

Evaluering af LAG-udviklingsstrategierne under Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet 2007-2013

Anbefalinger for perioden 2014-2020



Annette Aagaard Thuesen
Suzanne Eben Ditlevsen
Dorthe Salling Kromann

Marts 2014

Rapport 1

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 33/2014

ISBN 978-87-91304-81-1

”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

Summary.....	5
Resumé	7
1 Indledning	9
1.1 Baggrund.....	9
1.2 Formål.....	10
1.3 Design	11
1.4 Rapportens struktur.....	11
2 Metode.....	13
2.1 Analyse af dokumenter og telefoninterview	13
2.2 Spørgeskema.....	14
2.3 Fokusgruppe.....	15
3 Ministeriets vejledning om udviklingsstrategierne	16
4 Udviklingsstrategierne: Mobilisering og inddragelse	20
4.1 Hvorfor inddrages medlemmerne?	20
4.2 Hvordan inddrages medlemmerne?	21
4.3 Inddragelse af erhvervslivet.....	23
4.4 Inddragelse af folkelige foreninger og organisationer.....	25
4.5 Internetbaseret debat	27
5 Spørgeskemaundersøgelsen: Mobilisering og inddragelse	29
5.1 Kommunikationskanaler for borgerinddragelse	29
5.2 Forskellige aktørers engagement i udarbejdelsen/gennemførelsen ...	30
5.3 Erhvervslivets engagement i udarbejdelsen og gennemførelsen	32
5.4 Afkastet af mobiliseringen og inddragelsen af en række aktører	33
5.5 Netværkscentrets vejledningsindsats ift. udarbejdelsen af strategien	34
5.6 anbefalinger fra respondenterne til mobilisering og inddragelse	36
6 Udviklingsstrategierne: Den praktiske gennemførelse	41
6.1 Krav og forventninger til projekterne	41
6.2 Planer for implementeringen	44
6.3 Rollefordelingen mellem koordinator og bestyrelse.....	49
6.4 Kommunikation og information	53

7	Spørgeskemaundersøgelsen: Den praktiske gennemførelse	55
7.1	Udviklingsstrategiens betydning for det konkrete arbejde	55
7.2	Behov for ændringer i udviklingsstrategien.....	57
7.3	Prioriteringslister og krav for projektudvælgelse	57
7.4	Anbefalinger fra respondenterne til et projektprioriteringsværktøj ...	59
7.5	Vurderingen af ansøgnings- og slutrapporteringsskemaerne.....	60
8	Udviklingsstrategierne: Evaluering og opfølgning	64
8.1	Beskrivelsen af evaluering i strategierne	64
8.2	Kvantificerede målsætninger	66
9	Spørgeskemaundersøgelsen: Evaluering og opfølgning	70
9.1	Vurdering af udviklingsstrategiens effekt i området	70
9.2	Løbende evaluering af udviklingsstrategien	72
9.3	Anbefalinger fra respondenterne til et evalueringsværktøj.....	73
10	Konklusion	75
10.1	Erfaringerne fra 2007-2013.....	75
10.2	Anbefalinger for 2014-2020.....	82
11	Litteraturliste	88
12	Bilag	90
12.1	Bilag 1. Spørgeskema.....	90
12.2	Bilag 2. Screening af vejledningsmateriale.....	97
12.3	Bilag 3. Krav/forventninger til projekterne.....	112
12.4	Bilag 4. Krydstabeller	118

Summary

In late 2013, the Ministry of Housing, Urban and Rural Affairs asked the Danish Centre for Rural Research and the consultancy LandLabDK to prepare an evaluation of the 57 Local Action Group (LAG) local development strategies in the Rural Development Programme and Fisheries Programme 2007-2013. This included making recommendations for a possible future project prioritization tool as well as an evaluation tool targeted towards the local development strategies. The evaluation work was designed with three areas of investigation in relation to the local development strategies: 1) Mobilization, 2) Implementation and 3) Evaluation.

The report is based on an analytical review of the local development strategies made in NVivo, a questionnaire addressed to the coordinators and chairmen of all 57 LAGs, a half-day focus group with the participation of a variety of coordinators and chairmen and a review of the centrally published and produced legal framework, guidelines and presentations. In addition, there has been an interview with the Network Unit, as well as a dialogue meeting with a representative of the Austrian Network Unit. The final evaluation is disposed in two reports: *'REPORT 1: Evaluation of LAG development strategies under the Rural Development Programme and Fisheries Programme 2007-2013. Recommendations for 2014-2020'* and *'REPORT 2: Toward future project prioritization and evaluation tools for local development strategies. Summary and recommendations for 2014-2020'*. Both reports are only available in Danish.

The evaluation shows that the Network Unit has had a huge and demanding task in getting the formal and bureaucratic basis and the local organization with LAGs as associations to fall into place. The mobilization effort was therefore primarily directed towards the LAG board of directors and coordinators to allow the LAG and local development strategies to be approved and declared running. This mobilization strategy proved on the one hand appropriate as the associational organization with open access to membership of the LAG association and vote at general meetings may be said to have increased the LAGs legitimacy, and thus their ability to execute and implement the local development strategies in the programme period 2007-2013. On the other hand, the evaluation shows that in the implementation phase of the local development strategies there is a need to be able to relate more strategically to both the local development strategies' implementation and achievement of goals, as to the prioritization of projects and activities to implement the strategy.

The evaluation therefore recommends a more distinct focus on the intervention logic behind the local development strategies as a common methodological framework for future development strategies. This would support strategic and learning-based aspects of the work to develop and target efforts and achievements under the auspices of the local development strategy.

In the specific recommendations for project prioritization and evaluation tools it is recommended to further develop these tools together with the LAGs and to re-establish a good working relationship between the LAGs and the Ministries, so a definite positive co-creation on the basis of LEADER and LEADER-based principles can be realized.

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 evalueringsværktøj 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 dages 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*" samt "RAPPORT 2, *Hen mod kommende projektprioriterings- og evalueringsværktøjer for de lokale udviklingsstrategier. Opsamling og anbefalinger for perioden 2014-2020*".

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

1.1 Baggrund

På europæisk plan er der dannet næsten 2500 lokale aktionsgrupper (LAG'er) under EU's Landdistriktsprogram 2007-2013, mens der under EU's Fiskeriudviklingsprogram for samme tidsperiode er oprettet mere end 250 fiskeriaktionsgrupper (FLAG'er).¹ Fælles for LAG'erne er, at de har skullet etablere og gennemføre en udviklingsstrategi med fokus på at skabe erhvervsudvikling og forbedrede levevilkår i de europæiske landdistrikter/kystområder. LAG'erne i landdistrikterne har hovedsageligt arbejdet med at gennemføre Landdistriktsprogrammets akse 3 vedrørende diversificering af økonomien og forbedring af livskvaliteten i landdistrikterne. LAG'erne i fiskeriområderne har arbejdet med bæredygtig udvikling af fiskeriområder. Det er hensigten, at LAG'erne ved hjælp af LEADER metoden² kan være med til at kvalificere landdistriktsindsatsen både demokratisk og resultatmæssigt.

Gennem de senere år, er der kommet øget fokus på betydningen af LAG'ernes udviklingsstrategier. LAG'erne forventes nu at bruge deres udviklingsstrategier som aktive styringsredskaber henimod både lokalt og nationalt fastsatte mål. Den europæiske revisionsret har i forhold til udviklingsstrategierne³ kritiseret følgende:

- At lokale målsætninger har haft for lidt vægt i forhold til nationale foranstaltninger
- At målene ikke er specificeret nok og dermed bliver for generelle
- At der ikke altid fastlægges en baseline for udgangssituationen og for det ønskede mål
- At der har været for lidt sammenhæng mellem projektudvælgelsen og udviklingsstrategiens målsætninger (European Court of Auditors, 2010, side 22-24)

I Danmark har et revisionsbesøg på Bornholm i 2012 afstedkommet bemærkninger fra Rigsrevisionen om nødvendigheden af i højere grad at evaluere LAG strategierne, som ikke nødvendigvis er genstand for en egentlig evaluering på linje med det nationale program. Rigsrevisionen anbefaler:

¹ Når der videre i rapporten bruges betegnelsen LAG'er, vil det, med mindre andet er specificeret, henvise til både LAG'er og FLAG'er.

² LEADER metoden bygger på nøglebegreberne: 1) Områdebaserede lokale udviklingsstrategier, 2) Partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper, 3) Bottom-up strategi, 4) Gennemførelse af innovative strategier, 5) Gennemførelse af samarbejdsprojekter, 6) Tværsektoriel tilgang, 7) Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber (CEC, 2005, Art. 61). For øvrig beskrivelse af nøglebegreberne, se Thuesen og Nielsen, 2012.

³ Den europæiske revisionsrets rapport er hovedsageligt baseret på data fra gennemførelsen af LEADER+ perioden 2000-2006 til og med strategiudarbejdsperioden i denne programperiode og ikke med inddragelse af danske eksempler.

- Evaluering i form af en systematisk faglig vurdering af udviklingsstrategierne og en vurdering af niveauet for målopfyldelse
- Prioritering af målsætninger
- At man arbejder med praktisk måling af kvantificerbare resultatmål (Rigsrevisionen, 2012, side 10-11).

Ved det europæiske netværk for landdistriktsudvikling (ENRD) har man taget fat i emnet om at forbedre de lokale udviklingsstrategier og blandt andet haft en tematisk arbejdsgruppe med titlen 'Bedre lokale udviklingsstrategier'⁴ til at se på dette. Dette er blevet fulgt med etableringen af en guide i LEADER Værktøjskassen på ENRD's hjemmeside.⁵ Arbejdsgruppen har ligeledes udgivet en rapport og produceret en folder om emnet.⁶

Samlet kan man sige, at der er et gennemgående øget fokus på de lokale udviklingsstrategier. Både på grund af ansvarlighed i forhold til skatteyderne, men også grundlæggende på grund af ønsker om øget synlighed om, hvad resultaterne af LEADER er.

1.2 Formål

Denne evaluering af LAG udviklingsstrategierne under Landdistrikts- og Fiskeriudviklingsprogrammerne 2007-2013 i Danmark skal ses i sammenhæng med den øgede opmærksomhed på udviklingsstrategierne. Evalueringen har et dobbelt sigte, idet den også skal lede hen mod anbefalinger til redskaber for fremtidig selvevaluering og projektvurdering, som skal spille sammen med ministeriets behov for at indhente data til indrapportering i EU systemet og til løbende nationale fokusanalyser. Formålet med evalueringen er således at samle erfaringer fra arbejdet med udviklingsstrategierne for derved at få optimeret strategierne som styringsværktøj i den kommende programperiode 2014-2020. Evalueringen skal desuden lede til forslag om, hvordan LEADER-metoden kan indarbejdes bedre i udformningen af udviklingsstrategien. Med udgangspunkt i programperioden 2007-2013 spørger vi således i denne rapport:

1. Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *mobilisering og inddragelse af aktører* i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ernes udviklingsstrategier?
2. Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *den praktiske gennemførelse* af LAG'ernes udviklingsstrategier?
3. Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *opfølgning og evaluering* af LAG'ernes udviklingsstrategier?

⁴ Fokusgruppe 4: Better Local Development Strategies.

⁵ http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/how-to-build-up-a-participatory-local-development-strategy_en.cfm.

⁶ http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/focus-groups/en/focus-group-4_en.cfm.

Det skal understreges, at der med rapporten ikke er tale om en ekstra midtvejs-evaluering af programmet eller en slutevaluering af programmet, men derimod en evaluering af udviklingsstrategierne som sådan. Med hensyn til de fremtidige selvevaluerings- og projektvurderingsredskaber er udfordringen at gøre anbefalingerne brugbare på både ministerieniveau og LAG niveau.

1.3 Design

Evalueringen har været designet i tre overlappende faser. Første fase har vedrørt indhentningen og analysen af dokumentarisk datamateriale bestående af de lokale udviklingsstrategier, ministerielle vejledninger, skemaer med videre. I anden fase er der blevet udsendt et spørgeskema til alle LAG bestyrelsesformænd og koordinatore, for at analysere på de primære aktørers syn på mobilisering, implementering og evaluering i forhold til udviklingsstrategierne. Tredje fase har omhandlet udviklingen af anbefalingerne til et redskab til selvevaluering og projektvurdering. Dette blev igangsat med et inspirationsmøde med en repræsentant for det østrigske Netværkscenter, der har arbejdet konkret med et selvevalueringsværktøj i programperioden 2007-2013. Forslaget til selvevalueringsredskab blev testet for klangbund hos LAG aktører ved en fokusgruppe i februar 2013.

Figur 1.1: Undersøgelsens datagrundlag og forløb



1.4 Rapportens struktur

Rapporten er opbygget i 10 kapitler. Dertil kommer en ekstra Rapport 2, som indeholder de mere specifikke opfølgninger på og anbefalinger til et projektprioriteringsinstrument og et LAG-evalueringsværktøj. Umiddelbart efter denne indledning følger et metodekapitel, der redegør for det metodiske grundlag for rapporten, der både bygger på kvalitative og kvantitative metoder. Dernæst følger i kapitel 3 en gennemgang af ministeriets vejledningsindsats i perioden inden for mobilisering, gennemførelse og evaluering af udviklingsstrategierne. I kapitel 4 og 5 analyseres mobilisering og inddragelse af aktører i

forbindelse med udarbejdelse og gennemførelse af udviklingsstrategierne på baggrund af først strategierne selv og derefter en spørgeskemaundersøgelse udsendt til formænd og koordinatører i december 2013. Kapitlerne 6 og 7 analyserer gennemførelsen af strategierne. Igen først med baggrund i strategierne selv og derefter i spørgeskemaet. Kapitlerne 8 og 9 behandler opfølgning og evaluering af udviklingsstrategierne på baggrund af strategierne og spørgeskemaundersøgelsen. I det afsluttende kapitel 10 konkluderes der på undersøgelsesspørgsmålet om erfaringerne og anbefalingerne vedrørende mobilisering, gennemførelse og evaluering fra 2007-2013 perioden i relation til LAG udviklingsstrategierne.

Resultaterne fra fokusgruppemødet afholdt i februar 2014, hvor et muligt projektprioriterings- og evalueringsværktøj var til diskussion, bliver som nævnt formidlet i Rapport 2.

2 Metode

Rapporten bygger på analyse af dokumenter, et telefoninterview, en spørgeskemaundersøgelse og et fokusgruppemøde.

2.1 Analyse af dokumenter og telefoninterview

2.1.1 Den ministerielle vejledningsindsats

Der er i forbindelse med evalueringen af den centrale ministerielle vejledningsindsats omkring udviklingsstrategierne taget udgangspunkt i følgende tilgængeligt dokumentarisk materiale:

- Netværkscentres hjemmeside. Der har gennem perioden været skiftende hjemmesider. I forbindelse med evalueringen har der udelukkende været adgang til den nuværende gældende hjemmeside
- Vejledninger og Bekendtgørelser (Se lovgrundlag for de lokale aktionsgrupper / samlet oversigt og danske og EU-forskrifter - [her](#))
- Håndbog 1
- Håndbog 2
- Netværkscentrets PowerPoint oplæg i forbindelse med decentrale opstartsmøder og introduktion af Landdistriktsprogram 2007-2013 i henholdsvis A) Brovst 27. oktober 2007, B) Nykøbing Mors 27. november 2007 samt C) Middelfart februar 2008
- Netværkscentrets PowerPoint oplæg: CLLD (Community Led Local Development) program 2014-2020
- Skabeloner for udarbejdelse af udviklingsstrategi for henholdsvis Land- og Fiskeriområder, samt for kombineret Land/Fisk
- Interview med Netværkscentret
- Landdistriktsprogram 2007-2013 og Fiskeriudviklingsprogram 2007-2013
- Materiale fra indlæg afholdt på årsmøderne arrangeret af Netværkscentret
- Pjecen 'Lokale kræfter i aktion'.

2.1.2 LAG udviklingsstrategierne selv

Som baggrund for evalueringen af LAG udviklingsstrategierne selv er strategierne blevet importeret til det kvalitative analyseprogram NVivo. Her er de blevet kodet i forhold til fastlagte temaer inden for hvert af de tre undersøgelsesområder: 1. mobilisering og inddragelse af aktører i udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien, 2. den praktiske gennemførelse af udviklingsstrategien, og 3. opfølgning og evaluering i forhold til udviklingsstrategien.

Nogle strategier er blevet revideret i programperioden, mens andre er fastholdt i deres oprindelige version. Det gælder for dokumentanalysen af udviklingsstrategierne, at det er de strategier, som forelå på LAG'ernes hjemmesider i november/december 2013, som er blevet analyseret. Efterfølgende er 7 yderligere udviklingsstrategier tilvejebragt og gennemgået, mens 4 strategier ikke nåede at blive en del af analysen.

Brugen af den elektroniske kodning i NVivo i denne del af evalueringen har medført en bedre gennemgang af udviklingsstrategierne og en bedre mulighed for at vende tilbage og drage elementer ud fra strategierne senere i analysen, end hvis kodningen havde været foretaget i hånden. Det er blandt andet muligt i NVivo på en nem måde at samle alle kodninger om et emne. Man kan desuden, ved et meget nemt greb, lave en søgning på bestemte ord, eksempelvis LEADER, i teksten, og se i hvilke sammenhænge det anvendes.

2.2 Spørgeskema

I forbindelse med inddragelsen af aktuelle data om mobilisering, gennemførelse og evaluering af udviklingsstrategierne på tidspunktet for programperiodens afslutning, blev der udarbejdet et spørgeskema, som kan ses i Bilag 1. Spørgsmålene tog udgangspunkt i de anbefalinger, der forelå fra forskellige sider, blandt andet Den europæiske revisionsret, Rigsrevisionens evaluering af LAG Bornholm, ENRD arbejdsgruppen samt ENRDs elektroniske LEADER Værktøjskasse.

Spørgeskemaet blev udsendt elektronisk den 12. december 2013 med programmet SurveyXact til alle LAG bestyrelsesformænd og koordinatore via en adresseliste modtaget fra MBBL. Der blev efterfølgende udsendt en ekstra informationsmail den 18. december angående interne problemer hos spørgeskemaudbyderen og en opfordring til besvarelse. Den første rykker blev udsendt den 1. januar 2014. Herefter blev der indsamlet besvarelser og ringet rundt til respondenterne frem til den 3. februar 2014, hvor der blev lukket for besvarelser. Data blev efterfølgende overført fra SurveyXact til SPSS via Excel. Der blev udarbejdet frekvenstabeller som en del af analysen i kapitlerne 5, 7 og 9. Der er desuden krydstabeller i Bilag 4. Der er ikke lavet yderligere avancerede statistiske beregninger på grund af den lille population.

Ud af de 119 udsendte spørgeskemaer har vi fået besvarelser fra 67 %. Heraf har 61 % besvaret hele skemaet. Ud af det samlede antal formænd og koordinatore, har 56 % af formændene besvaret hele spørgeskemaet og 66 % af koordinatorene har svaret på hele spørgeskemaet. Spørgeskemaet er sendt til alle 57 LAG'er og heraf er der en svarprocent på 89 %. Der er således en god besvarelse på spørgeskemaet. Og valget om at bede både formand og koordinator svare på spørgeskemaet har været det, der har sikret den markante LAG repræsentation i besvarelserne.

Man kan mene, at vi ved at adressere LAG bestyrelsesformænd og koordinato-
rer har spurgt folk, som har en interesse i at fremkomme med en ensartet type
svar. Man kan ligeledes indvende, at vi kun har spurgt den ene side. Da en del
af besvarelsene vedrører omstændigheder i NaturErhvervstyrelsen, kunne
undersøgelsen med fordel have været udvidet til at inddrage repræsentanter
herfor. Det er dog vurderet, at dette ville bringe undersøgelsen for langt væk
fra det, der skulle være i fokus – nemlig udviklingsstrategierne. Andre aktør-
grupper, som vi kunne have adresseret mere direkte, er repræsentanter for
kommunerne og regionerne. Inddragelse af disse grupperinger ville have givet
et mere fyldestgørende billede, men det blev ikke anset for muligt af ressour-
cemæssige årsager. Men igen også ud fra et ønske om at fastholde fokus på
evalueringen af udviklingsstrategierne selv.

Der blev på fokusgruppen givet udtryk for, at spørgeskemabesvarelsene er
afgivet under påvirkning af situationen i slutningen af programperioden, hvor
nogle har haft en følelse af afmagt over for sagsbehandlingen i forhold til LAG
projekterne. Andre fokusgruppedeltagere gav dog indtryk af, at det handlede
om at fastholde den konstruktive tilgang. Begge perspektiver kan ses i besva-
relserne.

Der er i spørgeskemabesvarelsene givet tilbagemelding fra enkelte responden-
ter på, at der burde have været en opdeling i spørgsmålene angående mobilise-
ring og inddragelse, således at spørgsmålene ikke burde have vedrøret udarbej-
delsesfasen og gennemførelsesfasen på samme tid. Dette blev fravalgt for ikke
at ende ud med et for langt spørgeskema. Vi har således fået svar, der dækker
hele perioden, hvilket dog gør, at besvarelsene ikke kan blive så specifikke.
Det må regnes for en fejkilde, at nogle *kan* have svaret på perioden for udar-
bejdelse af strategien, mens andre *kan* have svaret med hovedvægt på gennem-
førelsen.

2.3 Fokusgruppe

For at få LAG formænd og koordinators umiddelbare syn på det projektud-
vælgelsesværktøj og det evalueringsværktøj, som det er hensigten at komme
med anbefalinger til som en del af undersøgelsen, blev der afholdt et fokus-
gruppemøde den 18. februar 2014 på Syddansk Universitet i Kolding. Delta-
gerne i fokusgruppen blev udvalgt på baggrund af de fritekstbesvarelses, de
havde lavet i spørgeskemaet og på baggrund af deres geografi. Der var 15
deltagere med en nogenlunde ligelig fordeling på formænd og koordinato-
rer. Deltagerne blev præsenteret for foreløbige resultater fra spørgeskemaundersø-
gelsen og blev bedt om at komme med deres syn på et værktøj til projektvurde-
ring og LAG evaluering, hvilket indgår som undersøgelsens Rapport 2.

3 Ministeriets vejledning om udviklingsstrategierne

Dette kapitel redegør for ministeriets vejledningsindsats om udviklingsstrategierne. Kapitlet er en sammenfatning af en længere screeningsanalyse, som er dokumenteret i Bilag 2.

Gennem hele programperioden 2007-2013 har rådgivningskonstruktionen Netværkscentret været en gennemgående enhed, men er flyttet mellem to ministerier. Således har Netværkscentret i starten af programperioden (fra 2007-2011) været placeret i Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og dermed haft tilhørsforhold sammen med udbetalingsenheden, hvorimod Netværkscentret i slutningen af programperioden (fra 2011-2013) har haft hjemme i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

Den helt store udfordring ved programperiodens start har været overgangen fra organisationen bag LEADER+ til etableringen af de mange LAG'er som en bredere foreningsbåren indsats. Ligeså tydeligt fremgår det, at det primære fokus, fra centralt hold, har været den store indsats målrettet på at få LAG-systemet og de mange LAG'er til at fungere som en sammenhængende, operativ og driftssikker decentral administrationsenhed for udmøntning af landdistriktsprogram og fiskeriudviklingsprogram. Men selvom der, i de ministerielle og centrale vejledninger fra starten af programperioden 2007-2013, er et gennemgående fokus på beredskabetablering, er der også præsenteret visioner for at involvere lokale kræfter samt få givne rammer og lokale vilkår til at udgøre den bedst mulige platform for lokal udvikling. Bestræbelserne omkring programstart var i særlig grad at belyse, hvordan den lokale udviklingsstrategi kunne koble det givne råderum i bekendtgørelserne med de aktuelle lokale muligheder og begrænsninger. Således har det primære fokus i den centrale vejledning ligget på at etablere lokale udviklingsstrategier, der dels har målrettet sig udviklingsvilkårene for det aktuelle lokalområde, ligesom det fra centralt hold har været stærkt i fokus, at de lokale udviklingsstrategier skulle være lette at administrere og anvende i forbindelse med den efterfølgende projektudvælgelse og effektvurdering.

På det generelle plan har den samlede tilgængelige vejledning sit primære fokus rettet mod at etablere et legitimt decentralt organisation- og administrationsgrundlag, samt på det tekniske: Hvad skal udviklingsstrategien indeholde? / Hvad er rammerne og råderummet for udviklingsstrategien? Der har med den helt brede pensel været vejledt og inspireret til mobilisering og inddragelse af borgere, lokalområder og andre relevante aktører. Det primære centrale fokus har ligget på konkret mobilisering og inddragelse af det første led af aktører (forening og bestyrelse) og knapt så meget på det næste led (borgere og lokal-samfund).

Dermed tenderer programperiodens tidlige vejledningsfokus i det samlede perspektiv hen imod oplevelsen af en bureaukratisk sikring af den decentrale LAG organisation. Enkelte udspil - blandt andet oplægget fra rådgiver på

Netværkscentrets hjemmeside - har dog et bredere fokus på procesforløbet og på udviklingsstrategien som potentiale for udvikling. Men igen fungerer oplægget primært som et introduktions- og oversigtsdokument frem for et konkret og anvendeligt vejledende dokument. Generelt er det en formidlingsmæssig svaghed, at de dokumenter, der anvendes til formidling og kommunikation via Netværkscentrets hjemmesideplatform, er dokumenter og oplæg, der er taget ud af en sammenhæng. De enkelte PowerPoint oplæg er ikke altid beregnet til (eller fungerer ikke altid optimalt i forhold til) formidling uafhængig af den oprindelige kontekst.

Efter de tre forudgående LEADER perioder, er der overraskende lidt fokus på eksempelvis LEADER principperne i Netværkscentrets vejledninger. I Håndbog 1 introduceres og gennemgås såvel LEADER principper som metoder, men de gennemgås særskilt, og er ikke en eksplicit integreret del af den resterende håndbog. Generelt er LEADER - både som begreb og som metode - ikke særlig synlig. LEADER er for eksempel ikke nævnt i skabelonen og ligeså er begreber som partnerskab og netværk fraværende i den skabelon, der blev udarbejdet som optakt og baggrundsramme for det lokale arbejde med udviklingsstrategierne. Ved en nærmere granskning ligger LEADER principperne dog indlejret i de fleste anvisninger og vejledninger. Vejledningernes generelle håndtering og formidling af LEADER som en implicit og i nogen grad "tavs" forudsætning, kan dog være med til at forstærke oplevelsen af en bureaukratisk tilgang. I 2011/2012 kommer der dog et fornyet fokus på LEADER gennem udgivelsen af pjecen 'Lokale kræfter i aktion', hvor LEADER metodens nøglebegreber formidles.

Den store opgave med at etablere foreningsstrukturen præger meget af det centralt udarbejdede materiale, og de centralt udstukne vejledninger er generelt meget tekniske i forhold til de bureaukratiske behov og det rationale, der forudsættes i en interventionslogik fra EU-forordninger over det nationale landdistriktsprogram til de nationale bekendtgørelser og til den lokale udmøntning i den enkelte udviklingsstrategi. Der er i de centrale vejledninger generelt kun et mindre fokus på at inspirere i forhold til proces og metode omkring eksempelvis partnerskabsdannelse, netværk og analyse. Analysedelen udgøres udelukkende af en kort vejledning i relation til den i skabelonen foreslåede SWOT analysemetode.

Der har i starten af programperioden været et stort fokus på at få udarbejdet udviklingsstrategierne, så de kunne godkendes, og ansøgningsrunderne derefter kunne påbegyndes. Igen dominerer det administrative behov for udviklingsstrategien som en bureaukratisk legitim 'portal' og platform for det videre arbejde, frem for udviklingsstrategien som et aktivt værktøj og styreredskab i relation til drift og udviklingsstrategiens udmøntning: Det vil sige i relation til implementering, som udgangspunkt for handlingsplaner, eller som styreredskab for evaluering, tilretning med mere. Vejledningerne indeholder dermed ikke et eksplicit fokus på udviklingsstrategiens implementering eller alternative rolle som en konkret handlingsplan, eller et styringsredskab, der kan bringe den lokale indsats fra strategi til udførelse.

Skabelonerne er generelt vejledende. I de obligatoriske punkter i skabelonen til udarbejdelse af en udviklingsstrategi vejledes om aspekter, der *bør*, men ikke *skal*, indtænkes, hvilket kan medføre oplevelsen af utydelige krav og en upræcis vejledning. Når der eksempelvis foreslås en 'inddragelsesproces', er det i skabelonens vejledning implicit, at LAG'en og LAG'ens sekretariat forudsættes kompetente i forhold til, hvordan og på hvilken måde forskellige inddragelsesprocesser kan bidrage til at støtte forskellige mobiliseringsforløb og deres udmøntning. Generelt forudsættes det, at LAG'erne selv er i besiddelse af de nødvendige kompetencer og selv kan foretage analyser, lede processer med mere.

Hvor Netværkscentret har fokuseret på den lokale mobilisering og inddragelse i forbindelse med etableringen af LAG'erne og udarbejdelsen af de lokale udviklingsstrategier, har Netværkscentret, som tidligere nævnt, haft knapt så meget fokus på at facilitere viden og metoder for det næste led af mobilisering og inddragelse; nemlig den enkelte LAG's egen mobilisering og inddragelse af lokale medlemmer og samarbejdspartnere i forbindelse med udarbejdelse og revision af udviklingsstrategien. Når den enkelte LAG har skullet vurdere, hvornår og på hvilken måde der skulle arbejdes med lokal inddragelse og mobilisering omkring udarbejdelse af udviklingsstrategien, har der ikke foreligget konkrete tilgængelige værktøjer eller vejledninger.

I forhold til problematikken omkring udviklingsstrategiens fokus- og prioriteringsniveau blev det allerede i forbindelse med evaluering og anbefalinger i forlængelse af LEADER+ programmet 2000-2006 påpeget, at der i mange tilfælde mangler fokusering af udviklingsstrategien. Det ses i Netværkscentrets tidlige oplæg i den efterfølgende programperiode, at der gøres en stor målrettet indsats for at følge op på denne anbefaling. Hovedparten af de tilgængelige PowerPoint oplæg stammer fra programperiodens opstart, og de har derfor et naturligt fokus på denne evalueringsrapports første analysefase 'Mobilisering og Inddragelse'. Oplægget 'Community led local development' (Lokaludvikling styret af lokalsamfundet/Aktivt medborgerskab) er fra programperiodens slutning og demonstrerer et ændret fokus fra den tidligere meget bureaukratiske tilgang, der skulle garantere programmet en vis driftssikkerhed, til en genoptagelse af LEADER tilgangen, samt et større fokus på proces, mobilisering og inddragelse.

Som følge af den store administrative og bureaukratiske indsats i forbindelse med foreningsdannelsen ved programstart fremstår det ved gennemgangen af de mange dokumenter, at den centrale vejledning overvejende har haft et 'problemløsende fokus' frem for et 'innovativt og visionsskabende fokus'. Der er et gennemgående fokus på: Hvilken udfordring eller problem skal vi løse? – modsat: – Hvilket mål ønsker vi at opnå, og hvilke ressourcer og metoder skal vi anvende på hvilke måder for at opnå målet? Dog skal det også tilføjes og understreges, at der allerede ved opstartsseminaret i Nyborg i 2007, faktisk blev fremlagt rigtig mange, kvalitative og brede informationer; herunder bl.a. vedrørende sammenhængen til byfornyelsesmidlerne.

Efter dannelsen af de lokale foreninger og godkendelse af de lokale udviklingsstrategier, skifter alle parter - LAG'er såvel som ministerier – tilsyneladende det primære fokus, og vender opmærksomheden mod håndtering og administration af projektgennemførelsen. Et fokus, der holder helt til programafslutningen, hvor kun ganske få LAG'er har lavet egentlige evalueringer af deres strategier og deres gennemførelse.

4 Udviklingsstrategierne: Mobilisering og inddragelse

I dette kapitel redegøres for LAG'ernes mobilisering og inddragelse af medlemsskaren og erhvervslivet samt folkelige foreninger og organisationer i udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategierne.

Der er i kapitlet ikke skelnet mellem bestemte medlemskategorier. Der tales blot om medlemmerne generelt og om hvorfor og hvordan de inddrages. Mobilisering og inddragelse af erhvervslivet og folkelige foreninger og organisationer er beskrevet særskilt, selvom man, hvis man sørgede for at få erhvervsliv og organisationer indmeldt som medlemmer i foreningen, kunne slippe de øvrige kategorier og i stedet få dem med om bord.

4.1 Hvorfor inddrages medlemmerne?

Medlemmerne bliver eller forventes inddraget for at sikre forankring af udviklingsstrategien og for at sikre resultater, men kun et fåtal skriver direkte, hvorfor medlemsinddragelsen er vigtig. LAG Assens skriver således netop blot, at medlemsinddragelse er vigtig, mens LAG Esbjerg skriver lidt mere uddybende, at bestyrelsen anser det for centralt, at medlemmerne og andre aktører inddrages løbende i implementeringen af udviklingsstrategien. LAG Nordfyn har en mere specifik beskrivelse af vigtigheden af inddragelsen af medlemmerne for skabelsen af resultater, idet de skriver i udviklingsstrategien, at: *"Foreningens medlemmer er vores fundament og vores mulighed for at høre alle interesser. Ved at have medlemmer støtter vi projekterne indirekte, ved at de får information om projekterne fra dag 1, hvilket vil være med til at skabe omtale og 'sælge' projekterne til det øvrige samfund"* (LAG Nordfyn). På linje med dette skriver LAG Viborg – uden dog at være konkret - at: *"LAG Viborg anser kommunikationen og samarbejdet med både medlemmer og alle øvrige interessenter som meget væsentlige for at kunne opfylde målsætningerne"* (LAG Viborg). I udviklingsstrategien for LAG Aabenraa står der desuden: *"LAG Aabenraa ser inddragelsen af det lokale liv som en forudsætning for succes og vil fremover arbejde aktivt for at styrke LAG'ens lokale forankring. Det vil vi gøre gennem en offensiv pressestrategi, der skal synliggøre LAG'ens aktiviteter i den lokale offentlighed, for dermed at engagere borgerne i den løbende evaluering og justering af udviklingsstrategien frem til 2013. Via sine medlemmer har LAG Aabenraa desuden en stærk kontakt til foreningslivet i kommunens landdistrikter, og vi vil aktivt bruge dette netværk til at udbrede kendskabet til udviklingsstrategien"* (LAG Aabenraa). Også LAG Småøerne skriver uddybende om medlemskategorien: *"Foreningens medlemmer er vores fundament og vores mulighed for at høre alle interesser på småøerne. Vi ser derfor medlemshvervning som en særlig opgave og vil gennem annoncer og PR løbende henvende os til øboerne for at fortælle om foreningen. Som en del af medlemshvervningen ser vi det også som en opgave at gøre det attraktivt at være medlem af Småøernes Aktionsgruppe"* (LAG Småøerne).

Samlet kan det siges, at medlemsinddragelse anses for vigtigt af både forankringsmæssige og idébankmæssige årsager, og fordi det er en kilde til markedsføring og spredning af viden om projekterne.

4.2 Hvordan inddrages medlemmerne?

Medlemmerne er ifølge beskrivelserne i udviklingsstrategierne blevet inddraget i udarbejdelsen af strategien på forskellige måder. For nogle LAG'er gælder det således, at det i udgangspunktet har været LAG bestyrelsen, der har udarbejdet strategien, hvorefter den er blevet drøftet blandt medlemmerne. Andre steder har medlemmerne været med i processen med idégenerering af indhold til udviklingsstrategien. Der er også steder, hvor medlemsinddragelsen har bestået af, at medlemmerne har fået strategien i høring. Der er generelt færre beskrivelser af medlemsinddragelsen i gennemførelsen af strategierne.

Figur 4.1: Måder medlemmerne inddrages i udarbejdelsen af strategien



4.2.1 Bestyrelsen udarbejder strategien og medlemmerne inddrages i drøftelser

Et eksempel på, at LAG bestyrelsen har formuleret strategien og medlemmerne er taget med i diskussionen af den efterfølgende, er Fiskeri LAG Midt-Nord, der skriver, at på et debatmøde: ”... har bestyrelsen præsenteret sine overvejelser for medlemmerne af Fiskeri LAG Midt-Nord og efter debatten er strategien tilrettet i overensstemmelse hermed. Udviklingsstrategien har været i høring hos de involverede kommuner, regioner og LAG’ens medlemmer... Hørings-svar er indarbejdet...” (Fiskeri LAG MidtNord). En LAG begrundet det, at medlemmerne ikke har været inddraget i strategiudkastet, men at bestyrelsen selv har lavet strategien, med mængden af øvrige borgermøder i kommunen på tidspunktet for strategiens udarbejdelse: ”På baggrund af, at der er blevet holdt en del borgermøder i Svendborg Kommune i løbet af efteråret i forbin-

delse med kommunens projekt 'Tankefuld' og i forbindelse med udarbejdelse af planstrategien, har bestyrelsen besluttet at udarbejde udviklingsstrategien på baggrund af de enkelte repræsentanters bidrag" (LAG Svendborg). Det vil sige LAG'en har afholdt en workshop i bestyrelsen, strategidkastet er blevet offentliggjort på hjemmesiden, medlemmerne er blevet hørt pr. mail og har på et efterfølgende medlemsmøde været med til at godkende strategien.

4.2.2 Medlemmerne genererer ideer til udviklingsstrategien

Den anden nævnte form for medlemsinddragelse har ifølge udviklingsstrategierne bestået af inddragelse af medlemmerne i forbindelse med medlemsmøder, borgermøder og workshops forud for strategiskrivningen. Om medlemsinddragelsen forud for strategiudarbejdelsen skriver en LAG således, at: "*Medlemmerne har på workshops og visionsmøder visioneret over den fremtidige udvikling i landdistrikter og fiskeriområder i Haderslev Kommune. Efterfølgende har medlemmerne haft udviklingsstrategien til gennemsyn, og har haft mulighed for at kommentere på bestyrelsen prioriteringer*" (LAG Haderslev). En anden LAG skriver om et udviklingsmøde: "*På udviklingsmødet var alle LAG'ens medlemmer inviteret og de fleste repræsenteret. LAG'ens bestyrelsesmedlemmer fik rollen som gruppeordstyrer. De skulle hver især lede en af de tolv grupper igennem en proces, der belyste deltagernes visioner for Skiveegnen og deres forventninger til LAG'ens arbejde. Der blev i hver gruppe valgt en referent (der ikke måtte være fra bestyrelsen), som skulle fremlægge gruppens resultater... Endelig har medlemmerne fået tilsendt strategien til høring via mail*" (LAG Skive). En anden LAG har haft en lignende medlemsinddragelse, idet LAG'en har modtaget input fra medlemmer og borgere på møder: "*I forbindelse med disse møder blev der afholdt workshops, hvor deltagerne udarbejdede SWOT analyser for deres område – efterfulgt af udarbejdelse af et Idékatalog. I forbindelse med et efterfølgende bestyrelsesmøde, blev såvel resultaterne fra SWOT analysen og de udarbejdede ideer anvendt i bestyrelsens eget arbejds møde omkring udviklingen af udviklingsstrategien*" (LAG Herning). Og endnu et eksempel: "*Via e-mail til medlemmerne og to forskellige pressemeddelelser har LAG'ens medlemmer været indkaldt til et idégenereringsmøde (...), hvor mere end 70 medlemmer mødte op. Her arbejdede ni grupper med projektinitiativer og indsatsområder inden for syv forskellige overordnede temaer med relation til de aktuelle problemstillinger, der findes i landdistrikterne i Vordingborg Kommune. Bestyrelsen har (...) bearbejdet de idéer, der kom frem på medlemsmødet. Endvidere har bestyrelsen relateret idéerne fra medlemsmødet til materiale og statistiske data (...). På baggrund af disse tiltag samt det beskrevne materiale har bestyrelsen skrevet det udkast til udviklingsstrategien, der er blevet drøftet på et høringsmøde blandt medlemmerne..., og som efterfølgende er blevet sendt i høring blandt LAG'ens medlemmer*" (LAG Vordingborg). Der er også en LAG, som har gennemført en SWOT spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne for at få deres synspunkter og ideer i spil (LAG Odder).

4.2.3 Medlemmerne får strategien i høring

Endelig er der eksempler på LAG'er, hvor medlemmerne udelukkende er blevet inddraget i strategiudarbejdelsen i kraft af deres høringsret: *"Efter fastlæggelsen af udviklingsstrategiens indsatsområder er den blevet sendt til høring hos LAG'ens medlemmer..."* (LAG Esbjerg). Generelt er der kommet meget få kommentarer til strategierne ved høringsmetoden, hvor ting er lagt på hjemmesiden eller sendt ud til folk direkte i en skriftlig version.

4.2.4 Medlemsinddragelsen i gennemførelsen af strategien

Beskrivelsen af inddragelsen af medlemmerne i forbindelse med gennemførelsen af strategien drejer sig i udpræget grad om kommunikation via nyhedsbreve og hjemmeside og levering af information til medlemmerne. En LAG skriver: *"Medlemmer skal løbende have information om bestyrelsens arbejde og hvilke projekter, der igangsættes under LAG Guldborgssund"* (LAG Guldborgssund). En anden: *"Yderligere har aktionsgruppen oprettet en hjemmeside, som fremover skal anvendes til at kanalisere viden om aktionsgruppens arbejde ud til alle medlemmer og andre interesserede"* (Fiskeri LAG Nord). Medlemmerne inddrages desuden ved revideringer af udviklingsstrategierne. Der er også planer om at arrangere aktiviteter for medlemmerne, eksempelvis projektudviklingsværksteder for LAG medlemmer og andre med interesse i landdistriktsudvikling, foredragsaftener og en årlig idekonference (LAG Holstebro). En anden LAG skriver, at medlemmerne vil: *"... komme i aktion på kommende kick-start møder, hvor strategien skal levendegøres og skabe grobund for kommende projekter"* (LAG Himmerland). En tredje LAG har lignende hensigter: *"Bestyrelsen kan - efter behov - arrangere og invitere medlemmer til idéudvekslingsmøder, temamøder, inspirationsture til områder med lignende udfordringer mv. Bestyrelsen gennemfører en årlig inspirationstur efter input fra medlemmerne for at fremstå så synlig som muligt og få en fornemmelse for, hvad der rører sig i området"* (LAG Djursland).

