



Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen

Miljøstrategier for jord- og skovbrug (MJS)

Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen

Miljøstrategier for jord- og skovbrug (MJS)

TemaNord 2008:534

© Nordisk Ministerråd, København 2008

ISBN 978-92-893-1706-1

Tryk: Ekspresen Tryk & Kopicenter

Oplag: 0

Trykt på miljøvenligt papir som opfylder kravene i den nordiske miljøsvanemærkeordning.

Publikationen kan bestilles på www.norden.org/order. Flere publikationer på www.norden.org/publikationer

Printed in Denmark

Nordisk Ministerråd

Store Strandstræde 18
1255 København K
Telefon (+45) 3396 0200
Fax (+45) 3396 0202

Nordisk Råd

Store Strandstræde 18
1255 København K
Telefon (+45) 3396 0400
Fax (+45) 3311 1870

www.norden.org

Det nordiske samarbejde

Det nordiske samarbejde er en af verdens mest omfattende regionale samarbejdsformer. Samarbejdet omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige, samt de selvstyrende områder Færøerne, Grønland og Åland.

Det nordiske samarbejde er både politisk, økonomisk og kulturelt forankret, og er en vigtig medspiller i det europæiske og internationale samarbejde. Det nordiske fællesskab arbejder for et stærkt Norden i et stærkt Europa.

Det nordiske samarbejde ønsker at styrke nordiske og regionale interesser og værdier i en global omverden. Fælles værdier landene imellem er med til at styrke Nordens position som en af verdens mest innovative og konkurrencedygtige regioner.

Indholdsfortegnelse

Forord	7
Resumé	9
1. Problemformulering	11
1.1 Indledning	11
1.2 Baggrund – Fra sektoriel til territorial landdistriktsudvikling	11
1.3 Problemstilling	13
1.4 Rapportens opbygning.....	14
1.5 Datakilder	14
2. Idegrundlaget bag partnerskabsorganisering	17
2.1 Partnerskab som idégrundlag	17
2.1.1 Definitioner af partnerskaber.....	17
2.1.2 Private, offentlige og frivillige organisationers karakteristika.....	18
2.1.3 Muligheder og begrænsninger ved partnerskabsorganisering	20
2.2 Partnerskaber i EU historisk set.....	22
2.2.1 LEADER I, LEADER II og LEADER+.....	23
2.3 Oppefra kommende krav til sammensætningen og organiseringen af LAG'er.....	25
2.4 Sammenfatning.....	26
3. Indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde.....	27
3.1 Udvikling og borgerinddragelse/demokrati.....	27
3.2 Udvikling.....	28
3.3 Demokrati og borgerinddragelse	30
3.3.1 Borgerinddragelse på LAG niveau	31
3.3.2 Borgerinddragelse på projektniveau.....	32
3.4 Sammenfatning.....	32
4. Partnerskabsorganisering i LAG Vestsjælland – Danmark.....	35
4.1 Indledning	35
4.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Vestsjælland.....	36
4.3 Demokrati og styring.....	38
4.3.1 Adgangsmuligheder	38
4.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer	42
4.3.3 Indflydelsesmuligheder	43
4.3.4 Netværk.....	44
4.4 Organisering.....	45
4.4.1 Partnerskabsopfattelse.....	45
4.4.2 Ledelse	46
4.4.3 Sekretariatet	48
4.4.4 Valg af strategi	49
4.5 Resultater.....	50
4.5.1 Gennemgang af de støttede projekter	50
4.5.2 Bløde og hårde effekter.....	52
4.5.3 Prognose for fremtiden.....	53
4.6 Sammenfatning.....	54
5. Partnerskabsorganisering i LAG Karhuseutu – Finland	55
5.1 Indledning	55
5.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Karhuseutu	55
5.3 Demokrati og styring.....	58
5.3.1 Adgangsmuligheder	58
5.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer	60

5.3.3 Indflydelsesmuligheder.....	61
5.3.4 Netværk	61
5.4 Organisering	62
5.4.1 Partnerskabsopfattelse	62
5.4.2 Ledelse.....	63
5.4.3 Sekretariatet	64
5.4.4 Valg af strategi.....	65
5.5 Resultater	66
5.5.1 Gennemgang af de støttede projekter.....	66
5.5.2 Bløde og hårde effekter.....	68
5.5.3 Prognose for fremtiden	69
5.6 Sammenfatning	70
6. Partnerskabsorganisering i LAG Astrid Lindgrens Hembygd – Sverige.....	73
6.1 Indledning.....	73
6.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Astrid Lindgrens Hembygd	74
6.3 Demokrati og styring	76
6.3.1 Adgangsmuligheder	76
6.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer	79
6.3.3 Indflydelsesmuligheder.....	79
6.3.4 Netværk	79
6.4 Organisering	80
6.4.1 Partnerskabsopfattelse	80
6.4.2 Ledelse.....	81
6.4.3 Sekretariatet	84
6.4.4 Strategi.....	85
6.5 Resultater	86
6.5.1 Gennemgang af de støttede projekter.....	86
6.5.2 Bløde og hårde effekter.....	88
6.5.3 Prognose for fremtiden	90
6.6 Sammenfatning	91
7. LAG partnerskabers muligheder og begrænsninger	93
7.1 Indledning.....	93
7.2 Demokrati	93
7.2.1 Er det så demokratisk?	95
7.3 Organisering	97
7.3.1 Hvad er det så for nogen partnerskaber?.....	98
7.4 Resultater	98
7.4.1 Er det så pengene værd?	100
7.5 Konklusion.....	101
Litteraturliste.....	105

Forord

Partnerskabsorganisering er blevet et mere og mere anvendt begreb, som anvendes inden for en lang række områder, og også inden for landdistriktsudvikling. Med iværksættelsen af EU's Landdistriktsprogram 2007-2013 vil partnerskabsorganisering blive anvendt i endnu højere grad i årene, der kommer. Det er imidlertid udelukkende i EU medlemslandene, at denne organiseringsform er blevet mainstream for landdistriktsudvikling. I nærværende projekt beskrives idegrundlaget bag partnerskabsorganisering ligesom et partnerskab fra henholdsvis Danmark, Sverige og Finland præsenteres og sammenlignes. Det er håbet, at rapporten kan anvendes af landdistriktsaktører, som selv står overfor at skulle give sig i kast med partnerskabsarbejde.

Annette Aagaard Thuesen

Resumé

I perioden fra 2000-2006 har knap 900 partnerskaber arbejdet på at skabe udvikling i de europæiske landdistrikter gennem EU programmet LEADER+. Partnerskaberne har båret navnet lokale aktionsgrupper, og har bestået af repræsentanter for den frivillige, den offentlige og den private sektor. Dette projekt giver et indblik i, hvad det vil sige at arbejde i lokale aktionsgrupper, samtidig med at det beskriver muligheder og begrænsninger ved at gennemføre landdistriktsudvikling på denne måde. Projektet er interessant og aktuelt, fordi partnerskaber som organiseringsform vinder frem med hastig fart både i Danmark, Sverige og Finland. Alle tre lande vil blive dækket af partnerskaber i de kommende år i forbindelse med gennemførelsen af Landdistriktsprogrammet 2007-2013.

Idegrundlaget bag partnerskabsorganisering tilsiger, at et partnerskab bringer en række parter sammen i en samarbejdsrelation. Hver part bringer forskellige komplementerende ressourcer ind i partnerskabet til løsningen af et fælles samfundsmæssigt mål. I denne rapport er det samfundsmæssige mål forskellige former for landdistriktsudvikling. De lokale aktionsgrupper skal således arbejde sammen i partnerskaber om skabelsen af erhvervsudvikling, bosætning, forbedringer af natur og miljø og lignende. Det skal ske samtidig med, at borgerinddragelse, aktivering af befolkningen, samt legitimitet, ansvarlighed og nærhed til beslutningerne sikres. Den lokale aktionsgruppe skal udarbejde en udviklingsplan og efterfølgende arbejde for at få den gennemført gennem støtte til projekter og iværksættelse af tværgående initiativer i området.

I denne rapport beskrives tre forskellige lokale aktionsgruppers måde at gribe arbejdet an på. De tre grupper er LAG Vestsjælland fra Danmark, LAG Karhuseutu fra Finland og LAG Astrid Lindgrens Hembygd fra Sverige. Disse grupper er forskellige både i deres opbygning og i indsatsområderne, de arbejder med. Projektet illustrerer således, hvordan landdistriktsudvikling gennem lokale aktionsgrupper skaber forskelligartede resultater de lokale aktionsgrupper imellem. Den centrale pointe at understrege er, at det er den lokale aktionsgruppe, som har beslutningskompetence og rådighed over de tildelte offentlige midler.

De muligheder som ligger i partnerskabsorganisering i lokale aktionsgrupper knytter sig blandt andet til, at det er en måde at få nye folk aktiveret i udviklingsspørgsmål. Samtidig bliver beslutningerne taget der, hvor folk har lokalkendskabet. Det er også en god måde at få forskellige sektorer til at arbejde sammen på, samtidig med, at det bringer erfaring med at arbejde med EU ned på det lokale niveau.

Begrænsningerne ved denne måde at organisere landdistriktsudviklingen på knytter sig til, at der demokratisk set ofte er uklare adgangsveje til

de lokale aktionsgrupper og dermed manglende legitimitet bag de beslutninger, som træffes. Det er ikke en god metode at anvende, hvis man ønsker at skabe ensartet udvikling. Samtidig kan der være en tendens til, at de bagvedliggende organisationers ressourcer ikke bringes i spil i tilstrækkelig grad, idet medlemmerne af de lokale aktionsgrupper ofte sidder som privatpersoner, og partnerskabet således ikke er forpligtende for baglandet. Det kan ofte være svært at måle effekten af de lokale aktionsgruppers indsats, da meget af denne kommer i form af såkaldte „bløde“ kvaliteter, som først viser sig efter flere år.

1. Problemformulering

1.1 Indledning

Projektet „Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen“ giver med udgangspunkt i tre casebeskrivelser fra LEADER+ perioden 2000-2006 et indblik i partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen i Danmark, Sverige og Finland ved opstarten af EU's Landdistriktsprogram 2007-2013.

Fokus er rettet mod de EU initierede LEADER partnerskaber. Partnerskabsorganisering betyder her, at offentlige, private og frivillige parter tildeles økonomiske midler og beslutningskompetence og går sammen om at løse konkrete problemer relateret til landdistriktsudvikling. Dette er i LEADER metoden eksemplificeret ved dannelsen af lokale aktionsgrupper (LAG'er).¹

Projektet skal medvirke til at bringe ny inspiration ind i landdistriktsarbejdet på nordisk plan ved at give indblik i muligheder og begrænsninger ved forskellige variationer i anvendelsen af partnerskabsmodellen. Indtil videre anvendes partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen hovedsageligt i Danmark, Sverige og Finland, i kraft af disse landes medlemskab af EU.

1.2 Baggrund – Fra sektoriel til territoriellanddistriktsudvikling

Når partnerskabsorganisering vælges som tilgang til landdistriktsudvikling, er det fordi denne organiseringsform forventes at være bedst egnet til at takle de problemer og udviklingsmuligheder, som findes i landdistrikterne. Territorielle landdistriktsstøtteordninger som LEADER, har hele landdistriktsbefolkningen og hele landdistriktsøkonomien som sit fokusområde og altså ikke blot en enkeltstående sektor som eksempelvis landbruget. Centralt i denne type ordninger står proaktiv udvikling af landdistrikternes potentielle styrker, og ikke blot forholdsvis passiv modtagelse af subsidier. Ordningerne, som blandt andet vedrører støtte til iværksætteri og lokalsamfundsudvikling er af disse grunde gode til at frembringe sammenhængskraft og ligelig udvikling. Der er bred enighed om, at det er denne type ordninger, som bør fremmes i årene der kommer,

¹ Thuesen, Annette Aagaard & Thomsen, Arne Bengt, 2006: "LEADER i Spil - Landdistriktsudvikling efter LEADER metoden", LEADER+ Danmark/IFUL, Esbjerg. Lokale aktionsgrupper og forkortelsen LAG vil blive anvendt på lige fod i rapporten.

både på grund af ordningernes effektivitet i forhold til de sektorbaserede ordninger, men også på grund af udviklingen i verdenshandelsforhandlingerne.²

Tabel 1: Sektorbaseret og områdebaseret landdistriktsudvikling³

	Sektoriel	Territoriel/områdebaseret
Oprindelse	Landbrugspolitik	Regionalpolitik
Målgrupper	Landbrugsbedrifter	Hele landdistriktssamfundet
Formål	Kompensation for ulemper: Konkurrence, økonomisk levedygtighed, bæredygtighed	Proaktiv udvikling af potentielle styrker, konkurrenceevne osv. Desuden lettelse for fattigdom og livskvalitet
Berettigelse	Anvendelse af det åbne land, tilvejebringelse af offentlige goder	Territoriel sammenhængskraft, lighed
Aktiviteter/indsatser	Gårdstrukturer, værdiforøgelse, markedsføring, rådgivning, undervisning osv.	Støtte til entreprenørskab, landsbyudvikling osv.

Den sektorielt baserede fælles landbrugspolitik, har haft afgørende betydning for den udvikling, de europæiske landdistrikter har gennemløbet, siden politikken indførte tilbage i 1957. Dengang handlede det om at sikre selvforsyning, øge produktiviteten, sikre fornuftige priser og stabilisere markederne.⁴ Den generelle samfundsudvikling har dog betydet, at det har været nødvendigt at flytte det politiske fokus til ikke udelukkende at vedrøre landbruget, men derimod også inkludere øvrige aktiviteter, der foregår i de europæiske landdistrikter. Tidligere landbrugskommissær Franz Fischler begrundede dette på følgende måde: „*Since a policy focusing on agriculture alone is clearly incapable of addressing problems as wide ranging as employment, economic growth and environmental conservation, we must tackle these issues more directly through suitably „customised “rural development policies to accompany the changes taking place in rural areas“.*”⁵ Langt den største del af midlerne rettet mod landdistriktsudvikling tilfalder dog stadig landbruget. Copus beskæftiger sig netop med den økonomiske fordeling af midlerne til landdistriktsudviklingen, og laver en opdeling mellem tiltag som er sektorielle, tiltag som er territorielle, og tiltag som er indirekte territorielle.⁶ Han viser, at selv om der politisk tales om et skift fra sektoriel til territorial baseret politik, så gives størsteparten af støtten stadig til sektorielle tiltag eller

² Copus, Andrew K., 2006: “Changes in Rural development perceptions and policies in the Nordic Countries – A question of balance? Territorial versus sectoral approaches”, præsenteret ved konferencen “Udfordringerne i landdistrikterne, Strukturreformen og EU’s Landdistriktspolitik”, 28. september 2006, Hotel Jacob Gade, Vejle.

³ Ibid.

⁴ Lidegaard, Mads-Emil, 2003: “Fransk dilemma”, Weekendavisen Udland, 16.-24. april, side 9.

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

⁶ Copus, Andrew K., op.cit.

indirekte territoriale tiltag, som eksempelvis miljøordninger. Men der er kommet langt mere fokus på den territoriale landdistriktspolitik de seneste 10 år.

En meget omtalt publikation i øjeblikket inden for skiftet fra sektoriel til territorial landdistriktspolitik er „The New Rural Paradigm“ fra sommeren 2006.⁷ Den beskæftiger sig som et af hovedtemaerne med governanceperspektivet. Det understreges, at det er nødvendigt med ændringer i, hvordan politik opfattes og gennemføres. Traditionelle administrative hierarkier kan ikke administrere territoriale og integrerede landdistrikts-tiltag effektivt.⁸ Der er således behov for, at centraladministrationen påtager sig rollen som styrer af de overordnede rammer, rollen som koordinator, eller sagt med andre ord, som forvalter af metagovernance. Centraladministrationen skal således levere grundreglerne for governance på de andre niveauer samt de lovgivningsmæssige rammer, som gør det muligt for andre, herunder de lokale aktionsgrupper, at nå deres mål. Centraladministrationen skal herudover sikre horisontal koordinering af aktiviteterne på ministerieniveau, så der også her arbejdes på tværs af sektorielle grænser.

På det lokale niveau udmønter øget brug af governance sig mange steder i etablering af partnerskaber, som eksempelvis de lokale aktionsgrupper, der på det lokale niveau skal være med til at skabe forudsætningerne for langsigtet bæredygtig udvikling gennem kapacitetsopbygning og skabelse af eksempelvis erhvervsudvikling, bosætning og så videre. Partnerskabets resultater kan fremmes gennem en række uformelle mekanismer, som eksempelvis fleksibelt lederskab, accept af uenigheder og netværksmuligheder. Partnerskabsorganisering samler netop de forskellige sektorinteresser omkring samarbejde i en fælles organisering, LAG'en, i forsøget på at skabe en områdebaseret, tværsektoriel udvikling. I det store og hele er politiktiltag med betydning for landdistrikterne dog stadig overvejende sektoriel.

1.3 Problemstilling

I projektet besvares følgende spørgsmål:

1. Hvad er det teoretiske idegrundlag bag partnerskabsorganisering?
2. Hvilke muligheder og begrænsninger for landdistriktsudvikling åbnes der op for ved brug af partnerskabsorganisering?

⁷ OECD, 2006: „The New Rural Paradigm: Policies and Governance“, OECD Rural Policy Reviews, Paris.

⁸ Ibid.

1.4 Rapportens opbygning

Projektet er teorianvendende, og i første omgang ikke teoriproducerende. Kapitel to vil således dreje sig om at få præsenteret det teoretiske og historiske fundament bag partnerskabsorganisering, som så senere skal anvendes til ledetråd for indsamlingen af empiri. I kapitel tre er de centrale begreber udvikling og borgerinddragelse/demokrati. I kapitlet vil disse to begreber blive præsenteret og sat i forhold til hensigten med de lokale aktionsgrupper. Kapitel fire, fem og seks vil indeholde tre casebeskrivelser af lokale aktionsgrupper fra først Danmark, så Finland og til sidst fra Sverige. I kapitel syv samles der op på muligheder og begrænsninger ved partnerskabsmodellen med udgangspunkt i de tre casebeskrivelser, hvorefter der konkluderes på problemformuleringen.

Projektet kan tænkes anvendt som inspiration til landdistriktsaktører i Norge og Island, som ikke anvender partnerskabsorganisering i samme grad endnu. Det kan også bruges til at give nye aktører forståelse for, hvad det vil sige at arbejde i en lokal aktionsgruppe, ligesom det kan anvendes som baggrundsmateriale for indgåelsen af nye samarbejdsprojekter mellem partnerskaber i de nordiske lande i den næste landdistriktsprogramperiode. Og det kan benyttes af aktører i andre europæiske lande, som indgang til at indlede et samarbejde med Danmark, Sverige eller Finland i fremtiden.

1.5 Datakilder

Der er anvendt kvalitative interviews til empiriindsamling understøttet af dokumentarisk materiale og delvis deltagerobservation. Det dokumentariske materiale hidrører fra relevante myndigheder, netværkscentre og lokale aktionsgrupper. Hjemmesiderne for de lokale aktionsgrupper indeholder eksempelvis megen information af relevans for denne undersøgelse. Den mest centrale empiri hidrører fra interviews med egentlige partnerskabsaktører fra Danmark, Sverige og Finland. Der er udvalgt en partnerskabscase fra henholdsvis Danmark, Sverige og Finland. Det drejer sig om LAG Vestsjælland, LAG Astrid Lindgrens Hembygd og LAG Karhuseutu.

