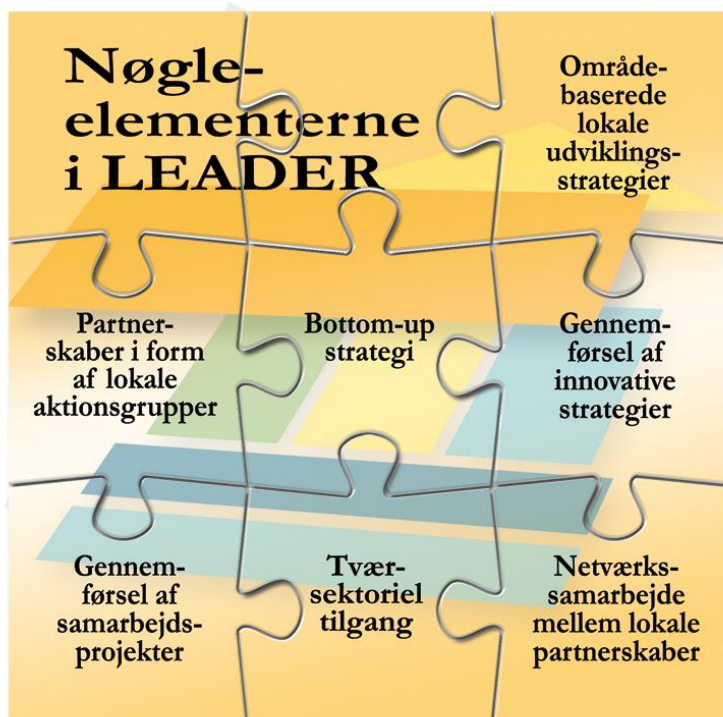


# Merværdien af LEADER

*”Man bliver bedre og bedre til at se, når vindfrikadellerne kommer op”*



Annette Aagaard Thuesen  
&  
Niels Christian Nielsen

Marts 2012

Danish Centre for Rural Research and Development (CLF)  
University of Southern Denmark  
CLF Report 16/2012

## **Merværdien af LEADER**

”Man bliver bedre og bedre til at se, når  
vindfrikadellerne kommer op”

Annette Aagaard Thuesen  
&  
Niels Christian Nielsen

Marts 2012

Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF). 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, 2012.

Center for Landdistriktsforskning  
CLF REPORT 16/2012

ISBN 978-87-91304-63-7

”Undersøgelsen er udført efter opdrag fra Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, der har haft mulighed for at afgive sine bemærkninger til undersøgelsen. For undersøgelsens endelige udformning er alene Center for Landdistriktsforskning ansvarlig.”

Forfatterne  
Center for Landdistriktsforskning  
Syddansk Universitet  
Niels Bohrs Vej 9-10  
DK-6700 Esbjerg  
Tlf.: 6550 4221  
Fax: 6550 1091  
E-mail: [clf@sam.sdu.dk](mailto:clf@sam.sdu.dk)

# Indholdsfortegnelse

Summary.....	5
Kort sammenfatning .....	7
1 Indledning .....	9
1.1 Hvad er LEADER? .....	9
1.2 Revisionsrettens forbehold over for LEADER metoden .....	10
1.3 Netværkscentrets ønsker til undersøgelsen .....	11
1.4 Kriterier og indikatorer .....	12
1.5 Metode og design.....	14
1.6 Rapportens opbygning .....	15
2 Litteraturstudie om merværdien ved LEADER .....	17
2.1 Områdebaserede lokale udviklingsstrategier .....	17
2.2 Partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper.....	19
2.3 Bottom-up strategi .....	21
2.4 Gennemførelse af innovative strategier .....	25
2.5 Gennemførelse af samarbejdsprojekter .....	28
2.6 Tværsektoriel tilgang .....	30
2.7 Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber .....	31
2.8 Oversigtstabel over merværdi og indikatorer .....	32
3 Fokusgrupper om merværdien ved LEADER.....	37
3.1 De bedste projekter .....	38
3.2 Merværdien ved LEADER-metoden .....	45
3.3 Hvornår der skabes værdi .....	54
3.4 Værktøjer til vurdering af merværdi .....	58
4 LEADER-nøglebegreberne ifølge fokusgrupperne.....	65
4.1 I hvilken grad arbejdes der områdebaseret? .....	65
4.2 Hvad begrunder, at man opretter en LAG?.....	69
4.3 Hvad forstås ved bottom-up? .....	72
4.4 Hvad er forståelsen af innovation? .....	74
4.5 Hvad er erfaringerne med samarbejdsprojekter? .....	76
4.6 I hvilken grad arbejdes der tværsektorielt? .....	79
4.7 Hvad er erfaringerne med formaliserede netværksaktiviteter? .....	80

5	Diskussion og konklusion .....	85
5.1	Om de anvendte tilgange og metoder i undersøgelsen .....	86
5.2	Hvor er merværdien? .....	87
5.3	Anvendelige indikatorer .....	93
5.4	Konklusion og perspektivering.....	99
6	Litteraturliste .....	103
7	Bilag .....	108
7.1	Bilag 1. Screeningsspørgsmål.....	108
7.2	Bilag 2. Merværdien af LEADER – Vejledende spørgeguide.....	110

## Summary

LEADER is a specific method for rural development initiated by the EU. It stands for: Links between Actions for the Development of the Rural Economy (LEADER; in French: 'Liaisons Entre Action de Developpement de l'Economie Rurale'). The method is meant to make sure that funds are allocated to local projects in such a way that they are based on local strategies, assessments and demands. Denmark has 57 LAGs – associations that distribute money from the EU and the Danish Ministry of Housing, Urban and Rural Affairs. This report addresses the question of what the value added of LEADER local action groups (LAGs) is to EU multi-level governance of rural and coastal development, through an analysis of how five Danish LAGs work with the LEADER principles. A prerequisite for applying the LEADER-method is that local development is guided by an approved strategy, and in a local public-private partnership, a partnership meant to work across sectorial interests, and to create new network and collaborative relations.

However, since the efficiency of the method in terms of economic development and job creation is still disputed, there is a need for indicators of if and how use of the LEADER method contributes added value to programs and projects for rural development. In this report, the 7 key concepts of LEADER are reviewed, based on international literature, and a system of relevant criteria and indicators is proposed. The current use of LEADER in Denmark was investigated through focus group interviews with in total 25 board members and coordinators from 5 LAGs from different parts of the country.

The study finds evidence that the LAGs' work after the LEADER method, strengthen the projects and create local ownership and engagement. It thus makes good sense to involve passionate and resourceful local people in the prioritization of projects to be supported/implemented.

The report further concludes that

- The self-governing local instances represented by the action groups improves the selection of projects, because it is based on locally founded knowledge and a better foundation in the local communities, and
- that the method improves the process from idea to implementation of projects, by opening up for collaborations that would otherwise not have been established. The process also contributes to embedment and dissemination of knowledge, which can again contribute to starting-up of new initiatives and projects.



## Kort sammenfatning

LEADER er en metode og en tilgang til landdistriktsudvikling, der har været anvendt i EU siden 1991. Ordet LEADER er et akronym dannet af en række franske ords for bogstaver: 'Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale'. Oversat til dansk betyder det: 'Sammenkædning af handlinger til udvikling af landdistriktsøkonomien'. Formålet med anvendelse af LEADER-metoden er at sikre, at der tildeles midler til lokale projekter på en sådan måde, at de baserer sig på lokale strategier, vurderinger og hvad der efterspørges lokalt. I Danmark er der 57 lokale aktionsgrupper (LAG'er), sammenslutninger med foreningsstruktur der fordeler penge fra EU og ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. I denne rapport beskrives resultaterne fra en undersøgelse af merværdien ved gennemførelsen af programmer for landdistrikts- og kystudvikling på forskellige regerings- og forvaltningsniveauer, med fokus på LAG'erne. Det sker gennem en analyse af, hvordan og i hvilket omfang fem danske LAG'er arbejder efter LEADER-principperne. Anvendelse af LEADER-metoden forudsætter dog, at den lokale udvikling sker ud fra en vedtaget strategi og i et lokalt offentligt-privat partnerskab – i et samarbejde, der kan tænke på tværs af interesser og skabe netværk og nye samarbejdsrelationer.

Der bliver imidlertid stadig stillet spørgsmål til metodens effektivitet i forhold til jobskabelse og økonomisk udvikling. Derfor efterspørges der fra flere sider indikatorer for, hvorvidt og hvordan anvendelsen af LEADER bidrager eller giver ekstra værdi til programmer og projekter for landdistriktsudvikling. I denne rapport gennemgås de syv nøglebegreber, som LEADER bygger på, med udgangspunkt i videnskabelig litteratur og officielle dokumenter. Ud fra nøglebegreberne foreslås et muligt system af relevante kriterier og indikatorer for merværdier. Den aktuelle anvendelse af LEADER-principperne i Danmark er herefter undersøgt gennem fokusgruppe-interviews med i alt 25 bestyrelsesmedlemmer og koordinatore fra 5 LAG'er i forskellige dele af landet.

Undersøgelsen påviser, at LAG'ernes arbejde efter LEADER-metoden styrker projekterne og skaber lokalt ejerskab og engagement. Det giver således god mening at inddrage lokale ildsjæle og ressourcepersoner, når lokale udviklingsprojekter skal defineres, prioriteres og gennemføres.

Det konkluderes bl.a. at

- det selvstyrende lokale led som aktionsgrupperne repræsenterer giver en bedre projektudvælgelse, fordi det bygger på et lokalkendskab og en bedre forankring i lokalsamfundet, og
- metoden styrker processen fra idé til projektgennemførelse ved at åbne op for samarbejder, som ellers ikke vil blive etablerede. Processen bidrager også til at indlejre og sprede viden, som kan medvirke til, at nye initiativer og projekter igangsættes.





# 1 Indledning

Denne rapport indeholder en undersøgelse af merværdien ved LEADER-metoden og skal ses som en dansk opfølgning på Den Europæiske Revisionrets særberetning om LEADER (Den Europæiske Union, 2010). LEADER metoden har været anvendt som et Fællesskabsinitiativ i EU i tre programperioder (LEADER I, LEADER II og LEADER+) siden starten af 1990'erne. Formålet med metoden har været at eksperimentere med nye løsninger til udvikling af landdistrikterne. I dag fungerer LEADER metoden i Danmark som en del af Landdistriktsprogrammet 2007-2013 og Fiskeriudviklingsprogrammet 2007-2013. Der er oprettet 57 lokale aktionsgrupper (LAG'er) i Danmark - som tværsektorielle partnerskaber - til at implementere dele af de to programmer. LAG'ernes konkrete aktiviteter er, at de skal:

- fremme den lokale udvikling gennem samarbejde med frivillige kræfter i lokalsamfundet, kommunale og regionale aktører, organisationer mv., herunder indstilling af projekter til tilskud
- vise aktiv deltagelse i den samlede udviklingsindsats i området
- iværksætte selvstændige initiativer til projekter og processer (FVM 2007a, Bilag 2, FVM 2007b, Bilag 2)

## 1.1 Hvad er LEADER?

I en undersøgelse af merværdien ved LEADER-metoden er det centralt at starte med en klargøring af, hvad der er metodens indhold. LEADER er et akronym dannet af en række franske ords forbogstaver: 'Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale'. Oversat til dansk betyder akronymet: 'Sammenkædning af handlinger til udvikling af landdistriktsøkonomien'. Metoden er yderligere operationaliseret/gjort håndterlig gennem vedtagelsen af en række nøglebegreber, som så at sige giver tilskudsinformation om, hvad metoden kan indeholde, se Svith (2006). LEADER metoden består således af 7 nøglebegreber, som LAG'erne skal indarbejde i deres arbejde med metoden:

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

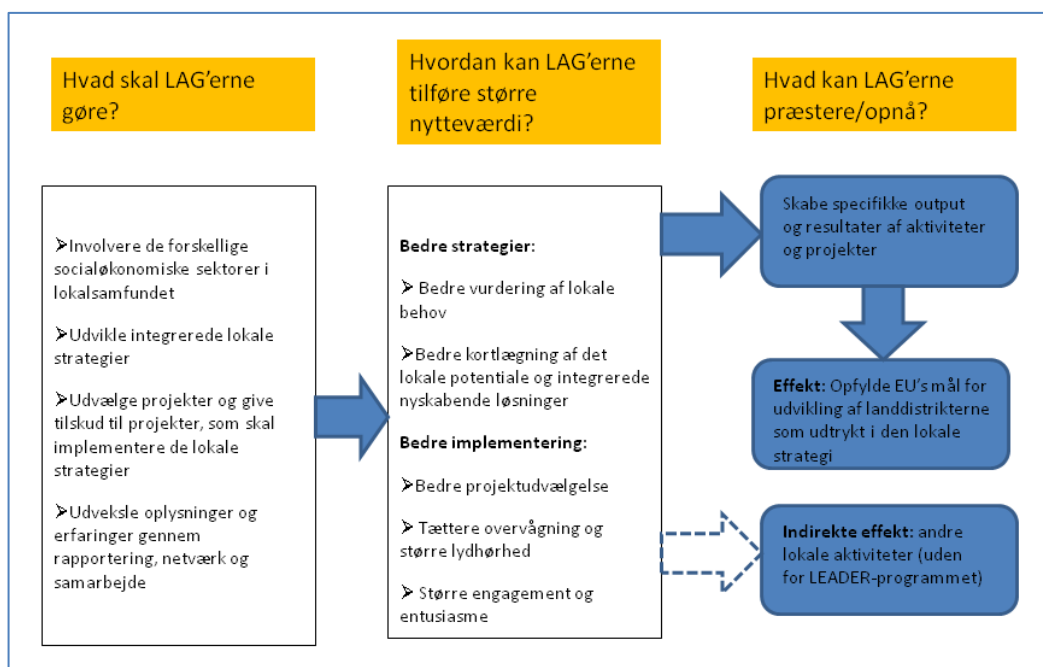
Der er imidlertid langt fra de officielle EU dokumenter, som mere eller mindre teoretisk fastlægger indholdet af LEADER-metoden, til LAG'erne, som skal udmønte LEADER-metoden i praksis. Og der er endnu længere til de projekthavere, som skal byde ind med projekter til opfyldelse af LAG'ernes LEADER udviklingsstrategier. Det er således samlet set ikke nogen let opgave at gen-

nemføre LEADER-metoden, og der vil naturligt opstå forskelligheder lande og lokaliteter imellem.

Kommissionen fastlægger selv rationale bagved LEADER på følgende måde:

“...the main concept behind the Leader approach is that, given the diversity of European rural areas, development strategies are more effective and efficient if decided and implemented at local level by local actors, accompanied by clear and transparent procedures, the support of the relevant public administrations and the necessary technical assistance for the transfer of good practice” (CEC, 2006, side 8).

I en figur i den nævnte særberetning fra Den Europæiske Revisionsret vises Revisionsrettens overordnede forståelse af, hvad LAG'erne *kan* præstere/opnå (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 11), hvilket er gengivet nedenfor:



Figur 1: LAG'ernes (tilstræbte) rolle i gennemførelsen af LEADER-metoden, jf. Revisionsrettens særberetning.

Særberetningen fra Den Europæiske Revisionsret har imidlertid fastslået, at det endnu ikke er lykkedes Kommissionen at vise, hvad der er merværdien af LEADER (Den Europæiske Revisionsret, 2010) til trods for, at metoden har været anvendt i omkring 20 år og til trods for, at de samme svagheder blev fremhævet ved Revisionsrettens sidste revision for ti år siden.

## 1.2 Revisionsrettens forbehold over for LEADER metoden

Den Europæiske Revisionsret konkluderer i Særberetningen: *Kommissionen har endnu ikke bevist, at udgifterne er afholdt effektivt og produktivt, og at*

*anvendelsen af Leadermetoden har tilført større nytteværdi*” (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 7). Mere specifikt retter kritikken sig mod, at:

- 1) bottom-up tilgangen bliver begrænset i kraft af, at nogle LAG'er giver størsteparten af tilskuddene til egne medlemsorganisationer
- 2) nytteværdien ved partnerskabsorganiseringen indskrænkes i de LAG'er, som er domineret af offentlige myndigheder i det beslutningstagende organ
- 3) kun få LAG'er kan demonstrere nyskabelse eller interaktion mellem forskellige sektorer i strategier og projekter
- 4) LAG'erne fokuserer ikke på at få opfyldt deres udviklingsstrategier
- 5) der bliver ikke taget hensyn til aspektet produktivitet, og
- 6) procedurerne for beslutningstagning er ikke altid gennemsigtige ligesom det ikke kan dokumenteres, at interessekonflikter undgås (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 33-34).

Den Europæiske Revisionsret anbefaler på den baggrund, at Kommissionen og medlemsstaterne arbejder på at mindske dødvægt<sup>1</sup> forbundet med LEADER-metoden, at procedurerne for udvælgelse af projekter bliver mere objektive og veldokumenterede, samt at der træffes foranstaltninger i forhold til at få partnerskabsprincippet til at fungere i praksis (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 18-21). Det skal tilføjes, at Revisionsrettens konklusioner er baseret på et overordnet vue ud over alle EU landene<sup>2</sup>, og at al den fremhævede kritik derfor ikke nødvendigvis er gældende for den danske implementering af LEADER-metoden. Det er imidlertid på baggrund af Revisionsrettens kritiske rapport, at nærværende undersøgelse er iværksat af Netværkscentret ved Fødevarerhverv.

### **1.3 Netværkscentrets ønsker til undersøgelsen**

Netværkscentret har ønsket, som en del af dets aktivitetsplan for 2011, at gennemføre videnopbyggende aktiviteter, der kan være med til at understøtte anvendelsen af LEADER-metoden i Danmark, idet metoden er et afgørende element i både Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet. På kort sigt skal resultaterne anvendes som en værktøjskasse for LAG bestyrelsernes arbejde i resten af den nuværende programperiode, men resultaterne skal desuden anvendes af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter som forberedelse

---

<sup>1</sup> Omfanget af tiltag, som ville være blevet gennemført alligevel uden støtten.

<sup>2</sup> Feltarbejdet blev udført i første halvdel af 2009, hvilket betød, at kun enkelte af de undersøgte områder var begyndt at implementere deres strategier for perioden 2007-2013 og revisionen således hovedsageligt bygger på LEADER+-perioden 2000-2006. Datagrundlaget for Revisionsrettens rapport var følgende: 1) Spørgeskemaer udfyldt af en tilfældigt udvalgt stikprøve på 202 LAG'er i 23 medlemsstater, 2) En gennemgang af 27 af disse LAG'ers dokumentation, 3) Stedlig revision og eksempler fra casestudier fra 13 af disse LAG'er og mere end 60 projekter, som var typiske for den række projekter, som de pågældende LAG'er finansierede, 4) Revision af forvaltningsmyndighederne for de 11 berørte LEADER-programmer, som tilsammen tegner sig for mere end 40 % af de programmerede EU-midler til perioden 2007-2013 og 5) En gennemgang af Kommissionens aktiviteter i relation til LEADER (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 12).

af de kommende programmer. Forskningsspørgsmålene for denne undersøgelse er således blevet:

1. Hvad er merværdien af LEADER metoden?
2. Hvilke indikatorer kan anvendes til at dokumentere værdien af LEADER metoden?

Undersøgelsen skal fastslå, hvorvidt anvendelsen af metoden kan føre til bedre projekter og generere nye aktiviteter og synergi samtidig med, at undersøgelsen skal klarlægge, hvordan merværdien og effekten af metoden kan dokumenteres.

På et seminar om turisme på landet, som forfatterne til denne rapport deltog i, 1. november 2011 sagde en koordinator om effekten af arbejdet i den LAG, hvor hun var ansat:

*”Effekten er svær at måle, men den er der!”*

Den helt store udfordring for denne undersøgelse er derfor, hvordan merværdien ved LEADER-metoden kan konkretiseres og defineres, så det er muligt at måle og registrere værdien. LEADER metoden er netop kendetegnet ved at levere svært målelige procesresultater mere end konkrete produktresultater (Dargan og Shucksmith, 2008), hvilket derfor også vil præge denne rapport.

#### **1.4 Kriterier og indikatorer**

De sammenhængende begreber kriterier og indikatorer er vidt udbredte, i både miljø- (Duinker, 2001; EC, 2006), sociale (Innes, 1990) og økonomiske sammenhænge, som f.eks. turisme og specielt bæredygtig turisme (White et al., 2006). Der findes talrige eksempler på deres konkretisering og anvendelse, som oftest ledsaget af debatter og konflikter.

Generelt kan man sige, at et *kriterium* er en standard, som man bedømmer ting ud fra. I et hierarkisk system vil det være en konkretisering lige under det helt generelle *princip*, som f.eks. kan være bæredygtig udvikling, velfærd eller demokrati. Det kan være beskrivelser eller normative udsagn om et system, som f.eks. bæredygtig skovdrift, rummeligt arbejdsmarked eller ’tværsektoriel tilgang’. Kriterier skulle gerne være formuleret, så de giver mulighed for i en eller anden grad at vurdere, om de i en konkret situation er opfyldt eller på vej mod opfyldelse eller ej. Sådanne kriterier kan og skal igen udmøntes i en mængde af sammenhængende *indikatorer*, der kan observeres og følges over tid, så det er muligt at observere ændringer i ’systemets’ tilstand. Derfor kan kriterier også ses som samlebetegnelser eller overskrifter for grupper af indikatorer. I LEADER-sammenhæng kan de syv nøgleelementer anført ovenfor, som er fastslået i både gældende forordninger og officielle publikationer om LEADER i forbindelse med landdistriktsudvikling, således benævnes kriterier.

En indikator er altså en målbar egenskab ved et system (Duinker, 2001; Nilsson, 2001), der ideelt kan udtrykkes kvantitativt, altså ved en talværdi, der lader sig sammenligne med værdier fra andre systemer eller lader sig følge over tid. Den kan dog også være kvalitativ, såfremt den lader sig beskrive nogenlunde entydigt. Kvantitative mål omtales ofte som 'hårde', og tilsvarende omtales kvalitative mål som 'bløde'. I debatten om udviklingsbistand og nytten af samme, refereres der således ofte til bløde og hårde indikatorer til måling af effekten af bistanden, se f.eks. Paldam (1998).

**Tabel 1:** Hierarki af vurderings/evaluerings/bedømmelses-redskaber, efter Stork et al (1997, boks 1 side 3).

Se [http://www.cifor.cgiar.org/publications/pdf\\_files/WPapers/WP-17.pdf](http://www.cifor.cgiar.org/publications/pdf_files/WPapers/WP-17.pdf)

Begreb	Beskrivelse	Abstraktionsniveau
Principper	Fundamentale egenskaber eller værdier eller love/konventioner der udgør basis for forståelse og handling	Meget højt: 'Rene' begreber
Kriterier	Standarder som ting bedømmes efter, i forhold til de overordnede principper	Højt: Begreber, der (dog) kan formuleres som spørgsmål
Indikatorer	Hvilke som helst variable eller komponenter af enten det system der følges/overvåges eller af managementsystemet, der benyttes til at uddrage egenskaber ved systemets tilstand eller funktion	Mellem: Skal være operationelle, henviser til konkrete strukturer i området, lokalsamfundet, internt i LAG og administrativt system
Tjekpunkter (verifiers)	Data eller information der gør indikatorer specifikke (kvantitative, kategoriske) eller (på anden måde) letter bedømmelsen af dem	Lavt: Parametre der er/bør være ligetil at observere, beskrive

I mange forskellige sammenhænge har der været gjort store anstrengelser for at udarbejde systemer af kriterier og indikatorer, men det er svært at overføre mellem de forskellige felter, og til dels fagligheder, se f.eks. O'Neill et al. (1997), Duinker (2001) eller Mauchline et al (2012) med eksempler fra (agro-) økologiske anvendelser og Podmaniczky (2008) samt Copus og Dax (2010), der begge forholder sig kritisk til brugen af forskellige typer af indikatorer i vurderinger af den fælles landbrugspolitik og af LEADER-tilgangen i særdeleshed.

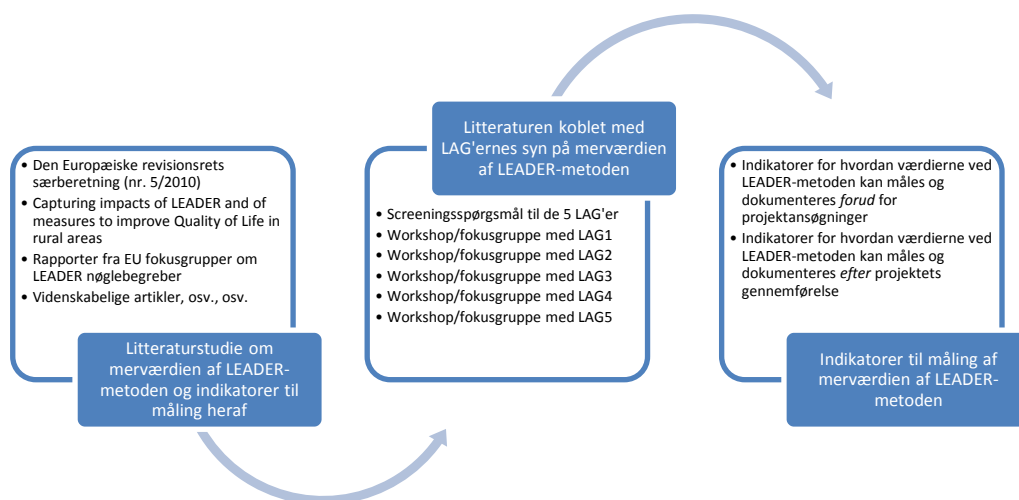
Evaluering er da også blevet tillagt stadig større betydning i forbindelse med EU's politik for udvikling af landdistrikterne. Der er således fastlagt en Fælles Overvågnings- og Evalueringsramme (CMEF) som EU's landdistriktsprogram skal evalueres efter (hjemmesiden DG AGRI, 2010). CMEF består af etableringen af et niveau for baseline, outputindikatorer, resultatindikatorer og effektindikatorer, som dels skal rapporteres løbende til Kommissionen, og dels skal danne grundlag for ex-ante, midtvejs- og slutevalueringer af programmet. Dette

er på linje med forandringsteori, hvor fokus er på at opstille en teori, der kan forklare, hvilke effekter et projekt ønsker at skabe for en udvalgt målgruppe, og hvilke aktiviteter der skal gennemføres for at opnå effekterne. Forandringsteori er blandt andet anvendt for nylig i en LEADER-relevant sammenhæng af Jensen, Nielsen og Jensen i en rapport med titlen 'Oplevelsesøkonomisk effektvurdering – Model og eksempler' (2011), hvor fokus også har været på både at kunne opfange 'hårde' og 'bløde' effekter.

## 1.5 Metode og design

I vores undersøgelse af merværdien ved LEADER-metoden, har vi som afsæt valgt, så vidt det overhovedet er muligt, at respektere LEADER-tilgangens syv nøgleelementer, og i udgangspunktet betragte (opfyldelsen af) dem som lige vigtige, og vellykket gennemførelse af dem som ligeværdige succeskriterier.

Undersøgelsen af merværdien ved LEADER-metoden er gennemført ved, at der først er foretaget et litteraturstudie, der har klarlagt, hvad der ifølge litteraturen er merværdien ved LEADER-metoden og hvilke indikatorer, som ifølge litteraturen kan måle merværdien. Herefter er resultaterne fra litteraturstudiet blevet koblet med LAG'ernes syn på, hvad merværdien er, via fokusgruppeinterviews med fem LAG'er. De fem LAG'er er indledningsvist blevet bedt om pr. mail at besvare en række screeningsspørgsmål om deres lokale LAG arbejde. Først herefter er fokusgruppeinterviewene gennemført. De fem LAG'er er LAG Vendsyssel (Landdistrikts-LAG), LAG Ringkøbing-Skjern (Landdistrikts-LAG), LAG Tønder (både Landdistrikts- og Fiskeri LAG), Fiskeri-LAG Fyn (Fiskeri-LAG) og LAG Udvikling Nordvest (både Landdistrikts- og Fiskeri LAG). Målet har været at få merværdien beskrevet i den specifikke danske kontekst med udgangspunkt i de aktører, der er centrale for metodens gennemførelse, nemlig LAG'erne. Designet fremgår af figur 2 nedenfor:



Figur 2: Undersøgelsens design

## **1.6 Rapportens opbygning**

Rapporten består af fem kapitler. Kapitel 2 indeholder gennemgangen af litteraturen på området, hvor fokus er på forskningsartikler og forskellige former for EU arbejdsrapporter. Dette munder ud i en overordnet opstilling af merværdien ved LEADER og foreløbige indikatorer fundet via litteraturen. Kapitel 3 indeholder en gennemgang af en række såkaldt 'gode' projekter, resultaterne af fokusgruppernes syn på merværdien af LEADER, en gennemgang af hvornår der skabes værdi ved LEADER-metoden, samt om der er brug for værktøjer til vurdering af merværdien. I kapitel 4 præsenteres resultaterne fra fokusgrupperne vedrørende de enkelte nøglebegreber i LEADER-metoden. Kapitel 5 samler op og diskuterer, hvad der via fokusgrupperne har vist sig at være merværdien af LEADER-metoden i Danmark, ligesom der opstilles en lille række af indikatorer for, hvordan merværdien i en dansk kontekst kan måles før projektansøgning og efter projektgennemførelse.





## 2 Litteraturstudie om merværdien ved LEADER

Som det er beskrevet i forordningsteksten for Landdistriktsprogrammet omfatter LEADER-metoden mindst følgende elementer:

1. *områdebaserede lokale udviklingsstrategier for veldefinerede subregionale landdistrikter*
2. *lokale partnerskaber mellem den offentlige og den private sektor (i det følgende benævnt »lokale aktionsgrupper«)*
3. *en bottom-up-strategi med beslutningskompetence til lokale aktionsgrupper hvad angår udarbejdelsen og gennemførelsen af lokale udviklingsstrategier*
4. *tværsektoriel udformning og gennemførelse af strategien baseret på et samvirke mellem aktører og projekter inden for forskellige sektorer i den lokale økonomi*
5. *gennemførelse af innovative strategier*
6. *gennemførelse af samarbejdsprojekter*
7. *netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber” (CEC 2005, side 25)*

Pjecen 'LEADER i spil' (Thuesen og Thomsen, 2006) behandler lidt populært de syv ovenstående elementer som brikker i et puslespil og LAG'ens arbejde handler således om at lægge puslespillet på en måde, der får motivet af den lokale landdistriktsudvikling til at blive fuldendt. Pjecen er i 2011 fulgt op af hæftet 'Lokale kræfter i aktion – om en metode til udvikling af landdistrikterne' (Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, 2011), der gennemgår LEADER-metodens syn og principper og med udvalgte eksempler beskriver deres udførelse (selv om det i praksis kan være svært direkte at koble et enkelt princip til et projekt eller sige, at det er det, der er den væsentligste LEADER-toning).

I dette kapitel vil vi bevæge os nærmere ind på, hvad der ligger i LEADER metoden ved at gennemgå en del af den meget forskelligartede litteratur, der beskæftiger sig hermed. Hensigten er at komme nærmere en beskrivelse af merværdien ved hvert af nøgleelementerne (kriterierne) og herigennem uddrage indikatorer, der kan opfange merværdien. Kapitlet er struktureret ud fra de syv nøgleelementer og ender ud i en tabel med merværdi og indikatorer *presset ud af* litteraturen. Vi vil ikke i denne omgang diskutere, hvor tæt forskellige indikatorer er på at være eller kunne gøres operationelle, da formålet her først og fremmest er at få et overblik over de muligheder (eller den pulje), der er at udvælge brugbare indikatorer fra.

### 2.1 Områdebaserede lokale udviklingsstrategier

I forhold til nøglebegrebet om områdebaserede lokale udviklingsstrategier skriver den Europæiske Revisionsret, at LAG'erne skal: *”definere og implementere en udviklingsstrategi, som bygger på den særlige situation i deres område og dets styrker og svagheder. For at få det fulde udbytte af denne til-*

gang skal LAG'erne omsætte deres specifikke behov og muligheder til lokale mål og implementere deres strategier med fokus på at opfylde disse mål" (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 21). Revisionsretten uddyber ikke, hvad der er værdien ved den områdebaserede udviklingsstrategi, men kritiserer derimod, at der ikke i LAG'erne defineres mål, som definerer de resultater, de ønsker at opnå ved hjælp af deres strategier, idet dette ville lette den daglige forvaltning af programmet. Målene er eksempelvis for generelle, så de kan gælde i et hvilket som helst landdistrikt, og der er ikke defineret nogen baseline for udgangssituationen eller for den situation, man arbejder på at opnå. Der er samtidig ikke et stort nok fokus på målopfyldelse, og målene ændres alt efter, hvor der kan hentes medfinansiering, samtidig med at målsætningerne i udviklingsstrategierne ikke er den afgørende faktor ved projektudvælgelsen (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 22-23). Der er desuden kritik af, at strategierne i for høj grad gennemføres i form af nationale prædefinerede foranstaltninger (side 24), og at der således er en overvægt af forvaltningsorienteret fokus i stedet for et fokus på udviklingsstrategien. Revisionsretten afslutter beskrivelsen af dette nøglebegreb med ordene: "*LAG'ernes akse 4-strategier mangler også specifikke lokale mål, og i alle medlemsstaterne bortset fra én skal der anvendes fælles foranstaltninger...*" (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 25).

Blandt de indikatorer for merværdi ved LEADER metoden (herefter blot benævnt indikatorer), der kan identificeres ud fra ovenstående tolkning af revisionsrettens beretning, er:

- Lokale målsætningers (øgede/større) vægt i forhold til nationale foranstaltningers
- Graden af specificering af målene så de ikke bliver for generelle
- Graden af fastlæggelse af en baseline for udgangssituationen og for det ønskede mål
- Projektudvælgelsens grad af sammenhæng med udviklingsstrategiens målsætninger.

I OECD's nye landdistriktsparadigme (OECD, 2006) lægges der vægt på, at landdistriktsudviklingsstrategier med fordel kan have et øget fokus på herlighedsværdier og velfærd (under et benævnt *amentities*), og at dette i lande som England, Frankrig og Holland har ført til en ændring af den trend til migration væk fra landdistrikterne, som ellers kendetegner mange landdistrikter. Forvaltningen af steder og markedsføring og kommercialisering af stedernes specifikke naturlige og kulturelle ressourcer er del af OECD's anbefalinger til områdebaseret/territoriel/stedbaseret landdistriktsudvikling. Det handler om, at borgernes muligheder for og evne til (enkeltpersoner og firmaer) selv at øge deres trivsel, forbedres. OECD definerer mulighederne som resultater af to elementer: 1) evnen til at udnytte områdets 'egne ressourcer' (miljømæssige faciliteter, kulturarv, typiske fødevarer osv.) og 2) at der findes markeder for produkter baseret på disse ressourcer, så de kan sælges rentabelt (OECD, side 142).

Blandt de indikatorer, der kan identificeres ud fra OECD's beskrivelse af det nye landdistriktsparadigme, i relation til det områdebaserede aspekt af LEADER, er:

- Antallet af naturressourcer som tillægges værdi i strategien og i projekterne
- Antallet af kulturelle ressourcer, som tillægges værdi i strategien og projekterne.

## 2.2 Partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper

Lokale partnerskaber er selve kernen i LEADER-metoden (Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, 2011). Ifølge den Europæiske Revisionsrets særberetning kan inddragelsen af samfundet styrkes ved, at alle interesserede lokale parter får mulighed for at deltage i LAG'en og ved at det sikres, at alle centrale aktører er repræsenteret. Det har imidlertid ikke været overholdt i alle LAG'er, ifølge Revisionsretten, eksempelvis har andelen af unge været meget lav, ligesom de offentlige myndigheder nogle steder har domineret LAG'en (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 18-20).

De indikatorer, der kan defineres ud fra disse observationer er:

- Antal deltagere i LAG'en (defineret ved antallet af registrerede medlemmer, med stemmeret på generalforsamling)
- Antal parter repræsenteret (og fordeling offentlige myndigheder - virksomheder – foreninger (civilsamfund) – privatpersoner)
- Antal ikke offentlige i beslutningstagende organ (dvs. bestyrelsen).

