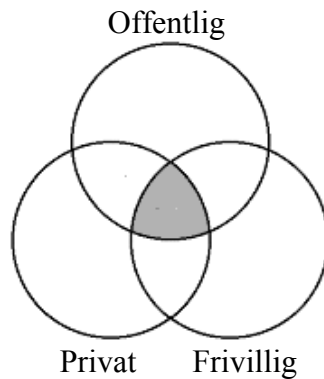
---

<sup>20</sup> Geddes, Michael, 1998: "Local partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion?", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<sup>21</sup> Nelson, Jane og Zadek, Simon, 2000: "Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe", The Copenhagen Centre.

<sup>22</sup> Hardis, Jeanet, 2004: "Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet", Ph.d. serie, nr. 2004-6, Samfundslitteratur, København.

**Figur 2. Partnerskaber mellem offentlige, private og frivillige parter**



Partnerskaber opererer ideelt set i sfæren mellem den private, den offentlige og den frivillige sektor, hvilket ovenfor er vist med markeringen i midten af figuren. De kan dog også blive trukket i en retning, hvor én eller flere af parterne på grund af ressourcer og anden dominans får mere indflydelse end de andre.<sup>23</sup> En netop gennemført undersøgelse af partnerskabsorganisering i en dansk, en svensk og en finsk LAG viser følgende muligheder og begrænsninger ved partnerskabsorganisering i LAG'er:<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Se blandt andet kapitlet Partnerskabets Syntese i ovennævnte Ph.d. afhandling af Jeanet Hardis.

<sup>24</sup> Thuesen, Annette Aagaard, 2007: "Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen", under udgivelse (NMR-MJS/IFUL).

**Tabel 2: Muligheder og begrænsninger ved LAG partnerskabsorganisering**

Muligheder	Begrænsninger
Nye folk kan påvirke udviklingen	Uklare adgangsveje, manglende legitimitet
Beslutninger tages der, hvor man har lokalkendskabet	Svært at skabe ensartet udvikling
Folk fra forskellige sektorer, begynder at samarbejde direkte	Professionelle aktører kan dominere, skabelse af et "de aktives" demokrati
Netværk aktiveres i løsningen af fælles definerede mål	Uklart hvordan anvendelsen af offentlige midler påvirkes pga. manglende information
LAG medlemmerne agerer som privatpersoner uden at vogte deres bagland. Man "tager LEADER hatten på" og arbejder for samme mål	Manglende udnyttelse af bagvedliggende organisationers ressourcer. Manglende forpligtelse fra bagvedliggende organisationers side
En medlemsskare (ud over LAG'en) bringes i spil	Medlemsskaren bliver ikke nødvendigvis anvendt aktivt
Skabelse af både bløde og hårde resultater, som passer til det berørte område	Bløde effekter er svære at måle og dermed svære at værdisætte
Gennem procesfunktion, uddeling af riskmoney, ideudvikling, udviklingscheck med mere genereres og afprøves nye ideer	
De involverede får erfaring med at arbejde med EU	
Hjemtagelse af midler fra andre kilder	

## 2 Indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde

### 2.1 Udvikling og borgerinddragelse/demokrati

Hensigten med at etablere LAG partnerskaber kan beskrives som todelt. De indgår i en territorial/områdebaseret strategi, som både indbefatter en udviklingsdimension og en borgerinddragelses-/demokratidimension med inddragelse af lokalområdets ressourcer. På den ene side drejer dannelsen af lokale aktionsgrupper sig om at etablere en organiseringsform, som kan sikre, at der sker en udvikling af det berørte geografiske område. På den anden side handler det om at skabe nye rammer for demokrati og borgerinddragelse på det lokale plan, som kan sikre udviklingsinitiativernes bæredygtighed på sigt. Begge dimensioner vil i dette kapitel blive præsenteret.

*Udviklingsdimensionen* vedrører skabelsen af ny udvikling og løsning af konkrete problemer relateret til emner som eksempelvis bosætning, erhvervsudvikling, teknologiudvikling og natur og miljø i landdistrikter. Der er ifølge LEADER metoden tale om et syn på udvikling, der ofte forudsætter tilstedeværelsen af et fælles territorium og til en vis grad en fælles bagvedliggende identitet – noget, som kritikere af LEADER tilgangen vil hævde er kunstigt og ikke nødvendigvis eksisterer.

*Demokrati og borgerinddragelsesdimensionen* involverer etableringen af selve partnerskabet/den lokale aktionsgruppe samt gennemførelsen af initiativer til inddragelse og aktivering af befolkningen på nye måder. Men det kan også vedrøre spørgsmål som legitimitet og ansvarlighed af de beslutninger, som den lokale aktionsgruppe tager i forhold til den øvrige befolkning og til de øvrige folkevalgte i området. Med de lokale aktionsgrupper etableres et nyt forvaltningsniveau, der langt fra er så kendt i befolkningen som de sædvanlige forvaltningsniveauer – kommunerne og regionerne. Der er for den almindelige borger med de lokale aktionsgrupper mulighed for at komme tættere på beslutningstagningen, end det er muligt i forhold til de traditionelle forvaltningsniveauer. Kritikere af LEADER metoden vil i forhold til dette hævde, at der for de lokale aktionsgrupper også er mulighed for at vedtage beslutninger, som ikke har været genstand for samme opmærksomhed/samme overordnede drøftelse som beslutninger taget i det ordinære politiske system. Derfor kan de betragtes som mindre legitime.

**Tabel 3: Mulige områder som udviklingsdimensionen og demokratidimensionen kan indeholde**

Udviklingsdimensionen	Demokratidimensionen
Erhvervsudvikling	Bottom-up borgerinddragelse
Bosætning	Aktivering af befolkningen
Teknologiudvikling	Legitimitet og ansvarlighed
Natur og miljø	Nærhed til beslutninger
Intern og ekstern markedsføring	Kapacitetsopbygning

## 2.2 Udvikling

Hvis man ser på, hvad det er, der mere specifikt har ligget i udviklingsdimensionen i LEADER+ programmet, kan den første grove oversigt findes i de fire temaer, som Kommissionen ved opstarten af programmet fastlagde. Under LEADER+ perioden skulle de lokale aktionsgrupper lave hver deres udviklingsplan og efterfølgende gennemføre deres projekter inden for et (eller flere) af følgende temaer: 1) Anvendelse af ny knowhow og nye teknologier 2) Forbedring af livskvaliteten i landdistrikterne 3) Værdiforøgelse af lokale produkter, samt 4) Bæredygtig anvendelse af natur- og kulturressourcer. Under det nye landdistriktsprogram 2007-2013 er der ikke fastlagt et krav om temavalg, og LAG'en kan således definere sin strategi i forhold til de relevante indsatsområder i landdistriktsprogrammet, hvilket i Danmark hovedsageligt er akse tre.