Der er anvendt kvalitative interviews, fordi det har været ønsket at synliggøre nuancerne og bevæggrundene bag den enkelte lokale aktionsgruppes valgfrihed til at foretage de strategiske valg, som den måtte ønske. LAG'ens selvstændige beslutningskompetence omkring fastlæggelse og gennemførelse af en udviklingsstrategi er i casebeskrivelserne forsøgt illustreret ved optegningen af et såkaldt „udviklingshjul“ for hver LAG. Disse udviklingshjul, der metaforisk skal symbolisere, at LAG'en er fri til at påvirke udviklingen i den retning den ønsker, er forskellige i hver af de tre cases.

At der arbejdes med case beskrivelser betyder, at der ikke kan generaliseres til alle andre lokale aktionsgrupper. Til gengæld giver det en bedre illustration af LAG arbejdet i dybden.

Spørgeguiden, som er anvendt, vedrører de tre temaer 1) Demokrati og styring, 2) Organisering samt 3) Resultater. Dette skyldes en erkendelse af, at det er muligt og relevant at undersøge partnerskabsorganisering i lokale aktionsgrupper ud fra mindst tre forskellige tilgange. De forskellige emner, der i interviewene er spurgt ind til, er følgende:

- **Demokrati og styring** (Access)
Adgangsmuligheder, borgerinddragelsesinitiativer, indflydelsesmuligheder og netværk
- **Organisering** (Process)
Partnerskabsopfattelse, ledelse og strategi
- **Resultater** (Outcome)
Bløde effekter, hårde effekter, prognose for fremtiden

Det første tema i spørgeguiden fokuserer således på det demokratiske og styringsmæssige. Her drejer sig om på et overordnet niveau at undersøge de demokratiske og styringsmæssige konsekvenser af, at man etablerer nye tværgående organiseringer på det lokale/regionale niveau og tildeler dem beslutningskompetence og ansvar for tildeling af EU midler, og altså iværksætter et slags alternativt forvaltningsprincip præget af governance. I det andet tema fokuseres på det processuelle og organisationsteoretiske. Det vil sige på, hvordan aktionsgruppearbejdet organisations- og ledelsesmæssigt gennemføres. Fokus er her på de lokale aktionsgrupper inde fra. Det tredje tema vægter det projektmæssige, og ser på, hvad det er for nogle resultater, der skabes på projektniveau gennem brug af horisontale partnerskaber som de lokale aktionsgrupper. Da det ikke har været muligt at skaffe ensartede oplysninger om økonomien bag de enkelte projekter, som LAG'erne har gennemført, er der ikke medtaget præcise økonomioplysninger i projektgennemgangen.

Interviewene er gennemført i henholdsvis juni 2007 (LAG Vestsjælland), august 2007 (LAG Karhuseutu) og oktober 2007 (LAG Astrid Lindgrens Hembygd). Det er således sket på et tidspunkt, hvor LEADER+ aktiviteterne var ved at være afsluttet, og fokus i højere grad var ved at blive rettet mod det nye Landdistriktsprogram 2007-2013. Der er ikke medtaget materiale, som er fremkommet efter tidspunkterne for interviewene i hvert land. De finske interviews er gennemført på engelsk, mens de svenske interview er gennemført på dansk og efterfølgende transskriberet til en dansk tekst ved hjælp af en svensk kyndig kollega. Der har været en begrænsning i forhold til tilgangen til dokumentarisk materiale til den finske case, netop på grund af sproget. At interviewene er foretaget på engelsk, som hverken for interviewer eller respondenter har været modersmål, kan ligeledes indebære en begrænsning.

Der er anvendt gatekeeper til indgåelse af alle interviewaftaler. I Vest-sjælland har gatekeeperen været koordinatoren for LAG'en, som har formidlet den første kontakt til interviewpersonerne, hvorefter de endelige interviewaftaler er kommet på plads via mail eller telefon. Koordinatoren indgår også som en af interviewpersonerne. I Finland har gatekeeperen været en ung kvinde ansat i et LEADER+ støttet projekt. Projektet inviterede folk til at komme og bo i en af deres landsbyer. Denne kvinde tog kontakt til LAG'en i hendes område, hvorefter en dialog blev iværksat omkring planlægning af rækkefølge, tid og sted for interview. I Sverige har gatekeeperen været koordinatoren for aktionsgruppen, som ligeledes er en af interviewpersonerne.

Der kan ses en fare i, at der hovedsageligt er foretaget interview med meget aktive og engagerede LAG medlemmer, til dels fordi det er disse, som gatekeeperen har henvist til. Dermed er der ikke blevet fortalt særlig meget om samarbejdsproblemer, manglende lydhørhed, personer som føler sig overhørt og lignende. Denne svaghed i materialet er ikke forsøgt kompenseret, fordi fokus er på overordnet at få formidlet, hvad der ligger i LAG arbejde i det danske, svenske og finske eksempel.

2. Idegrundlaget bag partnerskabsorganisering

2.1 Partnerskab som idégrundlag⁹

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

2.1.1 Definitioner af partnerskaber

Da ordet partnerskab anvendes mange steder, er det ikke helt ligetil at komme med en entydig definition. Dette erkender Geddes, når han skriver om partnerskaber: *„Begrebets specifikke betydning er ikke altid tydelig, men det peger i retning af, at myndigheder og organisationer i stigende grad har brug for og efterspørger samarbejde med andre organisationer for at nå en række fælles besluttede policy mål“*.¹⁰

Nelson og Zadek er i deres arbejde med sociale partnerskaber kommet et stykke nærmere en definition og beskriver således partnerskaber som: *„Folk eller organisationer fra den offentlige, private og frivillige sektor, som involverer og engagerer sig frivilligt i et gensidigt innovativt forhold, hvor de gør brug af deres ressourcer, viden og erfaringer til at arbejde med et samfundsmæssigt mål“*.¹¹ De partnerskaber, som behandles af Nelson og Zadek, har løsning af sociale og arbejdsmarkedsrelaterede problemstillinger, som deres fokusområde. Inden for landdistriktsudvikling er de mest omfattende og mest aktuelle partnerskaber LEADER partnerskaberne i form af de lokale aktionsgrupper. Forskellen mellem

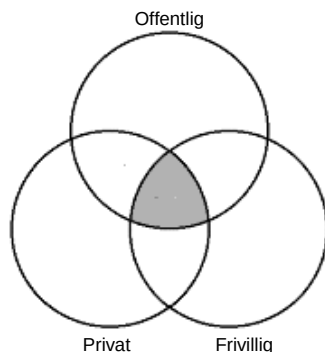
⁹ Dette kapitel bygger videre på to tidligere skrevne tekster. Det drejer sig om Thuesen, Annette Aagaard, 2003: „Det handler om at få en plan til at virke – Undersøgelse af de lokale aktionsgrupper i LEADER+“, CFUL 7/03, Esbjerg & Thuesen, Annette Aagaard, 2007: „Hvad er partnerskaber“, www.sdu.dk/iful.

¹⁰ Geddes, Michael, 1998: „Local partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion?“, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹¹ Nelson, Jane og Zadek, Simon, 2000: „Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe“, The Copenhagen Centre.

den type partnerskaber, som Nelson og Zadek arbejder med, og LAG'erne synes ved første øjekast og ud fra citatet at være fokusområdet for de „samfundsmæssige mål“. Der er imidlertid væsentlige forskelle herudover, idet de sociale partnerskaber oftest har rådgivende og/eller indstillende kompetence, mens landdistriktpartnerskaberne etableret i LEADER sammenhæng har reel besluttende kompetence og selvstændig rådighed over økonomiske midler. LEADER partnerskaberne er således nogle af de mest vidtgående partnerskaber, idet de bliver tildelt kompetencer, som ellers i udgangspunktet tilfalder kommunalbestyrelserne, regionerne eller staten og således har egentlige politisk og styringsmæssige følger.

Både lokale aktionsgrupper og sociale partnerskaber er sammensat af repræsentanter for den offentlige, den private og den frivillige sektor, og partnerskabssamarbejde bygger på en grundlæggende logik om, at hver part bidrager med noget særligt, som supplerer de øvrige deltagers bidrag og medvirker til skabelsen af en synergieffekt.¹² Partnerskaber opererer ideelt set i sfæren mellem den private, den offentlige og den frivillige sektor, hvilket nedenfor er vist med markeringen i midten af figuren. De kan dog også blive trukket i en retning, hvor én eller flere af parterne på grund af ressourcer og anden dominans får mere indflydelse end de andre.¹³



Figur 1. Partnerskaber mellem offentlige, private og frivillige parter

2.1.2 Private, offentlige og frivillige organisationers karakteristika

De tre sektorer, som er repræsenteret i et partnerskab, er underlagt forskellige krav og opererer ud fra forskellige rationaler. Samtidig bygger parterne deres legitimitet på noget forskelligt. Private organisationer arbejder således eksempelvis i modsætning til offentlige ud fra et motiv om profit ligesom tilstedeværelsen af ejendomsret adskiller de private organisationer fra de offentlige. Endvidere gælder det for private organisationer,

¹² Hardis, Jeanet, 2004: "Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet", Ph.d. serie, nr. 2004-6, Samfundslitteratur, København.

¹³ Se blandt andet kapitlet Partnerskabets Syntese i ovennævnte Ph.d. afhandling af Jeanet Hardis.

at de ikke er geografisk fastlåste, idet organisationens værdier, som kan være penge, bygninger eller maskiner, kan flyttes, hvis rammerne viser sig bedre et andet sted.¹⁴

Dette kan en offentlig organisation ikke uden videre gøre. Offentlige organisationers aktiviteter er i højere grad bundet til et geografisk område. Det vil sige, at organisationen er territoriebaseret, og dens handlinger har et bestemt nedfaldsområde.¹⁵ Samtidig er det ikke profit og ejendomsret, men derimod demokrati, som offentlige organisationer bygger deres legitimitet på. Beslutninger taget i det offentlige er således underlagt demokratisk kontrol, og offentlige organisationer forventes at arbejde ud fra, hvad der regnes som den offentlige interesse.¹⁶

I modsætning til det offentlige er frivillige organisationer ikke nødvendigvis bundet til et bestemt territorium, selvom lokale frivillige organisationer ofte vil være det. Det er idealtypisk set op til folk selv, om de vil være medlem af denne type organisationer, der bygger på selvstyre og medbestemmelse for medlemmerne.¹⁷ Dette er modsat den offentlige organisation, hvor alle borgere i kraft af deres medborgerskab er medlemmer, men lidt i stil med den private organisation, hvor kun de, der har vist organisationen interesse, det være sig ejerne eller aktionærerne, er medlemmer. I nedenstående tabel er kendetegnene ved de tre sektorer illustreret skematisk.

Tabel 2. Private, offentlige og frivillige organisationers legitimitet og geografi

	Private organisationer	Offentlige organisationer	Frivillige organisationer
Legitimitet	Profit og ejendomsret	Demokrati	Frivillighed, selvstyre og medbestemmelse
Geografi	Ikke territorielt bundet	Territorielt bundet	Delvist bundet af medlemsskarens geografi

Til trods for de ovennævnte karakteristika for de tre sektorer kan der argumenteres for, at alle organisationer er offentlige i en eller anden grad.¹⁸ Der er i de fleste tilfælde i højere grad tale om et kontinuum af forskellige organisationstyper med forskellige grader af politisk og/eller økonomisk autoritet med de rent private og de rent offentlige organisationer som yderpunkterne, end der er tale om helt og holdent offentlige og private organisationer. Dette ændrer imidlertid ikke ved, at organisationerne ope-

¹⁴ Friedmann, John, 1992: „Empowerment. The Politics of Alternative Development“, Blackwell.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Stenlås, Niklas, 1999: „Organization, Management and Social Networks – Theories of Relevance to Partnerships“, hentet fra Westholm, Erik, Malcolm Moseley og Niklas Stenlås: „Local Partnerships and Rural Development in Europe“, Dalarnas Forskningsråd.

¹⁷ Torpe, Lars, 2000: „Foreninger og demokrati“, hentet fra Andersen, Jørgen Goul: Hvad folket magter. Demokrati, magt og afmagt“, Jurist- og økonomiforbundets forlag.

¹⁸ Bozeman, Barry, 1987: „All Organizations are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories“, Jossey-Bass Management Series.

rerer under forskellige betingelser, har forskellige bevæggrunde for at deltage i et partnerskab, og har forskellige værdier at stræbe efter i deres daglige virke.

Det er netop som et resultat af den fælles underlægning af de to former for autoritet, at partnerskabstanken lader sig gennemføre. For offentlige organisationer eller myndigheder kan partnerskabstilgangen i eksempelvis lokale aktionsgrupper være gunstig, idet deltagelse i partnerskaber giver myndighederne adgang til aktuel og detaljeret viden om landdistrikternes udvikling fra de lokale private og frivillige partnere. Desuden er organiseringsformen en måde, hvorpå det offentlige kan få mobiliseret en lang række lokale ressourcer og erfaringer.¹⁹ For de private partnere kan deltagelse i partnerskabet være fordelagtig, da partnerskaberne ofte overordnet set arbejder ud fra et mål om økonomisk udvikling af det berørte lokalområde. Desuden giver deltagelse i partnerskabet også for de private partnere adgang til relevante informationer, ligesom det udvider den private aktørs politiske og sociale kontakter og minimerer risikoen for den private aktør ved at involvere sig i større risikobehæftede investeringsprojekter, hvis de øvrige partnere også deltager.²⁰ Men de private organisationer tænker ikke udelukkende økonomisk. Til trods for sektorenes forskellige rationaler, som de forskellige partnere selvfølgelig i et vist omfang forfølger, vil selv private organisationer/virksomheder på lokalt plan have interesse i, at hele området udvikles. I en lokalavis fra en sønderjysk lokal aktionsgruppes område skrives der således i en annonce indrykket af en bank at: „Vi værner om vores egn og bakker op om lokalsamfundet“.²¹ Dette kan dels begrundes med, at støtte til lokalsamfundet vil føre til bedre økonomi (i sidste ende også for banken), men altså også med, at selv private organisationer er underlagt en vis grad af politisk autoritet.

2.1.3 Muligheder og begrænsninger ved partnerskabsorganisering

At deltage i et partnerskab indebærer en række nært beslægtede muligheder og begrænsninger, som nærmest kan sideordnes i par, alt efter om det er den positive side eller den negative side, som vægtes. Som eksempel på dette kan fremhæves, at partnerskaber kan være med til at skabe enighed, men det kræver store ledelsesmæssige kompetencer at nå denne enighed, blandt andet på grund af parternes både sektorspecifikke og personlige interesser.²² Som et andet eksempel kan nævnes, at partnerskaber kan muliggøre opbygningen af lokale strategier, som kan styrke lokal identitet og konkurrenceevne, men partnerskaber har ofte meget afgrænsede virkeområder og løser derfor ikke større problemer og kon-

¹⁹ OECD, 1990: „Partnerships for Rural Development“.

²⁰ Ibid.

²¹ Skærbæk Avis – By & Land, 2003: nr.5 – 12. årgang, tirsdag den 28. januar.

²² Andersen, Niels Åkerstrøm, 2006: „Partnerskabelse“, Hans Reitzels Forlag, København.

flikter, da dette kræver større investeringer og indeholder komplekse forhold, der *kan* få partnerskabets rammer til at sprænges.²³

Partnerskaber er også et forum, der kan lette koordination og samordnet handling. Hvis der er problemer med koordination i allerede eksisterende partnerskaber, og der samtidig sker en hastig formering/vækst af partnerskaber, er partnerskaber dog kun den rette organiseringsmulighed, hvis der gøres en aktiv indsats for en god koordinering af partnerskabet selv. Både eksterne samarbejdsrelationer og internt samarbejde i partnerskabet bør således understøttes.²⁴

Et andet ofte fremført argument mod partnerskabsorganisering vedrører demokratisk ansvarlighed, idet partnerskabsorganisering er et skridt væk fra en repræsentativ organisationsform hen imod en netværksorganisering, der medfører uklare relationer. Dette har dog den fordel, at det for den enkelte partner i netværket kan betyde et skift fra en situation, hvor man godt nok har stemmeret til en situation, der i højere grad er præget af egentlig aktiv politisk handlen. Men for de borgere, som står uden for partnerskabet, kan det være svært at gennemskue beslutningsprocessen i et partnerskab.²⁵

Partnerskaber kan desuden fremme fornyelse og innovativ tænkning, da der netop er tale om en ny samarbejdsrelation. Partnerskabsorganisering etableres dog ofte som et led i, at der skal hjem søges økonomiske midler. Det er således ofte et politiktiltag med vedhæftede støttekroner, der fører til oprettelsen af et partnerskab, mere end det er et dybfølt behov for et samarbejde på tværs af sektorer. Og dermed er der risiko for, at partnerskaber sammensættes og organiseres alt efter hvilke krav, der kommer oppe fra og ikke ud fra eksempelvis et lokalområdes specielle kendetegn. Ligesom der er en seriøs fare for, at partnerskabet nedlægges ved et eventuelt ophør af tilskud, hvorfor man med god grund kan stille spørgsmålstegn ved partnerskabets overlevelse i en situation med manglende finansiering.²⁶

²³ Cherrett, Trevor, 1999: „A research agenda for partnerships “hentet fra Westholm, Erik, Malcolm Moseley og Niklas Stenlås: „Local Partnerships and Rural Development in Europe“, Dalarnas Forskningsråd.

²⁴ Ibid.

²⁵ Bang, Henrik P., Allan Dreyer Hansen og Jens Hoff, 2000: „Demokrati fra neden – Casestudier fra en dansk kommune“, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

²⁶ Cherrett, Trevor, 1999: „A research agenda for partnerships “hentet fra Westholm, Erik, Malcolm Moseley og Niklas Stenlås: „Local Partnerships and Rural Development in Europe“, Dalarnas Forskningsråd.

Tabel 3. Muligheder og begrænsninger ved partnerskabsorganisering

Muligheder	Begrænsninger
Skaber enighed	Kræver mange ledelsesressourcer og væsentlige politisk kommunikative egenskaber
Fremmer opbygning af lokale strategier	Har afgrænsede virkeområder og løser ikke større problemer og konflikter
Letter koordineret og samordnet handling mellem sektorerne	Forværrer koordinationsproblemer, hvis de ikke indgår i samarbejdsrelationer
Giver indflydelse til folk med forskellige færdigheder	Mangler demokratisk ansvarlighed og åbner for selvtilstrækkelighed og korruption
Styrker lokal identitet og konkurrenceevne	Kræver investeringer og udviklingsomkostninger
Fremmer fornyelse og indførelse af nye metoder	Etableres hovedsageligt som et led i kvalificering til støtte midler

2.2 Partnerskaber i EU historisk set

Partnerskabstanken har vundet indpas på en lang række områder i EU siden slutningen af 1980'erne og er således blevet et stadigt væsentligere træk ved EU's forskellige politiktiltag. Efter man gennem en årrække politisk hovedsageligt havde gjort brug af top-down løsninger på områder, der vedrørte udviklingen i landdistrikterne, blev der åbnet op for, at der var potentiale i at vende udviklingsinitiativerne til i højere grad at foregå bottom-up med vægt på udnyttelsen af landdistrikternes endogene ressourcer. Det var i samme periode, at det blev bredt accepteret, at udviklingen af landdistrikterne ikke blot kunne ansues sektorielt med fokus på enkeltstående områder som landbrug, industri eller service, men derimod måtte foregå integreret, på tværs af sektorer, for at få en gavnlig og vedvarende effekt. Landdistriktsudvikling skulle således omfatte: „...such concerns as education, environment, individual and public health, housing, public services and facilities, capacity for leadership and governance and cultural heritage as well as sectoral and general economic issues. In effect, this reflects a spatial or territorial as opposed to a sectoral approach to rural development“.²⁷ Som organiseringsform for landdistriktsudvikling blev partnerskabstanken set som et effektivt værktøj.