Inddragelsen af medlemmerne som en del af de årlige generalforsamlinger ligger implicit i udviklingsstrategierne, men beskrives også i enkelte LAG'er: *"Medlemmerne har på den årlige generalforsamling til opgave at vælge en bestyrelse og en formand. Endvidere godkender medlemmerne årsregnskab, årsberetning og budget"* (LAG Haderslev). Desuden skriver LAG Bornholm: *"Foreningen LAG-Bornholm 2007-2013 blev stiftet torsdag den 21. juni 2007, hvor ca. 150 fremmødte og registrerede medlemmer valgte en bestyrelse..."* (LAG Bornholm).

4.3 Inddragelse af erhvervslivet

Erhvervslivet er en vigtig aktør i forhold til realiseringen af de fleste af udviklingsstrategierne. Ikke blot som en part i LAG bestyrelsen, men også som en mere strategisk samarbejdspartner og som projektholder. Eksemplerne på inddragelse af erhvervslivet strækker sig fra det forholdsvist ustrukturerede til

mere strukturerede eksempler. De forskellige metoder omtalt i strategierne for inddragelse af erhvervslivet er sammenfattet i figur 4.2.

Figur 4.2: Forskellige former for inddragelse af erhvervslivet



Veje til samarbejde med erhvervslivet

Et eksempel på det ustrukturerede er sætningerne: *"Vi forventer også at tage kontakt til private virksomheder"* (LAG Fanø). Og: *"I tillæg til ovennævnte aktiviteter, vil LAG Lolland søge samarbejde med foreninger/organisationer og erhvervsliv i forbindelse med oplysningskampagner, samarbejds muligheder og strategisk vidensdeling mv., når og hvor det er relevant"* (LAG Lolland).

Bornholm er et udtryk for den mere strukturerede inddragelse af erhvervslivet, idet man her har arbejdet med en netværksmodel for inddragelse af erhvervslivet, hvor intentionen har været at samle folk på utraditionel vis og iscenesætte projektforslag. Der skrives om netværkene: *"De organiserede netværk tæller eksempelvis foreningen ACAB - kunsthåndværkersammenslutning med ca. 60 virksomhedsmedlemmer, foreningen Regional Madkultur Bornholm med ca. 35 virksomhedsmedlemmer, foreningen Bornholm Miljø- og energikontor med ca. 100 medlemmer, et nyetableret foreløbigt uformelt netværk indenfor helsebranchen med ca. 60-80 interessenter, de bornholmske landbrugs- og fiskeriforeninger, osv."* (LAG Bornholm). Ellers gælder det ofte, at man inddrager erhvervs- og turistforeninger. Herom skriver en LAG: *"Faaborg-Midtfyns Erhvervsråd inddrages som aktiv sparringspartner. Især inden for området erhvervsudvikling og iværksættere. Endvidere tænkes det at inddrage Faaborg-Midtfyn Turistforening"* (LAG Fåborg Midtfyn). Og en anden LAG skriver: *"LAG Ringsted vil via Ringsted Erhvervsforum sikre, at erhvervslivet både i by og på land løbende bliver inddraget og informeret"* (LAG Ringsted). Ligeledes skriver en tredje LAG: *"LAG Haderslev ønsker også at samarbejde med Haderslev Kommune og Punkt H om at virkeliggøre visionerne om Erhvervsudvikling, Oplevelser til alle og Turisme i fiskeriområder. Her vil aktionsgruppen, hvor det er hensigtsmæssigt, søge sparring med turistbureaulederen og oplevelses, erhvervs- og innovationskoordinatorerne"* (LAG Haderslev). På samme måde skriver LAG Himmerland, at: *"der er taget kontakt til lokale erhvervschefer med aftale om sparring og fælles initiativer med henblik på at skabe opmærksomhed på det fælles mål: at etablere flere lokale arbejdspladser især i mikrovirksomheder. I erhvervsrådenes netværk ligger vigtig viden for LAG i forbindelse med udmøntning af visionen på erhvervsområdet"* (LAG Himmerland).

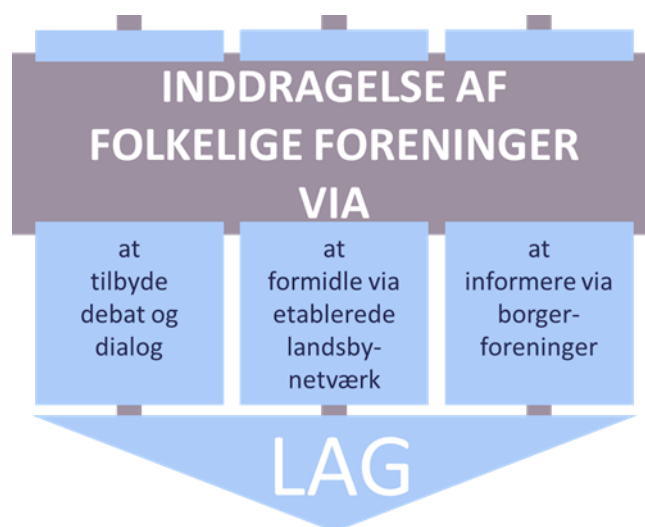
Nogle grupper oplister specifikke erhvervsaktører, man planlægger samarbejde med, det være sig landboforeninger, turistchefer, videnparker med mere. Der er også eksempler på, at LAG'en har placeret sit kontor i en erhvervsrelateret institution. Herom skriver LAG Herning: *"LAG Herning har derudover oprettet kontor i Iværksætterhuset i Aulum, bl.a. med henblik på at skabe relevante kontakter til erhvervslivet"* (LAG Herning). En anden LAG beskriver fordelene ved, at sekretariatsfunktionen er placeret i en erhvervsorganisation: *"Nordfyns Erhvervsråds rolle som LAG-Koordinator har endvidere sikret, at erhvervslivets (erhvervsforeningen har ca. 300 medlemsvirksomheder) stemme også er bredt repræsenteret"* (LAG Nordfyn). Og LAG Aabenraa skriver: *"Endelig har bestyrelsen valgt at placere LAG'ens sekretariat i Erhvervenes Hus i Aabenraa fordi det giver gode muligheder for at samarbejde med de lokale erhvervsforeninger omkring udvikling af landdistrikterne"* (LAG Aabenraa).

I forhold til at inddrage erhvervslivet er der også eksempler på, at der planlægges nedsat udvalg. Herom skriver en LAG: *"LAG Odders bestyrelse kan nedsætte "faggrupper og ekspertgrupper" inden for de hovedindsatsområder, som strategien indeholder. Der kan f.eks. være tale om nedsættelse af fag- og ekspertgrupper med deltagelse af Visit Odder (turisme), Odder - Skanderborg Landboforening, Odder Erhvervs - og Udviklingsråd, Danmarks Naturfredningsforening, Odder Sportsfiskerforening, borgerforeninger, menighedsråd mv."* (LAG Odder). En fiskeriaktionsgruppe skriver desuden, at det er: *"af stor vigtighed at turismeorganisationerne og det lokale erhvervsliv modtager tidlig information om projektforslag som bestyrelsen agter at godkende og det er magtpåliggende for bestyrelsen at projekter bliver til i dialog med lokalområdet"* (Fiskeriaktionsgruppen). Netop turist- og erhvervsforeningernes interesse for LAG'ens arbejde opsummeres hos LAG Viborg: *"Turistforeningen for Viborg og Omegn er meget positive over for samarbejde og ønsker mere information om eventuelle projektmuligheder til deres medlemmer. Viborg Erhvervsråd er ligeledes meget positive over for samarbejde inden for de fælles interesser inden for Landdistriktsprogrammet. Erhvervsrådet har fokus på at få iværksættere til at etablere sig i landområderne frem for kun i byerne. Netværksdannelse blandt alle fødevarerproducenter inden for Viborg Kommune er også et fokusområde"* (LAG Viborg).

4.4 Inddragelse af folkelige foreninger og organisationer

Der er ikke nogen omfattende beskrivelse af mobilisering og inddragelse af folkelige foreninger og organisationer i de lokale udviklingsstrategier. Der er i mange kommuner oprettet lokalråd/landsbyråd i forbindelse med de nye kommuner efter 2007, og i mange tilfælde er det disse nye organiseringer, som omtales i strategierne. Omtalen drejer sig til dels om, hvordan LAG'en vil bruge landsbysammenslutningerne som en del af gennemførelsen af strategierne, og altså ikke så meget om, hvordan de mobiliseres og inddrages. Det virker som om dette mange steder er sket automatisk/taget for givet.

Figur 4.3: Inddragelsen af folkelige foreninger og organisationer



Men generelt set kan det siges, at der tilbydes debat og dialog til de folkelige foreninger og organisationer, og at der formidles via organiserede netværk. Eksempelvis skriver LAG Billund, at: *"Landdistriktsrådet har den løbende kontakt til alle lokalsamfund og gennem flere personsammenfald i LAG Billund og Landdistriktsrådet, sker der løbende en effektiv videndeling og erfaringsudveksling (...) Områdets mange interesseorganisationer og foreninger er tillige en del af netværket"* (LAG Billund). LAG Holstebro skriver direkte, at der er afholdt fællesmøde for borgerforeningerne: *"Den 3. oktober blev der afholdt et fællesmøde for alle borger- og beboerforeninger i Holstebro Kommune. Her holdt LAG-formand(en) (...) et oplæg og opfordrede folk til at komme med ideer til den lokale udviklingsstrategi"* (LAG Holstebro).

Nogle LAG'er tilbyder i udviklingsstrategien debat med de lokale organisationer og informerer dem på denne måde om LAG'ens aktiviteter. Således skriver en LAG: *"Bestyrelsen vil således blandt andet tilbyde de 17 lokalråd i området debat og dialog om LAG'ens indsatsområder"* (LAG Esbjerg). LAG Thy-Mors skriver, at: *"I fremtiden vil der blive etableret en målrettet indsats med inddragelse af det lokale foreningsliv, herunder borgerforeninger og idrætsforeninger m.m., som arbejder med innovation og udvikling i landdistrikterne. Konkret inddragelse af det lokale liv i landdistriktsudviklingen foregår ved at LAG'en på eget initiativ eller sammen med andre organisationer afholder orienterings- og debatmøder om landdistriktsudvikling, - ved at koordinatoren deltager i forskellige foreningers bestyrelsesmøder eller generalforsamlinger for at orientere om og debattere landdistriktsudvikling i lokalområdet, og ved at LAG'en tager initiativ til en løbende dialog på det debatforum, der findes på LAG'ens hjemmeside www.lag-thymors.dk"* (LAG Thy-Mors).

Som nævnt drejer det meste af beskrivelsen inden for dette område sig om paraplyforeninger/landsbyråd/landsbysammenslutninger. LAG Fåborg-Midtfyn skriver således, at: *"Forud for kommunesammenlægningen til Faaborg-*

Midtfyn Kommune har der været en stærk organisering af mindre foreninger i landdistrikterne i de 5 gamle kommuner. I 2005/2006 blev der etableret 21 lokalråd dækkende alle kommunens landdistrikter. Disse lokalråd er gået sammen i paraplyorganisationen "Fynsland Lokalsamfund i Faaborg – Midtfyn kommune" som er repræsenteret i aktionsgruppens bestyrelse. Dette netværk vil medvirke til at formidle kendskabet til aktionsgruppens udviklingsstrategi helt ud i de enkelte landsbyer" (LAG Fåborg Midtfyn). Også LAG Herning beskriver, hvordan de vil inddrage en lignende fællesforening: "LAG Herning agter i programperioden blandt andet at etablere et tæt samarbejde med landsbykontaktudvalget med henblik på fælles initiativer" (LAG Herning). I Varde er det udviklingsrådene, der nævnes (igen mest som en del af implementeringen af strategien): "Den lokale aktionsgruppe i Varde Kommune vil blandt andet inddrage de 9 udviklingsråd, der er nedsat i hele Varde Kommune, som sparringspartnere og som ambassadører i lokalområderne. Udviklingsrådene giver LAG'en mulighed for at få signaler fra lokalsamfundene. Samtidig vil vi fremme dialogen med borgerne, foreninger og interesseorganisationer. Det vil vi blandt andet gøre ved at afholde bestyrelsesmøderne rundt omkring i kommunen. På denne måde udbygges kendskabet til den lokale aktionsgruppes formål og virke" (LAG Varde). Også hos LAG Ringsted nævnes 'Landbyforeningerne i Ringsted Kommune' som værende centrale samarbejdspartnere. Hos LAG Haderslev nævnes paraplyorganisationen 'Haderslevs Landdistrikter', som et formidlingsorgan. Og LAG Vejen lægger vægt på formidling via Fællesrådet: "Som ét eksempel på inddragelse af det lokale liv kan nævnes "Fællesrådet for Landsbysamfund i Vejen Kommune", der er etableret på initiativ af græsrodder, og som er valgt af og blandt repræsentanter fra de 21 lokalråd i kommunen. Tre repræsentanter fra Fællesrådet er indvalgt i LAG'ens bestyrelse, og de repræsenterer på den måde samtlige landsbysamfund i kommunen og har ansvar for en løbende dialog med disse" (LAG Vejen). Endelig er der et tilfælde, hvor der ikke er en fælles landsbysammenslutning, men hvor LAG'en nævner i strategien, at den vil opfordre til dannelse af en sådan: "LAG Odder ønsker at inspirere til dannelse af et fælles forum som en samarbejdsparaply for borgerforeninger, lokalråd m.v. som repræsenterer lokalområderne i oplandet til Odder by. I dag er der ingen fælles organisering af landsbyerne" (LAG Odder).

4.5 Internetbaseret debat

Der er meget få angivelser i udviklingsstrategierne om, at der har været inddraget elektroniske diskussionsfora. LAG Assens, LAG Djursland og LAG Slagelse nævner dette enten i forhold til debat internt mellem bestyrelsesmedlemmerne eller mellem medlemmerne. Også Næstved skriver om internetbaseret dialog mellem bestyrelsesmedlemmerne: "I hverdagen udveksler bestyrelsen holdninger og deler viden via et internet baseret lukket forum på www.landdistrikterne.dk" (LAG Næstved). LAG Skive skriver, at man evt. vil oprette emneblogs, mens LAG Vejen skriver, at man vil arbejde på at få oprettet et netværk på internettet, hvor det bliver muligt for medlemmer og lokale borgere at følge med i samt drøfte udviklingen i LAG'en. LAG Struer

taler om at inddrage medlemmerne via et dialogforum på internettet, mens LAG Thy-Mors skriver, at LAG'en vil gøre tiltag til en løbende dialog på et hjemmesidebaseret debatforum. LAG Stevns Land skriver, at de har et debatforum, hvor ideer kan udveksles.

Betegnelsen 'Sociale medier' er stort set ikke eksisterende i udviklingsstrategierne. LAG Esbjerg nævner betegnelsen i forbindelse med markedsføring af et indsatsområde, men ikke i forhold til mobilisering og inddragelse. Ordene Facebook og Twitter er ikke til stede i udviklingsstrategierne.

Som afslutning på dette kapitel vedrørende mobilisering og inddragelse af medlemmer, erhvervslivet og foreninger og organisationer i udarbejdelse og gennemførelse af strategien, kan det siges, at uden at vide hvordan det rent faktisk har fundet sted gennem programperioden, synes der i udviklingsstrategierne at være lagt op til en forholdsvis bred inddragelse af de forskellige aktørgrupper. Spørgeskemabesvarelserne i næste kapitel vil afsløre graden af mobilisering og inddragelse af de forskellige grupper.

5 Spørgeskemaundersøgelsen: Mobilisering og inddragelse

I dette kapitel gennemgås resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i forhold til emnet mobilisering og inddragelse. Først præsenteres de kvantitative besvarelser. Derefter følger de kvalitative fritekstbesvarelser.

5.1 Kommunikationskanaler for borgerinddragelse

LAG'erne har på forskellig vis valgt at informere og inddrage borgerne i udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien. Svarene i Tabel 5.1 viser, at særligt den lokale presse og hjemmesiden har været benyttet. Dette kan karakteriseres som en indirekte inddragelse af borgerne, da det må formodes, at der i højere grad har været tale om information end debat. En direkte inddragelse, hvor borgerne har haft mulighed for at komme i dialog med LAG bestyrelsen og eventuelt koordinatoren har været til stede ved foreningsmøder, lokalrådsmøder, landdistriktsrådsmøder m.m. Spørgeskemasvarene viser, at næsten halvdelen mener, at foreningsmøder, lokalrådsmøder, landdistriktsrådsmøder 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har været brugt til borgerinddragelse. Herefter følger offentlige temaarrangementer og nyhedsbrev.

Flere respondenter angiver i fritekstsvarene, at de har udsendt nyhedsmail ud jævnligt til mellem 400 og 560 borgere i deres LAG område. Derimod er de sociale medier næsten ikke blevet benyttet. Som en respondent rigtigt udtrykker det: *"For 7-8 år siden, var der knapt nok nogen, der kendte til Facebook og Twitter"*. Enkelte LAG'er skriver dog, at de har anvendt Facebook, eksempelvis som her i forbindelse med et projekt: *"LAG Middelfart har brugt facebook ifm. projektet Smag og Oplev Middelfart – men ifm. selve LAG Middelfart har det ikke været brugt ret meget. LAG'en har derimod deltaget en del i lokale arrangementer, møder m.m. og derigennem dannet det nødvendige netværk for arbejdet"*.

De øvrige fritekstsvare nævner blandt andet følgende kommunikationskanaler: formidling via et LAG logo, der viser de 'frø', der bliver sået rundt om i kommunen via LAG'ens aktiviteter; LAG'ernes Dag; filmfremstilling; mund til mund; formidling af information og beskeder gennem bestyrelsesmedlemmerne til deres netværk eller til formelle organiseringer som udviklingsråd, borgerforeninger eller landsbyråd; stand ved forskellige arrangementer; kommunikation og inddragelse via et konsulentfirmas aktiviteter; infoaftener før alle ansøgningsrunder; samt inspirationsmøder med lokalområderne som medindbyder.

Tabel 5.1: I hvilken grad har LAG'en anvendt nedenstående kommunikationskanaler til borgerinddragelse ved udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien? (i procent).

(n=80)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Hjemmeside	30	30	21	9	5	5	100
Nyhedsbrev	16	20	33	18	8	6	100
Sociale medier (som Facebook og Twitter)	5	4	13	11	60	8	100
Den lokale presse	43	26	24	0	3	5	100
Offentlige temaarrangementer	14	26	26	16	3	5	100
Foreningsmøder, lokalrådsmøder, landdistriktsrådsmøder m.m.	25	23	34	8	8	4	100
Events	5	14	33	29	13	8	100

5.2 Forskellige aktørers engagement i udarbejdelsen/gennemførelsen

Tabel 5.2 viser, hvem der har været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi. Det bliver her tydeligt, at bestyrelserne og koordinatorene har haft en meget central rolle for både udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien, hvorimod LAG foreningernes medlemmer kun 'i nogen grad' har været inddraget. Der er dog lidt lavere angivelser af engagement for borgerne generelt end for medlemmerne. Det svarer godt til det ovenfor nævnte om, at borgerne (og medlemmerne) i højere grad er blevet informeret end direkte inddraget i processen. Det betyder dog ikke, at LAG'erne har isoleret sig i arbejdet omkring udviklingsstrategierne. Kommunen/kommunerne har 'i høj grad' eller 'i nogen grad' været engageret, eksempelvis nævnes det i et fritekstsvar, at kommunen har stillet arbejdskraft til rådighed i forbindelse med stiftelse af foreningen og input til strategiarbejdet samt været i tæt dialog med LAG'en via en følgegruppe.

For landdistriktsråd gælder det, at besvarelserne fordeler sig med de største andele i 'i høj grad', 'i nogen grad' og 'slet ikke', hvor 'slet ikke' angivelserne muligvis kan skyldes, at der ikke eksisterer et landdistriktsråd i området. De laveste angivelser af engagement ses for regionen, unge, erhvervsråd og eksperter konsulenter, hvor størstedelen af besvarelserne falder i 'i nogen grad', 'i mindre grad' og 'slet ikke'.

Hvad angår unge, så er der i fritekstsvarene uddybende kommentarer om, at de et sted har været inddraget via et Teen Town projekt eller en Unge-LAG. En anden LAG beskriver ungegruppen, som stort set fraværende på grund af videreuddannelse, når de når alderen, hvor de engagerer sig. Dette har medført, at man har optaget en fraflyttet ung, medlem af en hjemstavnsforening, i

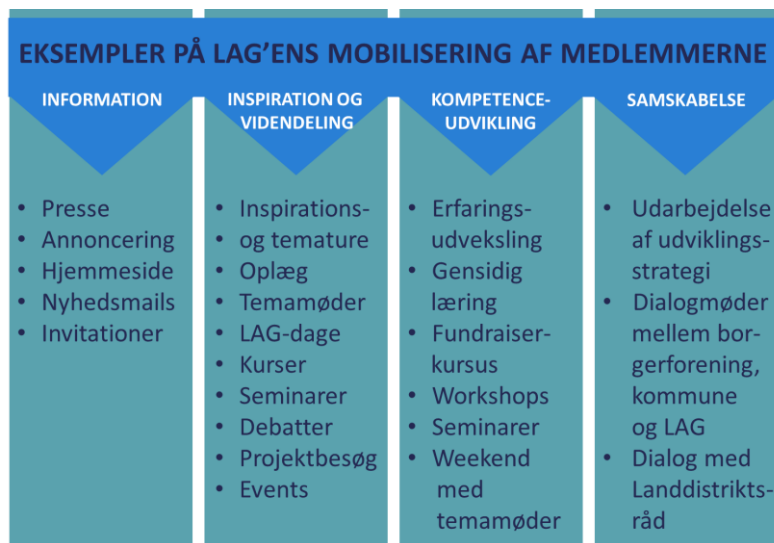
bestyrelsen. Andre igen nævner, at unge er blevet interviewet i opstartsfasen; eller at de er blevet inddraget via samarbejde med ungdomsskole og ungemiljø.

Tabel 5.2: I hvilken grad har følgende aktører været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi? (i procent)

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
LAG bestyrelsesmedlemmerne (n=76)	76	18	1	0	0	4	100
LAG foreningens medlemmer (n=76)	8	18	40	24	5	5	100
Koordinatoren (n=76)	71	15	7	1	4	3	100
Kommunen/kommunerne (n=75)	12	35	31	13	4	5	100
Regionen/regionerne (n=75)	1	7	29	37	19	7	100
Borgerne generelt (n=75)	1	16	31	29	17	5	100
Unge (n=75)	1	3	25	39	25	7	100
Landdistriktsråd, landsbyråd eller lignende fælles paraplyorganisation (n=75)	8	27	20	13	21	11	100
Erhvervsråd (n=75)	4	13	35	23	17	8	100
Eksterne konsulenter (n=75)	1	9	24	16	41	8	100

Der er i spørgeskemaet spurgt ind til antallet af LAG medlemmer, og ifølge besvarelsene er der 518 medlemmer i den LAG, der har flest medlemmer. Gennemsnittet ligger højere end 162, da det trækker ned, at nogle få respondenter har angivet antal medlemmer i bestyrelsen. Medlemmerne er blevet inddraget via pressen; via deltagelse i udarbejdelse af udviklingsstrategien; gennem annoncering på hjemmesiden; gennem pressedækning; via landdistriktsrådet; inspirations- og temature; weekend med temamøder; debatter og projektbesøg; events; seminarer; workshops for unge/unge-dag; temamøder/attraktive oplægsholdere i forbindelse med generalforsamling; kombinerede dialogmøder mellem borgerforeninger, kommunen og LAG'en; weekend kursus i fundraising; nyhedsmail om ansøgningsfrister og efter indstillingsmøder; direkte invitationer via mail eller brev til arrangementer; arrangementer med henblik på erfaringsudveksling og gensidig læring; invitation til LAG dage; samt via kurser.

Figur 5.1: Måder medlemmerne er blevet inddraget



Vi kan ikke sige noget om stigningen i medlemstallet igennem programperioden, men én respondent skriver følgende: *"130 medlemmer i 2007. I 2013 137 medlemmer"*. Citatet kan dog ikke tegne det fulde billede, da alle aktiviteterne gennem perioden har kunnet virke medlemstiltrækkende, eksempelvis de udadvendte aktiviteter, som deltagelse med en stand til et arrangement. Men muligvis var fokus på denne del størst i opstartsfasen. En respondent siger i hvert fald: *"Medlemmerne var mere involverede ved etablering af LAG-foreningen og udformning af udviklingsstrategi"*.

5.3 Erhvervslivets engagement i udarbejdelsen og gennemførelsen

Et af målene med LAG midlerne har været at skabe erhvervsudvikling i de enkelte LAG områder. Tabel 5.3 viser, i hvor høj grad forskellige erhvervsområder har været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi. Det er kun sket 'i nogen grad', og der er reelt ikke store udsving mellem de forskellige erhvervsområder, selvom turistvirksomheder, erhvervsorganisationer eller klyngenetværk samt fødevarer virksomheder har lidt højere angivelser af engagement end produktionsvirksomheder og vidensvirksomheder.

De uddybende kommentarer i spørgeskemaet til, hvilke erhvervsområder der har været inddraget, peger på, at mellemkommunerne har været udfordret på at sætte initiativer i gang på erhvervsområdet.

Tabel 5.3: I hvilken grad har følgende erhvervsområder været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi? (i procent)

(n=74)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Erhvervsorganisationer eller klyngenetværk	5	23	35	16	12	8	100
Produktionsvirksomheder	0	11	35	23	23	8	100
Vidensvirksomheder	0	7	39	24	22	8	100
Fødevarer virksomheder	10	10	42	16	15	8	100
Turistvirksomheder	7	26	38	15	9	8	100

Ellers nævnes det, at man nogle steder har haft foretrukne erhvervs-samarbejds-partnere inden for hvert af de tematiske fokusområder i strategien; samt at man har haft et udpræget samarbejde med turisme- og virksomhedsaktører på mikroniveau, som af flere nævnes ikke at gøre brug af den etablerede erhvervs-service. Det nævnes også, at der er erhvervsrepræsentanter og erhvervskompetencer til stede i LAG bestyrelsen; men: *"erhvervsområderne har ikke ladet sig repræsentere som grupper, men mest som enkeltpersoner / firmaer. Mange forskellige erhverv har været med på den måde"*. Der kommenteres desuden på vægtningen attraktive levevilkår/erhvervsudvikling, at: *"I 2007 fyldte ønsket om en aktiv erhvervsudvikling i landdistrikterne mindre"*. Dette kunne tænkes at have haft indvirkning på resultaterne i tabellen ovenfor.

5.4 Afkastet af mobiliseringen og inddragelsen af en række aktører

Tabel 5.4 giver svar på om mobiliseringen og inddragelsen af de forskellige grupper har haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien. Besvarelsene viser en tendens til, at den for flere grupper (borgerne, medlemmerne, foreninger og organisationer, kommunen/kommunerne og erhvervslivet) 'i høj grad' eller 'i nogen grad' vurderes at have haft et konstruktivt afkast. Tabellen viser dog tydeligt, at to grupper har haft mindre betydning for udviklingsstrategiens udarbejdelse og gennemførelse end resten af grupperne. Mobiliseringen og inddragelsen af regionen/regionerne har ikke haft et særligt konstruktivt afkast. Også mobiliseringen og inddragelsen af unge, vurderes ikke at have haft et særligt konstruktivt afkast.

Tabel 5.4: Er det dit indtryk, at mobiliseringen og inddragelsen af nedenstående grupper har haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi? (i procent)

(n=74)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Borgerne	15	32	23	8	10	12	100
Unge	3	3	32	26	22	15	100
Medlemmerne af LAG foreningen	11	35	34	11	1	8	100
Foreninger og organisationer	18	42	23	4	4	10	100
Kommunen/kommunerne	14	39	26	11	3	8	100
Regionen/regionerne	0	12	26	34	19	10	100
Erhvervslivet	4	26	41	14	3	14	100

5.5 Netværkscentrets vejledningsindsats ift. udarbejdelsen af strategien

På grund af den store udvidelse af antallet af LAG'er fra 12 LAG'er under LEADER+ perioden 2000-2006 til mere end 50 grupper i 2000-2007 perioden var det for mange LAG'er en helt ny opgave at skulle udarbejde en udviklingsstrategi. Tabel 5.5 omhandler synet på vejledningen fra det daværende Netværkscenter ved udarbejdelsen af strategien. Det drejer sig om personlig/telefonisk kontakt, skriftlige vejledninger, håndbøger mv., skabelonen til udarbejdelse af strategien og vurderingen af de enkelte elementer og indsatsen generelt. Der er generelt høje angivelser af 'ved ikke', men ellers falder besvarelsenerne overvejende under 'i høj grad' eller 'i nogen grad'. Samlet set ser det ud til, at oplevelsen med Netværkscentret i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsstrategien i 2007-2008 har været udmærket.

En del af fritekstsvarene udtrykker denne tilfredshed med Netværkscentret: *"Ved programperiodens start havde vi et formidabelt samarbejde med Netværkscentret. Det var nyt for os alle, både dem og os, så derfor havde vi ikke andre erfaringer at støtte os til. Det var en fantastisk opstart vi havde, og de var søde og imødekommende. Gode informative koordinatormøder, som havde stor værdi for alle os nye koordinatore. Også deres nyhedsbreve var af stor værdi, og de blev læst med stor interesse".* En anden skriver: *"God dialog, når opklarende spørgsmål".* Og en anden igen: *"Vi havde en god personlig kontakt, og det var godt, at vi fik 'tildelt' en kontaktperson".*

Tabel 5.5: Hvad er dit syn på den vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsstrategien i 2007-2008? (i procent)

(n=74)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Vi benyttede os af den vejledende indsats og havde personlig/telefonisk kontakt til det daværende Netværkscenter	11	24	26	14	3	23	100
Den vejledende indsats i forbindelse med den personlige og telefoniske kontakt var tilfredsstillende	15	30	22	5	3	26	100
Vi benyttede os af skriftlige vejledninger, håndbøger mv.	11	43	19	8	1	18	100
Den vejledende indsats i forbindelse med skriftlige vejledninger, håndbøger mv. var tilfredsstillende	3	30	37	8	1	22	100
Vi benyttede os af den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse	12	42	22	8	0	16	100
Den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse var tilfredsstillende	4	26	37	12	1	20	100
Den samlede vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter var tilfredsstillende	5	39	31	7	0	18	100

Andre er ligeledes positive over for Netværkscentrets indsats, men tilsætter deres beskrivelse enkelte forbedringspunkter. Således skriver en respondent: *"Netværkscenteret fungerede upåklageligt i de første år! - Især hvad angår rådgivning og vejledning overfor os (...) med mange års erfaring i LEADER-metode. En enkelt misser var der dog i form af netop forholdet til LEADER-begrebet, idet man 'kom til' af melde ud, at LEADER som begreb var afskaffet, og erstattet af en LAG-metode... :-)* Det fik desværre en enkelt detalje, som har fulgt alle siden - nemlig total forvirring omkring logo'er og mærkning. Skabelonen for udviklingsstrategien var ret forvirrende at arbejde med. Ved de første årsmøder fik man det indtryk, at mange nye LAG'er ikke vidste hvad LEADER-metoden stod for, - og her virkede det som om, at information og kompetence-overførsel kunne have været bedre". En anden respondent udtrykker behovet for rådgivning i opstartsfasen: *"Alle var lidt på gyngende grund ifm opstarten..."*. En tredje respondent skriver, at han ikke har modtaget vejledning på proces og metode: *"Så vidt jeg husker, lå der ikke skriftlige vejledninger og håndbøger i den periode, hvor jeg var inddraget i processen med udviklingsstrategier. Jeg var ikke klar over, at der var mulighed for vejledende indsats,*

forstået som sparring på proces og metode. Jeg gik til arbejdet med skabelonen for strategien, som om det var et ansøgningskema til en tilskudsordning. Jeg tænkte ikke over, om den skulle befordre til en proces. Det var bare et skema. Den samlede vejledning fra det daværende Netværkscenter oplevedes som venlig, hjælpsom og saglig. Det skal bemærkes, at jeg først blev tilknyttet (...) i foråret 2008". Også flere andre kommenterer på skabelonen for udarbejdelsen af udviklingsstrategien. En skriver således om LAG'ens brug af denne del af vejledningen fra Netværkscentret: *"Det kan jeg ærlig talt ikke huske. Jeg mener vi kun benyttede skabelonen og tog den fra toppen".* En anden respondent udtrykker, at skabelonen bevirkede, at strategien blev for lang: *"Udviklingsstrategien er bl.a. indskrevet i skabelonen, som desværre bevirkede en al for lang udviklingsstrategi på 63 sider. det bevirkede, at vi lavede en pixiudgave til projekter under attraktive levevilkår og erhvervsprojekter...".* En tredje skriver: *"Skabelonen var meget svær at følge og specielt de mange krav om kvantificering var besværlige, ofte på kanten af gætværk, herunder henset til, at projekterne først ville dukke op efterhånden fra 'græsrodderne'"*.

Der er flere eksempler på, at tilfredsheden har været stor i opstartsfasen, men at der efterfølgende har været visse problemer. En respondent siger herom: *"Generelt set, så har indsatsen ifm. det daværende Netværkscenter været tilfredsstillende. Der er selvfølgelig altid nogle 'børnesygdomme', og for det meste har vi kunnet få dem løst uden de store problemer. Ifm. udviklingsstrategierne generelt har der i mine øjne ikke været nok fokus på effekterne og SMART principperne. Der har også været nogle episoder, hvor der måske skulle have været lyttet noget mere til de lokale aktører rundt i landet (LAGerne). Efter omorganiseringen ifm. etablering af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter har der været en del eksempler på at kommunikationen mellem Netværkscenteret og NaturErhvervstyrelsen ikke altid har været mest hensigtsmæssig. Det gælder så også kommunikationen ud til de lokale aktionsgrupper, som i mange tilfælde har været mangelfuld. Men i opstartsfasen virkede det i mine øjne til at fungere godt.*

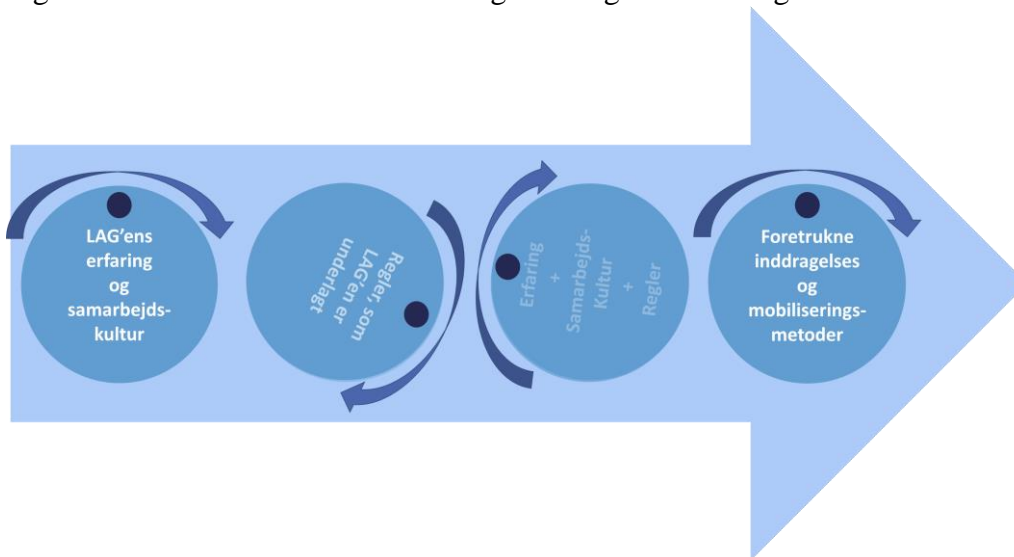
Andre skriver, at de ikke gjorde så meget brug af vejledning, men primært gjorde brug af erfaringer fra tidligere, og at de godt ville have haft mere viden fra starten om stramninger på udviklingsstrategierne og krav om effektmål. Som afslutning på dette punkt skal det nævnes, at én respondent skriver, at det er han/hendes indtryk, at ingen kendte udviklingsstrategiens betydning fuldstændigt: *"Jeg blev involveret i at skrive de kvantitative indikatorer, som blev meget afgørende senere. Det er ikke mit indtryk at nogen (hverken Netværkscenter eller bestyrelse) vidste hvor afgørende udviklingsstrategien ville blive, og hvordan den præcist skulle bruges.."*

5.6 Anbefalinger fra respondenterne til mobilisering og inddragelse

I spørgeskemaundersøgelsen er respondenterne blevet spurgt til, hvordan man bedst muligt kan mobilisere og inddrage de rette aktører i udarbejdelsen og

gennemførelsen af de kommende LAG udviklingsstrategier for perioden 2014-2020. Besvarelsene giver indtryk af, at det handler om mere end blot mobilisering og inddragelse af de rette aktører. Det handler også om at benytte den erfaring, der allerede er opbygget i LAG sammenhæng, opnå en bedre kommunikation i forhold til det nationale niveau, og i det hele taget at have de rigtige forudsætninger for udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategier for perioden 2014-2020.

Figur 5.2: LAG'ens foretrukne inddragelses- og mobiliseringsmetoder



Figur 5.2 viser, at den erfaring og de regler, LAG bestyrelserne er underlagt, har indflydelse på de valg, som bliver taget og dermed på, hvordan de enkelte LAG'er og koordinatorene mener, at det er bedst at inddrage lokalbefolkningen i det område, deres LAG dækker. Der er forskelle i opfattelsen af, hvordan lokalbefolkningen skal inddrages.

De mest karakteristiske udtalelser omhandler samarbejde med kommunen, at få inddraget erhvervslivet og herunder turistområdet i endnu højere grad end tidligere og inddrage interesseorganisationer, lokale foreninger og borgere. Der er en tydelig bevidsthed om, at det er vigtigt at inddrage erhvervslivet, hvilket bl.a. udtrykkes således: *"Erhvervslivet bør inddrages mere specifikt/professionelt i den kommende programperiode"*. Og videre udtrykkes det i et andet svar om inddragelse af erhvervslivet: *"Det er trods alt her arbejdspladserne skal skabes"*.

Det andet specifikke område, som nævnes af mange respondenter er kommunen. En del ønsker kommunen inddraget i udviklingsfasen. Det må opfattes sådan, at det for mange er vigtigt, at der er en sammenhæng med kommunens strategier for landdistriktsområdet. Prioritering af både erhvervsliv og kommune omtales af en respondent sådan: *"Der bør pågå en dialog med kommunens planlægnings folk og erhvervsråd. Fysisk placering (leje af skrivebord) hos et erhvervsråd giver masser af synergier og skaber bedre erhvervsprojekter"*.

Der er forskelle i, hvor tæt samarbejdet med kommunen vurderes at skulle være. Nogle ønsker, at kommunen indgår nærmest som en sparingspartner, mens andre mener, at det skal foregå i overensstemmelse med LEADER og bottom-up principperne, hvor det er de lokale borgere, der indgår i et samarbejde med kommunen. Et kig på tabel 5.2 viser, at kommunerne allerede i den sidste periode blev inddraget i udviklingsarbejdet hos mange LAG'er. Tabel 5.3 bekræfter, at inddragelsen af erhvervslivet hidtil ikke har været så udpræget. Det kan være erfaringen herfra, der nu får en del LAG'er til at prioritere erhvervslivet højere.

Det tredje store område, som nævnes, er interesseorganisationerne, lokale foreninger og almindelige borgere med videre, og her er der en interesse i at få så mange inddraget som muligt. Det beskrives bl.a. sådan: *"Det er vigtigt at inddrage de lokale borgere rundt i de områder, som bliver en del af den nye programperiode – og det iht. LEADER og bottom-up principperne... Det er de lokale borgere, som ved, hvor skoen trykker"*. I forhold til, hvordan disse grupper mobiliseres, ses der visse forskelle. Nogle mener, at der skal meget direkte henvendelser til: *"Ved at mobilisere den enkelte landsby/ centrale foreninger/ organisationer i landsbyerne. Konkrete og målrettede henvendelser frem for bevidstløs annoncering til masserne"*. Eller: *"Vi skal indbyde borgere der har en vision for fremtiden, indenfor de områder man kan yde støtte. Gerne lidt høje tanker og folk der ikke har kendskab til LAG systemer på forhånd..."*. Andre er ikke så specifikke og nævner for eksempel: *"at få inddraget så mange borgergrupper som muligt"*.

Et mindre antal nævner desuden, at det vil være relevant at inddrage det regionale plan.

I forbindelse med ovenstående peger flere på, at det er væsentligt at få en bredere opbakning end tidligere. Det siges for eksempel, at: *"...det er et ønske, at få denne kreds udvidet med erhvervslivet og flere af de fritidsorganisationer, der har aktiviteter i landdistrikterne"*.

Herudover er der også en tendens til at bruge allerede etablerede netværk. Det beskrives blandt andet således: *"Vi er allerede i gang med udgangspunkt i erfaringerne fra perioden 2007-2013. I den forbindelse bruger vi det gode netværk, vi efterhånden har fået opbygget til politikere, foreninger, erhvervsliv og presse"*. I en del tilfælde gives der ikke udtryk for behov for at mobilisere og inddrage nye grupper og personer i forbindelse med udarbejdelsen og gennemførelsen af den kommende udviklingsstrategi. Det betyder, at svarene tegner to retninger. Henholdsvis respondenter der mener, at det er væsentligt at mobilisere og inddrage endnu flere personer, organisationer og foreninger og så respondenter, der ikke umiddelbart tænker i retning af en bredere opbakning og deltagelse i LAG arbejdet.

Ovenstående tendenser, hvor der henholdsvis er intentioner om at appellere bredt eller mere direkte og/eller afgrænset, afspejles også i omtalen af afholdelse af temamøder og workshops.

En del anbefaler at målrette møderne til bestemte grupper. Årsagen kan være følgende: *"Ved at holde åbne møder, men tilslutningen er begrænset"*. I omtalen af en målrettet indsats bruges ord som: *"De rette aktører skal opfordres"*. Og: *"Det kan siges kort: de skal håndplukkes!"*. Det skal her forklares med respondenternes egne ord: *"Alene ordet udviklingsstrategi signalerer noget meget abstrakt – for de fleste. Men uanset, hvad man kalder det, vil man få det bedste resultat ved at håndplukke lokale aktører. Og det kan de, der har erfaringen fra første gang gøre"*. Og: *"Det er vigtigt for det videre arbejde, at de aktører der inddrages kommer med et bagland, idet deres bagland gerne skal tage ejerskab. Individuelle ildsjæle er gode til konkrete projekter, men kan have en lidt snæver horisont"*. Det sidste er der tydeligvis ikke enighed om, da andre mener, at netop de lokale ildsjæle er væsentlige at inddrage.