Ud over et indholdsmæssigt temavalg bygger udviklingsdimensionen i LEADER metoden også på en forestilling om et fælles område/territorium med en fælles identitet. Som Lee *et al.* skriver, så grunder LEADER i en forestilling om, at der i et LEADER område er et fælles samfund/et fællesskab, et fælles territorium, en fælles kultur og en fælles identitet at bygge på.<sup>25</sup> Som følge heraf ligger det i metoden, at man definerer et område med en række fælles træk og fastlægger en udviklingsstrategi, der arbejder på at styrke området som en enhed.

### 2.2.1 En god cirkel for ”Culture economy”

Mange steder, hvor LEADER strategien vurderes at have virket, skyldes dette, at der er skabt en fælles identitet for området med forskellige former for merværdi til følge. Ofte vil det dreje sig om, at området er blevet markedsført gennem salg af lokale produkter, kunst og kunsthåndværk, og at der dermed er skabt en ny basis for økonomisk indtjening. Det kan dog også være fordi, der er skabt tradition for en bestemt form for borgerinddragelse eller involvering af lokalsamfundene i området. Udadtil markedsføres området som en turistdestination og for sin produktion og sit forbrug af nicheprodukter eller som et godt sted at bo. Men det markedsføres også indadtil over for sig selv, idet den fælles identitet om, hvad det vil sige at bo i området, yderligere kan føre til tillid og samarbejde.<sup>26</sup> Der kan udvikle sig en ”Culture economy”, som yderligere forstærker områdets identitetsfølelse.<sup>27</sup> LEADER programmet indeholder netop et forsøg på at skabe et forstærket og mere positivt billede af landdistrikterne, en slags ”Policy of identity”.<sup>28</sup> Overordnet kan programmet

---

<sup>25</sup> Jo Lee, Arnar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Shucksmith, 2005: “Networking: Social Capital and Identities in European Rural development”, *Sociologia Ruralis*, Volume 45, Number 4, Oktober 2005, pp. 269-283.

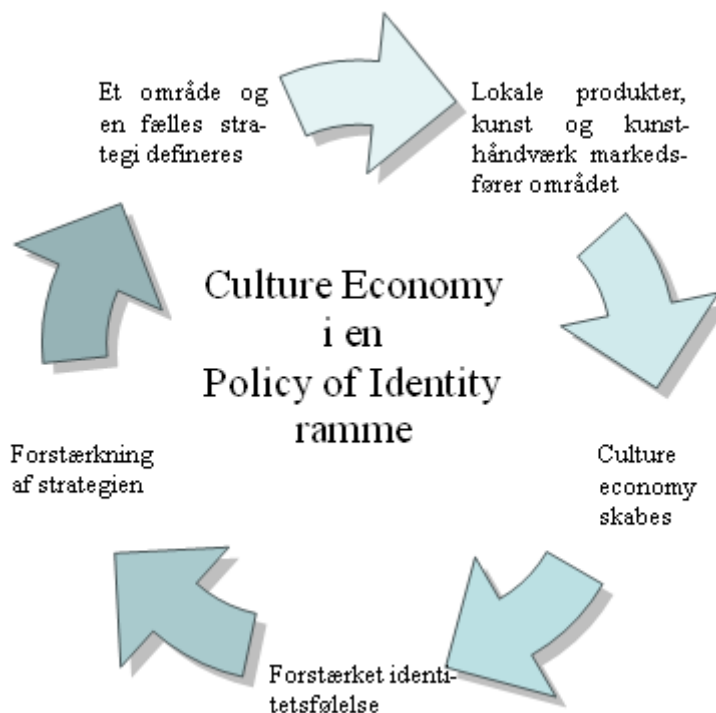
<sup>26</sup> Ray, Christopher, 1998: “Culture, Intellectual Property and Territorial Rural development”, *Sociologia Ruralis*, Volume 38, No. 1, pp. 3-20.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Shortall, S. & Shucksmith, M., 1998: “Integrated rural development, issues arising from the Scottish experience”, *European Planning Studies* 6 (I) pp. 73-88.

desuden forstås i en ramme af senmodernitet, hvor skabelsen af nye fleksible territorier med tilknyttede identiteter, er med til at tilfredsstille det enkelte individs søgen efter mening og identitet.<sup>29</sup> Ray kobler netop kilderne til territorial identitet med individuel psykologisk velvære.<sup>30</sup> Nedenstående gode cirkel vil kunne identificeres i en vellykket gennemførelse af Culture economy.

**Figur 3: Den gode cirkel for Culture economy<sup>31</sup>**



Det der sker ved oprettelsen af en lokal aktionsgruppe er, at gruppen får myndighed til at beslutte og definere en udviklingsstrategi. Dette vil i en del tilfælde betyde en direkte branding af det berørte geografiske område i retning af en opfyldelse af strategien. Kun projekter, som falder ind under den valgte udviklingsstrategi, vil blive støttet. Lee skriver om, hvordan man gennem disse udviklingsmetoder definerer, hvad et område er på bekostning af andre mulige valg: *“Branding can thus favour particular development strategies, and the particular sections of the ‘community’ associated with these, at the expense of others”*.<sup>32</sup> Netop fordi LAG’en definerer strategien, er det relevant at diskutere

<sup>29</sup> Ray, Christopher, 1999: “Endogenous Development in the Era of Reflexive Modernity”, Journal of Rural Studies, Vol. 15, No. 3, pp. 257-267, Elsevier Science.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Figuren er inspireret af Ray, Christopher, 1998: “Culture, Intellectual Property and Territorial Rural development”, Sociologia Ruralis, Volume 38, No. 1, pp. 3-20 og Shortall, S. & Shucksmith, M., 1998: “Integrated rural development, issues arising from the Scottish experience”, European Planning Studies 6 (I) pp. 73-88.

<sup>32</sup> Jo Lee, Arnar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Schucksmith, 2005: “Networking: Social Capital and Identities in European Rural development”, Sociologia Ruralis, Volume 45, Number 4, Oktober 2005, pp. 269-283.

spørgsmål om borgerinddragelse og legitimering af beslutningstagningen. Hvis ikke der gøres noget for diskussion, oplysning, og inddragelse af borgerne, vil strategien risikere at blive mødt med modstand før eller siden. Der kan sagtens være grupper i et område, som bestrider den udviklingsretning, som LAG'en vælger, og som hellere så andre initiativer iværksat. Der er således risiko for brud på den ovenfor illustrerede gode cirkel.