Partnerskab som organiseringsmetode er blevet introduceret både på det vertikale og det horisontale plan i EU. De vertikale partnerskaber ses blandt andet i forskellige overvågningskomiteer med deltagelse af repræsentanter for Kommissionen, nationale regeringer samt regionale og lokale embedsmænd.²⁸ På det horisontale plan er der i en række fællesskabsinitiativer blevet dannet mere lokale partnerskaber med deltagelse af repræsentanter for henholdsvis den offentlige, den private og eventuelt den

²⁷ OECD, 1990: "Partnerships for Rural Development", side 23. Bogen behandler partnerskabstilgangen i en række europæiske lande.

²⁸ Geddes, Michael, 1998: „Local partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion?“, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

frivillige sektor. Det er disse horisontale partnerskaber, som har kunnet genfindes i eksempelvis LEADER, URBAN og EQUAL.²⁹ Om effekten af partnerskaber i landdistriktsudvikling skriver OECD: „*While not seen as a panacea for solving rural development problems, partnerships are thought to be effective instruments for improving relationships among public agencies, levels of government and private sector organizations, and for combining human and financial resources from a variety of sources for achieving rural policy objectives*“.³⁰

2.2.1 LEADER I, LEADER II og LEADER+

Som fællesskabsinitiativ er LEADER blevet gennemført i 3 perioder under navnet LEADER I (1991-1994), LEADER II (1994-1999) og LEADER+ (2000-2006). LEADER er en forkortelse af den franske titel „Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale“, som på dansk betyder „Sammenkædning mellem handlinger til udvikling af landdistriktsøkonomien“. LEADER metoden bygger på følgende 7 nøglelementer:

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

I dag er LEADER blevet mainstream, i den forstand at horisontale partnerskaber i form af lokale aktionsgrupper er blevet en integreret del af gennemførelsen af Landdistriktsprogrammet 2007-2013. Programmets opbygning kan illustreres som bestående af tre tematiske akser samt en tværgående LEADER akse. Det er forskelligt landene imellem, om det er én eller flere af de tre tematiske akser, som skal gennemføres via de lokale aktionsgrupper.

²⁹ Ibid. URBAN er et fællesskabsinitiativ vedrørende økonomisk og social revitalisering af kriserammede byer og bydele for at fremme en bæredygtig udvikling. EQUAL vedrører bekæmpelse af uligheder på arbejdsmarkedet.

³⁰ OECD, 1990: „Partnerships for Rural Development“, side 13.



Figur 2: Landdistriktsprogrammet 2007-2013³¹

Der er blevet oprettet mellem 50 og 60 lokale aktionsgrupper i en stor del af Danmark i foråret 2007, hvorimod programmet tidligere kun har dækket 12 områder i de danske udkantsområder. Også i Sverige gælder det, at man går fra at have 12 lokale aktionsgrupper til at have omkring 70 og størsteparten af landet bliver altså indbefattet. I Finland har stort set hele landet været organiseret i partnerskaber/aktionsgrupper siden 1997 (58 i alt), da disse har været en forudsætning for modtagelse af midler fra en række støtteordninger udover LEADER+.³²

Tabel 4. Eksempler på et dansk, et svensk og et finsk landdistriktpartnerskabs organisering og indsatsområder

Danmark	Sverige	Finland
Partnerskabet LAG Vestsjælland har fra 2000-2006 gennemført en udviklingsplan under overskriften „Levende Lokalsamfund“. Partnerskabet bestod af 12 repræsentanter for eksempelvis kommuner, arbejdsmarked, erhvervsråd, idrætsliv, landbrug, turisme og friluftsliv. LAG Vestsjælland har arbejdet for at styrke områdets sociale og kulturelle kapital og skabe nye aktiviteter, produkter og netværk. Læs mere på www.levende-lokalsamfund.dk .	I Midsverige har „LAG Astrid Lindgrens Hembygd – Foreningen for unges fremtid“ arbejdet ud fra en udviklingsstrategi, som skulle give børn og unge en god opvækst. Dette skyldtes en erkendelse af, at der var brug for initiativer, der kunne mindske befolkningsnedgangen i området. LAG partnerskabet bestod af omkring 40 personer fra organisationer, myndigheder og foreninger i området. Herudover var der en bestyrelse på 10 personer. LAG'ens strategi var baseret på, at der skulle skabes netværk mellem generationer. Unge til og med 29 år kunne søge en udviklingscheck og i alle andre projekter skulle indgå et samspil mellem unge og ældre. Læs mere på www.astridlindgrenshembygd.se .	LAG Karhuseutu i det sydvestlige Finland er en forening med ca. 180 medlemmer fra området. Bestyrelsen består af 10 personer. LAG'en har arbejdet med tre fokusområder som har været at aktivere landsbyerne, udvikle turismen og diversificere produktionen. Det er sket ud fra en tro på, at det er lokale borgers spontane indsats for at udvikle deres område, der vil medføre, at Karhuseutu området bliver et virksomt landdistrikt. Læs mere på www.karhuseutu.fi .

³¹ Thuesen, Annette Aagaard & Thomsen, Arne Bengt, 2006: „LEADER i Spil - Landdistriktsudvikling efter LEADER metoden“, LEADER+ Danmark/IFUL, Esbjerg.

³² Byavirksomhet i Finland, 2003: Den finska landsbygdens utvecklingsorganisationer (de lokala aktionsgrupperna)”, april 2003, side 5.

2.3 Oppefra kommende krav til sammensætningen og organiseringen af LAG'er

Kravene til sammensætningen og organiseringen af de lokale aktionsgrupper i LEADER+ perioden er beskrevet i dokumenter fra Kommissionen og i dokumenter fra de nationale forvaltningsmyndigheder. Overordnet set skriver Kommissionen, at: *„Local action groups must consist of a balanced and representative selection of partners drawn from the different socioeconomic sectors in the territory concerned. At the decision-making level the economic and social partners and associations must make up at least 50 % of the local partnership“*.³³ Kommissionen udnævner også kvinder og unge til „særlige målgrupper“.³⁴

Til selve organiseringen af de lokale aktionsgrupper skrives der i Kommissionens meddelelse til medlemsstaterne, at: *„The relevance and effectiveness of the partnership is to be assessed in terms of the transparency and clarity in the allocation of tasks and responsibilities. The capacity of the partners to carry out the tasks assigned to them, and the effectiveness of the operational and decision-making arrangements must be guaranteed“*.³⁵ Ligeledes gælder det for de lokale aktionsgrupper, at de skal være: *„...locally based and...either, select an administrative and financial leader with the ability to administer public funds who will be responsible for the satisfactory operation of the partnership, or come together in a legally-constituted common structure, the formal constitution of which guarantees the satisfactory operation of the partnership and the ability to administer public funds“*.³⁶

Det er ud fra ovenstående retningslinjer, kombineret med de nationale forvaltningsmyndigheders retningslinjer, at LEADER+ aktionsgrupperne i Danmark, Sverige og Finland er blevet dannet.

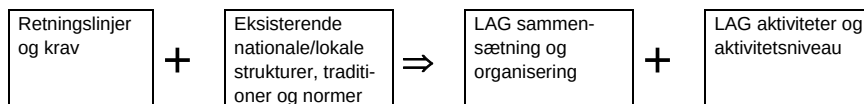
Til trods for de overordnede retningslinjer og krav kan der ikke forventes en ensartet gennemførelse af programmet i de udpegede områder, og heller ikke internt i landene. Nedenstående tabel viser, hvordan der mellem de formelle retningslinjer og den endelige sammensætning og organisering af en lokal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

³³ Commission Notice to the Member States of 14 April 2000, (2000/C/139/05), afsnit 12.

³⁴ Ibid., afsnit 14.

³⁵ Ibid., afsnit 12.

³⁶ Ibid..

Tabel 5: Områder af betydning for de lokale aktionsgruppers sammensætning, organisering, aktiviteter og aktivitetsniveau³⁷

2.4 Sammenfatning

Der findes partnerskaber inden for en lang række områder i dag, og organiseringsformen tolkes således af mange som et svar på, hvordan der skabes en langsigtet bæredygtig landdistriktsudvikling. Definitionen på et LEADER partnerskab går på, at forskellige parter (offentlige, private og frivillige) bringer forskellige ressourcer ind i en samarbejdsrelation, hvorefter de sammen er i stand til at løse problemer, de hver især ikke kunne have taklet. Både inden for OECD og EU bliver partnerskabsorganisering fremstillet som fremtidens måde at organisere landdistriktsudviklingen på. I EU har denne tanke vundet frem siden slutningen af 1980'erne og er hovedsageligt blevet anvendt i horisontale partnerskaber som LEADER+ og andre fællesskabsinitiativer. I LEADER+ programmet er det de lokale aktionsgrupper, som udgør partnerskabet. Der ses også partnerskaber mellem Kommissionen, nationale regeringer og lokale embedsmænd, såkaldte vertikale partnerskaber. Lokale aktionsgrupper har været afprøvet som udviklingsmetode gennem tre perioder siden starten af 1990'erne, og er nu i Landdistriktsprogrammet 2007-2013 blevet mainstreamet til at omfatte flere indsatsområder inden for landdistriktsudviklingen og større dele af landene. Der vil således blive etableret langt flere LAG'er under den nye programperiode, end det har været tilfældet under LEADER+.

LAG'erne har til opgave selv at definere en udviklingsstrategi, der tager hensyn til udviklingsmulighederne i området. Der er således mulighed for stor variation i, hvad LAG'erne vælger at beskæftige sig med, jævnfør det tidligere nævnte „Udviklingshjul“. I det næste kapitel vil de overordnede indsatsområder i lokale aktionsgruppers arbejde blive præsenteret.

³⁷ Egen figur.

3. Indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde

3.1 Udvikling og borgerinddragelse/demokrati

Hensigten med at etablere lokale aktionsgrupper kan beskrives som to-delt. Det er en del af en territorial/områdebaseret strategi, som indbefatter både en udviklingsdimension og en borgerinddragelses- og demokratidimension. Der er tale om en endogen tilgang til udvikling, idet lokalområdets ressourcer skal inddrages. På den ene side drejer dannelsen af lokale aktionsgrupper sig om, at etablere en organiseringsform, som kan sikre, at der sker en udvikling af det berørte geografiske område. På den anden side handler det om at skabe nye rammer for demokrati og borgerinddragelse på det lokale plan, som kan sikre udviklingsinitiativernes bæredygtighed på sigt. Begge dimensioner vil i dette kapitel blive præsenteret.

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

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

Tabel 6: Indhold i udviklingsdimensionen og demokratidimensionen

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

3.2 Udvikling

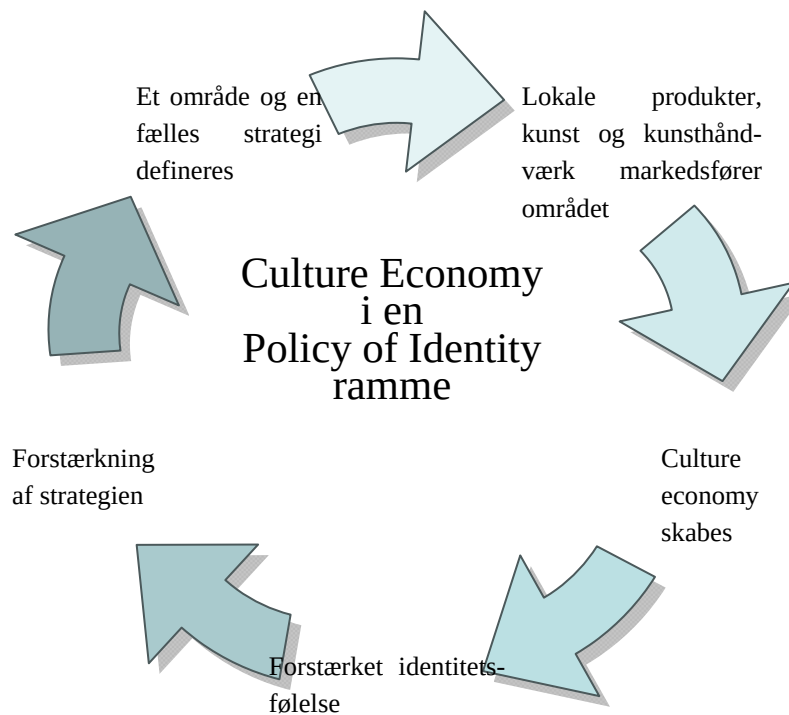
Hvis man ser på, hvad det er, der mere specifikt har ligget i udviklingsdimensionen i LEADER+ programmet, kan den første grove oversigt findes i de fire temaer, som Kommissionen ved opstarten af programmet fastlagde. Under LEADER+ perioden skulle de lokale aktionsgrupper lave deres udviklingsplan og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

Udviklingsdimensionen i LEADER metoden bygger udover et indholdsmæssigt temavalg imidlertid også mere grundlæggende på en forestilling om et fælles område/territorium med en fælles identitet. Som Lee skriver, så er der underliggende i LEADER en forestilling om, at der i et LEADER område er et fælles samfund/et fællesskab, et fælles territorium, en fælles kultur og en fælles identitet at bygge på.³⁸ Det ligger grundlæggende i metoden, at man definerer et område med en række fælles træk og definerer en udviklingsstrategi, der arbejder på at styrke området som en enhed.

Mange steder, hvor LEADER strategien vurderes til at have virket, skyldes dette, at der er skabt en fælles identitet for området med forskellige former for merværdi til følge. Ofte vil det dreje sig om, at området er blevet markedsført gennem salg af lokale produkter, kunst og kunsthåndværk, og at der dermed er skabt en ny basis for økonomisk indtjening. Det kan dog også være fordi der er skabt tradition for en bestemt form for borgerinddragelse eller involvering af lokalsamfundene i området. Udadtil markedsføres området som en turistdestination og for sin produktion og sit forbrug af nicheprodukter eller som et godt sted at bo, men det markedsføres også indadtil overfor sig selv, idet den fælles identitet om, hvad det vil sige at bo i området, yderligere kan føre til tillid og samar-

³⁸ Jo Lee, Arnar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Schucksmith, 2005: "Networking: Social Capital and Identities in European Rural development", *Sociologia Ruralis*, Volume 45, Number 4, Oktober 2005.

bejde.³⁹ Der kan udvikle sig en „culture economy“, som yderligere forstærker områdets identitetsfølelse.⁴⁰ LEADER programmet indeholder netop et forsøg på at skabe et forstærket og mere positivt billede af landdistrikterne, en slags „policy of identity“.⁴¹ Nedenstående gode cirkel vil således kunne identificeres i en vellykket gennemførelse af LEADER programmet.



Figur 3: Den gode cirkel for Culture Economy

Det, der sker ved oprettelsen af en lokal aktionsgruppe, er, at den lokale aktionsgruppe får myndighed til at beslutte og definere en udviklingsstrategi. Dette vil i en del tilfælde betyde en direkte branding af det berørte geografiske område i retning af en opfyldelse af strategien. Kun projekter, som falder ind under den valgte udviklingsstrategi vil blive støttet. Lee skriver om, hvordan man gennem disse udviklingsmetoder definerer, hvad et område er på bekostning af andre mulige valg: *“Branding can thus favour particular development strategies, and the particular sections of the ‘community’ associated with these, at the expense of others.”*⁴²

³⁹ Ray, Christopher, 1998: “Culture, Intellectual Property and Territorial Rural development”, *Sociologia Ruralis*, Volume 38, No. 1.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Shortall, S. & Shucksmith, M., 1998: “Integrated rural development, issues arising from the Scottish experience”, *European Planning Studies* 6 (1) pp. 73-88.

⁴² Jo Lee, Armar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Schucksmith, 2005: “Networking: Social Capital and Identities in European Rural development”, *Sociologia Ruralis*, Volume 45, Number 4, Oktober 2005, pp. 269-283.

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

3.3 Demokrati og borgerinddragelse

Selvom etableringen af lokale aktionsgrupper kan kaldes indførelsen af en slags alternativ forvaltningsmodel, er LAG'ernes eksistens stadig en af de „bedst bevarede hemmeligheder“ i mange lande. De involverede kender til dem, men generelt set ved befolkningerne ikke, at de eksisterer. Derfor er det relevant at inkludere overvejelser omkring demokrati i en analyse af lokale aktionsgrupper. Bang påpeger, at skyggesiden af den øgede inddragelse af partnerskaber og andre netværk i den politiske styring i sin mest udstrakte form kan være, at demokrati bliver: „*Et spil for dem der kan, vil og forstår at være med i strategiske partnerskaber*“.⁴³ Hvis ikke dette skal blive konsekvensen af partnerskabsorganiseringen stiller det store krav om åbenhed og information til partnerskaberne. Det stiller også krav om borgerinddragelse fra de lokale aktionsgruppers side, således at så mange som muligt engageres i og informeres om beslutningerne.

Demokratidimensionen indeholder således blandt andet et bottom-up element med inddragelse og aktivering/uddannelse af befolkningen, nærhed til beslutningerne samt legitimitet og ansvarlighed. Der er med LAG'erne tale om en tilgang til udvikling, som vægter både slutmålet og processen frem mod målet.

Ray beskriver deltagelsesdemokrati som en del af en endogen tilgang til udvikling: „*Endogenous development interventions can be seen as, however tentative, experiments in participative democracy. This occurs implicitly, through the nature of the project process, and explicitly, through the creation of participative decision-taking structures in localities. This is to cast LEADER as an incipient radical new social movement*“.⁴⁴ Demokrati- og borgerinddragelsesdimensionen kan således forstås på to niveauer. På den ene side er LAG'ens funktion som en selvstyrende enhed med egne beføjelser årsag til, at der kan tales om

⁴³ Bang, Henrik P. & Hansen, Anders Peter, 2005: „Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave“ hentet fra Bang, Henrik P., Torben B. Dyrberg & Jens Hoff: „Magtens nye ansigt. Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme“, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

⁴⁴ Ray, Christopher, 2000: „*The EU LEADER Programme: Rural development Laboratory*“, *Sociologia Ruralis*, Volume 40, Number 2, April 2000, pp. 163-171.

deltagelsesdemokrati. På den anden side er LAG'erne også med til at engagere andre gennem de projekter, som støttes af grupperne.

3.3.1 Borgerinddragelse på LAG niveau

LAG'erne skal ifølge partnerskabsmodellen bestå af en blanding af offentlige, private og frivillige repræsentanter fra området, i visse tilfælde også enkeltstående borgere. LAG'en samler således en gruppe af mennesker, som for nogles vedkommende (myndighedsrepræsentanterne og repræsentanter for professionelle organisationer) er meget kendte med at arbejde med offentlige midler, mens det for andre er første gang, de er med til at definere en udviklingsplan og have indflydelse på tildeling af projektmidler. Derkzen og Bock skriver om professionalisme i partnerskaber, at enkeltpersonerne eller de frivillige repræsentanter kan mangle både institutionelle ressourcer, økonomiske ressourcer og videnressourcer i forhold til at deltage på lige fod med andre i partnerskabet og derfor er kapacitetsopbygning og uddannelse vigtigt og centralt for hverdagen i et partnerskab. De skriver eksempelvis om et frivilligt medlem af et partnerskab: „*The interest she represented was not associated with a profession: it was of her private life as an inhabitant of the area. Hence, she cannot access the symbolic values associated with a formal organization, such as technical knowledge, organizing capacity and control mechanisms to entrance*“.⁴⁵ Selve målet med LEADER+ programmet har netop været: „*At tilskynde de interesserede parter i landdistrikterne til at se på, hvilket potentiale deres område har på længere sigt*“.⁴⁶ Gennem deltagelse i partnerskabet bringes forskellige verdener i spil, og det er hensigten, at folk sættes i stand til bedre at tage vare på lokalområdets udvikling fremover.