Forskellige teoretikere beskriver fordelene ved partnerskabsorganisering som, at hver partner kommer med sit bidrag, der sammen med de andre partners bidrag fører til synergi (Hardis, 2003, 2004), win-win situationer (Googins og Rochlin, 2000) eller kollaborative fordele (Huxham og Vangen, 2004). Hardis (2004) påpeger dog også, at partnerskabsidealet er langt fra virkeligheden, da partnerskaber meget ofte er domineret af problemer med enten identitet eller legitimitet. Hvis et partnerskab lykkes med at skabe en stærk identitet og bliver en reel udviklingsorganisation, vil dette ofte ske på bekostning af de forskellige partners bagvedliggende legitimitet. Hvis partnerne på den anden side holder fast på deres moderorganisationers legitimitet og forbliver beslutningstagende koalitioner sammensat af repræsentanter for de relevante parter, vil dette ofte ske på bekostning af dannelsen af en fælles identitet. Det er grunden til, at Andersen (2006) beskriver partnerskabsbegrebet som modbegreb til kontrakter. Almindelige kontrakter er 'realiseringsmaskiner', mens partnerskaber arbejder som 'mulighedsmaskiner'. Partnerskaber *kan* skabe nye partnere, nye visioner og ideer om udvikling for fremtiden, men de er dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet (Andersen 2006, side 185).

De indikatorer, der kan defineres ud fra de forskellige tolkninger af partnerskabsbegrebet, er:

- Graden af fælles identitet
- Graden af synergi (i LAG'ens drift og i projekter)
- Forekomst af win-win situationer og kollaborative fordele.

Et sidste nyttigt teoretisk begreb i forhold til partnerskaber er 'Institutionel kapacitet'. Teorien om institutionel kapacitet, som er udviklet af Healey et al. i forbindelse med partnerskabers involvering i byudviklingsinitiativer (Healey, de Magalhaes og Mandipour, 1999), kan også anvendes i forhold til LAG partnerskaber for landdistriktsudvikling (Scott, 2004; Dargan og Shucksmith, 2008; Shucksmith, 2010). Det interessante er således, hvordan et LAG partnerskab opbygger vidensressourcer (intellektuel kapital), relationelle ressourcer (politisk kapital) og mobiliseringsevne (social kapital). De tre dimensioner er udspecificeret nedenfor.

**Tabel 2:** Dimensionerne i institutionel kapacitet ifølge Healey (1999) (egen oversættelse).

<b>Vidensressourcer Intellektuel kapital</b>	<b>Relationelle ressourcer Politisk kapital</b>	<b>Mobiliseringsevne Social kapital</b>
<i>Rækken af vidensressourcer, som deltagerne har adgang til</i>	<i>Rækken af involverede aktører, i forhold til den mulige gruppe af deltagere.</i>	Mulighedsstrukturen
<i>De referencerammer, der former forestillinger om problemer og muligheder</i>	<i>Formen af aktørernes sociale netværk i form af 'tykkelsen' på netværksforbindelserne</i>	De institutionelle <i>arenaer</i> anvendt og udviklet af interessenterne til at udnytte muligheder
I hvilket omfang, rækken og rammerne er fordelt mellem de berørte parter.	Omfanget af <i>integrationen</i> af de forskellige netværk	<i>Repertoiret</i> af mobiliserings-teknikker til udvikling og opretholdelse af momentum
Evnen til at tage nye ideer ind og <i>lære</i> af dem.	Placeringen af <i>magten til at handle</i> , og samspillet med bredere, politiske kræfter	Tilstedeværelsen af kritiske <i>forandringsagenter</i> på forskellige stadier

Den praktiske værdi af den institutionelle kapacitetstilgang er blandt andet, at den sætter fokus på partnerskabers bidrag til at opbygge/nedbryde den institutionelle kapacitet og hjælper de involverede til at overvåge deres institutionelle kontekst og til mere effektiv skabelse af institutionel kapacitet. Desuden understreger den institutionelle kapacitetstilgang betydningen af strategisk planlægning med vægt på bred deltagelse og mobilisering (Healey, de Magalhaes og Madanipour, side 134). Kinsella et al. (2010) præsenterer en model for evaluering af, hvordan social og human kapital udvikles ved landdistriktsprogrammer, uden dog at kunne udpege nye kvantitative indikatorer, ud over de allerede brugte såsom 'antallet af nye jobs', 'antallet af nye foretagender etableret' etc. De opremser dog et sæt kvalitative indikatorer, der kan tjene som proxy (stedfortræder) for arten og omfanget af social kapital til et givet tidspunkt:

- Identitet
- Frivillighed
- Vidensudveksling
- Deltagelse i lokale beslutningsprocesser

- Involvering af offentlige myndigheder med frivillige organisationer.

Et udvalg af indikatorer, der kan identificeres som relevante i ovenstående beskrivelse af institutionel kapacitet omfatter blandt andet:

- Videnressourcer (til rådighed for LAG'en/i lokalområdet)
- De faktisk involverede aktører, i forhold til den mulige gruppe af deltagere
- De referencerammer, der former forestillinger om spørgsmål, problemer, muligheder og indgreb, herunder opfattelser af stedet
- Formen af aktørernes sociale netværk
- Omfanget af integrationen af de forskellige netværk
- Omfanget af mobiliseringsteknikker brugt til at udvikle og opretholde momentum
- Evnen til at tage nye ideer ind og lære af dem
- Placeringen af magten til at handle
- Tilstedeværelsen af kritiske forandringsagenter på forskellige stadier.

I flere af de mulige indikatorer nævnt her indgår *omfanget* af forskellige fænomener. Dette kan tolkes for forskellig vis, og en konkret anvendelse af de mulige indikator kræver en udmøntning af, hvad der skal opgøres eller optælles, og typisk også en liste over kategorier, som f.eks. de mulige mobiliseringsteknikker i eksemplet herover. Vi har dog valgt at beholde termen *omfang*, da den er gennemgående i de officielle dokumenter og peger på et område, hvor der kan eller skal arbejdes med operationalisering af indikatorer.

### 2.3 Bottom-up strategi

Den Europæiske Revisionsrets særberetning indledes med ordene: *"Leader er EU's bottom-up-metode til gennemførelse af politikken for udvikling af landdistrikterne"*, og bottom-up eller græsrodstankegangen er da også meget central for den måde, som LEADER forstås og anvendes på. Revisionsretten beskriver desuden, hvordan LEADER er gået fra at være et fællesskabsinitiativ til at blive en alternativ metode til opfyldelsen af målene for de tre mainstream-akser (Akse 1, Akse 2 og Akse 3) i Landdistriktsprogrammet (Den Europæiske Revisionsret, 2010, p. 9, stk. 3), jf. Convery et al.'s (2010) beskrivelse af tilpasningen mellem en fungerende LAG og den decentrale forvaltning af landdistriktsstøtten i et større område i Nordengland. Bottom-up metoden skal ifølge Revisionsretten ses i modsætning til en traditionel topstyret gennemførelsesmetode, hvor nationale eller regionale myndigheder definerer kriterierne for projektudvælgelse, og ansatte hos nationale eller regionale myndigheder tager stilling til projektforslagene og træffer beslutning om at yde tilskud (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 10). Om fordelene ved bottom-up tilgangen opsummerer Revisionsretten, idet de henviser til Kommissionens tidligere skrivelser: *"En bottom-up-tilgang og interaktion mellem forskellige sektorer på lokalt niveau skulle kunne mobilisere det lokale potentiale. Lokale grupper skulle være de bedst placerede til at finde frem til integrerede og nyskabende lokale løsninger på lokale problemer og kan i højere grad agere responsivt. Deltagel-*

*se i den lokale beslutningstagning skulle skabe større entusiasme og øget engagement og derved sikre en bedre og mere bæredygtig udvikling af landdistrikterne. Bottom-up-tilgangens inddragelse af lokalsamfundet kan også have mindre håndgribelige virkninger som f.eks. 'styrkelse af kapaciteten' og 'oplæring af lokale aktører' (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 10).*

Det er ifølge Revisionsretten LAG'en, som er bottom i forhold til bottom-up nøglebegrebet. Man mener kort sagt, at der er blevet indført et ekstra implementeringslag (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 11) ud fra en vurdering af, at det indebærer de ovennævnte fordele. Kommissionen kalder det i stedet "delt forvaltning" og afviser, at der er tale om et ekstra implementeringslag (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 68). Det skal siges, at Revisionsrettens særberetning beskæftiger sig med LEADER+ perioden og med Akse 4 strategierne.

Det nævnes som en del af bottom-up, at de forskellige sektorer inddrages og engageres i identifikationen af den mest relevante strategi samt i den efterfølgende projektgennemførelse. Det kræver, at der informeres om strategien og mulighederne samt at der ydes konsulenthjælp og projektudviklingsstøtte. Særberetningen nævner det som et problem, at nogle LAG'er har givet de fleste tilskud til deres egne medlemsorganisationer samt at man ikke i tilstrækkelig grad har engageret lokalbefolkningen i udarbejdelsen af strategien (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 15-18).

De indikatorer, der kan defineres ud fra ovenstående definitioner og kritik af bottom-up tilgangen er:

- Graden af mobilisering af det lokale potentiale, responsiv reaktion, større entusiasme og engagement osv.
- Mængden af tværsektorielle projekter, informationstiltag, projektudviklingsinitiativer osv.

Der har været nedsat en arbejdsgruppe under European Network for Rural Development, som har arbejdet med bottom-up elementet, se ENRD (2010a). Rapporten bygger dels på dialog mellem deltagere i en arbejdsgruppe og dels på svar fra 88 landdistriktsprogrammer i 27 medlemslande<sup>3</sup>. Arbejdsgruppen har klarlagt tre decentraliseringsmodeller, der varierer i deres grad af kompetence delegeret til LAG'en. De tre modeller er:

1. Decentralisering af projektudvælgelse til LAG niveauet
2. Decentralisering af projektudvælgelse og betaling til støttemodtagerne
3. Decentralisering af projektgodkendelse

---

<sup>3</sup> I nogle medlemslande udarbejdes landdistriktsprogrammer på regionalt niveau, eksempelvis i Tyskland og Spanien.

Ifølge rapporten anvender Danmark model 1, med indstilling af støtteværdige projekter til de betalende, statslige myndigheder. Rapporten beskriver fordele og ulemper ved de tre modeller (ENRD, 2010a, side 1-6).

Herefter gennemgår rapporten en række konkrete eksempler på, hvordan ansvaret er fordelt mellem den udøvende myndighed (Managing Authority, normalt forkortet til MA) og LAG i forhold til projektudviklings- og udvælgelsesarbejdet samt i forhold til overvågningen og evalueringen af den lokale udviklingsstrategi<sup>4</sup>. Hvad angår hjælp til støttemodtagerne til at udvikle projekter og forberede ansøgninger regnes dette oftest som værende LAG'ens ansvarsområde. Det samme gælder for nedsættelsen af projektudvælgelseskriterier, forberedelsen og publiceringen af 'calls', modtagelsen af ansøgninger, vurdering af ansøgninger, 'ranking' af ansøgere, endelig udformning af projektliste som foreslås til MA, fastlæggelse af støttebeløbet, administrativ kontrol og *in situ* check af investeringerne, ligesom LAG'en deltager i overvågningen af projekterne. Der er dog mange undtagelser, hvor MA og den bevilgende myndighed<sup>5</sup> (direkte oversat fra "Paying Authority, PA, bliver det (ud-)betalende myndighed) 'blander sig' (ENRD 2010a, side 6-11). Hvad angår overvågningen og evalueringen af den lokale udviklingsstrategi er det ifølge rapporten også en udbredt forpligtigelse for LAG'en at gøre dette på en årlig basis (ENRD, 2010a, side 11-12). Det konkluderes på denne del, at der skal være mere en klar ansvarsdeling og en mere entydig delegering af ansvar til LAG'en (ENRD, 2010a, side 12).

Med hensyn til LAG'ens administrative kompetencer ansætter LAG'en en eller flere medarbejdere, typisk ledet af en "koordinator", som har til opgave sammen at gennemføre strategien inden for de givne forvaltningsmæssige rammer. Det fremgår af rapporten, at Danmark sammen med andre lande har et forholdsvis lavt tidsforbrug/mandeforbrug på denne post (ENRD, 2010a, side 14-16). Herom skrives der: "*The prevalence of small LAG teams is a matter requiring further consideration as inadequately equipped LAGs may undermine the viability of Leader. LAGs are meant to be local structures with the capacity to perform the tasks required for the implementation of their local development strategy, including animation, administration, assessments and, even, control. This requires for a critical mass in the staff complement of the LAG (full-time/or part-time) and a separation of functions*" (ENRD, 2010a, side 16). Heri ligger der et åbenlyst dilemma, da den krævede professionalisering og tilstedeværelsen af en gruppe specialiserede medarbejdere vil kræve, at LAG'en i det danske tilfælde dækker et så stort område, at det kan gå ud over den lokale forankring.

---

<sup>4</sup> I Danmark har Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter ressortansvaret for tilrettelæggelse og administration af politikken for tilskud til lokale aktionsgrupper, mens sagsbehandling af ansøgninger om tilsagn om tilskud og ansøgninger om udbetaling af tilskud med tilhørende kontrol og revision udføres på ministeriets vegne af Fødevareministeriet, NaturErhvervstyrelsen.

<sup>5</sup> I Danmark placeret som Udviklingsstøttekontoret under NaturErhvervstyrelsen.



Med hensyn til de beslutninger, som en LAG træffer vedrørende strategi og uddelinger, så må en bottom-up tilgang forventes at være en, der sørger for at alle relevante grupper i området høres, og at der tages hensyn til dem. Herunder at også grupper med knapt så mange ressourcer får mulighed for at blive hørt og udvikle ideer og projekter, eller måske mere relevant, blive inddraget og medtænkt i de projekter, som LAG'en udvikler eller støtter. Regler for beslutningstagning i LAG'en kan være defineret enten på nationalt plan eller være specificeret i de lokale udviklingsstrategier (ENRD, 2010a, side 17-18). I nogle lande findes der regler for, hvordan LAG'ens beslutninger kan indklages af projektansøgere, enten i det traditionelle administrative system (Portugal) eller for LAG'ens generalforsamling (Cantabria, Spanien). Disse eksempler viser, at selv om konsensus er ønskelig, er den ikke altid mulig – også (interesse-) konflikter kan udvikles nedefra og op.

Alt i alt ser fokusgruppens deltagere og bidragydere det som et problem, at LEADER-tilgangen i denne programperiode er blevet "mainstreamet" med den øvrige landdistriktsstøtte, med den afstand til "græsrodderne", dette medfører, og de ekstra lag af bureaukrati, der opfattes som værende kommet imellem, set i forhold til LEADER+ programmet. De kommer også med en række anbefalinger til at bløde op i forhold til det nuværende:

*"Although major variations apply in the way Leader is implemented in the Member States in the 2007-2013 programming period, its mainstreaming is broadly perceived as having created general implementation conditions which are not in line with the spirit of the bottom up and territorial approach of Leader.*

*Whilst piecemeal solutions may address particular shortcomings in the short term, a general solution to the issues identified should be sought in the long term at three levels:*

- 1. LAGs should have autonomy in the implementation of their local development strategy and should be endowed with the necessary resources and capacity to perform all essential implementation (development, management and control) tasks.*
- 2. There should be eligibility rules and simpler procedures under the RD programmes (Axis 4) to implement the Leader principles, in particular for small scale projects, innovative projects, and integrated/complex projects.*
- 3. To the extent that it is legally possible, LAGs should have autonomy for managing the financial envelope of their local development strategy, including flexibility in the provision of national (public and private) co-funding and in intervention rates." (ENRD, 2010a, side 26-27)*

Følgende indikatorer, kan identificeres ud fra gennemgangen af fokusgruppens analyse af forholdene for bottom-up tilgangen under den nuværende implementering af LEADER:

- Graden af decentralisering til LAG'en
- Graden af åbenhed og information om strategien
- Graden af samarbejde mellem de implementerende organer (MA og LAG)
- De ansattes/koordinatorens arbejdsforhold og arbejdsmængde
- Graden af økonomisk selvstyre for LAG'en.

## 2.4 Gennemførelse af innovative strategier

Revisionsretten skriver, at målet er, at LAG'ernes strategier skal laves, så de mobiliserer og leverer lokaludvikling gennem nyskabende problemløsning. Det er imidlertid den overordnede vurdering fra Revisionsretten, at: *"LAG'erne kunne ikke levere meget bevis for nyskabelse eller interaktion mellem sektorer i deres strategier eller projekter. LAG'erne finansierede projekter, som kun var lidt forskellige fra projekterne i de andre EU-programmer, eller som svarede til de lokale myndigheders normale aktiviteter"* (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 25). Selvom mange LAG'er havde eksplicite kriterier for, hvad der var nyskabende, blev der godkendt projekter, som ikke kunne anses som værende nyskabende (indkøb af standard æblekasser, indkøb af cykler, asfaltering af en grusvej eller forstærkning af en præstegårds mure) (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 26). Samtidig blev der givet støtte til projekter, som ville være støtteberettigede under andre EU-finansieringsprogrammer. Kommissionen svarede herpå, at disse projekter kunne være formålstjenlige, som en væsentlig del af en LAG's innovative udviklingsstrategi. Om den nye programperiode skriver Revisionsretten: *"I de fleste af de reviderede LAG'er var implementeringen af akse 4 ikke begyndt, da revisionen fandt sted. Men strategierne indeholder kun få specifikke forpligtelser til innovation eller interaktion mellem sektorer"* (Den Europæiske Revisionsret, 2010, side 29).

De indikatorer, der kan uddrages af definitionerne på innovation og diskussionen af dets implementering hos Revisionsretten og Kommissionen omfatter:

- Omfanget af nyskabende problemløsning i strategien
- Omfanget af nyskabende problemløsning i projekterne
- Tydeligheden af forpligtelse til innovation i LAG strategi og projektudvælgelseskriterier.

Dargan og Shucksmith (2008) skriver om, hvad innovation betyder i en landdistriktssammenhæng og inddrager eksempler på, hvordan innovationsbegrebet har været anvendt i tilknytning til LEADER. Innovationsbegrebet kobles ofte med eksogen ekspertviden, private virksomheder, produktudvikling, teknologi og iværksættere. Samtidig opfattes det gang på gang som noget, der udgår fra byområder. LEADER aktører opfatter derimod innovation som social innovation forstået som det at skabe lokale forbindelser og en fælles læringskultur eller kulturel innovation som en forbedring af landdistriktsmiljøet (ikke forstået biologisk) (Dargan og Shucksmith, 2008, side 274). En ren økonomistisk tilgang til innovation er altså ifølge Dargan og Shucksmith ikke tilstrækkelig i en landdistriktssammenhæng. Og innovationen gennem LEADER metoden er ikke at

finde i high-tech sektorer, men derimod ofte inden for landbrug, turisme og service. Det er således nødvendigt at anvende: *"a model in which innovation is conceived as a co-evolutionary learning process occurring in the social networks of an array of actors (Leeuwis and van den Ban 2004)"* (Dargan og Shucksmith, 2008, side 274).

Dargan og Shucksmith henviser videre til, at innovationsbegrebet skal ses i forhold til Healeys begrebsliggørelse af institutional kapacitet, hvorom de skriver: *"Perhaps the most coherent way of viewing the transformative effects of these projects might be through Healey's concept of institutional capacity, and the extent to which this has been built up. This allows us to consider both knowledge resources, relational resources and mobilization capabilities and examine how far these have transformed the wider discourses which structure policy agendas and routinised practices"* (Dargan og Shucksmith, 2008, side 287). I en sådan forståelse skal innovationen altså måles i forhold til styringsnetværkets succes. Dermed bliver en velfungerende LAG målet, som så i anden omgang kan være middel til at bedre landdistriktsøkonomien. Dargan og Shucksmith skriver desuden om, hvordan den eksterne påvirkning gennem LEADER programmet har været med til at få en række landdistriktsaktører til at reflektere over det innovative i deres projekter og over, hvad innovation er i en landdistriktskontekst. Samtidig konkluderer de, at hvert sted og dets udvikling skal ses i forhold til nationale og internationale netværk (Dargan og Shucksmith, 2008, side 288).

De indikatorer, der kan læses ud af ovenstående gennemgang af centrale dele af nylige akademiske overvejelser omfatter:

- Graden af social innovation forstået som det at skabe lokale forbindelser og en fælles læringskultur eller graden af kulturel innovation
- Omfanget af nye koblinger mellem landbrug, turisme og service
- Omfanget af igangsatte læringsprocesser
- Omfanget af institutionel kapacitet opbygget i LAG'en.

En arbejdsgruppe under European Network for Rural Development har ligeledes arbejdet med, hvordan man bevarer den innovative og eksperimentelle karakter ved LEADER (ENRD, 2010b). Fokusgruppen har arbejdet med emnet både i forhold til Forordningsniveauet, det nationale landdistriktsprogramniveau, LAG niveauet og projektniveauet.

Rapporten indleder med at fastslå, at på forordningsniveauet, kan Art. 64 af Reg. (EC) 1698/2005 kun stramt fortolket siges at indebære, at projekter udvalgt af en LAG skal falde ind under akse 1-3 foranstaltningerne. Fokusgruppen fortolker snarere artiklen til, at det er en *mulighed* at bruge akse 1-3 foranstaltningerne, men at det ikke er den eneste måde at implementere LEADER på (ENRD, 2010b, side 5).

Fokusgruppens rapport er i det hele taget forholdsvis 'kølig' over for de nationale landdistriktsprogrammets inddragelse og udspecificering af innovation.

De skriver blandt andet, at udvælgelseskriterierne for innovation ikke bør være alt for præcise. Udvalgs-kriterier bør også fastlægges på det relevante niveau. Som følge af den særlige LEADER-tilgang, er det ikke sandsynligt, at potentialer for innovation udelukkende kan forudses af offentlige myndigheder. Faktisk kan betingelser og kriterier for udvælgelse, fastlagt i et nationalt eller regionalt landdistriktsprogram udgøre en forhindring for støtte til nye typer af projekter. Det ville derfor være mere relevant, at LAG'en fastlagde kriterierne (for innovation) i henhold til deres lokale strategi og betingelserne i området. Hvis udvælgelseskriterier for innovation skal med i landdistriktsprogrammerne, så bør LAG'erne ifølge fokusgruppen aktivt bidrage til at definere dem (ENRD, 2010b, side 13). De konkluderer om dette emne: *"In conclusion, it is apparent that the definition (or lack of) definition and other limitations imposed at the 'abstract' level of the RDPs can potentially make the eligibility of a concrete project more difficult"* (ENRD, 2010b, side 8). Rapporten nævner desuden som afslutning på sin gennemgang af innovation i forhold til det nationale landdistriktsprogramniveau, at det kan være svært at få tilskud til og svært at skaffe medfinansiering til innovative projekter, hvor der er en usikkerhed om det resultat, der kan forventes (ENRD, 2010b, side 8). Det bør derfor i forhold til innovation på landdistriktsprogramniveau tænkes ind, at det tager tid at udvikle innovation, der bør også være links mellem landdistriktsprogrammer, myndigheder og ansøgere, som sikrer fælles forståelse. Der bør oprettes en foranstaltning specifikt for LEADER, som kan finansiere risikobetonede satsninger, der bør være større fleksibilitet i forhold til efterprøvningen af rimeligheden ved innovative projekter, og der bør være større erfaringsudveksling og informationstiltag om indhold og værdi af innovative projekter. Fokusgruppen foreslår desuden, at man kan overveje, om man vil give en pris til eller belønne innovation (ENRD, 2010b, side 8-9).

I forhold til LAG niveauet bør udviklingsstrategien afspejle, at man har haft en debat om innovation. Et eksempel fra Polen gives, hvor udviklingsstrategien skal indeholde et kapitel om innovation. Fokusgruppen nævner, at der er forskellige forståelser af innovation landende imellem. De påpeger desuden, at der bør udarbejdes kvalitative indikatorer til måling af innovation, da kvantitative indikatorer som øget omsætning, antal borgere involveret osv. ikke er passende til en vurdering af innovation (ENRD, 2010b, side 9). Fokusgruppen nævner herudover, at LAG'en og ikke myndighederne skal fastlægge innovationskriterierne, og at niveauet for kravet om innovation således bør variere: *"Having the LAG decide upon selection criteria seems to be the best solution given the specificities of the Leader approach. This means that innovation may denote different qualities according to the level of 'maturity' of the area and of the LAG. For example, in the current programming period, simply putting together a public-private partnership and writing a common strategy may be the central innovative point of a new LAG, in which the actions carried out would otherwise be less innovative projects (in the sense of new actions or the implementation of new ideas)"* (ENRD, 2010b, side 10).

En væsentlig anbefaling fra fokusgruppen er, at de nationale netværkscentre bør samle og udbrede de forskellige tilgange til innovation (ENRD, 2010b, side 13).

I forhold til innovation på projektniveauet kan dette ske ved at projektet i sig selv er innovativt, det kan ske ved at forskellige projekter kombineres og partnerskaber etableres, eller det kan være innovation i finansieringsløsninger (ENRD, 2010b, side 11-12).

De indikatorer, der kan defineres ud fra fokusgruppens kritiske gennemgang af begrebet innovation og dets hidtidige anvendelse i LAG-sammenhæng omfatter:

- Omfanget af projekter uden for akse 1-3 foranstaltningerne
- Omfanget og antallet af projekter, der involverer flere foranstaltninger
- Omfanget og antallet af projekter, der involverer foranstaltninger fra flere akser
- Omfanget af fleksibilitet til lokal beslutning om definition af innovation
- Omfanget af informationsspredning og erfaringsudveksling om innovation
- Omfanget og antallet af innovative projekter
- Omfanget og antallet af projekter, der er en kombination af forskellige projekter
- Omfanget af nye partnerskaber om fælles projektgennemførelse
- Udbredelsen af nye finansieringsløsninger.

## **2.5 Gennemførelse af samarbejdsprojekter**

Hensigten med samarbejdsprojekter er ifølge Revisionsretten at tilføre større nytteværdi gennem opnåelse af en kritisk masse og komplementaritet, så den enkelte LAG opnår resultater, som den ellers ikke ville kunne have opnået. Revisionsrettens behandling af dette nøglebegreb er meget kortfattet og blandes sammen med nøglebegrebet 'Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber', som eksempelvis vedrører deltagelse i de nationale netværkscentres og det europæiske netværkscentres (ENRD) aktiviteter.

Det er symptomatisk, at heller ikke i den videnskabelige litteratur er der særlig meget fokus på samarbejdsaspektet ved LEADER udover Ray (2001), som beskriver, hvordan landdistrikter skal fokusere ikke bare på deres intra-lokale udvikling, men derimod også skal handle strategisk på et mere ekstra-lokalt paneuropæisk niveau.

Der har af ENRD været nedsat en fokusgruppe (nr. 3) der beskæftiger sig med problemstillingen "Cooperation", se ENRD (2010c). Her står følgende: *"Transnational Cooperation (TNC) is considered as one of the key elements of the Leader approach. The implementation of joint projects between LAGs in different Member States can contribute to increased competitiveness through new business partners and to the diffusion of innovation and know-how, bring*

*new skills and also strengthen territorial strategy and territorial identity*” (ENRD, 2010c, side 1). Fokusgruppens rapport er i høj grad en gennemgang af praktiske og administrative problematikker relateret til at etablere samarbejdsprojekter med deltagere fra forskellige lande, hvor områder som ansøgningsfrister, administrative procedurer, mulighed for betaling for projekter og definition af støtteberettiget ’fælles handling’ er forskellige. Rapporten kommer med anbefalinger til, hvordan sådanne problemer kan overvindes gennem synliggørelse af de enkelte landes procedurer, kontaktpersoner og regler for fælles handlinger (ENRD, 2010c, side 4-7). Rapporten gengiver også diskussioner i fokusgruppen om, hvorvidt der skal være enighed om, hvilke beløb der gives til samarbejdsprojekter, men konklusionen er blevet, at det ikke skal være tilfældet (ENRD, 2010c, side 3-4). Samtidig ønsker fokusgruppen heller ikke, at fastlægge, inden for hvilke emner der kan etableres samarbejdsprojekter. Disse bør blot medvirke til at opfylde den lokale udviklingsstrategi (ENRD, 2010c, side 8).

ENRD Contact Point har desuden udarbejdet en ’Integrated European Cooperation Guide’ (ENRD Contact Point, 2011), som også er videreudviklet til en toolkit, som kan findes på internettet (samme web adresse som i referencen til guiden). Ifølge denne guide kan samarbejde via LEADER enten være interterritoriel (det vil sige mellem to LAG’er eller mellem en LAG og en anden lokal gruppe, der arbejder efter samme metode), eller samarbejde kan være transnational (det vil sige mellem en dansk LAG og en udenlandsk LAG eller mellem en dansk LAG og en anden lignende gruppe fra EU, eller mellem en dansk LAG og en gruppe uden for EU, der arbejder efter metoder, der minder om LEADER) (ENRD Contact Point, 2011, side 5). Et samarbejdsprojekt skal gavne alle de områder, der er involveret. Guiden skriver om eksempler på støtteberettigede samarbejdsprojekter, at det kan være: Kapacitetsopbygning eller vidensoverførsel gennem fælles publikationer, træningsseminarer, samarbejds- og udvekslingsprogrammer mellem LAG’er (hvor koordinatore og andre ansatte bytter plads i en periode). Alt sammen noget der kan føre til udvikling af fælles metodiske tilgange og arbejdsgange, og til iværksættelsen af fælles eller koordineret udviklingsarbejde (på bestemte anvendelsesområder).

Netværksaktiviteter kan ifølge guiden lede til samarbejdsprojekter, men netværk i sig selv er ikke samarbejdsprojekter, da det kræver, at der er tale om en fælles handling (ENRD Contact Point, 2011, side 6; CEC, 2006a, artikel 39.3, side 29). Ifølge guiden er merværdien ved samarbejdsprojekter, at de kan: 1) styrke strategien eller det lokale partnerskab via opnåelsen af kritisk masse og synergi, 2) forbedre konkurrenceevnen gennem nye forretningsforbindelser og nye markeder og heraf øget salg og know-how, 3) fremme innovation gennem nye kompetencer og opnåelse af udvidet horisont, 4) udvikle den territoriale identitet og øge bevidstheden herom, så sande ambassadører for området udvikles (ENRD Contact Point, 2011, side 7-8).

Netværkscentret i NaturErhvervstyrelsen forestår desuden en hjemmeside (FødevarerErhverv 2011), med praktisk information til LAG’er, der ønsker at deltage i internationalt samarbejde og eksempler på, hvad de få danske LAG’er,

der allerede har deltaget, har fået ud af det. Af disse eksempler fremgår det, at det væsentligste udbytte af at besøge en LAG i et andet land eller i et andet dansk område eller få besøg derfra, er, at der bliver set på ens aktiviteter og procedurer med friske øjne, og at der stilles overraskende og kritiske spørgsmål. I erkendelse af, at deltagelse i samarbejdsprojekter, specielt transnationale, kræver både meget planlægning og betragtelige udgifter, kan LAG'er søge tilskud via specifikke foranstaltninger.

Indikatorer, uddraget fra her nævnte kilder, der direkte kan siges at beskrive omfanget og kvaliteten af samarbejdsprojekter, er:

- Omfanget af projekter, der bidrager til opnåelse af kritisk masse
- Antal projekter med nye resultater, som man ikke ville kunne have opnået alene.

Der kan desuden identificeres en række mulige indikatorer, der nærmere beskriver effekterne af samarbejdsprojekter (selv om man, som i andre tilfælde kan have svært ved at udrede, hvilke(t) af LEADER's elementer der var udslagsgivende for den observerede effekt):

- Antal styrkede strategier
- Registrering af større kritisk masse
- Antallet af nye forretningsforbindelser opnået
- Omfanget af øget salg
- Antallet af nye innovationer
- Omfanget af udviklingen af den territoriale identitet og antal aktører den spredes til.

## **2.6 Tværsektoriel tilgang**

Dette nøglebegreb behandler Revisionsretten sammen med nøgleelementet om nyskabelse, og det levnes således ikke meget plads i Revisionsrettens beretning. Den eneste kommentar fra Revisionsretten er, at interaktionen mellem aktører fra forskellige sektorer finder sted i LAG partnerskabet, men at det i for lille omfang kan genfindes i udviklingsstrategien og projekterne, og at der altså i for stort omfang bevilges tilskud til uafhængige, enkeltstående projekter (Den Europæiske Union, 2010, side 25). Meget af tankegangen om tværsektoriel tilgang er dels dækket af principperne om partnerskaber, ikke bare offentligt-private men også mellem virksomheder og civilsamfundet eller mellem f.eks. landbrugs- og turisterhvervene, og dels af principperne om innovative tilgange, hvor det tilstræbes (inden for eller vha. udviklingsstrategien) at koble parter, der normalt ikke ville arbejde sammen.

Indikatorer, der umiddelbart kan bruges til at bekræfte eller modbevise revisionsrettens påstande er:

- Bredden af sektorer, som er omtalt i udviklingsstrategien, typisk udtrykt ved antallet og spredning på offentlig, privat og civilsamfund/foreningsliv
- Graden af koblinger mellem sektorer, som kan udledes af udviklingsstrategien
- Antal og omfang af tværsektorielle projekter.

OECD nye landdistriktsparadigme (OECD, 2006) beskæftiger sig ligeledes med dette nøgleelement, idet det understreges, at fremtidens landdistriktsudvikling skal tænkes på tværs af sektorer (jævnfør nøglebegrebet med områdebase-rede udviklingsstrategier) i modsætning til det tidligere sektorbetingsede fokus på eksempelvis landbruget. Der skal ifølge OECD være fokus på steder i stedet for på sektorer, og man skal forsøge at bringe forskellige sektorer i samspil (landdistriktsturisme, fabriksproduktion, IKT, industri osv.) (OECD, 2006, side 15). OECD skriver: *“There is recognition that policies for rural areas require a multi-sectoral approach as no one sector is sufficient to bring about rural development”* (side 102).

En indikator, der kan udledes fra OECD’s tilgang, er:

- Graden af koblinger mellem sektorer i godkendte og gennemførte projekter.

## 2.7 Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber

Ved netværkssamarbejde forstås samarbejde mellem LAG’er og med andre aktører. Hensigten med netværkssamarbejde er, at der udveksles erfaringer, overføres god praksis osv. og netværkssamarbejdet finder sted via de nationale netværkscentre og det europæiske netværkscenter, ENRD, som begge som noget nyt under 2007-2013 perioden dækker hele Landdistriktsprogrammet og ikke kun LEADER, som det var tilfældet under LEADER+ 2000-2006. Ifølge Revisionsrettens Særberetning vedrørte møder i regionale og nationale netværk imidlertid hovedsageligt organisatoriske spørgsmål, selvom der også var LAG’er, der bidrog til EU-udgivelser og databaser for god praksis (Den Europæiske Union, 2010, side 29).

Indikatorer, der kan hives ud af det, er:

- LAG’ens deltagelse i netværkssamarbejde
- LAG’ens bidrag til databaser med god praksis
- LAG’ens bidrag til nationale og EU publikationer.

Et diskussionspapir fra Leibniz Institute of Agricultural development in Central and Eastern Europe har analyseret de nationale netværkscentre i 2007-2013 perioden. Der ses altså ikke kun på netværk som et nøglebegreb ved LEADER, men derimod de nationale netværkscentre i forhold til hele Landdistriktsprogrammet. Rapporten konkluderer, at der er mest fokus på LEADER netværksaktiviteter, der mangler evalueringskriterier for nationale netværkscentre fra EU’s side og i CMEF, der mangler et fokus på interventionslogikker og defini-



tioner af governance i evalueringsregi når det kommer til de nationale netværkscentre. Samtidig vurderes det som værende vigtigt, at netværkscentrene placeres uafhængigt og udenfor ministerielle institutioner (Marquardt, 2011).

## 2.8 Oversigtstabel over merværdi og indikatorer

Dette kapitel har indeholdt en gennemgang af litteratur knyttet til de enkelte nøglebegreber i LEADER-metoden. Det har ført til den opsummerende oversigt i tabel 3 over typer af merværdi knyttet til de forskellige nøglebegreber og indikatorer i relation hertil, som de er beskrevet i litteraturen. Ikke alle indikatorerne er lige nemme at tage og måle på og kan således ikke overføres direkte til en brugbar ”værktøjskasse” for LAG’er, uden at der bliver prioriteret og sorteret i dem.