Et eksempel på en anden form for tilgang er temamøder, hvor interessegrupper inviteres. Her skal følgende anbefaling medtages: *"som minimum temaaftræf med fokus på hhv. erhvervsudvikling, turismefremme, livskvalitet og bosætningsfremme. Der skal opfordres til at tænke på kandidater til at sidde i den kommende LAG bestyrelse fra de nævnte foreninger og organisationer"*. Og endnu et eksempel på en 'åben' tilgang: *"Ved at bruge bottom-up og lytte til såvel de lokale borgere og det lokale erhvervsliv/fora. Dette kan ske på workshops i lokalområderne, hvor der faciliteres en proces, der dels passer sammen med kommunernes landdistriktspolitik dels passer sammen med de lokale erhvervsstrategier"*. En helt anden vej er den mere lukkede, hvor der etableres en medlemskreds, som så er den, der først og fremmest mobiliseres og inddrages i udarbejdelsen af den kommende udviklingsstrategi.

Noget af det, der tegner sig tydeligt, er, at en af forudsætningerne for en mobilisering og inddragelse af aktører i udarbejdelsen af den kommende udviklingsstrategi er at bevare den lokale tilknytning. Ord relateret hertil findes i mange af besvarelsene. Det er ord som lokalt ejerskab, lokal forankring, borgernær tilgang og decentrale aktører. Lige meget hvilken tilgang, den enkelte LAG eller koordinator har, viser der sig i mange besvarelser en bevidsthed om, at LAG'en har et lokalt sigte.

Det understøtter også udtalelser om, at bestyrelserne skal sammensættes bredt med repræsentanter fra erhvervsliv, foreninger, offentlige organisationer og borgere eller som en respondent skriver: *"Ved oprettelse af bredt sammensatte bestyrelser, som dannes gennem lokalt demokrati"*, hvilket så kan ses som en del af LAG'ens strategi.

I forbindelse med strategiprocesen nævnes det, at det er væsentligt med en *"brugervenlig beskrivelse af LAG-perioden, vejledninger, mål og midler, således at de aktører, der skal i gang med processen, har et godt afsæt. Det må ikke – som i denne periode – drukne i kontrol og administrativt bøv. Det dræber initiativ"*. Udtalelsen viser hensynet til de lokale aktører. Dette gælder også indsatsområderne. Det anses for væsentligt at borgerne kender rammen for, hvad der kan søges om. Det siges for eksempel sådan: *"På det lokale*

niveau er det *VIGTIGT* at kende de nationale/EU indsatsområder først. Det handler om forventningsafstemning og tilfredshed med ordningen. Borgerne skal kende rammen indenfor hvilken hans/hendes ideer kan komme i spil. Det er også *ESSENTIELT* at kunne love, at NaturErhvervsstyrelsen i den kommende periode har kapacitet til at udbetale tilskud. Her handler det om at genoprette *TROVÆRDIGHED* til ordningen. Mange foreninger/projektholdere har brændt sig økonomisk i forhold til lange udbetalingsforløb (dyre bankrenter på lån/kassekredit)". Forhold, der får nogle til at nævne, at LAG'en har fået et dårligt ry på grund af administrative regler: "Efter det de lokale aktionsgruppe har oplevet i NaturErhvervsstyrelsen de seneste år, er det mange af formændenes oplevelse, at LAG'ernes omdømme er stærkt svækket. Under den netop overståede valgkamp, måtte jeg for første gang høre borgere og politikere tale nedsættende om LAG'en og advarende mod at trække på den, for det var bøvlet at ansøge, og man fik lov at vente i "hundrede år" på et svar". Det kommer frem, at bliver det administrative for kompliceret, springer ildsjælene fra. Det, de vil, er projekterne.

Forudsætningerne for mobiliseringen og inddragelsen af aktører i den kommende periode er altså i høj grad, at den administrative del bliver mere håndterbar. Derudover er der som allerede nævnt flere som omtaler, at den kommende udviklingsstrategi bør tage hensyn til kommunens strategier og indsatsområder. Turistområdet, erhvervsliv, foreningsliv og regionen nævnes også som forudsætninger for den kommende periode ligesom LAG samarbejder og synlige koordinatore har betydning i flere af svarene. Nogle efterspørger desuden ressourcer til at inddrage aktører. Vigtigst af alt er stadig at holde fast i det lokale islæt og følge tanken om bottom-up. En respondent siger, at: "*LEADER* bør være nøgleordet og den primære rettesnor i en kommende LAG-indsats...".

Hvor der i dette og det forrige kapitel er analyseret på mobiliseringen og inddragelsen skifter fokus nu til i de næste to kapitler at vedrøre den praktiske gennemførelse af udviklingsstrategierne

6 Udviklingsstrategierne: Den praktiske gennemførelse

I dette kapitel redegøres for de beskrivelser, der er i udviklingsstrategierne om den praktiske anvendelse og gennemførelse af strategierne. Det drejer sig hovedsageligt om, hvilke krav og forventninger der fra LAG'ernes side har været til projekterne, hvilke planer der kan findes for gennemførelsen af strategierne, hvilken rollefordeling der skitseres mellem bestyrelse og koordinator samt planerne for kommunikation og information om strategierne.

6.1 Krav og forventninger til projekterne

De fleste LAG'er har i deres udviklingsstrategi beskrevet, hvilke krav eller forventninger de har til de projekter, de vil støtte. I dette afsnit vil udviklingsstrategiernes prioriteringsbeskrivelser for projektudvælgelse blive gennemgået for at vise, at dette element *er* en del af udviklingsstrategierne allerede i dag. Vi refererer til omkring 15 strategiers beskrivelser af/lister over krav eller forventninger til projekterne. Herefter tilføjer vi opsummerende yderligere kriterier, ud fra nye prioriteringskategorier, der støder til i gennemgangen af de øvrige LAG'ers strategier. Den samlede oversigt over krav, forventninger og prioriteringskriterier kan ses i Bilag 3, som er et forholdsvis langt bilag med uddrag fra mange strategier. Vi har ud fra gennemgangen af udviklingsstrategierne ikke mulighed for at vurdere, om kravene eller forventningerne er blevet håndhævet eller efterlevet. Dette kommer vi nærmere ind på i Kapitel 7 via gennemgangen af spørgeskemaresultaterne indsamlet ved årsskiftet 2013/14 ved afslutningen af programperioden 2007-2014.

Med hensyn til projektudvælgelsen gælder det for Bornholm, at LAG'en skriver, at den: *"... 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"*. Desuden skriver de, at: *"LAG'en ser det som en af sine fornemste opgaver, at få de involverede aktører til at tænke bredt, og inddrage andre i eget projekt. Det gøres ved bl.a. at orientere om fordele, synergieffekter og gode erfaringer opnået under de tidligere LEADER-programperioder"* (LAG Bornholm).

LAG Billund fremhæver, at projekterne skal synliggøre muligheder og værdier og tage udgangspunkt i lokalbefolkningens behov og ønsker og ligeledes skal tage udgangspunkt i lokalområdets traditionelle styrker. De skal være veldokumenterede og velfinansierede, nå bredt ud, gøre en forskel ved at ændre noget væsentligt eller tilføre noget nyt, og så skal de fremme netværksdannelsen. Det nævnes ligeledes, at det er et prioriteringskriterie, at det er de projekter, der flytter mest (forskellen mellem fra og til), som vil opnå støtte.

LAG Brønderslev skriver, at LAG'en vil støtte projekter, der laver ringe i vandet, og som har potentiale, og at kvaliteten og ideen er vigtige ingredienser ved bedømmelse af projekternes støtteberettigelse. Projekterne skal primært være vigtige for lokalsamfundet og sekundært skabe opmærksomhed udover det lokale niveau. LAG Brønderslev vil både støtte store og små projekter og arbejder desuden med en opfordring til projektholderne om at inddrage miljø og økologi i projekterne.

LAG Djursland vil støtte projekter: *"... der hurtigt skaber synlige resultater. Disse projekter skal fungere som demonstrationsprojekter til inspiration og motivation for efterfølgende projekter..."*. Desuden skriver LAG'en: *"Vi arbejder på at igangsætte helhedsorienterede projekter, hvor flere projekt-magere er på banen. Vi prioriterer projekter højt, der indebærer en stor grad af frivilligt engagement, hvor dette er muligt"* (LAG Djursland).

LAG Fanø ønsker at prioritere projekter, som: *"Tager udgangspunkt i de kvaliteter og muligheder, som findes på Fanø og synliggør disse for omverdenen. Har nyhedsværdi og viser nye veje. Når bredt ud så flest mulige får gavn af projektet. Fremmer netværksdannelse og samarbejde, både på Fanø, men også hen over kommunegrænserne. Er veldokumenterede og velfinansierede, således at der er størst sandsynlighed for, at projektet gennemføres, videreføres og ikke mindst forankres"* (LAG Fanø). Desuden nævner LAG Fanø i strategien, at minimum 25 % af projekterne skal bestå af et samarbejde imellem 2 eller flere partnere.

LAG Guldborgssund skriver i udviklingsstrategien, at de vurderer projekter i forhold til bredde, samarbejde, nyskabelse, udbytte, vidensdeling, bæredygtighed og muligheder. Lignende kriterier ses hos LAG Himmerland, der skriver, at projekterne skal være kendetegnet ved kvalitet, bredt og solidt fundament, lokal forankring, samarbejde, bæredygtighed og nytænkning. Og LAG Nyborg skriver, at de vil støtte projekter, som er kendetegnet ved høj kvalitet, nytænkning, bredt og solidt fundament, lokal forankring, samarbejde og bæredygtighed.

Hos LAG Haderslev prioriteres projekter, der højner livskvaliteten og skaber glæde, har lokal forankring, tænkes ind i en helhed, er socialt miljømæssigt og økonomisk bæredygtige, dokumenterer bred opbakning hos lokalbefolkningen, sikrer at ejerskabet ligger og forbliver lokalt i forbindelse med inddragelse af eksterne kompetencer og gennemføres i et samarbejde med andre foreninger.

LAG Struer og LAG Thy-Mors skriver, at de gerne ser, at projekterne gennemføres igennem netværksdannelse eller blandt flere samarbejdsaktører for at styrke forankringen af projekterne.

LAG Horsens har også opstillet en række målsætninger om, at projekterne gerne må indeholde tværgående elementer og gå på tværs af landområder, have modelkarakter og være nyskabende, være af interesse for en hel egn/landsby

eller en bred kreds af borgere, og så må generationerne gerne mødes i projekterne.

For Fiskeriaktionsgruppen gælder, at man foretrækker at støtte projekter, der tager afsæt i turisme og fiskeri, fremfor rene turismeprojekter, idet man mener, at turismebranchen kan være med til at tilføre innovation til fiskeribranchen. Herudover vil LAG'en foretrække projekter, der: indeholder noget nyt, indeholder værktøjer til løsning af problemer inden for mere end ét kerneområde; har både et kort- og et langsigtet perspektiv; har lokal forankring; inddrager flere faggrupper og eksperter; indeholder nytænkning og er innovative.

Fiskeri LAG Midt Nord vægter: et tværgående sigte i projekterne; samarbejde og/eller partnerskaber om projekterne; samarbejde mellem aktører fra forskellige interesseområder; projekter, der finansielt søger at engagere flere aktører i gennemførelsen.

Hos Fiskeri LAG Vestjylland udvælger man projekter ud fra det, de betegner vækstkilder, som er: Iværksætteri, Innovation, Kompetenceudvikling og vidensdeling, Partnerskab og netværk, Bæredygtighed, Effektmåling og forankring, Sundhedsfremmende.

Ellers ses der i udviklingsstrategierne kriterier som bred geografisk fordeling, fordeling mellem mindre projekter af almennyttig karakter og større projekter med perspektiv udover kommunens grænser, projekter der skaber udvikling udover programperioden samt projekter, der gennemføres i netværk mellem aktører. Der er ligeledes et eksempel på en LAG, der opfordrer til, at alle projekter etablerer en formel tilknytning til 2-3 andre projekter om vidensudveksling og samarbejde, og at projekter, der søger mere end 200.000 kroner, skal indhente anbefaling fra 3-5 relevante personer, foreninger eller virksomheder, der ikke er direkte involveret i projektet (LAG Skive). En anden LAG ønsker, at projekterne kan medvirke til at skabe sammenhæng i de nye kommuner og styrke dialogen i lokalsamfundene (LAG Stevns Land). Der ses også kriterier, som at projektet giver plads til noget eller nogen, som der ellers ikke var plads til (LAG Stevns Fisk). Og at projektet gør en positiv forskel for andre end projektholder (LAG Stevns Land). Ungestyrede aktiviteter nævnes også som et kriterie (LAG Udvikling Nordvestsjælland). Og projekter, der skaber stolthed og fremmer følelsen af selvværd (LAG Holstebro).

Samlet kan der på baggrund af udviklingsstrategierne opstilles følgende liste med projektvurderingskriterier, som for en stor dels vedkommende cirkler omkring elementerne i LEADER metoden, selvom metoden ikke nævnes eksplicit i særligt mange strategier:

- Bæredygtighed
- Brug af lokale ressourcer
- Lokal forankring
- Aktiv borgerinddragelse
- Bottom-up

- Netværk mellem aktører
- Samarbejde
- Fundering
- Veldokumenterede og velfinansierede
- Formidling og synlighed
- Udbytte
- Nyskabende
- Rollemodel
- Udviklingsmuligheder.

6.2 Planer for implementeringen

Der er to overordnede planer for gennemførelsen af udviklingsstrategien med en række variationer under hver plan. På den ene side er der LAG'er, der forventer, at projektholdernes ansøgninger samlet set skal få strategien udmøntet. På den anden side er der LAG'er, som i en mere styrende proces fra starten har fastlagt, hvilke aktører der sammen med LAG'en og andre projektholdere skal være med til at bære et tema igennem. Der er også kombinationer af de to typer, hvor det eksempelvis forventes, at projektaktiviteten skal komme fra lokale projektholdere, men hvor der efter behov tænkes etableret temaer og fokusområder, der skal være med til at styre i en bestemt retning. Samtidig er der fokus på samarbejde, information om strategien og kommunikation med mange målgrupper samt handlingsplaner.

6.2.1 Projekter skal udmønte strategien – med varierende grad af understøttelse fra LAG'en

LAG Assens skriver som et eksempel på den førstnævnte plan for gennemførelse, hvor lokale projektholdere skal på banen, at de vil opfordre medlemmer og det lokale liv til at starte projekter til gennemførelse af aktiviteterne i udviklingsstrategien. Denne opfordring ses også i LAG Himmerlands strategi, hvor der står: *"Nu er det op til områdets ildsjæle at sætte de kreative tanker i sving, så lokale projekter kan spire inden for strategiens fire overskrifter: Turisme, natur, bosætning og erhvervsudvikling"* (LAG Himmerland). Og LAG Fanø, som skriver, at de: *"I mindre grad selv (vil) være igangsættende, men i stedet understøttende"* (LAG Fanø).

Mange LAG'er har dog planer om at være aktive i processen fra ideer fødes til projekterne afsluttes, eksempelvis skrives dette direkte af LAG Nordfyn. Desuden nævner flere LAG'er rådgivning og kompetenceudvikling i samarbejde med koordinatoren, som støtte til projektholdernes idegenerering og projektskabelse (eksempelvis LAG Assens). Nogle LAG'er skriver, at de vil indkalde til idéudviklingsværksteder, hvor projektansøgere mødes og finder sammen i forhold til projektansøgninger (eksempelvis LAG Djursland). Andre vil holde kurser, der kan hjælpe lokalområderne til at arbejde med en lokal udviklingsstrategi (eksempelvis Landudvikling Slagelse), mens LAG Djursland også

skriver, at de vil tilknytte en kontaktperson til hvert projekt: *"Hvert indstillet projekt tildeles en kontaktperson fra bestyrelsen. Vedkommende deltager i åbningsreception, indvielsesarrangement eller lignende, og er ansvarlig for at følge med i projektet generelt"* (LAG Djursland). LAG Horsens skriver om yderligere fundraising, som en indsats fra LAG'ens side.

Kick-start-møder, hvor der inviteres oplægsholdere, som kan være med til at skabe omtale af strategien og få projektinteresserede på banen, nævnes ligeledes som en plan for gennemførelsen i opstartsperioden (LAG Himmerland). LAG Billund taler desuden om en differentieret vejledning, hvor der skelnes mellem Fuldstændige projekter, Gode projekter og Mulige projekter, som det er planen at vejlede forskelligt.

Der er i flere LAG'er planer om forud for hver ansøgningsfrist at afholde projektudviklingsmøder med vejledning til projektholdere eller samle projektvejledningen på møder mellem ansøgningsrunderne (eksempelvis LAG Himmerland og LAG Nyborg). Som opfølgning på de forholdsvis enkeltstående projekter skriver en LAG således: *"Som led i sine udadrettede aktiviteter forventer LAG Lolland at afholde 2-3 projektopfølgingsmøder årligt, hvor foreningen tager initiativ til drøftelse af igangværende projekter og deres sammenhæng med den overordnede udvikling i kommunen. Det er hensigten at projekthavere på disse møder kan fortælle om fremdrift og udfordringer, og få sparring fra andre, som ikke er direkte involveret i det enkelte projekt. LAG Lolland vil ved disse lejligheder invitere oplægsholdere udefra og repræsentanter fra offentlige myndigheder, og håber herigennem at være medvirkende til en kvalificering af indsatsen i forhold til udvikling i Lollands landdistrikter"* (LAG Lolland).

6.2.2 Fyrtårnsmodellen som gennemførelsesplan

LAG Bornholm er blevet kendt for fyrtårnsmodellen for landdistriktsudvikling og har i programperioden 2007-2013 arbejdet med 8 fyrtårne. Herom skrives: *"Som nævnt tidligere i denne udviklingsplan agter LAG-Bornholm at forfølge en strategi hvor erfaringerne fra LEADER+ perioden føres videre. Dvs. at der vil blive satset på en fokuseret indsats, der indbefatter min. et større procesorienteret projekt, der igen skal sikre en forfølgelse af de mange opstillede delmål. Da fiskeriområdet er nyt, og da ambitionen er en integrering af aktionerne under LAG-Land og LAG-Fisk, vil der være særlig fokus på de tværsektorielle tiltag. Her tænkes f.eks. især på mulighederne indenfor fiskeriet som råvare- og oplevelsesleverandør indenfor fødevarerudvikling og turisme. Konkret agter LAG-Bornholm at forfølge et initierende projekt jf. ovenstående, således at et af de første projekter der søsættes blive det større gennemgående procesprojekt. Dernæst agter LAG'en at fastholde den tværsektorielle strategiarbejdsgruppe, og med jævne mellemrum indkalde til opfølgingsmøder for at sikre fremdrift indenfor alle de opstillede målsætninger. Arbejdet vil ske i tæt overensstemmelse med Bornholms Regionskommunes og Vækstforum Bornholms initiativer omkring såvel havneudvikling, som arbejder omkring akvakultur"* (LAG Bornholm). LAG'en har på forhånd haft processer i gang, som

har sikret opbakning til strategien: *"Deltagerkredsen har tilkendegivet, at de er særdeles interesserede i at bidrage til gennemførelsen af udviklingsplanen, samt opnåelse af de opstillede målsætninger"* (LAG Bornholm).

6.2.3 LAG'en styrer strategien igennem via netværksgrupper og fokusområder

LAG Himmerland har planer om at nedsætte netværksgrupper inden for de udpegede temaer til at kvalificere og holde fokus på strategien. LAG'en skriver: *"Det lokale fundament og ejerskab har højeste prioritet og LAG Himmerland vil løbende være i dialog med ildsjæle, erhvervslivet og den offentlige forvaltning i arbejdet med at realisere visionen. Ligeledes ser hvert enkelt medlem af LAG Himmerlands bestyrelse sig som ambassadører for opgaven med at udbrede tankegangen bag LEADER-metoden. Bottom-up tilgangen, netværkssamarbejde, lokalt ejerskab og den tværsektorielle tilgang til projekterne skal kommunikeres ud så bredt som muligt"* (LAG Himmerland). LAG Haderslev har planer om en Unge-LAG for at engagere denne bestemte målgruppe, mens LAG Ikast Brande skriver om tværgående arbejdsgrupper, eksempelvis ungdoms-LAG, ældre-LAG, erhvervs-LAG, natur-LAG, bykvalitets-LAG.

En lang række LAG'ers plan for gennemførelsen består i et ønske om, at projekterne skal udmønte strategien suppleret med tematiske fokuseringer i løbet af programperioden, der kan være med til, at strategien gennemføres. Planen er således at udpege fokusområder i begrænsede perioder, hvor flere projekter opstår inden for et tema. I flere strategier står der, at man med et fokusområde i en periode kan afvikle udviklingsværksteder og seminarer, deltage i netværk og arrangementer, inddrage medlemmerne, tilbyde ekstra projektvejledning og –sparring (LAG Fanø, LAG Fåborg Midtfyn, LAG Småøerne). Ellers tales der om tematisering af indsatsområder gennem programperioden (Fiskeri LAG Midt Nord), men også om fleksibilitet, så der skiftes mellem en bred indsats og fokusering: *"Ved i perioder at fokusere indsatsen, velbegrundet, på særlige temaer, kan kræfterne samles, hvor der er specielle behov eller nye udviklingsmuligheder viser sig"* (LAG Fåborg Midtfyn). Om dette skriver LAG Lemvig: *"LAG'en tænkes i første omgang at skulle fungere som igangsætter og inspirator for projekter i lokalområdet. De første konkrete initiativer er derfor information og opsøgende virksomhed til potentielle projektholdere, som vil kunne forventes at tage initiativer. Bestyrelsen vil først i anden omgang tage skridt til egne projekter under de valgte emner. Det forventes dog ikke, at alle emner vil blive dækket ind via initiativer 'udefra', og bestyrelsen vil selv tage skridt til at fylde rammerne ud under de punkter, hvor der ikke er andre projektholdere, men det er vigtigt for bestyrelsen, at alle gode initiativer – og påtænkte initiativer – kommer frem i lyset, inden konkretiseringen af emnerne i strategien konkretiseres nærmere i LAG'ens regi"* (LAG Lemvig). På samme vis skriver LAG Haderslev, som har planer om også selv at være projektholder på projekter: *"LAG bestyrelsen planlægger at dele midlerne op i puljer til henholdsvis små og store projekter. På den måde sikres, at der sættes midler af til større fyrtårnsprojekter, samti-*

diget med at der støttes en bred vifte af mindre projekter” (LAG Haderslev). Også LAG Djursland skriver, at LAG’en selv vil tage initiativ til projekter, hvis der ikke er nok aktivitet indenfor et indsatsområde, mens LAG Haderslev skriver, at de vil støtte i de geografiske områder, hvor der ikke har været så meget interesse for at søge midler.

6.2.4 Samarbejde som gennemførelsesmetode

Samarbejde nævnes i øvrigt af mange som en del af planen for gennemførelsen. Således skriver Fiskeriaktionsgruppen, at: *”For at nå målene anses det vigtigt at samarbejde lokalt, interregionalt og eventuelt også internationalt”* (Fiskeriaktionsgruppen). LAG Holstebro skriver om samarbejde og etablering af utraditionelle partnerskaber, mens LAG Jammerbugt-Vesthimmerland har taget initiativ til etablering af sådanne samarbejdsgrupper. LAG Assens vil nedsætte arbejdsgrupper og etablere partnerskaber, mens LAG Lemvig har planer om, at: *”Samarbejdsrelationer til myndigheder, borgere, interesseorganisationer m.fl. overvejes i forbindelse med alle initiativer og fremmes, hvor det kan lade sig gøre”* (LAG Lemvig). Dette er i stil med LAG Herning, som fremhæver forskeren Almås’ ’Nødvendige trekant’ for landdistriktsudvikling. Med ’Landsbyen Randers’ tilgangen hos LAG Randers er det desuden hensigten at skabe samarbejdsrelationer mellem land og by.

6.2.5 Formidling og pressedækning som gennemførelsesmetode

Formidling og pressedækning er det, der skal være med til at informere potentielle projektholdere om mulighederne for at lave projekter, der kan bidrage til, at strategien bliver opfyldt. LAG Guldborgssund skriver om direkte kontakt og lokale medier/presseaktiviteter til forskellige målgrupper som medlemmer, borgere, projektejere, andre LAG’er og andre interesserede. Og LAG Ikast-Brande vil være udfarende og opsøgende i forbindelse med projekter og formidling. Eksempelvis LAG Himmerland skriver om udarbejdelsen af en kortfattet og lettilgængelig folder om visionerne i udviklingsstrategien, for at formidle strategien bedre til mulige projektholdere.

6.2.6 Handlingsplaner, værdibaserings, konferencer og analyser som en del af gennemførelsen

Også LAG Thy-Mors har arbejdet på at forenkle udviklingsstrategien til noget overskueligt og håndterbart. Herom skriver de: *”Udviklingsstrategien realiseres gennem en handlingsplan, som visuelt præsenteres som to innovationstræer (...) Disse innovationstræer skal på sigt være et værdifuldt arbejdsredskab for initiativtagere til forskellige projektidéer, således at en projektidé skal tage udgangspunkt i et koncept i innovationstræet. Dette koncept understøtter en strategi, som understøtter det overordnede tema (missionen)”* (LAG Thy-Mors).

Thy-Mors Kommune lægger sig i øvrigt op af Morsø Kommune, som har taget udgangspunkt i en 'Blue Ocean' tankegang, som LAG'en også vil basere sig på: *"Blue Ocean Strategy er en metode med fire trin eller faser: 1. Skær det væk, som ikke fungerer 2. Reducer overflødige aktiviteter og funktioner 3. Styrk underprioriterede aktiviteter 4. Skab nye aktiviteter og funktioner, der er nødvendige i relation til visionerne. Filosofien i Blue Ocean Strategy kan være frugtbar at anvende i LAG udviklingsprocesser, idet lokal kreativitet og innovationsevne er afgørende for at skabe udviklingstiltag med høj nytteværdi for borgere og virksomheder. Det er planen, at tankesættet skal indarbejdes i udviklingsstrategien for LAG Thy/Mors"* (LAG Thy-Mors). Også LAG Udvikling Nordvestsjælland er forholdsvist visionære i strategien, idet de tager stilling til omverdensvilkårene, LAG'en skal operere under, med globalisering, skævvridning af Danmark osv. Og skriver:

"Vi har truffet et valg.

- *vi vil samarbejde på kryds og på tværs i vort geografiske område og i et nært samarbejde med alle interesserede lokale kræfter kortlægge de udviklingsmuligheder, der eksisterer.*
- *vi vil tage initiativ til at skabe en udvikling, som bygger på disse muligheder.*
- *vi vil arbejde for, at dagsordenen for udviklingen i vort landdistrikt sættes af alle de, der er bosat i vort geografiske område.*
- *vi vil ikke længere forholde os afventende eller passivt til den virkelighed, som fremtiden bringer os.*
- *vi har valgt at engagere os i områdets fremtidige udvikling og vil med kortlægningen i hånden iværksætte en proces, som starter med styrkelse af områdets solidaritet, kompetencer og indsigt, og som slutter med udvikling af en lang række nye aktiviteter og arbejdspladser"* (LAG Udvikling Nordvestsjælland).

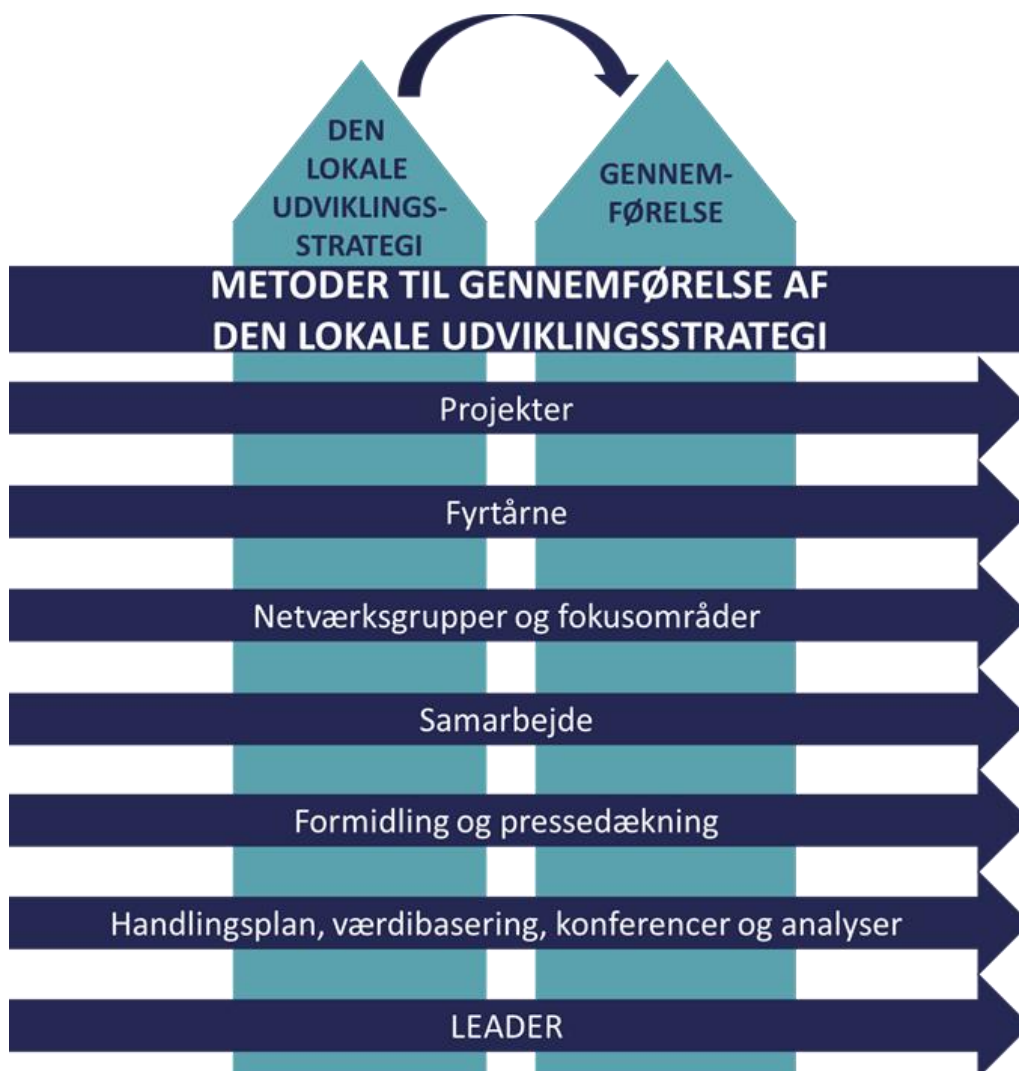
LAG Himmerland skriver om planer om gennemførelse af en bosætningsanalyse med efterfølgende minikonference. Og LAG Nordfyn ønsker at lave analyser og skriver, at: *"I det omfang, der er behov for det, er det bestyrelsens ønske at iværksætte analyser og undersøgelser samt at trække på de store undersøgelser, der allerede er til rådighed fra kommune, region, erhvervsråd m.m. Vi vil løbende, og i det omfang det er muligt, måle og analysere vores egen indsats. Målet er at styrke foreningens arbejde ved at give os ny viden, bedre beslutningsgrundlag og nye redskaber til at planlægge vores indsats"* (LAG Nordfyn).

6.2.7 LEADER-metoden som gennemførelsesmetode

En ordsøgning på betegnelsen LEADER giver resultat for omkring 10 udviklingsstrategier, som næsten alle har deltaget i LEADER+ perioden 2000-2006. Af disse er de klare topscorere Bornholm med 45 anvendelser af betegnelsen i strategien efterfulgt af LAG Udvikling Nordvestsjælland med 11 og LAG

Himmerland med 4 anvendelser. De øvrige ligger med en enkelt eller to anvendelser af betegnelsen LEADER.

Figur 6.1: Metoder for gennemførelsen af strategien



6.3 Rollefordelingen mellem koordinator og bestyrelse

Rollefordelingen mellem koordinator og bestyrelse har betydning for udviklingsstrategiens praktiske gennemførelse. Med foreningsorganiseringen af de danske LAG'er er der mulighed for at få aktiveret først bestyrelsesmedlemmerne, men måske også medlemmerne, i det konkrete arbejde med gennemførelsen af udviklingsstrategien. Dette for at undgå den situation, at LAG bestyrelsen som den ene ekstrem kun deltager i projektvotering. Den anden ekstrem er, at LAG'en ingen koordinator har og derfor selv går i marken og vejleder, opstøver projekter med mere. I det følgende gennemgås rollefordelingen mellem koordinator og bestyrelse, som den fremgår af udviklingsstrategierne.

Rollefordelingen ser meget identisk ud for en stor del af LAG'erne. Langt størstedelen af LAG'erne har således forholdsvis ens beskrivelser i denne del af strategien. Rollefordelingen mellem formand, bestyrelsen og koordinator er beskrevet med LAG Assens som standard, hvorefter afvigelser fra dette hos andre LAG'er er inddraget.

6.3.1 Formandsposten

Hvad angår posten som formand er der blandt andet følgende indholdsbeskrivelser af denne post. Hos LAG Assens står der om formanden, at vedkommende er bemyndiget til at træffe afgørelse i sager, der vurderes som uopsættelige (med efterfølgende godkendelse af bestyrelsen). Formanden udtaler sig til pressen med mindre andet er aftalt. Der beskrives desuden et udvidet formandsskab, idet bestyrelsen har nedsat et formandsskab bestående af formanden, 1. næstformand og 2. næstformand, som kan underskrive på resten af bestyrelsens vegne. 1. næstformanden er formand for det nedsatte markedsføringsudvalg.

LAG Bornholm skriver om formandsposten, at den daglige ledelse tilrettelægges, så formanden til enhver tid tegner foreningen. LAG Djursland skriver, at formanden er ansvarlig for indkaldelse til bestyrelsesmøder og udsendelse af dagsorden. Formanden er kontaktperson i forhold til LAG koordinatoren og bestyrelsens ansigt udadtil i forhold til pressekontakt. LAG Stevns skriver om posten, at formanden indkalder til alle bestyrelsesmøder, og udsender de endelige referater, samt holder foreningens protokol.

6.3.2 Standardbeskrivelsen af rollefordelingen mellem bestyrelsen og koordinator

Hvad angår rollefordelingen mellem bestyrelsen og koordinatoren kan der sættes følgende ord fra LAG Assens på standardbeskrivelsen af de to roller: Bestyrelsen står for den overordnede ledelse af foreningens virksomhed og fører tilsyn med den daglige ledelse (koordinatoren). Bestyrelsen drøfter og vedtager de overordnede visioner, værdier og strategier, og godkender projekter til finansiering under de respektive programmer. Bestyrelsen står desuden formelt som ansvarlig for forelæggelse af bestyrelsens beretning om foreningens virksomhed i det forløbne år, udkast til årsberetning og revisionsberetning, forelæggelse af drifts- og likviditetsbudget for det kommende år til godkendelse på den ordinære generalforsamling, eksklusion af medlemmer, udvikling af foreningens aktiviteter, revision og godkendelse af resultatmål samt den nødvendige opfølgning på og kontrol med foreningens aktiviteter. Koordinatoren derimod skal varetage den daglige ledelse af sekretariatet, udføre alle skriftlige opgaver og forberede materiale til generalforsamlingen. Koordinatoren skal sørge for implementeringen af markedsføringsplanen og være igangsætter og inspirator, stå for fundraising, budgettering og økonomistyring. Vedkommende skal desuden rådgive i forbindelse med påbegyndelse og gennemførelse af projekter til realisering af den lokale udviklingsstrategi,

føre tilsyn med at projekterne gennemføres i henhold til projektansøgning og godkendelse, og varetage den daglige koordination af foreningens opgaver med de regionale og lokale aktiviteter.

6.3.3 Eksempler på den lidt mere aktive bestyrelse

Andre LAG'er har beskrivelser, der skiller sig lidt ud fra ovenstående standardbeskrivelse med enkelte formuleringer, der fremhæver værdien af bestyrelsesmedlemmernes lokale tilhørsforhold og baglande, deres rolle som ambassadører, webmastere og PR ansvarlige, og afvikler af nogle af de foreliggende administrative opgaver. Horsensegnens LAG skriver således i strategien, at: *"Bestyrelsen for Horsensegnens lokale aktionsgruppe valgte som udgangspunkt at arbejde uden ansat koordinator"* (Horsensegnens LAG). Dette blev dog i 2009 ændret til, at der blev ansat en koordinator, da det ikke blev regnet som realistisk at fortsætte uden. LAG Brønderslev skriver på en måde, der fremhæver den særlige værdi, der kan ligge i at have bestyrelsesmedlemmer engageret, at LAG'en gennem de enkelte medlemmers lokale tilhørsforhold holder sig opdateret med de lokale engagementer, og at dette emne er et fast punkt på dagsordenen, hvor oplysningerne videregives. LAG Brønderslev skriver desuden: *"Medlemmerne i LAG-Brønderslevs bestyrelse ser sig selv som ambassadører, der skal ud blandt lokalbefolkningen og fortælle om mulighederne i landdistriktsprogrammet og gerne i samarbejde med Landsbyrådet og andre relevante instanser"* (LAG Brønderslev). LAG Djursland skriver på samme måde, at bestyrelsesmedlemmerne er LAG'ens 'ambassadører', der opfanger signaler i forhold til mulige projekter. Det samme gør LAG Haderslev, som skriver, at bestyrelsesmedlemmernes fornemste opgave er at være ambassadør for de muligheder, der ligger i den lokale aktionsgruppe, Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet, og at bestyrelsesmedlemmerne vil gøre meget ud af at opfordre potentielle projektmagere i deres bagland til at indsende projektansøgninger. LAG Himmerland bruger ligeledes denne benævnelse for bestyrelsesmedlemmerne. Endelig skriver LAG Odder, at bestyrelsesmedlemmerne: *"fungerer som aktive ambassadører for LAG ordningen, der kan udbrede kendskabet og skabe interesse hos potentielle lokale projektansøgere"* (LAG Odder).

LAG Bornholm beskriver om rollefordelingen mellem bestyrelsen og koordinatoren, at: *"Bestyrelsen er udøvende og besluttende i forhold til indkomne projektforslag, samt garant for, at den overordnede strategi følges"* (LAG Bornholm). LAG'en har desuden et ret stort fokus på LEADER, og inddrager bestyrelsesmedlemmerne i gennemførelsen og tilsynet i samarbejde med koordinatoren, idet de skriver, at LAG'en: *"Agter at forfølge traditionen fra LEADER+, hvorunder LAG'en i en række tilfælde selvstændigt har været initiativtager til en række udviklingsprojekter. LAG'en forventes endvidere at bidrage til den politiske dagsorden på de valgte strategiområder. Til hvert strategiområde tilknyttes minimum ét LAG-bestyrelsesmedlem, der får som ansvar, at være særlig udvalgt kontaktperson for den del af strategien. (...) Varetager tilsynsrollen i fællesskab med koordinatoren. (...) LAG'en agter at være opsøgende for at sikre den samlede udviklingsstrategis gennemførelse."*

(...) LAG'en som i høj grad en aktiv udviklingsaktør, og altså ikke bare bevilgende myndighed. LAG'en forventer selvstændigt at stå for projekter (kompetenceudvikling af nøgleaktører, sikring af den røde tråd i udviklingsplanen) (...) LAG'en kan påtage sig projekter, der kræver erfaringer indenfor tværrigional projektledelse. Primære opgave er dog at agere rådgivende overfor andre projektholdere" (LAG Bornholm).

6.3.4 Grænser for bestyrelsens tid

LAG Stevns forholder sig direkte til, at bestyrelsesmedlemmerne ikke vil kunne afsætte alt for meget tid til arbejdet. De skriver: *"Bestyrelsen består af aktive og travle personer, der ikke har uanede mængder af tid til yderligere frivilligt arbejde, selvom engagementet er der. Det er derfor med velberådet hu, at man har ønsket en koordinator som drivende kraft i arbejdet med udviklingsstrategien, ligesom man også ønsker koordinatoren skal drive udbredelsen af kendskabet til foreningens virke, bistå projektudviklingen for den enkelte ansøger samt tage sig af administrative opgaver forbundet med foreningens virke"* (LAG Stevns Fisk). Det er sandsynligvis også på denne baggrund, at nogle LAG'er fastlægger, at de: *"Mødes ca. fire gange om året for at beslutte indkomne ansøgninger og prioritere projekter til støtte"* (LAG Ikast-Brande). LAG Sønderborg skriver desuden, at bestyrelsesmedlemmerne: *"Forholder sig til strategi, målsætningerne og ikke mindst en udlodning af midler i forhold til veldokumenterede og velfinansierede projekter i henhold til indsatsområderne"* (LAG Sønderborg).

6.3.5 Koordinatorens rolle

Med hensyn til koordinatorens rolle er denne alsidig, idet det både drejer sig om administrative opgaver og projektvejledningsopgaver. LAG Jammerbugt-Vesthimmerland skriver, at det er koordinatorens: *"Vigtigste funktion at fungere som rådgiver for ildsjæle og iværksættere, at sikre projekter er lokalt forankret og bistå i forbindelse med lokale processer, at bistå med en konkretisering af projekter, at bistå med udarbejdelse af projektbeskrivelser, at rådgive om finansieringskilder"* (LAG Jammerbugt-Vesthimmerland). For LAG Bornholm gælder det, at koordinatoren skal: *"Sikre den daglige fremdrift, udføre almindeligt sagsarbejde, herunder at forberede dagsordener, sikre kommunikation såvel internt som eksternt i henhold til den vedtagne kommunikationsstrategi, at udarbejde indstillinger vedr. projektansøgninger til bestyrelsen m.m."*. Koordinatoren skal desuden varetage tilsynsrollen i fællesskab med bestyrelsen (LAG Bornholm). For LAG Djursland gælder det, at opgaverne er, at koordinatoren: *"Vejleder projektansøgere (LAG midler og medfinansiering). Laver PR, hjemmeside, tilsyn. Identificerer projekter, projektpartnere og ildsjæle. Skaber netværk i forhold til eksisterende og fremtidige projekter med henblik på at opnå størst mulig synergieffekt. Tager initiativ til at igangsætte aktiviteter"* (LAG Djursland). Også LAG Haderslev har en opgavebeskrivelse, der ligger vægt på arbejde med projektstøtte, idet det er den: *"Vigtigste opgave for koordinatoren at støtte og vejlede ildsjæle og potentielle pro-*

jektmagere om, hvilke muligheder LAG Haderslev har for at give tilskud til projekter, og hvordan midlerne søges. Koordinatoren vil også have til opgave at matche mulige projektpartnere og vejlede projektmagere om, hvordan der findes yderligere finansiering. Desuden at fungere som projektleder på LAG Haderslevs egne projekter” (LAG Haderslev).