Shortall og Shucksmith beskriver hvordan partnerskaber kan være inklusive og repræsentative og kan inkludere nøgleaktørerne i området, men at de ikke altid gør det. Kritikere af LEADER modellen kan i sådanne tilfælde med rette stille spørgsmålstejn ved partnerskabernes legitimitet.⁴⁷ Partnerskaberne eksisterer ifølge Bryden ved siden af demokratisk valgte lokale politiske forsamlinger. Og staten overfører med LEADER partnerskaberne legitimitet til ikke statslige forsamlinger, som ikke i sig selv er legitime. Etableringen af partnerskaber skaber således spørgsmål om deres forhold til lokalpolitikere/kommunalbestyrelser.⁴⁸ Ved manglende klarhed omkring forholdet til de eksisterende politiske strukturer er

⁴⁵ Derkzen, Petra & Bock, Bettina B., 2007: „The Construction of Professional Identity: Symbolic Power in Rural Partnerships in The Netherlands“, *Sociologia Ruralis*, Vol 47, Number 3, July 2007, pp. 189-204.

⁴⁶ Meddelelse fra Kommissionen til medlemsstaterne af 14. april 2000 (2000/C 139/05), afsnit 8.

⁴⁷ Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: „Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland“, Oxford University Press and Community Development Journal, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.

⁴⁸ Bryden, J., 1994: „Towards sustainable rural communities: from theory to action“, i J. Bryden, ed., *Towards sustainable rural communities*, University of Guelph, Canada, pp. 211-235.

der risiko for, at effektiviteten formindskes. Der bør således være klare kommunikationskanaler mellem LAG'en og de eksisterende politiske strukturer.⁴⁹

3.3.2 Borgerinddragelse på projektniveau

Udover at folk engageres i de lokale aktionsgrupper, er LAG'erne også med til at engagere andre gennem de projekter, som støttes af grupperne. I Danmark, Sverige og Finland er der gennemført flere tusinde projekter igennem de sidste 7 år, med langt det største antal i Finland. Disse projekter, som eksempelvis kan være etableringen af en legeplads i en landsby, opbygningen af et iværksætterhus i et landdistrikt eller iværksættelsen af et transnationalt samarbejdsprojekt, udspringer af LAG'ens, lokale borgere, virksomheders og foreningers ønsker for udviklingen i deres lokalområde.

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

3.4 Sammenfatning

I dette kapitel er det yderligere konkretiseret, hvilke indsatsområder lokale aktionsgrupper overordnet set kan vælge at arbejde med.

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

Der forventes at være udviklingspotentialer i partnerskabsorganisering, idet en række parter bringer deres bagvedliggende ressourcer sam-

⁴⁹ Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: "Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland", Oxford University Press and Community Development Journal, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.

men i arbejdet med tilvejebringelsen af et samfundsmæssigt mål. Udviklingspotentialer kan dog ikke sættes højere end de demokratiske aspekter, så det udelukkende bliver de folk eller organisationer fra den offentlige, private og frivillige sektor, som har ressourcerne til at involvere og engagere sig direkte i arbejdet med den lokale landdistriktsudvikling, som har adgang til at beslutte, hvilken vej udviklingen skal gå.

I de følgende kapitler vil tre forskellige cases fra LEADER+ perioden blive præsenteret som konkrete eksempler på partnerskaber i aktion. De tre cases illustrerer forskellige muligheder og begrænsninger ved de lokale aktionsgrupper, når det kommer til demokrati, organisering og resultater.

4. Partnerskabsorganisering i LAG Vestsjælland – Danmark

„Det er noget af det, der også er med til at støtte lokalområdet. At man bringer nogle mennesker sammen i et udviklingsværksted, som måske har samme interesser... Og så siger, jamen, er der noget i det her? Selvfølgelig kan der også være nogle gange, hvor man siger, jamen, det var ikke noget det her. Men så er det afprøvet“

4.1 Indledning

LAG Vestsjælland er en af de 12 danske lokale aktionsgrupper fra LEADER+ perioden. LAG'en vil her blive præsenteret ud fra data, der stammer fra hjemmesiden www.levende-lokalsamfund.dk, fra interviews med fem LAG medlemmer og gruppens koordinator samt fra forskellige former for dokumentarisk materiale som brochurer, årsrapporter med mere. Desuden er der gennemført deltagerobservation ved enkelte møder.

Både den danske, den svenske og den finske case vil blive fremstillet med fokus på de tre temaer Demokrati, Organisering og Resultater i nøje overensstemmelse med den anvendte spørgeguide, som er blevet udarbejdet ud fra teoretisk baggrundsmateriale. Dette har ført til, at følgende emner gennemgås under hvert af de tre temaer.

- **Demokrati og styring** (Access)
Adgangsmuligheder, borgerinddragelsesinitiativer, indflydelsesmuligheder og netværk
- **Organisering** (Process)
Partnerskabsopfattelse, ledelse og strategi
- **Resultater** (Outcome)
Bløde effekter, hårde effekter, prognose for fremtiden

Indledningsvis præsenteres LAG'en ligesom den placeres i den lokale/regionale kontekst. Undervejs vil der i alle tre cases blive inddraget oplysninger omkring dannelsen af nye LAG'er i Landdistriktsprogrammet 2007-2013, men ellers vil fokus være på LEADER+ perioden 2000-2006

4.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Vestsjælland

LAG Vestsjælland har fungeret i LEADER+ perioden fra 2000-2006 og har arbejdet for at implementere en udviklingsplan, som gik under titlen „Levende Lokalsamfund“. LAG'en er blevet tildelt omkring 12 mio. kroner i tilskud fra EU til udviklingen af området, men forventer en samlet omsætning på 60 mio. kroner.⁵⁰ Dette skyldes blandt andet, at der er et krav om dansk medfinansiering. LAG Vestsjælland har dækket et område, som ikke tidligere har indgået i et LEADER program. LAG'ens koordinator har dog haft sin interesse vendt mod specielt svensk LEADER arbejde inden opstarten af LAG Vestsjælland, hvorfor mindst én af de involverede personer kan siges at have indsigt i tidligere LEADER erfaringer.

Administrativt har LAG Vestsjælland dækket over de syv kommuner Gørlev, Hvidebæk, Bjergsted, Tornved, Dragsholm, Trundholm og Nykøbing-Rørvig. Den har ligget omkring 100 kilometer fra København og været en del af Vestsjællands Amts område.⁵¹ Geografisk har LAG'en dækket et område på 789 kvadratkilometer. Der var ved årsskiftet 2000/2001 60.446 indbyggere i området, og det gennemsnitlige indbyggertal pr. kvadratkilometer var på 76, hvilket var lavt i forhold til amtets befolkningsgennemsnit på 99 indbyggere pr. kvadratkilometer og landet som helhed på 124 indbyggere pr. kvadratkilometer.⁵²



www.levende-lokalsamfund.dk



Niras, 2005

Figur 4: Kort over LAG Vestsjælland (det lyseblå) og Åmoseområdet

LAG Vestsjælland har nedsat sig som en selvstændig juridisk person/forening, og LAG medlemmerne er blevet udpeget af en række organisationer, institutioner og myndigheder.⁵³

Sekretariatsfunktionen for LAG Vestsjælland lå i første omgang hos Udviklingscenter Odsherred. Da dette center måtte lukke, blev sekretariatet flyttet til turistkontoret, og i den afsluttende del af LEADER+ perio-

⁵⁰ LEADER+ programmet. Start, forløb og resultater. Faktaark om LEADER+ i Vestsjælland.

⁵¹ Den 1. januar 2007 blev der gennemført en strukturreform i Danmark, således at der nu er langt færre kommuner samtidig med at amterne blev nedlagt til fordel for færre og større regioner.

⁵² Levende lokalsamfund: Udviklingsplan for LEADER+ i Vestsjællands Amt, 2001, side 8 og 9.

⁵³ Vedtægter for LEADER+ LAG-gruppen i Vestsjællands Amt, § 1-2.

den lå det hos Kalundborg Kommune, hvor det også lå i 2007 i overgangsperioden fra LEADER+ til Landdistriktsprogrammet 2007-2013.

Ifølge LAG'ens udviklingsplan har det været målet at arbejde for at knytte Kalundborgegnen og Odsherredengnen sammen. Begge områder ligger nord for Åmosen, som tidligere har været en naturbestemt skillelinje mellem den vestlige og den nordvestlige del af Sjælland. Socioøkonomiske data vidnede ved opstarten om, at der i Kalundborgegnen og Odsherredengnen var et udviklingsefterslæb i forhold til resten af Sjælland. De skillelinjer, som Åmosen havde skabt historisk set, var altså på trods af udviklingen af eksempelvis infrastrukturforbedringer fastholdt frem til i dag. Dette til trods for, at Kalundborgegnen ved opstarten blev betegnet som en aktiv industriby og Odsherredengnen havde landets største koncentration af fritidshuse og sommerbeboere.⁵⁴

Mere specifikt skulle der ifølge udviklingsplanen for LAG Vestsjælland arbejdes på en styrkelse af områdets sociale og kulturelle kapital. Der skulle ligeledes arbejdes for at tiltrække nye indbyggere og virksomheder til området. Alt sammen skulle det ske ud fra en helhedsorienteret, integreret tilgang og ud fra et bottom up princip. LAG Vestsjælland valgte, i tråd med retningslinjerne fra EU, „Forbedring af livskvaliteten i landdistrikterne“ som overordnet tema, men regnede ifølge udviklingsplanen med også at ville lave projekter, der hørte ind under de øvrige tre temaer vedrørende „Ny knowhow og nye teknologier“, „Profilering af lokale produkter“ samt „Bæredygtig anvendelse af naturlige og kulturelle ressourcer“.⁵⁵

Udviklingsplanen oplister en række foranstaltninger, som skulle fremmes. Det drejer sig om Levende lokalsamfund, Læring, Kvalitets- og nicheproduktion, Kulturel virksomhed, Virksomhedssamarbejde- og etablering, Markedsføring, Samarbejde og arbejdsdeling og etablering af et Regionalt videntcenter for udvikling i Landdistrikterne.⁵⁶ Der er tale om et forholdsvist bredt defineret indsatsområde. Efter at have været i funktion et stykke tid, og til dels affødt af midtvejsevalueringen i efteråret 2003, blev der taget initiativ til i højere grad at fokusere indsatsen omkring Lokale kvalitetsfødevarer, Natur- og Kulturturisme, Iværksætteri og erhvervsfremme samt Bæredygtig udvikling.⁵⁷ Senere er dette blevet rettet til, så fokus i foråret 2007 ved overgangen til Landdistriktsprogramperiode 2007-2013 var på Åmosen, Kystområderne, Innovation og iværksætteri, Kunst og kunsthåndværk og Nye energiformer.⁵⁸

⁵⁴ Ibid., side 8.

⁵⁵ Ibid., side 13-14.

⁵⁶ Ibid., side 20.

⁵⁷ LEADER+ - redskab til forandring, 30. marts 2004.

⁵⁸ Landdistriktsudvikling i Nordvestsjælland, „Visioner om fremtiden“, Faktaark om LEADER+ i Vestsjælland, 2006.



Figur 5: Udviklingshjul Vestsjælland ifølge LAG'ens udviklingsplan fra 2001

4.3 Demokrati og styring

4.3.1 Adgangsmuligheder

Koordinator Karsten Lægdsmand siger om dannelsen af LAG Vestsjælland: „I den arbejdsgruppe, der tog initiativ til at få etableret en aktionsgruppe og få lavet en udviklingsplan, der havde man synspunktet, vi skal have væsentlige aktører i området med ind i aktionsgruppen. Det blev selvfølgelig noget med, at man tog diskussionen omkring, hvad er væsentlige aktører. Det blev typisk på organisationsniveau. Friluftsrådet, Erhvervsråd, Turistråd, Landboforening, og en enkelt institution, som har en særlig placering i regionen, nemlig produktionsskolen i Svebølle. Og så havde vi det synspunkt, at der skulle være tre politiske repræsentanter i bestyrelsen, i aktionsgruppen på 12. En til de nordlige kommuner, en til de sydlige kommuner og så skulle amtet også have en. Og det er klart, at dengang vi gjorde det, havde vi vel ikke nogen klar formening omkring legitimitet og så videre. Vi anlagde bare det synspunkt, at det skulle være væsentlige aktører, som også var dybt involverede i udviklingsarbejde, så vi kom på tværs af samfundet og kunne få nogle synspunkter ind fra forskellige side“.⁵⁹

De interviewede aktionsgruppemedlemmers svar på spørgsmålet om, hvordan de er blevet medlem af gruppen, stemmer ganske godt overens med det ovenstående. En kommunal repræsentant siger eksempelvis om, hvordan han blev medlem: „Jamen, jeg blev det jo simpelthen, fordi jeg blev udpeget af kommunerne hernede“.⁶⁰ Mere direkte siger den kommunale repræsentant om, hvordan LAG medlemmerne fik pladserne: „Ja, de var jo fundet. Ved at man kendte nogen, der kendte nogen“.⁶¹ Et andet medlem siger: „Vi blev som organisation kontaktet af de personer, der

⁵⁹ Interview med Karsten Lægdsmand, 14.06.07.

⁶⁰ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

⁶¹ Ibid.

havde siddet og arbejdet med det her“.⁶² Et sidste medlem tilføjer: „Jeg kom jo med, fordi jeg blev ringet op, om jeg kunne tænke mig at være med i det her... partnerskabsprojekt. Og ud over det, anede jeg intet om det på det tidspunkt“.⁶³

Medlemmer af LAG Vestsjælland er således blevet udpeget og ikke valgt. Man har rettet henvendelse til en række aktører i området (myndigheder, organisationer, institutioner og andre centrale aktører), som har indsat en repræsentant i aktionsgruppen. Dette er modsat den måde, adgangsmulighederne er fastlagt i det danske Landdistriktsprogram 2007-2013, hvor praksis er blevet, at alle medlemmer skal vælges på en stiftende generalforsamling for at kunne træde ind i LAG'en.

Ulemperne ved den tidligere adgangspraksis har været, at det har været en snæver kreds af mennesker, som har besluttet, hvem der skulle være med i den lokale aktionsgruppe. Et LAG medlem siger om metoden: „Jamen altså, jeg vil sige, at der var jo dårlige ting ved den gamle metode. Den var jo meget udemokratisk, må man jo sige, det var jo sådan en udprikning“.⁶⁴ Der er således forståelse for, at man fra det danske Ministerium for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har besluttet, at det i Landdistriktsprogrammet 2007-2013 skal foregå på en mere systematisk måde. Et medlems kommentar om, at man nu skal vælges på en generalforsamling lyder: „Jamen, altså for mig at se, så er det sådan, man gør i Danmark. Sådan er det. Man kan blive valgt og man kan ikke blive valgt, og så er man ude. Det er jo foreningsdannelsens vilkår. Jeg synes, det er okay“.⁶⁵ Uden at komme med egentlige løsningsforslag nævner flere interviewpersoner dog også problemer ved den nye foreningsdannelse. Blandt andet siger formanden: „I princippet kan man jo sagtens kuppe sig ind i sådan en forening her. Det er jo bare et spørgsmål om at tage fem med hjemmefra, så er du næsten sikker på at komme med. Sådan kan det være, i hvert fald. Og det er jo mindst ligeså skidt, som at man er lidt indspist. Jeg ved ikke rigtig, hvad der er dårligst. Men... jeg tror ikke, det er den rigtige måde det her“.⁶⁶ Et andet medlem siger: „Hvis man tager hele landsbyen og kommer, så kan man jo sætte to mand eller to kvinder ind. Og jeg synes, det er en meget mærkelig måde at gøre det på. Jeg kunne bedre forstå det, hvis man havde sagt, at der var nogle bestemte foreninger og organisationer, der var med til at vælge de personer, der skulle sidde i bestyrelsen. Tilfældigheden kan være årsagen til, hvem der kommer ind“.⁶⁷ Der er altså ikke tale om en fuldkommen accept af den nye valgprocedure fra de interviewedes side.

⁶² Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

⁶³ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Interview med Tupaarnaq Lennert, 13.06.07.

⁶⁶ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

⁶⁷ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

Tabel 7: S sammensætning af LAG Vestsjælland ved starten og afslutningen på LEADER+ perioden samt ved opstarten af LDP 2007–2013

Lag medlemmer ved opstarten i 2001, ifølge udviklingsplan	LAG medlemmer ved afslutningen i 2006, ifølge www.levende-lokalsamfund.dk	LAG medlemmer ved opstarten af LDP 2007–2013 ifølge adresseliste september 2007
Bestyrelsesformand Bente Bastrup, Odsherred Udviklingscenter	Friluftsrådet, Flemming Larsen, Kalundborg	Henning Fougat (formand, borger)
Kontorchef Finn Christensen, Trundholm Kommune	DGI, Margit Ølgod, Svebølle	Flemming Larsen (næstformand, forening)
Centerleder Torben Flink, Nordvestsjælland Landbo-center	HK, Maja Hansen, Kalundborg	Ingse Rasmussen (borger)
Forstander Niels Jacobsen, Kalundborgegnens Produktionskole	Kalundborgegnens Erhvervsråd, Klaus Sell, Gørlev	Jane Christensen (borger)
Civilingenør Gitte Jørgensen, Vestsjællands Amt	Kalundborgegnens Produktionskole, Niels Jacobsen, Svebølle	Nina Lemkow (borger)
Grøn Guide Mette Torm, Sjællandske Familielandbrug	Landboforening, Søren Christensen, Jyderup	Jørgen Stoltz (forening)
Kontorchef Inge Juul, HK-Odsherred	Odsherred Turistråd, Hans Jørgen Olsen, Asnæs	Marianne Tinggaard (forening)
Turistchef Hans Jørgen Olsen, Odsherred Turistbureau	Socialpolitisk Forening, Gitte Hededam, Nykøbing Sjælland	Erik Axen (forening)
Borgmester Jens Stenbæk, Tørnved Kommune	Dragsholm, Nykøbing Rørvig og Trundholm Kommuner, Carsten Adelskov, Nykøbing Sjælland	Hans-Jørgen Olsen (erhverv og turisme)
Repræsentant for Kalundborgegnens Erhvervskontor	Bjergsted, Gørlev, Hvidebæk og Tørnved Kommuner, Henning Fougat, Jerslev	Tupaarnaq Lennert (erhverv og turisme)
Repræsentant for DGI Nordvestsjælland	Vestsjællands Amt, Palle Andersen, Vipperød	Poul Henrik Prahl (erhverv og turisme)
Repræsentant for DN i Nordvestsjælland		Lisbeth Pedersen (erhverv og turisme)
		Alice Sarp (Odsherred Kommune)
		Kaj Buch Jensen (Kalundborg Kommune)
		Jens Stenbæk (Holbæk Kommune)
		Ikke udpeget (Sorø Kommune)
		Ikke udpeget (Region og Vækstforum Sjælland)

Tabel 7 viser medlemmerne af LAG bestyrelsen siden 2001. Der er sket en væsentlig udvikling i mulighederne for at blive medlem af LAG'en i det vestsjællandske siden starten. I den første periode blev alle medlemmer udpeget som repræsentanter for bagvedliggende organisationer, institutioner og myndigheder. Det daglige arbejde har herefter ført til, at nogle medlemmer er faldet fra, nogle er blevet udskiftet og helt nye er kommet til. Dette er for alles vedkommende igen sket ved, at der er foretaget en udpegning fra de involverede parter side. LAG'en har fastholdt den samme størrelse, men ved udgangen af 2006 var det kun en del af gruppen, som reelt var aktive medlemmer. Antallet af kvinder i LAG'en har i

hele LEADER+ perioden været lavere end antallet af mænd. Forskellen er dog mindsket efter generalforsamlingen til dannelsen af den nye LAG bestyrelse for Landdistriktsprogrammet 2007-2013, hvor knap halvdelen af den nye LAG bestyrelse er kvinder.