**Tabel 3.** Sammenfatning af former for merværdi og indikatorer til indfangning af merværdi ved LEADER-tilgangen, organiseret efter nøglebegreberne.

Nøglebegreber/Kriterier	Former for Merværdi	Indikatorer (på LAG niveau)
1. Områdebaserede lokale udviklingsstrategier	<p>Udviklingsstrategien tager hensyn til den særlige situation i området og dets styrker og svagheder.</p> <p>Det sikres at områdets ressourcer udnyttes bedst muligt (eller i det mindste bedre).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale målsætningers (øgede/større) vægt i forhold til nationale foranstaltninger.</li> <li>• Graden af specificering af målene så de ikke bliver for generelle.</li> <li>• Graden af fastlæggelse af en baseline for udgangssituationen og for det ønskede mål.</li> <li>• Projektudvælgelsens grad af sammenhæng med udviklingsstrategiens målsætninger.</li> <li>• Antallet af naturressourcer som tillægges værdi i strategien og i projekterne.</li> <li>• Antallet af kulturelle ressourcer, som tillægges værdi i strategien og projekterne.</li> </ul>
2. Partnerskaber i form af LAG’er	<p>Der opbygges institutionel kapacitet.</p> <p>Der ses muligheder, som ellers ikke ville blive opdaget.</p> <p>Vidensressourcer udbygges og anvendes.</p> <p>Netværk skabes og styrkes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal deltagere i LAG’en.</li> <li>• Antal parter repræsenteret (og fordeling offentlige myndigheder - virksomheder – foreninger (civilsamfund) – privatpersoner).</li> <li>• Antal ikke offentlige i beslutningstagende organ (ie. bestyrelse).</li> <li>• Graden af fælles identitet.</li> <li>• Graden af synergi (i LAG’ens drift og i projekter).</li> <li>• Forekomst af win-win situationer.</li> </ul>

	Der opstår win-win situationer og kollaborative fordele.	<p>oner og kollaborative fordele.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videnressourcer (til rådighed for LAG'en/i lokalområdet).</li> <li>• De faktisk involverede aktører, i forhold til den mulige gruppe af deltagere.</li> <li>• De referencerammer, der former forestillinger om spørgsmål, problemer, muligheder og indgreb, herunder opfattelser af stedet.</li> <li>• Formen af aktørernes sociale netværk.</li> <li>• Omfanget af integrationen af de forskellige netværk.</li> <li>• Omfanget af mobiliserings-teknikker brugt.</li> <li>• Evnen til at tage nye ideer ind og lære af dem.</li> <li>• Placeringen af magten til at handle.</li> <li>• Tilstedeværelsen af kritiske forandringsagenter på forskellige stadier.</li> </ul>
3. Bottom-up strategi	<p>Integrerede og nyskabende lokale løsninger på lokale problemer.</p> <p>Større evne til at handle responsivt, større entusiasme og engagement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graden af mobilisering af det lokale potentiale, responsiv reaktion, større entusiasme og engagement.</li> <li>• Mængden af tværsektorielle projekter, informationstiltag, projektudviklingsinitiativer osv.</li> <li>• Graden af decentralisering til LAG'en.</li> <li>• Graden af åbenhed og information om strategien.</li> <li>• Graden af samarbejde mellem de implementerende organer (MA og LAG).</li> <li>• De ansattes/koordinatorens arbejdsforhold og arbejds-mængde.</li> <li>• Graden af økonomisk selvstyre for LAG'en.</li> </ul>
4. Gennemførelse af innovative strategier	<p>Projekter, der falder udenfor rammerne af Akse 1-3, men stadig lever op til principperne bag LEADER.</p> <p>Fleksibilitet til lokale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfanget af nyskabende problemløsning i strategien.</li> <li>• Omfanget af nyskabende problemløsning i projekterne.</li> <li>• Tydeligheden af forpligtelse til innovation i LAG strategi og projektudvælgelseskriteri-</li> </ul>

	definitioner af innovation.	<p>er.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graden af social innovation forstået som det at skabe lokale forbindelser og en fælles læringskultur eller graden af kulturel innovation.</li> <li>• Omfanget af nye koblinger mellem landbrug, turisme og service.</li> <li>• Omfanget af igangsatte læringsprocesser.</li> <li>• Omfanget af institutionel kapacitet opbygget i LAG'en.</li> <li>• Omfanget af projekter udenfor akse 1-3 foranstaltningerne.</li> <li>• Omfanget og antallet af projekter, der involverer flere foranstaltninger.</li> <li>• Omfanget og antallet af projekter, der involverer foranstaltninger fra flere akser.</li> <li>• Omfanget af fleksibilitet til lokal beslutning om definition af innovation.</li> <li>• Omfanget af informationsspredning og erfaringsudveksling om innovation.</li> <li>• Omfanget og antallet af innovative projekter.</li> <li>• Omfanget og antallet af projekter, der er en kombination af forskellige projekter.</li> <li>• Omfanget af nye partnerskaber om fælles projektgennemførelse.</li> <li>• Udbredelsen af nye finansieringsløsninger.</li> </ul>
5. Gennemførelse af samarbejdsprojekter	<p>Opnåelse af kritisk masse og komplementaritet</p> <p>Den enkelte LAG opnår resultater, den ellers ikke ville have nået</p> <p>Udvikling af den territoriale identitet og spredning til aktører i større områder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfanget af projekter, der bidrager til opnåelse af kritisk masse.</li> <li>• Antal projekter med nye resultater, som man ikke ville kunne have opnået alene.</li> <li>• Antal styrkede strategier.</li> <li>• Registrering af større kritisk masse.</li> <li>• Antallet af nye forretningsforbindelser opnået.</li> <li>• Omfanget af øget salg.</li> <li>• Antallet af nye innovationer.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfanget af udviklingen af den territoriale identitet og antal aktører den spredes til.</li> </ul>
6. Tværsektoriel tilgang	<p>Samarbejde på tværs af erhvervsgræne og på tværs af grænserne mellem erhvervslivet, det offentlige og den frivillige sektor.</p> <p>Den tværsektorielle tilgang tænkes med i udviklingsstrategien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfanget af sektorer, som er omtalt i udviklingsstrategien.</li> <li>• Graden af koblinger mellem sektorer, som kan udledes af udviklingsstrategien.</li> <li>• Antal og omfang af tværsektorielle projekter.</li> <li>• Graden af koblinger mellem sektorer i godkendte og gennemførte projekter.</li> </ul>
7. Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber	Der udveksles erfaringer på nationalt og europæisk niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAG'ens deltagelse i netværkssamarbejde.</li> <li>• LAG'ens bidrag til databaser med god praksis.</li> <li>• LAG'ens bidrag til nationale- og EU publikationer.</li> </ul>



### 3 Fokusgrupper om merværdien ved LEADER

På baggrund af den litteraturgennemgang, der er beskrevet i det foregående kapitel, har vi identificeret, hvad der fra litteraturens side kan siges at være LEADER-metodens merværdi. Hensigten med dette kapitel er nu at præsentere en analyse af, hvad der med udgangspunkt i danske LAG bestyrelsesmedlemmers og koordinators syn, kan siges at være merværdien af LEADER-metoden i Danmark. Vi har som nævnt i Kapitel 1 gennemført fem fokusgruppeinterviews med henblik på en afklaring af dette.

Formen med fokusgruppeinterviews blev valgt for at give mulighed for diskussion og debat om de komplekse spørgsmål, vi stillede, og svarene, der blev givet. Samtidig var vi interesserede i at nå en vis dybde i besvarelserne og komme bag om svarene, som blev givet og derigennem opnå en forståelse af ræsonnementerne og en sikring af, at vores forståelse af aktørernes syn på merværdien af LEADER var rigtig. Kvalitativ metode er netop kendetegnet ved, at målet er at opnå indsigt i mening i stedet for andele, det vil sige ved tekster i stedet for tal, og ved det faktum, at der opereres med et forholdsvist lille antal respondenter.

I det følgende beskrives strukturen for fokusgrupperne kort. Dette efterfølges af den egentlige præsentation af resultaterne af fokusgruppeinterviewene om, hvad merværdien ved LEADER er i en dansk sammenhæng ifølge fokusgruppemedlemmerne.

Den overordnede struktur for de fem fokusgrupper var følgende:

- Der blev afholdt fokusgruppeinterview med følgende fem LAG'er: LAG Vendsyssel (landdistrikt LAG), LAG Ringkøbing-Skjern (Landdistrikt LAG), LAG Tønder (både Landdistrikts- og Fiskeri-LAG), Fiskeri-LAG Fyn (Fiskeri-LAG) og LAG Udvikling Nordvest (både Landdistrikts- og Fiskeri-LAG).
- Møderne blev afviklet i LAG'ernes områder med deltagelse af fra 3-6 repræsentanter fra hver LAG bestyrelse samt LAG'ens koordinator.
- Fra Center for Landdistriktsforskning deltog forfatterne til denne rapport.
- Møderne varede cirka 2 timer.
- Fokusgruppeinterviewene forløb som en diskussion af en række specifikke spørgsmål relateret til merværdien af LEADER i den aktuelle LAG. Her blev gjort brug af forskellige former for 'aktiverende indslag'/'bordet rundt indslag' (se spørgeguiden i bilag 1).
- Alle fokusgruppemøder blev optaget på diktafon og efterfølgende transkriberet.

Det vil fremgå af gennemgangen, at den kvalitative metode, som er anvendt, har ledt til mere kvalitative indikatorer end kvantitative indikatorer, det vil sige til beskrivelser af merværdien snarere end egentlige målbare indikatorer. Re-

sultaterne, der præsenteres nedenfor, er organiseret i følgende fire tværgående temaer: 1) De bedste projekter, 2) Merværdien ved LEADER metoden, 3) Hvornår der skabes værdi, og 4) Værktøjer til vurdering af merværdi.

### 3.1 De bedste projekter

Fokusgrupperne startede med, at der blev spurgt ind til, hvilket projekt eller hvilke projekter respondenterne anså for at være det eller de bedste der var gennemført i deres LAG. Deltagerne skrev deres svar på blå post-it sedler, som blev indsamlet og hængt op på en lille tavle. Nedenstående tabel 4 viser, hvilke projekter som blev nævnt i de fem LAG'er. Der var flere eksempler på, at deltagerne nævnte de samme projekter, hvilket ikke fremgår af tabellen.

**Tabel 4:** De bedste projekter fremhævet af deltagerne ved opstart af interviewet

LAG	De bedste projekter
LAG Vendsyssel	Fotolaboratoriet på Vrå Højskole/Renovering og opbygning af fotografisk linje på Vrå højskole, herunder arbejdende museum Smagen af kunsthåndværk (netværk, branchekoblinger, samarbejde) Aktivitetscenter Sæsing En ung mand, der startede motorcykelværksted, har nu 1 ansat
LAG Ringkøbing-Skjern	V.F.O. Vestjyske Fødevareroplevelser Fremtidens landsby: Stadil Vedersø Faster Mejeri: erhvervs og bygningskulturprojekt Udvidelse af købmandsgården Rækker Mølle By- og områdefornyelse i Borris
LAG Tønder	Internetbaseret radio og tv Solcelleanlæg Sælsafari – kutterens potentialer m.h.t. udvikling af Nationalpark Vadehavet Husstandsvindmøller Ferieplan Vadehavet Slagteriet Sødum Gourmet udekøkkenet Digitalisering af biograferne Westcoast Port of Denmark
Fiskeri LAG Fyn	Nørrefjord, muslingeprojektet Fønsvig Jollehavn Lyø Lystbådehavn Bedding i Middelfart Gl. havn/ Middelfart gl. værftslæbested Mobil app (sjovt lille projekt) Kerteminde, Thunø, Middelfart Kertemindeprojekt: Jollehavn, fiskeforretning, hus, projekt Borris fisk
LAG Udvikling Nordvest	Go High, Krogerup Gods Jyderup vandre- og ridesti, rideskole Trætop-restaurant Levende Gårdmuseum Dyrehøj Vingård, Røsnæs' udvikling Vikingemarked Tissø Æbleværksted, Grevinge

Respondenterne blev bedt om at begrunde, hvorfor de havde valgt disse projekter, og hvordan de støttede op om LAG'ens udviklingsstrategi (mangel på sidstnævnte var et af kritikpunkterne fra Revisionsretten).

En lang række af de projekter, som blev fremhævet, vedrører skabelse af arbejdspladser, kobling af arbejdspladser og viden, opretholdelse og skabelse af kulturtilbud, promovering af de særlige kvaliteter i form af natur eller produkter fra områderne eller kombinationer af disse ting. Vi har valgt at starte dette kapitel med at gennemgå en stor del af projekterne, idet det giver et indblik i, hvad respondenterne vægter, når de vurderer projekter.

### 3.1.1 Arbejdspladser og fastholdelse af kultur

Fra LAG Vendsyssels side bliver Fotohuset på Vrå Højskole nævnt af flere af respondenterne, som et projekt, der både har skabt arbejdspladser og bevaret en kulturinstitution i området. Projektmidlerne bliver beskrevet med følgende udtalelser af et bestyrelsesmedlem, som er blevet engageret i LAG bestyrelsen efter, at hendes projekt havde modtaget støtte: *"Det var absolut et startskud for os"* og *"Det har bredt rigtig meget med sig"*. Med hensyn til genereringen af arbejdspladser siges der: *"Man kan så sige, at de der (...) halvanden arbejdsplads, som vi havde stillet i udsigt, det er faktisk blevet til fem nu. Alene i det hus. (...) Man havde simpelthen ikke kunnet bygge huset. Så havde vi ikke kunnet lave de faciliteter, man har derovre i dag"*. Deltagerne siger videre, at man er gået fra 19 til 33 ansatte, siden fotohuset blev bygget, idet det er lykkedes at tiltrække flere elever til højskolen, hvilket også har betydning for arbejdspladser andre steder i området. Samtidig har projektet som sagt bidraget til bevarelse af en kulturinstitution, idet det har *"været med til, at en kulturinstitution i Vrå, som er lidt af en soveby, kan overleve"*. Et andet af LAG Vendsyssels fremhævede projekter er Aktivitetscenter Sæsing, hvor kirke, kultur og idræt smeltes sammen i den samme bygning, foranlediget af en baptistisk menighed i to nabobyer. Også dette projekt forventes at skabe både kultur og arbejdspladser i en lille landsby og området omkring.

### 3.1.2 Samlet promovering af flere LAG områders muligheder

'Smagen af Kunsthåndværk' er et af LAG Vendsyssels projekter, som er videreført fra LEADER+ tiden, men nu er udbygget til at dække fem LAG'er og samlet promovere de fem LAG'ers område. Herom siges: *"For det første, så kobler man nogle brancher, altså man får pludselig ostemanden til at snakke med fiskemanden og til at snakke med slagteren og så videre, samtidig med at man blandt kunsthåndværkerne også får et netværk (...) Og så laver man sådan nogle arrangementer i de der fællesskaber i løbet af specielt sommertiden"*. Samlet promovering af Kunsthåndværk og ridesport forventes at blive et andet af LAG Vendsyssels fremtidige projekter, affødt af, at LAG'en har fået en del ansøgninger fra hesteprojekter, hø-hoteller og lignende og efter en tur til en svensk LAG er blevet yderligere inspireret til at udvikle rideruter. Koordinatoren siger om dette: *"Og her ender det faktisk med, at Smagen af Kunsthånd-*



*værk og ridesporten de bliver koblet sammen fra svensk side, med begge dele, og fra dansk side med begge dele. For vi kan lære noget af ridesporten, for de har et koncept derovre, hvor de har lavet et... ligesom en fælles indgang til rideruter i deres område omkring søerne i Sverige, som vi kan lære af, og vi har så erfaringer med kunsthåndværk. For de kan jo glimrende ride, og så komme til de der steder, som er fyrtårne i vores kunsthåndværk... så det bliver profileret”.*

Hos LAG Ringkøbing-Skjern er projektet ’Vestjyske Fødevareroplevelser’ ligeledes et projekt, der promoverer området og hvorom LAG formanden siger: *”Man har for eksempel en turispjece, hvor du kan se alle de små fødevarerproducenter, som nu er med, en 30 stykker. I den pjece kan man se, hvem de er og hvor de er, og hvornår de måske har åbent hus, så man kan bruge det over for turisterne. Så kan man tage hen og købe fødevarer, man kan opleve for eksempel en bisonfarm, hvordan det foregår sådan et sted. Og så er man i gang med at opbygge et virtuelt marked (...) Ja og så er der, det er nok det mest synlige, at det har ført til nogle fødevarer, som er temmelig succesrige. Det er jo noget, folk de godt kan lide. Der er måske fire-fem fødevarer i det her område hvert år, med sådan tre til fem, otte tusind tilskuere, og det er stigende, det er det”.* Det nævnes samtidig, at der er en flok restauratører tilknyttet, som har en menu lavet af lokale fødevarer, så det fungerer som en form for salgs- og formidlingsled over for turisterne.

### **3.1.3 Kulturværdier og småskala erhvervsudvikling**

Projekter, der kobler bevarelse af kulturværdier, fællesskab og erhvervsudvikling hos Ringkøbing-Skjern LAG’en, er Stadil Mejeri (renovering af huse og udlejning af dem til Bed & Breakfast og kontorfællesskab) og FASTER Mejeri (renovering af bygning, som huser købmanden). Et LAG bestyrelsesmedlem siger om projekterne: *”Jamen Stadil Mejeri og FASTER Mejeri, det er to modelprojekter, der er kommet til veje via et samarbejde mellem Kommune, Region og LAG Ringkøbing-Skjern – igen med den områdebaserede tilgang, de lokale og bottom up – fordi det egentlig starter med nogle lokale, der har en ide omkring erhvervsudvikling, byforskønnelse og sikring af kulturarvsverdier. Og ud fra de ideer der, går de så ind i LAG og de går videre til kommunen og regionen, og der bliver finansieringen mulig”.* Ellers nævnes ligeledes et projekt om By- og områdefornyelse i Borris, som beskrives som en mellemstor stationsby, som har stået lidt i stampe, men nu har fået midler til at revitalisere bymidten, ligeledes via eksempelvis LAG, Kommune og Region. Herom siger en LAG bestyrelsessuppleant: *”Ja, det er en succeshistorie. Borris lokalråd, altså, for nogle år siden, da var alting på vej i hegnet, også foreningsmæssigt og det hele. Det var hallen, og hotellet lukkede og forskellige butikker lukkede, og der var ingen netværk og der var ingen samarbejde om nogen ting, så der... Men så kom det alligevel så langt ned, at så blev de enige om, at de blev nødt til at gøre noget sammen, hvis de skulle have løftet det her. Og så fik de sat Borris lokalråd der, det er faktisk relativt kort tid siden, det er jo kun et par år siden. Det vil sige, de startede med det, og så står de allerede med gigantiske både her og... det er jo ikke det eneste sted i byen, der sker noget. Så det er lykkedes*

*på kort tid at køre flere projekter igennem også*". Bestyrelsessuppleanten fremhæver ligeledes, at der er lagt et endog meget stort antal frivillige timer i arbejdet med revitaliseringen af Borris, om hvilket han siger, at *"Det kræver mere end almindelig ildhu"*. Deltagerne mener, at projekterne lever op til udviklingsstrategiens mål om, at landdistrikterne i Ringkøbing-Skjern Kommune skal være attraktive bosætningssteder, og ser projekterne mere som kultur- og fællesskabsprojekter eller erhvervsprojekter, snarere end rene byfornyelses- eller bygningsprojekter.

### **3.1.4 Koblinger mellem arbejdspladser, viden og natur**

Hos LAG Tønder fremhæves flere enkeltmandsvirksomheders projekter, eksempelvis udvikling af solcelleanlæg og husstandsvindmøller. Koordinatoren siger om blandt andet solcelleprojektet, at *"der er god fremdrift i de projekter, der er viden i. Altså arbejdspladser og viden, der kan jeg se en vej"*. På samme vis siger et LAG bestyrelsesmedlem om husstandsvindmølleprojektet: *"En traditionel smedevirksomhed, det er én som sådan lidt ligner en model, forstået på den måde, at nu bringer de viden ind i deres virksomhed og udvider dermed deres forretningsgrundlag om man så må sige, og det, tror jeg på, skaber nogle arbejdspladser"*. Videre siger koordinatoren: *"Og de har været og præsenteret deres projekt, og jeg synes, det er fantastisk dejligt, at de havde taget nogle DTU-folk med, som jo simpelthen..., så vi vidste, at de har allieret sig med en sagkundskab, som kan bistå dem i de sidste step ind i den der verden, ikke?"*. Husstandsvindmølleprojektet begrundes ligeledes med, at det er placeret i en landsby, hvor blot et par arbejdspladser vil have stor betydning. Det samme var begrundelsen for, at man i LAG Vendsyssel valgte at fremhæve en ung mand, som via projektstøtte havde startet et motorcykelværksted i en landsby. Hos LAG Tønder fremhæves desuden Slagteriet Sødum, hvor målet var at skabe to til tre arbejdspladser via et projekt om oprettelsen af et økologisk fjerkræslagteri, men hvor der i dag er 13 ansatte.

Et andet enkeltmandsprojekt, som både er en arbejdsplads og formidling af området er et 'Udekøkken', som er oprettet omkring en økologisk grønsagshave lige inden for digerne ved Vadehavet. Projekthaveren samarbejder med store spisesteder og kokke omkring levering af varer og laver ellers arrangementer, hvor folk kommer og laver mad og oplever naturen i samme ombæring: *"Hun fik støtte til at etablere udekøkkenet. De har jo lavet en ude-ovn og etableret hele det område omkring, og så har hun købt en skurvogn. Fordi man er nødt til, også derude, at kunne få folk til at stå indenfor. Fordi man kan jo ikke stå udenfor, hvis det blæser en halv pelikan, fordi så falder maden af tallerkenen"*: siger et LAG bestyrelsesmedlem. Hun fortsætter: *"Og det er ikke fordi, jeg tror, der kommer enormt mange arbejdspladser ind, men der er en markedsføringsværdi i det, det tror jeg, som måske er større, og brandingmæssigt større end det antal arbejdspladser, som hun måske kan generere, en eller to. Mere bliver det nok aldrig"*. Et lignende projekt, der kobler mad og natur er en trætop-restaurant, som er under etablering hos LAG udvikling Nordvest og hvorom et LAG bestyrelsesmedlem siger: *"Det er et meget spændende projekt som nogle træ-folk har fundet ud af, og som egentlig stammer fra New Zea-*

*land, hvor man har set ideen. Den er ikke etableret endnu, den skal sandsynligvis op her til foråret, og der er ingen tvivl om, at den bliver rigtig spændende, fordi det er noget nyt, det er noget, som man ikke har prøvet før, og der er ingen tvivl om, at der vil være en hel del turister og en hel del lokale, der skal op og prøve at spise et stykke mad deroppe".* Hos LAG Udvikling Nordvest nævnes ligeledes projektet Go High, som er et klatreprojekt i træerne, som har et stort erhvervsfokus og er etableret af indehaveren af Kragerup Gods. Om projektet og dets bagkvinde siges: *"Det er egentlig en meget, hvad skal vi sige, visionær dame, der virkelig vil noget. Det jeg synes, er spændende ved det projekt, det er for det første, at det har skabt en turist-attraktion, det har skabt noget, vi ikke har haft rigtigt i Danmark før, og så har det skabt nogle arbejdspladser. Og nogle af dem er helårsarbejdspladser, det er jo en god ting, det vil sige, vi er faktisk lidt ude i helårsturismen, så det er jo dejligt. Og så er den skabt under hensyn til naturen i området. Den er velegnet til mange forskellige ting, altså både til firmaudflugter og private udflugter og til familieudflugter og så videre og så videre".*

### **3.1.5 Udvikling af havneaktiviteter ud fra eksisterende potentialer**

Et andet af de af LAG Tønders fremhævede projekter er Sælsafari, hvor et gammelt skib med plads til 48 personer (en busfuld) skal restaureres tilbage i dets gamle stil og anvendes til sælsafari og tursejlad fra Havneby. Der påregnes tre til fire arbejdspladser, og at projektet vil give nye måder at markedsføre nationalparken i Vadehavet på. Om projektets kvaliteter siger et LAG bestyrelsesmedlem: *"Jeg synes også, man kan se på det, som... lidt overordnet som et godt projekt, fordi det er med til at understøtte, hvad kan man sige, det som er særligt for området, de unikke kvaliteter ved det her område, vi befinder os i. Og det, tror jeg, er utrolig vigtigt, både turistmæssigt og hele vejen rundt. At vi herude finder ud af, hvad er det, som er særligt for os, og så skal vi sørge for at gå efter det, så vi kan... fordi at lave det, som alle andre laver, jamen, det er der ikke meget udvikling i".* West Coast Port of Denmark, som vedrører opbygning af kapaciteter til service, drift og vedligehold ved vindmølleindustrien, er ligeledes placeret i Havneby, og tager ligeledes udgangspunkt i udvikling ud fra tilstedeværende potentialer. Et LAG bestyrelsesmedlem siger herom: *"Så derfor har der været, og er stadigvæk stort behov for at lave strategiske analyser og lave markedsføring, og det her projekt, det gik netop på de her ting, at få, hvad kan man sige... gearet havnen til at agere bedre på det nye marked, som vi sigter mod. Man kan sige, at hvis man står nede på Rømø Havn og kigger mod øst, så kan man godt føle sig lidt perifer, som det fjernest sydvestlige hjørne af Danmark. Men hvis man vender sig om, og kigger ud over vandet, og kigger på de der parker, så ligger vi helt centralt. Så nogle gange er det også noget med at... hvordan man mentalt lige får drejet sig i forhold til der, hvor man plejer at stå".*

Fra Fiskeri LAG Fyns side er der ligeledes stort fokus på at fremhæve projekter, der knytter sig til et bestemt havneområde, nemlig Kerteminde. Her er blevet gennemført en række projekter, hvorom koordinatoren udtaler: *"Jamen, jeg bliver altid en lille smule provokeret af at blive spurgt efter det bedste projekt,*

*eller det største projekt eller et eller andet, idet jeg egentlig synes, at en samling af projekter kan også være super interessant. Og der vil jeg så trække Keremindeprojekterne frem, hvor man kan sige, jamen, det starter med et projekt, som er et jollehavnsprojekt, og så er der kommet fiskeforretning (...) der er kommet et fælleshus som Land-LAG har betalt. Land-LAG'en har også været inde omkring noget... et andet havneprojekt, og Fiskeri-LAG'en har også støttet nogle turismeprojekter. Og hvis man kigger på det... det der med netværksdannelsen, så er det faktisk mange af de samme mennesker, som går igen i de forskellige bestyrelser, og dem som skubber bagpå, ikke. Hvor man kan sige, jamen, det har virkelig gjort sådan her. Det har det jo, og derfor så synes jeg, at det... Men man kan sagtens pege på mange små fine projekter, men det her, det er noget, der rykker”.*

Fønsvig jollehavn, hvor molen er blevet restaureret, bliver omtalt som et turist- og livskvalitetsprojekt, hvor en stor mængde frivilligt arbejde og lokale penge er involveret. Om projektet siger et bestyrelsesmedlem fra Fiskeri LAG Fyn: *”Det er altså et godt projekt, og der har været mange lokale involveret i det. Og det er jo sådan set ikke noget, der giver nogen arbejdspladser eller nogen ting, men der er en masse turister, og det er jo et af de smukkeste steder nede på Sydfyn, så altså, turisterne der kommer og vender dernede og det der, det er virkelig noget”.* En anden havn støttet af Fiskeri LAG Fyn er Lyø Lystbådehavn, som har fået udvidet havnen til det dobbelte og dermed kan få mere gavn af turismen i området. Herom siges: *”Allerede nu viser det sig, at de har fået de skibe ind, som ellers lå ankre op udenfor. Fået dem ind i havnen, i stedet for, at de ligger ude. Fordi de selv var kede af, det var et af deres argumenter for at få udvidet havnen, at affaldet, det flød jo i Lillebælt. Nu kommer de ind. De har selvfølgelig bøvl med at sejle det til Fåborg bagefter, men det gør de gerne, fordi der kommer mere turisme rundt på øen”.*

Beddingen i Middelfart Gl. Havn nævnes desuden af Fiskeri LAG Fyn som et godt projekt: *”Det har været et enten-eller. Hvis det ikke kunne fortsætte, så havde det været til en passiv museumsdel, for turister. Nu er det stadigvæk både en turistdel og så et aktivt, hvor man kan komme hen og få repareret sit skib stadigvæk. Hvor det er en fortsættelse af den naturlige del af, at man skal passe sin fiskerflåde, eller lystfartøjer, der kommer op og bliver repareret og sat ud igen. Som også er et aktiv for både lokalområdet, men også for turister, der kommer. Der er mange, der står og (...) kigger på, hvordan reparerer man og restaurerer et gammelt træskib”.* En anden siger om projektet: *”At det både er et historisk interessant, turist-interessant og erhvervs-interessant projekt, som jeg i bund og grund tror på”.*

### **3.1.6 Betydningen af historiefremstilling og åbning af naturen**

Projekter, der skaber nye lokale muligheder og interaktion er eksempelvis et stiprojekt i Jyderup og projektet Levende Gårdmuseum hos LAG Udvikling Nordvest. Om det Levende Gårdmuseum, der er en slags arbejdende værksted udtaler et LAG bestyrelsesmedlem: *”Og samtidig er det et projekt, hvor en masse mennesker er involveret, en masse frivillige mennesker. Og det giver jo*

*et sammenhold i samfundet, at man lærer hinanden at kende på en anden måde (...) altså man får en helt anden indfaldsvinkel til hinanden når man kommer og ser... nå, det er dig, der kører med hestevognen der; nå det er dig, der laver mad derude i køkkenet. **Der får folk en helt anden indfaldsvinkel, en helt anden fornemmelse for hinanden.** Det, tror jeg, giver et meget bedre sammenhold i de der områder, hvor man kan sige, der både bor den oprindelige befolkning, og så er der kommet nogle nye til. Og de skulle meget gerne squeezes sammen". (vores fremhævnning). Stiprojektet i Jyderup omtales af et andet LAG bestyrelsesmedlem som et tiltag, der ligeledes binder folk sammen: "Det er en sti, det hedder Jyderup vandre- og ridesti. Og grunden til, at jeg vælger det, det er dels fordi, det er et af dem, jeg husker rigtig godt, det er et af dem, jeg bruger selv, og jeg mener, at stier de åbner, stier de binder sammen, og det, synes jeg faktisk, er en rigtig vigtig ting i de her projekter, vi har med at gøre, fordi, på den måde så kan man også markedsføre, hvad er overhovedet Udvikling Nordvestsjælland for noget, hvad handler det om, hvem har mulighed for overhovedet at søge midler. Og en af baggrundene for, at det projekt fik midler, det er jo også fordi, vi i vores målsætning har naturbevaring og naturbeskyttelse som et indsatsområde..."*

### **3.1.7 Sammenfatning**

Allerede ved gennemgangen af projekterne i dette afsnit er der blevet rørt ved nogle af nøglebegreberne ved LEADER og givet de første indikationer af, hvad LAG bestyrelsesmedlemmerne vægter, når de vurderer projekters kvalitet. Flere af projekterne er i høj grad områdebaserede, når de omtales - eksempelvis fødevarer, kunsthåndværk, tursejls, madlavning i naturen, rideruter - og knytter fint an til OECD's tanker om dette, som handler om at promovere lokale ressourcer. Desuden er der et vist fokus på enkeltmandsvirksomheder, som skal i gang eller prøver noget nyt, og som ofte er placeret i mindre landsbyer. Et sidste fokus er projekter relateret til frivillighed som en del af bottom-up.

Opsummerende kan det siges, at LAG bestyrelsesmedlemmerne og koordinato-  
rerne fremhæver de enkelte projekter af følgende årsager:

- Projektet skaber arbejdspladser
- Projektet understøtter de unikke kvaliteter ved området
- Projektet kobler brancher sammen
- Projektet inddrager viden
- Projektet flytter folks mentale opfattelse af deres område
- Projektet skaber netværk
- Projektet er med stor lokal involvering
- Projektet er godt for turismen og turisterne
- Projektet binder folk sammen og åbner op for nye fællesskaber
- Projektet skaber kulturel værdi.

### 3.2 Merværdien ved LEADER-metoden

Efter diskussionen om de 'bedste projekter' skulle deltagerne på en grøn post-it seddel skrive, hvad merværdien ved LEADER var ifølge dem. Det skal inden gennemgangen af svarene nævnes, at deltagerne kort var blevet introduceret til LEADER-metoden, hvilket kan have betydet, at de blev en smule præget i deres svar. Deltagerne efterspurgte desuden at vide, hvad alternativet var for at kunne svare på, hvad merværdien ved LEADER-metoden er og fremkom selv med forslaget/eller fik præsenteret, at det var, at der blev taget stilling til projekterne hos en central myndighed. Denne dimension kan ses i nogle af de anvendte citater. Som en formand for en LAG-bestyrelse siger: *"Er det merværdien i forhold til, at vi skulle have sendt et ansøgningsskema over til direktoratetovre i København?"*. Et andet alternativ kunne være, at der slet ikke blev givet nogen støtte, men det er altså ikke denne dimension, der diskuteres som alternativ her. Tabel 5 nedenfor gengiver respondenternes umiddelbare svar, som de skrev dem på post-it sedlerne.