## 2.2.2 Forskellige strategier for udvikling

Det er først og fremmest gennem projektstøtte, at LAG'erne præger udviklingen i deres områder. Dette kan dog gøres på forskellige måder, hvilket citater fra LAG Vestsjælland (Danmark), LAG Karhuseutu (Finland) og LAG Astrid Lindgrens Hembygd (Sverige) illustrerer.

LAG Vestsjælland har gennemført et shelterprojekt (projekt med etablering af primitive overnatningshytter) under LEADER+ perioden. Det specielle ved shelterprojektet var, at LAG gruppen gik ind og fortalte en projektmager, at han skulle udvide sit projekt, så det kunne blive til gavn for hele LEADER området og ikke blot en enkelt kommune. Det er altså et eksempel på, at LAG gruppen med succes har tilskyndet en projektmager til at tænke ud over, hvad han ellers havde planer om, og derigennem har fået skabt flere arbejdspladser i området. Om dette siger et LAG medlem: *"Ja, for eksempel det der shelter projekt. Det var jo et projekt, som jeg har været meget involveret i, og et partnerskabsprojekt, hvor vi sagde til den mand, der kom... gå hjem og prøv at lave et bedre projekt. Fordi det var meget snævert, det projekt han kom med. Og det gjorde jo så, at... Friluftsrådet med penge, kommunerne kom med penge, mange kom med penge til det her projekt. Og vi fik et stort projekt op at stå, som vi jo også er kendt for ude omkring i Europa"*.<sup>33</sup>

I modsætning til LAG Vestsjællands fokus på at brede projekter ud, så har små lokale projekter hele tiden været i fokus hos LAG Karhuseutu og vil også være det i fremtiden. Koordinatoren for LAG Karhuseutu siger om denne type projekter: *"En vigtig ting har været, at når der kommer en med en ide i landsbyen, gavner det kun den landsby, ikke hele regionen, kun dette samfund, og de kan ikke få midler andre steder fra end fra LEADER+. Det er det essentielle ... at LEADER+ kan være dette essentielle. Og det er... vores formål. Der er rigtig mange af den type projekter, meget små. De kan renovere deres landsbyhuse, og lave, ikke strande, men svømmesteder og hvad de ellers har ... markedsføring ..."*.<sup>34</sup>

Den tredje LAG, Astrid Lindgrens Hembygd, fokuserer på projekter, som inddrager unge og samarbejde over generationer. Dette generationssamarbejde bliver forklaret på følgende måde af et LAG medlem: *"Vi har et ungdomsperspektiv på alt. Alle projekter, som får penge, skal have et ungdomsperspektiv. Grundtanken var jo, at vi syntes, at ungdommen holder sig*

<sup>33</sup> Interview med Flemming Larsen, LAG Vestsjælland, 13.06.07.

<sup>34</sup> Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, LAG Karhuseutu, 13.08.07.

*for sig, og ældre holder sig for sig. Og alle projekter skulle indeholde en form for samarbejde, hvor ældre kunne lære unge, og unge kunne smitte ældre med deres entusiasme. Det var grundfilosofien. Ved at aktivere unge mennesker, så bliver de mere interesseret i deres hjemstavn, og man nedbryder den kløft, som findes mellem ældre og yngre. Det var grundtanken. Og vi ville, at når de unge tager af sted og studerer et andet sted, så skulle de sige, at da jeg voksede op, da fik jeg lov til at være med til at bestemme, og jeg havde indflydelse, og jeg fik lov til at være med i projekter. Og jeg havde en god opvækst (...) Så intet projekt har fået penge, som ikke indeholder en form for ungeperspektiv”.*<sup>35</sup>

Der er altså meget forskellige måder, hvorpå forskellige LAG'er præger udviklingen i deres områder. Hos LAG Vestsjælland har man arbejdet meget på at skabe netværk mellem aktører og derigennem brede projekterne ud. Hos Karhuseutu har enkeltstående landsbyprojekter været en del af strategien. Og hos Astrid Lindgrens Hembygd har man udelukkende givet støtte til projekter, som involverede unge. Den amerikanske landdistriktsforsker, McDowell, understregede det på følgende måde på den netop afholdte europæiske afslutningskonference for LEADER+: *”If you have seen one rural community, you’ve seen one rural community”.*<sup>36</sup> Dette udsagn bygger McDowell på, at alle områder har forskellig henholdsvis menneskelig kapital, menneskeligt skabt kapital, social kapital og naturlig kapital.

### **2.3 Demokrati og borgerinddragelse**

Selvom etableringen af lokale aktionsgrupper kan kaldes indførelsen af en slags alternativ forvaltningsmodel, er LAG'ernes eksistens stadig en af de bedst bevarede hemmeligheder i mange lande. De involverede kender til dem, men generelt ved befolkningerne ikke, at de eksisterer. Derfor er det relevant at inkludere overvejelser omkring demokrati i forhold til de lokale aktionsgrupper. Bang påpeger, at skyggesiden af den øgede inddragelse af partnerskaber og andre netværk i den politiske styring i sin mest udstrakte form kan være, at demokrati bliver: *”Et spil for dem der kan, vil og forstår at være med i strategiske partnerskaber”.*<sup>37</sup> Hvis ikke dette skal blive konsekvensen af partnerskabsorganiseringen, stiller det store krav om åbenhed og information til partnerskaberne. Det stiller også krav om borgerinddragelse fra de lokale aktionsgruppers side, således at så mange som muligt engageres i og informeres om beslutningerne.

Demokratidimensionen indeholder således blandt andet et bottom-up element med inddragelse og aktivering/uddannelse af befolkningen, nærhed til

---

<sup>35</sup> Interview med Roger Gustafson, LAG Astrid Lindgrens Hembygd, 09.10.07.

<sup>36</sup> McDowell, George, 2007: ”LEADER-like methods worldwide”, hentet fra samlingen af konference dokumenter fra LEADER+ konferencen ”LEADER achievements: a diversity of territorial experience”, 22.-23. November, Évora, Portugal.