I kolonnen med LAG medlemmer ved opstarten af Landdistriktsprogrammet 2007-2013 sker der et forholdsvist markant skift. Nu er medlemmerne af bestyrelsen blevet valgt på en stiftende generalforsamling den 13. juni 2007 for et eller to år ad gangen. Kommune og regionsrepræsentanterne er dog udpeget af deres respektive bagland. Ordet LAG er desuden blevet benævnelsen for selve foreningen og ikke som tidligere for selve gruppen, som nu i stedet hedder LAG bestyrelsen og er blevet udvidet til 17 medlemmer. Medlemmerne skal genvælges på en generalforsamling, når deres valgperiode udløber, og det er således kun kommune- og regionsrepræsentanter, som er fødte medlemmer. Samtidig er medlemmerne blevet valgt ind således, at det er tydeligt at se, at de repræsenterer en af grupperne „Erhverv og Turisme“, „Foreninger“, „Borgere“ eller „Myndigheder“. Herudover har det været generalforsamlingen, som har besluttet, hvem der skulle udfylde de forskellige gruppers pladser. Dette har eksempelvis haft den konsekvens, at repræsentanten for erhvervsrådene i det vestsjællandske område ikke fik nogen plads i gruppen til trods for, at der er tale om det, man ved LEADER+ gruppens opstart kaldte en væsentlig aktør i området.

Partnerskabstanken er blevet hængt op på de fire grupper Erhverv og turisme, Foreninger, Borgere og Myndigheder, og der er nu formelt set tale om en forening med årlige generalforsamlinger. Dette betyder, at der er kommet langt større åbenhed omkring, hvordan man bliver medlem af LAG'en, og langt friere adgang til LAG gruppen for folk, som står udenfor. Det er dog også blevet mere uklart, hvilke ressourcer, udover de rent personlige, det enkelte LAG medlem bærer ind i foreningen, idet der ikke længere er tale om, at organisationer har sendt en repræsentant, men snarere, at enkeltpersoner repræsenterer noget.

Netop fordi der tidligere har været tale om udpegninger, har det stor betydning, om LAG'en har igangsat borgerinddragelsesinitiativer og informationskampagner for at efterleve det som i kapitel 3 blev beskrevet som demokratidimensionen, der som nævnt eksempelvis kan vedrøre aktivering af befolkningen, legitimitet, ansvarlighed samt borgernes følelse af nærhed til beslutningerne. Ellers er der jo, som argumenteret, risiko for, at beslutningerne mister deres bæredygtighed på sigt. Som en af interviewpersonerne siger: *„Det skal leve bagefter, og hvis ikke du har nogle ildsjæle, der arbejder med det, og gerne vil arbejde det op, så er det fuldstændig ligegyldigt med at lave nogle store flotte projekter. Det er ligesom det, der skal være det bærende, at det, vi laver, bliver vedvarende“*.⁶⁸ Demokrati og forankring har ligeledes stor betydning i forhold til

⁶⁸ Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

LAG bestyrelsens fremtidige håndtering af sit forhold til foreningens medlemsskare under Landdistriktsprogrammet 2007–2013.

4.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer

LAG Vestsjælland har under LEADER + programmet gennemført en række borgerinddragelsesinitiativer. En del LAG medlemmer udtaler dog, at det vil blive nødvendigt med en meget større indsats i fremtiden under det nye landdistriktsprogram, netop på grund af, at LAG'en nu er blevet etableret som en forening med en medlemskreds, som foretager valg af bestyrelse og skal bakke op om og til tider også godkende bestyrelsens initiativer.

Den mest markante borgerinddragelsesindsats fra LEADER+ perioden er gennemførelsen af udviklingsværksteder, som også er blevet videreført i overgangsperioden fra LEADER+ til landdistriktsprogrammet 2007-2013.⁶⁹ Der er både gennemført udviklingsværksteder om udviklingen af enkeltstående lokalområder, om udviklingen af bestemte temaer på tværs af LEADER+ området samt vedrørende LAG gruppens strategiarbejde. Det er repræsentanter fra Danmarks tekniske Universitet, som har været facilitatorer på udviklingsværkstederne.⁷⁰ Et LAG medlem siger om værkstederne: *„Det er noget af det, der også er med til at støtte lokalområdet. At man bringer nogle mennesker sammen i et udviklingsværksted, som måske har samme interesser... Og så siger, jamen, er der noget i det her? Selvfølgelig kan der også være nogle gange, hvor man siger, jamen, det var ikke noget det her. Men så er det afprøvet“.*⁷¹ Et andet medlem siger: *„Systemet med at sætte folk sammen og så lade dem komme med alle deres ideer, og så bagefter sidde og sige, hvad det er, vi skal bruge til noget, det har altså været godt. Og jeg har da også kunnet høre på folk, at de er gået inspirerede hjem. De har fornemmelsen af, at vi kan noget. Vi kan i virkeligheden godt. Hvis vi vil, så kan vi godt finde ud af at lave noget. Det er ikke nær alt, der er blevet til noget, der har været mange ideer undervejs. Men det giver virkelig noget positivt. Og det tror jeg egentlig nok har smittet af på LAG'en. Man har altid været positiv overfor, at der skulle ske noget“.*⁷² Et tredje medlem supplerer: *„Hvis det kan være med til, at der er en flok mennesker, der sætter sig ned og drøfter nogle ting, og prøver at kaste nogle bolde i luften... At disse bolde så kan blive tøjret ved hjælp af en diskussion hen over bordet, så er det jo fint nok. Men det er også i det lys, det skal ses. For ellers har jeg nok en lidt gammeldags betragtning om, at der bliver snakket for meget og handlet for lidt... Men der kan være masser af ideer, som kan blive understøt-*

⁶⁹ „Udviklingsværksteder skaber nye ideer og holdbare netværker“, Faktaark om LEADER+ i Vestsjælland. I faktaarket beskrives et konkret udviklingsværksted, som er gennemført på Sjællands Odde.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07

⁷² Interview med Henning Foug, 13.06.07.

*tet og få en bedre platform i sådan en dialog, hvor forskellige parter er med, så derfor skal man ikke underkende det“.*⁷³

På trods af udviklingsværkstederne beskriver en interviewperson, at det stadig er svært at få alle oplyst om mulighederne med programmet: *„Det er svært at få meldt langt nok ud, sådan at folk kan komme ind og søge det. Hvad de kan søge på, og hvordan det fungerer. Det er meget svært at formidle“.*⁷⁴ Et andet LAG medlem siger: *„Foreningslivet har ikke deltaget så meget og vi har måske haft lidt svært ved at nå ud til dem. (...) Det er ikke så mange foreninger, som har været med i projekter. Det har mere været lokale ildsjæle, eller landboforeningen har været god til... og så har kommunerne også til en vis grad været med“.*⁷⁵

Ud over udviklingsværkstederne er befolkningen blevet informeret via hjemmesiden www.levende-lokalsamfund.dk, som løbende gennem perioden er blevet opdateret med projektbeskrivelser, nyhedsbreve, årsrapporter med mere. LAG'en har desuden informeret om sine aktiviteter via medierne og via produktionen af brochurer/mapper med beskrivelse af LAG'ens arbejde og projekter.

4.3.3 Indflydelsesmuligheder

De interviewede medlemmer af LAG Vestsjælland giver udtryk for, at de har haft relativ stor indflydelse på udviklingen i deres område gennem deres arbejde i LAG'en. Der er en gennemgående holdning til, at indflydelsen er steget gennem perioden, efterhånden som medlemmerne af LAG'en har fået større forståelse for, hvad det ville sige at arbejde i en LAG. Et medlem siger: *„Jeg føler, jeg har haft meget stor indflydelse. Og faktisk kunnet gøre alle de ting, jeg godt kunne tænke mig, stort set. Og jeg synes også, hvis man gør en indsats, så giver det resultater. Og det gør jo, at hvis man er aktiv, så bliver tingene til noget og så er andre også aktive“.*⁷⁶ Formanden for LAG Vestsjælland nævner netop LAG'ens indflydelsesmuligheder, som den bedste oplevelse ved at sidde i LAG'en. Han siger: *„Den bedste oplevelse, det vil jeg næsten sige, det er, at jeg har konstateret, at det kan lade sig gøre at få kompetencen til at bruge pengene, så langt ned, som det har kunnet. Fordi det er utrolig tilfredsstillende at sidde forholdsvis få mennesker og sige, det her, synes vi, er et godt projekt, det støtter vi, og så er det støttet. Uden alt for meget ballade“.*⁷⁷

Interviewpersonerne nævner en række måder at øve indflydelse på. Det drejer sig om fastlæggelse af udviklingsstrategi, indflydelse på kommuneplanlægning, beslutningskompetence, projektsparring, idegenereering, arrangør af udviklingsværksteder, procesfunktion, døråbner funktion

⁷³ Interview med Søren Christiansen, 14.06.07.

⁷⁴ Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

⁷⁵ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

⁷⁶ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

⁷⁷ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

samt uddeling af riskmoney, det vil sige penge til projekter, der indeholder en større grad af økonomisk risiko.

4.3.4 Netværk

Alle medlemmer af LAG Vestsjælland er blevet udpeget som repræsentanter for et bagland. Dette har naturligt medført, at der har været nogle netværk at trække på i gennemførelsen af arbejdet i LAG'en. Allerede i udviklingsplanen angiver arbejdsgruppen, hvilke netværk og samarbejdsaktiviteter medlemmerne er knyttet op til. Det drejer sig om Vestsjællands Amt, Kalundborgegnens Produktionsskole og Udviklingscenter Odsherred.⁷⁸

Netværkstanken ligger markant i alle interviewpersoners syn på den lokale aktionsgruppes rolle. Aktionsgruppemedlemmerne har bragt langt flere netværk ind i arbejdet end de tre ovenfor nævnte institutioner, som var skitseret fra starten. Et medlem siger således om betydningen af at indgå i netværk: *„Det er i hvert fald noget af det, jeg synes er vigtigt, at dem der kommer til at sidde i en LAG, at man har et vist bagland bagved, så man kan være med til at bruge det netværk. Fordi hvis ikke vi kører videre med netværksdannelsen... Hvis bare man sidder 15 personer i en LAG gruppe. Jamen, det giver ikke noget netværk. Det er netværket bagved, der er afgørende for, at projekterne de bliver til noget“.*⁷⁹ Et andet LAG medlem beskriver mere præcist, hvordan netværkstankegangen fungerer i praksis. Hun siger: *„Selve netværkstankegangen, den har vi jo hver eneste gang, vi holder møde. Bare det, da vi skulle arbejde med vores informationsmøde, som vi holdt for 14 dage siden. Hvor vi sådan skulle finde ud af, jamen hvem gør hvad, og vi skulle også snakke om, hvem tror vi, kunne have glæde af at blive prikket på skulderen til det her. (...) Og der kan man jo mærke, hvordan det at have et bredt netværk. Det gør, at skakbrikkerne bliver nemmere at sætte. Fordi man kan sige, jamen, hvem kender vi i det område, som kunne være... Nå, men så kender jeg en, og så kender... nå men hun ville være god, eller han ville være fin at få med... Det er jo sådan en måde at få flere gode kræfter til at arbejde med det her“.*⁸⁰

Til trods for de bagvedliggende netværk føler koordinatoren ikke, at baglandet har været brugt som en hindring, eller at der er blevet plejet særinteresser. Han siger om dette: *„Det var jo i hvert fald positivt for mig, da vi sad med en aktionsgruppe, at jeg hurtigt fandt ud af, at de i det store og hele ikke tog deres bagland frem. Og hen ad vejen blev det mere og mere udtalt, at man faktisk ikke bare bankede på med hensyn til sit eget bagland“.*⁸¹ Koordinatoren fortæller videre, hvordan udviklingsværkstederne har været med til at sikre, at netværksdannelsen udviklede

⁷⁸ Levende lokalsamfund: Udviklingsplan for LEADER+ i Vestsjællands Amt, 2001, side 23-24.

⁷⁹ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

⁸⁰ Interview med Tupaamaq Lennert, 13.06.07.

⁸¹ Interview med Karsten Lægdsmand, 14.06.07.

sig gennem LEADER+ perioden: „Altså, jeg vil sige, at vi har da haft fokus på det med at etablere nogle netværk og lave forbindelse mellem projekterne. Og der synes jeg nok, at de der værksteder har haft en meget reel funktion i at danne netværk, for folk er jo et helt andet sted, når de er færdige. (...) Og jeg kan se, at hver gang, der er lavet sådan et værksted, så har man et nyt netværk“.⁸²

Der er en klar opfattelse blandt interviewpersonerne, at meningen med at etablere en lokal aktionsgruppe er at bringe en række personer og deres bagvedliggende ressourcer sammen. Et medlem siger: „Det er meget de netværk, som de enkelte har haft, der kan køre det igennem“.⁸³ Et andet medlem supplerer: „Det hedder sig, at man kommer som enkeltpersoner, men det er i virkeligheden ressourcepersoner fra forskellige netværk, der er formålet“.⁸⁴

4.4 Organisering

4.4.1 Partnerskabsopfattelse

På spørgsmålet om, hvordan han ser partnerskabstanken, svarer et LAG medlem: „At man bringer nogle forskellige mennesker sammen, det er det, der er med til at give dynamik. For det første, så synes jeg, det er godt, at man bruger, at det er vidt forskellig baggrund. Altså erhvervs-folk, politikere og organisationer. Det synes jeg er en god måde at gøre det på. Og jeg mener også, det er en partnerskabsmodel, hvis man sørger for at have et bagland bagud. Fordi de 15 personer, de skal jo ud og bruge deres netværk også, og så får man et partnerskab på den måde. Det er i hvert fald min mening om det, ikke også. Altså, man har de 15 ringe her. De skulle gerne være til, at de hver især havde måske 5 yderligere. Så har du 75 ringe. Og så ser jeg et partnerskab. Fordi så får du det netværk bragt ud, på tværs af både erhverv og på tværs af politiske skel og alt muligt, ikke også. Og det er det, jeg ser som partnerskabsmodellens store fordele“.⁸⁵ Et andet medlem bliver ligeledes bedt om at beskrive, hvordan hun mener, LAG'en er et partnerskab. Hun siger: „Netværk! Og meget netværkstænkning“.⁸⁶ Koordinatoren ligestiller partnerskabsbegrebet med den nye foreningsdannelse, som dog ikke har eksisteret før sommeren 2007: „Jeg tror nok, at jeg vil sige, at i min verden, der er foreningen partnerskabet“.⁸⁷ I forhold til dette siger formanden om LAG'en som et partnerskab: „Det tænker jeg ikke over til daglig: Det er for mig at se kun, at det skal fungere på en rimelig måde, i samspillet. (...) Og vi har aldrig

⁸² Ibid.

⁸³ Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

⁸⁴ Interview med Søren Christensen, 14.06.07.

⁸⁵ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

⁸⁶ Interview med Tupaarnaq Lennert, 13.06.07.

⁸⁷ Interview med Karsten Lægdsmand, 14.06.07.

spekuleret over, at vi var et partnerskab, det var bare en måde, vi skulle fungere på. Så det er ikke noget, vi har været meget bevidste om. Det er vi lidt mere nu. Også fordi det et blevet lidt mere moderne at sige, at det skal være partnerskaber“.⁸⁸ Et af de interviewede LAG medlemmer siger ligefrem, at hun ikke ser LAG'en som et partnerskab, idet samarbejdet i LAG'en ikke er forpligtende nok. Hun siger: „Nej, jeg vil ikke betegne det her som noget partnerskab. Ikke sådan som jeg opfatter det, ved partnerskab går begge parter ind og yder noget“.⁸⁹ Der er altså forskellige opfattelser af partnerskabsbegrebet blandt de interviewede. Ordet netværk ligger tydeligvis interviewpersonerne mere på sinde end ordet partnerskab.

4.4.2 Ledelse

LAG Vestsjælland har etableret et forretningsudvalg, som har til opgave at forbehandle og til dels prioritere blandt de indkomne ansøgninger.⁹⁰ I forretningsudvalget sidder tre personer, aktionsgruppens formand, 1. næstformand og 2. næstformand.⁹¹ Ellers er det formandsrollen og koordinatorrollen, som er de mest definerede roller i relation til LAG'en. Der er bred enighed blandt interviewpersonerne om, at begge roller er blevet udfyldt på bedste vis, ligesom der har været et fint samspil mellem de to personer, Henning Fougth og Karsten Lægdsmand, som har haft henholdsvis formandsrollen og koordinatorrollen. Et medlem siger om dette: „Jamen, vi har jo skiftet formand på et tidspunkt, her for to år siden. Og jeg synes, det har været en god fordeling, fordi formanden har vidst, hvor han stod henne, og koordinatoren vidste, hvad hans rolle var. Og jeg synes, jeg har ikke oplevet på noget tidspunkt, at de er gået ind over hinanden. Altså i og med, det har været politikere, så kendte de godt, at formandsrollen, det er den politiske, selvom de ikke sidder der som politikere, men så vidste de det. Og alt det praktiske, det var koordinatorens. Så på den måde synes jeg, det har fungeret utroligt godt“.⁹²

En sammenfatning af interviewpersonernes udtalelser om de forskellige opgaver, der knytter sig til henholdsvis formandsrollen, det at sidde i forretningsudvalget, det at være LAG medlem og det at varetage koordinatorrollen i LAG Vestsjælland kan ses i nedenstående tabel 8. Det er tydeligt, at koordinatoren har langt de fleste af de praktiske opgaver, mens formanden har de mere officielle og overordnede opgaver. LAG medlemmernes rolle varierer fra at deltage i planlægningen af udviklingsstrategien og tage stilling til projekter, herunder bringe deres netværk i spil, til selv at deltage i og tage initiativ til forskellige initiativer som eksempelvis udviklingsværksteder. Interviewene afspejler meget klart, at

⁸⁸ Interview med Henning Fougth, 13.06.07.

⁸⁹ Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

⁹⁰ Vedtægter for LEADER+ aktionsgruppen i Vestsjællands Amt, § 3.

⁹¹ Ibid., § 2, stk 4.