**Tabel 5:** Merværdien ved LEADER-metoden fremhævet af deltagerne direkte adspurgte

LAG	Merværdien ved LEADER-metoden
LAG Vendsyssel	Lokal forankring → ansøgninger fra 'menig mand', dvs. ikke ansøgninger fra konsulenter Kommer bredere ud Kan tage initiativer til samarbejde Ejerskab og forankring Ingen/lidt bureaukrati Netværksamarbejdet Godt nærmiljø Lokal med LEADER, tæt på de borgere, der har brug for os! 'LAG' Ejerskab til projekter Sammenhold lokalt Lokalt kendskab Nemmere for folk, at det foregår lokalt – større sammenhold om projektet – netværk
LAG Ringkøbing-Skjern	Lokalt engagement gennem samarbejde med LAG'en Skaber fællesskab, sammenhængskraft, nye ildsjæle, ny udvikling LAG'en har brugt 12 mio. og skabt 80 projekter til 50-70 mio. Forum for samarbejdsprojekter Øget lokalt engagement Netværk/vidensdeling, innovation/udvikling Gearing, rådgivning, fundraising
LAG Tønder	Bottom-up Netværksdannelse Det at mange projekter kræver samarbejde på tværs Det at projekter har indebåret aktiv lokal medvirken Demokratiunderstøttende LAG efterhånden blevet kendt til forskel fra mange andre puljer Lokalkendskab → spotte innovationsspirer Samarbejde på tværs af kommunegrænser Samarbejdsprojekter mellem LAG'er Netværk Lokale samarbejde

Fiskeri LAG Fyn	Bedre kommunikation under forløbet Kortere arbejdsgang Synergi, samarbejde Lokal udmøntning/effektivering Den tætte kontakt mellem koordinator og projekt Forøget ansvarlighed for økonomi og især gennemførelsen af projektet Egen indsats: -økonomisk, -frivilligt arbejde Udfarende, udadvendt, flere sider af samme sag Korrekte projekt/bedste projekt Netværksdannelse Gro projekter sammen Hjælpe projekter i gang, som ellers ikke ville få støtte
LAG Udvikling Nordvest	Netværkene giver en hurtig og smidig sagsgang Giver lokal synlighed og ejerskab Netværk/støtte til ideudviklere → tillid/tro på Beslutninger tages lokalt ud fra konkret viden om områdets kvaliteter og ressourcer Fælles identitet og ejerskab til projekter Større ansvarlighed hos projekterne i forhold til tilsagnsgiver Det lokale kendskab, fagligt, kulturelt Det nære netværk før og efter bevilling Lokal forankring Lokalkendskab Lokale partnerskaber Lokal identitet

### 3.2.1 Merværdi ved LEADER metoden ifølge LAG Vendsyssel

Hos LAG Vendsyssel bliver større sammenhold blandt dem, der laver projekter nævnt som en merværdi. Et bestyrelsesmedlem siger: *"Det er jo metoden, der gør, at dem der laver nogle projekter, de får et meget større sammenhold, der hvor de bor. De projekter, hvor det er sådan ret lokalt"*. Bestyrelsens lokalkendskab bliver af en anden deltager nævnt som værende en del af merværdien ved LEADER metoden: *"Altså, noget af merværdien, det er jo, at bestyrelsen er meget bredt sammensat, og vi er... vi dækker jo hele området, altså, vi har lokalkendskab. Og jeg tror også, det er utroligt nemt at tage knoglen og ringe til koordinatoren eller snakke med en af os andre, fordi vi er kendt i lokalsamfundet"*. Også ting som ejerskab og forankring og lavt niveau af bureaukrati bliver fremhævet som merværdi ved metoden: *"Ejerskab, forankring og så bureaukrati, for der er intet bureaukrati i det. Vi skal ikke til at spørge en masse myndigheder. De får svar dagen efter, vi har haft bestyrelsesmøde (...) Det er altså en stor tilfredsstillelse"*. Ellers er etableringen af netværk en merværdi, der bliver fremhævet. Et LAG bestyrelsesmedlem siger herom: *"Det er de netværk, der opstår omkring det at arbejde med det. Altså både internt i bestyrelsen, men altså de lokale bestyrelsesmedlemmer med lokale projektledere og projekterne internt. Jeg tror meget, at det er netværket. Altså, netværksdelen fylder rigtig meget hos mig i hvert fald"*. Ligeledes siger et andet bestyrelsesmedlem, at: *Jamen, jeg har også skrevet, at det er ligesom nemmere, når det foregår lokalt, at det er nogle, man kender, man kan henvende sig til, og så bliver der et netværk, når man skal ligesom snakke sammen om at få det op at stå. Og så bagefter, så er det netværk der, til at arbejde videre med. Og ejer-*

*skab ja, det var det samme som...". Formanden for LAG Vendsyssel fremhæver, at metoden gør, at LAG'en får flere ansøgninger fra menigmand, til dels fordi koordinatoren er behjælpelig. Han nævner ligeledes de yderligere synergier, der opstår i kraft af, at bestyrelsen har et overblik og kan bringe initiativer i samspil: "Jeg tror simpelthen, at vi får flere ansøgninger, fordi det, jeg har kaldt menigmand, og det er sådan set i modsætning til diverse konsulenter rundt omkring og sådan nogle ting, fordi de simpelthen er derude, hvor det er lidt mere overskueligt at prøve at sende det, og man kan bare lige køre op og snakke med koordinatoren og den slags ting der (...). Det er det der med, at vi kommer bredere ud, og så synes jeg egentlig også godt, at man kan sige, det vi lige har beskrevet før, med hestene og med Smagen af Kunsthåndværk, det at bestyrelsen jo så at sige kan tage det initiativ til samarbejde, det ville man aldrig have set, hvis det modsatte... hvis det var dem derovre på direktoratet, der sad og behandlede nogle af alle de ansøgninger derovre. Den styrke, der ligger deri, at vi kan følge op på projekterne og så ligesom skabe noget synergi mellem de forskellige projekter".*

Den merværdi, som fremhæves af deltagerne tilknyttet LAG Vendsyssel, knytter hovedsageligt an til nøglebegreberne 'bottom-up', 'partnerskaber', 'samarbejdsprojekter' og 'netværkssamarbejde'. Det er imidlertid ikke egentlige formaliserede samarbejdsprojekter (transregionale eller transnationale) eller egentligt formaliseret netværkssamarbejde (via netværkscentret i NaturErhvervstyrelsen eller European Network for Rural Development i Bruxelles), der henvises til, men mere initieringen af samarbejde og netværk affødt af LAG'ens overblik og lokale aktørers interaktion i projekterne.

### **3.2.2 Merværdi ved LEADER metoden ifølge LAG Ringkøbing-Skjern**

Ringkøbing-Skjern LAG'en fastslår indledningsvis på spørgsmålet om merværdi, at der er skabt en økonomisk merværdi ved brug af metoden: *"Vi har brugt, er det ikke 12 millioner, eller 10. Og så er der kommet projekter ud af det til 80 millioner. Det er da til at tage og føle på. Det kunne vi faktisk dokumentere, det er sådan økonomisk merværdi...".* Man mener her, ifølge det samme bestyrelsesmedlem at, der kunne skabes endog mere økonomisk merværdi ved at lade LAG'erne forvalte pengene i stedet for, at denne opgave ligger hos en styrelse i København: *"Fordi, når vi ser, at ud af 80 ansøgninger, der har vi ikke fået et eneste nej, så synes vi jo egentlig, vi kunne lige så godt få de penge. Fordi, jeg tænker, de bruger lige så mange penge ovre i forvaltningen i København, som det vi bruger, men sådan er det bare, ikke, det ved jeg jo godt".* Et andet bestyrelsesmedlem nævner ligeledes, at der foregår en billig administration i LAG'erne, som fører ekstra værdi med sig. Han siger: *"Hvad er sidegevinsten ved LEADER alternativt set, at det foregik i et ministerium eller et departement et eller andet sted (...) hvor det jo selvfølgelig rent økonomisk ville koste en Vermögen at administrere det her, og her får man for det første gratis arbejde hos nogen, plus at man får netværk og vidensdeling, og udvikling nedad... hvis man gerne vil have bottom-up. Altså er det jo lidt genialt: Hvordan får vi det her administreret billigt? Okay, vi putter det ud til dem,*



*og så får vi det gjort relativt billigt, plus at sidegevinsten er, at man får, ja mere udvikling, man får mere netværk, man får mere vidensdeling”.*

En anden nævner, at man i LAG'en har en tæthed og et indblik i, hvor der er behov for støtte. Han siger om et specifikt lokalområde: *”Hvis vi vil støtte ildsjæle, så er her et bevis på, at vi i hvert fald skal lade være med at sige nej. For nu har de knoklet derude, og de er kommet i modvind så mange gange, så hvis der skal være noget symbolværdi i at støtte der, hvor arbejdet bliver lavet, så er det absolut et sted. Og det tror jeg ikke, de har tanke for i København”.* En tredje siger direkte, at LAG'ens berettigelse, den ligger: *”ude i ildsjælene og foreningerne”.* Ligeledes er der også i denne LAG et fokus på, at en del af merværdien er lokalt engagement. *”Hvert projekt skaber jo mellem 20 og 100 engagerede mennesker”* fastslår et bestyrelsesmedlem. Et andet bestyrelsesmedlem siger: *Lokalt engagement er øget. Altså, vi kan jo have en pressemeddelelse hver uge, hvis det var det, vi ville”.* Koordinatoren for LAG Ringkøbing-Skjern nævner ligeledes det lokale engagement, men også betydningen af koordinatorrollen: *”Det der lokale engagement gennem samarbejde med LAG'en, det bliver øget. Fordi det jo er, i hvert fald det, jeg synes, jeg kan opleve, at der er kontakt med bestyrelsen, der er kontakt med mig (koordinatoren), og jeg bilder mig da også ind, at jeg gør en forskel i den kontakt. Og at det måske var lidt vanskeligere at give råd og vejledning, hvis man sad et sted, hvor man ikke kunne tage ud og snakke med folk. Altså, det er den mulighed, der gør. At... fordi, jeg er da en del ude og snakke med de mennesker, om at hjælpe dem med noget. Altså, alene det at skulle køre et ansøgningsprojekt, hvad enten det er LAG, eller det er andre projekter, der kan jeg jo... Nogle gange kan de sagtens selv finde ud af det... men andre gange kan vi jo hjælpe dem, sådan at de ikke giver op på halvvejen”.* Et bestyrelsesmedlem nævner ligeledes, at merværdien ligger i koordinatorrollen sammenholdt med forskellige elementer af bottom up: *”Det er netværk, vidensdeling, innovation og udvikling, som den ene, altså det er det, der sker nede i bottom-up delen. Hvor den anden del, det er den rådgivning, der kommer oppe fra LAG koordinatoren, og så videre omkring gearing, rådgivning og fundraising og så videre. Hvor han siger til dem, der søger: Har I tænkt på det, at I skal være særligt opmærksomme på det, at I ligger fint til at søge der også. Og mange gange, så er det måske første gang, de har noget med fundraising at gøre, så det kan være guld værd for dem”.*

Som en sidste merværdi nævner nogle af interviewdeltagerne samarbejdsprojekter, eksempelvis eksemplificeret ved projektet Vestjyske Fødevarer, som en merværdi ved LEADER og én siger specifikt: *”Vi er skabt til at lave samarbejdsprojekter. Og der kan man sige, at sogneforeningen ikke ville begynde på det der. Fordi det ville være de andres brød, hvis man... og vi tænker måske mere, ja det ved jeg ikke, vi tænker lidt mere regionalt”.*

For LAG Ringkøbing-Skjern gælder det altså, at de deltagende LAG bestyrelsesmedlemmer og koordinatoren fremhæver merværdi, som blandt andet økonomisk merværdi. Herudover er merværdien ligesom det var tilfældet for LAG Vendsyssel hovedsageligt relateret til nøglebegrebet 'bottom up' i kraft af ele-

menter som øget lokalt engagement, flere engagerede mennesker, råd og vejledning lokalt og så videre. Der lægges ligeledes vægt på koordinatorens rolle, som både kan knytte an til bottom up begrebet og til nøglebegrebet 'LAG partnerskaber'. Desuden vægtes nøglebegrebet 'samarbejdsprojekter'.

### 3.2.3 Merværdi ved LEADER metoden ifølge LAG Tønder

Hos LAG Tønder omtales en af merværdierne ved LEADER metoden som værende, at der er tale om et demokratiunderstøttende projekt. Herom siger et LAG bestyrelsesmedlem: *"Det er sådan set både det, der foregår i LAG gruppen her, det er en broget sammensætning af folk, som kommer alle mulige steder fra. Jeg synes, der er en spændende diskussion, når det ikke er en professionel udvælgelse på den måde... så får man læst ansøgningerne, og får vurderet ansøgningerne med mange forskellige briller, og jeg tror, at det betyder noget, på sigt også, at folk ved... Jeg tror, en del af LAG metodens succes er, at folk ved, at der sidder der lokale folk, der sidder med ved bordet her og har... man kender folk rundt omkring, der er en dialog omkring det, der foregår... På den måde tror jeg, det er et demokratiunderstøttende projekt. Og jeg har jo også skrevet, at LAG er jo meget mere kendt end så mange andre puljer. Det har selvfølgelig noget med tid at gøre, at det har været på banen i så lang tid. Men det har også noget at gøre med, tror jeg, at den lokale forankring... lokal beslutning".* En anden uddyber demokrati som merværdi på følgende måde: *"Vi kan godt sige, at en anden indgangsvinkel til at styrke demokratiet, det er netop også at, både i bestyrelsen... vi kommer jo stort set fra alle, altså, der er ikke ret mange, hvor du kan sige, at de kommer fra Tønder, og heller ikke ret mange, der kan sige, at de kommer fra Skærbæk. De kommer fra alle de små samfund også. Og dem har vi jo... er det 21 eller 22 af i kommunen...".* At der er tale om lokal beslutningstagning og sparring nævnes ligeledes af et LAG bestyrelsesmedlem, som siger: *"Jeg tror også, at LAG'ens succes og forhåbentlig kommende succeser, det er lige præcis den der lokale beslutning, men også noget med, at man kan tage fat i en lokal koordinator, så det ikke er en, der sidder i Odense eller i København eller i Bruxelles. Altså, at man kan få snakket om, og man kan komme ud og se, og man kan blive rådgivet: er det noget, vi overhovedet har en mulighed for. Så det hele ikke foregår via mail eller per telefon. Vi kan trække dem ind, hvis vi er i tvivl om, om det overhovedet har sin berettigelse, at vi skal give tilskud".*

Ellers nævnes merværdien også at være relateret til samarbejde, både eksemplificeret ved et tværkommunalt projekt og et projekt, som skaber netværk mellem to sogne, som blev adskilt ved kommunesammenlægningerne. Om det førstnævnte siges: *"For eksempel Sønderjyske Madglæder var jo aldrig blevet til noget, hvis der ikke var blevet samarbejdet, også mellem LAG'erne, på tværs af kommunerne. Såvel som selvfølgelig dem, der var interesseret i Sønderjyske Madglæder. Det var jo aldrig blevet til noget, hvis man ikke kunne dels dele omkostningerne og dels tale sammen på tværs af kommunegrænserne".* Om projektet, der går på tværs af to sogne, udtaler et LAG bestyrelsesmedlem: *"Lige pludselig, så sker der det, at via LAG-Haderslev og LAG-Tønder, så får man lavet en sti, lavet to broer over den å, der skiller. Og det*

*har i hvert fald gjort, at man får netværksdannelse i de to sogne. Så nu har man en eller anden fællesskabsfølelse igen. Fordi, de var jo skilt med, hvor de ville hen". En anden tilføjer, at der kom hele 400 mennesker til indvielsen af broen. En mere generel udtalelse om, hvordan der skabes merværdi gennem opmuntring af projektholdere fremgår af følgende citat, hvor det også er sogne, som opmuntres til samarbejde: "Men der har jo været flere, hvor vi har måttet sige til folk: Hvis I vil have forbedrede levevilkår...? Det vil de altså også i nabokommunen, så før vi giver penge til noget som helst, så må I lige finde ud af, hvordan skal det se ud. Så I ikke laver det samme på hver side af åen, ikke. Så I kan lige så godt lave noget, som tilgodeser jer begge to..."*

Det nævnes ligeledes som en merværdi, at LAG efterhånden er blevet ret godt kendt i lokalområderne. Herom siger et LAG bestyrelsesmedlem: *"For vi kan da nævne, at det der møde, som var sidste uge, ude på kommuneskolen, hvad var der, ni oplægsholdere, kan det ikke passe, at der var ni eller ti eller noget i den retning, fra alle de der forskellige: der var LAG og der var alle de andre steder fra også. Og der var vel cirka hundrede, der deltog – 103 ja – og jeg tror netop, der kommer ikke mange til medlemsmøder og heller ikke til generalforsamlingerne, men da vi holdt det deroppe, da var vi de 50 samlet inde i det lokale, hvor LAG fortalte om LAG, og resten var så fordelt på de andre. Så LAG kendes i hvert fald"*.

Opsamlende kan det siges om LAG Tønder, at de definerer merværdi, som hovedsageligt relaterer sig til nøglebegrebet 'LAG partnerskabet' begrundet med, at LAG'en har en demokratiunderstøttende rolle, den er udtryk for en lokal beslutningstagen, og den er efterhånden blevet en kendt aktør. Ellers er det nøglebegrebet 'samarbejdsprojekter'<sup>6</sup>, som vægtes hos LAG Tønder, men også muligheden for rådgivning og sparring, som en del af 'bottom up'.

### **3.2.4 Merværdi ved LEADER metoden ifølge Fiskeri LAG Fyn**

Som indledning til debatten om merværdi ifølge Fiskeri LAG Fyn siger et bestyrelsesmedlem: *"Vi kan jo sige, vi er en billig organisation jo. Vi får jo ikke... vi får kun kørepenge".* Samtidig nævnes det også, at merværdien er en bedre arbejdsgang i projekterne, hvorom én siger: *"Bedre kommunikation under forløbet. I og med, at vi ret tidligt kommer ind i selve forløbet af, hvad det er, de har ansøgt, sådan at vi med det samme kan få en snak om, hvad det er, hvis der skulle være problemer. Og så mener jeg så, fra jobbet starter, til det er færdigt, det er... det giver en kortere arbejdsgang, og måske også en lettere arbejdsgang".* Den bedre arbejdsgang begrundes til dels med koordinatorens rolle og den lokale udmøntning af beslutningsprocessen: *"Den tætte kontakt med koordinator (...) der går direkte ind og tager fat på projekterne, hvad, jeg ser, er en styrke, når man har et lokalt... at man ikke skal hele vejen over Storbæltbroen bare for at søge, for at få pengene ud. Og at det er lokalt... at projekterne bliver søgt lokalt og håndteret lokalt. Lokal udmøntning og den*

---

<sup>6</sup> Også hos LAG Tønder er det ikke transnationale/transregionale samarbejdsprojekter, som nævnes.

*synergi og det samarbejde, der ligger i... at man er tæt på projekterne, frem for, at man skal... beskrive dem mere nøje, så at det ikke... så det er nemmere for os, altså, at forstå projekterne, fordi vi har tættere tilgang til dem". At se synergiene i projekterne og den udfarende koordinator nævnes ligeledes som merværdi i at håndtere det lokalt, og et LAG bestyrelsesmedlem siger det som følger: "Hvis man søgte direkte hos dem, så ville de ikke kunne se alle de der mærkelige små-synergier, der er i alle projekterne, som jeg tror, vi kan. Og en suveræn fordel, det er, at sådan som koordinatoren jo også... at vi så bredt er... vi er meget mere udfarende og udadvendte, end en eller anden ovre i... ja, inde i en eller anden styrelse, som godt nok sidder på pengene og kan tage beslutningerne, men de går ikke selv ud og spørger. De sætter sig ned og venter på, at ansøgningerne kommer ind". En anden tilføjer: "De bruger vores netværk".*

Et bestyrelsesmedlem, der repræsenterer kommunen påpeger endvidere, at merværdien ligger i øget ansvarlighed. Han siger: *"Øget ansvarlighed... nu har jeg så kendskab til andre offentlige projekter, jeg har været både en del af, og været lang tid... Men her, der er ligesom en ansvarlighed på økonomi og selve gennemførelsen af projektet. Og det er noget med, den egen-indsats, økonomisk eller frivilligt arbejde, ligesom lagt op i forhold til det offentlige, det gør, at man både kræver noget af det offentlige, men også, åbenbart er villige til at give den en skalle ekstra. Altså mange projekter, mange af projekterne har jo trukket flere midler til, og ekstra arbejde. Altså, nogle af dem er jo blevet udvidet med nogle krøller. For eksempel Lyø, hvis de lige fik nogle huse rettet op, som ikke lige, oprindeligt var med, men der var synergi i det..."*

Koordinatoren for Fiskeri LAG Fyn omtaler desuden merværdien, som det at skabe nye samarbejdsrelationer på tværs, hvor der ikke tidligere har været sådanne samarbejder. Hun siger: *"Jeg ved ikke, hvordan bestyrelsen oplever det, altså, jeg oplever det lidt som noget... at starte fra scratch, et nulpunkt, hvor man kan sige, jamen, amatørfisherne har arbejdet sammen, sportsfisherne har arbejdet sammen, erhvervsfisherne har kun til en vis grad arbejdet sammen. Og hvor jeg synes, at jamen, her prøver vi på at pulje det hele, og sammen med turisme...(...) andre former for... at skabe kontaktnet ind i kommunerne, og få kontaktpersoner der, og få det til at koble op på udviklingsplaner og så videre og så videre, ikke?"*

Der udtrykkes desuden en stor overbevisning om, at den lokale indsigt og evnen til at kunne skelne gode projekter fra dårlige projekter er en af merværdierne ved LEADER metoden. Herom siger et bestyrelsesmedlem for Fiskeri LAG Fyn: *"Og så er vores stærke side jo også, at vi kan gå ind i lokalprojekter. Næsten bedre end konsulenter mange gange kan, og kan bedømme det også jo, hvis det er, og om, vi mener, pengene er givet godt ud. Og det mener jeg alle de penge, vi har delt ud, det tror jeg, fordi vi havde et projekt, der ikke var så godt (...), men ellers så..., ikke også?"* En anden bestyrelsesrepræsentant supplerer: *"At vi har føling med det hele tiden (...) Det er jo kun småbevillinger, men pengene bliver brugt fornuftigt, mener jeg"*. En tredje understreger ligeledes: *"Vi arbejder ikke for det korrekte projekt, men vi arbejder for*

*det bedste projekt. Og det er virkelig en forskel (...) det vi prøver på, det er, at der bliver skabt indhold i projekterne i stedet for”.*

Samlet set kan det opsummeres, at Fiskeri LAG Fyn fremstiller merværdien ved LEADER metoden som værende koblet til nøglebegrebet 'LAG partnerskaber'. Dette i kraft af, at partnerskabet sikrer en bedre kommunikation under forløbet, at det medfølger en kortere og bedre arbejdsgang, at man er tæt på projekterne med afledt god projektbedømmelse og syn for synergien. De fremhæver desuden øget ansvarlighed, som en vigtig dimension.

### **3.2.5 Merværdi ved LEADER metoden ifølge LAG Udvikling Nordvest**

Hos LAG Udvikling Nordvest beskrives merværdien ved LEADER metoden af LAG formanden, som det at metoden er ubureaukratisk i kraft af, at netværkene giver en hurtig og smidig sagsgang og dermed tillader almindelige mennesker at søge. Han siger: *”Vi har jo ikke nogen bureaukratisk arbejdsgang, vi kan jo lynhurtigt gå over og sige, jamen er det noget, vi skal arbejde videre med, ikke også... hvem skal du samarbejde med, det kan være koordinatoren, det kan være en anden, ikke også... Prøv og skabe et netværk omkring det. Det vil sige, det giver... altså fra projektholder kommer og til der kan blive et projekt, går der... kan der gå bare to timer, ikke også, så kan man faktisk have sagt: du skal lige kontakte den og den, ikke også. Og det kan du ikke, hvis det skal ind over et kontor i København, så er du jo nødt til at køre en formel linje, for de har jo ikke en chance for andet end det skrevne ord... og mange af projektholderne er jo altså ikke akademikere, der kan sidde og skrive en ansøgning, det må vi jo erkende, sådan er virkeligheden altså herude. Og så har vi selvfølgelig dem, der er de professionelle, de vil jo altid kunne få penge, fordi de ved lige, hvad det er, de skal skrive. Og så bliver det bare nogle professionelle, der sidder og laver de der ansøgninger, og det ville være meget, meget kedeligt, hvis vi nåede dertil, ikke også. Så det er i hvert fald en helt klar fordel ved at have de lokale LAG'er, for ellers så bliver det nogle store landbokontorer og lignende, der vil sidde og lave alle ansøgningerne, som man ser normalt, til Natur- og Erhvervsstyrelsen”.*

Koordinatoren for LAG Udvikling Nordvest mener ligeledes, merværdien er at finde i den lokale beslutningstagning gennem brug af lokal viden og hun siger: *”Beslutningerne tages lokalt, ud fra konkret viden om områdets kvaliteter og ressourcer. Altså, det er jo en kæmpe, kæmpe styrke. Hvis der er nogen, der kommer og siger: Vi kan have en ridesti, så ved et bestyrelsesmedlem måske, at man ikke må ride der, eller at der ikke er nogen heste i det område. Tænk, så er den klaret. Eller: vi kunne godt tænke os det ja, hvor det kan løfte noget. Og det er jo dem, der bor lokalt, der ved, hvor den gode udsigt er, og så ved de, at der er behov for en sti derop, ikke. Så det er en kæmpe styrke ved det. Koordinatoren nævner også muligheden for at give sparring til projekterne: ”Og så den her med, at der er en nærhed, altså der er en støtte til de her ideudviklere med det samme, så der... Der er bare så nogen, der tror på mig, okay det er fedt nok, der er nogen, der gider holde mig lidt i hånden ikke. Det, synes jeg, er utroligt, en kæmpe styrke, som slet ikke kan prises højt nok”.* Hun fremhæver

desuden, at merværdien ligger i et større ejerskab og en større ansvarlighed i forhold til opnåede bevillinger. Hun siger herom: *"Altså, der er sådan en fælles identitet (...) og der bliver et ejerskab til projekterne. Og så synes jeg helt sikkert også, at jeg jo oplever en meget større ansvarlighed hos projektejerne, i forhold til tilsagnsgiver. Fordi de har snakket med mig, og de har snakket med koordinatoren, og de har snakket måske med bestyrelsen, de har været over det her, og de har mødt nogen på gaden, der har forhørt om det. Og når de skal afrapportere, så er det jo os, de snakker med, ikke? Det er pinligt, altså man snyder ikke, vel? Altså, det er desværre inde... at systemet... at der er nogen, der tror, de snyder... folk de snyder jo ikke, for de kender os jo..."*.

Et LAG bestyrelsesmedlem siger desuden om merværdien ved LEADER metoden hos LAG Udvikling Nordvest: *Jeg har brugt ordet lokal som nøgleord (...) Lokal forankring, (...) at fordi man kender hinanden til en vis grad... man kender i hvert fald om hinanden, og til hinanden, at så bliver man mere forpligtet. Man bliver... får måske også lettere ved at indgå nogle partnerskaber, når man kan komme og sige, jamen det her, det er på EU-niveau. Og frem for alt, så tror jeg på, at det er fuldstændig rigtigt, at man snyder ikke, fordi det er pinligt. Det er fuldstændig rigtigt, fordi det er også noget med lokal identitet at se, hvad vi kan her hos os. Altså, det bliver også sådan lidt, at man sådan praler lidt af det, ikke? Og det er jo fint nok, det er jo praleri på den gode måde. Men altså, ordet lokal, det, mener jeg, er nøgleordet for metoden".* Et andet bestyrelsesmedlem understreger, at lokal indsigt og netværk er en del af merværdien: *"Det at man kender området, ved hvad der er i området, det kan ikke undervurderes, det kan det ikke. Og det er jo det, der gang på gang går tabt, uanset næsten hvilken branche man er i, altså (...) Hvis det er lokale folk, så kender de alting, de kender alle stier, de kender alting. Og det har utrolig meget at sige. Når vi så har lavet bevillingen, eller før vi laver bevillingen, kan vi bruge netværket, og når vi har givet bevillingen, kan vi bruge netværket".* Brugen af netværkene understreges ligeledes af koordinatoren, der nævner, hvordan hun kan lave koblinger mellem folk, der kunne have gavn af at tale sammen og inspirere hinanden.

LAG Udvikling Nordvest er desuden meget fokuserede på at få presseomtale af deres initiativer for at skabe ejerskab, men også forståelse for EU lokalt: *"Vi bruger en journalist, vi bruger at fortælle, at vi er med i det her, og det er EU og NaturErhvervstyrelsen, der er med til at give pengene, det giver en synlighed, folk de føler: nå men de får alligevel noget for deres EU-penge her... Altså, det er jo, synes jeg, en meget, meget vigtig del af det her, at den synlighed der, den gør, at folk de får et meget bedre ejerskab".*

Samlet fremstiller LAG Udvikling Nordvestsjælland merværdien som knyttet an til 'LAG partnerskaber' i kraft af lokalkendskab, den lokale forankring og den lokale beslutningstagning. Den øgede ansvarlighed kan eventuelt også relateres til det lokale partnerskab. Samtidig knytter fastlæggelsen af, at det er ubureaukratisk, med nærhed og støtte til projektudviklerne an til nøglebegrebet 'bottom up'.

### 3.2.6 Sammenfatning

Et af de to spørgsmål, som denne rapport skal svare på, er netop hvad merværdien ved LEADER er. Ud fra denne gennemgang af de direkte svar på spørgsmålet, hos dem, der arbejder med metoden, kan vi sammenfatte merværdien til at være lig det, som er sammenfattet af fokusgruppemedlemmerne selv i tabel 5 i starten af dette afsnit. Det er eksempelvis netværkssamarbejde, forankring, ejerskab, lokalkendskab, synlighed og ansvarlighed, der går igen i svarene.

### 3.3 Hvornår der skabes værdi

Fastlæggelsen af, hvornår der skabes værdi, bygger videre på gennemgangen af merværdien ved LEADER-metoden. Her blev det fastlagt, at en stor del af merværdien ved LEADER metoden hovedsageligt er knyttet til nøglebegreberne 'bottom-up', 'LAG partnerskaber' og 'samarbejdsprojekter' og til dels 'netværkssamarbejde'.<sup>7</sup> Merværdien synes således at være knyttet op til elementer, som er direkte afledt af at uddelegere kompetence og ressourcer nedad i styringssystemet, fra ministerium til LAG. Merværdien er med andre ord ifølge respondenterne knyttet an til etableringen af det selvstyrende netværk, LAG'en.

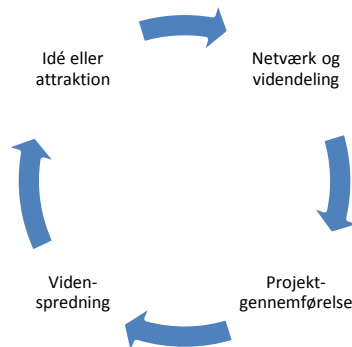
Nedenstående figur inspireret af Eggers og Sing (2009) handler oprindeligt om innovation i den offentlige sektor. Den er imidlertid også anvendelig i forhold til at skabe overblik over, hvornår der skabes værdi via LEADER-metoden, og er da også blevet anvendt i en dansk LAG-sammenhæng af Galamba (2011).

Ifølge respondenternes svar skabes en del af værdien netop ved, at der til gavn for de enkelte projekthavere, som har ideer, etableres netværk og vidensdeling via LAG bestyrelsen og koordinatoren, som fører til, at projekterne, som gennemføres, får tilføjet en merværdi, som ellers ikke ville være opnået. De endeligt gennemførte projekter, bidrager så til den base af viden, som LAG'en kan være aktivt medvirkende til, spreder sig yderligere i LAG området. Som et bestyrelsesmedlem udtrykte det i forrige afsnit 3.2.5, så bruger de deres netværk, før de laver bevillingen og de bruger deres netværk, efter de har lavet bevillingen, på linje med Eggers og Singh's model.

---

<sup>7</sup> Det er dog ikke altid formaliserede samarbejdsprojekter, der er tale om, som de er beskrevet i kapitel 2.5 Gennemførelse af samarbejdsprojekter. Ligeledes er det sjældent de formaliserede netværksaktiviteter, som de er beskrevet i kapitel 2.7 Netværkssamarbejde mellem lokale partnerskaber, der omtales.

Figur 3: En model for innovationsprocessen i den offentlige sektor. Efter Eggers og Singh (2009, fig. 1, side 7)



Projekter opstår imidlertid også på forskellige måder. Det gælder således, at mange af projektideerne og dermed den første værdiskabelse opstår direkte hos dem, der er engageret i projektemnet, det være sig en landsby eller en entreprenør. Herom siger en koordinator: *"Hvis man kan få dem, får projektmagerne til at arbejde med det, så det er efter deres egne principper, det er bottom-up allerede på første trin. Sige: Hvad vil du egentlig med det her projekt? Så er det fint, så kommer der nogle tekniske ting bagefter. Det skal vi nok finde ud af. Det er ikke det, der er bottom-up (...) Det, som det drejer sig om, det er at få tydeliggjort ideen og målet og effekten af det her. Og jo før, jeg kan slippe det, for at de kan bevare bottom-up ideen, jo bedre jo altså"*. Koordinatoren fortæller ligeledes, at virkningen af den forankring og det ejerskab, som skabes til projekterne på denne måde, er, at der bliver passet godt på projekterne, når de er etableret. En bestyrelsesformand for en anden LAG fortæller, hvordan støtte til et enkeltstående landsbyprojekt, hvor ideen er opstået helt lokalt, netop kan være med til at starte en opblomstring og værdiskabelse udover det enkeltstående projekt: *"De steder, hvor vi har været ude og give tilskud, især også både landsbyer og lignende, de er simpelthen blomstret op. (...) Hvor vi har været inde og hjælpe til... enten med en sti, eller hvad det nu er, så sker der... Der sker simpelthen en masse med det lokalsamfund, fordi de får fokus på noget andet, de får fokus på noget positivt. Og det må vi sige, vi har ikke haft nogen negative bølger, tværtimod har det kun været opblomstring alle de steder, hvor vi har været inde over og give tilskud"*. Et bestyrelsesmedlem for en anden LAG nævner ligeledes, hvordan nogle landsbyer gennem støtten udvikler sig til mønsterbrydere, hvilket har afsmittende virkning på andre landsbysamfund.

De enkeltstående ideer kan blive afprøvet i en bæredygtig kreds af kvalificerede og interesserede LAG personer (bestyrelsesmedlemmer og koordinator), der netop i stil med Eggers og Singh's model via netværk og videndeling kan hjælpe ejeren af ideen og kvalificere ideen i fasen, hvor den bliver udviklet til et projekt. Dette er med til at afstedkomme, at der er et lavt antal afviste projekter, og at projekter har mulighed for at få åbnet en dør til relevante netværk, allerede inden ansøgningen er behandlet. En koordinator siger: *"Det er vigtigt, at få interessenternes eller borgernes... at få spillet i gang, så bottom-up virker. Altså, jeg tror, jeg ser det som vigtigt, at folks ideer bliver fremmet, og bliver understøttet, sådan at der kommer et reelt projekt ud af det"*.



Der ses imidlertid meget forskellige doseringer af projekthaveres ideer, koordinatorindflydelse og sparring med bestyrelsen. Herom siger en koordinator: *"Vi slipper så tidligt, som vi overhovedet kan. Men vi sørger for hele tiden at være på banen"*. En anden koordinator uddyber ud fra erfaringerne i hendes LAG: *"Sådan som det foregår nu, er det jo, at folk har en ide, så kan de jo komme og snakke med mig om det. Og så kan jeg jo hjælpe dem med på en eller anden måde at udvikle den. Altså selvfølgelig ikke... det er jo ikke mig, der laver projektet. Men sådan... få sat noget fokus måske på nogle ting... (...) Og så kan man jo bruge, at man har en 16 mand stor bestyrelse, hvis man skal have talt med nogle mennesker, så kan man jo tage fat i dem og sige... kunne I ikke lige snakke med de her mennesker og hjælpe dem med det. Men som udgangspunkt er det meget forskelligt, nogle projekter er meget færdige ikke, (...) fordi der er noget professionalisme bagved. Og så kan der være nogle andre små, som bestemt overhovedet ikke er færdige, men som så får den hjælp hos os..."*. En bestyrelsesformand fortæller ligeledes om, hvordan både forretningsudvalg og bestyrelse stiller krav til projekthaverne i fasen, inden projektet besluttet: *"Når (...) ansøgningsfristen har været der, så sidder vi sammen med koordinatoren, der er vi tre i forretningsudvalget, og faktisk meget kritisk gennemgår de her projekter. Og kan vi se, der er noget: det skal vi have rettet til, så siger vi: jamen gå tilbage til projektholderen, vi vil gerne i en anden retning, sådan så vi har det samarbejde. Og så er det jo koordinatoren, der går tilbage til projektholder og siger: jamen vi vil gerne have det over i den retning, eller vi vil gerne have lagt det på, for at vi vil være med til at give tilskud. Så vi er faktisk meget kritiske i forretningsudvalget. (...) Også bestyrelsen er jo nogle gange kritisk, skal jeg da så sige, fordi de har et netværk, som der bliver trukket på, i de her fire kommuner, vi har med at gøre. Så det er ikke bare... vi sidder ikke bare og siger ja. Altså, vi er meget... vi går ud... baglæns hele tiden"*.

Det ses dog også, at ideerne og den første værdiskabelse har udspring i kurser eller erfaringsudvekslingsmøder, som LAG bestyrelsen arrangerer som en del af dets faste aktiviteter. Formanden for LAG Vestsjælland fortæller, hvordan man benytter sig af at etablere udviklingsværksteder i LAG området, hvor mennesker bringes sammen og udvikler nye ideer: *"Vi har... ved nogle udviklingsværksteder har vi bragt nogle mennesker sammen, som normalt ikke ville mødes. Det vil sige, vi har fået dem... nogle til at sætte sig sammen med vidt forskellige holdninger og som, ved at vi har haft råd til at købe denne her facilitator, så har de kunnet komme ud med det, som de måske ikke ville, hvis det nu var naboen, der sad ved siden af dem, men facilitatoren kan så presse dem til det, ikke også, jo. Og det er det, der er styrken ved de her, ved at du får en udefra til ligesom at få folk til at åbne op, for hvis ikke folk de åbner op, jamen så kører du altså stadigvæk i det samme spor, som du gør hver dag, hvor du kører på arbejde, ikke også jo. Og det er den rolle, man skal have folk ud af, og så er der faktisk utroligt meget energi i dem"*. Koordinatoren siger direkte om udviklingsværkstedernes evne til at skabe merværdi: *"Så det er jo i hvert fald noget, der kan skabe merværdi, inden der overhovedet er et projekt. Så det har jo været med til at fokusere nogle projekter..."*.