<sup>37</sup> Bang, Henrik P. & Hansen, Anders Peter, 2005: ”Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave” hentet fra Bang, Henrik P., Torben B. Dyrberg & Jens Hoff: ”Magtens nye ansigt. Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme”, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 123-166.



beslutningerne samt legitimitet og ansvarlighed. Der er med LAG'erne tale om en tilgang til udvikling, som vægter både slutmålet og processen frem mod målet. Ray beskriver deltagelsesdemokrati som en del af en endogen tilgang til udvikling: *"Endogenous development interventions can be seen as, however tentative, experiments in participative democracy. This occurs implicitly, through the nature of the project process, and explicitly, through the creation of participative decision-taking structures in localities"*.<sup>38</sup> Demokrati- og borgerinddragelsesdimensionen kan således forstås på to niveauer. På den ene side er LAG'ens funktion som en selvstyrende enhed med egne beføjelser årsag til, at der kan tales om deltagelsesdemokrati. På den anden side er LAG'erne også med til at engagere andre gennem de projekter, som støttes af grupperne.

### 2.3.1 Borgerinddragelse på LAG niveau

LAG'erne skal ifølge partnerskabsmodellen bestå af en blanding af repræsentanter for offentlige myndigheder, erhvervslivet og frivillige foreninger/organisationer fra området, i visse tilfælde også enkeltstående borgere. LAG'en samler således en gruppe af mennesker, som for nogles vedkommende (myndighedsrepræsentanterne og repræsentanter for professionelle organisationer) er meget kendte med at arbejde med offentlige midler, mens det for andre er første gang, de er med til at definere en udviklingsplan og have indflydelse på tildeling af projektmidler. Derkzen og Bock skriver om professionalisme i partnerskaber, at enkeltpersonerne eller de frivillige repræsentanter kan mangle både institutionelle ressourcer, økonomiske ressourcer og vidensressourcer i forhold til at deltage på lige fod med andre i partnerskabet. Derfor er kapacitetsopbygning og uddannelse vigtigt og centralt for hverdagen i et partnerskab. De skriver eksempelvis om et frivilligt medlem af et partnerskab: *"The interest she represented was not associated with a profession: it was of her private life as an inhabitant of the area. Hence, she cannot access the symbolic values associated with a formal organization, such as technical knowledge, organizing capacity and control mechanisms to entrance"*.<sup>39</sup>

Noget tyder altså på, at det ikke er helt ligetil for de frivillige medlemmer at træde ind i et partnerskab. Davies understreger ligeledes, at det i mange tilfælde bedre kan betale sig for de frivillige medlemmer at forsøge sig med en såkaldt Exit-Action strategi og således finde andre måder at få indflydelse på end deltagelse i partnerskaber. De partnerskaber, Davies undersøger, præges af kommunikations- og forståelsesbarrierer mellem deltagerne, såkaldt non-kommunikation. Partnerskaberne er også præget af, at nogle parter overtager "direktørrollen" og ikke efterlader noget rum for de frivillige medlemmer at

---

<sup>38</sup> Ray, Christopher, 2000: "The EU LEADER Programme: Rural development Laboratory", *Sociologia Ruralis*, Volume 40, Number 2, April 2000, pp 163-171.

<sup>39</sup> Derkzen, Petra & Bock, Bettina B., 2007: "The Construction of Professional Identity: Symbolic Power in Rural Partnerships in The Netherlands", *Sociologia Ruralis*, Vol 47, Number 3, July 2007, pp 189-204.

agere i.<sup>40</sup> Demokratisk inklusion er således ifølge Davies en for stor udfordring, som partnerskaberne ikke formår at takle.<sup>41</sup> Selve målet med LEADER+ programmet har netop været: *”At tilskynde de interesserede parter i landdistrikterne til at se på, hvilket potentiale deres område har på længere sigt”*.<sup>42</sup> Gennem deltagelse i partnerskabet bringes forskellige verdener i spil, og det er hensigten, at folk sættes i stand til bedre at tage vare på lokalområdets udvikling fremover. For at dette skal være tilfældet, må der imidlertid skabes åbenhed omkring de forskelle i ressourcer og indstilling, som henholdsvis de frivillige, de offentlige og de private deltagere i partnerskabet kommer med.

Shortall og Shucksmith beskriver, hvordan partnerskaber *kan* være inklusive og repræsentative og *kan* inkludere nøgleaktørerne i området, men at de ikke altid gør det. Kritikere af LEADER modellen kan i sådanne tilfælde med rette stille spørgsmålstejn ved partnerskabernes legitimitet.<sup>43</sup> Partnerskaberne eksisterer ifølge Bryden ved siden af demokratisk valgte lokale politiske forsamlinger. Og staten overfører med LEADER partnerskaberne legitimitet til ikke statslige forsamlinger, som ikke i sig selv er legitime. Etableringen af partnerskaber skaber således spørgsmål om deres forhold til lokalpolitikere/kommunalbestyrelser.<sup>44</sup> Ved manglende klarhed omkring forholdet til de eksisterende politiske strukturer er der risiko for, at effektiviteten formindskes. Der bør således være klare kommunikationskanaler mellem LAG'en og de eksisterende politiske strukturer.<sup>45</sup>

Opbygningen af relationer til andre af områdets aktører er netop, hvad Scott skriver om i en artikel om LEADER II i Nordirland: *”Certainly a key feature in Northern Ireland has been in building relationships and brokering connections in the local economy, creating capacity to collaborate and coordinate across public, private and community sectors. These relational resources have developed horizontal networks and partnerships, facilitating actions that would not be attainable in their absence”*.<sup>46</sup>

Betydningen af relationelle ressourcer er også noget, Steinthorsson har beskæftiget sig med i sin forskning om strategisk ledelse af integrerede

---

<sup>40</sup> Det præcise udtryk fra artiklen er ”Creeping managerialism”.

<sup>41</sup> Davies, Jonathan S., 2007: ”The Limits of Partnership: An Exit-Action Strategy for Local Democratic Inclusion”, *Political Studies*, pp. 779-800.

<sup>42</sup> Meddelelse fra Kommissionen til medlemsstaterne af 14. april 2000 (2000/C 139/05), afsnit 8.

<sup>43</sup> Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: ”Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland”, Oxford University Press and Community Development Journal, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.

<sup>44</sup> Bryden, J., 1994: ”Towards sustainable rural communities: from theory to action”, i J. Bryden, ed., *Towards sustainable rural communities*, University of Guelph, Canada, pp. 211-235.

<sup>45</sup> Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: ”Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland”, Oxford University Press and Community Development Journal, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.