⁹² Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

der er forskel på, i hvilken grad medlemmerne involverer sig udover det at tage stilling til projekter. Det mest markante indtryk vedrørende rollefordelingen fra interviewene er, at koordinatorrollen af alle anses som utrolig vigtig for programmets gennemførelse. Et medlem siger meget billedligt om koordinatoren: „Han er med til at give mig det der landkort i forhold til, hvordan kan jeg bidrage til, at vi får tingene til at køre i den retning, vi gerne vil... i forhold til at få lagt en strategi“.⁹³

Tabel 8: Eksempler på opgaver og roller i tilknytning til LAG Vestsjælland

Formandsrollen	Forretningsudvalgets opgaver	Koordinatorrollen	LAG Medlemmers rolle
Mødeleder	Løbende opfølgning sammen med koordinatoren	Praktisk rolle, skrivearbejde, dokumentation	Bringe netværk i spil, bære initiativer hjem til organisation eller lokalsamfund
Politisk rolle	Behandle ting undervejs og komme med oplæg til næste møde	Varetage forholdet til ansøgerne	Bidrage til planlægning af udviklingsstrategi
Varetage forholdet udadtil til kommunerne	Forbehandle og grovsortere ansøgninger	Udvikle projekter når de kommer	Initiere/gennemføre/deltage i udviklingsværksteder
Varetage officielle opgaver udadtil		Hjælpe i ansøgningsfasen, projektsparring	Tage et overordnet ansvar for landdistriktsudviklingen i området
Skabe sammenhæng		Deltage i nationale/internationale netværksaktiviteter	Deltage i nationale/internationale netværksaktiviteter
Deltage i nationale/internationale netværksaktiviteter		Give input til/udveksle ideer med LAG medlemmer	Sikre sig indflydelse
Løbende opfølgning sammen med koordinatoren		Formidle kompleksiteten i programmet	Deltage i møderne
Være på forkant, få flere informationer end den øvrige LAG		Kigge visionært på tingene	Opnå indsigt i LEADER metoden
Gå 100 % ind for sagen		Varetage forhold til direktoratet, afklare tekniske spørgsmål	Tage stilling til projekter

Der har ikke været gennemført teambuilding for at udvikle forholdet LAG medlemmer imellem og til koordinatoren. Det, som ligger nærmest teambuilding, er de udviklingsværksteder, som har været gennemført for udvikling af LAG'ens strategi. Formanden fortæller dog om deltagelsen i udviklingsværkstederne og møderne, at: „Vi har ikke haft egentlig teambuilding, og det er jo heller ikke nær alle LAG medlemmerne, der har været med til de der udviklingsværksteder, det er det ikke. Og det viste sig jo også, egentligt ret hurtigt efter nogle ganske få år, at der var nogen,

⁹³ Interview med Tupaarnaq Lennert, 13.06.07.

der var der hver gang, og så var der nogen, der kom sjældnere og sjældnere. For eksempel Familielandbruget, der trak sig helt ud. Amtets repræsentant har også haft meget lidt fremmøde. HK har også været, ikke været ret meget med. Det hjalp lidt, da man skiftede ud. Så der har været lidt forskel på, hvor meget man har deltaget. Men der har så været en kerne tilbage, der har fungeret godt sammen, og kendt hinanden efterhånden. Også fordi vi render på hinanden i mange ender og kanter“.⁹⁴ Denne kerne har bestået af under ti personer.

4.4.3 Sekretariatet

LAG Vestsjælland har en fuldtidsansat koordinator i Karsten Lægdsmand. Herudover har der ikke været egentlige ansættelser i sekretariatet. I forbindelse med LAG'ens sekretariatsbistand synes det afgørende ifølge interviewene at have været, at have en selvkørende koordinator, der vidste hvem han var ansat af og arbejdede 100 % på gruppens side. Det har således mindre betydning, hvor sekretariatet er placeret rent fysisk, til trods for, at man er blevet nødt til at flytte sit sekretariat et par gange undervejs. Det begrundes et LAG medlem på følgende måde: *„Det har ikke så meget betydning, hvor selve kontoret ligger. Det betyder ikke noget i dag. Vi har ikke som sådan brugt kontoret på den måde. Det er kun pr. mail, telefon (...). Møderne har vi holdt på skift rundt i de kommuner, der har været med.“*⁹⁵

Der har imidlertid været visse økonomiske problemer forbundet med placeringen af sekretariatet i løbet af LEADER+ perioden. Sekretariatet var som nævnt fra starten placeret hos Odsherred Udviklingsselskab i Nykøbing Sjælland. Udviklingsselskabet gik imidlertid fallit, hvorfor LAG gruppen måtte se sig om efter et nyt sted, der kunne huse sekretariatet. Valget faldt på Odsherred Turistbureau. I slutningen af perioden blev sekretariatet igen flyttet. Denne gang til Kalundborg Kommune. Et LAG medlem siger om placeringen af sekretariatet i starten: *„Det var sådan noget rod det der, fordi, den der fallit, selskabet var jo ikke, LAG'en var jo ikke funderet ret godt økonomisk, fordi amtet ikke var med. Det gav lidt problemer, og det kostede så også nogle penge“*.⁹⁶ Videre siger han: *„Vi måtte finde den der placering oppe ved Odsherred Udviklingsselskab, som var meget svag, fordi de havde jo ingen penge. Vi kunne se alle de andre LAG'er, som var placeret i et amt eller en kommune, de havde jo kommunens kassekredit at arbejde med. Og det var også det, der gjorde, at vi i sidste ende måtte flytte. For da vi var kommet godt i gang med at uddele penge, og ikke fik så mange tilbage endnu fra EU, så kunne turistforeningen jo altså ikke blive ved med at lægge penge ud. De lånte os faktisk temmelig mange penge. Og vi havde en kassekredit også på en*

⁹⁴ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

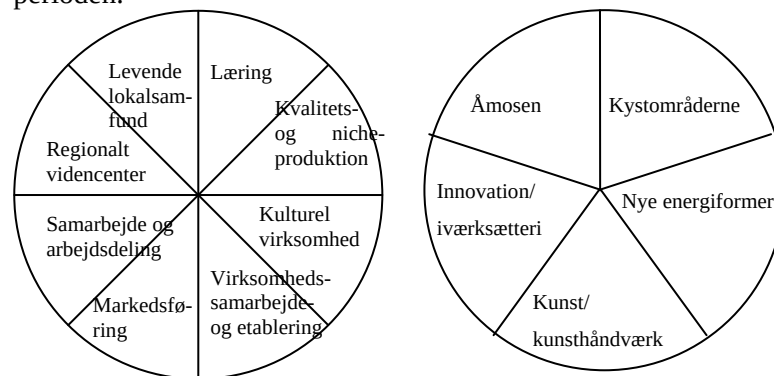
⁹⁵ Interview med Margit Ølgod, 12.06.07.

⁹⁶ Interview med Henning Foug, 13.06.07.

million, som vi så måtte betale renter af, som vi ikke fik dækket inde fra direktoratet“.⁹⁷ Til trods for, at interviewpersonerne ytrer, at det rent praktisk ikke betyder så meget, hvor sekretariatet er placeret, er det altså vigtigt, at sekretariatet placeres et sted, hvor det økonomiske fundament og opbakningen er i orden, da det er mangel herpå, som har været afgørende for, at der er sket en flytning to gange henover perioden.

4.4.4 Valg af strategi

Som allerede nævnt startede LAG Vestsjælland ud med en meget bredt defineret strategi under titlen „Levende Lokalsamfund“. Dette har ifølge flere LAG medlemmer betydet, at man har skudt lidt med spredthed i opstartsfasen. Siden hen har man taget forskellige strategidiskussioner og afholdt udviklingsværksteder, der sammen med inspiration fra andre LAG områder i Danmark og udlandet har ført til, at man er blevet mere fokuserede i sin strategi. Udviklingshjulet har altså ændret sig gennem perioden.



Figur 6: Udviklingshjul Vestsjælland ved opstarten af LEADER+ perioden (til venstre) og ved overgangen til landdistriktsprogrammet 2007–2013.

Udover at LAG gruppen er blevet mere fokuseret i sit valg af temaer er der også forventninger til, at der vil blive iværksat større og mere fokuserede projekter i den næste periode. Om dette siger formanden: „Jamen de seneste år er der kommet mange flere gode projekter og større projekter, som vi jo i virkeligheden ikke rigtig kunne magte her til sidst, fordi vi var ved at løbe tør for penge. Det var lidt ærgerligt. Og så er det jo lidt ærgerligt, at der bliver det slip her nu på et års tid, inden vi kommer i gang igen. Men lad os nu bare se. Der kommer helt klart større projekter frem nu. Og det kan man også høre på dem, der viser interesse for det, de ser anderledes på det end nogle af de gamle, vi havde“.⁹⁸

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid, 13.06.07.

4.5 Resultater

4.5.1 Gennemgang af de støttede projekter

LAG Vestsjælland har gennemført 66 projekter. Gruppen har udgivet en projektmappe, hvor de fremstiller et udvalg af projekter, som de har fundet, og beskriver aktiviteterne i perioden. Det drejer sig om Udviklingsværksteder, Shelterprojekt, Shredder metal, Besøgscenter på Malergården, Produktionsskolens inddragelse af børn og unge i lokal udvikling, Formidlingscenter om Åmosens natur, Pilotprojekt for bioethanol, og Samlingsplads ved lokal skole. Det er meget symptomatisk, at næsten alle interviewpersoner fremhæver en række af de samme projekter i interviewene. Specielt Shredder produktionen, Åmosen, projektet med opbygning af et Sheltersystem, Pilotprojektet for bioethanolproduktion samt Udviklingsværksteder bliver fremhævet flere gange.

Det specielle ved shelterprojektet var, at LAG gruppen gik ind og fortalte en projektmager, at han skulle udvide sit projekt, så det kunne blive til gavn for hele LEADER området og ikke blot en enkelt kommune. Det er altså et eksempel på, at LAG gruppen med succes har tilskyndet en projektmager til at tænke ud over, hvad han ellers havde planer om, og der igennem har fået skabt flere arbejdspladser i området. Om dette siger et LAG medlem: *„Ja, for eksempel det der shelter projekt. Det var jo et projekt, som jeg har været meget involveret i, og et partnerskabsprojekt, hvor vi sagde til den mand, der kom og sagde jamen, jeg har en ide, hvor vi sagde, jamen, gå hjem og prøv at lave et bedre projekt. Fordi det var meget snævert, det projekt han kom med. Og det gjorde jo så, at... Ja, så kom Friluftsrådet med penge, kommunerne kom med penge, mange kom med penge til det her projekt. Og vi fik et stort projekt op at stå, som vi jo også er kendt for ude omkring i Europa“.*⁹⁹

Et af de andre projekter, shredder projektet, drejer sig om udvikling af et system til sortering af metalaffald. Det er et eksempel på, at LAG gruppen har givet en bevilling, som der var en vis risiko forbundet med. En mand, som ikke kunne låne penge ved bankerne på grund af dårlige personlige erfaringer og dårlige konjunkturer fik gennem LAG gruppens støtte mulighed for at igangsætte sin fabriksvirksomhed. Om shredder projektet siger koordinatoren: *„Det er en god case. En mand, der var banket ned af en svensk devaluering og så var dørene lukket hele vejen rundt. Dog, som han fortalte, da han fyldte 40 år, så mærkede han, at han var stadigvæk en del af lokalområdet. Men bankerne ville ikke røre ved ham, og der var heller ikke nogle af de lokale mulige investorer, der turde det her. Og så gik aktionsgruppen ind, og sagde, vi troede på ham, og det kunne stort set ikke blive mere end... Nej jeg vil ikke sige tro, for han havde jo indsigt i det. Han vidste noget om det, han er jo professionel på området. Og så sagde vi, vi vil godt være døråbner. Og så kom de andre*

⁹⁹ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

*jo frem igen. Han behøvede ikke engang at gå tilbage til sin gamle bank, der jo hurtigt fandt ud af, at nu var han interessant igen. Og så kørte det derud af. Og det er ikke nogen let branche, det kan jeg mærke“.*¹⁰⁰ Shredder virksomheden har i dag omkring 10 ansatte, fortrinsvis lavtuddannede kvinder og indvandrere.

Også i forbindelse med bioethanolprojektet har LAG'en fungeret som en slags døråbner i forhold til at få projektet realiseret. Om dette siger koordinatoren: *„Vores eget bioethanolprojekt, det har i hvert fald i den grad sat helt anderledes tænkning på dagsordenen. Det er med til, også at puffe til Statoil, som jo virkelig er den store spiller, som skal træffe beslutning i sidste ende. I snæver betragtning kan man sige, at det har været en form for tilskud til, at Statoil kunne få, måske kunne få afklaret nogle forhold omkring nogle helt overordnede forhold. Det er så alt for snævert set på det“.*¹⁰¹ I alle de tre projekteksempler har LAG'en ydet aktiv rådgivning og påvirket projekternes indhold.

Udviklingsplanen oplyste som nævnt en række foranstaltninger, som skulle fremmes, nemlig Levende lokalsamfund, Læring, Kvalitets- og nicheproduktion, Kulturel virksomhed, Virksomhedssamarbejde- og etablering, Markedsføring, Samarbejde og arbejdsdeling og etablering af et Regionalt videntcenter for udvikling i Landdistrikterne.¹⁰²

Det er muligt at inddele LAG Vestsjællands projekter i syv grupper, ud fra hvilke emner de vedrører. Disse syv grupper stemmer i grove træk overens med de temaer, man ønskede at arbejde ud efter fra starten. I nedenstående opgørelse er de gamle temaer medtaget i parentes. Det kan ses af opgørelsen, at der er en klar overvægt af projekter, som støtter turisme, natur- og friluftsliv samt kulturelle aktiviteter. Herudover har LAG Vestsjælland støttet flere projekter vedrørende erhvervsudvikling, netværk og iværksætteri. Også debatskabende aktiviteter, som de nævnte udviklingsværksteder og informationsaktiviteter, fylder i projektmassen, sammen med initiativer vedrørende tv og internet. Foreningslivet eller landsbyerne har ikke gennemført mange projekter. Hvad angår samarbejdsprojekter er ingen reelle samarbejdsprojekter igangsat, men der har været lavet projekter vedrørende det indledende arbejde. Til trods for at LAG'en har arbejdet ud efter overskriften Levende Lokalsamfund har projekterne hovedsageligt befundet sig på et mellemniveau, og der er således ikke særligt mange sognebaserede projekter. Turisme, natur- og friluftsliv var ikke et indsatsområde ifølge udviklingsplanen for LEADER+ perioden, men blandt andet optagelsen af Friluftsrådets repræsentant som medlem af LAG gruppen kan have bragt dette emne på banen.

¹⁰⁰ Interview med Karsten Lægdsmand, 14.06.07.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Levende lokalsamfund: Udviklingsplan for LEADER+ i Vestsjællands Amt, 2001, side 20.

Tabel 9: Antal projekter fordelt på indsatsområder og projekteksempler

Indsatsområder	Projekteksempler
Forarbejde til etablering af samarbejdsprojekter (samarbejde) (2)	Nationalt og internationalt samarbejde, fase 1 Nationalt og internationalt samarbejde, fase 2
Udviklings- og strategiarbejde (læring) (7)	Liv i den lokale debat Ideseminar om udvikling og fornyelse i regionens landdistrikter Ideudviklingsværksteder til fremme af nye ideer og udvikling af nye fællesskaber
TV og internet (markedsføring) (5)	Etablering af et websted for Odden InternetTV for Odsherred Lokale innovative kommunikationscentre i Odsherred
Turisme, natur- og friluftsliv (17)	Landboturisme på Sejerø Friluftsliv i kystområder Besøgscenter for natur og historie i Åmoseregionen
Kulturinitiativer (Kulturel virksomhed) (15)	Publikumsfaciliteter i Vestsjællands Kulturfabrik Besøgscenter på Malergården – Svanernes hus DesignNet Vestsjælland – regional design kompetenceklynge
Erhvervsudvikling, netværk og iværksætteri (virksomhedssamarbejde og etablering, Kvalitets- og nicheproduktion) (18)	Børn og innovation i Nordvestsjælland Udvikling af kompetence og konkurrenceevne i små virksomheder gennem e-learning, fase 1 Bioethanolproduktion i Nordvestsjælland
Foreningsinitiativer/landsbyer (levende lokalsamfund) (4)	Aktivitetsmuligheder for børn og unge i Faarevejle Mosen ved skolen. Skolen ved mosen Livskvalitet i foreningslivet

4.5.2 Bløde og hårde effekter

LAG Vestsjælland har lavet en opgørelse, som angiver, hvilke resultater som er skabt gennem LEADER+ perioden. Således skønnes følgende resultater at være opnået:

Tabel 10: LAG Vestsjællands egen opgørelse af resultaterne af LEADER+ perioden¹⁰³

	Skabes frem til sommeren 2008	Budgetteret med
Regional udviklingsomsætning	60 mio. kr.	42 mio. kr.
Nye arbejdspladser	Knap 200	30
Nye netværk	Mere end 30 med mere end 150 aktive deltagere	20 med mere end 100 aktive deltagere
Nye aktiviteter og tilbud	Mere end 50 med mere end 200 aktive deltagere i tilbudene	Mere end 40 med mere end 100 aktive deltagere

Der er selvfølgelig usikkerheder forbundet med sådanne præcise opgørelser, men opgørelsen vidner om, at der er skabt en større udviklingsomsætning end budgetteret, og at der både er skabt egentlige nye arbejdspladser, men også er brugt ressourcer på skabelse af mere bløde resultater som netværk og nye aktivitetstilbud.

¹⁰³ www.levende-lokalsamfund.dk, 12.07.07.

4.5.3 Prognose for fremtiden

For at være på forkant i forhold til opstarten af Landdistriktsprogram 2007-2013 afholdt LAG Vestsjælland i sensommeren 2005 et arbejdsseminar om landdistriktsudvikling i Nordvestsjælland fra 2007-2013. Heri blev der skitseret, hvilke veje aktionsgruppen så som mulige prioriteringer i den næste periode. Gruppen har som nævnt visioner om at etablere projekter inden for emnerne Åmosen, Kystområderne, Innovation og iværksætteri, Kunst og kunsthåndværk og Nye energiformer. Disse emner nævnes også i interviewene af et LAG medlem, som fremtidige indsatsområder. På spørgsmålet om, hvad han håber, vil stå frem, når den fremtidige periode er slut, svarer han: *„Så håber jeg jo på, at vi kan tilbyde nogle helt andre fødevarer i et stort område, der hedder Åmosen. At vi har et naturområde, hvor folk de kan komme og besøge os i fremtiden, som er præget af også noget kultur og meget gerne koblet med noget kunst. Med overnatningsmuligheder. Og at vi har nogle fødevarer, som måske bliver anderledes, og tilgodeser vores del af området. Jeg forventer ikke, vi får nogle fødevarer, vi eksporterer, men bare vi havde lokale fødevarer til eget brug. Det ser jeg i hvert fald som en af de rigtig gode muligheder. Jeg ser også, at oppe i Odsherred deroppe, at de der områder, hvor kunsten har levet kronede dage, at det bliver udviklet, og vi ser nye kunstnere flytte til området, fordi de synes, det er spændende at arbejde i det miljø. Og så ser jeg også inden for friluftsliv, at vi kan være med til at udvikle nogle ting, sammen med den nye LEADER gruppe og Friluftsrådets side af. Så hvis vi ser sådan på det, så har vi jo i Kalundborg området mange store industrier, som har brug for kvalificeret arbejdskraft. Og det har vi jo snakket meget om i den tidligere LEADER gruppe. Jamen, dem skal vi jo gøre noget for vil bo herude. Fordi, hvis de ikke vil bo herude, så er der ingen grund til, at vi laver flere arbejdspladser ude på molen. Så er det lige meget. Vi skal gøre det attraktivt at bo herude. Det mener jeg, skal være en af overskrifterne for os“.*¹⁰⁴

LAG Vestsjælland har, som det eneste område i Danmark, valgt at gå videre i Landdistriktsprogram 2007-2013 med en fire kommuners model samlet i foreningen Udvikling Nordvest, hvilket giver et langt større befolkningsgrundlag end de tidligere 60.000 personer. Alle interviewpersonerne ser fordele i dette valg. Det vil være med til at sikre, at der kan etableres et uafhængigt sekretariat, da der vil være økonomi til at ansætte mere end én person. Dette er i modsætning til de grupper, som har valgt én kommune modellen og således i udgangspunktet kun får 300.000 kroner til rådighed og altså ikke nok til en fuldtidsstilling, med mindre der suppleres op fra anden side. Samtidig ser interviewpersonerne det som nødvendigt med et større område end én kommune, når der skal arbejdes med temaer, som går på tværs af området. Det gælder eksempelvis udvik-

¹⁰⁴ Interview med Flemming Larsen, 13.06.07.

lingsinitiativer omkring Åmosen, som involverer aktører fra alle fire kommuner.