En anden måde at sikre værdiforøgelse *efter* projekterne er etableret, er via et fælles årligt erfaringsudvekslingsseminar. Herom siger et LAG bestyrelsesmedlem for LAG Vendsyssel: *"Vi prøver jo på, ved at vi inviterer, eller faktisk næsten kræver, at projektholderne de kommer der den første lørdag i november og præsenterer, hvor langt de er nået og hvad de er i gang med... Og der sætter vi dem jo simpelthen sammen, for der skulle de jo meget gerne finde sammen med nogle... som de kan have glæde af at netværke med. Så vi prøver jo på at få nogle i netværk"*. Formanden for LAG bestyrelsen uddyber: *"Det er simpelthen en bevidst beslutning, vi har i bestyrelsen, vi vil gå ud, og prøve aktivt at bringe nogen sammen (...). Vi er kommet så langt i vores arbejde i bestyrelsen, at nu vil vi ikke bare sidde og bevilge penge, vi vil også godt selv være med til at skabe noget, og prøve at bringe nogen sammen, så vi kan skabe noget kritisk masse, så der sker noget. Ikke at vi vil være projektholdere, det har vi ikke sådan rigtig haft lyst til, det er der andre, der har, men det har vi ikke endnu i hvert fald. Men vi vil godt prøve at skubbe til nogen"*. Eksempler på, hvordan der kan skubbes til folk, er blandt andet via krav om dannelse af tværgående foreninger for relaterede aktører. For LAG Tønder gælder det, at der afholdes medlemsmøder med besøg hos udvalgte projekter, som kan medvirke til skabelse af netværk og vidensdeling. Medieomtale er også med til at skabe vidensdeling i løbet af projektgennemførelsen. Denne mediedækning finder for de fleste LAG'er sted i projektets startfase, efter at projekterne har opnået tilsgået. Generelt er der et stort fokus på mediedækning ifølge respondenterne.

Der er ikke nogen overvældende brug af rammeskabende projekter, hos de interviewede LAG'er. Et bestyrelsesmedlem siger direkte om denne type projekter: *"Det har vi jo ikke begivet os af med, fordi, at... Og det hænger jo også... Altså, de projekter, vi får ind, de er... der er altså en god kvalitet på dem"*. Enkelte eksempler er dog et projekt om at få lavet udviklingsplaner for landsbyer finansieret af en LAG og en kommune ud fra en forventning om, at det tænder en gnist, afføder en mere strategisk tilgang til landdistriktsudvikling og afføder nogle LAG-projekter efterfølgende. Der synes i denne LAG at være en forestilling om, at det ikke er LAG'ens rolle at lave rammeskabende projekter, idet der siges: *"Men det er stort set det eneste projekt, som LAG'en selv har sat i gang. Fordi det er begrænset... LAG'en kan jo ikke selv sætte projekter i gang..."*. En anden tilføjer: *"Nej, den reagerer jo på ansøgninger"*. Det er således snarere LAG'ens overblik, der fører til koblinger og større tværgående samarbejdsprojekter, som det blev nævnt i eksemplet tidligere fra LAG Vendsyssel, mere end der iværksættes egentlige rammeskabende projekter med LAG'en som projektholder.

### **3.3.1 Sammenfatning**

Opsummerende om hvornår der skabes værdi gennem arbejdet med LEADER metoden, kan det siges, at LAG'en er medvirkende til, at værdiskabelsesprocessen breder ud til mere end blot at ske hos den enkelte projektholder. Netværk og vidensdeling initieret af LAG'en er medvirkende til, at projektstarten og projektgennemførelsen bliver kvalificeret ligesom vidensspredningen sker løbende, jf. Eggers og Sings model.

### 3.4 Værktøjer til vurdering af merværdi

Det sidste punkt, som deltagerne blev bedt om at forholde sig konkret til via udfyldelse af en seddel var, hvilke værktøjer til vurdering af merværdi som de har brug for i deres konkrete arbejde i LAG'en. Tabel 6 nedenfor gengiver deres svar.

**Tabel 6:** Værktøjer til vurdering af merværdi fremhævet af deltagerne direkte adspurgt

LAG	Værktøjer til vurdering af merværdi
LAG Vendsyssel	Mulighed for at vurdere styrken af ansøgers organisation Bestyrelsens forskellighed giver en god diskussion vedrørende godkendelse af projekterne En god snak + koordinators oplæg + beløb "opfyldning".
LAG Ringkøbing-Skjern	...der er brug for mere langsigtede evalueringer, fordi effekter i mange tilfælde opbygges over flere år. Det gælder måske især erhvervsprojekter.
LAG Tønder	Et centralt udarbejdet vurderingssystem??? Sammenhæng og klarhed, Innovation, Økonomisk realisme, Samspil med andre initiativer, Markedsføringselement, Netværk og lokal forankring Vurdering: Forelæggelse ved fremmøde Evaluering: 1.-3.-5. år efter LAG bevilling (hvordan har projektet udviklet sig) Vurdering/evaluering: Mere kontante, konkrete, basisdokumenter, tid Måleværktøjer, minus test på nettet I hvor høj grad LAG kendes af lokalområdet Bestyrelsesmedlemmernes forskellige lokale forankring, og fornemmelse af interesse for området, det hjerteblod der løber igennem
Fiskeri LAG Fyn	Lokal evaluering efter afslutning Medierne. Skema, succeskriterier Sikre projektledelse/økonomi/realisme i projektet Vision → at holde projektet op på visionen Svært, fordi det ikke er entydigt, hvad værdien er Opfølgning 2-3 år efter afslutningen af projektet Fakta, eks. antal både på pladserne, antal ansatte, antal turister
LAG Udvikling Nordvest	Samtalen ~ livskvalitet og samarbejde kan ikke umiddelbart måles Tal med projektmanageren, et eller to år efter bevilling Giv projektholder en tjekliste, måske en forpligtigelse for projektholder Merværdien kommer bedst frem ved, at projektholderne kommer med deres kommentarer Afholde møder med projektholderne og lokalbefolkningen Vi har mere end rigeligt med tjeklister Politisk + embedsværket skal forstå, hvad der er sat i gang God oplevelse med at lave 'spørgeundersøgelse' efter projektafslutning Værktøj: Forståelse/synlighed efterfølgende

Deltagerne var i flere tilfælde ret afvisende over for nye værktøjer, da det kunne ligne et bureaukratisk omsvøb og en ekstra arbejdsbyrde for især koordinatoren. Specielt blev der umiddelbart udtrykt skepsis over for brugen af skemaer

med afkrydsning og formularer på hjemmesider. Dette førte til gengæld til, at diskussionen bredtes ud til at handle om vurdering af projekters levedygtighed og opfølgning for at fastholde deres resultater.

### 3.4.1 Værktøjer til vurdering af merværdi ifølge LAG Vendsyssel

Hos LAG Vendsyssel, blev det flere gange påpeget, at det er svært eller umuligt at evaluere effekten på livskvalitet og kulturarv. Koordinatoren nævner et afkrydsningssystem, som han kender gennem en kollega, hvor ansøgerne skal svare på en række spørgsmål om deres projekt, og kun opnår støtte, hvis de har fået et bestemt antal point. Dette afvises som en mulighed med ordene *"Altså, så bliver det for meget gummistempel"*.

Ved interviewet diskuteredes muligheden for at vurdere styrken af ansøgerens organisation, da man havde oplevet flere projekter, som man egentlig havde bevilget støtte til, der ikke kom i gang eller hurtigt gik i stå, fordi nøglepersoner faldt fra og ikke lod sig erstatte. Som mulighed for at vurdere styrken af en ansøgende organisation, typisk en lokal forening, nævnes muligheden for at hente oplysninger om, hvor mange der sidder i bestyrelsen, og hvor længe de har siddet der. Allerede i dag skal man have foreningens vedtægter, men som formanden siger: *"Jo, vi får vedtægterne, men nu tænker jeg på, hvad er det for nogen, altså eksempelvis en bestyrelse, hvor der sidder nogle, der har siddet i en fire-fem år, og det lyser ud af dem, de synes det her er sjovt og sådan nogle ting der, jamen der er jo mange styrker i det"*.

Koordinatorens rolle med hensyn til at vurdere indkomne ansøgninger blev også diskuteret, herunder om det fungerer bedst, når han eller hun indstiller en ansøgning til afvisning eller godkendelse ved bestyrelsen, og om det da skal være med angivelse af et støttebeløb. At dette kan bunde i en bureaukratisk tradition, hvor LAG-bestyrelsen (i mangel af bedre) optager samme procedurer som et byråd, fremgår af koordinatorens udsagn: *"Nej, det er noget, vi diskuterede i starten, og blev enige om, at det skulle der stå, at der skulle komme en anbefaling fra koordinatoren. Og det har i høj grad rod i de kommunale tanker om... For der er jo altid en indstilling, der kommer en indstilling fra den kommunale forvaltning der, og så kan politikerne så tage stilling til, om de vil godkende indstillingen, eller om de vil lave tilføjelser"*.

Som det udtrykkes af et bestyrelsesmedlem, med bred tilslutning fra de andre: *"Man skal passe meget på. Altså LAG'en er jo et forholdsvist ubureaukratisk... og, jeg tror, man skal passe på med, ikke at ville presse det ind i nogen rammer og kasser, for så tager du... for det første du tager initiativet fra folk, du tager lysten til at diskutere, vi ved jo godt hvad... Vi putter alt for meget gummistempel ind i det, hvis vi lige pludselig skal til at lave en masse aftjekkingslister, afkrydsningslister og sådan. Jeg tror, man skal være meget forsigtig med, hvis man vil have det lokale ildsjæleengagement ind i arbejdet, så, tror jeg, man skal passe på med det der"*. At der er klare grænser for, hvor langt bestyrelsen vil gå i retning af at have for faste rammer til vurderingen af indkomne projekter, fremgår også af denne ordveksling, hvor LAG formanden

siger: *"Fiskeri-LAG'en for..., Altså, ham der i Skagen, eller Frederikshavn må det være, han har det der skema, så kan de gå ind... Og så lægge sammen til sidst"*. Hertil siger et bestyrelsesmedlem: *"Du skal ikke drømme om det..."*.

Alt i alt kan det siges, at der i udtalelserne fra LAG Vendsyssel lægges stor vægt på bottom-up tilgangen og repræsentationen af bred viden fra sektorer og områder i bestyrelsen frem for et ønske om nye værktøjer, som det også fremgår af følgende tre korte svar: 1. *"Altså, det er jo de åbne diskussioner, og så den sunde fornuft, ikke, og så ... lokalkendskabet"*. 2. *"En god diskussion omkring emnet. Og nu er vi jo så forskellige, at der kommer lige så mange meninger på banen, og de bliver så drøftet..."*. 3. *"Den, tror jeg faktisk, er meget vigtig, at man sørger for, at bestyrelsen er meget bredt sammensat..."*.

### **3.4.2 Værktøjer til vurdering af merværdi ifølge LAG Ringkøbing-Skjern**

Hos LAG Ringkøbing-Skjern fik vi først stillet spørgsmålet ret sent på interviewet, hvor det dermed fulgte op på en allerede livlig diskussion. Måske af den grund var det kun koordinatoren, der svarede via en seddel, mens bestyrelsesmedlemmerne forsatte en ordveksling om, hvornår et projekt kan siges at "flytte noget", og hvornår det kommer mange i lokalområdet til glæde. Betydningen af bestyrelsesmedlemmernes intuition eller mavefornemmelse for, om de ansøgte projekter er "rigtige" og har potentiale til udvikling i sig, udtrykkes således af koordinatoren: *"Men jeg kunne da godt forestille mig, hvis man nu får lavet sådan et program, som kunne sige noget om sandsynligheden for, at det kunne flytte noget, så kunne jeg da godt forestille mig, at det ville være en dræber i forhold til den optimisme, som, jeg også synes, LAG-bestyrelsen skal være udtryk for. Altså, det skal jo ikke være urealistisk, det er ikke det, jeg siger, men nogle gange, så tror jeg også, at I bevilger til noget, I håber på, og ikke bare noget, I tror på, men også noget, I håber på, også fordi I måske tvivler lidt en gang imellem, men nu skal det afprøves, og nu tør vi godt også satse, og vi vil godt"*.

Der er generelt tilslutning til, at de administrative systemer gøres bedre, så specielt koordinatoren kan følge med i status for projekterne, også efter de er sat i gang. Man er bevidst om, at der ligger megen relevant information rundt omkring, som man for det meste selv har indberettet. Denne udvikling måtte gerne ske i samarbejde med direktoratet, hvor det er respondenternes fornemmelse, at man ikke helt har styr på, hvad man har brug for at vide, ude hos de enkelte LAG'er. Som koordinatoren udtrykker det: *"Så altså, det kan en hel masse, det der... Så, jeg tror også, det handler om, at de får afdækket, hvad vores informationsbehov er. For at de kan lave det. Så, jeg tror ikke, det er fordi, de ikke vil"*. Der bliver desuden efterspurgt værktøjer til at lette den administrative belastning ved små projekter, hvor der opleves et misforhold mellem de kræfter, der bruges på dokumentation og administration, og så det, der bruges på selve projektet.

Her lægges der først og fremmest vægt på processen omkring udvælgelse og prioritering af projekter, hvor ansøgningerne i større eller mindre grad afspejler projekternes potentiale, men hvor også den lokale forankring opleves som vigtig. Eksempler på citater, der viser, hvordan projekter prioriteres er følgende: *"Jo flere grupper, der er sammen, jo mere interessant. Jo længere det rækker ud, jo mere interessant"*. Og: *"Hver ansøgning, der udløser et projekt, skal bidrage til, at man kommer fra noget til noget"*.

### 3.4.3 Værktøjer til vurdering af merværdi ifølge LAG Tønder

Respondenterne hos LAG Tønder fandt det vigtigt at få defineret, om der efterspørges redskaber til vurdering af ansøgte projekter, eller om der (også) efterspørges metoder til evaluering af halvt eller helt færdige projekter, og om det skal være værktøjer, der kan bruges universelt. Som et bestyrelsesmedlem spørger: *"Men... LAG Tønder, eller LAG'erne generelt? Fordi der er kæmpe forskel... Jamen, jeg tror, de forskellige LAG'er er så forskellige, at du ikke vil kunne lave noget, der vil kunne tilfredsstille hver enkelt af dem..."*. Også her forestiller flere respondenter sig, at et værktøj til vurdering af merværdi skal bygge på (eller bestå af) redskaber til bedre overblik over projekternes indhold og status, ikke mindst økonomisk, med hensyn til forbrug og udbetalinger, som udtrykt af formanden: *"Jeg har skrevet her også altså: mere konstant og konkret basis-dokumentation. Det har været oppe flere gange, også på årsmøderne, som vi har afholdt, og de lover jo hver gang, at det skal I nok få, det skal I nok få..."*.

Der er tilslutning til, at dokumentation og klare retningslinjer er vigtige, fordi det er betroede midler, man som LAG arbejder med, men at det også kan drives for vidt. Et bestyrelsesmedlem siger: *"Og derfor skriver jeg, for mig at se er det det hjerteblod, der løber igennem projekterne, som virkelig bærer. Og jeg vil meget gerne være fri for, at skulle lave et tjekprogram på nettet. Det duer ikke, det vil jeg simpelthen nægte at svare på"*. At det personlige kendskab til området og dets folk stadig vejer tungest, fremgår også af denne udtalelse fra formanden: *"De skal jo stadigvæk... vi kommer jo ikke bare med pengene, det skal jo stadigvæk være et projekt, der er levedygtigt, og der er det, som jeg har skrevet på sedlen der. Jeg synes jo det, som en gang imellem er lige så vigtigt for mig, det er, når de kommer ind, og jeg kan se og høre dem, i stedet for at se på et skema, hvor fluebenene står til det rigtige antal point. Så er det jo... tror de selv på det, kan jeg mærke det, at der er det drive i det, en energi som jeg kan sige: ja, hvis det der skal lykkes, så er det de rigtige personer, eller det har han gjort for at få pengene"*. At der også kan være bestemte elementer, om end stadig noget abstrakte, der udgør kriterierne for vurdering af projekter, fremgår af denne udtalelse fra et bestyrelsesmedlem, der repræsenterer erhvervslivet: *"Og jeg har prøvet, altså for mig, så er det jo noget omkring, er der sammenhæng, klarhed, ide, er der noget nytænkning, er der noget økonomisk realisme i projektet, er der et eller andet samspil i forhold til andre initiativer, er der et eller andet markedsføringselement, er der netværk og lokal forankring af projektet?"*.

### 3.4.4 Værktøjer til vurdering af merværdi ifølge Fiskeri-LAG Fyn

Hos denne LAG blev spørgsmålet hurtigt drejet ind på vanskeligheden ved at sammenligne og opstille ensartede kriterier for de mange og meget forskelligartede projekter. Således siger et bestyrelsesmedlem: *"Det er jo nærmest kun interessant, hvis det er analoge projekter, man skal holde det op for... Hvis det er meget, meget forskellige projekter, så kan man ikke rigtig sammenligne dem, det er meget svært egentlig at trække noget fælles ud fra..."*. Her er man overvejende tilfreds med de beskrivelser, som man får fra projektholderne til at kunne vurdere deres projekter, men savner retningslinjer for og redskaber til at lave opfølgning på projekter, også efter at de er afsluttet og forventes at køre af sig selv: *"Så skulle vi måske gå så langt, og så sige, jamen, så skal vi jo bare i bestyrelsen beslutte, at der... at vi skal bruge det værktøj, og om... efter to eller tre år efter, at det er afsluttet, så skal vi vende tilbage med det evaluerings-skema... sådan at vi får ligesom..."*.

Dialogen med ansøgerne nævnes som noget af det vigtigste, og dermed bestyrelsesmedlemmernes indtryk og fornemmelser. Herom siges: *"Det kan ske, at vi går ud, når vi er i tvivl om et projekt, og så har gået ud, to bestyrelsesmedlemmer, og taget et møde med den pågældende. For eksempel Strib Havn, hvor vi var i tvivl om nogle af deres punkter, og gik tilbage fra bestyrelsen, og kom tilbage igen og sagde: altså de har de og de planer, som måske ikke var så klare..."*. Endelig vender spørgsmålet om belastningen ved et vurderingssystem i forhold til de forventede gevinster tilbage, som udtrykt af et udpeget bestyrelsesmedlem, der er ansat i en kommune: *"Min frygt er lidt, at det bliver for administrativt tungt, for det bliver for koordinatoren på en eller anden måde dobbelt, og så også fordi man skal vende tilbage og spørge igen... hvordan synes I selv, det går? Og hvis de siger, det går ad h... til... så kan vi ikke rigtig gøre noget ved det, fordi pengene er brugt. Det er sådan set lidt ligegyldigt altså, der er ikke nogen konsekvens ved, om projektet enten er gået godt eller skidt. Fordi selv hvis (der er) to lignende projekter, og det ene, det er gået ned, det betyder ikke, at det næste også går ned. Det kommer meget an på de mennesker, der også er bag ved det"*. I svarene fra denne LAG lægges der således vægt på vurdering af omfanget af netværksdannelse, eller rettere udnyttelse og styrkelse af eksisterende netværk.

### 3.4.5 Værktøjer til vurdering af merværdi ifølge Udvikling Nordvestsjælland

Et gennemgående budskab i interviewet med denne LAG er tilfredshed med den måde, som projekter udvælges og gennemføres på, og en oplevelse af, at det ofte sker på trods af bureaukrati og kontrolforanstaltninger. Hvilket også kommer til udtryk i skepsis over for mere konkrete og kvantitative tiltag til evaluering. Som det fremgår af et bestyrelsesmedlems umiddelbare reaktion, lige efter at opgaven med at give bud på evalueringsværktøjer blev stillet: *"Og så nedenunder har jeg skrevet: livskvalitet og samarbejde kan ikke umiddelbart måles. Og, jeg tror, at man er nødt til at erkende, at LEADER-metoden, den kan ikke måles ved traditionelle værktøjer. Og man er nødt til, også i systemer-*

*ne og bureaukrationerne, at erkende, at når man tager sådan noget frygtelig flyvsk, vanskeligt bottom-up-agtigt noget ind i EU-systemet, jamen så er man også nødt til at leve med at... jamen man kan ikke måle det på samme måde, som man kan måle alt andet. Men man kan, ad åre, så kan man bruge de traditionelle værktøjer, og komme og sige: jamen se bare... Se bare, men det her, det kræver tålmodighed". Her anføres det også, som hos andre LAG'er, at det kan tage flere år, fra projekterne er gennemført, til man kan vurdere deres blivende effekter, og dermed om projekter gennemført efter LEADER-metoden har en særlig målbar merværdi. At dialogen mellem LAG og projektholdere er af stor betydning, også under og efter projekternes gennemførelse fremgår af følgende udtalelse fra LAG'ens formand: "Ja, og det er sådan set fordi, da vi havde det her seminar i fredags, så havde (koordinatoren) lige mailet rundt til mange projektholdere, og de havde meldt tilbage, deres helt uforbeholdne kommentarer, ikke også jo, og hun nævnte lige nogle af dem, og ved du hvad, det er faktisk det allerbedste. Så kan man sige, om jeg kan putte det ind i et skema, det ved jeg ikke. Det er jeg også ligeglad med, sådan set, men...".*

Endelig giver koordinatoren udtryk for det i LAG'en delte synspunkt, at det er vigtigere at følge LEADER-princippernes ånd, end det er at følge dem strengt efter definitionerne – og kontrollere dette via effektmålinger. Det ses som et udpræget dansk problem, at man strikt følger EU's forordning for Landdistriktsprogrammet og måske har en unødigt streng fortolkning af, hvad der kan ydes støtte til. Med en bred fortolkning af begrebet "værktøj" siges det: "Vi oplever mange eksempler på, at der bliver... forordningen bliver tolket skarpe-re i det danske system, end den gør for eksempel i Sverige, og der, synes jeg, at... det er ikke et måleværktøj, men det er et andet værktøj, der er... politisk der er man nødt til at sige: vi vil gerne det her, og så er man også nødt til at fortælle til embedsværket, det er altså det her, vi gerne vil. Vi snakker om, at vi har mylderet, det er mylderet her, der skaber udvikling. Man kan ikke putte mylderet ind i en lille bitte-bitte kasse, fordi så dør mylderet. Det er man simpelthen... det, synes jeg, er det aller-aller-vigtigste".

### **3.4.6 Sammenfatning**

Opsamlende kan man om LAG'ernes bud på værktøjer til vurdering af merværdi sige, at de efterspørger bedre muligheder for at følge projekternes fremdrift, specielt med hensyn til den centrale behandling af de formelle sider af ansøgningen, der er forudsætning for udbetaling til projektholderne. Desuden nævnes eksempler på initiativer, som man lokalt har taget for at følge (op på) projekterne, efter de er afsluttet, og at man til dette godt kunne bruge nogle mere standardiserede redskaber. Ellers afføder begrebet værktøjer en del henvisninger til, at det at arbejde (mere eller mindre bevidst/stringent) efter LEADER-principperne jo også i sig er et værktøj til at få gennemført projekter, der ellers ikke ville kunne lade sig gøre. Begreberne program og tjekliste afføder til gengæld en vis modstand, med udsagn om, at der er bureaukrati nok allerede, og at specielt koordinatorenes arbejdsbyrde ikke tillader ekstra kontrolindsats.





## 4 LEADER-nøglebegreberne ifølge fokusgrupperne

Efter at have præsenteret resultaterne fra fokusgrupperne vedrørende de bedste projekter, den overordnede merværdi ved LEADER-metoden, hvornår der skabes værdi via LEADER-metoden, samt set på behovet for værktøjer til at dokumentere merværdien, vil vi i dette kapitel gå mere specifikt ind og præsentere, hvad der i fokusgrupperne blev sagt i relation til de syv nøglebegreber i LEADER metoden, som vi, som nævnt i afsnit 1.5, på linje med Revisionsretten har ønsket at holde centrale i rapporten. Kapitlet er således struktureret efter nøglebegreberne, ligesom det var tilfældet med litteraturgennemgangen i kapitel 2.

### 4.1 I hvilken grad arbejdes der områdebaseret?

Den områdebaserede tilgang til landdistriktsudvikling er helt central for LAG'ernes virke, og står som et vigtigt LEADER-princip. Det er denne tilgang, der afføder udarbejdelsen af de udviklingsstrategier, som danner basis for formulering af LAG'ens egne aktiviteter og for udvælgelse af projekter. Desuden bygger det nye landdistriktsparadigme, som formuleret af OECD (2006) i høj grad på lokalt funderede kvaliteter og herlighedsværdier. Sammen med opmærksomheden på borgernes egne muligheder for gennem målrettede indsatser at øge deres trivsel og livskvalitet samt lokalområdets attraktivitet, evt. udmøntet i en varegørelse<sup>8</sup> og kommercialisering af stedernes specifikke naturlige og kulturelle ressourcer. Men netop fordi det områdebaserede er så integreret i næsten alt, hvad der har med LAG'ens virke at gøre, kan det i interview-situationer som her være svært både at identificere som særskilt tema og at spørge konkret til. Til gengæld var der både blandt de projekter, som LAG'erne fremhævede som succesfulde i afsnit 3.1, og dem, der blev inddraget i diskussion af andre punkter, mange eksempler på, hvordan forhåndenværende ressourcer i natur og landskab samt områdernes kulturhistorie aktivt og kreativt bruges (og skaber merværdi) i forskellige sammenhænge. Vi har derfor i høj grad, som følge af udfordringen i at spørge til noget så abstrakt som områdebaserede strategier, og som en følge af den måde, samtalen udviklede sig på ved interviewene, ladet respondenterne selv komme ind på betydningen af at arbejde i et afgrænset område, hvor der foreligger en analyse og en udviklingsstrategi – ud fra de konkrete projekter.

En særlig rolle spiller den række af projekter der, som ovenfor omtalt (3.1.5) er samlet omkring Kerteminde Havn, som har gennemgået en omdannelse fra erhvervshavn til hovedsagelig at danne ramme om boliger og turisme, og hvor Fiskeri-LAG'en i samspil med kommunen og Land-LAG'en har bidraget til en udvikling, hvor der lægges vægt på områdets identitet som fiskerihavn.

Flere af de fødevarerprojekter, der nævnes som værende blandt de bedste eller foretrukne af bestyrelsesmedlemmerne, er netop karakteriseret ved at bygge på

---

<sup>8</sup> Efter det engelske udtryk "commodification"

det unikke i de landskaber, som de er forbundet med gennem råvarer, tradition og fortællinger. Således bliver udekøkkenet i Ballum nævnt af flere bestyrelsesmedlemmer, netop fordi det ikke bare kobler til udsigten fra beliggenheden på kanten af Vadehavet, men direkte, ud fra det, der må kaldes en *terroir*-tilgang tilfører ekstra værdi til produkt og oplevelse ved brug af Vadehavets unikke råvarer, som det formuleres af et bestyrelsesmedlem: *"Og det er jo ikke salt, det er jo simpelthen tørret og knust kveller, som hun samler om foråret. Og hvis man putter det på mad... og det bliver... jeg tror hun allerede, altså leverer til nogle af de store køkkener. Og der har været, blandt kokke, en stor og stigende interesse for ligesom at æde af den marsk, for at sige det, som det er. Og der ligger et potentiale i at spise ind i Vadehavet, synes jeg"*. Ligeledes i Vadehavsområdet står produktet Sælsafari og virksomheden Sort Safari, der bygger dels på det unikke dyreliv og dels på nogle mennesker med viden og evne til at formidle denne. Som nævnt i afsnit 3.1.5 omtaler et bestyrelsesmedlem Sælsafari som et godt projekt, fordi det understøtter områdets særlige og unikke kvaliteter, hvilket, hun finder, er vigtigt turistmæssigt, da man her bør satse på, hvad der er områdets særlige ressourcer i stil med den områdebaserede tilgang.

Hos Udvikling Nordvestsjælland fremhæves to projekter, der bygger på skovbrug, som er blevet en meget lidt rentabel aktivitet, med få ansatte – med mindre det kan kombineres med en varegørelse af naturgrundlaget: ideen om en trætop-restaurant på Asnæs og klatreprojektet ved Kragerup Gods. I en simpel optælling af naturressourcer, som indgår i strategi og projekter, vil disse tælle med som elementer, der giver merværdi gennem de områdebaserede strategier. Om de så er udviklet i kraft af LEADER-tilgangen, vil som i mange andre tilfælde være et spørgsmål om fortolkning, der kræver viden om den kontekst, som de aktuelle projekter er opstået i.

Som en anden central styrke eller merværdi ved den områdebaserede tilgang ses fastholdelsen af et vist lokalkendskab, også i betydningen af at bestyrelsesmedlemmerne er kendt som sådan i deres respektive lokalområder. Som et bestyrelsesmedlem siger: *"De ved godt, at der er noget, der hedder LAG, og de ved også godt at, jamen der er da flere, der kommer og spørger: tror du sådan et projekt her, tror du, det er noget? (og så siger jeg) Jamen, det tror jeg bestemt, prøv og snak med [koordinatoren], han kan hjælpe dig videre. Så, det er noget af merværdien altså, at vi har det der lokalkendskab, det, synes jeg, er..."*. Dette bekræftes af følgende svar på et spørgsmål til LAG Ringkøbing-Skjern: Interviewer: *"Ja, hvor udbredt er det, når man er LAG-medlem, hvor meget er man så indgang for nogle projekter?"* Bestyrelsesmedlem: *"Jamen, jeg tror, at landdistrikternes befolkning, de priser da os lidt, fordi at vi er ligesom nogen, der bider kommunen og politikerne lidt med hensyn til at tilgodese deres projekter, som de nu har arbejdet på frivilligt i lang tid. Modsat så kan det godt være, at der også er nogle politikere, som synes, at vi er lidt en pestilens, fordi vi bruger lidt det der gearing-system, og det er sådan en balance, som vi skal finde her"*. Desuden fungerer LAG'en og dens bestyrelse som forum for deling af information, specielt mellem aktører i området, der ellers ikke ville have et fælles forum. Som udtrykt af et bestyrelsesmedlem fra Vendsys-

sel: *"Vi kan også se, altså vi får jo nogle gange projekter, der ligner lidt hinanden, måske i hver sin side af vores område, og så er det jo smart, som du også gør det, og gå ind og sige: "prøv lige, I skal lige snakke med den og den der, for de har gjort sig nogle erfaringer..."*".

Respondenterne er generelt enige om, at der ikke skeles til den geografiske fordeling af støttemidlerne, og at det er kvaliteten og relevansen af projekterne, der tæller, frem for hensynet til en ligelig fordeling mellem de forskellige dele af området, eller mellem de enkelte kommuner i en flerkommune-LAG. Som koordinatoren for LAG Vendsyssel siger det: *"Det er så en cadeau til vores bestyrelse, fordi vi har med en enkelt undtagelse aldrig snakket kommunegrænser, når vi snakker om projekter"*. En vis opmærksomhed på en mulig geografisk skæv fordeling af midler ser man dog hos Fiskeri-LAG Fyn, hvor dette citat er fra: *"Det er jo så første gang, vi har fået nogle penge dernede i det område, og det har vi også trængt til"*. Det kan så diskuteres, om det, at man fra LAG'ens side er opmærksom på, at alle dele af området tilgodeses, om ikke millimeter-retfærdigt, så dog får opmærksomhed, det er en merværdi. Den tætte sammenhæng mellem område-baseret og bottom-up tilgang, og det at disse i LAG'ens praktiske arbejde er stort set det samme, fremgår af dette udsagn fra Vendsyssel der afspejler en meget lokal tilgang af det områdebaserede princip: Interviewer: *"Så der sætter du lidt lighedstegn mellem bottom-up, og så det med at se nogle potentialer, eller nogle ressourcer, de har lokalt, nogle aktiviteter som måske ikke lige er andre steder i nærheden"*. Koordinator: *"Det er... man skal altid se efter forskellighederne, hvor er det, vi gør en forskel til de andre? Det kan godt være, at en ting er godt for det ene sted, fordi de har nogle naturlige forudsætninger, men det er ikke godt for alle steder. De har ikke de fordele. Man skal (kunne) se nogle ting: hvad er det, der gør, at vi er noget særligt. Det er sådan et godt spørgsmål, altid at stille, når man kommer ud: Hvorfor bor I her, hvorfor er I noget særligt, hvorfor bor I ikke et andet sted ... Så åbner man ligesom op..."*.

Ved interviewet med LAG Udvikling Nordvestsjælland betonedes betydningen af det styrkede sammenhold og involvering af lokalbefolkningen i et område, som LAG'ens projekter kan bidrage til. Omkring Dyrehøj Vingård på Røsnæs siger LAG'ens formand det således: *"Vi giver ham et tilskud til det, der gør, at det bliver et oplevelsescenter samtidig med, det bliver ikke bare en produktionsgård, det bliver også et sted, hvor folk de kan komme ud og smage, de kan komme ud og se, de kan komme ud og se, hvordan man brænder frugtsnapse, og der køber han så et apparat, fordi han får de her LAG-penge til, at folk kan stå og se den her produktion. Alle er velkomne til at komme ind og se produktionen, og den skaber grobund for en dynamik i det lokalsamfund her, faktisk fra dag et, fordi han får sat så meget i gang, og turisterne kommer altså bare i en lind strøm. Det har givet nogle arbejdspladser samtidig med, og det er blevet meget kendt på forholdsvis kort tid. Så det er..."*.

De arealmæssigt store kommuner efter kommunalreformen, som hver især indeholder mange lokalområder, giver en særlig vinkel på det områdebaserede, når LAG'en både skal se til fælles interesser for det område, som den dækker,

og tage hensyn til den enkelte landsbys eller det enkelte sogns særlige styrker og udfordringer. Dette kommer tydeligst til udtryk i Ringkøbing-Skjern, hvor der på LAG'ens initiativ, som nævnt i afsnit 3.3, er blevet udarbejdet udviklingsplaner for landsbyer eller, foretrukket flere landsbyer tilsammen, med formandens formulering: *"Vi sagde jo, da vi indbød landsbyerne til at komme med i at lave udviklingsplaner, at vi foretrak, at de gik flere sammen. Men de fik jo sådan set, stort set, udviklingsplaner for sig selv, endte det ikke sådan? Det tror jeg, det gjorde. Det gik nok mest på, at de fik lidt flere penge, hvis de nu var to landsbyer, der arbejdede sammen, eller fire, så fik de ligesom, så de kunne få mere ud af pengene. Men ellers, når vi typisk prioriterer, så er det jo egentlig, at hvis flere landsbyer er sammen om at lave noget, så er det også mere interessant at give dem penge"*. Renoveringen af bygninger og støtte til både erhvervs- og kultur og fritidsinitiativer i Rækker Mølle nævnes som eksempel på et godt projekt, og bringes også på banen, da snakken drejes hen på udviklingsplaner, igen udtrykt af formanden: *"Men nu, hvis vi tager Rækker Mølle. Det er jo sådan, det er jo prototypen på det rigtige, og det er jo helt tilfældigt, at det er blevet sådan for 25 år siden. Det er fire sogne, hvor hovedparten af tingene, de foregår ved Rækker Mølle. Og det er jo egentlig noget af det, vi sådan typisk lægger op til"*. I det hele taget kan LAG Ringkøbing-Skjerns satsning på bosætning og bygningsmæssig kvalitet ses som en overordnet områdebaseret tilgang, der dog i nogen grad kommer af det tætte samarbejde, som denne LAG har med den kommune, som den dækker, oven i købet en kommune med forholdsvis små bysamfund og vidtstrakte landdistrikter. Tydeligst formuleres det af formanden: *"Det skal lige siges her, at vores LAG har fra dag et været meget bevidst om, at vi var en del af kommunen, og i samspil med kommunen. Og det har ikke været sådan alle steder, og det betød også, at vi havde rimelig nemt ved at få dem til at sige ja til, at når vi har sådan nogle store projekter, og vi har fået dem kørt i stilling, så tager de over med hensyn til... skal vi kalde det, den administrative styring"*. Der gøres opmærksom på, at der sker en vis tilpasning, for at sikre sammenhængen med den eller de omfattede kommuners egne udviklingsplaner og –strategier og at denne proces er gensidig. Interviewer: *"Det var også det, jeg hørte dig sige i starten: at LAG'ens aktiviteter var meget integrerede eller samordnede med kommunens landdistriktsprogram, og kommunens landdistriktsaktiviteter"*. LAG Formand: *"Kommunen laver handlingsplanen, og vi har lavet vores strategi, så ved vi hvad vi skal. Det er typisk sådan, vi har gjort. Vi laver vores først..."*.