<sup>46</sup> Scott, Mark, 2004: ”Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme”, *Journal of Rural Studies* 20, (2004), p. 58.

mellemsktororganisationer, der i udgangspunktet minder om LEADER partnerskaber.<sup>47</sup> Han fastslår, at forudsætningerne og principperne ved strategisk ledelse af denne type organisationer er anderledes, end hvad der gør sig gældende ved strategisk ledelse af rene offentlige og private virksomheder. Sektoriel placering og kontekstuel forankring er forhold af stor betydning. Noget tyder ifølge Steinthorsson på, at mangel på slagkraft er indbygget i mellemsktororganisationer, og at ledelsen af denne type organisationer er svagt stillet. Dette behøver dog ikke at være rigtigt, idet integrerede mellemsktororganisationer har gode muligheder for at udvikle sig. Denne udvikling kan imidlertid alene ske gennem en succesrig mobilisering af de kræfter og den kompetence, der findes blandt medlemmerne. En opfattelse af den integrerede mellemsktororganisation som en slags mægler (stakebroker) er ifølge Steinthorsson afgørende, hvis organisationens arbejde skal lykkes. Hermed menes, at den integrerede mellemsktororganisation er: *"en organisation (et kollektiv), der på baggrund af stabile, interaktive og multikontekstuelle relationer med sine medlemmer, direkte interessenter og andre relevante interessenter fungerer som opsøgende idé- og kontaktfremmedler, bindeled og brobygger med henblik på at igangsætte og vedligeholde udvekslings- og samarbejdsprocesser mellem sine medlemmer og relevante interessenter, der forhåbentlig bidrager til øget velfærd i det lokale samfund"*.<sup>48</sup>

Det samme understreger Åkerstrøm, når han beskriver partnerskabsbegrebet som modbegreb til kontrakt. Hvor almindelige kontrakter kan ses som en realiseringsmaskine, så kan partnerskaber betegnes mulighedsmaskiner. Partnerskaber kan skabe nye partnere, nye visioner og udviklingsideer for fremtiden og nye samarbejdstemaer. Ifølge Åkerstrøm er partnerskaber imidlertid også skrøbelige: *"Partnerskaber er skrøbelige mulighedsmaskiner beregnet på langsigtede fremtidsperspektiver, men dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet"*.<sup>49</sup> Dette kalder igen på et øget fokus på, hvordan de forskellige parter, som inddrages i partnerskabet, befinder sig i samarbejdsrelationen.

### 2.3.2 Borgerinddragelse på projektniveau

Udover at folk engageres i LAG bestyrelserne, er LAG'erne også med til at engagere andre gennem de projekter, som støttes af grupperne. Disse projekter, som eksempelvis kan være etableringen af en legeplads i en landsby, opbygningen af et iværksætterhus i et landdistrikt eller iværksættelsen af et transnationalt samarbejdsprojekt, udspringer af LAG'ens, lokale borgeres, virksomheders og foreningers ønsker for udviklingen i deres lokalområde.

---

<sup>47</sup> Steinthorsson, Runólfur Smari, 1996: "Strategisk ledelse af integrerede mellemsktororganisationer. Overvejelser om forudsætninger og funktion", Ledelse og Erhvervsøkonomi 3/1996, Danske Civiløkonomer, pp. 133-149.

<sup>48</sup> Ibid., p. 147.

<sup>49</sup> Andersen, Niels Åkerstrøm, 2006: "Partnerskabelse", Hans Reitzels Forlag, p. 185.

Det er tidligere beskrevet, at en strategi kan være at finde det unikke i et område og eksponere det som fokus i en udviklingsstrategi for hele territoriet. Der er dog også eksempler på, at man med LEADER midler snarere arbejder på at skabe synergi på landsbyniveau ved hjælp af enkeltstående landsbyprojekter, som samlet set kan løfte et område, blandt andet gennem styrkelsen af den sociale kapital i området. Voutilainen understreger i en undersøgelse af de økonomiske effekter af lokale aktionsgrupper i Finland netop, at LAG'ernes resultater ikke blot er økonomiske. Han skriver: *"In addition to economic impacts, different LAG projects have many other impacts such as cultural and environmental ones. It is important to understand the dynamics of local development. Building on different sources of capital – social, human and ecological – will form the basis for a thriving economic development opening for new innovative ideas and modes of cooperation"*.<sup>50</sup>

De initiativer, de lokale aktionsgrupper igangsætter, skal tage lokalområdets potentialer seriøst og forsøge at udnytte den sociale kapital og de netværk, som findes i lokalområdet på en effektiv måde. Dette sker gennem en effektiv sparring med ansøgerne, hvor LAG'ens personale indgår i dialog om projekternes muligheder og begrænsninger, allerede inden ansøgningen fremsendes til LAG'en. Der tages hånd om, at projektet inddrager alle relevante parter, og medlemmerne aktiverer om nødvendigt deres egne bagvedliggende netværk i realiseringen af projekterne. Frivilligt arbejde kan herudover være en del af det, som får et projekt til at køre, ligesom initiativer støttes, selvom de økonomisk set er risikobehæftede.

## **2.4 Sammenfattende om udvikling og borgerinddragelse**

Samlet set er LAG'erne selvorganisering, som inddrager borgere, foreninger, myndigheder og erhvervslivet og giver resultater på to niveauer. Gennem fastlæggelse af en udviklingsstrategi skal LAG bestyrelser bidrage til erhvervsudvikling, bosætning, teknologiudvikling, udvikling af natur og miljø samt til at markedsføre lokalområderne. Der er samtidig forventninger om, at det skal ske på en måde, der sikrer borgerinddragelse, aktivering af befolkningen, samt legitimitet, ansvarlighed og nærhed til beslutningerne.

Der forventes at være udviklingspotentialer i partnerskabsorganisering, idet en række parter bringer deres bagvedliggende ressourcer sammen i arbejdet med tilvejebringelsen af et samfundsmæssigt mål. Udviklingspotentialet kan dog ikke sættes højere end de demokratiske aspekter, så det udelukkende bliver de folk eller organisationer fra den offentlige, private og frivillige sektor, som har ressourcerne til at involvere og engagere sig direkte i arbejdet med den lokale landdistriktsudvikling, som har adgang til at beslutte, hvilken vej udviklingen skal gå. Udviklingspotentialet ved partnerskabsorganisering skal desuden plejes gennem styrkelse af samarbejdsrelationerne i partnerskabet for at kunne indfries.

---

<sup>50</sup> Voutilainen, Olli, 2006: "Economic impacts of local action groups on local economies", Resume på engelsk, MTT Economic Research.