6.4 Kommunikation og information

Det sidste område, der fokuseres på i dette kapitel, er kommunikation og information. En stor del af den praktiske gennemførelse af LAG’ernes strategier beror på, at LAG’erne kommunikerer og informerer om strategien for at opmuntre forskellige aktører til at sætte projekter i gang, der kan være med til at udmønte strategien. Kommunikation og information kan også ses som en del af LAG’ernes løbende varetægelse af deres demokratiske forankring i LAG området.

En samling af beskrivelsen i udviklingsstrategierne af kommunikation og information efterlader et billede af, at der er anvendt og planlægges anvendt en lang række former for kommunikation og information. Man kan diskutere om der er tale om egentlig kommunikation og information om udviklingsstrategien eller det snarere er kommunikation og information om LAG’ens arbejde generelt. Kommunikation og informationen begrundes med et ønske om at fortælle om mulighederne i programmet og skabe synlighed, der medfører, at der udvikles projekter, der kan gøre en forskel. Det motiveres også af, at man ønsker at holde gryden og energien i kog i lokalsamfundene. Samtidig udtrykkes det, at man via information og kommunikation om projekters resultater kan være med til at styrke selvbevidstheden og stoltheden i området.

Som opsummerende på kapitlet kan det siges, at selvom kapitlet drejer sig om gennemførelsesperioden, og strategierne er udarbejdet i 2007/8, med enkelte revideringer efterfølgende, kan der findes mange tanker og planer for den praktiske anvendelse af strategierne, herunder overordnede planer for gennemførelsen samt mere specifikke krav og forventninger samt kriterier opstillet for projektudvælgelsen. I det næste Kapitel 7 redegør vi for de aktuelle spørgeskemaresultater vedrørende den praktiske gennemførelse.

Tabel 6.1: Opsummering af uddrag af omtalte metoder for kommunikation og information hentet i LAG udviklingsstrategierne

Metode	Indhold
Plan	Udarbejdelse af kommunikationsplan. Kommunikationsplatform, der minimum indbefatter en hjemmeside, en gruppemailfunktion, et antal nyhedsbreve, en fyldig årsrapport, samt via annoncer og pressemeddelelser i forbindelse med arrangementer, der afholdes.
Nyhedsformidling og dokumentation	Offentliggørelse af information på hjemmesiden, som regelmæssigt opdateres. Alle mødereferater lægges på hjemmesiden. Støttede projekter beskrives på hjemmesiden. Udsendelse af information pr. e-mail og post. Regelmæssig udsendelse af nyhedsbreve. Pressemeddelelser og annoncer i de lokale medier. Gruppemail til samtlige borgerforeninger samt organiserede netværk. Annoncering af møder i det lokale dagblad. Gode landdistrikthistorier til medierne. Information via Kommuneavisen. Orientering om landdistriktsprogrammet, tematiseringen og mulighederne for projekter gennem lokale medier, trykte og luftbårne. Synliggørelse og udbredelse af gode resultater via internet, radio eller lignende. Elektronisk dialog. TV2 lokaludsendelserne. Annoncering af ansøgningsfrister. Oprettelse af eget logo. Benyttelse af de involverede kommuner og regioners kanaler. Pressemeddelelser til faglige tidsskrifter. Kommunikation gennem Landdistriktsrådet til lokalsamfundene.
Møder 'i marken'	Borgermøde om udviklingsstrategien. Oplæg ved lokale foreningers generalforsamlinger. Dialogmøder. Afholdelse af seminarer og udviklingsværktøjer, evt. samarbejde med andre interesserede parter. Indkaldelse til temaaftener. Kick-start møder Direkte invitation til aktiviteter og møder. Deltagelse på andre aktørers konferencer og kurser. Afholdelse af stormøde, ERFA-møder. Deltagelse i afslutninger og indvielsesarrangementer. Afholdelse af informationsmøder. Møderække med konference, byvandring og idecafe. Opfordring til projekthaverne om, at de skal invitere interesserede aktører til inspirationsbesøg.
Formidling af strategien	Udarbejdelse af infofolder på tryk og på nettet til download. Pjece. Pixibog over strategifsnittet
Bestyrelsesmedlemmernes løbende formidling i eget bagland	Alle bestyrelsesmedlemmer synliggør LAG'en i deres respektive netværk. Bestyrelsen vil betragte det som en del af det løbende arbejde at informere i eget bagland om arbejdet.
Andre 'skæve' initiativer	Stand på messe. Deltagelse i centralbiblioteks temamåned. Deltagelse i julemesser med en stand. Postkort uddeles, den ene side af postkortet til info om LAG'ens arbejde og den anden side til indsendelse med kommentarer. Fortællinger fra egnen, interviews med elever på ungdomsuddannelser og tilfældigt udvalgte personer. Opstart af blog med forskellige temaer. Idékasse på hjemmesiden. Opfordring af projektholdere til at de formidler via medierne. Etablering af kontakt til lokale opinionsformidlere og netværk for at få dem til at formidle kendskabet til udviklingsstrategien. Afsætte tid på generalforsamlingen hvert år til afholdelse af en workshop for ideudvikling og inspiration. Åbent hus hos udvalgte projektholdere.

7 Spørgeskemaundersøgelsen: Den praktiske gennemførelse

7.1 Udviklingsstrategiens betydning for det konkrete arbejde

Udviklingsstrategien er tænkt som LAG'ens ledetråd gennem programperioden. Tabel 7.1 giver viden om, hvilken betydning udviklingsstrategien har haft for LAG'ens konkrete arbejde i programperioden. Det er tydeligt, at udviklingsstrategien vurderes at have været et brugbart redskab, og at ikke mange mener, at det har været meget nødvendigt at lave en handlingsplan, som var lettere at arbejde med. Langt over halvdelen giver udtryk for, at udviklingsstrategien 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' har været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne og et anvendeligt redskab i forbindelse med koordinators sagsbehandling. Udviklingsstrategien har desuden medvirket til, at der er sket en prioritering af målene. Vurderingen af strategiens betydning ligger lidt lavere i forhold til generalforsamlingerne og i forhold til strategien som et kommunikationsredskab. Det må konkluderes, at udviklingsstrategien omtales meget positivt og at ingen slet ikke har kunnet se formålet med udviklingsstrategien som konkret arbejdsredskab.

Tabel 7.1: Hvilken betydning har udviklingsstrategien haft for LAG'ens konkrete arbejde i programperioden? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har været et smidigt og let tilgængeligt arbejdsredskab	25	40	29	7	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne	27	43	23	7	0	0	100
Den har været anvendelig i forhold til koordinators sagsbehandling	32	44	24	4	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med generalforsamlingerne	10	44	27	15	3	1	100
Den har medvirket til, at nogle mål kom før andre, og der derved skete en prioritering	22	44	21	11	0	3	100
Den har været et kommunikationsredskab, der på lettilgængelig vis har informeret om LAG'ens indsatsområder	19	37	27	14	3	0	100
Vi har haft brug for at lave en handlingsplan, som var nemmere at arbejde efter	6	16	15	22	36	6	100

Det er ifølge Tabel 7.2 tydeligt, at udviklingsstrategiens mål i mange tilfælde er blevet opfyldt eller delvist opfyldt. Faktisk er der ingen, der svarer, at målene 'slet ikke' er blevet opfyldt. Strategien har været medvirkende til at sikre en sammenhæng mellem de nationalt fastsatte effektmål og de opnåede effekter i de enkelte lokale aktionsgrupper. I en del tilfælde har de lokale aktionsgrupper også valgt at fastlægge lokale målsætninger, som ikke har været prioriteret i de nationale ordningers målsætninger. Bestyrelserne har også i en del tilfælde valgt at skabe egne projekter, der passede ind i udviklingsstrategien, således at målene kunne opfyldes. Ydermere bør det nævnes, at kommunen/kommunerne synes at have haft lidt bedre kendskab til udviklingsstrategien end borgerne generelt, erhvervslivet og ikke mindst regionen/regionerne.

Tabel 7.2: Hvordan vil du i øvrigt vurdere følgende udsagn om udviklingsstrategien? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har sikret en god sammenhæng mellem de nationalt fastsatte effektmål og LAG'ens opnåede effekter	10	38	32	14	0	9	100
Den har indeholdt lokale målsætninger uafhængige af nationale ordningers målsætninger	7	36	33	15	1	8	100
Den har inspireret til, at LAG bestyrelsen selv har igangsat projekter med henblik på at styre i retning af målene	14	38	19	16	11	1	100
Strategiens mål er blevet opfyldt	19	51	23	6	0	1	100
Den har været et kendt redskab hos borgere og lokalsamfund	4	26	29	29	8	4	100
Den har været et kendt redskab hos kommunen	12	32	29	18	4	6	100
Den har været et kendt redskab hos regionen	4	15	21	25	16	19	100
Den har været et kendt redskab hos erhvervslivet	1	23	32	26	11	7	100

Nogle fritekstsvar kredser om, hvor kendt strategien har været: *"Mht. at være et "kendt redskab" - så er den blevet kendt for de borgere m.m. som kontakter den lokale aktionsgruppe og bliver henvist til, at projekter skal falde ind under vores udviklingsstrategi. Men sådan i almindelighed er den ikke kendt hos lokalbefolkningen. Mht. kommunen og regionen, så burde den være et kendt redskab, eftersom de selv har været med til at godkende den".* En anden skriver: *"Vi har ikke haft intention om, at udviklingsstrategien skulle være*

'kendt' - vi har i langt højere grad prioriteret, at en lokal koordinator skulle være den kendte, der kunne formidle kontakt og viden, hvor der er behov".

Nogle kommenterer også på, at udviklingsstrategierne har været brede: "Indsatsområderne i Udviklingsstrategien blev formuleret meget bredt. Det betød, at bestyrelsen kunne støtte stort set alle projekter, som lå indenfor bekendtgørelserne. Det medførte, at den ikke blev så hensigtsmæssigt et værktøj i projektbehandlingen". En anden skriver, at: "Det er tydeligt, at vi dengang ikke helt vidste, hvad den konkret skulle bruges til, og derfor blev der lavet brede strategier". Og igen en anden kommenterer: "Bestyrelsen valgte en bred strategi fra starten ud fra et ønske om, at ideerne til projekter skulle komme fra græsrodderne, og at disse ikke skulle begrænses af en for smal strategi. Dette er naturligvis gået lidt ud over muligheden for at målrette tiltagene. Bestyrelsen har derfor udvalgt sig temaer inden for strategien, når der er opslået ansøgningsrunder i de sidste 3 år af perioden - dette for at "komme bedst rundt" i strategiens målsætninger".

7.2 Behov for ændringer i udviklingsstrategien

Der kan undervejs i programperioden have været behov for at ændre udviklingsstrategien. 26 respondenter har således svaret, at de har ændret udviklingsstrategien. Det svarer til knap 1/3 af respondenterne. Tabel 7.3 viser, at der hovedsageligt er lavet ændringer af to af de tre årsager, som er medtaget i spørgeskemaet. Der har været et øget fokus på kvantificering og projektudvælgelseskriterier.

Tabel 7.3: Hvad har været årsagen til, at der er lavet ændringer? (i procent)

(n=26)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Et øget fokus på kvantificering	4	39	15	19	15	8	100
Et øget fokus på projektudvælgelseskriterier	8	39	4	23	23	4	100
Juridiske og administrative forhold	4	0	39	12	39	8	100

7.3 Prioriteringslister og krav for projektudvælgelse

Tabel 7.4 viser, hvorvidt de lokale aktionsgrupper har brugt prioriteringslister og stillet supplerende krav, når projekters kompetence har skullet bedømmes. Der har ikke været en udpræget tendens til, at bestyrelserne har haft en nedskrevet prioriteringsliste, som har været styrende for, hvilke projekter der har opnået støtte. Eksempelvis svarer næsten 1/3, at det ikke har været en del af projektudvælgelsen. Det har været udviklingsstrategien, som er blevet benyttet i forbindelse med en prioritering af projektansøgninger. Dertil skal det nævnes, at der til en vis grad har været stillet supplerende krav fra bestyrelserne om, at

de støttede projekter skulle kunne dokumentere realistiske langsigtede effekter. Det samme gælder kravet om, at projekterne skulle være nyskabende. Krav om at projekterne har skullet indgå i netværk og samarbejde med andre aktører har også haft betydning.

Tabel 7.4: I hvilken grad er der anvendt prioriteringslister og supplerende krav for udvælgelsen af projekter til opfyldelse af udviklingsstrategien? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Udvælgelsen af projekter, der er blevet indstillet til tilsagn, har været styret af en nedskrevet prioriteringsliste	6	7	32	22	33	1	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at projekterne skulle indgå i netværk og samarbejde med andre aktører	10	19	38	18	14	1	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de skulle have et nyskabende element	4	23	43	22	7	1	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de har skullet kunne dokumentere de realistiske lagsigtede effekter af projekterne	4	29	41	19	6	1	100
Udviklingsstrategien har generelt været et godt redskab som udgangspunkt for prioritering af projektansøgninger	21	43	22	14	0	1	100

De uddybende kommentarer til spørgsmålet om prioritetslister og krav lyder blandt andet: *"I og med udviklingsstrategien var meget bred, blev det hurtigt nødvendigt at udarbejde et fast prioriteringsskema til projektbehandlingen med udvalgte parametre"*. En anden skriver: *"I såvel udviklingsstrategi som i rådgivning overfor projektansøgere har LAG'en været helt klar i mælet vedr. ønsker og krav til at ansøger bør indgå i netværk og samarbejder. Der har ikke været givet tilskud til projekter, der ikke indeholder pænt store elementer af samarbejder. Der er givet afslag til projekter, som tydeligt ikke har forholdt sig til forventningerne om samarbejde, og som alene har været at betragte som virksomhedstilskud til enkeltvirksomheder"*. Modsat dette skriver en anden: *"Bestyrelsen har fokuseret meget på sammenhæng og samarbejde blandt projektholdere - dog selyfølgelig uden at kunne tvinge nogen til dette"*.

Andre skriver, at de ikke har brugt en decideret prioriteringsliste, men at projekterne er blevet vurderet i forhold til udviklingsstrategien. Det nævnes også, at projekter er blevet bedt om at genbearbejde deres idé, hvis ikke det har levet op til krav om netværk, nyskabelse og langsigtede effekter. En anden lignende kommentar lyder: *"Hver eneste ansøgning er blevet vurderet mht. om den bidrager til opfyldelse af udviklingsstrategien. Har ansøger ikke kunnet dokumentere det, er ansøgningen/forespørgslen blevet afvist eller også har koordinator i samarbejde med ansøger fundet frem til et projekt, som falder ind under udviklingsstrategien og dermed bidrager til dens opfyldelse"*. En modsatrettet kommentar går på det følgende: *"Vi har haft de overordnede målsætninger at gå efter (f.eks. X antal arbejdspladser og X antal servicefaciliteter inden for kultur og fritidsområdet). Disse målsætninger har vi konsekvent forholdt os til, men derudover har der nærmest været frit spil"*. En sidste understreger, udover en række andre elementer, den lokale vurdering, idet vedkommende skriver: *"Bestyrelsens fornemmelse af projekterne og lokal-konteksten har indgået. Der er ikke givet tilskud til projekter ingen troede på, uanset hvor flot forretningsplan..."*.

7.4 Anbefalinger fra respondenterne til et projektprioriteringsværktøj

Vi spurgte i spørgeskemaet til, hvad respondenterne ville anbefale, et prioriteringsværktøj for projektudvælgelse skulle indeholde og fik en lang række svar. Svarene spænder fra dem, der ikke synes, det er nødvendigt med et prioriteringsværktøj til dem, der skriver, at de allerede i 2007-2013 perioden har anvendt et afkrydsningsskema, og som oplister elementerne i skemaet. Den største andel af respondenterne oplister en række elementer, et sådant værktøj skulle indeholde uden at vi ved, om de hellere ville være det foruden eller om de finder det anvendeligt.

De respondenter, der ikke finder værktøjet anvendeligt, begrundet det med, at det sjældent har været nødvendigt med så skarp en prioritering imellem projekterne, eller at det ikke ville være passende med et skema. Der er også flere som henviser til, at det er vigtigt, at bestyrelsen har mulighed for at vurdere det enkelte projekt individuelt og ud fra bestyrelsesmedlemmernes forskellige tilgang og baggrundsviden. Herom siges: *"Det vigtige er, at bestyrelserne er sammensat således, at der med stor sikkerhed altid er mindst et medlem, der kender/ved hvem projektansøger er. Jeg er absolut IKKE tilhænger af forudfattede centralt udformede prioriteringslister, som vil hæmme spontanitet/kreativitet/genialitet. LAG ordningens styrke er netop, at de lokale bestyrelser gennem stort lokalkendskab kan tillade sig at prioritere 'skæve' projekter uden skelen til 'skemaer'"*. En respondent, understreger præcis den balancegang, der kommer frem i besvarelserne, idet vedkommende svarer, at det er: *"Vigtigt at finde en balance mellem et objektivt system og bestyrelsens ønske om at sætte fingeraftryk/intuition"*. Ellers synes en stor del af de anbefalede projektvurderingselementer at falde ind under LEADER nøglebegreberne

vedrørende samarbejde, netværk og nyskabelse. Der er dog knap så meget fokus på det tværsektorielle.

En af de prioriteringslister, som anbefales lyder som følger: *”score i forhold til strategiens mål – score i forhold til projektbeskrivelsens kvalitet – score i forhold til nyhedsværdi og samarbejde/netværk – score i forhold til kapacitet og ressourcer hos ansøger – score i forhold til ’bæredygtighed’ og målopfyldelse”*.

Der er også enkelte, der henviser til øget klarhed om de nationale mål, så projekterne kan vurderes i forhold til disse. Herom siges: *”Jeg synes, det er vigtigt at gå ud fra en kvantificeret liste under de enkelte udviklingsområder, at der sættes klare mål - samtidig er det vigtigt, at der fra nationalt hold lægges vægt på at formidle hvilke mål man har sat sig her - først meget sent i forløbet blev det fortalt at man nationalt havde nogle mål, som LAG'erne skulle være med til at opfylde - hvis vi alle havde været klar over det, kunne vi i samarbejde have lagt mål for det samme i den lokale udviklingsstrategi...”*.

Anbefalingerne fra spørgeskemabesvarelserne til hvilke kriterier et projektprioriteringsværktøj bør indeholde er blandt andet følgende:

- Strategiindfrielse
- Projektets idé
- LEADER elementerne (hovedsageligt nyskabelse, samarbejde og netværk)
- Fra-til effekt, betydende forbedringer
- Forretningsplan
- Levedygtighed, fundering, projektholderens kompetence
- Bidragende til regional kulturel identitet
- Beskæftigelseseffekt, målbare effekter
- Bløde værdier.

Disse elementer stemmer meget godt overens med resultaterne fra analysen af strategiernes allerede nedskrevne krav og forventninger til projekterne i Kapitel 6.

7.5 Vurderingen af ansøgnings- og slutrapporteringskemaerne

Det sidste område, der redegøres for i dette kapitel er ansøgnings- og slutrapporteringskemaerne. Tabel 7.5 viser, at den skriftlige kommunikation i form af ansøgnings- og slutrapporteringskemaer mellem de enkelte LAG'er og det nationale niveau har været nogenlunde. Der er dog ingen, der har svaret i feltet 'i høj grad'. Og en tredjedel af besvarelserne udtrykker sig i negativ retning omkring både ansøgningskemaet og slutrapporteringskemaerne.

Tabel 7.5: Hvordan vurderer du, at ministeriets ansøgnings- og slutrapporteringsskemaer har fungeret for din LAGs gennemførelse af udviklingsstrategien? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Ansøgningskemaet har været med til at tydeliggøre målsætninger og realistiske resultater i projekterne	0	25	36	27	6	7	100
Vi har haft god gavn af at anvende ansøgningskemaerne	0	28	30	32	6	6	100
Slutrapporteringsskemaet har været med til at tydeliggøre de opnåede effekter i projekterne	0	23	32	29	7	10	100
Vi har haft god gavn af at anvende slutrapporteringsskemaerne	0	16	38	27	7	11	100

De uddybende kommentarer på spørgsmålet går blandt andet på, at man i højere grad kunne anvende slutrapporterne bedre: *"Jeg synes at mange slutrapporter er ret tynde. Måske kunne man i højere grad give en introduktion på bevillingstidspunktet, der var med til at tilrettelægge en form for log-bog, eller lign. der sammen med løbende fotodokumentation slutteligt kunne anvendes i en bedre slutrapport. Slutrapporten burde opbygges elektronisk således at dele af den uden videre skulle kunne anvendes som formidling overfor omverdenen af, hvad projektet har gået ud på og hvad der er kommet ud af det, samt erfaringer fra projektet. Godt krydret af billedmateriale".* En respondent stiller sin besvarelse op således: *"Ønske: Skemaerne i den kommende periode skal være digitale, så de af sig selv "føder" ind i databaser. Der skal være en tjekboks, som kun LAG'en har adgang til, hvor man godkender effekten. Før beslutninger tages og der designes skemaer, skal det hele gennem en kommunikationskonsulent: Hvordan kan rapporteringer bidrage til kommunikation. Slutrapportering skal være tilrettelagt således, at der automatisk genereres sammendrag til brug for små historier, at der automatisk genereres elektroniske eller fysiske postkort, hvor man fortæller om succeserne osv."*

En anden efterspørger ligeledes en digital løsning: *"Vi har haft god gavn af materialet. Men ansøgerne har store udfordringer med skemaerne. Jeg tror dog, at det vil de altid være - lige meget, hvad der bliver gjort. Det er kun få aktører, som virkelig kan udfylde skemaerne uden problemer (...). Men for at kunne dokumentere effekterne anser jeg dem for en nødvendighed - dog kunne det være hensigtsmæssigt at have et digitalt system (som jeg også har foreslået tilbage i 2009), som gør det lettere for alle parter at benytte. Mht. effekterne, så har vi fået meddelelse fra Center for Projekttilskud for en del år siden, at de kunne samle oplysningerne fra skemaerne ifm. projekterne op ift. målingen af effekter for de enkelte projekter og ikke mindst de enkelte LAG'er".* Og en meget kritisk kommentar fra en respondent lyder: *"Skemaerne har været*

upædagogiske, svært tilgængelige, irrelevante i forhold til evaluering af effekter og generelt meget vanskelige at arbejde med pga. dårlig teknisk funktionalitet og en række andre problemer. Det er komplet uforståeligt at man ikke har digitale ansøgningsskemaer som i de andre tilskudsordninger under såvel EU som regioner og ministerier”.

Der er også en kritik af præcisionen i vurderingen af antal skabte arbejdspladser i skemaerne. Herom skrives: *”Slutrapporterings-skemaerne giver meget lidt mening ift. ’nye arbejdspladser’. Når ansøger har noteret i ansøgningsskemaet, at de f.eks. forventer at skabe 3 arbejdspladser, så har de et billede af, at disse arbejdspladser bliver skabt inden for en kortere årrække. Når de så skal afrapportere, så bliver de bedt om at fortælle, hvor mange arbejdspladser, som de har skabt. Her vil tallet oftest være væsentlig mindre, idet virksomheden på tidspunktet for afrapportering først er ved at overgå til produktionsfasen. Dette medfører, at projektet ikke har opfyldt målsætningerne, og dermed (på papiret) er en fiasko. Og dermed er LAG'ens udvælgelse af projektet en fiasko. Men det er ikke fair at bedømme en virksomheds succes i forbindelse med afrapportering. Det bør man gøre 1-2 år efter afrapportering”.*

Der kan dog også spores accept af skemamaterialet i følgende citat: *”Oftest fremføres kritik af, at LAG programmet er meget bureaukratisk. Omvendt har vi lokalt nok meget fokus på, hvordan vi synes projektet er blevet for området - altså de lidt mere bløde og subjektive kriterier. Skemamaterialet er med til at holde os på sporet i forhold til strategi og målkrav, og det er fint, at der er en standardisering heraf, så såvel ansøgnings- som afrapporteringsprocedure sker på en ordentlig og ensartet måde. Der skal selvfølgelig være en grænse mellem bureaukratiet og det praktiske, men grundlæggende har vi ikke opfattet skemamaterialet som andet end rimelig”.*

Andre ønsker større fokus på LEADER: *”Jeg synes, at der har været alt for meget fokus på den kvantificerbare del og alt for lidt fokus på LEADER-metoden og hvad man kan opnå via denne metode. LEADER kan noget specielt og anderledes end andre ordninger under de forskellige EU-programmer, men det er druknet fuldstændigt i ministeriernes varetagelse af programimplementeringen. Der mangler i høj grad fokus på det specielle, vi kan - der mangler evalueringværktøj, der kan opfange den del af FLAG/LAG-arbejdet. Det er ingen respekt for LEADER, så snart området skal gennem det ministerielle maskineri. Det er virkelig synd og giver et totalt forvansket billede af, hvad FLAG/LAG kan bidrage med”.* Manglende fokus på udviklingsstrategien i skemaerne nævnes også som et problem: *”Ansøgnings- og slutrapporterings-skemaerne relaterer i alt for ringe grad til den lokale udviklingsstrategi. Skemaerne er formentlig udviklet med baggrund i andre skemaer, som er udviklet i og anvendes af NaturErhvervstyrelsen. Skemaerne tager ikke udgangspunkt i LEADER-metoden og den specielle målgruppe LAG-ordningen henvender sig til”.* Andre nævner, at der mangler mulighed for at måle på bløde faktorer.

De følgende Kapitel 8 og 9 ser netop på, hvordan LAG'erne i deres arbejde tager hånd om registreringen af effekter.

8 Udviklingsstrategierne: Evaluering og opfølgning

I dette kapitel redegøres for, hvad der står i udviklingsstrategierne om evaluering med henblik på at sikre, at et eventuelt evalueringværktøj til den næste periode kan bygge videre på allerede opnåede erfaringer. Desuden sammenfattes der på de kvantificerede målsætninger opstillet i udviklingsstrategierne. Der forefindes enkelte modeller for evaluering af LAG strategier, som er skitseret i en publikation fra det Europæiske Evalueringsnetværk for Landdistriktsudvikling (EENRD, 2010). Som det vil fremgå af kapitlet, er der dog ingen systematisk anvendelse af evalueringværktøjer skitseret i udviklingsstrategierne. Der er hovedsagelig tale om omtale af, at evaluering vil finde sted – ikke hvordan.

8.1 Beskrivelsen af evaluering i strategierne

8.1.1 Løbende evaluering

Mange LAG'er taler om, at der vil ske en løbende evaluering af indsatsen hvert år eller hvert andet år, og ofte i forbindelse med generalforsamlingerne, for at se om der er behov for justeringer (eksempelvis LAG Ringsted, LAG Lange-land, LAG Stevns Land og LAG Stevns Fisk). LAG Vendsyssel skriver herom, at: *"Indholdet i udviklingsstrategien påregnes vurderet i sidste halvdel af hvert funktionsår med henblik på evt. revision til drøftelse på den årlige generalforsamling"* (LAG Vendsyssel). Fiskeri LAG Midt Nord skriver desuden: *"Bestyrelsen sikrer, at der fx i forbindelse med generalforsamlinger foregår evaluering af LAG'ens indsats i forhold til opfyldelse af mål i Udviklingsstrategien. Formålet med evalueringen er at få sandsynliggjort behov for justeringer af indsats, således at LAG'en til stadighed forfølger den vision og de mål, som er besluttet i udviklingsstrategien. De løbende evalueringer kan også resultere i, at justeringer af mere omfattende karakter bliver nødvendig fx kan den generelle udvikling bevirke, at der skal udpeges nye mål for indsatsen. En sådan retningsændring vil dog betyde, at der skal udarbejdes og godkendes ny strategi"* (Fiskeri LAG MidtNord). Også LAG Guldborgssund skriver, at strategien vil blive evalueret løbende: *"Den lokale indsats under landdistriktsprogrammet vil løbende blive vurderet. Der vil dels foregå opfølgning i forhold til de enkelte projekter (fremdrift og levedygtighed) og dels en vurdering af den samlede effekt for hele området"* (LAG Guldborgssund). Og LAG Lemvig skriver, at: *"Ved afslutning af alle aktiviteter i LAG'ens regi foretages en evaluering af aktiviteten, hvor overvejelser om, hvor og hvordan resultaterne kan forankres"* (LAG Lemvig). For LAG Fåborg-Midtfyn gælder det, at man her beskriver, at emnerne behandlet i strategiplanen ikke kan forventes at have samme betydning gennem hele strategiperioden, hvorfor bestyrelsen sammen med medlemmerne skal være opmærksomme på ting, der gør, at prioriteringerne skal ændres. LAG Fåborg-Midtfyn vil gennem løbende evaluering i bestyrelsen og i kontakt med medlemmer, samarbejdspartnere og ressourcepersoner hele tiden vurdere strategiens aktualitet. Herudover skriver LAG Herning, at de vil gennemføre en årlig evaluering af strategien og udarbejde handlingsplaner

for til enhver tid at sikre den bedste implementering. LAG Udvikling Nordvestsjælland skriver, at de vil gennemføre en midtvejsevaluering i starten af 2010 og en afsluttende evaluering og rapportering i starten af 2014 i sammenhæng med de nationale evalueringer. Resultatet af den afsluttende evaluering skal ligge til grund for udviklingsstrategien for den kommende periode. LAG'en skriver herom: *"Det er afgørende for foreningen, at der gennem de nævnte evalueringer og undersøgelser skabes det bedst mulige erfaringsopsamling. Til gavn for Nordvestsjællands landdistrikter og fiskeriområder, for arbejdet med den kommunale og regionale udviklingspolitik og for arbejdet med planlægning af landdistrikternes og fiskeriområdernes fremtidige udvikling"* (LAG Udvikling Nordvestsjælland).

For en del af beskrivelserne fokuseres der på evaluering og opfølgning på projekterne, mere end på evaluering og opfølgning på LAG'ens strategi. LAG Herning er et eksempel på en sådan beskrivelse af et omfattende opfølgningssystem i forhold til de støttede projekter, men hvor der blot er en lille del af opfølgningen, der vedrører LAG strategien som sådan. LAG Herning skriver: *"Bestyrelsen vil løbende overvåge igangværende aktiviteter og egen indsats. Bestyrelsen ønsker at have et fast punkt på dagsordenen fra godkendelsestidspunktet i 2008 og fremover omkring status for igangværende projekter, herunder tidsplaner, budgetter og generel opfølgning. Bestyrelsen vil derudover gennemføre et årligt "statusmøde", hvor alle projekter vil blive gennemgået i forhold til:*

- *Projekternes implementerings status "on target"*
- *Handlingsplaner såfremt det modsatte*
- *Tilbagemeldinger fra projektholder (ris & ros)*
- *Effekt af støttede projekter i henhold til vision og mål*
- *Koordinatorens indsats og fokusområde*
- *Evt. justering af udviklingsstrategien med efterfølgende godkendelse jf. gældende regler"*.

Selvom LAG Herning har et meget projektorienteret fokus i deres evalueringsbeskrivelse, skriver de dog også, at de vil bruge deres vision og de kvantificerede målsætninger som styreværktøjer. Andre LAG'er skriver ligeledes, at de vil anvende de kvantificerede målsætninger som styringsredskab (eksempelvis LAG Holstebro). LAG Himmerland skriver, at man løbende vil evaluere på indsatsen, nærmere bestemt om de støttede projekter og iværksatte aktiviteter har den ønskede effekt i forhold til LAG'ens opstillede visioner.

8.1.2 Evalueringsmetoder

Egentlige metoder, der tænkes taget i anvendelse til gennemførelse af de omtalte evalueringsaktiviteter er ikke velbeskrevne. LAG Holstebro skriver, at de vil lave deres egne evalueringer, som blandt andet skal ske via spørgeskema til projektmagerne. Derudover skriver LAG'en, at medlemmerne kan inddrages via eventuelle målinger og interviews om indsatsens effekt. LAG Horsens skitserer, at de, hvis de kan finde midler til det, vil lave en interviewundersøgelse blandt en række projektdeltagere for at få en måling af effekten af opbygningen og styrkelsen af fællesskaber. Desuden nævner de, at de vil afholde sig fra at måle effekten på antal besøgende/handlende til et fødevarerprojekt, da der vil være mange andre ting end projektindsatsen, der spiller ind på effekten,

ligesom det vil kræve et statistisk sammenligningsgrundlag. LAG Odder omtaler muligheden for en SWOT spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne. Og Landudvikling Slagelse vil afholde minimum et fysisk årligt arrangement, der åbner mulighed for dialog om udviklingsstrategien og dens tematisering og indsatsområder. Småøernes LAG skriver, at bestyrelsen bør gennemføre en evaluering hvert år, og metoderne kan være drøftelser i bestyrelsen, inddragelse af medlemmerne eller regulære undersøgelser/målinger af indsatsens effekt. For LAG Sønderborg nævnes dialog mellem ansøger og koordinator, som det der skal sikre kravet om at dokumentere projekteffekten.

LAG Thy-Mors har i strategien skitseret Mission, Strategi, Koncept, Projekt for henholdsvis indsatsområdet Attraktive levevilkår og Nye arbejdspladser og har således arbejdet med at skabe sammenhæng mellem elementerne i strategien.

Der er også LAG'er, der har skitseret i strategien, hvornår de forventer, den skal revideres (eksempelvis LAG Assens, LAG Svendborg), ligesom en række af strategierne foreligger i reviderede udgaver. Eksempelvis skriver LAG Horsens: *"I vinteren 2009/10 fandt bestyrelsen behov for at foretage en revision af udviklingsstrategien på baggrund af de erfaringer, man havde gjort sig i foreningens første 2 år"* (LAG Horsens).

8.2 Kvantificerede målsætninger

Der er opstillet kvantificerede målsætninger i strategierne. Disse målsætninger kan ses som sigt punkter, som LAG'en kan arbejde henimod at få opfyldt. De kvantificerede målsætninger præsenteres oftest (grundet skabelonen) som et afsnit umiddelbart efter afsnittene Vision og Indsatsområder samt projektudvælgelseskriterier, og efterfølges ofte af et afsnit om Forventede aktiviteter. Det er eksempelvis tilfældet for LAG Billund, som har følgende kvantificerede målsætninger i deres lokale udviklingsstrategi:

Tabel 8.1: Kvantificerede målsætninger for LAG Billund

<p>Billund Kommune har en vision om, at indbyggertallet i perioden 2007-2012 skal stige med 4000 indbyggere fra 26.000 til 30.000. I forlængelse af dette er det LAG Billunds målsætning, at</p> <ul style="list-style-type: none">• Indbyggertallet i Billund Kommunes landdistrikter stiger procentvis som indbyggertallet gør i byerne i Billund Kommune <p>Det er således et vigtigt kriterium for LAG Billund at en stor del af de støttede projekter er med til at bidrage til opfyldelsen af dette kvantitative mål.</p> <p>Nedenfor er angivet kvantificerede målsætninger i forhold til de enkelte temaer.</p> <p><u>Natur og Sundhed</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Stisystemerne i Billund Kommune er ved periodens afslutning kortlagt og der er skabt et stisystem, som binder kommunens landdistrikter bedre sammen. I forbindelse med kortlægningen vil der mindst være iværksat 4 nye naturoplevelser, ligesom der også som minimum har været 1 samarbejdsprojekt med LAG Vejen på området.• Der vil ved periodens afslutning som minimum være etableret eller gennemført 2 aktiviteter med fokus på helhedsoplevelser inden for mad, sundhed, natur og kultur• Ved periodens afslutning vil andelen af fysisk aktive i Billund Kommune som minimum være på højde med de andre kommuner i Regionen.
--

- Der vil ved periodens afslutning som minimum være skabt 3 blivende aktiviteter særligt rettet mod børn og unges sundhed og oplevelser i og med naturen.
- Der vil ved periodens afslutning som minimum være skabt 3 blivende aktiviteter særligt rettet mod ældres sundhed og oplevelser i og med naturen.
- Der vil ved periodens afslutning være støttet minimum 7 projekter, der fokuserer på bevarelsen, genopretningen, synliggørelsen og formidling af natur- og kulturarven

Bevidstgørelse af landdistrikterne

- Ved periodens afslutning er der etableret en sammenhæng og et formelt samarbejde omkring kommunens, landdistriktsrådets og lokalrådenes arbejde med udviklingen af landdistrikterne.
- Ved periodens afslutning har alle lokalområder i Billund Kommunes landdistrikter udarbejdet en udviklingsplan
- Støtte etableringen af minimum 6 nye fritidsaktiviteter – eller faciliteter i landdistrikterne.
- Støtte etableringen og udviklingen af minimum 3 nye netværk
- Som minimum støtte et byfornyelsesprojekt om året
- Der er ved periodens afslutning skabt mindst 10 nye service- og/eller oplevelsestilbud for turister og fastboende.

Erhverv på landet

- Der er som minimum skabt 30 nye arbejdspladser i Billund Kommunes landdistrikter ved periodens afslutning
- Der er etableret minimum 3 nye netværk med fokus på at understøtte, markedsføre og udvikle mulighederne for innovation og erhvervsudvikling i landdistrikterne.
- Der er ved periodens afslutning etableret minimum 1 erhvervshus/innovationshus i Billund Kommune.
- Der er ved periodens afslutning etableret minimum 3 nye bospisnings- eller overnatningsmuligheder i Billunds landdistrikter
- Der er ved periodens afslutning udviklet 5 nye turisttilbud/-pakker, der fokuserer på oplevelser i Billunds landdistrikter
- Der er ved periodens afslutning støttet minimum 2 virksomheder, som ønsker at markedsføre deres produkter som lokale eller regionale.

LAG Djurslands kvantificerede målsætninger er opstillet med en lidt mindre konkretiseringsgrad end LAG Billund og inden for de to områder Bosætning og livskraft og Erhverv og iværksætteri. Også for LAG Djursland gælder det, at de kvantificerede målsætninger i strategien følger efter henholdsvis vision og indsatsområder samt projektudvælgelseskriterier, og efterfølges af en beskrivelse af de forventede aktiviteter.

Tabel 8.2: Kvantificerede målsætninger LAG Djursland

Bosætning og livskraft:

Det konkrete mål for dette indsatsområde er at gennemføre minimum 20 projekter årligt, der direkte medvirker til fastholde nuværende borgere og/eller tiltrække nye. Vi støtter gerne projekter, der omfatter landsbysamfund/områder på tværs af Nord- og Syddjurs Kommune. Vi ønsker som minimum at fastholde befolkningstallet i de to kommuner på nuværende niveau og sigter mod en nettotilflytning på i alt 500 personer i programperioden. Desuden ønsker vi at skabe 40 nye aktiviteter/faciliteter for borgere og besøgende pr. år samt tilgodese minimum 1500 personer, der drager fordel af nye eller forbedrede servicefaciliteter.

Erhverv og iværksætteri:

Det konkrete mål for dette indsatsområde er, at gennemføre minimum 5 årlige projekter ift. små nuværende eller nye virksomheder – i alt forventer vi således, at LAG'ens midler kommer mindst 30 lokale virksomheder til gode over hele programperioden med deraf følgende fastholdelse/etablering af minimum 50 arbejdspladser i hele programperioden.

Fiskeriaktionsgruppen har ligeledes vision, målsætning og specificering af kerneindsatsområder først, hvorefter følger de kvantificerede målsætninger og de forventede aktiviteter. Nedenfor følger de kvantificerede målsætninger:

Tabel 8.3: Fiskeriaktionsgruppens kvantificerede målsætninger

<p><u>En stabilisering af arbejdsstyrken indenfor erhvervsfiskeriet.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• arbejdsstyrken fastholdes på nuværende niveau <p><u>Øget omsætning indenfor turismeerhvervet blandt andet gennem udvikling af nye produkter tilpasset turisterhvervet med afsæt i fiskeri, havne og kyster.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• plus 20 ansatte• 5 nye attraktioner• forøget overnatning i lavsæsonen med 10 % <p><u>Øget indtjening indenfor erhvervsfiskeriet blandt andet gennem udvikling af nye produkter, mere rentabel udnyttelse af ressourcerne og øget fokus på miljøpåvirkning.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• indtægtsstigning på 20 % for fiskerne ift. 2007 niveau
--

Det gælder for LAG Fåborg-Midtfyn, at de i højere grad har sammenflettet indsatsområder, kvantificerbare målsætninger og forventede aktiviteter. Men ellers er beskrivelsen efter samme model som de ovennævnte. Her er kun de kvantificerede målsætninger trukket ud:

Tabel 8.4: Kvantificerede målsætninger for LAG Fåborg-Midtfyn

<p><u>Bosætning:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er en årlig befolkningsvækst på 0,1 % - målt i absolutte tal. Der tages udgangspunkt i tabellen Indbyggertal fordelt på byer og landområder i afsnit 5.1. Sigtet er at undgå en negativ befolkningsudvikling i landdistrikterne.</p> <p><u>Erhvervsudvikling og iværksættere:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde vil være etableringen af mindst 20 nye virksomheder og 5 bæredygtige netværk blandt disse i landdistrikterne i kommunen som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p> <p><u>Kompetenceudvikling:</u> Da der under Landdistriktsprogrammet ikke gives støtte til bred kompetenceudvikling er det også vanskeligt at give kvantificerbare mål for dette område...</p> <p><u>Turisme:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er etablering af mindst 10 nye turistaktiviteter og 5 nye niche- og merproduktioner indenfor turismeerhvervet i kommunen som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p> <p><u>Børn og unge:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er at gennemføre mindst 20 projekter, der relaterer sig til børn og unge, som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p> <p><u>Landbyudvikling:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er at gennemføre mindst 20 projekter, der medvirker til landsbyudvikling, som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p> <p><u>Kultur:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er at skabe et mærkbart øget antal større og mindre aktiviteter og tilbud på kulturområdet i Kommunen med vægt på landdistrikterne som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden. Som mål kalkuleres med 20 aktiviteter. Det skal siges, at tallet kan være vanskeligt at kvantificere, da de dels kan udvikles ud fra bestående aktiviteter, dels skabes som synergi og dels være helt nye.</p> <p><u>Idræt:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er at gennemføre mindst 20 projekter, der relaterer sig til idræt i bred forstand, som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p> <p><u>Natur:</u> Det konkrete mål for dette indsatsområde er at skabe et øget antal (mindst 10) af aktiviteter, tilbud og formidlingsinitiativer om naturkvaliteterne i kommunens landdistrikter som direkte effekt af udviklingsstrategien i programperioden.</p>

En søgning på ordene 'kvantificerede' og 'effekt' viser, at de forefindes i stor grad i udviklingsstrategierne. 'Kvantificerede' anvendes i 40 strategier i alt 135 gange, mens 'effekt' anvendes i 29 strategier i alt 91 gange.