Når det kommer til den geografiske udstrækning af LAG'ens område, er man i nogle bestyrelser bevidste om, at det område, som man dækker, kan blive for stort: *"Vores område er også lige... jeg synes, Tønder kommunes geografiske udstrækning er jo faktisk ret stor, i forhold til befolkningstallet. Og jeg vil sige, at hvis vi skal nå ud i alle krogene, så tror jeg faktisk ikke, vi skal være større, fordi der er det også muligt, at få den der kontakt"*. (Ud fra formodning om, at det ses som en merværdi, at man når ud i krogene). Tilsvarende siger to bestyrelsesmedlemmer i Ringkøbing-Skjern: Bestyrelsesmedlem 1: *"Jeg tror, at vi er lokale ildsjæle, og når vi sidder i LAG på et lidt højere niveau, så er det Ringkøbing-Skjern kommune, der tænder os, og det er den, vi gerne vil have i medierne og have noget positiv omtale af den, og når vi så sidder i vores lille*

*sogneforening, så er det den, vi gerne vil have...". Bestyrelsesmedlem 2: "Umiddelbart kunne jeg ikke tænke mig, at skulle sidde i en fælles LAG med en anden kommune. Jeg synes, jeg ville brænde lidt ud sådan...". De øvrige tre LAG'er er flerkommune-LAG'er og udtrykker tilfredshed med muligheden for at arbejde på tværs over et større geografisk område.*

Nogle af de udpegede eksempler på LAG'ernes bedste projekter (se ovenfor) er støtte til netværkssamarbejder om kunst, kunsthåndværk og især fødevarer og gastronomi. Disse projekter er tværkommunale eller regionale, men tager stadig afsæt i et veldefineret område, hvor man finder, eller satser på at opbygge en fælles identitet. Denne er sjældent sammenfaldende med LAG'ens geografiske udstrækning, og spørgsmålet er, i hvor høj grad LAG'en gennem sin deltagelse kan præge et projekt, der foregår i samarbejde med kommuner, region(er) og andre aktører med LEADER-principperne.

I Tønder er der en skarp bevidsthed om betydningen af Nationalpark Vadehavet. Om støtten til et projekt, der sigter på at skabe en internet-plattform for turistprodukter i Tønder kommune, siger et bestyrelsesmedlem: *"... men, jeg synes, en af dem, der er spændende, fordi det... Jeg ser det perspektiv, (at) hvis vi kan fremstå som egn, som nationalparkområde, så hele Tønder kommune kan fremstå som en platform, hvor vi kan sælge alle turistaktørers produkter og oplevelser et sted, så synes jeg, vi har virkelig opnået noget, som jeg som politiker i hvert fald ser, som har været vigtigt – det er at få en fællesskabsfølelse, af Tønder kommune. At man er noget sammen".* I forbindelse med støtte til turismeprojekter som involverer Sælsafari og Sort Sol, henvises der også både til Nationalparken som en naturlig ramme for tværkommunale initiativer og som udgangspunkt for internationalt samarbejde i hele Vadehavet.

#### **4.1.1 Sammenfatning**

Opsamlende synes der at være et fokus på det områdebaserede nøglebegreb, både når det gælder hele LAG-området eller flere LAG-områder sammen og udnyttelsen af de kulturelle og naturmæssige ressourcer her, men også på det mere lokale plan, hvor mindre byer og landsbysamfund også opfordres til at se på deres ressourcer og udvikle ud fra disse. Der er således en mængde af projekter, som bygger på særegne naturmæssige og kulturelle ressourcer i området.

## **4.2 Hvad begrunder, at man opretter en LAG?**

Begrundelsen for oprettelsen af LAG partnerskaber knytter sig til det andet nøglebegreb i LEADER metoden 'partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper'. Revisionsrettens kritik relateret til dette nøglebegreb knyttede i høj grad an til LAG'ens repræsentativitet, herunder eksempelvis antal deltagere i LAG'en, antal parter repræsenteret, og antal ikke offentlige i det beslutningstagende organ. Disse elementer er ikke udpræget problematiske i det danske LAG set-up efter indførelsen af foreningsmodellen, hvor LAG bestyrelsen

vælges af medlemmerne på en årlig generalforsamling, og der er stramme kriterier for en maksimal offentlig repræsentation på 30 %, som i øvrigt slet ikke er nået. Man kan sige, at en manglende unge-repræsentation, som Revisionsretten også refererede til, ligeledes er tilfældet i Danmark.

LAG partnerskabet er det nøglebegreb, som skaber fundamentet for gennemførelsen af LEADER metoden, idet LAG'en er det centrale selvstyrende netværk, som skal lave både den lokale udviklingsstrategi, give støtte til projekter og eventuelt gennemføre egne projekter. Selve etableringen af LAG'en, som jo sker ved programstart, omtales da også som værdiskabende af flere LAG bestyrelsesmedlemmer: *"Det, der er i hele... som jeg synes er fantastisk ved hele den her, de år jeg har været med i LAG-systemet her, det er jo, at man bringer folk sammen på tværs af hinanden. Det vil sige, man bringer erhvervsfolk sammen med sådan nogle naturfolk som os, (...) sammen med nogle politikere, og de er altså nødt... man er nødt til at sætte sig ned omkring et bord, og drøfte det her, og sige: hvad vil vi med den udvikling? Prøv at tænke, du har ikke noget andet forum i Danmark, hvor man gør det, du har ikke noget andet forum, hvor det kan lade sig gøre. Ellers så sidder erhvervsorganisationerne: Nej det er mine penge det her, det skal jeg nok sørge for, ikke også jo. Og så sidder naturorganisationerne ovre på den anden side: Arg, det her det skal bare være natur alt sammen. Og så er der nogle politikere, der siger: Arg, det har vi slet ikke råd til, vel. Her, der er de altså nødt til at snakke sammen alle sammen, og det er det, jeg synes, er det mest fantastiske ved LEADER-metoden, det er, at du bringer nogle mennesker sammen, som aldrig normalt ville komme til at mødes på den måde. Og så endda, at man kan udvikle ting, ved hjælp af nogle penge også. Jeg synes, det er... det er da det geniale ved det her system".* Et bestyrelsesmedlem for en anden LAG uddyber, hvordan det at blive enige om strategien medførte nogle alvorlige diskussioner: *"Det var spændende, og det var godt, at vi kom videre i det. Fordi der var på et tidspunkt, hvor vi tænkte, så nu går vi sgu hjem hver især, og nu sker der ikke mere i det her... hvor alle gik ind og gav sit til, at det... man kunne se meningen med at fortsætte sammen, fordi man havde en fælles interesse i, at det der, det kom op at køre".* En repræsentant for samme LAG bestyrelse uddyber problematikken et andet sted i interviewet: *"Det er så også styrken i, at vi er... at der er forskellige folk i sådan en gruppe, at man... Ja, det kunne godt være, at man kunne sidde og hyppe sine egne kartofler, eller... men det nytter ikke noget i et fællesskab".* Desuden beskriver et LAG bestyrelsesmedlem betydningen af diskussionerne i LAG'en, når der træffes beslutninger: *"Jamen altså det er jo klart, at... også fordi, når man kommer, så vil man jo prøve at være så velforberedt som muligt, og sådan at man har prøvet at læse sig ind på de... Jeg synes, det er spændende, det er altid spændende at læse projekterne, inden man har snakket med nogen om dem, og komme kun i sine egne fordomme, eller prøve på at afdække dem, eller hvad man selv synes om noget. Og så måle dem på det, der bliver sagt. Derfor synes jeg, at en diskussion i bestyrelsen er fantastisk vigtig, fordi vi har så forskellig en tilgang til projekterne".* Et andet bestyrelsesmedlem siger om samme emne og om hvad der, efter han er kommet ind i LAG'en, motiverer ham til at fortsætte: *"Efter, at jeg så har deltaget i LAG-møder, så synes jeg en yderligere motivationsfaktor, det er forskelligheden af de folk, der*

*er til stede. Og selv om vi ikke altid har lige lang tid til at læse alle projekterne, så gør det egentlig ikke noget, fordi vi har hver især fået vores med. Og til sammen, så tror jeg, at når vi snakker om projekterne, så får vi alligevel altid diskuteret tingene til bunds. Og jeg synes også, at den der beslutningsdygtighed, der er også en størrelse, der er inspirerende”.*

En begrundelse for oprettelse af LAG'en er, at den er med til at udfylde et tomrum i lokalområderne efter at der ikke er så mange lokale byrådspolitikere mere. En anden begrundelse, som allerede er blevet omtalt under gennemgangen af merværdien, er, ifølge en koordinator, bestyrelsesmedlemmernes netværk: *”Altså, vi kan sige, at bestyrelsen tilsammen har et utroligt stort netværk på Fyn, ikke. Kender helt vildt mange mennesker”.* Det siges ligeledes om LAG'ens rolle som besluttende organ i forhold til koordinatorens: *”Koordinatoren indstiller, vi beslutter”.* Et andet sted beskrives det, hvordan det tager tid at opbygge det overordnede kendskab til LAG området (i dette tilfælde i den store Fiskeri-LAG Fyn), hvilket begrundes koordinatorrollen som supplement til bestyrelsen: *”Det, jeg nok vil sige, også ved sådan en Fiskeri-LAG... De første par år, der er det jo begrænset, hvad føling man har med det. Men efterhånden så kender jeg jo hvert hjørne i hele Fyn. Der er ikke et sted, jeg ikke har været. Men det er jo først efter et par år, så begynder vi at få endnu mere føling med tingene (...) Men der har vi jo så en god koordinator, der holder sammen på tingene, for ellers kunne vi jo ikke køre projekterne”.* Han uddyber ligeledes om betydningen af at have en vis kontinuitet på bestyrelsesposterne: *”Skulle vi skifte bestyrelse hvert år, jamen så blev det noget værre (noget). Det gjorde det, helt sikkert. De skal holde på nogen, der har været med nogle år, og ikke udskifte for mange på en gang, det er helt sikkert. For ellers duer det ikke. Og koordinatoren skal heller ikke udskiftes hele tiden. Det duer slet ikke”.* Andre steder nævnes det ligeledes, at det er en træningssag at kunne afslå de projekter, som ikke er gode nok, og som der ikke er realisme bagved. Som et bestyrelsesmedlem siger: *”Man bliver bedre og bedre til at se, når vindfrikadellerne kommer op”.* Hvilket leder tilbage til afsnit 3.4 om værktøjer, og viser, at det hovedsageligt er i starten, der er brug for eventuelle værktøjer eller formidlende pjecer til at give LAG bestyrelsesmedlemmerne overblik over, hvordan tingene hænger sammen og derigennem kvalificere projektudvælgelsen.

Der fremkommer forskellige grader af kritik over, at der fornemmes en usikkerhed omkring, hvad LAG partnerskabets rolle er, til dels afledt af en følelse af strammere regelstyring fra myndighedsside. En koordinator udtrykker det på følgende måde: *”Samtidig synes jeg også, at der er en... noget uafklaret i hele det her system, hvor man snakker om, at der skal være bottom-up tilgang og så videre og så videre... Man har fra oven sådan nogle forventninger til, hvordan de lokale projekter skal være, men hvor man... Det ville måske være godt for mig og for jer, ligesom at få linet op: jamen hvad er hele det her system for noget? Helt fra projektholder til den lokale aktionsgruppe, til ministeriet, til EU. Hvad er... hvordan spiller alt det her sammen, og hvordan samarbejder vi? Fordi, at man taler om, jamen, det er det enkelte projekt, så hvis man giver 100.000 kroner til et projekt, så har du en interessantkæde hele vejen op igennem systemet. Bestyrelsen, koordinatoren, der tjener sin løn, ministeriet, som*



*skal opfylde en eller anden politik, EU der... der er simpelthen så mange interessenter i det der lillebitte tilskud på 100.000 kroner, og det ville være godt med en diskussion, fordi vi oplever utroligt stort pres fra EU og ministeriet, ikke sådan grimt pres, men på at levere ydelser og dokumentation, og det at I sidder her i dag... er også en del af, ikke. Hvor meget tid skal vi bruge på det? For de 100.000 kroner derude i det sidste led?".* Koordinatorens citat understreger, hvordan LAG'en er én af mange aktører i et system af flerniveaustyring.

#### **4.2.1 Sammenfatning**

Sammenfattende i forhold til, hvad der begrundes, at man opretter en LAG kan der relateres tilbage til afsnit 3.3 omkring merværdien af LEADER metoden, hvor det tydeliggøres, hvordan der skabes merværdi ved metoden, i kraft af at et system opbygget over samme model, men fratrukket LAG'en, ville have svært ved at generere det samme, som genereres via LAG'erne i dag. Begrundelsen for oprettelsen af LAG'er ligger i bestyrelsesmedlemmernes lokalkendskab og netværk. Desuden ligger det ikke mindst i, at aktører fra forskellige sektorer, som traditionelt arbejder ud fra forskellige interesser, i LAG'en mødes og tager fælles beslutninger.

### **4.3 Hvad forstås ved bottom-up?**

For mange LAG-bestyrelsesmedlemmer er det at være en LAG og følge LEADER-principperne nærmest synonymt med at arbejde bottom-up. Eksempelvis siger formanden for LAG Vendsyssel om et tværkommunalt projekt, som de støtter: *"Ja, der er ansat nogle tovholdere i alle fem LAG'er. Som egentlig, for at holde fast i bottom-up-princippet. Det er ikke mig, der skal lave det, det er heller ikke de andre koordinatore. De ansætter en tovholder, som får en pose penge, og så skal de gennemføre projektet. Og det... det er sådan set sjovt".* Det er derfor også muligt at finde mange eksempler, hvor bestyrelsesmedlemmerne fremhæver bottom-up tilgangen i projekterne og ikke mindst i den måde, de overordnet arbejder på. Dette ses i sig selv som en merværdi, men påpeges også som noget, der sikrer forankring og opfølgning, med hvad der ses som mere holdbare løsninger, fastholdelse af afkast og arbejdspladser lokalt. Tilsvarende er denne koordinator, som sine kollegaer meget opmærksom på bottom-up som en vigtig del af processen hen mod gode og brugbare ansøgninger, og fremhæver, som allerede citeret i afsnit 3.4 betydningen af, at projektmagerne skal arbejde med deres ideer efter egne principper, og at koordinatoren så skal hjælpe med det tekniske og slippe projektet så hurtigt som muligt. Tilsvarende hos Ringkøbing-Skjern, hvor det beskrevne bottom-up-element af et bestyrelsesmedlem ses som en merværdi, derved at det er med til at sikre den fornødne eksterne finansiering. *"Jamen Stadil Mejeri og Faster Mejeri, det er to modelprojekter, der er kommet til veje via et samarbejde mellem kommune, region og LAG Ringkøbing-Skjern, plus – igen den områdebaserede tilgang – de lokale... og bottom-up, fordi det egentlig starter med nogle lokale, der har en ide omkring erhvervsudvikling, byforskønnelse, og sikring af*

kulturarvsværdier. Og ud fra de ideer og ønsker, der går de så ind i LAG og de går videre til kommunen og regionen, og der bliver finansieringen mulig". Her siger et andet bestyrelsesmedlem også, som direkte svar på, hvor der skabes merværdi efter LEADER-metoden: "Det har vi vist været inde på, at det er den der, som der også har været inde på med samarbejdet: det er netværk, vidensdeling, innovation og udvikling som den ene, **altså det er det, der sker nede i bottom-up-delen**. Hvor den anden del, det er den rådgivning, der kommer oppe fra LAG-koordinatoren, og så videre omkring gearing, rådgivning og fundraising og så videre". (vores fremhævnning). Videre hedder det fra et bestyrelsesmedlem i Ringkøbing-Skjern, om situationer hvor både det områdebaserede og bottom-up-principperne tages i anvendelse: "Man kan også sige, at motivet kan være, at man den vej rundt, uden at de opdager det, tvinger dem [lokalrådene] til at tænke i helheder. I stedet for at de sporadisk kommer og skyder med spredehagl, uden at de egentlig har samordnet noget lokalt. Det kan man sige, det bliver de mere eller mindre tvunget til at tænke overordnet: hvad er, hvor er vores fremtid henne om ti år, hvad har vi egentlig forestillet os".

Her kan det ses som en merværdi ved LEADER-tilgangen, at ideen tydeliggøres, og at der kan formuleres en mere klar og formodentlig realistisk målsætning for det projekt, som der søges støtte til. Den helt brede fortolkning af begrebet, kan sammenfattes som "det virker, ergo er det bottom-up", jf. denne ordveksling omkring de gode projekter i Vendsyssel: Bestyrelsesmedlem 1: "De fik jo de penge, og så har det sat gang i en hel masse..." Bestyrelsesmedlem 2: "Det er Bottom-up, det er det i den grad". Her er et andet fremhævet projekt Aktivitetscenter Sæsing, hvorom LAG-formanden siger: "Det er nok meget... altså baptisterne, de har et meget stort sammenhold, og hvis man skal tale om bottom-up, så er det her i hvert fald bottom-up, **for de gør det af sig selv**. De lægger, der er lavet fuldstændige timeplaner for hvert eneste medlem, der vil komme og gøre noget, hvor mange timer skal du bruge, hvor mange timer skal du, hvor meget skal du lave, det er meget struktureret". (vores fremhævnning).

Bottom-up tilgange og metoder ses også flere steder som noget, der skal hjælpes lidt på vej eller "coaches" frem, igen kan det illustreres med et eksempel fra Vendsyssel, hvor koordinatoren siger: "Så det første de skal skrive i skemaerne, det er det allersidste skridt (utydeligt). Temaet, siger jeg til dem, det skal vi nok klare, men vi skal have idéen: Hvad vil I med det her, og hvad bliver... hvad er mål og effekt med det her". Der er i LAG-bestyrelserne en udbredt tiltro til, at den beskrevne bottom-up proces giver bedre projekter og dermed merværdi, som denne ordveksling fra Tønder, om et udviklingsprojekt støttet af LAG'en viser: Interviewer: "Er det så bedre projekter, efter sådan en proces, end man ellers...?" LAG-formand: "Det vil det altid være, fordi du har involveret folk helt nede fra... det er den enkelte husstand i Branderup for eksempel, for nu at blive ved den, har jo været involveret i udarbejdelsen af de ønsker og visioner, som det lokale samfund har. Så derfor føler de sig jo også forpligtet, mere af de projekter. Så det må man da sige, hvis det ikke er bottom-up, så ved jeg ikke, hvad det er". Her beskrives processen (jf. afsnit 3.3) som et spil, der skal sættes i gang, og hvor LAG'en, personificeret ved koordinatoren, er den,

der har styr på reglerne og taktikken, igen fra Tønder: Koordinator: *"Ja, det er det, og så synes jeg, at det er vigtigt at få interessenternes eller borgernes... at få spillet i gang, så bottom-up virker. Altså, jeg tror, jeg ser det som vigtigt, at folks ideer bliver fremmet, og bliver understøttet, sådan at der kommer et reelt projekt ud af det"*. Interviewer: *"Så meget af det er faktisk, inden projektet egentlig dukker op?"* Koordinator: *"Ja"*. (vores fremhævning).

#### 4.3.1 Sammenfatning

Opsummerende kan det siges, at budskabet fra LAG-bestyrelserne er, at man, ved konsekvent at arbejde efter bottom-up princippet, får sat projekter i gang, som ellers ikke ville være blevet til noget. Den bagvedliggende tanke, tydeligst udtrykt i udsagnene fra LAG Vendsyssel, er, at folk bør kunne selv, men skal vejledes for at komme i gang. Herved udøves eller performes bottom-up tilgangen af LAG'en selv, mens projektholderne får lov at gøre det, som de er bedst til, samtidig med at de opmuntres til at tænke på tværs og i helheder.

Man kan sige, at man fra LAG-bestyrelsernes side sætter lighedstegn mellem bottom-up, og så det at man fra ansøgers og projektholders side ser nogle potentialer eller ressourcer, der findes lokalt, og (som kan lede til) aktiviteter, som måske ikke lige er andre steder i nærheden. Merværdien ved LEADER ligger da i, at disse potentialer ikke var blevet realiseret uden LAG'en som formidler eller (koordinatoren som) facilitator.

#### 4.4 Hvad er forståelsen af innovation?

Innovation ses af mange som drivkraften, der skal sikre et økonomisk grundlag for udviklingen i landdistrikterne og bidrage til at skabe nye arbejdspladser til afløsning for de, som forsvinder. Den traditionelle forståelse af innovation, som knyttet til opfindelser og produktudvikling, gerne i højteknologiske og vidensintensive virksomheder, skinner tydeligt igennem hos LAG Ringkøbing-Skjern, hvis formand siger: *Men altså, de der erhvervsprojekter vi har, det med kørestolen, og det med de der urter og det, det er da innovativt. De der opfindelser, som de skal have patenteret, eller mønsterbeskyttet, hvad ved jeg, så er det da innovation, nye produkter. Så for mig, der er innovation både... Det kan være nye produkter, det kan være nye processer, og det kan også være nye markeder, nye afsætningsmuligheder, så der er da. Jeg vil også sige, hele Vestjyske Fødevareroplevelser, der er da kommet masser af nye produkter ind, som er udviklet til...".* Samtidig er der dog også en meget bredere forståelse af innovation som proces, og som en organisatorisk effekt, på linje med de former for innovation, som den europæiske fokusgruppe (ENRD 2008b) beskriver. Således siger samme LAG-formand, som er citeret ovenfor: *Jeg opfatter også innovation, som bare det, at der sidder en gruppe af folk med forskellige kompetencer og vil derfra og derhen til. Så den der proces, den går op og ned, med forskellige muligheder, og det er for mig innovation, at man finder ud af, om det projekt, det skal indeholde de og de elementer, for at komme derhen, og for at blive en succes".* Dette muliggøres netop af LEADER-tilgangen, og kan

samtidig ses som en enkel anvendelse af tilgangen fra forandringsteori (jf. Jessen et al 2011, Connell og Kubisch, 1998), hvor man kommer mindst halvvejs i processen ved at formulere klare og realistiske mål. Den ovenfor citerede formand fortsætter, idet han refererer til bosætningskampagnen 'Smag på Landsbyen, Flyt mod Vest': *"Det, synes jeg, er sådan et godt eksempel på innovation, at det behøver ikke at være noget højt studeret noget, det er **egentlig bare den proces, der ligger i at komme derhen**". (vores fremhævnning). Og tilsvarende siger koordinatoren hos Udvikling Nordvestsjælland: *"Jo, og så tænker jeg måske også, at bare det, selve processen, som de er i, og som vi måske også er i kontakt med. Men det kan godt være, der ikke kommer et eller andet stort forkromet projekt ud, men bare selve processen er jo som ofte en eller anden form for innovation, på en måde. Altså, det skal man jo ikke tage fejl af... bare det at lave en projektbeskrivelse, nu... siger de der ni punkter man skal igennem, der er jo... **der kommer man jo igennem en eller anden proces, som også sætter gang i nogle ting, ikke?**".**

Der er i LAG-bestyrelserne en udbredt skepsis overfor om og hvordan, innovation kan måles, men i Ringkøbing-Skjern accepterer man, at der måles på/spørges til det innovative som led i evaluering af LAG'en og projekterne. Adspurgt om, hvorvidt det vil være muligt at dokumentere den innovation, der foregår, siger formanden: *"...Og det mener jeg faktisk godt, man kan. Det kunne man jo lægge ind... ikke fordi jeg vil have skemaet længere, men det kunne man da godt have. Så man også målte på, hvad innovation der lå i det. **Det, tror jeg også, ville gavne os i vores arbejde, at vi kan dokumentere, at der er innovation i. For det sukker alle jo efter**". (Vores fremhævnning).*

LAG-medlemmerne er klar over, at der er mange forskellige måder at forstå og arbejde med innovation på, klarest udtrykt af et bestyrelsesmedlem i Udvikling Nordvestsjælland: *"... og jeg kan love og garantere dig for, at der findes et hav af definitioner på, hvad innovation egentlig er. Det, at nogen mennesker kommer til os med en idé, det er jo alene i sig selv innovativt. For de har taget et spring og sagt: nu skal vi altså, nu skal vi flytte os. Og jeg betragter det, at nogen... det ord, Innovation, det betragter jeg som noget, der flytter sig. Og måske flytter sig i en uventet retning. Så er vi derhenne af".* Et andet bestyrelsesmedlem supplerer: *"Vi har også brugt et andet ord, at projekterne skal kunne noget ekstra, altså det ord har vi også brugt. Måske er det ikke nyt, sådan brand new, sådan at det er set før et andet sted, men det er ekstra, lige for det område".* Videre ad samme spor siger LAG'ens formand: *Jeg vil også sige, at i bestyrelsen, der er vi meget opmærksomme på, at det ikke bare skal være nogen, der skal ud og lave noget, som har været afprøvet mange gange før. Nej, vi vil gerne have noget, der er nyt, og nytænkning, det lægger vi meget vægt på i bestyrelsen i hvert fald, det tror jeg godt, jeg kan sige på alles vegne, at det er det, vi absolut går efter. Så jeg synes, at bestyrelsen tænker også innovativt, når de skal fremme projekterne. Er der nytænkning i det? Eller også, **så skal vi nok få projektholderen til at være nytænkende**". (vores fremhævnning). Dette er på linje med vores forslag om at se på tydeligheden af forpligtelse til innovation i LAG strategierne og af projektudvælgelseskriterier som indikator for (potentiel) merværdi. Altså om LAG'en tydeligt nok klargør dette over for pro-*

jektansøgerne sammen med de andre LEADER-principper, som de forventes at leve op til.

LAG'ernes udviklingsstrategier nævnes stort set ikke i tilknytning til innovation (og omvendt), men det fremhæves, at strategier ikke umiddelbart kan overføres fra den ene LAG til den anden, og at den lokale strategi må bygge på eksisterende ressourcer, som der på innovativ vis kan hentes ekstra værdi ud af – på linje med Dargan og Shucksmith (2008). For et bestyrelsesmedlem i Tønder er en del af svaret på, hvorfor man vælger at sidde med i en LAG-bestyrelse, at de innovative elementer er med til at gøre det spændende: *"... og jeg synes, det har været en enormt spændende... jeg synes, det er spændende at se på... og det er dejligt, hver gang man ser noget, hvor man tænker, der er noget innovation i det. Der er nogen, der tænker kreativt, der er nogen, der tænker ud over deres egen næsetip"*. Om sammenhængen mellem det innovative element og det nødvendige arbejde i en LAG-bestyrelse, siger et andet medlem af samme bestyrelse: *"En af de ting, jeg synes er spændende ved at sidde i LAG, det er også, at det jo er mavefornemmelsen, der i mange sammenhænge gør, om man tror på projektet eller ej. Og hvis det bliver for lang en proces med, at man skal sætte flueben eller give point eller alt det der, så tror jeg, at de kreative og de innovative projekter de falder fra inden. For hvis de skal opfylde alt for mange kriterier, så er de typisk jo lidt anderledes end det, man har i forvejen på mange områder"*. Hvorved der også peges på det indbyggede dilemma, der ligger i at ville vurdere (merværdi) af noget (som man principielt ikke ved, hvad er, fordi det er nyskabende), efter faste rammer der sikrer kontrollerbare tal.

Flere andre respondenter nævner også den inspiration, de får gennem kendskabet til og arbejdet med nytænkende projekter. Heri kan ligge en upåagtet merværdi ved de innovative tilgange, der understreges i LEADER-principperne, nemlig at man formår at rekruttere kompetente medlemmer af de enkelte LAG'er, og at de er villige til i stort omfang at bidrage med, hvad der bedst kan kaldes frivilligt organisationsarbejde.

#### **4.4.1 Sammenfatning**

Opsummerende kan det siges, at innovation først og fremmest ses som *nytænkning*, uanset om det sker i LAG'en eller hos den enkelte projektholder, og uanset om det finder sted før eller under strategiens eller det enkelte projekts gennemførelse. Hermed er man på linje med de indikatorer, som vi foreslår ud fra Revisionsrettens og Kommissions skrivelser, nemlig for det første Omfanget af nyskabende problemløsning i strategien, og for det andet Omfanget af nyskabende problemløsning i projekterne.

#### **4.5 Hvad er erfaringerne med samarbejdsprojekter?**

Som nævnt i litteraturgennemgangen ovenfor, er det svært at finde beskrivelser og vurderinger af samarbejdsprojekter i den videnskabelige litteratur og de europæiske evalueringer – ud over de rapporter, som vi omtaler (ENRD, 2010c

og ENRD Contact Point, 2011). På samme måde er det svært at få LAG-bestyrelserne til direkte adspurgt at komme med eksempler på samarbejdsprojekter, som de deltager eller har deltaget i. Der nævnes eksempler på samarbejder, som falder uden for de officielle definitioner og på andre niveauer end dem, der omfattes af ordningerne, og der lægges større vægt på samarbejde på projektplan internt i LAG'ens område.

Der er ligeledes en stor grad af sammenfald mellem deltagernes opfattelse af, hvad det vil sige at deltage i samarbejdsprojekter, og hvad det vil sige at arbejde områdebaseret, forstået på den måde at man får flere lokalsamfund eller aktører inden for et specielt felt, som f.eks. kunsthåndværk eller fødevarer til at arbejde sammen over et større geografisk område. Også det tværsektorielle lapper over med samarbejdsprojekterne, som i tilfældet med initiativet til at bringe TV2's julekalender til Vendsyssel. Om Smagen af Kunsthåndværk, der opfylder den formelle definition på at være et samarbejdsprojekt (se også afsnit 3.1.2) siger koordinatoren: *"Det, synes jeg selv, er et meget, meget flot projekt, hvor man laver netværk, og hvor man skaber kombinationer, og man har brancherne på tværs og man møder hinanden"*.

Hos LAG Ringkøbing-Skjern blev samarbejdsprojektet "Vestjyske Fødevarer og Oplevelser" allerede indledningsvis ved interviewet af flere i bestyrelsen fremhævet som et af de bedste projekter, og et bestyrelsesmedlem begrundede her, hvorfor det er naturligt for LAG'en at deltage: *"Et forum for samarbejdsprojekter, jeg ved ikke lige hvem, der skulle have startet det projekt, Vestjyske Fødevarer op... Ja, der skulle nok være nogen, men jeg ved ikke... LAG var så oplagt et..."* Interviewer: *"Hvorfor var LAG'en oplagt?"* Bestyrelsesmedlem: *"Fordi at vi er skabt til at lave samarbejdsprojekter, og der kan man sige, at sogneforeningen ville ikke begynde på det der. Fordi det ville være de andres brød, hvis man... og vi tænker måske mere, ja det ved jeg ikke, vi tænker lidt mere regionalt". (vores fremhævnings).* Man er her en blandt adskillige partnere i samarbejdsprojektet, som der udtrykkes tilfredshed med, samtidig med at man, som her LAG'ens formand, er bevidst om, at det er et langt sejt træk: *"Det var LAG'en, altså det var jo så LAG i Holstebro, der havde en ide, fordi Holstebro kommune har noget, der hedder VIFU, det eneste vidensbaserede... videnssted vi har med, det er VIFU i Holstebro... og de er måske kommet med ideen, det skal jeg ikke kunne sige. Og det har LAG så set, der var en god mulighed for, at vi kunne gøre noget i fællesskab, og der er så kommet fem LAG'er med, plus de fem kommuner, gik med i den første finansiering på 3,6 millioner, og så har der været en arbejdsgruppe og en styregruppe, og så har man ellers... Drømmen var jo at få noget, der kunne bære sig selv. Så de der alternative fødevarereproducenter kunne skabe deres egen platform, men det mener vi ikke, de kan endnu, så det kører altså videre i to år mere. Men det er i hvert fald et vel født LAG-barn, der har en chance for at overleve, tror vi"*.

Relevansen af samarbejde med andre LAG'er både nationalt og internationalt drøftes ved interviewet med Fiskeri-LAG Fyn, og her udtrykkes der skepsis over for især de internationale aktiviteter: *"At forsøge at skulle lave samarbejde med Polen om det, og med en eller anden tilsvarende lille landsby eller*

*strandkant derovre, det vil være at overkomplicere projektet, ikke. Og sige, hvad er det Fønsvig får ud af, at vi tager en tur til Polen og kigger på nogle sten i Polen, ikke, som også er norske... så med polske sten på toppen, hvis de kan finde det... Fordi, når man skal lave de der tvær-lands-projekter, at så er vi altså oppe i de her projekter, så er vi ikke nede i de små lavpraktiske, så er vi ikke nede i noget, hvor Fiskeri-LAG giver, ja ikke engang selv vores samlede bevilling på 3 millioner...". Forelagt potentialet for gensidig inspiration og muligheden for f.eks. at samarbejde om markedsføring svarer et kommunalt ansat bestyrelsesmedlem: "Altså der har... det er jo noget af mit daglige arbejde, blandt andet landsbyplaner, ikke, og det er også at overkomplicere det. Det er fint, at tage en tur til Finland og kigge på en landsby, men du kan bare ikke stjæle, undskyld, lade dig inspirere af særlig meget, vel? Ikke fordi der er noget galt i at tage en tur til Finland, det kunne være fedt, men det er bare de penge, det koster, og som du skal have med ind og som du skal regne med i hele det store budget.. Gevinsten er altså... synergi-gevinsten er meget, meget lille".*

Udvikling Nordvestsjælland (der også har ansvar for fiskeri-udviklingsmidlerne) satser på deltagelse i et dansk samarbejdsprojekt mellem LAG'er, om fangst, forarbejdning og distribution af fisk fra de indre farvande. Man er desuden involveret i to internationale samarbejdsprojekter. Det ene handler om sejlads med historiske træskibstyper: Sailing, Training and Maritime Heritage, sammen med en estisk LAG, en svensk LAG og med den bornholmske LAG. Om dette siger formanden: "For det med træskibene, det er jo rart for os at få sat fokus på træskibe. Vi har jo en meget lang kystlinje, og vi har stadigvæk nogle træskibe tilbage i vores område, og det... er godt ligesom at få sat fokus på dem, synes jeg helt sikkert, at det er. Hvis vi kan få en sparring med nogle andre, så er det i hvert fald et godt projekt". Man er desuden ved at starte et projekt inden for astroarkæologi sammen med i første omgang LAG'er i Tyskland og Sverige. I dette projekt optræder LAG'en og dens koordinator dog i høj grad som repræsentant for Odsherred Museum, der er den part, som direkte vil opleve en fordel af samarbejdet, mens området som sådan kan opleve afsmitende effekter såsom flere turister.

En vis skepsis over for projekter for projekternes egen skyld udtrykkes i Tønder, hvor et bestyrelsesmedlem udtaler, hvad der kan ses som skepsis over for merværdien ved samarbejdsprojekter: "Jeg ser da nødig, at der skulle komme en eller anden bestemmelse ind om, at nu skal mindst X antal procent af midlerne gå til samarbejdsprojekter, enten på tværs af grænser eller på tværs af landet eller et-eller-andet. Det ville da ikke være særlig genialt, vel. Nu, hvis der er tilstrækkelig med lokale, innovative tanker og ideer, skal man så sige nej til det, på bekostning af samarbejde mellem Danmark og Estland, mellem Tønder og Tallinn. Altså det..." Interviewer: "Det skulle jo være fordi, at det projekt så kunne give noget merværdi, ved noget afsætning eller... markedsføring eller nye ideer". Bestyrelsesmedlem: "Ja, ja, men der er jo ikke noget, der forhindrer det i dag?".