## 3 LAG'erne set i lyset af kommunalreformen

### 3.1 Debutantbal med mange aktører

Relationerne mellem de mange nye LAG'er og de næsten ligeså nye kommuner/regioner kan meget vel få større betydning for fremtidens landdistriktsudvikling end de relativt få midler til de enkelte LAG'er indikerer. Samarbejdet kan på flere punkter sammenlignes med et debutantbal, selvom de involverede personer for så vidt kan være særdeles erfarne og kompetente. Til gengæld er de alle blevet medlemmer af nye grupper med nye opgaver og nye personer, hvilket blandt andet medfører, at de alle er under etablering.<sup>51</sup>

Historisk og teoretisk tilsiger erfaringerne, at nye organisationer i deres etableringsfaser er meget fokuserede på *interne* positioneringer, mens de *eksternt* tilstræber at opnå størst mulig indflydelse på deres sagsområder – ofte i konkurrence med andre organisationer.<sup>52</sup> Det er i øvrigt et positivt fænomen med masser af energi, nytænkning og entusiasme. Ulemperne ved nye grupperinger er, at de kan være problematiske at samarbejde med og virke utilnærmelige under etableringsfasen, hvis varighed og dybde afhænger af utroligt mange faktorer. Det betyder, at Landdistriktsprogrammets akse tre og fire, der formelt og forvaltningsmæssigt hører under de nye LAG'er, reelt skal varetages af tre organisationstyper på lokalt/regionalt plan, der alle er under opbygning.<sup>53</sup> Dette kan blive en fordel for en eventuel synergieffekt mellem kommuner og LAG'er, idet ingen er stivnet i vanetænkning, har 'lig i lasten' eller lignende. Omvendt vil der være risiko for, at ingen tør afgive indflydelse eller magt til andre aktører i en situation, hvor man ikke er helt på det rene med, hvilke kerneområder man selv har eller ønsker at få. Der er for så vidt tale om et vilkår for landdistriktspolitikken de næste tre til fire år, som ikke står til at ændre, men som alle aktører som minimum bør være bevidste om – ligesom de bør være nogenlunde enige om, hvordan de vil takle de mulige udfordringer, der er forbundet hermed.

Det var en tilfældighed, at den nye kommunalreform trådte i kraft samtidig med EU's nye landdistriktsprogram, forstået på den måde, at initiativtagerne til de to foranstaltninger/reformer arbejdede hver for sig og stort set uafhængigt af hinanden. Ganske vist indeholder strukturreformen enkelte krav til den fremtidige landdistriktspolitik i Danmark, men her blev der – forståeligt nok – ikke taget højde for eller hensyn til det nye Landdistriktsprogram.

---

<sup>51</sup> Undtagelsen fra denne regel er Bornholms Regionskommune og LAG Bornholm, LAG Småøerne og LAG Læsø, Samsø, Ærø.

<sup>52</sup> Sjølund, Arne, 1993: "Gruppepsykologi", 1. udgave, 10. oplag, Gyldendal.

<sup>53</sup> Thomsen, Arne Bengt og Flemming Just, 2007: "Et nyt forvaltningsorgan: Lokale aktionsgrupper", under udgivelse, Danske Kommuner. *De jure* er LAG'erne ganske vist eneansvarlige for anvendelsen af de midler, der er afsat til foranstaltninger i henhold til EU's Landdistriktsprogramms akse 3 og 4, men *de facto* vil ingen LAG'er kunne gennemføre deres handlingsplaner uden et tæt samarbejde med kommunerne og ofte også regionerne.

## 3.2 SWOT analyse

Eftersom der ikke for nærværende foreligger praksiserfaringer om LAG'ers evne til vitalisering af lokalsamfund i forbindelse med en så omfattende reform som kommunalreformen, er det her valgt at gennemføre en SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, eller på dansk: Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler) med udgangspunkt i en tilfældigt udvalgt LAG.<sup>54</sup>

SWOT er velegnet inden for strategiudvikling i private og offentlige organisationer. Analysen skal, hvis den skal finde anvendelse, gennemføres konkret i og omkring den enkelte LAG. Nedenstående eksempel på en SWOT analyse kan og bør derfor *ikke* anvendes uformidlet. Der er ikke to LAG'er, der er ens! Det er som beskrevet en del af LAG metodens forudsætninger, at den enkelte LAG skal have stor frihed til at vælge, hvordan man ønsker at takle egne udfordringer og udnytte mulighederne optimalt med udgangspunkt i områdets virkelighed, *som man selv oplever/opfatter den*. Til gengæld kan eksemplet på en SWOT analyse være en inspirationskilde for den enkelte LAG.

## 3.3 Interne styrker og svagheder i en LAG

### 3.3.1 Interne styrker ved en LAG er:

1. Dens sammensætning af alle aktørtyper i lokalsamfundet valgt på en generalforsamling i en særlig forening, der er åben for alle borgere med bopæl i området, idet det dog skal bemærkes, at de kommunale og regionale repræsentanter i LAG'en er udpeget af de kommuner og regioner, som er beliggende i det valgte LAG område
2. Dens selvstændige ansvar for udfærdigelse af handleplaner, ansættelse af person(er) til varetagelse af sekretariatsmæssige funktioner, implementering af handleplaner, opfølgning, økonomi m.v.
3. Dens mulighed for at inddrage borgerne i området i en ægte *bottom up* proces i alle faser af forløbet – gennem såkaldte procesprojekter
4. Dens mulighed for at tænke, planlægge og beslutte *territorielt* på tværs af de mange sektorielle interesser
5. De mange netværk alle LAG'er er fødte medlemmer af. Der tænkes her på det nationale netværkscenter, hvor man får lejlighed til at mødes og udveksle erfaringer med andre LAG'er i Danmark såvel som i andre medlemslande i EU

---

<sup>54</sup> Det betyder, at det er den enkelte LAG udgør de *interne* styrker og svagheder, mens det er det omgivende samfunds påvirkning, der er i fokus under *eksterne* muligheder og trusler.