De kvantificerede målsætninger præsenteres som et afsnit umiddelbart efter afsnittene Vision og Indsatsområder samt projektudvælgelseskriterier, og efterfølges ofte af et afsnit om Forventede aktiviteter, men virker ikke specielt sammenkoblede med nogle af elementerne i de øvrige afsnit. Beskrivelsen af først vision, derefter indsatsområder, projektudvælgelseskriterier, kvantificerede målsætninger og til sidst forventede aktiviteter kunne ellers til en vis grad ses som en slags Forandringsteori (Jessen et al., 2011; Ramböll Management, 2006) og altså et skridt hen imod en egentlig interventionslogik for LAG'ens indsats.

9 Spørgeskemaundersøgelsen: Evaluering og opfølgning

9.1 Vurdering af udviklingsstrategiens effekt i området

Der er stort fokus på at skabe landdistriktsudvikling både lokalt og nationalt. Tabel 9.1 giver et indblik i, hvorvidt LAG'ernes udviklingsstrategi har haft en effekt eller sat sig spor i LAG'ernes områder. Knap 80 % har svaret, at den 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har skabt attraktive levevilkår og godt 60 % har svaret, at den 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har haft en positiv effekt på anvendelsen af lokalområdernes særlige naturmæssige og kulturelle ressourcer. Ingen har angivet, at det 'slet ikke' har været tilfældet. Sammenlignes det med effekten på erhvervsudviklingen er det slående, at udmeldingerne her er mindre overbevisende. En del færre, nemlig godt 40 %, mener, at effekten her er meget høj eller høj.

Ses der på udviklingsstrategiens evne til at interagere i den kommunale organisation, kan det konstateres at være lykket i en del tilfælde, idet knap 50 % har svaret, at udviklingsstrategien 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' er blevet en medspiller i den kommunale organisation. Det svarer godt til udmeldingerne i Tabel 5.2, hvor 47 % svarede, at kommunerne 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har været engageret i udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien, og 31 % svarede 'i nogen grad'. Ligesom kommunerne har haft en konstruktiv rolle for over halvdelen af LAG'erne.

Derimod er samarbejde med andre udenlandske lokale aktionsgrupper ikke rigtig slået igennem. Knap halvdelen svarer, at der slet ikke har været noget samarbejde. Lidt bedre ser det ud med samarbejdet mellem danske lokale aktionsgrupper. Her er der kun 4 % der svarer 'slet ikke', men stadig er der få, der siger 'i meget høj grad' eller 'i høj grad'. Over 50 % svarer, at udviklingsstrategien 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' har haft en aktiv påvirkning af den debat, der har været i området. Mere generelt gives der udtryk for, at udviklingsstrategien har haft en indflydelse på, at lokalbefolkningen er blevet interesseret i udvikling i deres område, og at den til dels har været medvirkende til nyskabelse og samarbejde mellem sektorer. Svarene giver dermed indtryk af, at udviklingsstrategien i næsten alle områder har skabt en positiv effekt.

Tabel 9.1: Hvordan vurderer du, at udviklingsstrategien har haft effekt/sat sig spor i området? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har gjort lokalbefolkningen interesserede i udviklingen af deres områder	21	44	26	8	0	1	100
Den har fremmet anvendelsen af lokalområdernes særlige naturmæssige og kulturelle ressourcer	8	53	26	8	0	4	100
Den har været nyskabende for området	6	29	48	14	0	4	100
Den har medvirket til, at der er sket et samarbejde mellem sektorer	11	32	32	21	0	6	100
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er i Danmark	6	15	32	40	4	4	100
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er fra udlandet	1	4	18	25	48	4	100
Den har skabt attraktive levevilkår	27	52	14	4	1	1	100
Den har skabt erhvervsudvikling	18	26	36	19	0	1	100
Den har fået status som en medspiller i den kommunale organisation	23	26	29	14	3	6	100
Den har haft en aktiv påvirkning af debatten og udviklingsfokus i området	26	32	19	18	1	4	100

De uddybende svar i relation til strategiens effekt drejer sig blandt andet om den økonomiske krises indvirkning på den opnåede effekt i perioden. Samtidig er der en del besvarelser, der diskuterer eller kommenterer, i hvilken grad man kan sige, at det er strategien eller det er LAG'en, der har sat sig effekt. Herom skrives: *"Udviklingsstrategien har spillet en lille rolle i bestyrelsens arbejde og ingen rolle i udviklingen af lokalsamfundene. Der er i (...) kommune(n) absolut ingen bevidsthed om, at (...) LAGs arbejde bunder i en udviklingsstrategi, og hvis vi skal være ærlige, så er bevidstheden om udviklingsstrategien også dårlig i bestyrelsen. Den har således kun været et aktivt arbejdsredskab, når koordinator har forholdt sig til den i forbindelse med indstillinger (og her var den som sagt ladeport bred. Omvendt kan vi med sikkerhed sige, at (...) LAG har gjort en forskel. Resultaterne er rigtig gode allerede nu, og det bliver bedre endnu"*.

9.2 Løbende evaluering af udviklingsstrategien

Tabel 9.2 viser, hvordan LAG'erne løbende har evalueret udviklingsstrategien. Tabellen giver tydeligt udtryk for, at det ikke kun er et stykke papir, der er blevet udformet og så lagt til side, hvilket de andre tabeller også giver udtryk for. Meget få bestyrelser har ikke i en vis grad fulgt op på strategien og haft den til debat. Der er blevet taget stilling til for eksempel LAG'ens evne til at gennemføre strategien. Det er især de lokalt fastsatte mål, som er blevet evalueret, og evalueringerne har 'i høj grad' eller 'i nogen grad' været baseret på lokalt fastsatte kvantificerbare mål. I forhold til det nationale niveau, har der kun 'i nogen grad' eller 'i mindre grad' været tale om en evaluering.

Evalueringerne har medført ændringer og skærper i målsætningerne hos en del af bestyrelserne, men ingen har skrevet, at det er sket 'i meget høj grad'. Flest svarer 'i nogen grad', men der er også knap en fjerdedel, der svarer 'slet ikke'. Der er planlagt selvevaluering af udviklingsstrategiens gennemførelse ved programperiodens afslutning 'i nogen grad', knap 1/5 svarer, at der ikke er planlagt selvevalueringer. Samtidig er det tydeligt, at der savnes et lettilgængeligt opfølgings- evalueringsværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet.

Flere nævner i fritekstkommentarerne, at der ikke er sekretariatsressourcer til at foretage selvevaluering, men at de hilser et centralt tiltag velkomment. Der er velvilje i forhold til evaluering, men de administrative og personlige ressourcer er nødvendigvis blevet brugt på andre områder i slutfasen. Der er dog også enkelte LAG'er, der nævner, at de har en evaluering undervejs. Og et sted består evalueringsskemaet i fremstillingen af en film, der skal formidle projektindsatsen i området.

Tabel 9.2: Hvordan er LAG'ens udviklingsstrategi løbende blevet evalueret? (i procent)

(n=73)	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af udviklingsstrategiens lokalt fastsatte mål	21	41	30	7	1	0	100
Evalueringen af strategien har været baseret på lokalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	7	36	41	12	3	1	100
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af de nationalt fastsatte kvantificerbare mål	3	14	30	34	10	10	100
Evalueringen af målopfyldelsen har været baseret på nationalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	0	11	33	34	11	11	100
Udviklingsstrategiens målsætninger er blevet ændret eller skærpet undervejs i programperioden	0	15	43	18	23	1	100
Der er løbende taget stilling til LAG'ens evne til at gennemføre strategien	10	43	29	16	3	0	100
Der er planlagt selvevalueringer af udviklingsstrategiens gennemførelse her ved programperiodens slutning	11	23	29	11	19	7	100
Der er behov for et lettilgængeligt opfølgings- og evalueringsværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet	29	39	18	6	3	7	100

9.3 Anbefalinger fra respondenterne til et evalueringsværktøj

Anbefalingerne i spørgeskemaet til et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj for perioden 2014-2020 spænder ligesom det var tilfældet med projektprioriteringsværktøjet fra dem, der ikke synes, det er en god ide med et sådan værktøj, til dem, der finder det anvendeligt. Dette afspejles i følgende tre citater:

”Et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj hilses velkomment. Samtidig bør det være muligt, at få udtræk fra NAERs sagsbehandling, der jo i forvejen får alle slutrapporter ind sammen med udbetalingsanmodningerne. En gensidig elektronisk løsning ville være hensigtsmæssig”.

”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”.

”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 her ud fra justere vores indsats. Jeg forestiller mig, at ministeriet også kan have gavn af det, f.eks. i forhold til den årlige afrapportering”.

En sammenfatning af anbefalingerne til opfølgings- og evalueringsværktøj kan ses i nedenstående figur 9.1:

Figur 9.1: Anbefalinger til et opfølgings- og evalueringsværktøj



10 Konklusion

Her følger en generel konklusion på erfaringerne vedrørende mobilisering, gennemførelse og evaluering i relation til LAG'ernes udviklingsstrategier i 2007-2013 perioden efterfulgt af anbefalinger for den kommende programperiode. For yderligere konkretisering af anbefalingerne vedrørende evalueringsværktøj og værktøj til projektvurdering henvises til Rapport 2. Konklusionen laves på baggrund af den ministerielle vejledning, analysen af selve udviklingsstrategierne og spørgeskemaundersøgelsen.

10.1 Erfaringerne fra 2007-2013

10.1.1 Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *mobilisering og inddragelse af aktører* i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ernes udviklingsstrategier?

10.1.1.1 Erfaringerne fra analysen af den centrale vejledning

Den ministerielle vejledning i opstartsfasen var fokuseret på at få foreningsetableringen af LAG'erne på plads og dermed på en både demokratisk og bureaukratisk sikring af den decentrale LAG organisation, hvilket må anerkendes at have været et stort arbejde både lokalt og nationalt. Der var hovedsageligt fokus på det tekniske og ikke på partnerskabsdannelse og netværksetablering som kunne være vigtige i en mobiliseringsfase i starten af en programperiode. Der var ikke egentlig vejledningsmateriale tilgængeligt fra ministeriets side med et bredere fokus på procesforløbet og om udviklingsstrategien som potentiale for udvikling. Samtidig var LEADER metoden ikke et gennemgående element i ministeriets rådgivning, hvor metoden blev håndteret som en 'tavs' forudsætning, selvom der dog henimod slutningen af programperioden blev udarbejdet en inspirationspjece med fokus på LEADER nøglebegreberne.

Landdistriktsprogrammet 2007-2013 indeholdt ingen metodeanvisninger til mobilisering og inddragelse, men LEADER metoden blev beskrevet som et levende og aktuelt begreb. Bekendtgørelserne krævede redegørelse for mobilisering og inddragelse af en række aktører i udviklingsstrategien. Håndbog 1 og 2 informerede om vigtigheden af information om udviklingsstrategien, ligesom de indeholdt eksempler på, hvordan man kunne informere, samt henvisninger til konkrete eksempler på informationsmateriale fra LAG'er. På hjemmesiden for Netværkscentret var der 3 oplæg omkring de formelle krav omkring inddragelse af lokale partnere, men der var ingen redegørelse for metoder, der kunne anvendes. Skabelonerne til udvikling af udviklingsstrategierne lagde op til en inddragelsesproces, men der var ikke anvisninger på, hvordan det skulle ske. Der lå en implicit forventning om, at LAG aktørerne var kompetente i forhold til at lede mobiliseringsprocesser og foretage analyser. Interviewet med en repræsentant for netværkscentret understregede da også, at den primære mobiliseringsindsats lå omkring foreningsdannelsen og de formelle krav til

udviklingsstrategien, men at det efterfølgende viste sig, at der også er behov for at være aktive på andre områder og desuden fortælle om LEADER metoden i mobiliseringsarbejdet.

10.1.1.2 Erfaringerne fra analysen af udviklingsstrategierne selv

Analysen af udviklingsstrategierne selv i forhold til mobilisering og inddragelse af medlemmer, erhvervslivet og foreninger og organisationer i udarbejdelse og gennemførelse af strategien viste, at medlemsinddragelse blev regnet for betydningsfuldt af både forankringsmæssige og idébankmæssige grunde, og fordi det er en kilde til markedsføring og spredning af viden om projekterne. Inddragelsen af medlemmerne i udarbejdelsen af strategierne var ikke ens. For nogle LAG'er gjaldt det således, at det var LAG bestyrelsen, der lavede strategien, som efterfølgende blev debatteret med medlemmerne. Andre steder blev medlemmerne inddraget i idégenereringen til udviklingsstrategien. Der var også steder, hvor medlemmerne blot fik strategien i høring. Der var generelt færre beskrivelser af medlemsinddragelsen i gennemførelsen af strategierne og det drejede sig i udpræget grad om kommunikation via nyhedsbreve og hjemmeside og levering af information til medlemmerne. Inddragelsen af medlemmerne som en del af de årlige generalforsamlinger blev også beskrevet i enkelte LAG'ers udviklingsstrategier.

Eksemplerne på inddragelse af erhvervslivet strakte sig fra de forholdsvist strukturerede til mere ustrukturerede eksempler spændende fra den Bornholmske netværksmodel for inddragelse af erhvervslivet, sekretariatsplacering hos en erhvervsaktør, inddragelse/sparring med erhvervs- og turismeaktører, nedsættelse af udvalg, fag- og ekspertgrupper, information til erhvervslivet om projektmuligheder og forslag, og det at man ville tage kontakt til erhvervslivet og søge samarbejde hvor det blev regnet relevant.

Der var ikke nogen omfattende beskrivelse af mobilisering og inddragelse af folkelige foreninger og organisationer i de lokale udviklingsstrategier, hvilket kan skyldes, at der i mange kommuner var oprettet lokalråd/landsbyråd i forbindelse med de nye kommuner i 2007, og det således i mange tilfælde var disse nye organiseringer, som omtales i strategierne. Omtalen drejede sig til en vis grad om, hvordan LAG'en ville informere og tilbyde dialog, og hvordan de ville bruge landsbysammenslutningerne som en del af gennemførelsen af strategierne, og altså ikke så meget om, hvordan de blev mobiliseret og inddraget.

Internettet som inddragelses- og mobiliseringsmedie havde ifølge strategierne ikke været anvendt i nogen nævneværdig grad. Specielt sociale medier var stort set ikke nævnt i udviklingsstrategierne.

10.1.1.3 Erfaringerne opnået gennem spørgeskemabesvarelserne

Spørgeskemabesvarelserne viste, at på tidspunktet for programperiodens slutning vurderedes særligt den lokale presse og hjemmesiden i meget høj grad at være blevet benyttet som kommunikationskanal for borgerinddragelse. Herefter fulgte foreningsmøder, lokalrådsmøder og landdistriktsrådsmøder.

Angivelserne af at offentlige temaarrangementer og nyhedsbrev blev anvendt, var lidt lavere. Og brugen af events og sociale medier havde de laveste angivelser. Sociale medier blev anvendt endog meget lidt som kommunikationskanal, da der for sociale medier var en meget stor andel, som svarede, at de slet ikke havde anvendt denne kommunikationskanal.

I forhold til forskellige aktørers engagement i udarbejdelsen og gennemførelsen af strategien var det et klart billede ved programperiodens slutning, at bestyrelserne og koordinatoren blev anset som de mest aktive i denne proces. Cirka $\frac{3}{4}$ af respondenterne havde svaret, at bestyrelserne og koordinatoren var engagerede 'i meget høj grad'. LAG foreningens medlemmer havde derimod kun 'i nogen grad' været engageret i arbejdet med udarbejdelsen og gennemførelsen af strategien. Og for borgerne generelt var angivelserne lidt lavere endnu. Kommunen/kommunerne havde været engageret 'i høj grad' eller 'i nogen grad'. For landdistriktsråd, landsbyråd eller lignende paraplyorganisation afspejlede svarene, at der ikke nødvendigvis eksisterer denne organiseringsform i alle LAG områder. De laveste angivelser af, at en aktørgruppe havde været engageret, faldt for regionen, unge, erhvervsråd og eksterne konsulenter.

Erhvervslivets havde ifølge spørgeskemabesvarelserne været engageret i udarbejdelsen og gennemførelsen af strategien 'i nogen grad'. Der var ikke store udsving mellem de forskellige oplyste erhvervsområder, men angivelserne var dog lidt højere for turistvirksomheder, erhvervsorganisationer eller klyngenetværk samt fødevarer virksomheder.

Hvad angik afkastet af mobiliseringen og inddragelsen, så vurderedes denne til 'i høj grad' eller 'i nogen grad' at have været konstruktiv hvad angik borgerne, medlemmerne, foreninger og organisationer, kommunen/kommunerne og erhvervslivet. Hvad angik regionen/regionerne og unge vurderedes afkastet til gengæld en del lavere.

Besvarelserne vedrørende synet på den vejledende indsats fra Netværkscentret i forbindelse med udarbejdelsen af strategien afspejlede, at en lang række af respondenterne ikke havde været ansat eller valgt endnu på tidspunktet for udviklingsstrategiens udarbejdelse, og der var derfor høje angivelser af 'ved ikke'. Ellers faldt besvarelserne overvejende under 'i høj grad' og 'i nogen grad', og Netværkscentrets vejledningsindsats vurderedes altså forholdsvis positivt i opstartsfasen.

Spørgeskemaets fritekstbesvarelser om anbefalinger til, hvordan man bedst mobiliserer og inddrager de rette aktører, drejede sig dels om konkrete angivelser for mobilisering og inddragelse, men også om vigtigheden af, at man benytter den erfaring, der er opbygget i LAG sammenhæng, at der opnås en bedre kommunikation til det nationale niveau, samt at man sørger for, at alle aktører har de rette forudsætninger for udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategier for perioden 2014-2020.

10.1.2 Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *den praktiske gennemførelse af LAG'ernes udviklingsstrategier?*

10.1.2.1 Erfaringerne fra analysen af den centrale vejledning

Landdistriktsprogrammet 2007-2013 relaterede sig primært til udviklingsstrategiens tilvejebringelse og ikke til dens strategiske anvendelse gennem perioden. Bekendtgørelserne fokuserede på strategien som lovgrundlag. I forhold til gennemførelsen af strategierne var et af punkterne om dette nævnt i bekendtgørelserne, at der skulle opstilles kvantificerbare målsætninger. Håndbog 1 og 2 vejledte i forhold til gennemførelsesfasen om ansøgningsfrister, samarbejdsprojekter og administrationsprocedurer omkring indstilling af projekter. Oplæggen på hjemmesiden for Netværkscentret nævnte, at der skulle ske en tematisering af strategien, så den kunne få gennemslagskraft. Skabelonen for udarbejdelse af udviklingsstrategierne havde ikke egentlig vejledning i, hvordan strategien kunne gennemføres, dog var der beskrevet en mulighed for at prioritere indsatsområder forskelligt gennem programperioden. Interviewet med en repræsentant fra Netværkscentret fremhævede, at der havde været fokus på at gøre udviklingsstrategierne målrettet lokalområderne og lette at administrere i forhold til projektudvælgelse og effektvurdering. Det blev nævnt, at det kunne være en udfordring at prioritere strategisk, med meget brede strategier. Der var behov for kommunikation om LEADER principperne og kompetenceudvikling af bestyrelsen. Bredden i strategierne havde dog gjort, at de var robuste i forhold til at klare skiftet over imod mere fokus på erhvervsudvikling gennem perioden.

10.1.2.2 Erfaringerne fra analysen af udviklingsstrategierne selv

Analysen af udviklingsstrategierne selv i forhold til den praktiske gennemførelse af strategierne ledte til en opstilling af en liste med projektvurderingskriterier, som for en stor dels vedkommende cirklede omkring elementerne i LEADER metoden. LAG'erne skrev således, at de i projektudvælgelsen vægtede 1) bæredygtighed, 2) brug af lokale ressourcer, 3) lokal forankring, 3) aktiv borgerinddragelse, 4) bottom-up, 5) netværk mellem aktører, 6) samarbejde, 7) fundering, 8) dokumentation og finansiering, 9) formidling og synlighed, 10) udbytte, 11) at projektet var nyskabende, 12) at projektet kunne fungere som rollemodel, og 13) at det havde udviklingsmuligheder.

Der var to overordnede planer for gennemførelsen af udviklingsstrategien med en række variationer under hver plan: 1) Man forventede, at projektholdernes ansøgninger samlet set skulle få strategien udmøntet, og 2) man havde, i en i højere grad styrende tilgang, fra starten fastlagt, hvilke aktører, der sammen med LAG'en og andre projektholdere, skulle være med til at bære et tema igennem. Der var også kombinationer af de to planer, hvor det godt nok forventedes, at projektaktiviteten skulle komme fra lokale projektholdere, men hvor der efter behov tænkte etableret temaer og fokusområder, der kunne hjælpe til at styre i en bestemt retning. Der var også i nogle strategier fokus på samarbejde, information om strategien og kommunikation med mange målgrupper samt handlingsplaner som en del af planen for gennemførelsen. Gene-

relt set var der en endog meget sporadisk direkte omtale af LEADER som underliggende metode for strategien.

Rollefordelingen så meget identisk ud for en stor del af LAG'erne. Langt størstedelen af LAG'erne havde forholdsvis ens beskrivelser i denne del af strategien. Der var således mange LAG'er, der havde en standardbeskrivelse af rollefordelingen mellem bestyrelsen og koordinator. Der var også eksempler på beskrivelser af den lidt mere aktive bestyrelse, hvor bestyrelsesmedlemmerne i forskellige grader fungerede som ambassadører. Og der var eksempler, hvor det blev gjort klart, at der er grænser for bestyrelsesmedlemmernes tid. Koordinatorens rolle var i høj grad alsidig og drejede sig både om administrative opgaver og projektvejledningsopgaver.

Der var anvendt og blev planlagt anvendt en lang række former for kommunikation og information. Kommunikationen og informationen blev begrundet med et ønske om at fortælle om mulighederne i programmet og skabe synlighed, at man ønskede at holde gryden og energien i kog i lokalsamfundene, og at man via information og kommunikation om projekters resultater, kunne medvirke til at styrke selvbevidstheden og stoltheden i området. Kommunikation og information blev kategoriseret som hidrørende under følgende områder: 1) En overordnet kommunikationsplan, 2) Nyhedsformidling og dokumentation, 3) Møder 'i marken', 4) Formidling af strategien, men også som 5) Bestyrelsesmedlemmernes løbende formidling i eget bagland og som 6) Andre 'skæve' initiativer.

10.1.2.3 Erfaringerne opnået gennem spørgeskemabesvarelsene

Udviklingsstrategiens betydning for og anvendelse i det konkrete arbejde vurderedes i spørgeskemabesvarelsene at have været forholdsvis stor, og strategierne blev anset som et brugbart redskab i forskellige sammenhænge. Op omkring $\frac{3}{4}$ af respondenterne angav, at strategien 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' havde været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne og et anvendeligt redskab i forbindelse med koordinators sagsbehandling, og at den havde medvirket til, at der skete en prioritering af målene. Udviklingsstrategiens betydning vurderedes lidt lavere i forhold til generalforsamlingerne og hvad angik strategien som et kommunikationsredskab. Og respondenterne angav, at der ikke for særligt mange havde været brug for at lave en handlingsplan, som var nemmere at arbejde efter.

Der var desuden høje angivelser af, at udviklingsstrategiens mål var blevet opfyldt 'i høj grad'. Og forholdsvis mange svarede, at strategien sikrede en god sammenhæng mellem nationalt fastsatte effektmål og LAG'ens opnåede effekter, at strategien indeholdt lokale målsætninger uafhængigt af nationale ordningers målsætninger, og at strategien havde inspireret til, at LAG bestyrelsen selv havde iværksat projekter. Igen var det kendetegnende, at kommunen/kommunerne vurderedes at have et lidt større kendskab til strategien end borgerne generelt, erhvervslivet og regionen. Disse sidstnævnte mere specifikke vurderinger af en række udsagn om udviklingsstrategien lå generelt lavere end de mere overordnede vurderinger af strategiens betydning. Der var desu-

den generelt mange fritekstsvar, der kommenterede, at man ikke havde haft som intention, at udviklingsstrategien skulle være 'kendt', men at det snarere var koordinatoren eller foreningen, der skulle være kendskab til.

Knap 1/3 af respondenterne angav, at der havde været behov for at lave ændringer i udviklingsstrategien. Begrundelserne herfor vedrørte hovedsageligt et øget fokus på kvantificering og projektudvælgelseskriterier. Vurderingen af ministeriets ansøgnings- og slutrapporteringskemaer lå desuden på et nogenlunde niveau. Der var dog ingen, der svarede, at de i meget høj grad havde været anvendelige, og 1/3 udtrykte sig i negativ retning om skemaerne. En del mente, at man kunne have anvendt slutrapporterne bedre og mere kommunikativt, mens andre efterspurgte en digital løsning, og en løsning, der var mere præcis i vurderingen af antal skabte arbejdspladser, og som bedre kunne indfange LEADER elementerne og indholdet i udviklingsstrategierne.

Der blev ikke givet udtryk for en udpræget tilbøjelighed til, at man i LAG'erne havde en nedskrevet prioriteringsliste, som var styrende for, hvilke projekter der opnåede støtte, og næsten 1/3 angav, at det ikke var en del af projektudvælgelsen. Det var derimod udviklingsstrategien, som var blevet benyttet i forbindelse med prioriteringen af projektansøgninger. Der var til en vis grad stillet supplerende krav fra bestyrelserne om, at de støttede projekter skulle kunne dokumentere deres realistiske langsigtede effekter, og at projekterne skulle være nyskabende og skulle indgå i netværk og samarbejde med andre aktører.

Spørgeskemaets fritekstsbesvarelser vedrørende anbefalinger til et prioriteringsværktøj for projekter spændte således fra dem, der ikke fandt det nødvendigt, til dem, der allerede havde anvendt et sådant skema og derfor fandt det anvendeligt. Den største andel af respondenterne angav i fritekstsvarerne en række elementer, et sådan prioriteringsværktøj skulle indeholde. Det drejede sig om strategiindfrielse, projektets idé, LEADER elementerne, fra-til effekt, forretningsplan, levedygtighed og fundering samt projektholders kompetence, bidraget til regional kulturel identitet, beskæftigelseseffekt og bløde værdier. Vi ved dog ikke ud fra spørgeskemaet om respondenterne fandt et prioriteringsredskab anvendeligt, om de efterspurgte et sådant redskab, eller om de hellere ville være det foruden.

10.1.3 Hvad er erfaringerne og anbefalingerne i forhold til *opfølgning og evaluering* af LAG'ernes udviklingsstrategier?

10.1.3.1 Erfaringerne fra analysen af den centrale vejledning

Landdistriktsprogrammet 2007-2013 relaterede sig som nævnt primært til tilvejebringelsen af strategierne og ikke til en eventuel løbende selvevaluering gennem perioden. Bekendtgørelserne fastlagde, at ændringer i strategien skulle godkendes af ministeriet og indeholdt ligeledes kravet om kvantificerbare indikatorer. Håndbog 1 og 2 vejledte ikke i forhold til forudsætningerne og betingelserne for en eventuel revision af udviklingsstrategien. Hvad angik de 3 PowerPoint oplæg havde ingen af oplæggene fokus på evaluering. Skabeloner-

ne indeholdt heller ikke et fokus på evaluering udover de kvantificerede målsætninger. Interviewet med Netværkscentret oplyste, at der fra Netværkscentrets side gennem programperioden blev sparret i forhold til råderummet for løbende evaluering og ændringer af strategierne på ad hoc basis. Men LAG'erne ønskede kun i ganske få tilfælde at ændre det strategiske fokus for deres indsats. Der blev fra centralt hold udviklet afrapporterings- og effektmålingsværktøjer, men der var ikke ressourcer til og fokus på at koble disse værktøjer til løbende selvevaluering og revision af udviklingsstrategiens fokusområder og prioritering.

10.1.3.2 Erfaringerne fra analysen af udviklingsstrategierne selv

Gennemgangen af udviklingsstrategiernes beskrivelser af evaluering viste ikke nogen udpræget brug af evaluering. Strategierne indeholdt altså ikke egentlige skitserede evalueringsplaner på et særligt konkret niveau. Der taltes mest om forskellige former for løbende evaluering, som dog ikke syntes specielt strukturerede. Metoderne, som var beskrevet i udviklingsstrategierne, i relation til gennemførelse af evaluering var spørgeskema til projektmagere, forskellige former for målinger og interviews, SWOT spørgeskemaundersøgelse, årlige arrangementer, drøftelser i bestyrelsen, inddragelse af medlemmerne samt dialog mellem ansøger og koordinator.

Der var opstillet kvantificerede målsætninger i strategierne, og der var udpræget brug af ord som 'kvantificerede' og 'effekt'. De kvantificerede målsætninger blev præsenteret som et afsnit umiddelbart efter afsnittene Vision og Indsatsområder samt projektudvælgelseskriterier, og blev ofte efterfulgt af et afsnit om Forventede aktiviteter. Beskrivelsen af først vision, derefter indsatsområder, projektudvælgelseskriterier, kvantificerede målsætninger og til sidst forventede aktiviteter kan til en vis grad ses som en slags Forandringsteori og altså et skridt hen imod en egentlig interventionslogik for LAG'ens indsats, som der kunne arbejdes med at tydeliggøre yderligere i de fremtidige LAG strategier.

10.1.3.3 Erfaringerne opnået gennem spørgeskemabesvarelsene

Udviklingsstrategiens effekt i området blev i spørgeskemabesvarelsene vurderet til at være positiv og knap 4/5 af respondenterne svarede, at den 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' havde skabt attraktive levevilkår, mens 3/5 svarede i disse kategorier i forhold til, at strategien havde haft en positiv effekt på anvendelsen af lokalområdernes naturmæssige og kulturelle ressourcer. Udmeldingerne i forhold til effekten på erhvervsudviklingen var lavere, idet 2/5 mente, at strategien 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' havde skabt erhvervsudvikling. Cirka halvdelen af respondenterne angav, at strategien havde fået status som en medspiller i den kommunale organisation. Hvad angik samarbejde mellem LAG'er var angivelserne ikke så positive – og slet ikke hvad angik samarbejde med LAG'er i andre lande. Derimod vurderedes det, at strategien havde været med til at skabe debat og påvirke udviklingsfokus i området. Strategien vurderedes desuden at have været medvirkende til, at der skete et samarbejde mellem sektorer 'i høj grad' og 'i nogen grad', mens samme angivelser gjaldt for, at strategien havde været nyskabende for området. Der var lidt

højere angivelser af, at strategien havde gjort lokalbefolkningen interesserede i udviklingen af deres områder.

Med hensyn til løbende evaluering af strategien var der ifølge spørgeskemaundersøgelserne fulgt op på strategien i de fleste bestyrelser, og strategien havde været til debat. Der var desuden tagets stilling til LAG'ens evne til at gennemføre strategien. Det var hovedsageligt de lokalt fastsatte mål, der var blevet evalueret på ud fra lokalt fastsatte kvantificerbare mål. Der var i nogen grad sket ændringer og skærper i målsætningerne, selvom mange også angav, at det slet ikke var tilfældet. Også hvad angik selvevalueringsaktiviteter ved periodens slutning var billedet delt mellem med de højeste angivelser i 'i nogen grad' og 'i høj grad', men også ret høje angivelser i 'slet ikke'. Generelt var der vejvilje i forhold til udarbejdelsen af et lettilgængeligt opfølgings- og evalueringsværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet.

Anbefalingerne til et sådant opfølgings- og evalueringsværktøj lå ligesom anbefalingerne til et projektprioriteringsværktøj mellem dem, der på den ene side ikke anså det nødvendigt og dem, der syntes, det var en god idé. Generelt gik anbefalingerne på, at det skulle være udviklet fra start, med fokus på LEADER, være brugervenligt og digitalt samt sammenkoblet med sagsbehandlingen, det skulle kunne måle kvalitative effekter, det skulle udvikles sammen med dem der skulle bruge det, og der skulle være mulighed for årlige opdateringer.

10.2 Anbefalinger for 2014-2020

EU beskriver, hvad udviklingsstrategierne skal indeholde i 2014-2020 perioden. Heri indgår angivelser af, at der i strategien blandt andet skal redegøres for de tre områder mobilisering, gennemførelse og evaluering. Der står:

“A local development strategy shall contain at least the following elements:

- (a) the definition of the area and population covered by the strategy;*
- (b) an analysis of the development needs and potential of the area, including an analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats;*
- (c) a description of the strategy and its objectives, a description of the integrated and innovative character of the strategy and a hierarchy of objectives, including clear and measurable targets for outputs or results. The strategy shall be coherent with the relevant programmes of all the CSF Funds involved;*
- (d) a description of the process of community involvement in the development of the strategy;*
- (e) an action plan demonstrating how objectives are translated into actions;*
- (f) a description of the management and monitoring arrangements of the strategy, demonstrating the capacity of the local action group to implement the strategy and a description of specific arrangements for evaluation;*
- (g) the financial plan of the strategy, including the planned allocation of each of the CSF Funds” (CEC, 2013, Art. 29).*

Der er endvidere yderligere angivelser af den lokale aktionsgruppes rolle og ansvarsområder. Heri indgår igen blandt andet kapacitetsopbygning af lokale aktører, fastlæggelsen af projektudvælgelseskriterier, og udførelsen af evalueringsaktiviteter i relation til udviklingsstrategien:

“1. Local action groups shall design and implement the local development strategies.

Member States shall define the respective roles of the local action group and the authorities responsible for the implementation of the relevant programmes, for all implementation tasks relating to the strategy.

2. The managing authority shall ensure that the local action groups either select one partner within the group as a lead partner in administrative and financial matters, or come together in a legally constituted common structure.

3. The tasks of local action groups shall include the following:

(a) building the capacity of local actors to develop and implement operations;

(b) drawing up a non-discriminatory and transparent selection procedure and criteria for the selection of operations, which avoid conflicts of interest, that shall ensure that at least 50% of the votes in selection decisions are from the non public sector partners, providing for the possibility of appeal against selection decisions and allowing selection by written procedure;

(c) ensuring coherence with the local development strategy when selecting operations, by prioritising them according to their contribution to meeting the strategies' objectives and targets;

(d) preparing and publishing calls for proposals or an ongoing project submission procedure, including definition of selection criteria;

(e) receiving applications for support and assessing them;

(f) selecting operations and fixing the amount of support and, where relevant, presenting the proposals to the responsible body for final verification of eligibility before approval;

(g) monitoring the implementation of the local development strategy and the operations supported and carrying out specific evaluation activities linked to the local development strategy” (CEC, 2013, Art. 30)

Der er altså fra EU's side lagt op til, at der arbejdes med elementerne gennemgået i denne rapport.

10.2.1 Anbefalinger om mobilisering og inddragelse

Evalueringen viste, at udviklingsstrategierne indeholder omfattende beskrivelser af planer for mobilisering og gennemførte mobiliseringsaktiviteter i opstartsperioden. Spørgeskemaresultaterne viste, at der er nogenlunde styr på mobiliseringsdelen bag de danske LAG udviklingsstrategier, men at der er forbedringspotentiale i forhold til inddragelsen af erhvervslivet og til dels medlemmerne. Også ungegruppen og regionerne synes at falde uden for LAG'ens inddragelse. Foreningsorganiseringen med den åbne adgang til medlemskab af LAG foreningen og stemmeret på generalforsamlingen, må siges at have øget LAG'ernes legitimitet i 2007-2013 perioden. Evalueringen har synliggjort en række forskellige inddragelsesmetoder, som har været taget i

anvendelse i programperioden 2007-2013. LAG'erne vurderes at have det bedste kendskab til, i hvilke sammenhænge der er brug for en bred inddragelsesproces, og i hvilke sammenhænge der skal rettes mere målrettet henvendelse til bestemte grupperinger. Det må samtidig antages, at der er basis for yderligere samarbejde med kommunerne, da kommunen som organisation også er langt bedre konsolideret end det var tilfældet umiddelbart efter strukturreformen ved programperiodens start.

Det anbefales dog, at der sker en højere grad af inddragelse af erhvervsaktører i udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategierne. Inddragelsen af erhvervsaktører kunne muligvis styrkes gennem involvering via spørgeskema til erhvervsaktører i den indledende fase med korte spørgsmål om prioriteringer og mulige projekter. Det anbefales desuden, at man i næste periode bliver synlig på de sociale medier, som må anses som en 'billig' kommunikationsplatform, som, specielt i forhold til ungeinddragelsen, er vigtig.

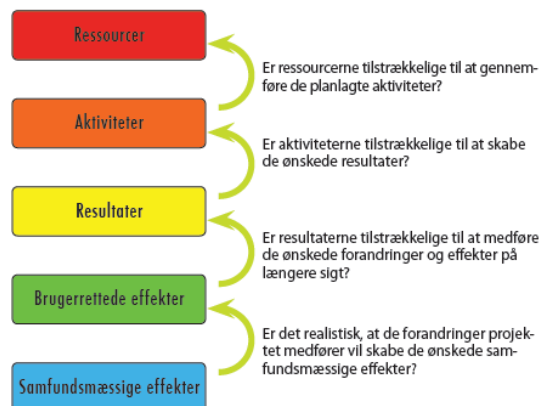
10.2.2 Anbefalinger om gennemførelsen af udviklingsstrategierne

Hvad angår gennemførelsesdelen var der i strategierne mange angivelser af planer for gennemførelsen, ligesom der i stort set alle strategier var angivet, hvilke krav eller forventninger man ville have til projekter, der skulle udvælges til støtte (for en udvidet opstilling af disse elementer, se Bilag 3). Spørgeskemabesvarelsenerne viste imidlertid, at der ikke blev arbejdet systematisk i alle LAG'er med projektudvælgelseskriterier, og 1/3 angav, at det slet ikke var tilfældet. Det anbefales derfor, at man øger præcisionen i denne del af udviklingsstrategierne i den næste programperiode for at leve op til retningslinjerne fra EU. Hvorvidt projektudvælgelseskriterierne skal fastlægges nationalt, lokalt eller som blanding af de to, er der yderligere information og anbefaling om i Rapport 2.

10.2.3 Anbefalinger om evaluering af udviklingsstrategierne

Hvad angår evaluering var der ikke særlige beskrivelser af specifikke planer for evaluering i ret mange strategier, og det må konkluderes, at der på dette område med fordel kunne efterspørges mere præcision i næste programperiode. Det anbefales derfor, at der allerede ved udviklingsstrategiens udarbejdelse arbejdes med og besluttes, hvordan den løbende evaluering af udviklingsstrategien bliver sikret. Der ligger allerede en lang række elementer i udviklingsstrategierne, som udgør elementerne i en 'Forandringsteori' (Jessen et al., 2011; Ramböll Management, 2006), så som indsatsområder, forventede aktiviteter og kvantificerede målsætninger. Det anbefales, at man i stedet for at beskrive disse elementer i lange lister, forsøger at arbejde med at kæde elementerne sammen i logiske og realistiske årsagssammenhænge i stil med nedenstående skitseringer (hentet fra Jessen et al., 2011), så strategien i højere grad beskriver den enkelte LAGs interventionslogik:

Figur 10.1: Forandringsteori (hentet fra Jessen et al., 2011)



Dette vil kunne medvirke til, at strategierne bliver kortere. Det vil samtidig være første skridt på vejen henimod en gennemførelse af strategien, da det vil tydeliggøre, hvor der vurderes at være brug for bestemte gennemførelsesindsatser. Udviklingsstrategierne har nogle kvantificerbare resultatmål opstillet. Eksempelvis for LAG Småøerne: 15 nye fritidstilbud er etableret. 10 nye turismetilbud er etableret. På 5 øer har vi medvirket til etablering af nye faciliteter på havnene. Der er skabt 7 nye produkter, ydelser eller metoder. Det kunne være nyttigt at forsøge at beskrive forandringsteorien bag hvert af indsatsområdernes delområder:

- Hvilke ressourcer skal til for at nå målet?
- Hvilke aktiviteter skal til?
- Hvad er resultaterne?
- Hvad er de brugerrettede effekter?
- Hvad er de samfundsmæssige effekter?

I det hele taget kritisk at gennemgå sine resultatmål og antagelserne bag. Som det er nu, er vejen til resultaterne en smule 'skjult'. Det anbefales derfor, at en evt. skabelon fra Netværkscentrets side i næste programperiode bør inspirere til brug af Forandringsteori, snarere end til en opstilling af delelementer uden beskrevet sammenhæng. Samtidig bør dette vejledningsmateriale inspirere til opstilling af indikatorer, som både relaterer sig til det nationale niveau og til den lokale strategi.

10.2.4 Afslutning

I indledningen til denne rapport opstillede vi en række kritikpunkter og anbefalinger fra den europæiske revisionsret og Rigsrevisionen. Den europæiske revisionsret kritiserede: 1) At lokale målsætninger har haft for lidt vægt i forhold til nationale foranstaltninger, 2) At målene ikke er specificeret nok og dermed bliver for generelle, 3) At der ikke altid fastlægges en baseline for udgangssituationen og for det ønskede mål, 4) At der har været for lidt sammenhæng mellem projektudvælgelsen og udviklingsstrategiens målsætninger

(European Court of Auditors, 2010, side 22-24). Rigsrevisionen anbefalede: 1) Evaluering i form af en systematisk faglig vurdering af udviklingsstrategierne og en vurdering af niveauet for målopfyldelse, 2) Prioritering af målsætninger, 3) At man arbejder med praktisk måling af kvantificerbare resultatmål (Rigsrevisionen, 2012, side 10-11).