4.6 Sammenfatning

LAG Vestsjælland er et eksempel på et LAG område, som ikke har været med i andre programperioder end LEADER+ perioden. LAG'en har været nedsat som en selvstændig juridisk person/forening sammensat af en række for området væsentlige parter, men har herudover ikke haft nogen medlemsskare bag sig. Borgerne er hovedsageligt blevet inddraget via udviklingsværksteder og via forskellige former for informationsaktiviteter. De bagvedliggende netværk spiller en stor rolle for LAG'ens arbejde, men LAG medlemmerne sidder ikke og vogter deres moderorganisations interesser. Partnerskabet fungerer ved, at baglandet aktiveres i opnåelsen af de fælles mål. Med hensyn til arbejdsdelingen, så er det formanden og koordinatoren, som har de klareste definerede opgaver. De LAG medlemmer, som engagerer sig, har fornemmelsen af, at de i stor grad kan gøre deres indflydelse gældende. Sekretariatet er efter flere skift endt hos kommunen, hvilket regnes for en god løsning, blandt andet fordi det løser gruppens likviditetsproblemer. LAG'en har valgt en strategi, som fokuserer bredt på at skabe levende lokalsamfund i det vestsjællandske. Man har arbejdet forholdsvis rummeligt i LEADER+ perioden og har planer om i det fremtidige LEADER arbejde at fokusere mere på udvalgte temaer, som eksempelvis promoveringen af naturområdet Åmosen samt iværksættelse. Resultaterne af LEADER+ perioden er blevet bedre end forventet ved opstarten. Der er således ifølge gruppens egne beregninger skabt omkring 200 nye arbejdspladser og opbygget en lang række netværk, aktiviteter og tilbud.

5. Partnerskabsorganisering i LAG Karhuseutu – Finland

„Jeg tror, at projekterne og hele Karhuseutu har forbedret folks selvtillid. For hele egnen er selvtilliden steget. Folk herfra er stolte af at leve på landet, og stolte af at bo i deres områder“

5.1 Indledning

LAG Karhuseutu er én ud af Finlands i alt 58 lokale aktionsgrupper. LAG'en bliver præsenteret ud fra data, der stammer fra hjemmesiden www.karhuseutu.fi, fra interviews med LAG medlemmer og gruppens personale, fra projektbesøg, samt fra deltagerobservation (to ugers ophold i området) og forskellige former for dokumentarisk materiale som brochurer, projektoversigt, powerpointpræsentationer med mere.

Ligesom den danske case fremstilles den finske case med fokus på de tre temaer Demokrati, Organisering og Resultater i nøje overensstemmelse med den anvendte spørgeguide. Følgende emner gennemgås under hvert af de tre temaer:

- **Demokrati og styring** (Access)
Adgangsmuligheder, borgerinddragelsesinitiativer, indflydelsesmuligheder og netværk
- **Organisering** (Process)
Partnerskabsopfattelse, ledelse og strategi
- **Resultater** (Outcome)
Bløde effekter, hårde effekter, prognose for fremtiden

Indledningsvis præsenteres LAG'en, ligesom den placeres i den lokale/regionale kontekst. Også under denne case, vil der blive inddraget oplysninger om dannelsen af nye LAG'er i Landdistriktsprogrammet 2007-2013.

5.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Karhuseutu

LAG Karhuseutu Ry blev oprettet i 1997. Karhuseutu betyder „Bjørnens område“, og bogstaverne Ry viser, at der er tale om en forening. I de første år var LAG'en finansieret via midler fra programmet POMO, som

er et landdistriktsstøtteprogram, som stadig i dag støtter en del af de finske lokale aktionsgrupper. Siden 2001 har LAG Karhuseutu Ry været en af Finlands 26 LEADER+ grupper. Der har altså været erfaringer med at arbejde i en lokal aktionsgruppe i dette område, inden opstarten af LEADER+. LAG'en modtog fra starten omkring 15 mio. kroner fra EU, hvilket sammenlagt med nationale midler, kommunale midler og private midler har givet gruppen cirka 51 mio. kroner at arbejde med.¹⁰⁵



Figur 7: Karhuseutu betyder „Bjørnens område“

LAG Karhuseutu er beliggende i det sydvestlige Finland i Pori området. Administrativt dækker LAG'en 7 kommuner, som er Harjavalta, Kokemäki, Luvia, Nakkila, Noormarkku, Pori (kun landdistrikter) og Ulvila. Der er i alt 55.843 indbyggere i området, som er en del af Satakunta regionen. Geografisk dækker LAG'en et område på 2.253 kvadratkilometer.¹⁰⁶ Det gennemsnitlige indbyggertal pr. kvadratkilometer i LAG'ens område ligger på mellem 17 og 25. Det er ikke muligt at få et mere præcist tal, fordi en del af Pori området ikke er med i LAG'en.¹⁰⁷ Det gennemsnitlige indbyggertal pr. kvadratkilometer i Finland er på 17, så LAG Karhuseutu ligger meget tæt på det finske gennemsnit. Det er dog et meget lavt indbyggertal pr. kvadratkilometer sammenlignet med eksempelvis LAG Vestsjællands område, hvor tallet er 76, og Danmark som helhed, hvor tallet som nævnt er 127.



Figur 8: Kort over LAG Karhuseutu og dens placering i Finland.

De finske LAG'er er alle organiseret som foreninger, på samme måde som det bliver praktiseret i Danmark fra og med opstarten af Landdistriktsprogrammet 2007-2013. Det vil sige, at LAG Karhuseutu er lig

¹⁰⁵ Mailkorrespondance med Jaana Malkki.

¹⁰⁶ www.karhuseutu.fi, 10.09.07.

¹⁰⁷ Interview med Timo Pukkila og Jaana Malkki, 13.08.07.

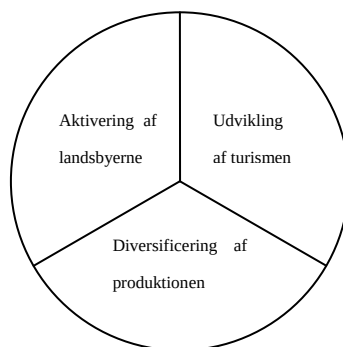
foreningen, som så ledes af en bestyrelse på 10 personer. I modsætning til de danske LAG'er, som er blevet lukket ved udgangen af 2006, blandt andet på grund af kommunesammenlægninger, arbejder LAG Karhuseutu videre som forening i overgangsperioden fra LEADER+ til Landdistriktsprogrammet 2007-2013. Der er blot sket nyvalg til bestyrelsen, ligesom det er foregået siden opstarten som POMO gruppe i 1997. Der er således ikke tale om en ny start, men derimod en videreførelse af en forenings aktiviteter.

Sekretariatsfunktionen for LAG Karhuseutu er placeret i et kontor-kompleks i centrum af Pori. Under Landdistriktsprogrammet 2007-2013 vil sekretariatet blive opretholdt i de samme lokaler med de samme ansatte (én af de ansatte er dog projektansat som international koordinator, og denne stilling skal derfor søges hjem som et projekt igen for at opretholdes).

LAG Karhuseutu arbejder ud fra temaet Bæredygtig anvendelse af naturlige og kulturelle ressourcer. LAG'ens udviklingsstrategi har tre fokusområder. Det drejer sig om:

1. Aktivisering af landsbyerne
2. Udvikling af turismen
3. Diversificering af produktionen

Det er hensigten at støtte projekter, som starter på græsrodsniveau, og aktivere og rådslå/støtte lokale aktører som udviklere af deres egen region. LAG'en arbejder således med en vision, som lyder: *„The spontaneous efforts of local people to develop their home district will lead to Karhuseutu area being an active countryside where peoples living and satisfaction will be based on the wild nature, rich culture, specified farming and functioning information network“*.¹⁰⁸



Figur 9: Udviklingshjul Karhuseutu for LEADER+ perioden

¹⁰⁸ Pjecen Karhuseutu ry.

5.3 Demokrati og styring

5.3.1 Adgangsmuligheder

LAG Karhuseutu er en forening med knap 200 medlemmer. Medlemmerne betaler et årligt kontingent og fordeler sig på 80 enkeltpersoner, 80 foreninger og 20-30 små virksomheder. Foreningen er åben for alle. Men det typiske er, at enkeltpersoner, foreninger og virksomheder fra Karhuseutu området melder sig ind i foreningen i forbindelse med, at de modtager midler til at gennemføre et projekt. Der føres ikke egentlige hverve-kampagner med henblik på at få flere medlemmer af foreningen, men der informeres i aviserne om LAG'ens aktiviteter, og på den måde bliver folk oplyst om muligheden for at blive medlem.

Der laves forskellige aktiviteter for medlemmerne, det drejer sig eksempelvis om ekskursioner, messer, nyhedsbreve, vedligeholdelse af hjemmeside osv. Medlemmerne hører desuden omkring indholdet i udviklingsplanen. LAG'ens næstformand udtaler dog, at antallet af aktiviteter for medlemmerne er begrænset. På spørgsmålet om, hvad der laves for medlemmerne svarer han: *„Det er ikke meget. Selvfølgelig sender vi nogle nyhedsbreve i ny og næ til medlemmerne omkring, hvad der sker i vores område osv. Og nogle gange arrangerer vi nogle programmer, for eksempel én eller anden udstilling i Helsinki, så arrangerer vi en bus og tilbyder lave priser for den og kun for medlemmer. Og nu har vores gruppe 10 års fødselsdag, så der arrangerer vi et fødselsdagsparty og kun for medlemmer. Men ikke meget“*.¹⁰⁹

Bestyrelsen for LAG Karhuseutu består af 9-10 personer, og det har været tilfældet siden LAG'ens oprettelse i 1997. Valg til LAG bestyrelsen foregår på årlige generalforsamlinger i foråret. Her gøres der meget for at leve op til regelsættet vedrørende fordelingen på henholdsvis privat, offentlig og frivillig partner. Det finske Ministerium for Landbrug og Skovbrug overvåger valgprocedurene og godkender de nyvalgte LAG bestyrelser. Interviewpersonerne udtaler, at der er en reel risiko for at få fratrækt sine midler, hvis bestyrelsens sammensætning ikke er i overensstemmelse med de udstukne regler, og derfor efterleves de. Der er imidlertid visse vanskeligheder med at opfylde kravene, idet der skal være repræsentanter fra alle de deltagende kommuner samtidig med, at der skal være en ligelig fordeling på de tre parter. Koordinatoren for LAG Karhuseutu siger om de fastlagte regler: *„Teoretisk set er det en god model, fordi den er meget lige. Men det er svært at praktisere ved møderne“*.¹¹⁰ Flere interviewpersoner siger, at det er en del af den finske mentalitet, at man, måske mere end andre EU lande, efterlever de regler, som sættes op.¹¹¹ Den strenge overvågning af, at de forskellige parter i området er

¹⁰⁹ Interview med Olli Helkkula 10.08.07.

¹¹⁰ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹¹¹ Ibid.

repræsenteret i LAG'en kan ses som en slags garant for opretholdelsen af en partnerskabsmodel, idet det åbne valg ellers kunne medføre, at en af parterne ville dominere foreningens bestyrelse.

Tabel 11: Oversigt over bestyrelsesmedlemmer på fire tidspunkter siden foreningens opstart i 1997.

POMO juni 1997	LEADER+ februar 2001	LEADER+ ved afslutning 2006	LDP ved opstart 2007
Ansa Kulmala (formand)	Juha Miettinen (offentlig) (næstformand)	Viveka Lanne (formand) (privatperson)	Viveka Lanne (formand) (privatperson)
Juhani Lahtinen	Timo Korkea-aho (offentlig)	Jaakko Nurmi (privatperson)	Olli Helkula (næstformand) (privatperson)
Pirkko Ankelo	Kauko Heikkilä (offentlig)	Pirkko Ankelo (privatperson)	Pirkko Ankelo (privatperson)
Jari Nurminen	Jari Tapani Koskinen (forening)	Regina Wittsberg (offentlig) (sekretær)	Regina Wittsberg (sekretær) (offentlig)
Hilkka Koski	Martti Henttonen (forening)	Lea Palomäki (offentlig)	Lea Palomäki (offentlig)
Riita Tuomela-Aalto (sihteeri)	Riitta Tuomela-Aalto (sekretær) (forening)	Juha Aaltonen (offentlig)	Reijo Viinamäki (offentlig)
Eija Kannisto	Veikko Heinisuo (forening)	Seija Hakala (forening)	Seija Hakala (forening)
Kari Keitaanniemi	Elina Anttila (privatperson)	Olli Helkkula (forening)	Ansa Kulmala (forening)
Markku Myllymäki (næstformand)	Leena Seppänen (formand) (privatperson)	Ansa Kulmala (næstformand) (forening)	Marja-Terttu Ruohomäki (forening)
	Liisa Raita (privatperson)	Reijo Viinamäki (forening)	

Hvor LAG Vestsjælland først med LDP 2007-2013 er blevet en forening med årlige generalforsamlinger, fremgår det af tabel 11, at LAG Karhuseutu har været en forening med formand, næstformand og sekretær gennem hele perioden fra foreningens start i 1997. Gennem en del af LEADER+ perioden og ved starten af LDP 2007-2013 har formandsposten ligget hos Viveka Lanne, som repræsenterer private borgere. Fordelingen på kvinder og mænd har på de tidspunkter, som er valgt i figuren, været med en overvægt af kvinder, således er syv ud af ni bestyrelsesmedlemmer i dag kvinder. Flere interviewpersoner har givet udtryk for, at kvinder er meget aktive i finsk foreningsliv.

Den måde, LAG Karhuseutu gennem hele sin levetid har været organiseret gør, at der har været åben adgang til LAG bestyrelsen for de borgere, som har kunnet opnå valg. For at sikre at der sker en udskiftning, har ministeriet for nyligt fastlagt, at man højst må sidde i en LAG bestyrelse i seks år. Dette medfører, at der skal findes nye bestyrelsesmedlemmer ved den kommende generalforsamling. Blandt andet vil næstformanden, Olli Helkula, blive udskiftet på denne måde.

Som en konsekvens af ministeriets strenge tilsyn med LAG'erne er det ikke muligt at repræsentere gruppen lokale borgere, hvis man er bestyrel-

sesmedlem i eksempelvis et forsamlingshus eller en borgerforening. I sådanne tilfælde skal man enten repræsentere gruppen foreninger, eller træde tilbage fra sin bestyrelsespost, hvorefter man kan blive valgt ind som borger. Det er på samme måde ikke muligt at repræsentere foreninger eller lokale borgere, hvis man via sit job har en myndighedsrolle i det offentlige. I bestyrelsen for LAG Karhuseutu er der eksempler på, at medlemmer på forskellige tidspunkter repræsenterer forskellige grupper, for at få regnestykket til at gå op. Det gælder eksempelvis den nuværende næstformand, som i dag sidder som privat borger, men tidligere har repræsenteret både myndigheder og foreninger. Han siger om dette: *„Da jeg startede, tilhørte jeg én eller anden forening, og så repræsenterede jeg den. Men ved det sidste valg tilhørte jeg ikke nogen forening, så nu er jeg en privat person. Og ved et valg tilhørte jeg den her offentlige gruppe. Så jeg præsenterede altså også den på et tidspunkt“*.¹¹²

De forholdsvist strengt fastlagte regler medfører, at alle parter sikres repræsentation i LAG bestyrelsen, og at ingen af parterne får mulighed for at kuppe sig til magt på generalforsamlingen. Dette kunne ellers være muligt, når det er de fremmødte til generalforsamlingen, som beslutter, hvem der skal stemmes ind.

5.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer

Information nævnes af interviewpersonerne som den bredeste form for borgerinddragelse i foreningens aktiviteter. Gennem information i eksempelvis aviserne og gennem ophængning af skilte på steder, som har modtaget støtte, gøres folk opmærksomme på muligheden for at ansøge om midler. Formanden siger: *„Vi forsøger altid at få så meget offentlig omtale som muligt, så hvis vores projekter er fuldført, og hvis aviserne skriver om det, så skriver de altid, at de er støttet af LEADER og Karhuseutu. Og vi har disse skilte alle steder. Så vi forsøger at tvinge folk til at se, at der også er Karhuseutu“*.¹¹³

Ved starten af den nye landdistriktsprogramperiode er der blevet arrangeret aktiveringsmøder i alle kommuner i Karhuseutu området.¹¹⁴ Det er dog indtrykket, at det ikke er på disse møder, at de bedste resultater skabes. Ofte kommer blot 10 personer til sådanne møder. I stedet tager LAG'ens medarbejdere ud til folk eller foreninger der, hvor de er, eksempelvis fortæller de om mulighederne for støtte via LAG'en i foreningers bestyrelsesmøder.¹¹⁵ Der er ønske om i fremtiden at kunne ansætte en person, der skal stå for yderligere information til og inddragelse af borgere og foreninger, både blandt medlemsskaren og i området som helhed.¹¹⁶

¹¹² Interview med Olli Helkkula, 10.08.07.

¹¹³ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

¹¹⁴ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

Udover informationsaktiviteten, aktiveringsmøder og deltagelse i foreningernes egne møder har hele opstarten af Landdistriktsprogrammet 2007-2013 bygget på borgerinddragelse. LAG'ens udviklingsplan er således blevet til ved, at der er blevet nedsat syv grupper, hvor en række personer har været udpeget til at deltage, men som ellers har været åbne for alle. Disse grupper har udarbejdet de forslag, som er endt med at blive den nye udviklingsplan for Landdistriktsprogrammet 2007-2013. Koordinatoren siger herom: *„Ideerne og hvad vi skriver i programmet skal komme fra græsrodsniveau“*.¹¹⁷

5.3.3 Indflydelsesmuligheder

Interviewpersonerne giver udtryk for, at de har gode indflydelsesmuligheder som LAG medlemmer. Først og fremmest fordi de er med til at beslutte, hvem som skal modtage økonomisk støtte. Men der er også mange diskussioner i gruppen, og hvis en god ide kommer på bordet, så forsøger man at gennemføre den.¹¹⁸ Formanden siger således om sin egen og LAG'ens indflydelse: *„Den er ret høj, faktisk er den meget højere end jeg nogensinde forventede, da jeg startede. Jeg startede med, okay hvis ingen andre vil tage det, så tager jeg det... Og nu er vi meget glade for, at vi får kommunerne og myndighederne til at forstå vores gøre og vores holdninger. Så når vi har de her messer og avisartikler og holder foredrag, så prøver jeg altid at gøre opmærksom på, at dette er faktisk noget som folk selv ønsker at gøre. Hvad de virkelig ønsker at gøre. Og de gør det, om de så får myndighederne involveret eller ej. De gør det under alle omstændigheder. Så der er en stor magt. Der er høj grad af magt. Det er som civilmagt, det er ikke myndighedsmagt, jeg mener. Og kommunerne tager os mere seriøst nu end for eksempel for 5 år siden“*.¹¹⁹ Koordinatoren har opfattelsen af, at bestyrelsesmedlemmerne tager beslutninger individuelt som personer og ikke som repræsentanter for de bagvedliggende organisationer. De skal ikke hjem og spørge deres bagvedliggende organisation om, hvad den mener. Dette understreger ligeledes medlemmernes indflydelse.

5.3.4 Netværk

LAG bestyrelsens medlemmer er ifølge en interviewperson betydningsfulde personer i de områder, de kommer fra. De forstår både at tage hensyn til deres egne områder og bevare blikket for hele Karhuseutu området.¹²⁰ Koordinatoren siger om LAG bestyrelsens styrke: *„Styrken er, at medlemmerne kender deres egen region og problemerne og mulighederne dér meget godt. Og når 9 af disse medlemmer mødes, det er styrken ved*

¹¹⁷ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹¹⁸ Interview med Olli Helkkula, 10.08.07.