### **3.3.2 Interne svagheder ved en LAG er:**

1. Den meget brede sammensætning af en LAG vil kunne medføre situationer, hvor der ikke er nok vilje og/eller evne til at samarbejde på tværs af sektorerne
2. De ret så komplicerede krav/ønsker om, hvordan en LAG skal fungere i dagligdagen fra EU Kommissionen og de nationale myndigheder (DFFE)
3. De likviditetsmæssige problemer for LAG'en og især projektholdere, der ligger i, at de af LAG'en godkendte projekter må vente ret så længe på at få de meddelte tilskud udbetalt
4. En risiko for, at der ikke opnås en tilstrækkelig selvstændighed i forhold til den kommunale og/eller den regionale administration

### **3.4 Eksterne muligheder og trusler for en LAG**

#### **3.4.1 Eksterne muligheder for en LAG er:**

1. En unik mulighed for at være samlingspunkt og katalysator for områdets diskussioner og handlinger omkring udvikling af landdistrikter, der rækker langt ud over den økonomiske formåen de enkelte LAG'er tildeles i henhold til EU's Landdistriktsprogram
2. At selvom den enkelte LAG udelukkende får rådighed over projektmidler til foranstaltninger inden for akse 3 i Landdistriktsprogrammet kan/bør den interessere sig for såvel de øvrige akser i Landdistriktsprogrammet som andre muligheder for tilskud – eksempelvis Landdistriktspuljen og EU's Regionalprogram, hvorfra LAG'en kan ansøge midler som projektholder

#### **3.4.2 Eksterne trusler for en LAG er:**

1. At den betragtes som og muligvis også er en modspiller i forhold til det omgivende samfund
2. At det mislykkes at inddrage borgerne i LAG'ens virksomhed
3. At det ikke lykkes at opnå tilstrækkelig national medfinansiering til de projekter, der forudsætter lokal eller regional tilskud på grund af manglende lokal/regional økonomi



### 3.5 SWOT skema

På skemaform ser ovenstående analyse ud som følger:

<b>Interne forhold</b>	<b>Styrker</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bred og åben sammensætning af en LAG</li><li>• Selvstændighed og ansvar</li><li>• Bottom up tilgang</li><li>• Territoriel tilgang</li><li>• Netværk</li></ul>	<b>Svagheder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Den brede sammensætning af LAG'en kan ikke holde</li><li>• Konceptet bag modellen er for kompliceret</li><li>• Likviditetsproblemer for modtagere af projektilskud</li><li>• Risiko for manglende sekretariatsmæssig selvstændig</li></ul>
<b>Eksterne forhold</b>	<b>Muligheder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• At blive samlingspunkt og katalysator for områdets landdistriktspolitik</li><li>• At ”blande sig” i andre relevante tilskudsmulig-heder som projektholder</li></ul>	<b>Trusler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bliver modspiller i forhold til andre aktører</li><li>• Manglende inddragelse af borgerne – bottom up svigter</li><li>• Den nationale medfinansiering udebliver eller vanskeliggøres</li></ul>

### 3.6 Den største udfordring

Det er *gruppens etablering, opbygning af indre tillid til hinanden og de lokale beboeres positive inddragelse i processen samt ekstern tillid til, at man kan og vil være et betydeligt aktivt i den lokale landdistriktsudvikling*, der er de første og sandsynligvis også væsentligste udfordringer for alle LAG'er. Det var tilfældet i de tidligere LEADER perioder, og det vil det sandsynligvis også være i den kommende programperiode.

Lige i hælene på ovennævnte følger LAG'ens *relationer til kommunen eller kommunerne*. To yderpunkter i disse relationer er, at der enten ikke etableres nogle relationer overhovedet, eller at LAG'en opsluges som en integreret del af den kommunale administration og politik. Ingen af løsningerne er acceptable, og sidstnævnte vil også være i modstrid med Landdistriktsprogrammet. Kunsten for såvel de nye LAG'er som deres bopælskommune(r) vil derfor være at få etableret et samarbejde, der sikrer den størst mulige synergieffekt

mellem LAG'en og dens kommune(r). Det lyder ret let, men det er faktisk ikke så simpelt endda. LEADER erfaringer her i Danmark og de øvrige EU lande viser, at vi står med en udfordring af en betydelig størrelse og betydning.

Det er vigtigt, at alle erkender, at der ikke kan springe gnister (opstå synergi), hvis parterne (LAG'en og Kommunen) er slået sammen i én organisation. Der opstår heller ingen gnist, hvis parterne er for langt fra hinanden. Kunsten består i at opnå den størst mulige gnist ved at placere parterne i den størst mulige afstand fra hinanden, uden at gnisten går tabt!



## 4 Hvor findes der information?

I dette afsluttende kapitel vil vi kort opliste relevante steder at søge eksempler på lokale aktionsgruppers arbejde og projekter i Danmark og udlandet.

Med knap 900 lokale aktionsgrupper i EU i LEADER+ perioden er der en lang række erfaringer og projekteksempler at drage nytte af ved opstarten af de nye lokale aktionsgrupper. Det europæiske netværkscenter for LEADER+ programmet, Contact Point, har samlet mange af disse informationer på hjemmesiden [www.leaderplus.org](http://www.leaderplus.org). På hjemmesiden finder man blandt andet:

- Database over de lokale aktionsgrupper
- Database for LEADER god praksis
- Database for samarbejdsprojekter
- Oversigt over personer med kompetence om LEADER
- LEADER+ Magazine og nyhedsbrevet Flash News
- Link til hjemmesiden for netværkscentret for LEADER II perioden
- Osv.

Der er desuden i samarbejde med Contact Point netop fremstillet 16 forskellige film af 10 minutters varighed. Hver film beskriver arbejdet i en lokal aktionsgruppe. Fra Danmarks side er det LAG Vestsjællands arbejde, som er blevet filmatiseret.

De nationale netværkscentres hjemmesider er ligeledes gode indgange til at finde informationer om lokale aktionsgruppers aktivitet i forskellige lande. Via disse sider kan man søge videre til LAG'erne i de forskellige lande. De nationale netværkscentres hjemmesider kan findes via adressen [www.leaderplus.dk](http://www.leaderplus.dk).

Også uden for Europa findes en række initiativer, som bygger på lignende arbejdsgrundlag som LAG'erne. I Australien og Mexico findes eksempelvis følgende:

- Australien: Area Consultative Committees [www.acc.gov.au/index.aspx](http://www.acc.gov.au/index.aspx)
- Mexico: The Microregions Strategy  
[www.oecd.org/dataoecd/62/7/34857346.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/7/34857346.pdf)