De danske lokale udviklingsstrategier kan siges at være forholdsvis stramt bundet op på foranstaltningerne bag de to ordninger vedrørende attraktive levevilkår og erhvervsudvikling, hvilket betyder, at Den Europæiske Revisionsrets første kritikpunkt er berettiget for de danske LAG'er. Der er således ikke tale om specielt nyskabende strategier. Det er imidlertid ikke noget LAG'erne selv har kunnet ændre meget ved, da det har været en del af udspillet fra nationalt hold. Hvad angår kritikpunktet om, at målene bliver for generelle, kan de danske udviklingsstrategier siges at være meget bredt formulerede, så rigtig mange projekter har kunnet opnå støtte. Dette er igen til dels begrundet i, at man har forsøgt at spille ind i forhold til støtteordningerne og ikke udelukke noget på forhånd. Hvad angår fastlæggelsen af en baseline for udgangssituationen og for det ønskede mål, er dette ikke sket i udpræget grad i strategierne. Der er fastlagt kvantificerede målsætninger, men de figurerer uafhængigt af, hvad udgangsniveauet har været. Det kunne være sat i forbindelse med gennemførelsen af SWOT analysen, hvor de områder, som træder frem i SWOT analysen, og som man vælger at fokusere på, umiddelbart får en ekstra analyse med henblik på at fastlægge baseline for strategien. Med hensyn til, om der er nok sammenhæng mellem projektudvælgelsen og udviklingsstrategiens mål gælder det igen, at strategierne har været formuleret så bredt, at mange projekter ville kunne høre under strategien, hvilket har ført til en overensstemmelse mellem strategi og projekter, men ikke nødvendigvis medført en retning i indsatsen.

I forhold til Rigsrevisionens kritikpunkter er der ikke i særlig høj grad sket en systematisk faglig vurdering af udviklingsstrategierne og niveauet for målopfyldelse i kraft af egentlige evalueringer af indsatsen, selvom målopfyldelsen vurderes positivt i spørgeskemabesvarelserne. Det er således udelukkende det nationale program, der evalueres på, mens indsatserne i LAG'erne foreligger uevalueret udover den løbende vurdering af målopfyldelsen. Rigsrevisionens anbefaling om prioritering af målsætninger fremstår ikke tydeligt imødekommet ved analyse af strategierne selv. Spørgeskemabesvarelserne viste dog, at respondenterne selv opfatter, at strategien har medvirket til, at nogle mål kom før andre, og der derved skete en prioritering (ca. 65 % svarer 'i høj grad' eller 'i mindre grad' på dette). Hvad angår den praktiske måling af kvantificerbare resultatmål gælder det, at der ifølge spørgeskemabesvarelserne er fulgt op på de lokalt etablerede kvantificerede mål, men fritekstsvarene angiver, at dette kunne ske mere systematisk gennem digitalisering af indberetningssystemet. Samtidig kunne der i højere grad opstilles indikatorer, som vurderer hele LAG'ens indsats og ikke kun jobskabelseeffekten.

CLF gennemførte en undersøgelse af merværdien af LEADER i 2011/12 for ministeriet, hvor fokusgruppedeltagerne (udvalgte bestyrelsesmedlemmer og

koordinatorer i 5 LAG'er) opfattede merværdien ved LEADER-metoden til at være centreret om den nærdemokratiske bottom-up metode med LAG'en, snarere end på gennemførelsen af en områdebaseret udviklingsplan gennem brug af en fokuseret, tværsektoriel og innovativ tilgang (Thuesen og Nielsen, 2012). Ministerierne har i 2007-2013 perioden som udgangspunkt ikke lagt stor vægt på LEADER-metoden generelt, men snarere på LAG'en, bottom-up-processer og lokalt demokrati, hvilket kan synes meget naturligt, da der var tale om en stor udvidelse af antallet af LAG'er i 2007, og det derfor var vigtigt at fokusere på LAG'ens oprettelse og betydning. Denne understregning ses også i midtvejsevalueringen, som fastslog, at det hyppigst nævnte begreb om LEADER er dens bottom-up tilgang (MFLF, 2010). Midtvejsevalueringen anførte, at kun en lille gruppe af entusiaster forfølger alle aspekter af LEADER-metoden, hvilket kan hindre opnåelsen af det fulde potentiale af metoden. Ikke alle variationer af landdistriktsudvikling ved hjælp af en LAG kan siges at følge LEADER-metoden, idet udviklingen bør være områdebaseret og innovativ til en vis grad, samt tværsektoriel, hvis LEADER-metoden følges. Disse begreber kunne udnyttes yderligere ved gennemførelsen af næste landdistriktsprogramperiode. Der kan henvises til udmærket informationsmateriale i LEADER-værktøjskassen på det europæiske Netværkscenters hjemmeside. Der kan desuden evt. stilles krav til, at man i udviklingsstrategien skal gøre rede for, hvordan man arbejder med alle LEADER metodens 7 nøglebegreber, og evt. fastlægges projektudvælgelseskriterier, der tager højde for LEADER metodens nøglebegreber om innovation og samarbejde mellem sektorer. LEADER kunne med fordel ses som en retningsanvisende metode og gøres mere eksplicit i ministeriets vejledningsmateriale.

11 Litteraturliste

Baumfeld, Leo og Fidlschuster, Luis (2007): Indikatorenset für Leader 2007 – 2013 zur Steuerung und Qualitätssicherung. ÖAR-Regionalberatung GmbH. Version 1.1. 10. august 2007.

CEC (2005) Council Regulation No 1698/2005 of 20 September 2005 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD).

CEC (2013): Amended proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund covered by the Common Strategic Framework and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0246:FIN:EN:pdf>

EENRD (2010): Working paper on Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas: http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf

ENRD (årstal ukendt): Local Development Strategies. LEADER Focus Group (FG) on Better Local Development Strategies: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=F75AD8D0-A7D1-A286-70AB-6A64D0F5446C

European Court of Auditors (2010): Implementation of the LEADER approach for rural development. Special Report No 5.

Jessen, Line Bjerregaard, Nielsen, Anna Porse og Jensen, Jens F. (2011): Værktøj til oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Sådan vurderer du effekten af et oplevelsesøkonomisk projekt. Aalborg Universitetsforlag.

MFAF (2010): Midtvejsevaluering af det danske landdistriktsprogram. Delrapport vedrørende Netværkscentret og Leader – Lokale Aktions grupper. Orbicon/Epinion.

Ramböll Management (2006): Effektmåling i integrationsministeriets puljestyrelse. Vejledning. Integrationsministeriet.

Rigsrevisionen (2012): Rapport om revisionen af Landdistriktsfonden og Fiskerifonden på Bornholm. Rigsrevisionen.

Thuesen, A. Aa. & Nielsen, N. C. (2012): Merværdien af LEADER. Man bliver bedre og bedre til at se, når vindfrikadellerne kommer op. Center for Landdistriktsforskning. 16/2012.

Vejledninger og Bekendtgørelser (Se lovgrundlag for de lokale aktionsgrupper / samlet oversigt og danske og EU-forskrifter - [her](#))

LAG udviklingsstrategierne (kan tilgås – [her](#))



12 Bilag

12.1 Bilag 1. Spørgeskema

Tak fordi du vil besvare spørgeskemaet. Spørgsmålene fokuserer udelukkende på udviklingsstrategien.

Det vil tage maksimalt 30 minutter at besvare spørgsmålene. Besvarelsene vil blive behandlet, så de individuelle svar ikke kan identificeres, med mindre du giver lov til det efterfølgende.

Ved spørgsmål, kontakt venligst Dorthe Salling Kromann på E-mail: dosk@sam.sdu.dk

Hvad er navnet på den LAG, du er tilknyttet?

Hvilken LAG rolle har du?

Formand Koordinator

I hvilken grad har LAG'en anvendt nedenstående kommunikationskanaler til borgerinddragelse ved udarbejdelsen og gennemførelsen af udviklingsstrategien?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Hjemmeside	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyhedsbrev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale medier (som Facebook og Twitter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den lokale presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offentlige temaarrangementer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreningsmøder, lokalrådsmøder, landdistriktsrådsmøder m.m	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer til, hvilke kommunikationskanaler LAG'en har anvendt

Hvor mange medlemmer har LAG foreningen?

Hvordan har I inddraget medlemmerne?

I hvilken grad har følgende aktører været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
LAG bestyrelsesmedlemmerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAG foreningens medlemmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinatoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunen/kommunerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionen/regionerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgerne generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landdistriktsråd, landsbyråd eller lignende fælles paraplyorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhvervsråd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eksterne konsulenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

I hvilken grad har følgende erhvervsområder været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Erhvervsorganisationer eller klyngenetværk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktionsvirksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videnvirksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fødevarer virksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turistvirksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer til, hvilke erhvervsområder, der har været engagerede

Er det dit indtryk, at mobiliseringen og inddragelsen af nedenstående grupper har haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Borgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medlemmerne af LAG foreningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreninger og organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunen/kommunerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionen/regionerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhvervslivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne eksempler, der underbygger dine svar

Hvad er dit syn på den vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsstrategien i 2007-2008?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Vi benyttede os af den vejledende indsats og havde personlig/telefonisk kontakt til det daværende Netværkscenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den vejledende indsats i forbindelse med den personlige og telefoniske kontakt var tilfredsstillende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi benyttede os af skriftlige vejledninger, håndbøger mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den vejledende indsats i forbindelse med skriftlige vejledninger, håndbøger mv. var tilfredsstillende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi benyttede os af den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse var tilfredsstillende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den samlede vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter var tilfredsstillende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne eksempler, der underbygger dine svar

Beskriv, hvordan du mener, man bedst muligt kan mobilisere og inddrage de rette aktører i udarbejdelsen og

gennemførelsen af de kommende LAG udviklingsstrategier for perioden 2014-2020

Hvilken betydning har udviklingsstrategien haft for LAG'ens konkrete arbejde i programperioden?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Den har været et smidigt og let tilgængeligt arbejdsredskab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været anvendelig i forhold til koordinators sagsbehandling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med generalforsamlingerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har medvirket til, at nogle mål kom før andre, og der derved skete en prioritering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et kommunikationsredskab, der på lettilgængelig vis har informeret om LAG'ens indsatsområder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har haft brug for at lave en handlingsplan, som var nemmere at arbejde efter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvordan vil du i øvrigt vurdere følgende udsagn om udviklingsstrategien?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Den har sikret en god sammenhæng mellem de nationalt fastsatte effektmål og LAG'ens opnåede effekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har indeholdt lokale målsætninger uafhængige af nationale ordningers målsætninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har inspireret til, at LAG bestyrelsen selv har igangsat projekter med henblik på at styre i retning af målene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiens mål er blevet opfyldt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et kendt redskab hos borgere og lokalsamfund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et kendt redskab hos kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et kendt redskab hos regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været et kendt redskab hos erhvervslivet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

Har der været behov for at lave ændringer i udviklingsstrategien?

Ja Nej

Hvad har årsagen været til, at der er lavet ændringer?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Et øget fokus på kvantificering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et øget fokus på projektudvælgelseskriterier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridiske og administrative forhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer til, hvad der har været årsagerne til ændringerne

I hvilken grad er der anvendt prioriteringslister og supplerende krav for udvælgelsen af projekter til opfyldelse af udviklingsstrategien?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Udvælgelsen af projekter, der er blevet indstillet til tilsagn, har været styret af en nedskrevet prioriteringsliste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at projekterne skulle indgå i netværk og samarbejde med andre aktører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de skulle have et nyskabende element	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de har skullet kunne dokumentere de realistiske langsigtede effekter af projekterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udviklingsstrategien har generelt været et godt redskab som udgangspunkt for prioritering af projektansøgninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

Hvilke punkter vil du anbefale indgår i en prioriteringsliste for indstilling af et projekt til støtte i den kommende programperiode

Hvordan vurderer du, at udviklingsstrategien har haft effekt/sat sig spor i området?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Den har gjort lokalbefolkningen interesserede i udviklingen af deres områder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har fremmet anvendelsen af lokalområdernes særlige naturmæssige og kulturelle ressourcer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har været nyskabende for området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har medvirket til, at der er sket et samarbejde mellem sektorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er i Danmark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er fra udlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har skabt attraktive levevilkår	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har skabt erhvervsudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har fået status som en medspiller i den kommunale organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den har haft en aktiv påvirkning af debatten og udviklingsfokus i området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

Hvordan er LAG'ens udviklingsstrategi løbende blevet evalueret?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af udviklingsstrategiens lokalt fastsatte mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalueringen af strategien har været baseret på lokalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af de nationalt fastsatte kvantificerbare mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalueringen af målopfyldelsen har været baseret på nationalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udviklingsstrategiens målsætninger er blevet ændret eller skærpet undervejs i programperioden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der er løbende taget stilling til LAG'ens evne til at gennemføre strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er planlagt selvevalueringsaktiviteter af udviklingsstrategiens gennemførelse her ved programperiodens slutning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er behov for et lettilgængeligt opfølgings- og evalueringsværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

Hvordan vurderer du, at ministeriets ansøgnings- og slutrapporteringsskemaer har fungeret for din LAGs gennemførelse af udviklingsstrategien?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Ansøgningskemaet har været med til at tydeliggøre målsætninger og realistiske resultater i projekterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har haft god gavn af at anvende ansøgningskemaerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slutrapporteringsskemaet har været med til at tydeliggøre de opnåede effekter i projekterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har haft god gavn af at anvende slutrapporteringsskemaerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giv gerne uddybende kommentarer

Beskriv din vigtigste anbefaling til et kommende opfølgings- og evalueringsværktøj for udviklingsstrategien, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet i perioden 2014-2020

Du har her mulighed for at skrive yderligere kommentarer til udviklingsstrategien, inden du afslutter spørgeskemaet på næste side

Tak for din deltagelse i spørgeskemaet! Skemaet sendes ved at trykke afslut.

12.2 Bilag 2. Screening af vejledningsmateriale

De i metodekapitlet oplyste dokumenter er blevet screenet enkeltvis, men for at danne et samlet og gennemskueligt overblik over de tilgængelige materialer og informationer, er der, med udgangspunkt i den oprindelige skabelon for lokal udviklingsstrategi for lokale aktionsgrupper under Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogram 2007-14, udarbejdet et skema, der tager afsæt i skabelonens emneinddeling. Emneinddelingen anvendes som et screeningsværktøj på tværs af det forskellige tilgængelige vejledningsmateriale og undersøger på den måde, hvorvidt der er sammenhæng mellem det ministerielle output og de forventninger samt krav, der fra centralt hold har været til de lokale udviklingsstrategier. Emneinddelingen anvendes i første omgang direkte, resumerende og ukritisk, men ligger til grund for den kvalitative vurdering i forbindelse med den i Kapitel 3 endelige opsamling og konklusion på de skemalagte informationer.

12.2.1 Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogram 2007-2013 - generelt om udviklingsstrategier

Mobilisering og inddragelse

I Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogram 2007-2013, der efterfølger LEADER+ programmet 2000-2006, er LEADER begrebet et levende og aktuelt begreb, der er en integreret forudsætning, og tæt vævet ind i hele den gennemgående tekst.

Bottom-up begrebet er nævnt 4 gange og *mobilisering* kun 2 gange.

Landdistriktsprogrammets vejledning i forhold til den lokale udviklingsstrategi er tvedelt. Dels beskrives det, hvad en lokal udviklingsstrategi er, og hvad den kan udvirke. Dels beskrives den tekniske og bureaukratiske proces omkring udviklingsstrategiens tilblivelse og godkendelse.

Landdistriktsprogrammet giver ikke metodeanvisninger til mobilisering og inddragelse

Udviklingsstrategiens gennemførelse

Landdistriktsprogrammet relaterer sig primært til udviklingsstrategiens tilvejebringelse og ikke til den aktuelle strategiske anvendelse gennem programperioden.

Evaluerings

Landdistriktsprogrammet relaterer sig primært til udviklingsstrategiens tilvejebringelse og ikke til en eventuel løbende selvevaluering gennem programperioden.

12.2.2 Bekendtgørelserne - vejledning målrettet udviklingsstrategierne

Generelt

De to bekendtgørelser 306 og 307 af 29. marts 2012 omhandlende drift af lokale aktionsgrupper under henholdsvis Fiskeriudviklingsprogrammet og

Landdistriktsprogrammet gennemgår i bekendtgørelsernes kapitel 4, § 10 lovgrundlaget for lokale udviklingsstrategier.

Mobilisering og inddragelse

Bekendtgørelserne fastsætter, at den lokale udviklingsstrategi skal indeholde en redegørelse for, hvorledes lokale organisationer, foreninger, borgere, virksomheder og offentlige myndigheder vil blive involveret i gennemførelse af udviklingsstrategien, samt at den skal godkendes af medlemmerne, men ikke at der derudover skal inddrages og mobiliseres.

Endelig skal henholdsvis regionsrådet i den pågældende region, det regionale vækstforum i den pågældende region og de berørte kommuner godkende, at den lokale udviklingsstrategi er i overensstemmelse med henholdsvis de fastlagte regionale udviklingsstrategier, de fastlagte regionale erhvervsudviklingsstrategier samt de fastlagte kommunale udviklingsstrategier.

Udviklingsstrategiens gennemførelse

Bekendtgørelserne fokuserer udelukkende på strategien som lovgrundlag og anfører, at udviklingsstrategien skal:

- gennemføres inden for rammerne af de i det danske landdistriktsprogram 2007-2013 prioriterede overordnede målsætninger
- indeholde en analyse af den nuværende situation på landdistriktsområdet i den lokale aktionsgruppes geografiske område, herunder problemstillinger af særlig lokal betydning,
- indeholde kvantificerede målsætninger
- indeholde en redegørelse for forventede aktiviteter, herunder for finansiering af strategien og for, hvordan der forventes opnået en lokal helhedsorienteret og integreret udvikling i områdets landdistrikter

Evaluering

Bekendtgørelserne har ikke fokus på evalueringsspekterne i forbindelse med de lokale udviklingsstrategier, men anfører dog, at eventuelle ændringer af den godkendte lokale udviklingsstrategi skal godkendes af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter senest 14 dage efter deres vedtagelse.

12.2.3 Håndbog 1 og 2 - vejledning målrettet udviklingsstrategierne

Generelt

Håndbog 1 og 2 er vejledende håndbøger beregnet som opslagsværker for bestyrelse og koordinator. Håndbog 1 er en introduktion til de lokale aktionsgrupper og fungerer som vejledning til bestyrelsens og koordinators opgaveområder; herunder udarbejdelse af en lokal udviklingsstrategi. Håndbog 2 fokuserer primært på vejledning i forbindelse med 'indstilling af projekter'.

Gennemgangen relaterer sig derfor primært til Håndbog 1. Begge håndbøger er udarbejdet af Netværkskontoret.

Mobilisering og inddragelse

Håndbog 2 gør i starten af vejledningen opmærksom på vigtigheden af at informere om udviklingsstrategien: *”så potentielle ansøgere ved inden for hvilke indsatsområder, der kan søges, og hvilke mål projekterne skal være med til at opfylde, samt hvilke effekter, der forventes af det enkelte projekt”*.

Der redegøres kort for, hvilke essentielle oplysninger i udviklingsstrategien, der bør informeres om, og på hvilken måde den lokale aktionsgruppe kan bringe oplysningerne ud til borgere og potentielle ansøgere: *”Information fra den lokale aktionsgruppe omkring udviklingsstrategien til potentielle ansøgere kan ske ved annoncering i lokale medier eller i form af fx temamøder med udgangspunkt i strategiens temaer”*. Endelig gøres der opmærksom på, at der på den ministerielle hjemmeside er publiceret eksempler på informationsmateriale fra aktionsgrupper til potentielle ansøgere.

Udviklingsstrategiens gennemførelse

I forbindelse med håndtering af ansøgningsfrister oplyses det i Håndbog 2, at der fra ministeriel side ikke foreligger faste ansøgningsfrister. LAG bestyrelserne kan dermed fremsende indstillinger løbende. Det anbefales dog, at de lokale aktionsgrupper strukturerer annoncering med et fast antal årlige ansøgningsfrister, da fordelene ved at have ansøgningsrunder blandt andet er, at bestyrelsen får samlet flere ansøgninger, og dermed kan sikre sig, at bestyrelsen får indstillet de ansøgninger, der samlet set bedst medvirker til gennemførelsen af den lokale udviklingsstrategi.

Håndbog 2 berører ligeledes emnet 'samarbejdsprojekter', og anbefaler såvel nationale som internationale samarbejder som en særlig tilgang til udviklingsstrategiens gennemførelse og implementering: *”Samarbejde er en vigtig måde at få inspiration til at forbedre lokale udviklingsstrategier og få ny viden og nye ideer. Planlægning og styring af et samarbejdsprojekt tager dog mere tid og kræver flere ressourcer end almindelige projekter. Derfor har de lokale aktionsgrupper mulighed for særskilt at søge midler ud over deres almindelige ramme, til forberedelse og udvikling af samarbejdsprojekter.”*

Der vejledes i Håndbog 2 for administrationsprocedurer omkring indstilling af projekterne, og det anføres, at: *”Indstillingsnotatets punkt om aktionsgruppens vurdering af, om og i givet fald hvordan projektet bidrager til gennemførelsen af aktionsgruppens udviklingsstrategi, skal udfyldes og indsendes til FødevarerErhverv sammen med aktionsgruppens indstilling.”*

Evaluerings

Håndbog 2 redegør kun kort for det administrative ansvar, der påligger LAG'en: *”Aktionsgruppen er selv ansvarlig for at opdatere bilaget til indstillingsnotatet i takt med, at aktionsgruppen ændrer sin udviklingsstrategi.”*

Der vejledes ikke i forhold til forudsætninger og betingelser for en eventuel revision af udviklingsstrategien.

12.2.4 Lokale kræfter i aktion

Generelt

Pjecen 'Lokale kræfter i aktion' blev udgivet i juni 2011 og genoptrykt i oktober 2012, med MBBL som udgiver. Pjecen, der redegør for LEADER metoden som en metode til udvikling af landdistrikter og fiskeriområder, blev udleveret til alle LAG'er og har siden 2012 ligget tilgængelig på hjemmesiden Liv og Land. Den lille pjece på 20 sider er en appetitlig og lettilgængelig introduktion af de 7 LEADER principper, hvor hvert princip kort introduceres og efterfølges af et eksempel til inspiration.

Mobilisering og inddragelse

Flere af LEADER metodens 7 principper har fokus på inddragelse:

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

Der er såvel i den korte introduktion til principperne som i flere af de efterfølgende eksempler et generelt fokus på nødvendigheden og vigtigheden af mobilisering og inddragelse. Herunder skal fremhæves eksemplerne 'Unge er med til at udvikle Thy-Mors' og 'Købmændsbutikken fortsætter som samlingspunkt'. Begge projektindsatser, der i særlig grad har været afhængige af lokal mobilisering og inddragelse.

Der er et primært fokus på *inspiration* og på *det gode eksempel*. Men pjecen indeholder også et par eksempler med et mere direkte operationelt fokus på mobilisering og inddragelse: 'LAG Thy-Mors holder møde for nye projektholdere' og eksemplet 'Samarbejde på tværs af grænser'.

Udviklingsstrategiens gennemførelse

Alle pjecens projekteksempler relaterer sig til udviklingsstrategiens gennemførelse, og fremhæver i beskrivelsen af flere eksempler sammenhængen mellem projektindsats og udviklingsstrategi.

Evaluering

Pjecen er primært projektrelateret og omhandler ikke konkrete eksempler på evalueringsindsatser. I afsnittet 'Effektmåling – projekterne skaber varig udvikling' refereres der dog til det forhold, at aktionsgruppen skal kunne "*påvise en sammenhæng mellem de visioner, aktionsgruppen har skitseret i sin lokale udviklingsstrategi, de indsatsområder, den støtter, og de realiserede effekter til gavn for udviklingen i lokalområdet*".

12.2.5 Netværkscentrets vejledning på hjemmeside

Generelt

Netværkscentrets kommunikation og vejledning i form af en webplatform ligger ved programafslutningen på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters hjemmeside under delplatformen 'Liv og Land'. Under fanen *Info til aktionsgrupper/Inspirationsmaterialer* findes siden *Inspiration til lokale udviklingsstrategier*. Her findes også kontaktoplysninger til Netværkscentrets medarbejdere samt til den daglige hotline, som Netværkskontoret har åbnet som ad hoc kommunikationsplatform for de lokale aktionsgrupper.

Under fanen *Introduktion til de lokale aktionsgrupper* angiver hjemmesiden LEADER såvel som den lokale udviklingsstrategi som det fælles arbejdsgrundlag for den lokale aktionsgruppe.

Udviklingsstrategien beskrives som det værktøj, der sætter rammerne for den lokale udvikling, og der angives summarisk en liste over det indhold, udviklingsstrategien som minimum skal indeholde. Derudover er der link til en række eksempler på lokale udviklingsstrategier, ligesom der ligger 3 inspirationsoplæg, der beskriver udviklingsstrategiens muligheder og rammer:

Inspirationsoplæg	Forfatter
Udvikling i landdistrikterne – Lokal udviklingsstrategi og muligheder for støtte	Fødevarerministeriets Netværkscenter
En sammenhængende udvikling – den lokale og regionale indsats i landdistriktsudvikling	Regional Udvikling / Danske Regioner
Udviklingsstrategien som et aktivt værktøj – fra ide til projekt	Grobund / rådgivningsvirksomhed

De tre indlæg supplerer hinanden, således at Netværkscentrets oplæg primært fokuserer på udviklingsstrategiens formelle formål og indhold. Regionens oplæg fokuserer primært på udviklingsstrategiens relation til det øvrige strategiske landskab i henholdsvis region og kommuner: den regionale udviklingsplan, den regionale erhvervsudviklingsstrategi, og endelig den kommunale planstrategi. Regionens oplæg redegør for indhold og partnerskaber bag tilvejebringelsen af de regionale strategier. Oplægget fra den private rådgivningsvirksomhed har primært fokus på udviklingsstrategien som konstruktivt og smidigt afsæt for de efterfølgende projekter og mindre på udviklingsstrategien som et værktøj gennem hele programperioden

Mobilisering og inddragelse

De 3 inspirationsoplæg redegør for det formelle krav omkring inddragelse af lokale partnere, men redegør ikke for metoder til kortlægning af potentiel partnerskabskreds, eller til hvordan de kan inddrages og med hvilke metoder.

Udviklingsstrategiens gennemførelse

De tre inspirationsoplæg fokuserer primært på det, man kunne kalde *beredskabssituationen* omkring iværksættelsen af de lokale udviklingsstrategier.

Dog er der fokus på, at der bør foretages en tematisering af udviklingsstrategiens indsatsområder, så den efterfølgende får en mere præcis og målrettet gennemslagskraft.

Evaluering

Ingen af de tre inspirationsoplæg på hjemmesiden har fokus på evaluering.

12.2.6 Netværkscenter – interview om vejledning i forbindelse med udviklingsstrategierne

Generelt

Netværkscenteret har helt fra programmets begyndelse haft et stort fokus på udviklingsstrategierne som den centrale og nødvendige formelle ramme for den efterfølgende foreningsbaserede indsats i de lokale aktionsgrupper. Det anses som en af de største succeser, at foreningsstrukturen og de lokale aktionsgrupper fik en landsdækkende udbredelse, og at det i det hele taget lykkedes i det omfang, der blev resultatet.

Mobilisering og inddragelse

For netværkscentret har det været essentielt at etablere en demokratisk, åben og gennemskelig proces, der tager udgangspunkt i LEADER principperne, herunder i en lokalt forankret bottom-up proces.

LEADER principperne var kendte fra den forgående LEADER+ periode, hvorimod den lokale foreningsorganisering med lokale sekretariater og bestyrelser var ny for organiseringen af Landdistriktsprogram og Fiskeriudviklingsprogram 2007-2013. Bestræbelsen har således i særlig grad været, at den lokale udviklingsstrategi har skullet kunne koble det givne råderum i bekendtgørelserne med de aktuelle lokale muligheder og begrænsninger.

Mobiliseringsindsatsen har derfor ved programstart primært været målrettet den lokale mobilisering omkring foreningsdannelsen af de lokale aktionsgrupper, samt de formelle krav, der i den forbindelse har været til eksempelvis udarbejdelse af en lokal udviklingsstrategi. Derudover har etableringen af en fælles netværksplatform og Netværkscentrets tilgængelighed og servicering været i fokus.

Det har dog gennem programperioden vist sig, at foreningsdannelsen i sig selv ikke er nok. Det har vist sig, at: *"der er behov for at være aktive på andre måder"*. Og: *"der er behov for at fortælle om LEADER metoden"*.

Til at understøtte og facilitere mobiliseringsindsatsen og netværksopbygningen har Netværkscenteret opbygget og etableret en fast struktur med eksempelvis årsmøder, koordinatormøder/netværk, nyhedsbreve, samt adgang til forskelligt skriftligt materiale.

Den snævre målgruppe, for Netværkscentrets indsats på mobilisering og inddragelse i forbindelse med udviklingsstrategien, har været de borgere, der har været potentielt interesserede i at indgå aktivt i foreningsarbejdet som aktivt bestyrelsesmedlem. Det har dog i forbindelse med mobiliseringen og de indledende møder til tider været en udfordring, at man ikke kunne forudsige, hvor mange borgere, der mødte op.

Den lokale mobilisering og inddragelse har således, helt fra programperiodens start, været afhængig af den lokale kultur, samt af den aktuelle lokale forankring og interesse for landdistriktsprogrammet og fiskeriudviklingsprogrammet. Endelig har det været afgørende, at der har været lokale tovholdere, der har kunnet facilitere mødeindkaldelserne og stimulere interessen for lokalt fremmøde. Disse forhold har været svære at forudsige og forudsige, og har derfor til tider resulteret i stor usikkerhed omkring det lokale fremmøde. Dermed har arrangementernes gennemslagskraft også været forskellig, da den samme mødetype med det samme formidlingsindhold har kunnet være en stor succes det ene sted og haft betydelig mindre gennemslagskraft et andet sted.

Udviklingsstrategiens gennemførelse

I forbindelse med udviklingsstrategiernes gennemførelse har det primære fokus ligget på at etablere udviklingsstrategier, der dels har målrettet sig udviklingsvilkårene for det aktuelle lokalområde, ligesom det har været stærkt i fokus, at de lokale udviklingsstrategier skulle være lette at administrere og anvende i forbindelse med projektudvælgelse og effektvurdering.

Netværkskontoret noterer sig, at det for nogle LAG'ers vedkommende har været en stor og vanskelig udfordring at skulle udarbejde en lokal udviklingsstrategi, og at det i forbindelse med det efterfølgende landdistriktsprogram og fiskeriudviklingsprogram 2014-2020 kan være en god ide at fokusere mere på kompetenceudvikling for de involverede LAG'er.

Det har været en udfordring at anvende de relativt brede udviklingsstrategier i et prioriteret og strategisk sigte, og netværkscentret så gerne, at de kommende strategier også får et skarper anvendeligt, operationelt og strategisk fokus i forhold til såvel indsatsområder, som i forhold til effektvurderinger.

Efter godkendelse og vedtagelse af udviklingsstrategiernes har vejledningen i strategiernes aktive fase haft det primære fokus på håndtering og udvikling af de konkrete projekter. Der har derfor ikke været så intens rådgivning i forhold til den strategiske udmøntning af udviklingsstrategierne.

Fremadrettet konkluderes det, at der er behov for mere vægt på kommunikation omkring LEADER og formidling af LEADER principperne, ligesom det vurderes, at der er behov for mere kompetenceudvikling til bestyrelserne, så de kan agere strategisk i råderummet mellem de givne rammer og de lokale vilkår. Dog har der gennem perioden været et skifte i forhold til indsatsområder; fra et større fokus på *Etablering af attraktive levevilkår* i programperiodens første halvdel, til et stigende fokus på *Etablering af arbejdspladser* i programperiodens sidste halvdel. Det anerkendes, at de meget brede udviklingsstrategier har været i stand til at kapere dette skiftende politiske fokus uden behov for revision.

Netværkskontoret henviser i den forbindelse bl.a. til evalueringen 'Erfaringer fra LAG og FLAG arbejdet fra 2007 til 2013' udgivet af Koordinationsudvalget for Lokale Aktions Grupper i Danmark, hvor robustheden, som en styrke, fremhæves: *"Det er ligeledes en styrke, at det er de lokale LAG bestyrelser, der suverænt ud fra deres udviklingsstrategier beslutter, hvilke projekter, der skal ydes støtte. De lokale udviklingsstrategier, der tager udgangspunkt i de helt lokale forhold, fremhæves som nyttige værktøjer i det daglige LAG arbej-*


de, da de i deres bredde og rummelighed netop kan favne en bred vifte af lokale udviklingsprojekter”.


Evaluering


Netværkscentret har gennem programperioden sparret og rådgivet de lokale aktionsgrupper i forhold til råderummet for løbende evaluering og ændringer af strategierne på ad hoc basis. Men LAG'erne har kun i ganske få tilfælde ønsket at ændre det strategiske fokus for deres indsats. Der har fra centralt hold været udviklet afrapporterings- og effektmålingsværktøjer, men der har ikke været ressourcer og fokus på at koble disse værktøjer til en løbende selvevaluering og revision af udviklingsstrategiens fokusområder og prioritering.

12.2.7 SKABELON OG DIAS – mobilisering og inddragelse

EMNEINDELING / SKABELON	SKABELON	TILSENDTE POWERPOINT-OPLÆG A, B OG C
Formalia og kontaktpersoner	Der er udelukkende redegjort for kontaktoplysninger til formand. Koordinator samt sekretariatsoplysninger er ikke nævnt. Ligeså er bestyrelsens aktuelle sammensætning ikke nævnt. Der redegøres for skabelonens obligatoriske og ikke-obligatoriske punkter.	A,B,C,D) Ikke i fokus
D. Redegørelse for udarbejdelse af lokal udviklingsstrategi og gennemførelse		<p>Vejledninger fokuserer primært på den bureaukratiske proces og på godkendelsesprocedurerne. Der fokuseres generelt ikke på indhold, inddragelsesprocesser og ejerskab i relation til udviklingsstrategiens tilvejebringelse.</p> <p>Dog viser oplægget fra Brovst en planche med metodeoplæg til <i>lokal udvikling</i> og oplæg C) fra Nykøbing Mors har også et udvidet fokus på baggrunden for udviklingsstrategien.</p> <p>Hvad er en udviklingsstrategi?</p> <p>En beskrivelse af de mål og prioriterede temaer aktionsgruppen har besluttet at støtte med henblik på at understøtte programmernes overordnede mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere iværksættere og lokale arbejdspladser • Skabe attraktive levevilkår – attraktivt for bosætning og erhverv. <p>Hvad indeholder en udviklingsstrategi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse af området 2. Overordnede målsætninger 3. Kvantificerede målsætninger 4. Forventede aktiviteter (temaer/indsatsområder) 5. Involvering af lokale partnere 6. Budget og tidsplan <p>”Den hellige treenighed”</p>
D1. Inddragelse af medlemmer	Skabelonens vejledning ligger op til et bredt referat af, hvordan LAG'en	A,C) Ikke i fokus

	<p>har inddraget og mobiliseret medlemmerne. Skabelonen har ikke medtaget inspiration eller metodevejledning for mobilisering og inddragelse. Der er dog anvendt begreber, der blødt og kvalitativt kan guide i processen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inddrage • Involvere • Kommunikere • Godkendelsesprocedure • Gennemføre aktiviteter fremover • Formidle fremover • Sikre den repræsentative bredde • Arbejdsgrupper • Mødereferater • Nyhedsbreve oa. 	<p>B) Omtaler ”involvering af lokale partnere”, med berører ikke kortlægning af potentiel partnerskabskreds, hvordan og med hvilke metoder. C) Fremhæver partnerskaber og netværk som en effektiv metode Primært fokus på offentlige temamøder, som inddragelsesplatform</p>
D2. Inddragelse af det lokale liv*	<p>Besvarelsen af punktet er ikke obligatorisk. Der opsummeres potentielle repræsentanter for det lokale liv: organisationer, foreninger, borgere og erhvervsliv. Der lægges op til et resume af hidtidige aktiviteter i forbindelse med LAG’ens udarbejdelse af udviklingsstrategien (dialog og samarbejde) Fremadrettet bedes LAG’en beskrive, hvorledes man påtænker formidling af projektgennemførelser og aktiviteter, samt hvordan man påtænker at inddrage det lokale liv. Under ”påtænkt formidling” er ”offentlige myndigheder” medtaget. Vejledningen er primært målrettet en historiketablering og understøttes ikke af eksempler eller metodeinspiration i relation til de påtænkte fremadrettede tiltag.</p>	<p>A,C) Ikke i fokus – kun nævnt i forbindelse med repræsentation i bestyrelse</p> <p>B) Omtaler ”involvering af lokale partnere”, men berører ikke kortlægning af potentiel partnerskabskreds, hvordan og med hvilke metoder. D) anbefaler at satse på det unikke og de lokale styrker og anbefaler temamøder som metode</p> <p>5. Involvering af lokale partnere → Beskrive processen</p> <p>6. Budget og tidsplan → prioritering og styring</p>
D3. Inddragelse af offentlige myndigheder	<p>Der ønskes en redegørelse af hvordan LAG’en har inddraget Kommune og Region i udarbejdelse og godkendelse - herunder hvorledes LAG’en påtænker at inddrage kommune og region i strategiens gennemførelse. Vejledningen er primært målrettet en historiketablering og understøttes ikke af eksempler eller metodeinspiration i relation til de påtænkte fremadrettede tiltag.</p>	<p>A,C) Ikke i fokus - - kun nævnt i forbindelse med repræsentation i bestyrelse</p> <p>B) Omtaler ”involvering af lokale partnere” , med berører ikke kortlægning af potentiel partnerskabskreds, hvordan og med hvilke metoder. D) Tænk utraditionelt og på tværs af faggrænser og sektorer</p>
D4. Rolle-/opgavefordelingen mellem formanden/bestyrelsen/koordinator en*	<p>Besvarelsen af punktet er ikke obligatorisk. Vejledningen lægger op til en beskrivelse af rollefordelingen mht. opgaver og ansvarsområder. Der er ikke vejledt specifikt i forhold til delegering og opgavefordeling i mobiliseringsfasen og hvordan delegering kan tilpasses i de efterfølgende faser for udviklingsstrategiens gennemførelse. Der lægges i vejledningen ikke op til at de menige medlemmer indgår som en del af opgaveløsningerne.</p>	<p>A,B,C,D) Ikke i fokus – kun en summarisk beskrivelse af bestyrelsens opgaveområder.</p> <p>Strategien er aktionsgruppens og bestyrelsens værktøjskasse...</p> 
E. Analyse af området		
E1. En overordnet analyse af den nuværende situation for det område den lokale aktionsgruppe dækker med	<p>Vejledningen indkredser ”de socioøkonomiske forudsætninger” og de væsentligste lokale ”udfordringer og problemstillinger”.</p>	<p>A,C,D) Ikke i fokus</p> <p>B) Henviser til SWOT og understreger det vigtige operationelle aspekt i at etablere en</p>

<p>fokus på landdistriktsområderne</p>	<p>Metodisk henvises til tillæg med kort beskrivelse af hvad der forstås ved ”socioøkonomiske forudsætninger”, ligesom tillægget kort gennemgår hvad et SWOT analyse består af. Der er ikke procesvejledning eller forslag til hvordan eller med hvilke samarbejdspartnere metoderne kan og bør anvendes. Det forudsættes at LAG organisationen har de fornødne kompetencer til at løfte de i praksis relativt komplekse analysemetoder. Vejledningen fokuserer generelt på kortlægning af problemer og udfordringer fremfor potentialer, ressourcer og synergi.</p>	<p>bred analyse af området for derefter at fokusere og prioritere i de udvalgte fokusområder.</p>  <p>Der er i de tidlige oplæg et primært fokus på indholdet frem for inddragelsen i forbindelse med etablering af indhold.</p>
<p>F. Strategi</p>		
<p>F1. Overordnede målsætninger for den lokale aktionsgruppe</p>	<p>Vejledningen i forhold til beskrivelse af de overordnede målsætninger retter sig mod etablering af vision samt de vigtigste temaer. <i>Kultur- og fritidsliv</i> nævnes for første gang, ligesom <i>potentialer</i> nævnes for første og eneste gang i vejledningen. <i>Identitet</i> og <i>samarbejdsrelationer</i> fremhæves som to forhold, der bør (men ikke skal) tages stilling til. Der vejledes ikke i relation til mobilisering og inddragelse; eksempelvis i relation til hvilke samarbejdspartnere, der inddrages hvornår, hvordan og i relation til hvad.</p>	<p>A,B,C) Ikke i fokus ifm. inddragelse og mobilisering</p> <p>C) Sætter de overordnede målsætninger ind i et strategisk perspektiv.</p> <p>Perspektivet i den lokale udviklingsstrategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysen af området (SWOT-analyse) → dokumentation • Fasthold fokus ved at udvælge det vigtigste → strategiske (strategien) <p>D) Anbefaler at satse på det unikke og de lokale styrker. Anbefaler også at huske på det interregionale og det internationale samarbejde.</p>