#### 4.5.1 Sammenfatning

Opsamlende kan det siges, at der fra bestyrelsernes side ikke vises den store begejstring for nationalt, og endnu mindre transnationalt samarbejde, specielt ikke hvis det skal ske gennem formaliserede, administrationstunge projekter. Man kan også sige, at de ekstra midler, der stilles til rådighed for specifikke foranstaltninger, ikke er nok til at overbevise LAG-bestyrelserne om det givtige i at engagere sig i transnationale samarbejder. Dog vil det være forholdsvis nemt at vurdere de indikatorer, som vi har opstillet i afsnit 2.5, for så vidt det drejer sig om antallet af projekter med nye resultater, som man ikke ville kunne have opnået alene, som for eksempel det astroarkæologiske projekt, eller det at LAG Ringkøbing-Skjern kommer ud og får inspiration til udviklingen af detailhandelen i området. Parametre som øget salg og antallet af nye forretningsforbindelser eller samarbejdspartnere lader sig også registrere. Derimod afhænger vurderingen af omfanget af projekter, der bidrager til opnåelse af kritisk masse af, hvad der forstås ved denne kritiske masse – er det når projekternes aktiviteter bliver økonomisk selv bærende (som det er målet for ”Vestjyske Fødevarer og Oplevelser”) - og, som ved mange af de andre elementer, af hvad der ses som alternativet til at indgå i et (formaliseret) samarbejdsprojekt.

#### 4.6 I hvilken grad arbejdes der tværsektorielt?

Det tværsektorielle aspekt var et område, som Revisionsretten ikke skrev særligt meget om, udover at der i LAG partnerskabet finder interaktion sted mellem sektorerne, men at det ikke ses i så stort omfang, når det kommer til udviklingsstrategien eller projekterne. Interaktionen i bestyrelsen har vi allerede beskrevet indgående, men et LAG bestyrelsesmedlem uddyber det her: *”Men det, jeg synes, er karakteristisk for vores bestyrelse, det er jo, at det er et meget bredt udsnit af kompetencer, der sidder, uanset hvad de er valgt ind som, og de har næsten alle sammen en meget spændende baggrund, og det giver jo en god dialog, når der skal diskuteres nogle ting”*. Også OECD har fokus på potentialerne i tværsektoriel udvikling, idet der som nævnt ifølge OECD’s Landdistriktsparadigme fra 2006 skal fokuseres på steder i stedet for på sektorer (hvilket kobler mere til nøglebegrebet om områdebaseret udvikling end det kobler til tværsektoriel udvikling), ligesom der skal arbejdes på at bringe forskellige sektorer i samspil (landdistriktsturisme, fabriksproduktion, IKT, industri osv.). Som det lød i OECD citatet medtaget i afsnit 2.6: *“There is recognition that policies for rural areas require a multi-sectoral approach as no one sector is sufficient to bring about rural development”* (OECD, 2006, side 102).

Eksempler på forskellige sektorer i samspil er blandt andet heste/rideprojekterne, som forventes koblet med kunsthåndværkerne hos LAG Vendsyssel eller projekterne, der kobler kunsthåndværk, fødevarer og turisme hos flere af LAG’erne og samlet promoverer LAG områderne. Deltagerne hos LAG Vendsyssel nævner ligeledes et projekt vedrørende julekalenderen om Stygge Krumpen, ’Ludvig og Julemanden’, hvor LAG’en var med til at støtte et forsøgsprojekt, der gik på at forsøge at få TV2 til at optage sin julekalender i Vendsyssel. Det skete i et samarbejde med Hjørring Kommune, Statens Film-



fond, Børglum Kloster og en række andre aktører. Det nordjyske område blev valgt frem for otte andre. Formanden for LAG Vendsyssel siger om projektet: *”Så kan man sige, at den effekt, som det har, det er næsten ikke til at beskrive. Og jeg ved, at de sidder ved kommunerne, og det er også en del af Frederikshavns kommune, nede på Voergaard Slot, at de også prøver at profilere sig på det. Det gør man på hele egnen, og hvad det har af betydning, det er næsten ikke til at sige”*. Projektet har afstedkommet, at LAG Vendsyssels logo kommer frem på skærmen hver aften klokken 20.30, når julekalenderen 2011 er forbi.

Koblingerne mellem enkeltmandsvirksomheder og vidensinstitutioner, som blev nævnt hos LAG Tønder, kan ligeledes til en vis grad ses som tværsektoriel udvikling, eller i hvert fald udvikling på tværs af brancher. Desuden kan projekterne omkring kobling af kulturværdier, fællesskab og erhvervsudvikling i relation til gamle mejeribygninger hos Ringkøbing-Skjern LAG'en ses som tværsektoriel.

#### **4.6.1 Sammenfatning**

Det tværsektorielle nøglebegreb er ikke et nøglebegreb, som der blev talt særligt meget om i fokusgruppeinterviewene. Det synes snarere som om, LAG'erne er bevidste om at bringe ting i spil, som fremmer livskvalitet og erhvervsudvikling på deres egn og af deres egn ud fra det områdebaserede end ud fra det bevidst tværsektorielle. Kunsthåndværkprojekterne og fødevarerprojekterne er imidlertid undtagelserne her, idet de har et klart turisme- og livskvalitetsaspekt i sig ud over at promovere de specifikke erhvervsdrivende.

#### **4.7 Hvad er erfaringerne med formaliserede netværksaktiviteter?**

Netværkssamarbejde er det sidste af de syv nøglebegreber opstillet for LEADER metoden. Som beskrevet i afsnit 2.7 vedrører det de formaliserede netværksaktiviteter, som formidles via de nationale netværkscentre og det europæiske netværkscenter European Network for Rural Development (ENRD). Vi har som afslutning på interviewene spurgt til, hvordan og i hvilken grad de fem LAG'er gør brug af disse muligheder for formaliseret netværksdannelse. Det overordnede billede interviewene gav, var, at der næsten udelukkende gøres brug af de nationale netværksaktiviteter, og at det her hovedsageligt er koordinatoren, som indgår i netværksaktiviteterne. Dette skyldes dels tidsmæssige og dels økonomiske forhold. Herom siger et LAG bestyrelsesmedlem: *”Jeg vil da sige, at på grund af økonomien, så deltager vi jo ikke alle sammen hele tiden. Vores koordinator deltager, og så sender hun ud til os alle sammen, og så kan vi jo læse efter behov. Det fungerer egentlig ganske fint... Du har vel også mulighed for, hvis det er et emne, der lige passer til dig, at du kan melde dig til, ikke også. Men altså, du kan jo ikke rende rundt til det hele, når det stadigvæk er ulønnet arbejde...”*. En koordinator uddyber sit forhold til Netværkscentret som følger: *”Det er nok mig, der bruger det mest. Jeg har jævnligt kon-*

takt med dem og jeg har i alle de jobs, jeg har haft, altså, der har networking været en væsentlig del for at kunne udføre jobbene. Det er det også her. Så det er lidt vigtigt, at man kender dem, og kan ringe til dem og snakke med dem og... Og det gør jeg. Så jeg får også hjælp, a propos det jeg fik her lige op til, det som lige er sendt ud, altså... Det er jo... hvis ikke jeg ringer og spørger, så får jeg jo ikke noget ud af det". En anden koordinator siger meget positivt om Netværkscentret: "Altså, vi får en fin, fin service fra netværkscentret, de er meget over deres ting, hvor man kan sige, de har måske også ressourcerne i forhold til Udviklingsstøttekontoret, som hænger. Netværkscentret, det fungerer altså godt, både med informationer og med forespørgsler. Der har vi ikke noget at kritisere". Også en tredje koordinator gør god brug af Netværkscentret: "Altså, jeg bruger... til koordinatormøder, så bruger jeg dem jo. Altså, jeg ringer jo til dem og prøver også, altså når vi har nogle uafklarede ting, eller gør opmærksom på, at her har vi et problem med... Og der er eksempler på, at vi har haft dem ude til noget, måske ikke i denne LAG, men hvor jeg har været i min tidligere LAG, har... Så selvfølgelig bruger man dem. Og specielt på fiskeplanet, i virkeligheden, på fiskeriområdet, der er netværkscentret altså... der er det meget, meget bedre, ikke personerne, men der er meget mere opbakning til netværksdannelse fra EU's side, og penge til det på fiskeriområdet, så det, altså...".

Adspurgt om i hvilken grad, man læser nyhedsbreve udsendt fra Netværkscentret, er svarene forskellige. Nyhedsbrevene sendes generelt videre fra koordinatoren til LAG bestyrelsesmedlemmerne. Nogle læser de dele, de finder relevante for deres lokale arbejde: "Indtil vi når ned til noget med en estisk... eller en polak, der gerne vil have udvikling. Der er jeg stået af". En anden beskriver den store mængde information, man skal forholde sig til i forvejen: "Men man kan jo læse... så man bliver overbebyrdet med information i det her samfund, så man er nødt til at vælge fra..."... Andre igen siger, at de skimmer det, mens en tredje siger: "Det kan vi så overlade til administration og formandskabet". Mens en fjerde også går ind på hjemmesiden for Netværkscentret: "Jeg går også ind på den der hjemmeside, hvor der netop er gode tanker og ideer til, hvad LAG'en kan lave".

Årsmøderne beskrives sammen med formandsmøderne som et godt forum for ide- og erfaringsudveksling af flere LAG bestyrelsesmedlemmer: "Der er årsmøderne et meget godt sted egentlig at mødes på, også praktisk, hvor det giver noget hurtigt udkomme, LAG'erne imellem. Det giver lidt værdi. Det giver værdi". Det er specielt muligheden for at sidde i mindre grupper på 15-20 personer og få indlæg og diskutere erfaringer, som fremhæves som givtigt. Bestyrelsesrepræsentanterne er imidlertid travle mennesker, der, som det udtrykkes, kan have svært ved at finde tiden til at deltage og må prioritere mellem LAG netværksaktiviteter nationalt og andre ting: "Men det, tror jeg igen, er et udtryk for, og det har vi også sagt flere gange, at bestyrelsen er sammensat af folk, som sidder med politisk arbejde ved siden af, og så mere eller mindre ildsjæle, som er gået ind i det her, fordi de brænder for en hel masse i forvejen også". Flere nævner også, at der simpelthen er langt til Nyborg, hvor årsmøderne afholdes.

Der er også eksempler på, at der skal afholdes fælles regionale årsmøder for LAG'erne i et område, her eksemplificeret ved de fynske LAG'er: *"Der har vi da lavet, det er fælles... i hvert fald på Fyn, sådan et fælles LAG-møde. Hvor alle Land-LAG'er og Fiskeri-LAG, en gang om året kunne... regner vi med... mødes på Fyn og har en, sådan en halv dag i hvert fald, hvor vi sludrer om tingene og kommer med hinandens eksempler... Nu var vi oppe i Nordfyns og se den der, der er sådan en bison-farm, som har fået rigtig mange Land-LAG- penge..."*.

Med hensyn til det transnationale netværkssamarbejde er det igen koordinato-  
rerne, der deltager mest, hvorom en koordinator siger: *"Det kan jo være van-  
skeligt, hvis ens formål med at være bestyrelsesmedlem er, at man gerne vil  
gøre noget for lokalområdet... og så at synes, at det er hyper-smart at drøne  
med en flyver til Bruxelles eller et andet sted i Europa og gå rundt i pænt tøj på  
en konference... og høre en kommissær sige et eller andet klogt. Det er jo ikke  
sikkert, man har de interesser..."*. Koordinatoren siger dog videre, at der godt  
kan være transnationale netværksaktiviteter, som kan være relevante for besty-  
relsesmedlemmerne: *"I Holland var der en fantastisk god konference, hvor jeg  
godt kunne synes, at der kunne I fint, der kunne der fint have været nogle med.  
Men det var så meget konkret, hvor vi var ude og se projekter, ikke"*. Der er  
imidlertid ressourcemæssige besværligheder ved at deltage i de transnationale  
netværksaktiviteter ifølge en koordinator: *"Men jeg vil sige, til det der samar-  
bejde på tværs, der er det altså også et ressourceproblem, det er simpelthen et  
ressourceproblem i sekretariatet. Altså, nu er vi så to her, men vi har jo mere  
end rigeligt at lave, så man skal jo virkelig prioritere. Jeg skal til Bruxelles her  
torsdag og fredag, og det gjorde lidt ondt for mig at sige ja til det, fordi jeg  
syntes, der var så meget andet, jeg skulle, ikke. Så... og der, hvor de så har en  
halvtidsmedarbejder, så er det jo umuligt. De når jo ikke til at lave samarbejde  
på tværs, fordi man hænger jo simpelthen i neglene hele tiden, altså... Selv om  
man har en rigtig sød og god bestyrelse"*. Holdningen fra LAG bestyrelses-  
medlemmerne er generelt også, at det ville være tidsmæssigt tungt at deltage i  
for LAG bestyrelsesmedlemmer, som i forvejen er travle mennesker, om end et  
bestyrelsesmedlem godt kan se fordelene ved, at man kunne blive inspireret via  
ENRD og enkelte også har været inde og kigge på hjemmesiden for det euro-  
pæiske netværkscenter. En koordinator siger om sine praktiske erfaringer med  
at bruge hjemmesiden for ENRD ([http://enrd.ec.europa.eu/en/home-  
page\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/en/home-page_en.cfm)): *"Jeg er, men det er, hvis jeg skal finde nogen LAG'er, hvis der  
er et eller andet, og så har jeg lagt lidt om os ind, og så forgæves forsøgt at få  
en kode til det og gøre lidt mere, ikke. Men det er altså helt klart de ting, der er  
lavest prioriteret, men jeg bruger det. Ikke en gang om ugen, men en gang hver  
14. dag"*. En anden siger: *"Det internationale, det har vi ikke rigtig haft med,  
vi har ikke rigtig haft noget på tværs af grænserne på nuværende tidspunkt, jeg  
skal ikke kunne sige, det ikke kommer, men vi har ikke selv haft det, og jeg tror,  
det kommer. Om ikke andet så med nationalparken fra nord til syd. Men jeg  
tror også, at der er mange af de 15 i bestyrelsen, som rent faktisk bruger ret  
lang tid til at snakke med, også med lokale folk om projekter og muligheder.  
Meget mere end man egentlig går og siger til daglig, det tror jeg..."*.

#### 4.7.1 Sammenfatning

Sammenfattende kan det siges om de formaliserede netværksaktiviteter, at det hovedsageligt er en sag mellem koordinatorene og til dels formænd og så Netværkscentret. Dette skyldes, at LAG bestyrelsesmedlemmerne af ressourcemæssige årsager ikke har overskud til at engagere sig så meget i denne del af LAG arbejdet. LAG bestyrelsesmedlemmerne har generelt set en større del af deres energi rettet mod netværksaktiviteter lokalt. Dette er medvirkende til, at nyhedsbreve fra Netværkscentret godt nok læses, men til en vis grad på skimbasis. Der er generelt en positiv holdning til årsmøderne arrangeret af Netværkscentret om end tidsfaktoren igen nævnes som begrænsende for bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i disse møder. Når talen falder på de europæiske netværksaktiviteter opfattes de langt fra som værende af samme vigtighed som de nationale netværksaktiviteter. Der synes altså for bestyrelsesmedlemmerne at være mest interesse for at indgå i lokale netværk, hvorefter de nationale og europæiske bliver mere fjerne. For koordinatorene synes tilfældet at være, at de også er engagerede omkring de lokale netværk, men at de ligeledes af faglige og administrationsmæssige begrundelser, har deres fokus rettet mod Netværkscentret i København og igen mindre mod de europæiske netværksaktiviteter.



## 5 Diskussion og konklusion

Opdraget for denne undersøgelse var gennemførelsen af en analyse, der belyste merværdien af LEADER-metoden i Danmark. Analysen skulle også indeholde en vurdering af, hvilke indikatorer der kan anvendes for at dokumentere værdien af LEADER-metoden. Vi blev bedt om overordnet at svare på *Hvad er merværdien ved LEADER-metoden? Kan metoden føre til bedre projekter og generere nye aktiviteter og synergi?* Vi skulle desuden komme med bud på *Hvordan kan metodens merværdi og effekt dokumenteres? Hvilke indikatorer kan anvendes?*

Vi skulle specielt forsøge at afdække de grundlæggende forhold, der skal være til stede, for at metoden kan implementeres og fungere effektivt, herunder betydningen af områdets størrelse, menneskelige og økonomiske ressourcer, samt den facilitering, som LAG'ernes valgte bestyrelser og medarbejdere står for. Vi skulle holde særligt fokus på begrebet *innovation*, et af de centrale begreber ved LEADER, og se hvordan forståelsen af dette i de lokale sammenhænge påvirker LAG'ernes aktivitet og resultater. Ud fra forståelsen af LAG'ernes virke som en proces fra idéfase over netværk og partnerskaber til projektet og den efterfølgende videndeling, skulle vi vurdere de *værdiskabende led*, herunder hvilke entreprenører/aktører der fik glæde af de uddelte midler, og endelig den afsmittende effekt på lokalsamfundet.

Et endemål var altså at give anbefalinger til, hvordan merværdien ved LEADER-tilgangen kan måles og dokumenteres, helst ved hjælp af præcist definerede *indikatorer*, der muliggør sammenligning mellem områder og mellem perioder. Målgruppen er mindst to typer af interessenter med ret så forskellige interesser og prioriteringer (Se tabel 7 med matrixmodel). Analysen skal nemlig både resultere i brugbar viden, der kan tjene som værktøj(er) for LAG-bestyrelsernes arbejde i resten af programperioden og for Fødevarerministeriets forberedelse af de kommende programmer. Vi mener i det følgende at kunne gøre rede for, hvordan vi:

- dels kan komme med bud på, hvordan de enkelte LAG'er kan skærpe deres evaluering af indkomne projekter og - mindst lige så vigtigt - forholde sig til egne mere udfarende aktiviteter så som deltagelse i udviklings- og samarbejdsprojekter og initiativer som afholdelse af kurser og workshops (krav til indhold, tema, kvalitet). Dette sker med udgangspunkt i LAG'ernes behov for (bedre) at kunne *begrunde* og *dokumentere* deres prioriteringer af projekter og egne aktiviteter.
- dels kan bidrage (med redskaber) til evalueringer af landdistriktsudvikling efter LEADER-metoden som sådan, mere systematisk efter de forskellige principper.

## 5.1 Om de anvendte tilgange og metoder i undersøgelsen

Denne undersøgelse er gennemført i adskilte, men overlappende faser. I bevidstheden om, at undersøgelsen udsprang af et behov for afklaring og operationalisering af et bestemt begreb, nemlig merværdi og efterspørgsel efter et særligt udkomme, nemlig indikatorer, var det naturligt at starte med en litteraturgennemgang af såvel hvad der er publiceret videnskabeligt gennem de sidste årtier, som den mængde af rapporter, vejledninger og anbefalinger som er kommet i forbindelse med EU's Landdistriktsprogram generelt og gennemførelsen af delprogrammer efter LEADER-metoden specifikt. Vi havde her stor nytte af de rapporter som ENRD's fokusgrupper har udarbejdet om henholdsvis bottom-up, innovation og samarbejde, specielt fordi eksperterne her, i modsætning til mange andre rapporter tager udgangspunkt i LEADER-principperne og ikke i et program eller nogle bestemte mål.

Som indgang til interview-runden, hvor vi gennemførte fokusgruppe-interviewene, udformede og udsendte vi en række screeningsspørgsmål, med det særlige formål at få en fornemmelse af, hvordan den pågældende LAG forholdt sig til LEADER-principperne, og på om man syntes, der var en eller anden form for merværdi ved at arbejde efter LEADER-metoden. Dette var nyttigt til forberedelse af besøgene hos LAG'en, udformning af spørgeguiden og planlægning af de aktiverende indslag undervejs. Vores valg af fokusgruppe som interviewform må siges at være vellykket. Det var ikke noget problem at få deltagerne til at udfylde de i gennemsnit lidt over to timer som interviewet tog, og med enkelte justeringer viste vores spørgeguide sig nyttig. Efter de to første interviews rettede vi den til, så den havde sin endelige form, som vist i bilag 1 før det tredje interview (i Tønder). Det var naturligvis ikke alle bestyrelsesmedlemmer, der fik sagt lige meget, men det er vores fornemmelse, at alle fik mulighed for at udtrykke, hvad de havde på hjerte.

Uden at have tilstræbt eller formuleret det direkte brugte vi formen 'Appreciative Inquiry' som 'sprog' eller tilgang til den måde, vi tilrettelagde interviewene på, specielt fordi vi valgte at indlede hvert sted med at bede deltagerne pege på de projekter, som de selv mente, var mest vellykkede. Spørgsmålet om det fremadskridende og værdikæden, fandt vi, hænger naturligt sammen med tilgangen 'forandringsteori', der som næsten ordret udtrykt af flere respondenter handler om at flytte sig, komme fra et sted til et andet. Specielt i forbindelse med alt, hvad der har med projekters forløb og effekter at gøre.

Under interviewene fandt vi LAG'erne og os selv konfronteret med spørgsmålet om, hvad der egentlig var alternativet? Vi kom ind på det flere gange, og blev meget forståeligt afkrævet nogle svar, bedt om gerne at være mere præcise. Vi fik derfor i fællesskab undervejs (og til dels improviseret) opstillet nogle 'kontrafaktiske scenarier' for værdiskabelse i landdistriktsprojekter uden LEADER:

1. Støtten uddeles direkte ved indsendelse af ansøgning til kontor i København

2. Støtten uddeles lokalt, af kommunen (administrativ sagsbehandling i eksisterende forvaltninger)
3. Ingen støtte til projekter i søjle 3 og 4 (det paradigme for rural udvikling, der lå forud for reformerne af EU's landbrugsstøtteprogrammer).

Dette skete altså, uden at vi bevidst havde valgt at arbejde kontrafaktisk, men der er klare potentialer i denne tilgang, da den tvinger både interviewer og respondent til at tænke over uomgængeligheden af den nuværende måde at arbejde på, og de nævnte instansers evne til og mulighed for evt. at påtage sig de opgaver, som LAG'erne nu udfører.

## 5.2 Hvor er merværdien?

Som allerede omtalt og beskrevet af Den Europæiske Revisionsret (2010), CEC (2006, side 5) kan man ved merværdi forstå både større økonomisk udbytte og øget livskvalitet og bosætning med mere. Netop fordi LEADER-tilgangen er så bred, nærmest altomfattende, og nu også integreret i de mere traditionelle midler til landdistriktsudvikling, stilles der fra forskellige sider i evalueringssystemet krav om vurdering af både resultater og effekter. Behovet for redskaber til vurdering af merværdien skal også ses i forholdet til de tilgange til 'effektvurdering', der allerede er indbygget i evalueringssystemet, se blandt andet 'Guidance note F – common indicator list' (DG AGRI 2006b) og European Evaluation Network (2010c). Det bliver tydeligt, når man sammenligner med de evalueringsspørgsmål, kriterier og indikatorer der i øjeblikket er i brug, bl.a. i forbindelse med midtvejsevalueringerne. Her er der således defineret både:

- 'Output-indikatorer', der er enkle og let forståelige, men kun siger lidt om merværdi, f.eks. Antal samarbejdsprojekter, LAG-områdets samlede størrelse (km<sup>2</sup>)
- Resultat-indikatorer, der også umiddelbart virker enkle, men er svære at måle i praksis, f.eks. Yderligere antal turister, Befolkning i landdistrikter, der modtager bedre tjenesteydelser, og endelig
- Fælles virkningsindikatorer, der er meget brede, og meget svære at måle i praksis, f.eks. Indikatoren 'Arbejdsproduktivitet', der måles med Ændringer i 'produceret værdi' per fuldtidsansat (ækvivalent).

Dette viser et behov for en integreret, eller ligefrem holistisk tilgang til vurderingen af merværdien i overensstemmelse med, at LEADER-metoden er baseret på sammenkædning af aktioner på tværs af sektorer, sammentænkt ved hjælp af en udviklingsplan. Vores bud på en sådan tilgang tager udgangspunkt i den enkelte LAG's arbejde, og dens forhold dels 'nedad' til de enkelte projekter, dels 'internt' i arbejdet med og ud fra strategien og dels 'opad' i forhold til Netværkscenter og udbetalingskontor. Vi vil desuden i dette afsnit forholde LAG'ernes forståelse af innovation til deres (oplevede) skabelse af merværdi og deres forståelse af, hvad merværdi er, og hvordan det tilvejebringes på de forskellige led i værdikæden.



### 5.2.1 Innovation som metode og merværdi

I en af de fokusgrupper, som det europæiske netværk for landdistriktsudvikling havde nedsat, arbejdede man særligt med innovation i forbindelse med LEADER, og særligt udfordringen i at bevare den eksperimenterende tilgang til projekter og udvikling som sådan (ENRD 2010b). Dette finder man i gruppens rapport (side 10) er i høj grad lykkedes i Polen, hvor de lokale udviklingsstrategier ikke nødvendigvis skal være rettet mod nogle bestemte mål i programmerne, men til gengæld *skal* omfatte et kapitel om en innovativ tilgang. Denne noget radikale tilgang til og vægtning af innovation kunne også være relevant at afprøve i Danmark, hvor det i flere af LAG'erne gøres klart, at de først og fremmest støtter projekter, der kommer med noget *nyt* og noget *ekstra*. Den ovenfor citerede udtalelse fra et bestyrelsesmedlem om ”*at projekterne skal kunne noget ekstra... Måske er det ikke nyt, sådan brand new, sådan det er set før et andet sted, men det er ekstra, lige for det område*” sammenfatter fint det områdebaserede med det innovative, som gerne skulle være at finde i det gode projekt efter LEADER-tilgangen. Desuden sidestilles innovation med noget *nyskabende*, hvori der både kan ligge, at LAG'en først og fremmest støtter projekter, der indeholder elementer af noget hidtil uprøvet, og at projekterne afføder nyskabende aktiviteter – som det også diskuteres i forbindelse med værdikæden herunder.

Nøglebegrebet innovation kan også bruges til at illustrere, hvordan konkrete kriterier og indikatorer samt evt. tjekpunkter kan formuleres til anvendelse ved evaluering af aktiviteter på såvel LAG- som projektniveau – og til diskussion af, hvad der lader sig anvende i praksis. Hvis man følger en forsimplet tilgang fra forandringsteori, kan man sige, at *indsatsen* for gennemførelse af en innovativ strategi i LAG'ens område kan omfatte indhentning af inspiration udefra, f.eks. gennem deltagelse i en netværksaktivitet eller et samarbejdsprojekt. Dette kan også siges at være en *operationalisering* (jf. Svith, 2006) af princippet om gennemførelse af innovative strategier. Aktiviteterne leder til en øget viden lokalt, og netop 'øget viden' kan være en indikator for merværdi ved LEADER-tilgangen, og denne indikator kan så igen verificeres eller opgøres i et pointsystem ved et antal parametre, der evt. kunne stå i et evalueringsskema: Antal dages kursusdeltagelse for LAG-medlemmer og omfanget af disses deltagelse i e-læringsaktiviteter. Disse aktiviteter må nødvendigvis betales, og bliver dermed at finde i afregningssystemet, hvorfra de kan udtrækkes – og evt. sammenholdes med tal for en målsætning, der skal opfyldes.

### 5.2.2 Værdikæden

Vi spurgte ved interviewene specifikt (ind) til, hvornår LAG-medlemmerne oplever, at der skabes (ekstra) værdi (afsnit 3.4). Vi tilstræbte at strukturere samtalen om værdiskabelse efter forandringsteori, der har en del til fælles med LEADER-tilgangen, bare med større opmærksomhed på de forskellige faser, med tanke på innovation i betydningen ideudvikling, jf. Eggers og Singh (2009), Galamba (2011). Det var tydeligvis mest interviewerne, der fik bragt tanken om det 'ekstra' på banen, mens bestyrelsesmedlemmerne og koordina-

torerne fokuserede på, hvad der i det hele taget fik projekterne til at virke, og som beskrevet ovenfor, havde svært ved at forholde sig til, hvilken alternativ situation 'merværdien' skulle holdes op imod. Herunder sammenfattes vores tolkning af svarene fra interviewene vedrørende de forskellige stadier et projekt gennemgår fra undfangelse til afregning og afrapportering og merværdi i relation hertil.

Merværdien ved LEADER-metoden før projekttilsagn er at finde i forhold til, at projekter kan blive kvalificeret via aktivering af bestyrelsesmedlemmernes og koordinatorernes viden, lokalkendskab og netværk i ansøgningsfasen. Projekterne kan få åbnet op til relevante netværk, de ellers ikke ville have kendskab eller adgang til. Koordinatoren kan ligeledes hjælpe med konkret rådgivning i forhold til udfyldelse af ansøgningsskemaet.

Merværdien ved LEADER-metoden før projekttilsagn er ligeledes knyttet til, at projekter kan opstå via kurser og erfaringsudvekslingsseminarer, arrangeret af LAG'en, hvor der gives direkte sparring på og idegenereres frem mod nye projekter.

Når projektet er formuleret og ansøgning sendt, behandles det på et LAG bestyrelsesmøde. Her kan projektet blive yderligere forbedret via en gennemgang/påmindelse om elementerne i tjeklisten i afsnit 3.1.7 i forhold til, om projektet skaber arbejdspladser, understøtter de unikke kvaliteter ved området, kobler brancher sammen, inddrager viden, flytter folks mentale opfattelse af deres område, skaber netværk, er med stor lokal forankring, er godt for turismen og turisterne, binder folk sammen og åbner op for nye fællesskaber eller skaber kulturel værdi. Det kan også blive det via en afklaring af, hvorvidt det i tilstrækkelig grad indeholder de elementer, som et LAG bestyrelsesmedlem nævnte i afsnit 3.4.3, nemlig sammenhæng, klarhed, idé, nytænkning, økonomisk levedygtighed, samspil med andre initiativer, et markedsføringselement, netværk og lokal forankring. Her har bestyrelsens lokalkendskab stor betydning, og merværdien kommer til udtryk ved:

- bestyrelsens indblik i, om der er et reelt behov for støtte, bestyrelsens konkrete viden om områdets ressourcer
- den lette adgang til hjælp af bestyrelsen, der gør det nemmere og mere overskueligt at henvende sig, samt
- bestyrelsens indblik i, at man ikke laver helt det samme alt for mange steder.

Desuden fremhævede respondenterne adskillige gange koordinatorens faciliterende rolle, der på dette stadium kommer til udtryk ved:

- Konkret rådgivning ved udfyldelse af ansøgningsskema og formulering af projektbeskrivelse
- Anvisning af mulige partnere til projektsamarbejde eller samarbejdsprojekter.

Under gennemførelsen af projektet, en proces der kan være ganske kort (hvis der er tale om anskaffelse af noget bestemt udstyr eller gennemførelse af en enkelt reparation) eller strække sig over flere år, trækkes der også i LAG-bestyrelsen på stedbundne ressourcer og sociale bånd. Projekterne kan følges tæt, og det er muligt at korrigere kursen og eventuelt skaffe hjælp, LAG'en kan måske endda være behjælpelig med at formidle 'mellemløst finansiering', indtil den bevilgede støtte kan udbetales fra centralt hold. Også her er de vigtigste udtryk for merværdi, der kom til udtryk ved interviewene:

- Bestyrelsens netværk og
- Bestyrelsens lokalkendskab.

Efter projektgennemførelsen, hvor der for alvor er mulighed for at gøre status og evaluere med henblik på om projekterne levede op til det (i ansøgningen) lovede og om det sammen med andre projekter har bidraget til at opfylde LAG'ens strategi, kan merværdien ses i forhold til:

- Omfanget af netværk etableret forstået som
  - netværk i LAG bestyrelse
  - blivende netværk mellem bestyrelsesmedlemmer og projektholdere, samt
  - blivende netværk mellem projektholdere.
- En demokratiunderstøttende dimension forstået som
  - Beslutninger tages lokalt i en bredt sammensat kreds af bestyrelsesmedlemmer
  - der har været spændende diskussioner, samt
  - der er opnået legitimitet i kraft af, at det er lokale folk, som sidder ved bordet.
- Økonomisk indtjening forstået som
  - antal nye arbejdspladser
  - forøget produktivitet, samt
  - øget omsætning fra eksisterende aktiviteter (afsmittende virkning).
- Innovation forstået som
  - muliggjort nytænkning og
  - synergien mellem gamle og nye aktiviteter (se også ovenfor).
- Synlighed forstået som
  - Omtale i lokal og regional presse
  - Øget lokalt kendskab til LAG'en og forståelse af de principper/den strategi, der arbejdes efter.
- Vidensdeling forstået som
  - Indlejring lokalt af viden opnået gennem samarbejde med eksterne partnere, konsulenter, tekniske eksperter
  - At projektholderne fortæller om deres arbejde og resultater på generalforsamling i LAG'en eller på et erfaringsudvekslingsseminar som i Vendsyssel.
- Udvikling nedad forstået som
  - Inddragelse af borgere ved workshops

- Opmuntring fra LAG'ens side til at hidtil uorganiserede eller upåagtede grupper formulerer projekter
- Generelle 'trickle down' effekter fra projekterne.
- Initiativtagning til samarbejde forstået som at
  - projekter finder hinanden f.eks. på seminarer eller gennem fælles deltagelse i studieture mm.
  - man fra LAG'ens side ser muligheder for nye projekter eller initiativer ud fra resultaterne af igangværende eller afsluttede projekter.

### 5.2.3 Hvor skal viden om merværdi bruges?

Som det fremgår af foregående afsnit, så er der – ikke overraskende – stor forskel på, hvilke former for indikatorer og information i det hele taget der efterspørges af de forskellige grupperinger, som er involveret i LEADER-arbejdet. Politisk styring og administration på flere niveauer er ofte kompliceret. En af de koordinatore, vi interviewede udtrykte det, som tidligere citeret: ” ... *Det ville måske være godt for mig og for jer, ligesom at få linet op: jamen hvad er hele det her system for noget? Helt fra projektholder til den lokale aktionsgruppe, til ministeriet, til EU. Hvad er... hvordan spiller alt det her sammen, og hvordan samarbejder vi?* Det er netop det spørgsmål, som vi på forsimplet form søger at svare på med tabellen nedenfor, der tilstræber at beskrive, hvad aktøren på et givet niveau i søjlen til venstre gør for eller hos det niveau, der står i rækken øverst. Det er inden for disse rammer, vi skal udarbejde indikatorer.

**Tabel 7:** De forskellige niveauer, hvorpå der handles, administreres og udstikkes politikker og strategier i national dansk og europæisk landdistriktsprogramudvikling, opstillet i matrix-model med vores forståelse af deres samspil og indbyrdes afhængighed (f.eks. uden eksistensen af LAG'er, intet Netværkscenter, og heller ingen projekter eller samarbejdsprojekter). De niveauer eller instanser, som vi specielt har fundet indikatorer til, og hvis indbyrdes samspil i forhold til evaluering af strategier og projekter beskrives i næste tabel, er fremhævet med indramning.

Opgaver/ forpligtelser (læs søjle – række)	I forhold til...			
<b>Aktør:</b>	<b>Projekt</b>	<b>LAG</b>	<b>Nationalt center (Netværksstyring og udbetaling)</b>	<b>EU</b>
<b>Projekt</b>	Formulerer og udfører projekt som ansøgt	Søger godkendelse af projekt, henter inspiration, vejledning	Afventer godkendelse, modtager udbetaling	Søger information (?)
<b>LAG</b>	Indstiller til finansielle støtte. Støtter, vejleder, skaber netværk	Formulerer og implementerer udviklingsstrategi	Henter inspiration, koordinerer og tilpasser admin. procedurer	Deltager i netværk og formidler samarbejder mellem projekter
<b>Nationalt center (Netværksstyring og udbetaling)</b>	Godkender, udbetaler. Fører regnskab, statistik over projekter.	Støtter, vejleder	Implementerer (et politisk bestemt) landdistriktsprogram	Henter inspiration, koordinerer admin. procedurer – og evalueringer
<b>EU</b>	Opgør samlet statistik, evt. stikprøve/case ved kontrol/evaluering	Lægger rammer, tilbyder information, netværk	Lægger rammer, tilbyder information, netværk, evaluerer	Implementerer CAP, Søjle 2.

Oven i den to-dimensionelle struktur, som tabellen viser, kan der lægges det tidlige – der sker forskelligt forskellige steder i forløbet, hvor der også kan forventes at være brug for forskellige 'værktøjer', dette er berørt under diskussionen af værdikæden, og bør medtænkes ved udvælgelsen af de mest relevante indikatorer.