## 5 Referencer

- Andersen, Niels Åkerstrøm, 2006: "Partnerskabelse", Hans Reitzels Forlag, p. 185.
- Bang, Henrik P. & Hansen, Anders Peter, 2005: "Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave" hentet fra Bang, Henrik P., Torben B. Dyrberg & Jens Hoff: "Magtens nye ansigt. Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 123-166.
- Bryden, J., 1994: "Towards sustainable rural communities: from theory to action", i J. Bryden, ed., *Towards sustainable rural communities*", University of Guelph, Canada, pp. 211-235.
- Byavirksomhet i Finland, 2003: *Den finlandska landsbygdens utvecklingsorganisationer (de lokala aktionsgrupperna)*", p. 5.
- Copus, Andrew K., 2006: "Changes in Rural development perceptions and policies in the Nordic Countries – A question of balance? Territorial versus sectoral approaches", præsenteret ved konferencen "Udfordringerne i landdistrikterne, Strukturreformen og EU's Landdistriktspolitik", 28. september 2006, Hotel Jacob Gade, Vejle.
- Danmarks Statistik: Folketal pr. 1. januar efter køn og alder. Ugift, Ringkøbing-Skjern, 2007. Statistikbanken.
- Davies, Jonathan S., 2007: "The Limits of Partnership: An Exit-Action Strategy for Local Democratic Inclusion", *Political Studies*, pp. 779-800.
- Derkzen, Petra & Bock, Bettina B., 2007: "The Construction of Professional Identity: Symbolic Power in Rural Partnerships in The Netherlands", *Sociologia Ruralis*, Vol 47, Number 3, July 2007, pp. 189-204.
- Fischler, Franz: "LEADER and the European model", <http://www.fao.org/sard/static/leader/en/preface.htm> (01.10.07).
- Geddes, Michael, 1998: "Local partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion?", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Hansen, Henning Otte, 2001: "Landbrug i et moderne samfund", Handelshøjskolens Forlag, side 155-284.
- Hardis, Jeanet, 2004: "Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk case studie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet", Ph.d. serie, nr. 2004-6, Samfundslitteratur, København.
- Jo Lee, Arnar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Schucksmith, 2005: "Networking: Social Capital and Identities in European Rural development", *Sociologia Ruralis*, Volume 45, Number 4, Oktober 2005, pp. 269-283.
- Just, Flemming, 2007: "Rural-Urban interlinkages and regional development" hentet fra Petrick, Martin og Gertrud Buchenrieder, 2007: "Sustainable rural development: What is the role of the agri-food sector?", *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe*, Vol. 39, Halle (Saale), IAMO, pp. 3-17.
- McDowell, George, 2007: "LEADER-like methods worldwide", hentet fra samlingen af konference dokumenter fra LEADER+ konferencen

- ”LEADER achievements: a diversity of territorial experience”, 22.-23. November, Évora, Portugal.
- Meddelelse fra Kommissionen til medlemsstaterne af 14. april 2000 (2000/C 139/05), afsnit 8.
- Moseley, J. Malcolm, Trevor Cherrett og Mary Cawley, 2001: “Local partnerships for rural development: Ireland’s experience in context”, *Irish Geography*, Volume 34 (2), pp. 176-193.
- Nelson, Jane og Zadek, Simon, 2000: “Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe”, The Copenhagen Centre.
- Nielsen, Marianne Bay og Thuesen, Annette Aagaard, 2002: ”Foreningslivets betydning i en landkommune – Helle kommune”, *Arbejdsrapport 2/02*, CFUL, Esbjerg.
- OECD, 2006: ”The New Rural Paradigm: Policies and Governance”, OECD Rural Policy Reviews, Paris.
- Olsen, K.B., R. Ibsen og N. Westergaard-Nielsen, 2004: ”Does outsourcing create unemployment? – The case of the Danish textile clothing industry”, *Arbejdsrapport*, Aarhus School of Business.
- Ray, Christopher, 1998: “Culture, Intellectual Property and Territorial Rural development”, *Sociologia Ruralis*, Volume 38, No. 1, pp. 3-20.
- Ray, Christopher, 1999: “Endogenous Development in the Era of Reflexive Modernity”, *Journal of Rural Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 257-267, Elsevier Science.
- Ray, Christopher, 2000: “The EU LEADER Programme: Rural development Laboratory”, *Sociologia Ruralis*, Volume 40, Number 2, April 2000, pp. 163-171.
- Region Sjælland, 2007: ”Vækstbarometeret” – Tema om landdistrikter, nr. 2, årgang 2, oktober, pp. 7-9.
- Rådets Forordning (EF) nr. 1698/2005 af 20. september 2005 om støtte til udvikling Flemming Larsen: landdistrikterne fra Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne (ELFUL), artikel 61 Definition af LEADER metoden.
- Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: “Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland”, *Oxford University Press and Community Development Journal*, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.
- Scott, Mark, 2004: ”Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme”, *Journal of Rural Studies* 20, (2004), p. 58.
- Shortall, S. & Shucksmith, M., 1998: “Integrated rural development, issues arising from the Scottish experience”, *European Planning Studies* 6 (1) pp. 73-88.
- Sjølund, Arne, 1993: ”Gruppepsykologi”, 1. udgave, 10. oplag, Gyldendal.
- Steinthorsson, Runólfur Smari, 1996: ”Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer. Overvejelser om forudsætninger og funktion”, *Ledelse og Erhvervsøkonomi* 3/1996, Danske Civiløkonomer, pp. 133-149.
- Sørensen, E. & Jacob Torfing, 2005: “The Democratic Anchorage of Governance Networks”, *Scandinavian Political Studies*, 28 (3), pp. 195-196.

Thomsen, Arne Bengt og Flemming Just, 2007: "Et nyt forvaltningsorgan: Lokale aktionsgrupper", under udgivelse, Danske Kommuner.

Thuesen, Annette Aagaard & Thomsen, Arne Bengt (2006): "LEADER i Spil", IFUL, Esbjerg.

Thuesen, Annette Aagaard, 2007: "Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen", under udgivelse (NMR-MJS/IFUL).

Voutilainen, Olli, 2006: "Economic impacts of local action groups on local economies", Resume på engelsk, MTT Economic Research.

### **Andet**

Interview med Flemming Larsen, LAG Vestsjælland, 13.06.07.

Interview med Jacob Käll, LAG Astrid Lindgrens Hembygd, 10.10.07.

Interview med Roger Gustafson, LAG Astrid Lindgrens Hembygd, 09.10.07.

Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, LAG Karhuseutu, 13.08.07.

[www.esbjergkommune.dk/Om%20Kommunen/Alle%20nyheder.aspx?M=News&PID=3057&NewsID=205](http://www.esbjergkommune.dk/Om%20Kommunen/Alle%20nyheder.aspx?M=News&PID=3057&NewsID=205) (19.12.07)

[www.im.dk/im/site.aspx?p=188&t=visartikel&Articleid=4088](http://www.im.dk/im/site.aspx?p=188&t=visartikel&Articleid=4088) (19.12.07)

Just, Flemming, 2007: "Aktuelle tendenser i landdistriktsudviklingen", Powerpoint præsentation ved Danske Regioners temadag om landdistriktsudvikling, 6. november 2007, IFUL.