F2. Kvantificerede målsætninger	<p>Der skal under dette punkt anføres, hvilke effektmål aktions gruppen har fastsat for indsatsen.</p> <p>Vejledningen nævner her <i>effektmål</i> for første gang, men trækker ikke tråde til hvorledes effektmål, hænger sammen med eksempelvis vision og målsætninger.</p> <p>Vejledningen understreger med et eksempel hvad der menes <i>kvantificerbare mål</i>.</p> <p>Der åbnes også for muligheden af andre måder at måle på.</p> <p>Men vejledningen ekspliciterer hverken <i>den kvantificerbare metode</i> eller <i>andre metoder</i>.</p> <p>Der vejledes ikke i relation til hvorledes kvantificerbare mål og opfyldelsen heraf sikres formidlet til samarbejdspartnere, medlemmer og ansøgere.</p> <p>I relation til en vejledning målrettet <i>det kvantificerbare</i> er vejledningen meget metodeåben,</p>	<p>A,C, D) Ikke i fokus</p> <p>B) Fokuserer på <i>kvantificerede målsætninger</i>, men udelukkende i forbindelse med udlægning af begrebet og ikke forbindelse med inddragelse og mobilisering</p> <p>3. Kvantificerede målsætninger</p>  <p>Indikator for effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> - et styringsværktøj - skal være målbare <p>3. Kvantificerede målsætninger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Output indikator → antal projekter, volumen kursister... • Resultat indikator → arbejdspladser, overnatninger, antal kursister der har gennemført kursus inden for • Virkning (Impact) indikator → forøgelse af kompetenceniveauet, kursister i nye job...
F3. Forventede aktiviteter	<p>Vejledningen fordrer ikke bare en opsummering af de forventede aktiviteter, men lægger op til at der beskrives en meget bred strategisk handlingsplan, der fokuserer på såvel finansiering af udviklingsplanen, som på overvejelser omkring internationale samarbejder og graden af entreprenørskab.</p> <p>Der vejledes ikke i relation til mobilisering og inddragelse.</p>	<p>A,B,C) Ikke i fokus</p> <p>D) Har fokus på temamøder som platform for mobilisering</p>
G. Andre målsætninger		
G1. Eventuelle yderligere målsætninger, som ikke søges medfinansieret under landdistriktsprogrammet	<p>Punktet er obligatorisk, men fordringen omkring en beskrivelse af <i>eventuelle yderligere målsætninger</i> følges alligevel af et <i>hvis dette ønskes</i>.</p> <p>Der vejledes ikke i relation til mobilisering og inddragelse af partnerskaber, med hvilke <i>de eventuelle yderligere målsætninger</i> kunne formuleres eller indløses</p>	A,B,C, D) Ikke i fokus
H. Budget og Tidsplan		
H1 Budget og Tidsplan	<p>Vejledningen angiver at der bør indgå overvejelser omkring medfinansiering, men berører ikke mobilisering og inddragelsesaspektet bag etableringen af økonomiske partnerskaber.</p>	<p>A,B,C) Ikke i fokus</p> <p>D) Der angives kalenderoversigt for aflevering af ansøgning om henholdsvis forhåndsgodkendelse og godkendelse af udviklingsstrategi, samt for hvornår i processen, man foreslår at afholde temamøder</p>
I. Bemærkninger		
II. Evt. bemærkninger:	Der gives ingen yderligere vejledning under punktet.	Ikke relevant
J. Underskrifter		
Myndighedernes brug af oplysninger om tilskudsmodtagere	Ikke relevant	Ikke relevant

<p>Tillæg til skabelon for lokal udviklingsstrategi Analyse af området</p> <p>Beskrivelse af områdets socioøkonomiske forudsætninger og aktuelle problemer SWOT Analyse</p>	<p>Begrebet socioøkonomiske forudsætninger og SWOT som analysemetode gennemgås summarisk og introduktionsniveauet matcher ikke lægmands forudsætninger. Der henvises til analyse i Forslag til Landdistriktsprogram 2007-2013.</p>	<p>A,B,C, D) Ikke i fokus</p> <p>C) Angiver dog skematisk oversigt over hvordan SWOT kan anvendes i forbindelse med de 3 analyseområder.</p> <p style="text-align: center;">Analysen af området (styrker, svagheder, muligheder og trusler)</p> <table border="1" data-bbox="922 439 1297 553"> <thead> <tr> <th>Elementer</th> <th>S</th> <th>W</th> <th>O</th> <th>T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fysisk</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Økonomisk</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Socio-kultur</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	Elementer	S	W	O	T	Fysisk	✓	✓	✓	✓	Økonomisk	✓	✓	✓	✓	Socio-kultur	✓	✓	✓	✓
Elementer	S	W	O	T																		
Fysisk	✓	✓	✓	✓																		
Økonomisk	✓	✓	✓	✓																		
Socio-kultur	✓	✓	✓	✓																		

12.2.8 SKABELON OG DIAS – praktiske gennemførelse

EMNEINDELING / SKABELON	SKABELON	TILSENDTE POWERPOINT-OPLÆG A,B OG C
Formalia og kontaktpersoner	Ikke relevant i forhold til praktisk gennemførelse af udviklingsstrategien.	A,B,C, D) Ikke i fokus
D. Redegørelse for udarbejdelse af lokal udviklingsstrategi og gennemførelse		A,B,C) Ikke i fokus D) Redegør i oplæg for udarbejdelse af en lokal udviklingsstrategi. Der er et primært fokus på indhold, relationer til øvrige dokumenter/strategier, og mindre fokus på hvordan man kan inddrage og mobilisere lokalområder, borgere og medlemmer.
D1. Inddragelse af medlemmer	Vejledningen adresserer, at det skal overvejes, hvorledes aktiviteter skal gennemføres og formidles, samt at det skal overvejes, hvordan man i forbindelse med udviklingsstrategien gennemførelse involverer medlemmer. Ud over at nævne nyhedsbreve, offentligt tilgængelige referater samt nedsætte arbejdsgrupper, er der ikke konkrete anvisninger, vejledninger eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Fokus på offentlige temamøder
D2. Inddragelse af det lokale liv*	Der ønskes en angivelse af, hvordan det lokale liv påtænkes inddraget i forbindelse med udviklingsstrategiens gennemførelse. Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Angiver i oplæg mulige emner for lokale temamøder: Turisme, Natur- og Miljø, Erhverv, Landsbyliv, Sundhed og landbyliv, Demokrati og kommunikation
D3. Inddragelse af offentlige myndigheder	Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Redegør for de vigtigste offentlige strategiske samarbejdspartnere
D4. Rolle-/opgavefordelingen mellem formanden/bestyrelsen/koordinatoren*	Vejledningen adresserer opgavefordelingen som et status quo spørgsmål. Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Har fokus på ansættelse af koordinator og anviser forskellige muligheder for konstruktioner i ansættelsen: –Direkte ansættelse. LAG er arbejdsgiver –Kontrakt med en offentlig myndighed –Kontrakt med en organisation –Kontrakt med et firma •Vær opmærksom på, hvem der har handlekompetencen!
E. Analyse af området		
E1. En overordnet analyse af den nuværende situation for det område den lokale	Punktet adresserer ikke et fremadrettet fokus for analysen. Der gives ikke konkrete anvisninger,	A,B,C, D) Ikke i fokus

aktionsgruppe dækker med fokus på landdistriktsområderne	vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse. Der redegøres for SWOT analysemetode i slutningen af skabelon/bilag	
F. Strategi		
F1. Overordnede målsætninger for den lokale aktionsgruppe	Der introduceres et fokus på muligheden af at skabe en ny fremtidig identitet, ligesom der er fokus på hvorledes samarbejdsrelationer kan forankres og udbygges. Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Fokus på overordnede målsætninger •At skabe synlige resultater •At fremme og udvikle partnerskabsmodellen •At de midler der er stillet til rådighed for LAG Landvinding skal udløse investeringer på <i>minimum</i> det tredobbelte •At alle projekter skaber mest mulig læring og kompetenceudvikling •At LAG Landvindings bevillinger prioriterer såvel store som små projekter
F2. Kvantificerede målsætninger	Det forudsættes i vejledningen at de opsatte effektmål ved programperiodens start er de samme gennem hele programperioden. Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Angiver et eksempel på målsætning for ét indsatsområde: Turisme –Projekter kan støttes, hvis det samtidig indeholder udvikling af nye eller forbedring af eksisterende attraktioner, aktiviteter og begivenheder, som kan byde lokalbefolkningen og turister på nye oplevelser –Det er en forudsætning for støtte, at der med projektet er tale om: •at understøtte det lokale turisterhverv med flere oplevelsesmuligheder •at skabe flere arbejdspladser i landsdelen, eller •at forbedre kundegrundlaget for områdets detailbutikker –Det er et mål, at 5 arbejdspladser fastholdes og 3 nye etableres i perioden 2007 -2013
F3. Forventede aktiviteter	I forhold til LAG'ens opsummering af programperiodens forventede aktiviteter vejleder og inspirerer skabelonen retningsmæssigt gennem en række eksplicit nævnte og dermed fremhævede aktiviteter: <ul style="list-style-type: none">• Helhedsorienteret• Integreret• Sammenkædet• Koordineret• Helhed• Samarbejdsprojekter• Udfarende• Opsøgende• Kompetenceudvikling Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger i relation til strategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C) Ikke i fokus D) Angiver et konkret eksempel på, hvordan en LAG kan arbejde og hjælpe projekterne på vej: •Kvartalsvis bevillingsmøde (ordinære bestyrelsesmøder) •Kvartalsvis midtvejs ”projektudviklingsmøder” –Projektholderne inviteres til at deltage i offentlige projektudviklingsmøder –Projekterne fremlægger status og ide –Projekterne får input og vejledning fra koordinator –Projekterne får input fra netværket •E-learning: En projektportal på ildsjælens præmisser. Konkrete værktøjer, telefonmøde m.v.
G. Andre målsætninger		
G1. Eventuelle yderligere målsætninger, som ikke søges medfinansieret under	Der åbnes for beskrivelsen af yderligere mål, men der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger eller inspiration i	A,B,C) Ikke i fokus D) Har et separat og uddybende oplæg omkring samfinansiering gennem

landdistriktsprogrammet	relation til strategiens praktiske gennemførelse.	byfornyelsesmidlerne
H. Budget og Tidsplan		
H1 Budget og Tidsplan	Det beskrives at aktionsgruppen kan overveje hvor aktivt de ønsker at supportere ansøgere i forhold til yderligere funding og finansiering, men der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger eller inspiration til hvorledes dette kan ske i relation til strategiens praktiske gennemførelse. Punktet adresserer dog at der kan være en vis progression i perioden: f.eks om indsatsområderne (målene) vil blive prioriteret ligeligt gennem perioden, eller om der vil blive fokuseret forskelligt i løbet af programperioden.	A,B,C) Ikke i fokus D) Angiver forskellige muligheder for medfinansiering gennem landdistriktspulje, byfornyelsesmidler, Tips og Lottomidler, Realdania og frivilligt arbejde.
I. Bemærkninger		
I1. Evt. bemærkninger:	Der er under punktet ikke yderligere vejledning til udviklingsstrategiens praktiske gennemførelse.	A,B,C, D) Ikke i fokus
J. Underskrifter		
Myndighedernes brug af oplysninger om tilskudsmodtagere	Ikke relevant	Ikke relevant
Tillæg til skabelon for lokal udviklingsstrategi Analyse af området Beskrivelse af områdets socioøkonomiske forudsætninger og aktuelle problemer SWOT Analyse	Tillægget fokuserer udelukkende på udviklingsstrategiens etablering og udarbejdelse og ikke på dens gennemførelse.	A,B,C, D) Ikke i fokus D) Anviser dog et fokus på lokale og unikke styrker

12.2.9 SKABELON OG DIAS – opfølgning og evaluering

EMNEINDELING / SKABELON	SKABELON	TILSENDTE POWERPOINT-OPLÆG A,B OG C
Formalia og kontaktpersoner	Ikke relevant	Ikke relevant
D. Redegørelse for udarbejdelse af lokal udviklingsstrategi og gennemførelse		
D1. Inddragelse af medlemmer	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
D2. Inddragelse af det lokale liv*	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
D3. Inddragelse af offentlige myndigheder	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
D4. Rolle-/opgavefordelingen mellem formanden/bestyrelsen/koordinatoren*	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
E. Analyse af området		
E1. En overordnet analyse af	Vejledningen adresserer ikke aspekter i	A,B,C,D) Ikke i fokus

den nuværende situation for det område den lokale aktionsgruppe dækker med fokus på landdistriktsområderne	relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	
F. Strategi		
F1. Overordnede målsætninger for den lokale aktionsgruppe	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
F2. Kvantificerede målsætninger	Det forudsættes i vejledningen at de opsatte effektmål ved programperiodens start er de samme gennem hele programperioden. Der gives ikke konkrete anvisninger, vejledninger, eller inspiration i relation til en ad hoc evaluering og opfølgning af de opsatte effektmål. Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
F3. Forventede aktiviteter	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
G. Andre målsætninger		
G1. Eventuelle yderligere målsætninger, som ikke søges medfinansieret under landdistriktsprogrammet	Vejledningen adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
H. Budget og Tidsplan		
H1 Budget og Tidsplan	Punktet adresserer at der kan være en vis progression og dermed opfølgning i perioden: f.eks. om indsatsområderne (målene) vil blive prioriteret ligeligt gennem perioden, eller om der vil blive fokuseret forskelligt i løbet af programperioden. Der er ikke yderligere vejledning under punktet.	A,B,C,D) Ikke i fokus
I. Bemærkninger		
II. Evt. bemærkninger:	Der er under punktet ikke yderligere vejledning til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus
J. Underskrifter		
Myndighedernes brug af oplysninger om tilskudsmodtagere	Ikke relevant	Ikke relevant
Tillæg til skabelon for lokal udviklingsstrategi Analyse af området Beskrivelse af områdets socioøkonomiske forudsætninger og aktuelle problemer SWOT Analyse	Tillægget adresserer ikke aspekter i relation til udviklingsstrategiens opfølgning og evaluering.	A,B,C,D) Ikke i fokus

12.3 Bilag 3. Krav/forventninger til projekterne

LAG Assens	<p>”Det tilstræbes, at projekterne gennemføres med et sigte, der gør dem til demonstrationsprojekter for følgende udviklinger, til fyrtårne for deres originalitet og kvalitet og til projekter, der forener viden, kompetencer, lyst, energi, fantasi, kreativitet og mod”.</p> <p>”Bestyrelsen (...) forventer, at fremtidige projektholdere selv er med til at danne samarbejdsrelationer mellem de offentlige myndigheder, borgerne, interesseorganisationer samt kultur- og fritidslivet i hele kommunen...”</p> <p>”I de tilfælde hvor det lokale liv ikke selv er initiativtagere i forbindelse med gennemførelsen af udviklingsstrategien, vil bestyrelsen (...) sørge for at der bliver etableret partnerskaber med det formål at sikre den lokale opbakning til projekter og dermed også sikre forankringen af projekterne. Der er på nuværende tidspunkt ikke besluttet nogen partnerskaber, idet bestyrelsen forventer at initiativerne til igangsættelse af aktiviteter kommer fra de lokale borgere, foreninger, virksomheder m.m”.</p>
LAG Billund	<p>”... projekter, som synliggør muligheder og værdier og tager udgangspunkt i lokalbefolkningens behov og ønsker”</p> <p>”... de projekter, som tildeles støtte, udspringer fra lokalbefolkningens behov og ønsker”</p> <p>”udover at vurdere projekterne i forhold til de målsætninger, som er opstillet under de enkelte temaer, også prioritere de projekter, som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tager udgangspunkt i lokalrådets traditionelle styrker og derved skaber fokus og stolthed • er veldokumenterede og velfinansierede, således at der er størst sandsynlighed for, at projektet gennemføres • når bredt ud • flytter mest – dvs. forskellen mellem fra og til • gør en forskel ved at ændre noget væsentligt/tilføre noget nyt • fremmer netværksdannelsen både inden for Billund Kommunes grænser, men også over kommunegrænsen”.
LAG Bornholm	<p>”... 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”.</p> <p>”LAG'en ser det som en af sine fornemste opgaver, at få de involverede aktører til at tænke bredt, og inddrage andre i eget projekt. Det gøres ved bl.a. at orientere om fordele, synergieffekter og gode erfaringer opnået under de tidligere LEADER-programperioder”.</p>
LAG Brønderslev	<p>”... vil støtte ”lokale ildsjæles” projekter, vel at mærke projekter ”der laver ringe i vandet”, og som har potentiale. Kvaliteten og ideen er vigtige ingredienser ved bedømmelse af projekternes støtteberettigelse!</p> <p>De projekter, der kan opnå projektstøtte, skal primært være vigtige for lokalsamfundets beståen og udvikling og sekundært skabe opmærksomhed ud over lokalt niveau. Vi vil desuden opfordre til at inddrage miljø og økologi i projekterne.</p> <p>LAG-Brønderslev har blik for, at store projekter kan skabe stor effekt og god markedsføring af området, men anerkender samtidig at små projekter med en sneboldeffekt kan sætte skub i mange lokale aktiviteter og engagementer og derfor ikke bør udelukkes”.</p>
LAG Djursland	<p>”Vi ønsker at støtte projekter, der hurtigt skaber synlige resultater. Disse projekter skal fungere som demonstrationsprojekter til inspiration og motivation for efterfølgende projekter (...)</p> <p>Vi arbejder på at igangsætte helhedsorienterede projekter, hvor flere projektmagere er på banen. Vi prioriterer projekter højt, der indebærer en stor grad af frivilligt engagement, hvor dette er muligt.</p> <p>Generelt vægter vi desuden, at projekterne forholder sig til den overordnede strategi om Djursland som vedvarende energiområde (VE-område) og at projekterne falder i tråd med den natur og de omgivelser, der er en af de vigtigste årsager til at befolkningen vælger at bo her. Endelig skal LAG'en sikre, at projekterne falder i tråd med regionale og kommunale planer”.</p>
LAG Fanø	<p>”I forbindelse med prioriteringen af ansøgernes projekter, vil LAG Fanø, udover at vurdere projekterne i forhold til de kvantificerede målsætninger, også prioriterer de projekter, som:</p> <p>Tager udgangspunkt i de kvaliteter og muligheder, som findes på Fanø og synliggør disse for omverdenen</p> <p>Har nyhedsværdi og viser nye veje <input type="checkbox"/> Når bredt ud så flest mulige får gavn af projektet <input type="checkbox"/></p> <p>Fremmer netværksdannelse og samarbejde, både på Fanø, men også hen over kommunegrænserne</p> <p>Er veldokumenterede og velfinansierede, således at der er størst sandsynlighed for, at projektet gennemføres, videreføres og ikke mindst forankres”.</p> <p>”Derudover har det ligeledes været et ønske, at de objektive prioriteringskriterier, som bestyrelsen bruger i forbindelse med udvælgelse og prioritering af støtteberettigede udgifter, blev mere synlige, ikke mindst for de projektmagere, der ønsker at søge LAG'en om tilskud”.</p> <p>”At minimum (25) % af projekterne består af et samarbejde imellem 2 eller partnere”.</p>
Fiskeriaktions-	<p>”Turismeprojekter er meget velkomne, men projekter der tager afsæt i turisme og fiskeri vil blive</p>

gruppen	foretrukken frem for projekter der ikke inddrager fiskerierhvervet (...) Fiskerierhvervet er meget traditionsbundet og nye idéer kan have svært ved at finde indpas mens der er en anden tradition for innovation og fornyelse indenfor turismeerhvervet”. ”Projekterne skal indeholde noget nyt – ikke gammel vin på nye flasker og ikke noget som ”alle de andre” allerede har gjort • projekter der indeholder værktøjer til løsning af problemer inden for mere end et kerneområde vil blive foretrukket • projekterne skal både have kort- og langsiget perspektiv • projekterne skal have en lokal forankring • projekter med inddragelse af flere faggrupper og ekspertiser vil blive prioriteret højt • projekterne skal indeholde nytænkning og være innovative – FAG’en ønsker kun meget begrænset at støtte vedligeholdelse og genetablering af fysiske rammer • det er ikke begrænsende at projektet inddrager aktører uden for FAG’ens geografiske område”.
Fiskeri LAG Midt Nord	”Desuden vil FiskeriLAG Midt-Nord vægte: Et tværgående sigte i projekterne. Samarbejde og/eller partnerskaber om projekterne. Denne vægtning betyder, at udviklingstiltag, der har et tværgående sigte, dvs. inddrager elementer fra mere end ét af de 3 primære indsatsområder bliver prioriteret højere end projekter, der er mere snæver i deres indsats”. ”Ligeledes vil projekterne, hvor der foregår et samarbejde mellem aktører fra forskellige interesseområder (fx partnerskaber eller andre samarbejdskonstellationer) have en højere prioritet end projekter, der har en mere snæver interessentkreds. Herunder gælder også, at projekter, der finansielt søger at engagere flere aktører i gennemførelse af projektet fremmes, frem for projekter, der søges gennemført i en økonomisk snæver ramme”. ”I bedømmelse af projekterne vil projektets bæredygtighed således blive genstand for en vurdering”
Fiskeri LAG Nord	”Ansøgninger der ønskes behandlet af FiskeriLAG Nords bestyrelse skal indeholde følgende: • Samlet projektbeskrivelse • Udfyldelse af ansøgningskema • Ansøgers data, navn, adresse, mail, pengeinstitut, nemkonto, cpr.nr. mv. • Samlet finansieringsplan • En redegørelse for projektets forhold til Fiskeri LAG Nords udviklingsstrategi • Dokumentation for den fremtidige drift • Evt. dokumentation for etablering af nye arbejdspladser • Kvantificerede mål Tilladelser fra andre myndigheder”
Fiskeri LAG Vestjylland	”Til at vurdere de projekter, der skal medvirke til at realisere og bære vores indsatsområder ud i livet, har vi i LAG Vestjylland udvalgt nogle udvælgelseskriterier. Det er kilder, som fortæller os, hvorvidt projekterne har et indhold og et handlingspotentiale, der kan skabe fremdrift og vækst, når de igangsættes. Disse vækstkloder er: • Iværksætteri • Innovation • Kompetenceudvikling og vidensdeling • Partnerskab og netværk • Bæredygtighed • Effektmåling og forankring • Sundhedsfremmende”
LAG Fåborg Midtfyn	”I alle nye turistprojekter bør der tages hensyn til, at der skal være plads til såvel de fastboende som til turister. I så mange som mulige turistkontakter bør det overvejes, hvordan mennesker, der i dag er turister, men i morgen er erhvervsaktive over hele jorden, kan få mulighed for at stifte bekendtskab med det lokale erhvervsliv i alle dets former og tage viden om dette med sig hjem”. Desuden MEGET lang projekteksempelliste, som til dels kan læses som projektkriterier.
LAG Guldborgsund	”For at et projekt kan komme i betragtning skal projektet kunne henføres til et eller flere af LAG Guldborgsunds indsatsområder, og projektet skal samtidig have en tydelig sammenhæng med landdistriktudvikling. Alle projekter vil blive vurderet i bestyrelsen, hvor der ses på projektets indhold i forhold til: Bredde o Projektet skal gerne dække flere indsatsområder, eksempelvis kan en indsats for nye arbejdspladser også bidrage til at skabe grundlag for aktivitet og bosætning i landdistrikterne. Samarbejde o Projektet skal gerne være et samarbejdsprojekt – samarbejdet kan både være i lokalområdet, lokalt inden for LAG Guldborgsunds område eller med andre landdistrikter i Danmark. Nyskabelse o Projektet skal som udgangspunkt indeholde noget nyskabende – dette dækker både over helt nye uafprøvede initiativer, men det kan også være initiativer, der er afprøvet andre steder, men ikke tidligere har været afprøvet lokalt. Udbytte o Projektet skal have konkrete mål, disse mål kan enten være kortsigtede eller langsigtede. Støtten ydes kun til sikring af aktiviteter, udvikling og igangsættelse - således ikke til daglig drift. Vidensdeling o Det er væsentligt, at projektet kan bidrage til læring for andre. Det skal være muligt at formidle hvilken indsats der er tale om, og projektet skal kunne virke som inspiration for andre projekter og ideer. Bæredygtighed o Projektet vil blive vurderet i forhold til levedygtigheden ud over støtteperioden. Det er således væsentligt, at projektet vurderes at være levedygtigt på længere sigt eller frem til et fastsat afslutningstidspunkt. Muligheder o Alle projekter vil blive vurderet i forhold til mulige projektforbedringer. Projekter

	<p>der ikke umiddelbart lever op til ovenstående kriterier vil således kunne udvikles i samarbejde med LAG Guldborgsund, så de kan opnå støtte”.</p>
LAG Haderslev	<p>”Visionerne danner grundlag for LAG Haderslevs aktiviteter og støtte til projekter. Alle projektansøgninger vil blive vurderet ud fra i hvilket omfang, de bidrager til at opfylde visionerne”.</p> <p>”Endvidere prioriterer LAG Haderslev projekter, som <input type="checkbox"/> Højner livskvaliteten og skaber glæde <input type="checkbox"/> Har lokal forankring <input type="checkbox"/> Tænkes ind i en helhed <input type="checkbox"/> Er socialt, miljømæssigt og økonomisk bæredygtige <input type="checkbox"/> Dokumenterer en bred opbakning hos lokalbefolkningen <input type="checkbox"/> Sikrer at ejerskabet til projektet ligger og forbliver lokalt i forbindelse med inddragelse af eksterne kompetencer <input type="checkbox"/> Har en plan for udvikling af det lokale engagement og ejerskab efter projektets afslutning <input type="checkbox"/> Gennemføres i et samarbejde med andre foreninger i eget og / eller nærliggende landdistrikt”.</p>
LAG Herning	<p>”LAG Herning vil bruge såvel Visionen og de kvantificerede målsætninger som styreværktøjer, samt udarbejde et sæt retningslinjer og vurderingskriterier til brug for behandling af ansøgninger. LAG Herning vil derudover bruge den løbende evaluering af projekterne til støtte for prioritering af indsatsområderne”.</p>
LAG Himmerland	<p>”Kendetegnene for de projekter LAG Himmerland vil støtte er derfor: • Kvalitet • Bredt og solidt fundament • Lokal forankring • Samarbejde • Bæredygtighed • Nyttænkning”.</p>
LAG Holstebro	<p>”LAG'en vil primært støtte:</p> <p>projekter, der opfattes som kvalitetsprojekter. Ved et kvalitetsprojekt forstås et projekt, der opfylder berettigede forventninger, skaber stolthed, fremmer følelsen af selvværd og som understøtter den overordnede vision.</p> <p>projekter der primært kommer nye og eksisterende beboere (fastboende) til gode projekter med et lokalt ejerskab og involvering og som styrker den lokale identitet og stolthed</p> <p>projekter der understøtter et helt liv på landet, så der er balance mellem arbejde, fritid og familieliv</p> <p>projekter med et vist volumen (fyrtårne)</p> <p>projekter der hviler på utraditionelle og stærke partnerskaber</p> <p>konsulentbistand, hvor formålet er projektforberedelse og implementering (ikke kun analyseprojekter)</p> <p>projekter i de dele af Holstebro kommune, hvor behovet og potentialet er størst”.</p>
LAG Horsens	<p>”Inden for rammerne af målsætningen opstilles følgende retningslinjer og tværgående hensyn. Alle projekter skal ikke opfylde alle hensigter og retningslinjer:</p> <p><input type="checkbox"/> Projekterne må gerne indeholde tværgående elementer og gå på tværs af lands- byer/områder</p> <p><input type="checkbox"/> Projekterne må gerne have modelkarakter og være nyskabende, således de kan overføres til andre landsbyer/områder”.</p> <p>”Projekterne skal som udgangspunkt være af interesse for en hel egn/ landsby eller en bred kreds af borgere.</p> <p><input type="checkbox"/> Generationerne må gerne mødes, dvs. al- le aldersgrupper og begge køn.</p> <p><input type="checkbox"/> Projekterne skal være synlige <input type="checkbox"/> Projekterne skal have et omfang, der på den ene side sikrer synlighed, men samti- dig er overskueligt</p> <p><input type="checkbox"/> Projekterne må gerne være tiltrækkende for både intern og extern turisme samt erhvervsudvikling</p> <p><input type="checkbox"/> Projekterne må gerne medvirke til at styrke kendskabet til og brugen af natur- og kulturarven”.</p> <p>”Nyskabende projekter skal vises en særlig interesse, da sådanne kan være med til at fremme muligheder for nytænkning inden for landdistrikts- udviklingen”.</p>
LAG Jammerbugt- Vesthimmerland	<p>”Aktionsgruppen vil i særdeleshed beskæftige sig med projekter, der har en stærk lokal forankring”.</p> <p>”LAG Jammerbugt-Vesthimmerland vil i vurderingen af konkrete projekter lægge særlig vægt på følgende støttekriterier:</p> <p>• Bæredygtighed • Brug af lokale ressourcer • Lokal forankring • Netværk mellem aktører”.</p>
LAG Kerteminde	<p>”Kerteminde LAG vil ved behandlingen af projektansøgningerne lægge vægt på projekternes:</p> <p>bæredygtighed</p> <p>lokale forankring og udviklingsmuligheder</p> <p>potentiale for at blive til ”en god historie”, og dermed synliggøre Kerteminde kommune som en attraktiv bosætnings- og erhvervskommune</p> <p>mulighed for at blive inspirationskilde for andre projektudviklere”.</p>
LAG Lolland	<p>”... vil ansøgninger blive vurderet af bestyrelsen med henblik på en samlet vurdering ud fra følgende kriterier:</p> <p>Samarbejde • Projekter, der er bredt funderet og bygger på et folkeligt engagement og/eller partnerskab mellem forskellige aktører med fokus på udvikling af et eller flere lokalområder.</p> <p>Nyskabelse • Projekter, der er nyskabende og bidrager til forbedring af lokalområdets udviklingsmulig- heder.</p> <p>Udbytte • Projektet skal indeholde konkrete mål, der falder indenfor rammerne af de to tværgående hensyn, som beskrevet i Bekendtgørelse om tilskud til projekter vedrørende etablering af nye arbejdspladser i landdistrikterne, og Bekendtgørelse om tilskud til projekter vedrørende etablering af attraktive levevilkår i landdistrikterne</p> <p>Bæredygtighed • Projektet skal have længerevarende perspektiver, og det skal tydeligt beskrives hvordan projektet kan fortsætte ud over støtteperioden.</p> <p>Fundering • Det skal være sandsynliggjort, at projektet kan gennemføres i henhold til beskrivelsen og indenfor den fastsatte tidsramme. (...)</p> <p>Formidling • Der lægges vægt på at erfaringerne fra projektet kan formidles til bredt og inspirere</p>

	<p>andre med interesse i landdistriktsudvikling, både i og uden for Danmark. Modtagere af støtte fra LAG Lolland forpligter sig til at medvirke i denne formidling.</p> <p>Muligheder • Alle projekter vil blive vurderet ud fra udviklingsstrategiens målsætninger for de projekter der ikke umiddelbart lever op til ovenstående kriterier, vil der være mulighed for at indgå i en dialog med LAG-Lolland om en evt. tilretning af projekterne i forhold til målsætningerne.</p> <p>Det skal bemærkes at kompetenceudvikling kun i begrænset omfang kan indgå som en selvstændig støtteberettiget aktivitet, men kan indgå som en del af projektet, hvor det er nødvendigt for at gennemføre projektet”.</p>
Lag Nyborg	<p>”Målet skal nås ved at udvælge og støtte projektet som er kendetegnet ved: høj kvalitet, nytænkning, bredt og solidt fundament, lokal forankring, samarbejde og bæredygtighed”.</p>
LAG Næstved	<p>”Bestyrelsen har i et forsøg på at opsætte realistiske kvantificerbare mål besluttet at vurdere projekter ud fra følgende opmærksomheds punkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bred geografisk fordeling i Næstved kommunes landdistrikter • Fordeling mellem mindre projekter af almennyttig karakter, og større projekter med perspektiv udover kommunens grænser. Dette gerne i samarbejde med LAG i nabokommunerne • Projekter der i henhold til visionen har et perspektiv, der skaber udvikling, der rækker længere end landdistriktsprogrammet løber”. <p>”Bestyrelsen kan dog allerede nu se, at der kan blive behov for at være mere snævre i prioriteringen af projekterne visse år med henblik på en stor og målrettet indsats indenfor et af de overordnede temaer. Derfor vil bestyrelsen efter det første år evaluere på de støttede projekters effekt, set i relation til at udnytte og bygge videre på allerede eksisterende potentialer i området. Dette med henblik på en vurdering af om landdistriktsmidlerne kan udnyttes mere optimalt ved at udpege indsatsområder for et år af gangen i visse af årene fremover. Dette vil indgå i den videre tidsplan”.</p>
LAG Randers	<p>”Kriterier for prioriteringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ”Landsbyen Randers” på Danmarkskortet <input type="checkbox"/> Skabe lokal identitet/bevidsthed <input type="checkbox"/> Aktiviteter for børn og unge <input type="checkbox"/> Fremme af integration og bosætning”. <p>”Kriterier til prioriteringer: <input type="checkbox"/> Styrkelse af nye samarbejder eller foreningsdannelser omkring aktiviteter med videregående perspektiv <input type="checkbox"/> Lokalt engagement <input type="checkbox"/> Øget kulturel eller social forståelse i lokalsamfundet <input type="checkbox"/> Nyskabende sammenhænge <input type="checkbox"/> Spændende lokalsamfund <input type="checkbox"/> Formidling og offentliggørelse”.</p> <p>”<input type="checkbox"/> Kriterier til prioritering: <input type="checkbox"/> Vækstdriver <input type="checkbox"/> Jobskabelse <input type="checkbox"/> Rollemodel Hvad skaber vækst i omsætning og indtjening? Hvilke nye jobs oprettes i landdistriktet? Hvordan kan projektet tjene som inspiration for andre?”</p> <p>”Kriterier til prioritering: <input type="checkbox"/> Videnformidling og offentliggørelse <input type="checkbox"/> Den samlede betydning for området <input type="checkbox"/> Stor opbakning og offentlighed om projektet <input type="checkbox"/> Tryghed, forskønnelse og fremkommelighed (bedre adgangsforhold til fællesfaciliteter)”</p> <p>”Kriterier for prioritering: <input type="checkbox"/> Livskvalitet <input type="checkbox"/> Mindre lugtgener, rent drikkevand, øget adgang til det åbne land, natur og kulturværdier <input type="checkbox"/> Miljøforbedrende tiltag, herunder nedbringelse af CO2 udslip, nedsat udledning af kvælstof og fosfor og reduceret brug af pesticider m.v. <input type="checkbox"/> Etablering eller fastholdelse af job i landområderne”.</p> <p>”Kriterier for prioritering: <input type="checkbox"/> Vækstdriver indtjening?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Jobskabelse <input type="checkbox"/> Rollemodel andre? <input type="checkbox"/> Kompetenceudvikling til " vi kan selv "? <p>Hvordan skaber projektet vækst i omsætning og Hvilke nye jobs skabes i landdistriktet? Hvordan tjener projektet som inspiration og forbillede for Hvorledes sikrer kompetenceudvikling at projektet lever op</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Natur-benyttelse På hvilken måde tilgodeser projektet bæredygtig anvendelse af de naturlige ressourcer i landdistrikterne?”
LAG Ringsted	<p>”Alle støttede projekter skal være lokalt forankrede med aktiv borgerinddragelse. Projekter, hvor indsatsområdet faldet udenfor LAG Ringsteds målsætninger, vil ikke kunne støttes”.</p> <p>”Prioritering af indkomne projekter vil blive prioriteret ud fra en række tværgående kriterier, der kan understøtte, at et projekt spænder over flere faglige indsatsområder. Projekterne prioriteres ud fra følgende kriterier, idet de enkelte projekter ikke nødvendigvis skal opfylde samtlige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektet er nyskabende – omfatter tiltag, der ikke er set før lokalt, eventuelt heller ikke regionalt og nationalt • Projektet er originalt – omfatter ”skæve” idéer, der ikke kunne forudses at ville fremkomme indenfor de fastsatte målsætninger • Projektet skaber synlighed omkring landområdernes styrker, hvorved disse profileres • Projektet skaber samarbejde på tværs af gængse netværk og disses aktører • Projektet skaber sammenhæng mellem indsatsområderne og forskellige aktører <p>Ved at prioritere indkomne projekter på denne måde ønsker bestyrelsen at sikre, at der vil være plads til lidt skæve projekter, som det ikke, i denne indledende fase, kunne forudses ville komme på bordet. Modellen vil kræve mere debat i bestyrelsen med henblik på at afgøre, hvorvidt et projekt ligger inden for den faglighed, der også fordres i strategien, men en sådan debat opfattes blot som værende opkvalificerende for udvælgelse af projekter. LAG Ringsted vil løbende evaluere prioriteringsmodellen med henblik på at kunne prioritere projekter bedst muligt i løbet af perioden”.</p> <p>”Udover den tværgående prioritering i forbindelse med udvælgelse af projekter, vil der i den første to års periode yderligere blive prioriteret økonomisk, idet der fastsættes en nedre grænse for projekternes totale budget. LAG Ringsted vil give støtte til projekter, der som minimum har et</p>

	<p>total budget på 100.000 kr. Dette fordi det vurderes, at projekterne skal have en vis tyngde for at kunne skabe udvikling inden for de udpegede målsætninger, og for at sikre projekternes bæredygtighed over en årrække. LAG Ringsted vil også løbende evaluere den økonomiske prioriteringsmodel med henblik på at kunne prioritere projekter bedst muligt i løbet af perioden".</p>
LAG Skive	<p>"Når de ansøgte projekter skal vurderes er det udover projektets indholdsmæssige og tematiske kvalitet meget afgørende, hvordan projektet organiseres. Se mere herom i afsnittet 'Strategi for kvalitet, netværk og organisering i projekterne'". " LAG'en opfordrer derfor til, at alle projekter etablerer en formel tilknytning til 2-3 andre projekter baseret på vidensudveksling og samarbejde. Projektsamarbejdspartnere kan findes med hjælp fra LAG koordinatoren. Projekterne kan spænde vidt og gå på tværs af temaer og geografi, så længe der er et samarbejdsargument og udsigt til konstruktiv udvikling. Hvert projekt anbefales derfor at udarbejde en beskrivelse af, hvordan og i hvilket omfang man vil gennemføre samarbejde og vidensudveksling med de øvrige projekter". "Det er derfor LAG'ens ønske, at projekter, der søger beløb over 200.000 indhenter anbefaling fra 3-5 relevante personer, foreninger eller virksomheder, der ikke er direkte involveret i projektet".</p>
LAG Småøerne	<p>"For at vores indsats kan virke i samspil med visionen har vi opstillet en række mål for vores arbejde. Disse mål er pejlemærker for vores arbejde, når vi skal prioritere projekter, og når vi skal gennemføre aktiviteter: 1. Vores indsats skal vise nye veje, skabe fremskridt og synliggøre muligheder og kvaliteter på småøerne. 12 Denne udgave af strategien er godkendt af FødevarerErhverv august 2008 UDVIKLINGSSTRATEGI FOR SMÅØERNES AKTIONSGRUPPE 2007-2013 2. Vores indsats skal have særlig fokus på aktiviteter, som støtter helårs- samfundets eksistens og udvikling. 3. De projekter og aktiviteter, vi gennemfører, skal specielt have effekt på beskæftigelse og bosætning, så småøerne kan udvikle sig som aktive helårssamfund. 4. Vi vil støtte projekter på alle 27 småøer. Vores udgangspunkt er, at hver enkelt ø har sin egenart og sine egne muligheder og behov, og vores mål er, at så mange øboere som muligt skal have glæde af vores indsats. 5. Vi vil støtte projekter, som styrker det sociale liv på den enkelte ø og øerne imellem. 6. Vi vil samarbejde med danske og udenlandske lokale aktionsgrupper og med andre relevante aktører i landdistrikterne. 7. Som Småøernes Aktionsgruppe vil vi igangsætte informations- og udviklingsaktiviteter, som støtter projekterne, og som dermed styrker vores indsats".</p>
LAG Stevns Fisk	<p>"Det vil sige, at et projekt kan forventes at sætte noget i gang der kan og vil overleve og skabe vækst, hvis det indtænkes i projektet, • at det er baseret på lokal arbejdskraft, • at det giver plads til noget eller nogen, som der ellers ikke var plads til, • at det tager udgangspunkt i, hvad der faktisk findes af ressourcer lokalt og bygger på det, • at det ikke er afhængigt af støtte udover støtteperioden, • at det nyder velvilje hos den lokale befolkning 19 • at det skaber identitet, stolthed, glæde, værdi eller på anden måde gør en forskel, ikke bare for projektholderen, men for samfundet omkring projektet • at det er baseret på mangfoldighed blandt interessenterne i lokalsamfundet • samt at miljøet er indtænkt i forhold til energiforbrug, affaldspolitik, æstetik og etik. Da dette er ved at være velkendte parametre er denne udviklingsstrategi udarbejdet med dette i tankerne, for at være så ambitiøs og kvalitetsbevidst som muligt, med hensyn til, hvilke projekter der bliver støttet, fordi de vil gøre en reel forskel".</p>
LAG Stevns Land	<p>"Strategien er at støtte projekter der • medvirker til at skabe flere arbejdspladser lokalt • styrker netværksdannelsen i erhvervslivet lokalt • fokuserer på at få flere selvstændige til kommunen • styrker iværksætter og microvirksomheder lokalt • støtter udviklingen af bæredygtige virksomheder lokalt". "Strategien er at støtte projekter der • udvikler\$ styrker og fornyer eksisterende kultur" og foreningsaktiviteter • medvirker til at skabe nye kultur" og foreningsaktiviteter • medvirker til at skabe øget netværk og samarbejde mellem kultur" og foreningsaktiviteter". "... at projektet medvirker til at skabe sammenhæng i den nye kommune og at projektet medvirker til at styrke dialogen i lokalsamfundet at projektet generelt er tænkt som bæredygtigt både socialt miljømæssigt og økonomisk at projektet gør en positiv forskel for andre end projektholder og helst for så mange som muligt så lang tid som muligt at projektet får noget nyt til at ske eller være som ikke skete eller var her før at projektet foregår i samarbejde mellem flere interessenter og gerne i et samarbejde mellem forskellige sektorer fx mellem foreninger og erhvervsliv foreninger og kommunen erhvervsliv og kommunen el lignende at projektet er med til at øge kendskabet til Stevns Kommune i specielt regionen men også gerne nationalt og internationalt Det betyder at LAG Stevns bestyrelse prioriterer de projekter højest der lever op til flest mulige af ovennævnte kriterier og som samtidigt falder indenfor en eller flere af de kategorier nævnt under punkt". "Det vil sige\$ at et projekt kan forventes at sætte noget i gang, der kan og vil overleve og skabe</p>

	<p>vækst\$ hvis det indtænkes i projektet</p> <ul style="list-style-type: none"> • at det er baseret på lokal arbejdskraft • at det giver plads til noget eller nogen som der ellers ikke var plads til • at det tager udgangspunkt i hvad der faktisk findes af ressourcer lokalt og bygger på det • at det ikke er afhængigt af støtte udover støtteperioden • at det nyder velvilje hos den lokale befolkning • at det skaber identitet stolthed glæde værdi eller på anden måde gør en forskel ikke bare for projektholderen men for samfundet omkring projektet • at det er baseret på mangfoldighed blandt interessenterne i lokalsamfundet • samt at miljøet er indtænkt i forhold til energiforbrug affaldspolitik æstetik og etik <p>Da dette er ved at være velkendte parametre er denne udviklingsstrategi udarbejdet med dette i tankerne for at være så ambitiøse og kvalitetsbevidste som muligt med hensyn til, hvilke projekter der bliver støttet fordi de vil gøre en reel forskel”.</p>
LAG Struer	<p>”LAG Struer ser gerne at projekterne bliver gennemført igennem netværksdannelser eller blandt flere samarbejdsaktører. Dette specielt for at styrke forankringen af projekterne. Det betyder ikke at enkeltpersoner, virksomheder m.m. ikke kan søge om tilskud til projekter, men at der vil blive lagt vægt på sådanne projekter”.</p>
Thy-Mors	<p>”LAG Struer ser gerne at projekterne bliver gennemført igennem netværksdannelser eller blandt flere samarbejdsaktører. Dette specielt for at styrke forankringen af projekterne. Det betyder ikke at enkeltpersoner, virksomheder m.m. ikke kan søge om tilskud til projekter, men at der vil blive lagt vægt på sådanne projekter.</p> <p>Udviklingsstrategien realiseres gennem en handlingsplan, som visuelt præsenteres som to innovationstræer (bilag 4 og 5). Disse innovationstræer skal på sigt være et værdifuldt arbejdsredskab for initiativtagere til forskellige projektidéer, således at en projektidé skal tage udgangspunkt i et koncept i innovationstræet. Dette koncept understøtter en strategi, som understøtter det overordnede tema (missionen)”.</p> <p>”Bestyrelsen for LAG Thy-Mors ønsker ikke på forhånd at prioritere bestemte indsatsområder i forbindelse med indstilling af projektansøgninger. Bestyrelsen ønsker på sigt at vurdere, hvilke projektyper og indsatsområder der har størst effekt og dermed være i stand til at effektuere de kvantificerbare mål. Det betyder, at der i programperioden kan opstilles prioriterede indsatsområder – og efterfølgende ændres på opstillede prioriteringer”.</p>
LAG Udvikling Nordvestsjælland	<p>”Det vil blandt andet ske gennem økonomisk og praktisk støtte til gennemførelse af ungestyrede aktiviteter og projekter. En ungecheck med en enklere ansøgningsprocedure vil være med til at fremme dette”.</p>
LAG Vejen	<p>Sundhed som et tværgående kriterium.</p> <p>”I forbindelse med prioriteringen af ansøgernes projekter vil LAG Vejen, udover at vurdere projekterne i forhold til de kvantificerede målsætninger, også prioritere de projekter som: <input type="checkbox"/> tager udgangspunkt i lokalområdets traditionelle styrker og derved skaber unikke lokalsamfund <input type="checkbox"/> veldokumenterede og velfinansierede, således at der er størst sandsynlighed for, at projektet gennemføres.</p> <p><input type="checkbox"/> når bredt ud <input type="checkbox"/> flytter mest – dvs. forskellen mellem fra og til <input type="checkbox"/> gør en forskel ved at ændre noget væsentligt/tilføre noget nyt <input type="checkbox"/> fremmer netværksdannelsen både inden for Vejen Kommunes grænser, men også over kommunegrænsen”.</p> <p>”Samlet for dette tema gælder, at projekter, som hører herunder, skal være med til at skabe arbejdspladser i Vejen Kommunes landdistrikter. Det skal således sandsynliggøres i ansøgningen, at projektet skaber et antal arbejdspladser”.</p>
LAG Vendsyssel	<p>”I bestyrelsens vurdering af ansøgningen indgår: - projektets overensstemmelse med udviklingsplanen, - den lokale forankring, - attraktive levevilkår, - nye arbejdspladser, - evt. samarbejde med andre områder, - bæredygtighed, - turismeværdi, - den kulturelle værdi, - værdi for lokale fødevarer, - indvirkning på naturen, - den gode historie”.</p>
LAG Viborg	<p>”Følgende 4 underpunkter skal ses som tværgående hensigter til understøttelse af målsætningen – det vil sige, at en eller flere af hensigterne skal indgå i de støttede projekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAG Viborg støttede projekter og aktiviteter må gerne række ud over det sædvanlige, være afprøvende, grænseoverskridende – være nytænkende og tilføre kompetencer i tilgangsvinkel, målgruppe eller metode. • LAG Viborg prioriterer beskyttelse og benyttelse af naturen, kulturen og kulturarven i lokalområderne. Derfor må disse gerne være en synlig og aktiv del af de støttede projekter. • LAG Viborg ønsker, at alle aldersgrupper og begge køn skal være en aktiv del af landdistriktsudviklingen, og at projekter planlægges og gennemføres i partnerskaber - gerne utraditionelle. • LAG Viborg ønsker, at der iværksættes bosætningsfremmende tiltag, der med afsæt i de forskellige landområders og landsbyers kulturelle og sociale identitet giver eksempler på, at ”det er in at bo på landet”. <p>”Alle støttede projekter skal være lokalt forankrede i en aktiv borgerinddragelse”.</p>
LAG Vordingborg	<p>”Projektansøgninger, der går på tværs af flere indsatsområder, vil blive prioriteret i denne sammenhæng.</p> <p>Bestyrelsen for Den Lokale Aktionsgruppe i Vordingborg Kommune vil udarbejde et sæt retningslinjer, vurderingskriterier og et ansøgningsskema til brug for ansøgere under landdistriktsprogrammet. Endvidere vil bestyrelsen udpege evalueringskriterier i forhold til bevilligede projekter”.</p>
LAG Aabenraa	<p>”Disse tematiske hovedområder kombineres med ligeledes tværgående formelle vurderingskriterier som: • Integreret formidling / åbenhed / synlighed • Nyhedsværdi • Bottom-up / samarbejde / kombinationsprojekter • Gerne flerårige projekter / forprojekter • Integrerede / helhedsorienterede projekter</p>

	Derved fås et vurderingsskema, som kan bruges til prioritering af ansøgernes projekter: jo flere "skæringspunkter" et projekt dækker, desto bedre ligger projektet inden for LAG'ens målsætninger". "Endvidere forventes, at de fleste projekter, som LAG'en vil godkende, har en form for integreret formidling. LAG-kordinatoren vil sørge for at supplere formidlingsdelen således, at budskabet kommer ud til alle relevante målgrupper. Derved opnås en transparens, der er med til at sikre sammenhæng mellem projekterne, aktiviteterne og den overordnede strategi".
Osv.	