### 5.3 Anvendelige indikatorer

Vi kommer her med nogle bud på de nødvendige typer af værktøjer og/til kommunikation ved evaluering af de to 'laveste' eller mest borgernære instanser: projekterne og de lokale aktionsgrupper, baseret på litteraturstudiet og udsagnene ved fokusgruppeinterviewene. Man må holde sig for øje, at indikatorer først og fremmest er en måde at kommunikere eller signalere på. Det giver kun mening at beregne og formidle indikatorer, hvis der er nogen, der ser dem og reagerer på dem. Det må man dog formode er tilfældet i denne sammenhæng, hvor det også er et spørgsmål om penge, og om at bruge skatteydernes midler bedst muligt, så der ud over en snæver kreds af forskere og embedsmænd også er en vis folkelig interesse i, at der opstilles indikatorer for merværdi.

Vores samtaler med LAG-bestyrelserne viste, at der er megen information om LAG'ernes arbejde og håndteringen af projekterne, der ikke lader sig fange i formularer. Og der kan umiddelbart synes at være lang vej fra de konkrete indikatorer og målbare parametre, der kan presses ud af LEADER-princippet ved at følge den vej over kriterier, indikatorer og tjekpunkter (*verifiers*) der skitseres i afsnit 1.4 i begyndelsen af rapporten. Og det er heller ikke nødvendigvis ret mange af de i afsnit 2.8 forslåede former for merværdi, der i praksis lader sig måle med de anførte indikatorer. Vi har i nedenstående tabel søgt at sammenfatte de "produkter" fra monitorering af projekter, strategier og programmer der efterspørges på forskellige niveauer inden for rammerne af det danske landdistriktsprogram, men som også bør gælde for andre nationale og regionale programmer.

**Tabel 8:** Efterspurgte og nødvendige resultater af evalueringer på forskellige niveauer af programmer, områdebaserede strategier og enkelte projekter, som identificeret gennem litteraturstudiet og interviewene.

Niveau for evaluering	Opfyldelse af:	"Evaluator"		
		Projekt	LAG	Landdistriktsprogram (Netværkscenter /Udbetalingskontor)
	Projekt-mål	Værktøjer til styring af proces fra ide til udførelse	Redskaber til at følge projekter – opkobling til regnskabs- og afrapporterings-systemer	Begavet analyse af allerede tilgængelig information, evt. nogle få ekstra punkter
Udviklingsstrategi/ LAG-niveau	Tilbagemeldinger om værdien af støtte, rådgivning fra LAG'en	Værktøjer til selv-evaluering og opfølgning på, opdatering af udviklingsstrategien	Dialog med LAG'er på baggrund af selv-evalueringer og evt. nøgletal, centrale indikatorer udtrukket fra indrapporterede data	

Som eksempel på, hvordan konkrete kriterier og indikatorer samt evt. tjekpunkter kan formuleres til anvendelse ved evaluering af aktiviteter på såvel LAG- som projekt-niveau, har vi som ovenfor beskrevet, specielt set på og diskuteret nøglebegrebet innovation, og prøvet at konfrontere vores respondenter med hvorvidt og hvordan det lader sig anvende i praksis. Ved mange af de eksempler på innovation, der er blevet fremhævet, skabes der merværdi ved satsning på menneskelige og natur- og kulturressourcer i området. Alle de LAG'er, vi talte med, havde været gode til at se styrker ved og potentialer i deres områders særkender, og støtte og opmuntre de projektholdere, der søgte støtte til aktiviteter, som baserer sig på dem. Imidlertid fremgår det også her, endnu en gang, at det, der for alvor er udfordrende, er opgaven med at afgrænse og tælle handlinger og aktiviteter, der hver især kan defineres forskelligt, og henføres både til forskellige mål (turisme, livskvalitet, erhverv etc.) og forskellige aspekter af LEADER-principperne. Vi har dog i tråd med opdraget for undersøgelsen valgt at fastholde LEADER-perspektivet og jagten på merværdien ved den *metode* eller *tilgang*, der udspringer heraf. Dette bør afspejles i, at de nedenfor anbefalede indikatorer for merværdi relaterer sig til arbejdet efter LEADER-metoden.

### 5.3.1 Anbefalinger af konkrete indikatorer

I forbindelse med diskussionen af de enkelte projekter – det der fyldte mest ved interviewene – vendte vi ofte tilbage til LAG-bestyrelsens muligheder for at vurdere kvaliteten af de ansøgte projekter ud fra de udfyldte ansøgningsskema-

er. Her nævnte især koordinatorene, at mange af de felter, der skal udfyldes, er rent formelle, og at det, der for alvor tæller, er projektbeskrivelsen, der vedhæftes ansøgningen, og i mange tilfælde endda nærmere *ideen bag* projektbeskrivelsen, som ansøger har udviklet for og med koordinatoren og måske et eller flere bestyrelsesmedlemmer. Med andre ord alle de ting, der er blevet nævnt som værdier, skabt før folkene bag projektet overhovedet er kommet så langt som til at sende en ansøgning. Tilsvarende kan man opstille en lang række punkter, der kan og skal vurderes, efter projekter er afviklet.

Alt i alt bliver vores bud på anvendelige indikatorer – eller sagt på en anden måde, hvad skal der være i en værktøjskasse som kan bruges både på LAG- og på nationalt niveau - det der kan sammenfattes i nedenstående tabel. Derefter diskuterer vi kort, hvad der kan være af behov for særlige indikatorer på henholdsvis lokalt og nationalt niveau.

**Tabel 9:** Indikatorer defineret ved gennemgang af værdikæden i forbindelse med LAG'ernes arbejde med udviklingsplaner og projekter efter LEADER-metoden, udbygget med vores forslag til anvendelige tjekpunkter ved evaluering og angivelse af, om de kan opgøres ud fra tilgængelige data eller kræver selv-evaluering internt i LAG'er eller på projekter, evt. interviews eller spørgeskemaer.

Merværdi	Udtrykt ved (indikator)	Tjekpunkter/verifiers
<b>FØR</b>		
Lokalkendskab og lokale netværk	Projektansøgere har adgang til relevante netværk	?
	Mulighed for at kontakte bestyrelsesmedlem direkte	Bestyrelsesmedlemmernes geografiske placering (bolig, arbejde) og tilgængelighed pr. telefon, mail.
Koordinatorens faciliterende rolle	Konkret rådgivning i forhold til udfyldelse af ansøgningsskemaet	Tid brugt af koordinator(er) til vejledning af potentielle ansøgere
	Anviser mulige partnere til samarbejdsprojekter	Antal henvisninger fra koordinator til relevante partnere
<b>UNDER behandling / udførelse</b>		
Bestyrelsens netværk	Netværk i LAG-bestyrelsen	Bestyrelsesmedlemmer knytter forbindelser i professionelle/erhvervs-netværk, reelle og på nettet Selv-evaluering
	Bestyrelsesmedlemmer får adgang til hinandens netværk	Bestyrelsesmedlemmer knytter forbindelser til eksterne gennem andre bestyrelsesmedlemmers professionel-



		le/erhvervs-netværk, reelle og på nettet
		Selv-evaluering
Bestyrelsens lokalkendskab	Bestyrelsens indblik i, om der er et reelt behov for støtte	Hvis projektet får afslag og gennemføres alligevel
	Bestyrelsens konkrete viden om områdets ressourcer	Selv-rapportering og -evaluering
	Let adgang til hjælp fra bestyrelsen	Udsagn fra projektholdere ved Evaluering
	Bestyrelsens indblik i, at man ikke laver helt det samme alt for mange steder	Spredning af projekter på sted og emne Selv-rapportering og -evaluering
<b>EFTER</b>		
Omfanget af netværk	Større netværk projektholdere imellem, og med eksterne interessenter/partnere	Evt. deltagelse i og antal forbindelser i professionelle/erhvervsnetværk på nettet Egen rapportering
	Projektholder indgår i bestyrelsesmedlemmers og koordinators netværker	Evt. deltagelse i bestyrelsesmedlemmers professionelle/erhvervs-netværk på nettet Egen rapportering
Demokratiunderstøttelse	Der er taget beslutninger lokalt i en bredt sammensat kreds af bestyrelsesmedlemmer	Bestyrelsens størrelse og medlemmernes fordeling på sektorer
	‘Spændende diskussioner’	Evt. ved analyse af referater, selv-evaluering
	Opnået legitimitet i kraft af at der er lokale folk	Bestyrelsens størrelse og medlemmernes geografiske fordeling (bolig evt. arbejdsplads)
Økonomisk indtjening	Nye arbejdspladser	Antal nyetablerede arbejdspladser
	Forøget produktivitet	Udbytte eller omsætning per medarbejder
	Afsmittende virkninger	Omsætning hos relevante virksomheder i lokalområdet
Innovation	Muliggjort nytænkning	Eksemplerne udspecificeret og afrapporteret
	Synergier mellem gamle og nye aktiviteter	Eksemplerne udspecificeret og afrapporteret

Synlighed	Omtale i lokal og regional presse	Antal gange området omtales i lokale og regionale medier (fra database som Infomedia)
	Øget lokalt kendskab til LAG'en og forståelse af de principper/den strategi der arbejdes efter	Omtale af LAG'en, dens arbejde og bevillinger i lokale og regionale medier (fra database som Infomedia)
		Hjulpet og uhjulpet kendskab til LAG'en ved surveys, telefoninterview i området
Vidensdeling	Lokal indlejring af viden opnået gennem samarbejde med eksterne partnere, konsulenter, tekniske eksperter	selv-rapportering og – evaluering, opfølgende interviews v/evaluator
	Projektholderne fortæller om deres arbejde og resultater på generalforsamling i LAG'en eller på erfaringsudvekslingsseminar	Antal gange erfaringsudvekslingsseminarer afholdes og antal deltagere
Udvikling nedad	Inddragelse af borgere ved workshops	Antal afholdte workshops
		Antal deltagere i workshops
	Generelle ”trickle down” effekter fra projekterne	Selv-rapportering og – evaluering fra projekter
		Borgeres udsagn ved surveys, telefoninterview i området
Opmuntring fra LAG'ens side til at hidtil uorganiserede eller upåagtede grupper formulerer projekter	Selv-rapportering og – evaluering i LAG'en	
	Borgeres udsagn ved surveys, telefoninterview i området	
Initiativtagning til samarbejde	At projekter finder hinanden f.eks. på seminarer eller gennem fælles deltagelse i studieture mm.	Antallet og omfanget af samarbejder mellem projekter eller deltagere i projekter efter afslutning af eget projekt
		Antallet af ansøgte samarbejdsprojekter, med gengangere fra afsluttede projekter
	At man fra LAG'ens side ser muligheder for nye projekter eller	Antal initiativer fra LAG'en der bygger (videre) på afsluttede projekter

	initiativer ud fra resultaterne af igangværende eller afsluttede projekter.	Udsagn ved selv-rapportering og -evaluering i LAG'en
--	---	--

Sammenligner man med tabellen i afsnit 2.8, der byggede på vores litteraturstudium og som tog direkte udgangspunkt i de principper, som LEADER-metoden bygger på, ses det, at en del indikatorer går igen. I begge tilfælde vil den om ikke totale, så meget brede kortlægning af merværdien være meget ressourcekrævende, så det vil være op til de instanser, der ønsker vurderingen af merværdien at udvælge de dele, som de finder mest relevante. Dette kan muligvis gå ud over sammenligneligheden mellem tidspunkter og mellem landene i EU, der hvor merværdien af LEADER undersøges i (forbindelse med evaluering af) nationale landdistriktsprogrammer.

Indikatorer og supplerende information der specielt vil være brugbare for den enkelte LAG omfatter: (sammenlign med tabel 8)

- Vurdering af graden af lokal opbakning til projekterne, og involvering af aktører/medlemmer i forhold til muligt antal deltagere. Sidstnævnte parameter afhænger af det potentiale, som man mener projektet har, og af hvem der, baseret på alder, interesser m.m. kan siges at tilhøre målgruppen, så en realistisk vurdering kræver stort lokalkendskab.
- Formulering af vision for projektet, på en form så der kan følges op et antal år efter afslutning. Denne vision bør indgå i projektansøgningen, og evt. benyttes som ledetråd ved projektets gennemførelse, med mulighed for tilpasning og opdatering undervejs (analogt til LAG'ens udviklingsplan for dens område).
- Soliditeten af ansøgerne, specielt firmaer og foreninger. Dette punkt kan være følsomt, da der ud over konkrete størrelser som kassebeholdning og resultater af de seneste regnskaber for foreningen og virksomheder også kan (komme til at) indgå vurdering af ansøgernes personlige egenskaber og troværdighed, og det at man fra bestyrelsens side kender de pågældende kan komme til at veje (for) tungt.

Indikatorer og supplerende information, der specielt vil være brugbare for Netværkscenteret/ministeriet omfatter:

- Vurdering af inddragelsen i LAG-udviklingsstrategi af betydende natur- og kulturressourcer i området. Spørgsmålet er, hvem der uafhængigt kan vurdere dette, om man f.eks. må engagere eksterne konsulenter, der kan vurdere LAG'ens indsats på dette område, og desuden om arten og værdien af disse ressourcer kan opgøres neutralt.
- Mængden/relativt antal af tværsektorielle projekter. Dette burde være muligt at vurdere ud fra indberettede oplysninger om de projekter, som LAG'en er involveret i.
- Tydelighed af forpligtelse til innovation i strategien og kvaliteten af konkrete tiltag til dette. Forpligtelsen lader sig læse ud af strategien,

mens vurdering af de konkrete tiltag vil kræve, at man sætter sig ind i lokale omstændigheder og besøger området, taler med projektholdere.

- Deltagelse i relevante samarbejdsprojekter, viser der sig synergieffekter? Her lader deltagelsen sig opgøre ud fra aktiviteter, som LAG'en indberetter og aflægger regnskab for, mens opgørelse af synergieffekter muligvis lader sig gøre med de indikatorer, der er opstillet for innovation, og ellers kræver, at man taler med de projektansvarlige.
- LAG'ens bidrag til databaser for god praksis, gerne integreret med god formidling til lokalbefolkning og regional/national presse. Også dette lader sig tjekke ved opslag i de relevante databaser, på nationalt og EU-niveau.

## 5.4 Konklusion og perspektivering

Man kan med vis ret sige, at tiden arbejder for LEADER-principperne, som udtrykt i landbrugskommissær Dacian Cioloş' tale til en LAG-workshop i januar 2011, hvor han bl.a. siger at lokale initiativer i stil med LEADER vil forblive i hjertet af politikken for landdistriktsudvikling<sup>9</sup>. Tilsvarende i Danmark, hvor principperne står tydeligt i den nye brochure fra Fødevarer- nu NaturErhverv<sup>10</sup>. For den enkelte LAG er principperne og (især) det at formulere en udviklingsstrategi og følge den, imidlertid noget man skal arbejde sig ind på, jf. processen hos Fiskeri-LAG Fyn. Så der er god grund til at forholde sig konstruktivt kritisk til udvikling efter LEADER-metoden, og herunder (videre-) udvikle metoder og redskaber til vurdering og sammenligning af merværdier. Vi mener, at vi ved at tage direkte udgangspunkt i LEADER-metodens elementer, har bidraget til at udspecificere de evalueringsspørgsmål til LEADER-indsatsen som CMEF's arbejdsgruppe har opstillet (DG AGRI 2006a, side 29), og som lyder:

- I hvilket omfang har LEADER-metoden bidraget til at forbedre regeringsførelsen i landdistrikterne?
- I hvilket omfang har LEADER-metoden bidraget til at mobilisere det iboende udviklingspotentiale i landdistrikterne?
- I hvilket omfang har LEADER-metoden bidraget til at indføre tværsektorielle tilgange og til at fremme samarbejdet om gennemførelsen af udviklingsprogrammerne for landdistrikterne?
- I hvilket omfang har LEADER-metoden bidraget til prioriteringerne under akse 1, 2 og 3.

---

<sup>9</sup> Kommissæren siger ifølge talepapiret: „I would therefore say that, within the framework of the common agricultural policy after 2013, *Leader-type local initiatives will remain at the heart of rural development policy*; og fortsætter: our objective is not only to strengthen this type of initiative but also to expand it, in as far as possible more than is currently the case, in organising the structure of local agriculture and the development of local products, the development of new measures involving closer cooperation between agriculture and non-agricultural economic and social activities..

<sup>10</sup> Hæftet ” Lokale kræfter i aktion – om en metode til udvikling af landdistrikterne”

Affødt af vores dybdegående interviews med LAG-bestyrelserne og de tilkendegivelser, der kom om rammebetingelserne for LAG'ernes arbejde, tæt knyttet til muligheden for at arbejde områdebaseret og bottom-up, har vi også draget en række konklusioner om LAG'erne og effekten af deres virke generelt. Disse er særligt relevante, fordi begrebet LAG for mange, særligt dem der kun har lidt berøring med "systemet", er synonymt med og genkendes langt mere end begrebet LEADER.

LAG-medlemmerne lægger større vægt på, at der i bestyrelsen er et bredt udsnit af kompetencer, end på, at de repræsenterer forskellige sektorer. Det giver noget at bygge på, fordi de kun i mindre grad ser sig selv om repræsentanter for deres institution, virksomhed eller lokalområde, men for de flestes vedkommende ønsker en balanceret udvikling i hele det område, som LAG'en dækker. Det vil derfor blive svært at indhøste stordrifts- eller specialiseringsfordele ved sammenlægning af f.eks. LAG'er for flere kommuner, hvis det sker på bekostning af det engagement, der er i lokal udvikling hos deltagere på landsbyniveau. Sammenlægning af LAG'er over flere kommuner bør ske ad frivillighedsvej, alternativt kunne man opmuntre (mere) til tværkommunalt samarbejde, på de felter og de steder, hvor det er relevant.

Hvis man vil tage de enkelte LAG'ers strategier og deres arbejde med dem alvorligt, så må man også respektere deres indbyrdes forskelle, specielt som de kommer til udtryk gennem prioritering af og krav til projekter. Bestyrelsesmedlemmer ser sig selv som ildsjæle, med den legitimitet som det nu giver, og som repræsentanter for 'den sunde fornuft' – dette er altså i deres øjne en merværdi ved LEADER-tilgangen.

Tværkommunale samarbejdsprojekter om fødevarenetværk, -ruter m.m. omtales positivt, men et udestående spørgsmål er, om de giver større udbytte (relativ merværdi) i forhold til tilsvarende projekter som f.eks. Vadehavsprodukter/Gastronomi-søjlen i Vadehavsprojektet<sup>11</sup>, fordi LEADER-tilgangen benyttes. Og det umiddelbart følgende spørgsmål er så, hvordan denne merværdi evt. kommer til udtryk? Dette fortjener også en nærmere undersøgelse, og vil formodentlig lede til indikatorer, der ikke er omfattet af dem, som opstilles her.

Afsluttende kan det siges, at vi mener at have påvist flere former for merværdi. Der er tydeligvis en konflikt mellem de formelle krav, der kan og skal stilles fra systemets side om effektiv udnyttelse af de tildelte midler, og så den merværdi som det lokalt opleves, at der skabes. Denne konflikt (der også kan ses i udvekslinger af argumenter mellem Kommissionen og Revisionsretten) skal ikke nødvendigvis løses, men nærmere håndteres pragmatisk.

Der kommer næppe nogen sinde en perfekt pakke med klare indikatorer for det komplekse begreb merværdi, men vi mener at være kommet et skridt nærmere noget brugbart og at have anvist/oplyst nogle stier, man kan træde ad. Indtil videre kan vi, bekræftet af de positive oplevelser ved interviewene med LAG-bestyrelserne sige, at merværdien af LEADER i en dansk sammenhæng først

---

<sup>11</sup> Se <http://www.vadehavsprojektet.dk/vadehavets-produkter.asp>

og fremmest er, at den har gjort det muligt at etablere LAG'erne og give dem nogle rammer at arbejde indenfor og retningslinjer at arbejde efter. Der er blevet indføjet et værdiskabende led mellem projektholder og ministerium, og en stor del af merværdien ved LEADER-metoden er således knyttet til det selvstyrende netværk, LAG'en. Merværdien er således i dansk sammenhæng relateret til elementer i stil med dem, som blev fremhævet i figur 1 fra Den Europæiske Revisionsret, nemlig 1) Bedre vurdering af lokale behov, 2) Bedre kortlægning af det lokale potentiale og integrerede nyskabende strategier, 3) Bedre projektudvælgelse, 4) Tættere overvågning og lydighed og 5) Større engagement og entusiasme. Disse elementer er fortrinsvis i spil på LAG-niveau (jf. figur 1), mens de elementer eller aspekter af de støttede projekter, hvor LEADER-metoden giver merværdi bedst kan sammenfattes som det sker i vurderingen af de gode og vellykkede projekter (se tabel 4 på side 38). Af disse vil vi specielt fremhæve det at projekterne skaber netværk, binder folk sammen og åbner for nye fællesskaber. Desuden er det på projektniveauet, at der skabes de arbejdspladser og indlejres den faglige viden, der er så hårdt brug for i landdistrikterne, og at dette lader sig gøre via LEADER-metoden, fremgår også af de gode eksempler fra LAG'erne.



## 6 Litteraturliste

*Relevante hjemmesider er anført sidst i dette afsnit.*

- Andersen, N. Å. (2006): *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- CEC (2005): RÅDETS FORORDNING (EF) nr. 1698/2005 af 20. september 2005 om støtte til udvikling af landdistrikterne fra Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne (ELFUL).
- CEC (2006a): KOMMISSIONENS FORORDNING (EF) Nr. 1974/2006 af 15. december 2006 om gennemførelsesbestemmelser til Rådets forordning (EF) nr. 1698/2005 om støtte til udvikling af landdistrikterne fra Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne (ELFUL)
- CEC (2006b): *The LEADER Approach – A basic guide*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Connell, J.P & A.C. Kubisch (1998): *Applying a Theory of Change Approach*. I K. Fulbright Anderson, A.C Kubisch & J.P. Connell (Red.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Volume 2: Theory, Measurement, and Analysis. Washington DC.: The Aspen Institute.
- Convery, I., Soane, I., Dutson, T. & Shaw, H. (2010): *Mainstreaming LEADER delivery of the RDR in Cumbria: an Interpretive Phenomenological Analysis*. *Sociologia Ruralis* 50 (4), s. 370-391.
- Copus, A. & T. Dax (2010): *Conceptual Background and Priorities of European Rural Development Policy. Assessing the impact of rural development policies (incl. LEADER)*. RuDi Deliverable D1.2, FP 7 Project no. 213034.
- Dargan, L. & Shucksmith, M. (2008): *LEADER and Innovation*. *Sociologia Ruralis* 48 (3), s. 274-291.
- Den Europæiske Revisionsret (2010): *Gennemførelsen af LEADER metoden til udvikling af landdistrikterne*. Særberetning nr. 5. Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor.  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/cont/dv/sr5/\\_sr5\\_da.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cont/dv/sr5/_sr5_da.pdf)
- DG AGRI (2006a): *Vejledningsnotat B - Evalueringsretningslinjer*. Tilgængelig på [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index_en.htm)  
([http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note\\_b\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note_b_da.pdf))
- DG AGRI (2006b): *Guidance note F –Common indicator list*. Tilgængelig på [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index_en.htm)  
( [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note\\_f\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note_f_en.pdf) )



Duinker, P. N. (2001): Criteria and Indicators for Sustainable Forest Management in Canada: Progress and Problems in Integrating Science and Politics at the local Level. Key note speech at the "International Conference on Criteria and Indicators for Sustainable Forest Management at the Forest Management Unit Level", Nancy, France, 21-25 March 2000. Proceedings, siderne 7-27. [http://www.efi.int/files/attachments/publications/proc38\\_net.pdf](http://www.efi.int/files/attachments/publications/proc38_net.pdf)

EC (2006): Development of agri-environmental indicators for monitoring the integration of environmental concerns into the common agricultural policy. European Commission Communication COM(2006)508 final.

Eggers, W. D. og Sing, S. K. (2009): *The public innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte and Harvard Kennedy School, ASH Institute for Democratic Governance and Innovation. Tilgængelig på [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt\\_ps\\_innovatorsplaybook\\_100409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_ps_innovatorsplaybook_100409.pdf) (januar 2012)

ENRD Contact Point (2011): LEADER Transnational Cooperation Guide. Tilgængelig på [http://enrd.ec.europa.eu/tnc\\_guide/en/tnc\\_guide\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/tnc_guide/en/tnc_guide_en.cfm)

ENRD (2010a): Leader subcommittee Focus Group on the Implementation of the bottom-up approach - Extended Report. Tilgængelig på [http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-1\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-1_en.cfm)

ENRD (2010b): Leader subcommittee Focus Group on Preserving the innovative/experimental character of Leader - Extended Report on Preserving the Innovative Character of Leader. Tilgængelig på [http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-2\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-2_en.cfm)

ENRD (2010c): LEADER Sub-committee focus group 3 (FG3): Implementation of the measure "cooperation" in LEADER Report to the Leader subcommittee of 20 May 2010 Tilgængelig på [http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-3\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/thematic-initiatives/thematic-activities/en/focus-group-3_en.cfm)

European Evaluation Network for Rural Development (2010a). Working paper on Capturing impacts of Leader and of Measures to improve Quality of Life in rural areas. July 2010. Tilgængelig på [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf)

FVM (2007a). Bekendtgørelse om oprettelse og drift af lokale aktionsgrupper under landdistriktsprogrammet for perioden 2007-2013, BEK nr. 490 af 30/05/2007.

- FVM (2007b). Bekendtgørelse om oprettelse og drift af lokale aktionsgrupper under fiskeriudviklingsprogrammet for perioden 2007-2013, BEK nr. 740 af 27/06/2007.
- Galamba, M-L., L. (2011): De lokale aktionsgrupper som arnested for samarbejdsdrevet innovation i landdistrikterne? I Sørensen, E. & Torfing, J. *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, Djøf/Jurist- og Økonomforbundet, side 339-362
- Googins, B. K. & Rochlin, S. A. (2000): Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105 (1), side 127-144.
- Hardis, J. (2003): Social multipartite partnerships – When practice does not fit rhetoric. *Corporate Values and Responsibility*, side 199-210.
- Hardis, J. (2004): *Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*. PhD serie, nr. 2004-6. København: Samfundslitteratur.
- Healey, P., de Magalhaes, C. & Madanipour, A. (1999): Institutional capacity-building, Urban Planning and urban regeneration projects. I special issue af *FUTURA* (Journal of the Finnish Society for Futures Studies nr. 3)
- Hewitt, S. (2007): Rurality and scale: towards an alternative concept of rural policy. Paper presented at the XXII Congress, European Society for Rural Sociology 20-24 August, Wageningen. Findes på: <http://www.rso.wur.nl/NR/rdonlyres/149F003B-F1E4-4899-BA37-647CF25B0CDD/87848/Hewitt.pdf>
- Huxham, C. & Vangen, S. (2004): Doing things collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia? *Organizational Dynamics*, 33 (2), s. 190-201.
- Jessen, Line B.; Nielsen, Anna P. & Jensen, Jens F. (2011): *Oplevelsesøkonomisk effektvurdering – Model og eksempler*. Aalborg Universitetsforlag. [http://vbn.aau.dk/files/57514046/RAPPORT\\_oplevelsesoekonomi\\_Upload\\_kopi.pdf](http://vbn.aau.dk/files/57514046/RAPPORT_oplevelsesoekonomi_Upload_kopi.pdf)
- Kinsella, Jim, Goetz, S. J., Partridge, S.C.D. & Fleming, D. (2010): Evaluating RD Policies for Social and Human Capital Development. *EuroChoices* 9(1) s. 42-47.
- Marquardt, D. (2011): Rural Networks in the Funding Period 2007-2013: A Critical Review of the EU Policy Instrument. Discussion Paper No. 133, 2011. Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe. Tilgængelig på <http://www.iamo.de/dok/dp133.pdf> (januar 2012).

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (2011): Lokale kræfter i aktion – om en metode til udvikling af landdistrikterne. Hæfte, 20 sider.

OECD (2006): *The new rural paradigm: Policies and Governance*. Paris: OECD Rural Policy Reviews.

Paldam, M. (1998): *Soft Criteria in Danish Development Aid*. An Essay on Post-Materialist Values in Practice. Working Paper 1998-4, Dept. of Economics, Aarhus University.

Podmaniczky, B. (2008): Evaluating rural development: A critical investigation of techniques and objectives used to assess the LEADER program of the EU in Hungary. Thesis, Public Policy Master, Central European University, Budapest. Tilgængelig på [www.etd.ceu.hu/2008/podmaniczky\\_balazs.pdf](http://www.etd.ceu.hu/2008/podmaniczky_balazs.pdf) (januar 2012)

Ray, C. (2001): Transnational Co-operation Between Rural Areas: Elements of a Political Economy of EU Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 41 (3), side 279-295.

Scott, M. (2004): Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme. *Journal of Rural Studies*, 20 (1), side 49-59.

Shucksmith M. (2010): Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-Shaping in Diffused Power Contexts. *Sociologia Ruralis* 50 (1), side 1-14.

Stork, N.E., T.J.B. Boyle, V. Dale, H. Eeley, B. Finegan, M. Lawes, N. Manokaran, R. Prabhu, J. Soberon (1997): Criteria and Indicators for Assessing the Sustainability of Forest Management: Conservation of Biodiversity. *CIFOR Working Paper* 17, 29 pp. Tilgængelig (januar 2012) på [http://www.cifor.cgiar.org/publications/pdf\\_files/WPapers/WP-17.pdf](http://www.cifor.cgiar.org/publications/pdf_files/WPapers/WP-17.pdf)

Svith, F.T. (2006): Metode: Rundspørge – Operationalisering. Artikel i *Vidensbase om journalistik*, tilgængelig på <http://www.update.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/VB01318801> (januar 2012)

Thuesen, A. Aa. & Thomsen, A. B. (2006): *LEADER i Spil*, Center for Landdistriktsforskning.

## Hjemmesider

DG AGRI (2010): Rural Development policy 2007-2013, Common monitoring and evaluation framework. Vejledninger og indikator-lister. [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index_en.htm)

Fødevarerhverv (2011) : Samarbejdsprojekter  
<http://www.lanndistriktsprogram.dk/samarbejdsprojekter.aspx?ID=52642>

## 7 Bilag

### 7.1 Bilag 1. Screenings spørgsmål

*Sendt til LAG-formænd og koordinatore primo august 2011.*

Kære ...

Jeg skriver til dig, efter du har udtrykt interesse for at (medlemmer af) bestyrelsen for LAG ... deltager i et fokusgruppe-interview med min kollega Annette Aagaard Thuesen og mig selv, i forbindelse med en undersøgelse om "merværdi ved LEADER-metoden", som CLF gennemfører for Fødevarerhverv. Som optakt til fokusgruppen og til baggrundsoplysninger, har vi en god håndfuld spørgsmål, som vi vil bede jer besvare pr. mail inden 15. august.

1. Bygger denne LAG på tidligere arbejde, altså i forbindelse med LEADER+ ?
2. Har jeres lokale udviklingsstrategi betydning for arbejdet i LAG'en, specielt når der prioriteres mellem ansøgninger eller tages egne initiativer, f.eks. med oplysning om LAG'ens arbejde og om støttemuligheder?
3. Hvilken vægtning foretager I mellem brancher og indsatsområder, og er den i overensstemmelse med strategien og med det lokale udviklingspotentiale generelt?
4. Arbejder I bevidst med bottom-up tilgangen ved udvikling af og prioritering mellem projekter?
5. Tager I hensyn til LEADER-metodens vægtning af innovation, og dens eksperimentelle tilgang til landdistriktsudvikling? Indgår dette evt. i jeres strategi og kriterier for tildeling af støtte?
6. Arbejder I aktivt for netværkssamarbejde, indenfor eget område, nationalt eller internationalt? Dette gælder både på projektplan (er det er plus for et projekt at arbejde sammen med nogen uden for LAG'ens område) og for jer som LAG, altså samarbejde eller erfaringsudveksling med andre LAG'er eller andre relevante instanser.

7. Ses der allerede nu udbytter eller ”merværdi” ved anvendelse af LEADER-tilgangen, i fh.t. traditionelle kanaler for støtte til udvikling af landdistrikter?

Anfør også meget gerne emner som I mener, vil være af betydning for vurdering af LEADER-metodens resultater og ting som der skal tages hensyn til ved vurdering af LAG’ernes arbejde og ved evalueringen af de enkelte projekter.

Vi håber at kunne gennemføre fokusgrupperne i slutningen af september og starten af oktober (fra og med uge 39), og vil forøge at få aftaler herom på plads i løbet af august måned. Jeg vedhæfter som lovet en note om formålet med undersøgelsen og de ønskede resultater.

Med venlig hilsen

**Niels Christian Nielsen**

Postdoc., Center for Landdistriktsforskning, Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi

## 7.2 Bilag 2. Merværdien af LEADER – Vejledende spørgeguide

### Fokus på projekterne

- Hvad vil I hver især mene, er jeres bedste projekt til dato? Skriv på BLÅ post-it seddel og sæt op på flip-over papir
- Hvordan støtter projektet op om jeres udviklingsstrategi?
- Hvordan mener I, LEADER metoden viser sig i projektet?
- Hvad er merværdien ved LEADER ifølge jer? Skriv på GRØN seddel og sæt op
- Fører metoden til bedre projekter, nye aktiviteter og synergi?
  - I hvilke tilfælde?
  - Hvornår ikke?
  - Hvordan kan det beskrives (dokumenteres) ?
  - Hvordan dokumenterer I det?
- Hvad er det, der gør en forskel? Hvad ser I specielt efter, når det skal afgøres, om en projekt-idé har potentiale eller et igangværende projekt udvikler sig i den rigtige retning/kører godt og nærmer sig de lovede resultater? (Hvilke indikatorer kan anvendes?)

### Fokus på hvor og hvornår der skabes værdi

- Hvordan vil I beskrive de forskellige værdiskabende led i processen fra idéfase over netværk og partnerskaber til projektet og den efterfølgende videndeling, der kan føre til nye ideer og afsmittende effekter på lokal-samfund, herunder virksomheder?
  - Hvilke typer projekter støtter LAG'en (rammeskabende projekter, samarbejdsprojekter eller individuelle virksomheder) og hvad er virkningen heraf?
  - Hvilke typer entreprenører (aktører) indgår eller bør indgå i udviklingen af et projekt?

- Hvad skaber merværdi forud for projektansøgninger? Her tænkes f.eks. på...
  - Netværk, nye samarbejdsrelationer, der kan få projekter iværksat eller styrket gennem netværksprocesser med LAG'ens medvirken.
- Hvad skaber merværdi efter projektets gennemførelse? Her tænkes f.eks. på...
  - Projektets resultater og LAG'ens medvirken til opfølgning af projekterne, så de kan spredes som ringe i vandet og føre til nye aktiviteter.
- Hvilke værktøjer til vurdering af merværdi har I brug for i jeres konkrete arbejde i LAG'en? Skriv på RØD seddel og sæt op/giv til facilitator.
- Hvilke grundlæggende forhold skal være til stede for, at metoden kan føre til gode projekter, nye aktiviteter og synergi?
  - Størrelsen af territoriet (LAG'ens geografiske område)
  - De menneskelige og økonomiske ressourcer i området
  - Faciliteringen, det vil sige LAG'ens bestyrelse og sekretariatsfunktion (særligt koordinators rolle som facilitator frem for administrator)

### **Fokus på nøglebegreberne**

- I hvilken grad arbejder I områdebaseret?
- Hvad begrundes, at man har en LAG, dvs. at man lokalt har opbygget en administration (en todelt administration, lokal-central)?
- Hvordan forstår I bottom-up begrebet?
- Kan I give nogle gode eksempler på samspil mellem sektorer? Hvordan kan man dokumentere dem?
- Hvad er jeres forståelse af begrebet innovation i en lokal LEADER kontekst, som et af nøglebegreberne ved metoden?
  - Kan I give nogle gode eksempler på innovation?



- Hvordan kan man dokumentere dem?
- Hvilke erfaringer har I med samarbejdsprojekter med andre LAG'er?
- Hvad er jeres udbytte af netværksaktiviteterne formidlet af Netværkscentret? Og hvordan med det europæiske Netværkscenter "Contact Point", kender I til det, og bruges det?