12.4 Bilag 4. Krydstabeller

Tabel 1

I hvilken grad har LAG'en anvendt nedenstående kommunikationskanaler til borgerinddragelse ved udarbejdelse og gennemførelse af udviklingsstrategien set i forhold til kommune type?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Hjemmeside	Yderkommune (N=28)	21,4	35,7	32,1	7,1	3,6	0	100
	Landkommune (N=37)	32,4	32,4	13,5	5,4	8,1	8,1	100
	Mellekommune (N=15)	40	13,3	20	20	0	6,7	100
I alt (N=80)		30	30	21,3	8,8	5	5	100
Nyhedsbrev	Yderkommune (N=28)	17,9	21,4	35,7	25	0	0	100
	Landkommune (N=37)	16,2	21,6	24,3	13,5	10,8	13,5	100
	Mellekommune (N=15)	13,3	13,3	46,7	13,3	13,3	0	100
I alt (N=80)		16,3	20	32,5	17,5	7,5	6,3	100
Sociale medier (som Facebook og Twitter)	Yderkommune (N=28)	0	7,2	10,7	17,9	60,7	3,6	100
	Landkommune (N=37)	5,4	2,7	8,1	10,8	59,5	13,5	100
	Mellekommune (N=15)	13,3	0	26,7	0	60	0	100
I alt (N=80)		5	3,8	12,5	11,3	60	7,5	100
Den lokale presse	Yderkommune (N=28)	46,4	35,7	17,9	0	0	0	100
	Landkommune (N=37)	37,8	24,3	24,3	0	2,7	10,8	100
	Mellekommune (N=15)	46,7	13,3	33,3	0	6,7	0	100
I alt (N=80)		42,5	26,3	23,8	0	2,5	5	100
Offentlige temaarrangementer	Yderkommune (N=28)	21,4	42,9	14,3	17,9	0	3,6	100
	Landkommune (N=37)	8,1	21,6	45,9	13,5	2,7	8,1	100
	Mellekommune (N=15)	13,3	6,7	53,3	20	6,7	0	100
I alt (N=80)		13,8	26,3	36,3	16,3	2,5	5	100
Forenings-, lokalråds- og landdistriktsrådsmøder m.m	Yderkommune (N=28)	25	25	35,7	10,7	3,6	0	100
	Landkommune (N=37)	29,7	24,3	27	5,4	8,1	5,4	100
	Mellekommune (N=15)	13,3	13,3	46,7	6,7	13,3	6,7	100
I alt (N=80)		25	22,5	33,8	7,5	7,5	3,8	100
Events	Yderkommune (N=28)	10,7	17,9	42,9	21,4	3,6	3,6	100
	Landkommune (N=37)	2,7	10,8	18,9	35,1	18,9	13,5	100
	Mellekommune (N=15)	0	13,3	46,7	26,7	13,3	0	100
I alt (N=80)		5	13,8	32,5	28,7	12,5	7,5	100

Tabel 2

I hvilken grad har følgende aktører været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi set i forhold til kommunetype?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
LAG bestyrelsesmedlemmerne	Yderkommune (N=27)	81,5	14,8	0	0	0	3,7	100
	Landkommune (N=35)	77,1	17,1	0	0	0	5,7	100
	Mellemkommune (N=14)	64,3	28,6	7,1	0	0	0	100
I alt (N=76)		76,3	18,4	1,3	0	0	3,9	100
LAG foreningens medlemmer	Yderkommune (N=27)	14,8	14,8	44,4	18,5	3,7	3,7	100
	Landkommune (N=35)	2,9	20	42,9	17,1	8,6	8,6	100
	Mellemkommune (N=14)	7,1	21,4	21,4	50	0	0	100
I alt (N=76)		7,9	18,4	39,5	23,7	5,3	5,3	100
Koordinatoren	Yderkommune (N=27)	74,1	14,8	0	0	7,4	3,7	100
	Landkommune (N=35)	65,7	20	8,6	2,9	0	2,9	100
	Mellemkommune (N=14)	78,6	0	14,3	0	7,1	0	100
I alt (N=76)		71,1	14,5	6,6	1,3	3,9	2,6	100
Kommunen/kommunerne	Yderkommune (N=26)	15,4	46,2	23,1	11,5	0	3,8	100
	Landkommune (N=35)	8,6	22,9	37,1	20	2,9	8,6	100
	Mellemkommune (N=14)	14,3	42,9	28,6	0	14,3	0	100
I alt (N=75)		12	34,7	30,7	13,3	4	5,3	100
Regionen/regionerne	Yderkommune (N=26)	3,8	11,5	34,6	34,6	11,5	3,8	100
	Landkommune (N=35)	0	2,9	22,9	42,9	20	11,4	100
	Mellemkommune (N=14)	0	7,1	35,7	28,6	28,6	0	100
I alt (N=75)		1,3	6,7	29,3	37,3	18,7	6,7	100
Borgerne generelt	Yderkommune (N=26)	3,8	15,4	42,3	15,4	19,2	3,8	100
	Landkommune (N=35)	0	14,3	22,9	37,1	17,1	8,6	100
	Mellemkommune (N=14)	0	21,4	28,6	35,7	14,3	0	100
I alt (N=75)		1,3	16	30,7	29,3	17,3	5,3	100
Unge	Yderkommune (N=26)	3,8	7,7	23,1	26,9	34,6	3,8	100
	Landkommune (N=35)	0	0	25,7	45,7	17,1	11,4	100
	Mellemkommune (N=14)	0	0	28,6	42,9	28,6	0	100
I alt (N=75)		1,3	2,7	25,3	38,7	25,3	6,7	100
Landdistrikts- eller landsbyråd eller lignende fælles parablyorganisation	Yderkommune (N=26)	7,7	42,3	11,5	7,7	26,9	3,8	100
	Landkommune (N=35)	11,4	14,3	25,7	17,1	20	11,4	100
	Mellemkommune (N=14)	0	28,6	21,4	14,3	14,3	21,4	100
I alt (N=75)		8	26,7	20	13,3	21,3	10,7	100
Erhvervsråd	Yderkommune (N=26)	7,7	11,5	34,6	23,1	19,2	3,8	100
	Landkommune (N=35)	2,9	17,1	25,7	25,7	14,3	14,3	100
	Mellemkommune (N=14)	0	7,1	57,1	14,3	21,4	0	100
I alt (N=75)		4	13,3	34,7	22,7	17,3	8	100
Eksterne konsulenter	Yderkommune (N=26)	3,8	11,5	15,4	19,2	46,2	3,8	100
	Landkommune (N=35)	0	11,4	20	17,1	40	11,4	100
	Mellemkommune (N=14)	0	0	50	7,1	35,7	7,1	100
I alt (N=75)		1,3	9,3	24	16	41,3	8	100

Tabel 3

I hvilken grad har følgende erhvervsområder været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi set ud fra kommune type?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Erhvervsorganisationer eller klyngenetværk	Yderkommune (N=25)	12	24	36	16	8	4	100
	Landkommune (N=35)	2,9	28,6	25,7	22,9	5,7	14,3	100
	Mellekommune (N=14)	0	7,1	57,1	0	35,7	0	100
I alt (N=74)		5,4	23	35,1	16,2	12,2	8,1	100
Produktionsvirksomheder	Yderkommune (N=25)	0	16	44	12	24	4	100
	Landkommune (N=35)	0	11,4	34,3	28,6	11,4	14,3	100
	Mellekommune (N=14)	0	0	21,4	28,6	50	0	100
I alt (N=74)		0	10,8	35,1	23	23	8,1	100
Videns virksomheder	Yderkommune (N=25)	0	4	68	12	12	4	100
	Landkommune (N=35)	0	11,4	22,9	34,3	17,1	14,3	100
	Mellekommune (N=14)	0	0	28,6	21,4	50	0	100
I alt (N=74)		0	6,8	39,2	24,3	21,6	8,1	100
Fødevarer virksomheder	Yderkommune (N=25)	25	8	44	16	8	4	100
	Landkommune (N=35)	5,7	11,4	40	14,3	14,3	14,3	100
	Mellekommune (N=14)	0	7,1	42,9	21,4	28,6	0	100
I alt (N=74)		9,5	9,5	41,9	16,2	14,9	8,1	100
Turistvirksomheder	Yderkommune (N=25)	8	32	32	20	4	4	100
	Landkommune (N=35)	8,6	25,7	28,6	17,1	5,7	14,3	100
	Mellekommune (N=14)	0	14,3	71,4	0	14,3	0	100
I alt (N=74)		6,8	25,7	37,8	14,9	6,8	8,1	100

Tabel 4

Er det dit indtryk som henholdsvis formand eller koordinator at mobiliseringen og inddragelsen af nedenstående grupper har haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Borgerne	Formand (N=32)	12,5	18,8	40,6	18,8	9,4	0	100
	Koordinator (N=42)	16,7	42,9	9,5	0	9,5	21,4	100
I alt (N=74)		14,9	32,4	23	8,1	9,5	12,2	100
Unge	Formand (N=32)	3,1	3,1	28,1	37,5	21,9	6,3	100
	Koordinator (N=42)	2,4	2,4	35,7	16,7	21,4	21,4	100
I alt (N=74)		2,7	2,7	32,4	25,7	21,6	14,9	100
Medlemmer af LAG foreningen	Formand (N=32)	12,5	18,8	53,1	12,5	3,1	0	100
	Koordinator (N=42)	9,5	47,6	19	9,5	0	14,3	100
I alt (N=74)		10,8	35,1	33,8	10,8	1,4	8,1	100
Foreninger og organisationer	Formand (N=32)	6,3	46,9	34,4	3,1	6,3	3,1	100
	Koordinator (N=42)	26,2	38,1	14,3	4,8	2,4	14,3	100
I alt (N=74)		17,6	41,9	23	4,1	4,1	9,5	100
Kommunen/kommunerne	Formand (N=32)	15,6	34,4	28,1	18,8	3,1	0	100
	Koordinator (N=42)	11,9	42,9	23,8	4,8	2,4	14,3	100
I alt (N=74)		13,5	39,2	25,7	10,8	2,7	8,1	100
Regionen/regionerne	Formand (N=32)	0	15,6	28	31,3	25	0	100
	Koordinator (N=42)	0	9,5	23,8	35,7	14,3	16,7	100
I alt (N=74)		0	12,2	25,7	33,8	18,9	9,5	100
Erhvervslivet	Formand (N=32)	0	21,9	53,1	18,8	3,1	3,1	100
	Koordinator (N=42)	7,1	28,6	31	9,5	2,4	21,4	100
I alt (N=74)		4,1	25,7	40,5	13,5	2,7	13,5	100

Tabel 5

Hvad er dit syn som formand eller koordinator på den vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsstrategien i 2007-2008 ?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Vi benyttede os af den vejledende indsats og havde personlig/telefonisk kontakt til det daværende netværkscenter	Formand (N=32)	9,4	12,5	40,6	12,5	6,3	18,8	100
	Koordinator (N=42)	11,9	33,3	14,3	14,3	0	26,2	100
I alt (N=74)		10,8	24,3	25,7	13,5	2,7	23	100
Den vejledende indsats i forbindelse med den personlige og telefoniske kontakt var tilfredsstillende	Formand (N=32)	12,5	21,9	31,3	6,3	6,3	21,9	100
	Koordinator (N=42)	16,7	35,7	14,3	4,8	0	28,6	100
I alt (N=74)		14,9	29,7	21,6	5,4	2,7	25,7	100
Vi benyttede os af skriftlige vejledninger, håndbøger mv.	Formand (N=32)	9,4	37,5	31,3	12,5	3,1	6,3	100
	Koordinator (N=42)	11,9	47,6	9,5	4,8	0	26,2	100
I alt (N=74)		10,8	43,2	18,9	8,1	1,4	17,6	100
Den vejledende indsats i forbindelse med skriftlige vejledninger, håndbøger mv. ved tilfredsstillende	Formand (N=32)	0	18,8	56,3	12,5	3,1	9,4	100
	Koordinator (N=42)	4,8	38,1	21,4	4,8	0	31	100
I alt (N=74)		2,7	29,7	36,5	8,1	1,4	21,6	100
Vi benyttede os af den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse	Formand (N=32)	9,4	40,6	28,1	12,5	0	9,4	100
	Koordinator (N=42)	14,3	42,9	16,7	4,8	0	21,4	100
I alt (N=74)		12,2	41,9	21,6	8,1	0	16,2	100
Den udsendte skabelon i forbindelse med udviklingsstrategiens udarbejdelse var tilfredsstillende	Formand (N=32)	3,1	21,9	46,9	12,5	3,1	12,5	100
	Koordinator (N=42)	4,8	28,6	28,6	11,9	0	26,2	100
I alt (N=74)		4,1	25,7	36,5	12,2	1,4	20,3	100
Den samlede vejledende indsats fra det daværende Netværkscenter var tilfredsstillende	Formand (N=32)	0	31,3	50	9,4	0	9,4	100
	Koordinator (N=42)	9,5	45,2	16,7	4,8	0	23,8	100
I alt (N=74)		5,4	39,2	31,1	6,8	0	17,6	100

Tabel 6

Hvilken betydning har udviklingsstrategien haft for LAG'ens konkrete arbejde i programperioden ifølge henholdsvis formand og koordinator								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har været et smidigt og let tilgængeligt arbejdsredskab	Formand (N=32)	25	37,5	28,1	9,4	0	0	100
	Koordinator (N=41)	24,4	41,5	29,3	4,9	0	0	100
I alt (N=73)		24,7	39,7	28,8	6,8	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne	Formand (N=32)	18,8	50	25	6,3	0	0	100
	Koordinator (N=41)	34,2	36,6	22	7,3	0	0	100
I alt (N=73)		27,4	42,5	23,3	6,8	0	0	100
Den har været anvendelig i forhold til koordinators sagsbehandling	Formand (N=32)	31,3	50	15,6	3,1	0	0	100
	Koordinator (N=41)	31,7	39	24,4	4,9	0	0	100
I alt (N=73)		31,5	43,8	20,5	4,1	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med generalforsamlingerne	Formand (N=32)	12,5	40,6	21,9	21,9	0	3,1	100
	Koordinator (N=41)	7,3	46,3	31,7	9,8	4,9	0	100
I alt (N=73)		9,6	43,8	27,4	15,1	2,7	1,4	100
Den har medvirket til, at nogle mål kom før andre, og der derved skete en prioritering	Formand (N=32)	18,8	37,5	21,9	18,8	0	3,1	100
	Koordinator (N=41)	24,4	48,8	19,5	4,9	0	2,4	100
I alt (N=73)		21,9	43,8	20,5	11	0	2,7	100
Den har været et kommunikaionsredskab, der på lettilgængelig vis har informeret om LAG'ens indsatsområder	Formand (N=32)	25	34,4	25	15,6	0	0	100
	Koordinator (N=41)	14,6	39	29,3	12,2	4,9	0	100
I alt (N=73)		19,2	37	27,4	13,7	2,7	0	100
Vi har haft brug for at lave en handlingsplan, som var nemmere at arbejde efter	Formand (N=32)	12,5	18,8	12,5	25	31,3	0	100
	Koordinator (N=41)	0	14,6	17,1	19,5	39	9,8	100
I alt (N=73)		5,5	16,4	15,1	21,9	35,6	5,5	100

Tabel 7

Hvilken betydning har udviklingsstrategien haft for LAG'ens konkrete arbejde i programperioden?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har været et smidigt og let tilgængeligt arbejdsredskab	Land LAG (N=52)	30,8	28,8	32,7	7,7	0	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	12,5	62,5	18,8	6,3	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	80	20	0	0	0	100
I alt (N=73)		24,7	39,7	28,8	6,8	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med bestyrelsesmøderne	Land LAG (N=52)	30,8	36,5	23,1	9,6	0	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	56,3	25	0	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	20	60	20	0	0	0	100
I alt (N=73)		27,4	42,5	23,3	6,8	0	0	100
Den har været anvendelig i forhold til koordinators sagsbehandling	Land LAG (N=52)	38,5	32,7	23,1	5,8	0	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	62,5	18,8	0	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	100	0	0	0	0	100
I alt (N=73)		31,5	43,8	20,5	4,1	0	0	100
Den har været et aktivt redskab i forbindelse med generalforsamlingerne	Land LAG (N=52)	11,5	42,3	28,8	11,5	3,8	1,9	100
	Land/fisk LAG (N=16)	6,3	56,3	12,5	25	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	60	20	0	0	100
I alt (N=73)		9,6	43,8	27,4	15,1	2,7	1,4	100
Den har medvirket til, at nogle mål kom før andre, og der derved skete en prioritering	Land LAG (N=52)	21,2	46,2	17,3	11,5	0	3,8	100
	Land/fisk LAG (N=16)	25	43,8	18,8	12,5	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	20	20	60	0	0	0	100
I alt (N=73)		21,9	43,8	20,5	11	0	2,7	100
Den har været et kommunikationsredskab, der på lettilgængelig vis har informeret om LAG'ens indsatsområder	Land LAG (N=52)	19,2	42,3	23,1	11,5	3,8	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	25	18,8	37,5	18,8	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	40	40	20	0	0	100
I alt (N=73)		19,2	37	27,4	13,7	2,7	0	100
Vi har haft brug for at lave en handlingsplan, som var nemmere at arbejde efter	Land LAG (N=52)	5,8	13,5	17,3	21,2	36,5	5,8	100
	Land/fisk LAG (N=16)	6,3	31,3	6,3	25	25	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	0	20	20	60	0	100
I alt (N=73)		5,5	16,4	15,1	21,9	35,6	5,5	100

Tabel 8

Hvordan vil du i øvrigt vurdere følgende udsagn om udviklingsstrategien?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har sikret en god sammenhæng mellem de nationalt fastsatte effektmål og LAG'ens opnåede effekter	Land LAG (N=52)	7,7	36,5	30,8	17,3	0	7,7	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	18,8	37,5	37,5	6,3	0	0	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	60	20	0	0	20	100
I alt (N=73)		9,6	38,4	31,5	13,7	0	6,8	100
Den har indeholdt lokale målsætninger udførelse af nationale ordningers målsætninger	Land LAG (N=52)	5,8	32,7	30,8	19,2	1,9	9,6	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	12,5	37,5	50	0	0	0	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	60	0	20	0	20	100
I alt (N=73)		6,8	35,6	32,9	15,1	1,4	8,2	100
Den har inspireret til, at LAG bestyrelsen selv har igangsat projekter med henblik på at styre i retning af målene	Land LAG (N=52)	9,6	40,4	17,3	15,4	15,4	1,9	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	31,3	31,3	25	12,5	0	0	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	40	20	40	0	0	100
I alt (N=73)		13,7	38,4	19,2	16,4	11	1,4	100
Strategiens mål er blevet opfyldt	Land LAG (N=52)	21,2	53,8	21,2	1,9	0	1,9	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	18,8	43,8	31,3	6,3	0	0	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	40	20	40	0	0	100
I alt (N=73)		19,2	50,7	23,3	5,5	0	1,4	100
Den har været et kendt redskab hos borgere og lokalsamfund	Land LAG (N=52)	5,8	23,1	23,1	34,6	9,6	3,8	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	0	43,8	43,8	6,3	0	6,3	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	0	40	40	20	0	100
I alt (N=73)		4,1	26	28,8	28,8	8,2	4,1	100
Den har været et kendt redskab hos kommunen	Land LAG (N=52)	11,5	32,7	30,8	15,4	3,8	5,8	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	18,8	31,3	18,8	25	0	6,3	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	20	40	20	20	0	100
I alt (N=73)		12,3	31,5	28,8	17,8	4,1	5,5	100
Den har været et kendt redskab hos regionen	Land LAG (N=52)	3,8	15,4	19,2	23,1	15,4	23,1	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	6,3	12,5	25	31,3	18,8	6,3	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	20	20	20	20	20	100
I alt (N=73)		4,1	15,1	20,5	24,7	16,4	19,2	100
Den har været et kendt redskab hos erhvervslivet	Land LAG (N=52)	1,9	15,4	32,7	30,8	11,5	7,7	100
	Land/fiskeri LAG (N=16)	0	56,3	18,8	12,5	6,3	6,3	100
	Fiskeri LAG (N=5)	0	0	60	20	20	0	100
I alt (N=73)		1,4	23,3	31,5	26	11	6,8	100

Tabel 9

Hvordan vil du som formand eller koordinator i øvrigt vurdere følgende udsagn om udviklingsstrategien?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har sikret en god sammenhæng mellem de nationalt fastsatte effektmål og LAG'ens opnåede effekter	Formand (N=32)	12,5	34,4	34,4	12,5	0	6,3	100
	Koordinator 8N=41)	7,3	41,5	29,3	14,6	0	7,3	100
I alt (N=73)		9,6	38,4	31,5	13,7	0	6,8	100
Den har indeholdt lokale målsætninger uafhængige af nationale ordningers målsætninger	Formand (N=32)	9,4	37,5	34,4	12,5	0	6,3	100
	Koordinator 8N=41)	4,9	34,1	31,7	17,1	2,4	9,8	100
I alt (N=73)		6,8	35,6	32,9	15,1	1,4	8,2	100
Den har inspireret til, at LAG bestyrelsen selv har igangsat projekter med henblik på at styre i retning af målene	Formand (N=32)	15,6	34,4	28,1	12,5	9,4	0	100
	Koordinator 8N=41)	12,2	41,5	12,2	19,5	12,2	2,4	100
I alt (N=73)		13,7	38,4	19,2	16,4	11	1,4	100
Strategiens mål er blevet opfyldt	Formand (N=32)	25	43,8	31,3	0	0	0	100
	Koordinator 8N=41)	14,6	56,1	17,1	9,8	0	2,4	100
I alt (N=73)		19,2	50,7	23,3	5,5	0	1,4	100
Den har været et kendt redskab hos borgere og lokalsamfund	Formand (N=32)	0	34,4	28,1	25	9,4	3,1	100
	Koordinator 8N=41)	7,3	19,5	29,3	31,7	7,3	4,9	100
I alt (N=73)		4,1	26	28,8	28,8	8,2	4,1	100
Den har været et kendt redskab hos kommunen	Formand (N=32)	12,5	34,4	25	21,9	3,1	3,1	100
	Koordinator 8N=41)	12,2	29,3	31,7	14,6	4,9	7,3	100
I alt (N=73)		12,3	31,5	28,8	17,8	4,1	5,5	100
Den har været et kendt redskab hos regionen	Formand (N=32)	9,4	15,6	21,9	28,1	21,9	3,1	100
	Koordinator 8N=41)	0	14,6	19,5	22	12,2	31,7	100
I alt (N=73)		4,1	15,1	20,5	24,7	16,4	19,2	100
Den har været et kendt redskab hos erhvervslivet	Formand (N=32)	3,1	21,9	34,4	31,3	6,3	3,1	100
	Koordinator 8N=41)	0	24,4	29,3	22	14,6	9,8	100
I alt (N=73)		1,4	23,3	31,5	26	11	6,8	100

Tabel 10

I hvilken grad er der anvendt prioriteringslister og supplerende krav for udvælgelsen af projekter til opfyldelse af udviklingsstrategien?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Udvælgelsen af projekter, der er blevet indstillet til tilsagn, har været styret af en nedskrevet prioriteringsliste	Formand (N=32)	6,3	6,3	43,8	21,9	18,8	3,1	100
	Koordinator (N=41)	4,9	7,3	22	22	43,9	0	100
I alt (N=73)		5,5	6,8	31,5	21,9	32,9	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at projekterne skulle indgå i netværk og samarbejde med andre aktører	Formand (N=32)	18,8	21,9	37,5	12,5	6,3	3,1	100
	Koordinator (N=41)	2,4	17,1	39	22	19,5	0	100
I alt (N=73)		9,6	19,2	38,4	17,8	13,7	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de skulle have et nyskabende element	Formand (N=32)	6,3	37,5	28,1	18,8	6,3	3,1	100
	Koordinator (N=41)	2,4	12,2	53,7	24,4	7,3	0	100
I alt (N=73)		4,1	23,3	42,5	21,9	6,8	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de har skullet kunne dokumentere de realistiske langsigtede effekter af projekterne	Formand (N=32)	6,3	34,4	40,6	12,5	3,1	3,1	100
	Koordinator (N=41)	2,4	24,4	41,5	24,4	7,3	0	100
I alt (N=73)		4,1	28,8	41,1	19,2	5,5	1,4	100
Udviklingsstrategien har generelt været et godt redskab som udgangspunkt for prioritering af projektansøgninger	Formand (N=32)	18,8	50	15,6	12,5	0	3,1	100
	Koordinator (N=41)	22	36,6	26,8	14,6	0	0	100
I alt (N=73)		20,5	42,5	21,9	13,7	0	1,4	100

Tabel 11

I hvilken grad er der anvendt prioriteringslister og supplerende krav for udvælgelsen af projekter til opfyldelse af udviklingsstrategien?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Udvælgelsen af projekter, der er blevet indstillet til tilsagn, har været styret af en nedskrevet prioriteringsliste	Land LAG (N=52)	3,8	7,7	26,9	25	36,5	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	1,5	0	50	12,5	18,8	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	20	20	40	0	100
	I alt (N=73)	5,5	6,8	31,5	21,9	32,9	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at projekterne skulle indgå i netværk og samarbejde med andre aktører	Land LAG (N=52)	7,7	15,4	40,4	19,2	17,3	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	31,3	31,3	6,3	6,3	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	40	40	0	0	100
	I alt (N=73)	9,6	19,2	38,4	17,8	13,7	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav ind over de støttede projekter, om at de skulle have et nyskabende element	Land LAG (N=52)	0	23,1	44,2	26,9	5,8	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	25	37,5	12,5	0	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	40	0	40	0	100
	I alt (N=73)	4,1	23,3	42,5	21,9	6,8	1,4	100
LAG bestyrelsen har lagt supplerende krav in over de støttede projekter, om at de har skullet kunne dokumentere de realistiske langsigtede effekter af projekterne	Land LAG (N=52)	1,9	21,2	50	21,2	5,8	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	12,5	43,8	18,8	18,8	0	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	60	20	0	20	0	100
	I alt (N=73)	4,1	28,8	41,1	19,2	5,5	1,4	100
Udviklingsstrategien har generelt været et godt redskab som udgangspunkt for prioritering af projektansøgninger	Land LAG (N=52)	17,3	44,2	21,2	17,3	0	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	37,5	25	31,3	0	0	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	80	0	20	0	0	100
	I alt (N=73)	20,5	42,5	21,9	13,7	0	1,4	100

Tabel 12

Hvordan vurderer du, at udviklingsstrategien har haft effekt/sat sig spor i området?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Den har gjort lokalbefolkningen interesserede i udviklingen af deres område	Yderkommune (N=24)	16,7	54,2	29,2	0	0	0	100
	Landkommune (N=35)	20	40	25,7	11,4	0	2,9	100
	Mellekommune (N=14)	28,6	35,7	21,4	14,3	0	0	100
I alt (N=73)		20,5	43,8	26	8,2	0	1,4	100
Den har fremmet anvendelsen af lokalområdernes særlige naturmæssige og kulturelle ressourcer	Yderkommune (N=24)	4,2	70,8	20,8	4,2	0	0	100
	Landkommune (N=35)	8,6	40	31,4	11,4	0	8,6	100
	Mellekommune (N=14)	14,3	57,1	21,4	7,1	0	0	100
I alt (N=73)		8,2	53,4	26	8,2	0	4,1	100
Den har været nyskabende for området	Yderkommune (N=24)	4,2	29,2	62,5	4,2	0	0	100
	Landkommune (N=35)	5,7	28,6	37,1	20	0	8,6	100
	Mellekommune (N=14)	7,1	28,6	50	14,3	0	0	100
I alt (N=73)		5,5	28,8	47,9	13,7	0	4,1	100
Den har medvirket til, at der er sket et samarbejde mellem sektorer	Yderkommune (N=24)	20,8	25	41,7	12,5	0	0	100
	Landkommune (N=35)	8,6	22,9	31,4	25,7	0	11,4	100
	Mellekommune (N=14)	0	64,3	14,3	21,4	0	0	100
I alt (N=73)		11	31,5	31,5	20,5	0	5,5	100
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er i Danmark	Yderkommune (N=24)	8,3	20,8	41,7	29,2	0	0	100
	Landkommune (N=35)	5,7	8,6	22,9	51,4	2,9	8,6	100
	Mellekommune (N=14)	0	21,4	35,7	28,6	14,3	0	100
I alt (N=73)		5,5	15,1	31,5	39,7	4,1	4,1	100
Den har medvirket til projektsamarbejde med andre LAG'er i udlandet	Yderkommune (N=24)	4,2	4,2	45,8	20,8	25	0	100
	Landkommune (N=35)	0	2,9	5,7	28,6	54,3	8,6	100
	Mellekommune (N=14)	0	7,1	0	21,4	71,4	0	100
I alt (N=73)		1,4	4,1	17,8	24,7	47,9	4,1	100
Den har skabt attraktive levevilkår	Yderkommune (N=24)	16,7	62,5	20,8	0	0	0	100
	Landkommune (N=35)	22,9	54,3	11,4	5,7	2,9	2,9	100
	Mellekommune (N=14)	57,1	28,6	7,1	7,1	0	0	100
I alt (N=73)		27,4	52,1	13,7	4,1	1,4	1,4	100
Den har skabt erhvervsudvikling	Yderkommune (N=24)	29,2	25	41,7	4,2	0	0	100
	Landkommune (N=35)	8,6	34,3	37,1	17,1	0	2,9	100
	Mellekommune (N=14)	21,4	7,1	21,4	50	0	0	100
I alt (N=73)		17,8	26	35,6	19,2	0	1,4	100
Den har fået status som en medspiller i den kommunale organisation	Yderkommune (N=24)	25	29,2	25	16,7	0	4,2	100
	Landkommune (N=35)	20	20	40	11,4	2,9	5,7	100
	Mellekommune (N=14)	28,6	35,7	7,1	14,3	7,1	7,1	100
I alt (N=73)		23,3	26	28,8	13,7	2,7	5,5	100
Den har haft en aktiv påvirkning af debatten og udviklingsfokus i området	Yderkommune (N=24)	33,3	25	20,8	16,7	0	4,2	100
	Landkommune (N=35)	20	31,4	22,9	17,1	2,9	5,7	100
	Mellekommune (N=14)	28,6	42,9	7,1	21,4	0	0	100
I alt (N=73)		26	31,5	19,2	17,8	1,4	4,1	100

Tabel 13

Hvordan er LAG'ens udviklingsstrategi løbende blevet evalueret?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af udviklingsstrategiens lokalt fastsatte mål	Land LAG (N=52)	23,1	40,4	28,8	7,7	0	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	37,5	37,5	6,3	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	60	20	0	20	0	100
I alt (N=73)		20,5	41,1	30,1	6,8	1,4	0	100
Evalueringen af strategien har været baseret på lokalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	Land LAG (N=52)	7,7	34,6	38,5	13,5	3,8	1,9	100
	Land/fisk LAG (N=16)	6,3	25	62,5	6,3	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	80	0	20	0	0	100
I alt (N=73)		6,8	35,6	41,1	12,3	2,7	1,4	100
Der er løbende sket en evaluering af målopfyldelsen af de nationalt fastsatte kvantificerbare mål	Land LAG (N=52)	1,9	17,3	28,8	36,5	9,6	5,8	100
	Land/fisk LAG (N=16)	6,3	0	31,3	37,5	6,3	18,8	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	40	0	20	20	100
I alt (N=73)		2,7	13,7	30,1	34,2	9,6	9,6	100
Evalueringen af målopfyldelsen har været baseret på nationalt fastsatte kvantificerbare indikatorer	Land LAG (N=52)	0	13,5	25	40,4	11,5	9,6	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	6,3	50	25	6,3	12,5	100
	Fisk LAG (N=5)	0	0	60	0	20	20	100
I alt (N=73)		0	11	32,9	34,2	11	11	100
Udviklingsstrategiens målsætninger er blevet ændret eller skærpet undervejs i programperioden	Land LAG (N=52)	0	15,4	40,4	15,4	26,9	1,9	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	12,5	50	31,3	6,3	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	40	0	40	0	100
I alt (N=73)		0	15,1	42,5	17,8	23,3	1,4	100
Der er løbende taget stilling til LAG'ens evne til at gennemføre strategien	Land LAG (N=52)	7,7	36,5	34,6	17,3	3,8	0	100
	Land/fisk LAG (N=16)	18,8	56,3	6,3	18,8	0	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	60	40	0	0	0	100
I alt (N=73)		9,6	42,5	28,8	16,4	2,7	0	100
Der er planlagt selvevalueringsaktiviteter af udviklingsstrategiens gennemførelse her ved programperiodens	Land LAG (N=52)	5,8	26,9	32,7	3,8	23,1	7,7	100
	Land/fisk LAG (N=16)	31,3	12,5	12,5	31,3	6,3	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	40	20	20	0	100
I alt (N=73)		11	23,3	28,8	11	19,2	6,8	100
Der er behov for et lettilgængeligt opfølgings- og evalueringværktøj, der både kan fungere for LAG'en og ministeriet	Land LAG (N=52)	25	40,4	19,2	3,8	3,8	7,7	100
	Land/fisk LAG (N=16)	37,5	25	18,8	12,5	0	6,3	100
	Fisk LAG (N=5)	40	60	0	0	0	0	100
I alt (N=73)		28,8	38,4	17,8	5,5	2,7	6,8	100

Tabel 13

Hvordan vurderer du som formand eller koordinator at ministeriets ansøgnings- og slutrapporteringskemaer har fungeret for din LAG's gennemførelse af udviklingsstrategien?								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Ansøgningskemaet har været med til at tydeliggøre målsætninger og realistiske resultater i projekterne	Formand (N= 32)	0	18,8	34,4	34,4	3,1	9,4	100
	Koordinator (N=41)	0	29,3	36,6	22	7,3	4,9	100
I alt (N=73)		0	24,7	35,6	27,4	5,5	6,8	100
Vi har haft god gavn af at anvende ansøgningskemaerne	Formand (N= 32)	0	21,9	28,1	40,6	3,1	6,3	100
	Koordinator (N=41)	0	31,7	31,7	24,4	7,3	4,9	100
I alt (N=73)		0	27,4	30,1	31,5	5,5	5,5	100
Slutrapporteringskemaet har været med til at tydeliggøre de opnåede effekter i projekterne	Formand (N= 32)	0	15,6	34,4	31,3	3,1	15,6	100
	Koordinator (N=41)	0	29,3	29,3	26,8	9,8	4,9	100
I alt (N=73)		0	23,3	31,5	28,8	6,8	9,6	100
Vi har haft god gavn af at anvende slutrapporteringskemaerne	Formand (N= 32)	0	6,3	46,9	31,3	3,1	12,5	100
	Koordinator (N=41)	0	24,4	31,7	24,4	9,8	9,8	100
I alt (N=73)		0	16,4	38,4	27,4	6,8	11	100

Tabel 14

Hvordan vurderer du, at ministeriets ansøgnings- og slutrapporteringskemaer har fungeret for din LAG's gennemførelse af udviklingsstrategien								
		%	%	%	%	%	%	%
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Ansøgningskemaet har været med til at tydeliggøre målsætninger og realistiske resultater i projekterne	Land LAG (N=52)	0	30,8	32,7	23,1	3,8	9,6	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	0	43,8	43,8	12,5	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	40	40	20	0	0	100
I alt (N=73)		0	24,7	35,6	27,4	5,5	6,8	100
Vi har haft god gavn af at anvende ansøgningskemaerne	Land LAG (N=52)	0	32,7	28,8	26,9	3,8	7,7	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	6,3	37,5	43,8	12,5	0	100
	Fisk LAG (N=5)	0	40	20	40	0	0	100
I alt (N=73)		0	27,4	30,1	31,5	5,5	5,5	100
Slutrapporteringskemaet har været med til at tydeliggøre de opnåede effekter i projekterne	Land LAG (N=52)	0	28,8	26,9	28,8	5,8	9,6	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	6,3	37,5	37,5	6,3	12,5	100
	Fisk LAG (N=5)	0	20	60	0	20	0	100
I alt (N=73)		0	23,3	31,5	28,8	6,8	9,6	100
Vi har haft god gavn af at anvende slutrapporteringskemaerne	Land LAG (N=52)	0	23,1	30,8	28,8	5,8	11,5	100
	Land/fisk LAG (N=16)	0	0	50	25	12,5	12,5	100
	Fisk LAG (N=5)	0	80	20	0	0	0	100
I alt (N=73)		0	16,4	38,4	27,4	6,8	11	100