¹¹⁹ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

¹²⁰ Ibid.

det“.¹²¹ Det er bestyrelsesmedlemmernes individuelle netværk, som giver LAG'en sin styrke. Et medlem siger: *„Det er personerne som udgør dette netværk, fordi hver enkelt har sin egen baggrund og egne forbindelser, og på denne måde har vi et stort netværk (...) Men vores netværk består af private baggrunde. Det er de bedste netværk“*.¹²² Han fortsætter: *„Nogle gange, fordi når vi træffer beslutninger, har vi disse papirer selvfølgelig, og hvis det er noget interessant, så kan jeg ringe til nogle af mine venner, ikke venner, men nogen jeg kender, og måske ved han noget om denne ting, som jeg ikke ved. Nogle gange, ret sjældent, men nogle gange spørger vi nogle særlige folk om at komme til vores møde, og vi kan spørge, kender du noget til disse ting, men det er ikke meget“*.¹²³

Ellers indgår den samlede gruppe i netværk med kommunerne i området, regionen, andre LAG grupper og TE centret, som blandt andet står for udbetalingerne. Det er hovedsageligt koordinatoren og til dels også formanden, som opretholder disse netværk.

5.4 Organisering

5.4.1 Partnerskabsopfattelse

Der er blandt de interviewede ikke nogen klar fornemmelse af, at LAG'en kan kaldes et partnerskab. En interviewperson udtaler dog, at bestyrelsesmedlemmerne selvfølgelig bringer noget med sig ind i bestyrelsesarbejdet: *„Selvfølgelig vil de bringe deres ideer og information fra deres egen sektor til LAG'en, og så går snakken“*.¹²⁴ Interviewpersonerne identificerer sig derimod meget stærkt med LAG'en som en forening. Der er dog, på grund af de forholdsvist strengt fastsatte regler fra Ministeriet for Landbrug og Skovbrug, tale om en foreningsdannelse i en så styret form, at der kan argumenteres for, at det bliver til et partnerskab, noget i stil med Nelson og Zadeks definition: *„People and organisations from some combination of public, business and civil constituencies who engage in voluntary, mutually beneficial, innovative relationships to address common societal aims through combining their resources and competencies“*. Ellers tales der snarere om, at der eksisterer et partnerskab mellem foreningen, staten og EU.¹²⁵ Hvor de lokale aktionsgrupper er horisontale partnerskaber, tales der således her om et vertikalt partnerskab.

¹²¹ Ibid.

¹²² Interview med Olli Helkkula, 10.08.07.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹²⁵ Interview med Lisa Häme, 08.08.07.

5.4.2 Ledelse

Viveka Lanne er formand for LAG Karhuseutu og Timo Pukkila er den daglige koordinator, som er ansat af LAG gruppen. Herudover er rollen som næstformand og sekretær defineret.

Koordinatoren arbejder tæt sammen med formanden, som er meget aktiv. Koordinatoren siger om formandens rolle: *„Hun leder denne bestyrelse, hun repræsenterer også denne bestyrelse for os arbejdere, og dette, med hvilken ånd der er i gruppen, er en meget vigtig rolle (...) Og specielt for mig, fordi hun er meget, hun er den nærmeste person som jeg spørger, ringer til og diskuterer med“*.¹²⁶ Koordinatoren fortæller videre, at det er forskelligt, hvor ofte han er i kontakt med formanden. Det kan variere fra et par gange til helt op til 20 gange på en uge. Der er altså meget arbejde forbundet med formandsrollen i LAG Karhuseutu. Dette er dog til dels begrundet i, at Viveka Lanne er meget engageret. Om engagementet bag formandsrollen siger koordinatoren: *„Det er skrækkeligt at forestille sig, at nogen kan blive valgt som ikke er interesseret, som kun ønsker at sidde som formand. Viveka vil også ... er meget interesseret i hvordan dette fungerer“*.¹²⁷

Der er ikke den samme kontakt mellem koordinatoren og de øvrige LAG medlemmer. Enkelte medlemmer ringer selv til koordinatoren for at diskutere forskellige emner, men det er ikke det normale. Oftest ser han dem dog bare til møderne. Der er ikke nedsat noget fast forretningsudvalg for LAG Karhuseutu, som det var tilfældet i LAG Vestsjælland. I stedet har man etableret en gruppe, hvor medlemmerne inddrages og løbende skiftes ud, til at se på projekterne, før de fremlægges for den samlede bestyrelse. Koordinatoren forklarer om dette: *„Der er 2-3 medlemmer, de udformer forslag til bestyrelsen (...) Det veksler, det foregår i alfabetisk orden. Meget demokratisk“*.¹²⁸

Rollen som koordinator er ifølge interviewpersonerne vigtig. Ifølge koordinatoren selv, består arbejdsopgaverne af følgende: *„Personalet laver hver konkret ting, og det er selvfølgelig meget vigtigt. Vi betjener vores kunder, og vi aktiverer landsbyerne. Og vi skal også være meget strikse med disse her penge, offentlige midler, så det er en meget vigtig rolle. Og som jeg sagde, vi har to personer i denne administration og andre som er ansat i projekter“*.¹²⁹ Da et af LAG'ens indsatsområder er aktivering af befolkningen, er det også en vigtig del af koordinatorens arbejde at deltage i aktiviteter i området, herunder de tidligere nævnte møder med eksempelvis foreninger. Udover koordinatoren er der ansat en kontormedarbejder, samt en international koordinator. Sidstnævnte er ansat via et projekt, da der ikke er administrationsmidler nok til at lønne

¹²⁶ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

hende. Nedenstående tabel viser opgaver og roller i tilknytning til LAG Karhuseutu, som de er blevet fremstillet via de foretagede interview.

Tabel 12: Eksempler på opgaver og roller i tilknytning til LAG Karhuseutu

Formanden	Forberedende udvalg	Koordinatoren	LAG medlemmer	International koordinator	Kontor medarbejder
Leder og repræsenterer bestyrelsen	Modtager information om projekter før resten af LAG gruppen	Laver det konkrete arbejde	Tager stilling til projekter	Tager initiativ til internationale aktiviteter	Kontorarbejde
Leder bestyrelsesmøder, forsøger at give plads til alle, stiller forslag	Tager stilling til projekter før bestyrelsesmøder	Laver præsentationer til bestyrelsesmøder	Diskuterer og tager strategiske beslutninger	Finder partnere til internationale samarbejdsprojekter	
Beslutter mindre sager		Tager stilling til dagligdags spørgsmål	Opbygger egen forståelse af EU, ministerium mm. (systemet og programmet)	Opbygger samarbejdsprojekter med andre LAG'er, specielt nabo LAG'er	
Repræsenterer bestyrelsen overfor de ansatte		Servicerer projektmagere, deltager i foreringsmøder	Deltager i uddannelsesaktiviteter/årlige møder med nabo LAG'er	Iværksætter tværgående uddannelsesprojekter om internationale projekter	
Anslår LAG bestyrelsens arbejdsånd		Aktiverer lokalbefolkningen		Arrangerer studieture til nabo LAG'er	
Besøger koordinatoren på kontoret og diskuterer med ham		Laver projektplaner og budgetter			
Holder formelle taler, eksempelvis ved messer og foreningens 10 års fødselsdag		Tager stilling til dagligdags spørgsmål om personalets situation			
Deltager i møder med lokale og regionale myndigheder og ministerier		Afholder møder med myndigheder			

5.4.3 Sekretariatet

Det er ifølge formanden ikke muligt at klare foreningens arbejde uden sekretariatsbistand, og formanden håber, at der udover de nuværende ansatte kan ansættes en person, som kan aktivere landsbyerne til at gøre noget ved lokalmiljøerne.¹³⁰

¹³⁰ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

Der er tilfredshed blandt de interviewede med sekretariatets placering i en kontorbygning i centrum af Pori. „Jeg tror, at det er vigtigt, at vi er her i Pori centrum. Det er faktisk ikke vores område, dette centrum. Men alle mulige andre partnere er her. Og der er masser af møder og de andre er her i Pori. Jeg tror, at folk er vant til at besøge Pori, og det er ikke vanskeligt. Det er lige i centrum for hele vores område. Dette har ikke været nogen diskussion¹³¹: udtaler koordinatoren. Det ses som en fordel, at det er beliggende i umiddelbar nærhed til nogle af foreningens vigtigste samarbejdspartnere som eksempelvis Region Satakunta.¹³²

5.4.4 Valg af strategi

LAG Karhuseutu har i LEADER+ perioden arbejdet forholdsvis bredt med en udviklingsstrategi med titlen MEHU. Titlen MEHU henviser til noget, som kan høstes fra naturen, som eksempelvis honning. Udviklingsstrategien indeholder de tre fokusområder „Aktivering af landsbyerne“, „Udvikling af turismen“ og „Diversificering af produktionen“. Fokus har været på at gennemføre strategien via støtte til små lokale projekter og sætte folk i stand til at tage del i udviklingen af deres lokalområder.

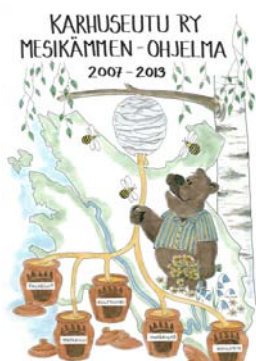


Figur 10: Illustration af MEHU udviklingsstrategien fra LEADER+ perioden

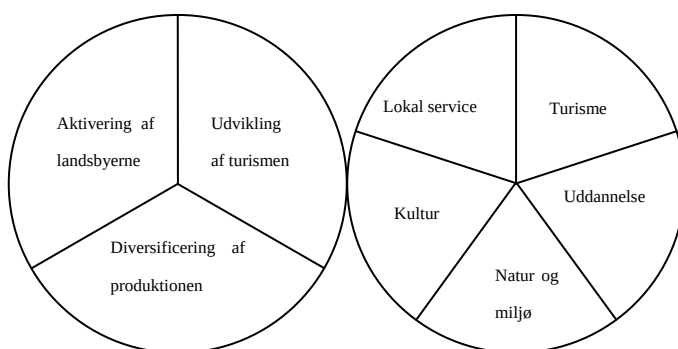
I den nye programperiode har udviklingsstrategien titlen Mesikämmen, hvilket er kælenavnet for en bjørn. Der arbejdes med fem fokusområder (fem negle, med henvisning til bjørnens negle), som er „Lokal service“, „Turisme“, „Kultur“, „Natur og miljø“ og „Uddannelse“. Det sker via fire tværgående temaer (fire fødder, med henvisning til bjørnens fødder), som er børn og unge, nye jobs, netværk og internationalt arbejde.

¹³¹ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹³² Interview med Viveka Lanne, 14.08.07



Fiur 11: Illustration af Mesikämmen udviklingsstrategien 2007–2013



Figur 12: Udviklingshjul Karhuseutu for LEADER+ perioden (til venstre) og LDP 2007–2013

Koordinatoreren udtaler, at der har været meget vide rammer for, hvad der kunne indeholdes i de tre temaer i LEADER+ perioden. Man har ikke diskuteret projekterne særligt meget i forhold til strategien, og man har heller ikke rettet til i strategien undervejs. Fremover vil man forsøge at være lidt mere specifik i støtten, gennem de fem fokusområder.

5.5 Resultater

5.5.1 Gennemgang af de støttede projekter

Der er gennemført 177 projekter i løbet af LEADER+ perioden hos LAG Karhuseutu. Fem af disse projekter er initieret af LAG bestyrelsen selv, heraf tre internationale projekter og to projekter vedrørende aktivering og markedsføring af landsbyerne, mens resten er lokale foreningers, virksomheders eller privatpersoners projektideer. Alle LAG bestyrelsens egne projekter dækker hele Karhuseutu området, mens de øvrige projekter oftest er mere lokalt funderet. Der er gennemført 17 projekter under Aktion 2 (samarbejdsprojekter).

Et af LAG Karhuseutus tværgående projekter har handlet om at aktivere landsbyerne og resultatet har blandt andet været udarbejdelsen af 30 landsbyplaner. Projektet har ifølge Jaana Mälkki bestået i ansættelsen af en person, som tog ud i landsbyerne og aktiverede/informerede: *„Vi havde her en person, som gik til hver enkelt landsby og aktiverede dem til at gøre ting i deres egen landsby, og gav oplysninger om, at vi havde penge til, hvad de ville gøre i deres landsby“*.¹³³ Men generelt set er det ikke LAG'en selv, der formulerer projekter. Om dette siger næstformanden: *„Vi har vores egne projekter også, men vi mener, at det ikke er godt, at vi laver vores egne projekter. Vi foretrækker, at foreninger laver projekter om, hvad de virkelig ønsker. Og at vi giver penge til dem... Fordi ideen er, at det skal komme fra bunden, ikke fra toppen“*.¹³⁴

Små lokale projekter har hele tiden og vil ifølge interviewpersonerne også i fremtiden være i fokus. Koordinatoren siger om denne type projekter: *„En vigtig ting har været, at når der kommer en med en ide i landsbyen, gavner det kun den landsby, ikke hele regionen, kun dette samfund, og de kan ikke få midler andre steder fra end fra LEADER+. Det er det essentielle ... at LEADER+ kan være dette essentielle. Og det er... vores mening. Der er rigtig mange af den type projekter, meget små. De kan renovere deres landsbyhuse, og lave ikke strande, men svømmesteder og hvad de ellers har ... markedsføring ...“*.¹³⁵

Udover de små lokale projekter har LAG'en, ifølge koordinatoren, en vigtig rolle i forhold til at støtte små entreprenører, som ikke kan få del i den støtte, som gives via andre ministerier til større virksomheder.¹³⁶

Tabel 13: Antal projekter fordelt på fokusområder og projekteksempler

Aktivering af landsbyerne (74)	Udvikling af turismen (43)	Diversificering af produktionen (40)	Samarbejdsprojekter (17)
Landsby- og landskabsplaner	Udvikling af turist services	Kulturel uddannelse	Ungdomsprojekt
Renovering af fælleshuse i landsbyer	Marketing	Diversificering af fritids- og hobbyaktiviteter	Uddannelsesprojekt
Happenings i landsbyer	Etablere trekking ruter		Turismeprojekt

Projekterne, i alt 74, inden for „Aktivering af landsbyerne“ handler eksempelvis om udvikling af landsbyerne, så der kommer mere service og bedre muligheder for distancearbejde og flere indbyggere i fremtiden. Det kan også dreje sig om at lave aktiviteter og opbygge steder for børn og unge i eftermiddagstimerne, opbygningen og afholdelsen af en jazz festival, eller skabelsen af en film om landsbyerne. Renovering af et landsby-

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Interview med Olli Helkkula, 10.08.07.

¹³⁵ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹³⁶ Ibid.

hus, en scene, et skoletag, en sportsplads, en mølle, et strandområde, borde eller en balkon er også blandt projekterne under dette fokusområde.¹³⁷

Inden for „Udvikling af turismen“ er der blandt i alt 43 projekter givet støtte til eksempelvis en middelalderfestival, markedsføring af landdistriktsturisme, samarbejde mellem turismeudbydere, bedre lystbådehavne og faciliteter for bådture i øvrigt, istandsættelse eller indkøb af kirkebåde, udvikling af landsbyturismepakker, istandsættelse af strande, helårsservice for turister, undersøgelser om mulighederne for turisme i landsbyerne, koncerter, uddannelse af turistguider, opbygning af et traditionelt sejlskib og etableringen af en sauna.¹³⁸

Der er givet støtte til 40 projekter under fokusområdet „Diversificering af produktionen“. Projekterne omhandler blandt andet udvikling af ridning og ridecentre, undersøgelser om planteolie til brug i metalindustrien, anvendelse og udvikling af energitræ, opbygningen af et netværk for aspargesdyrkere, middelaldermarkedsfestival, udvikling af folkedanserkultur, netværk mellem jagtforeninger, udvikling af et motorsportsområde, udvikling af samarbejde mellem entreprenører, udvikling af et map info system til flodområdet med digitalisering af gamle kort, udarbejdelse af nyt program for Karhuseutu 2007-13, netværk mellem kunsthåndværkere, curling hal hvor man kan træne putning og have golf simulator.¹³⁹

LAG Karhuseutu har udover de ovenfor nævnte projekter lavet 17 samarbejdsprojekter. Der er både tale om samarbejde med andre finske LAG'er og med LAG'er i andre lande. Det drejer sig eksempelvis om uddannelse af lokale aktører til at iværksætte internationale projekter, forundersøgelse om hvorvidt et svensk projekt med arbejdsløse også kan gennemføres i Finland, et projekt omkring reduktion af problemer med at sælge fiskene, et gadeteaterprojekt med Spanien, et projekt omkring afsøgning af partnere til et harmonikaprojekt, bedre udnyttelse af honning, landdistriktsentreprenører som udbydere af landskabsservice og så videre.¹⁴⁰

5.5.2 Bløde og hårde effekter

Koordinator for LAG Karhuseutu fortæller, at der endnu ikke er lavet endelige beregninger på effekterne af indsatsen i LEADER+ perioden, da en del projekter stadig er i gang. På spørgsmålet om, hvilke hårde og bløde effekter indsatsen har medført, siger han: *„Vi havde nogle beregninger, disse indikatorer viser, at efter LEADER+ perioden har vi fået omkring 80 nye jobs og omkring 1000 mennesker, som har deltaget i én eller anden form for aktiveringssituation, og som har været frivillige arbejdere, og den slags, sådanne nogle svære ting. Men denne statistik er ikke klar endnu, fordi vi har omkring 40 projekter, som stadig er i*

¹³⁷ Projektoversigt Karhuseutu.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.

gang“.¹⁴¹ Koordinatoren siger videre om de mere bløde resultater: *„Bløde resultater? Det er meget den sociale kapital ... den er forøget selvfølgelig i landsbyerne. Og også netværksdannelse. Både i én landsby og mellem flere landsbyer og både i Finland og internationalt. Disse kontakter også“*.¹⁴² Formanden siger om effekterne af arbejdet: *„Jeg tror, vi har gjort det helt fint. Vi ville gerne have haft flere projekter med iværksættere ... men med foreninger lavede vi en evaluering af vore projekter, og der var kun få projekter, hvor vi nu kan se, at de ingen nytte var til. Vi har meget fine projekter, som stadig er i gang. Man kan gøre en lille ting, og det forbedrer mange ting omkring det og efter det. Og vi kan faktisk ikke se betydningerne heraf med det samme“*.¹⁴³

Formanden går videre med at beskrive nogle af de mere bløde effekter. Hun mener, at projektmidlerne givet via LAG Karhuseutu har været med til at styrke folks selvtillid: *„Jeg tror at projekterne og hele Karhuseutu har forbedret folks selvtillid. For hele egnen er selvtilliden steget. Folk herfra er stolte af at leve på landet, og stolte af at bo i deres områder. De er stolte af at gøre nogle ting, små ting er en stor ting. Folk har en mening med, hvad de gør. Før var landsbyforeninger karakteriseret ved at drikke kaffe og diskutere hvad slags... Nu gør vi faktisk noget, og er stolte af vores bedrifter. Jeg tror, at Karhuseutu har udgjort en stor del af at få forbedret denne selvtillid på landet“*.¹⁴⁴ De lokale borgere føler, ifølge formanden, at deres arbejde værdisættes, når de modtager penge fra LAG'en, hvilket er endnu en afledt blød effekt af indsatsen: *„Nu kan vi få noget støtte, og når du kan få noget støtte, så gør det din gøren mere værdifuld. Som hvis en anden er villig til at give dig penge, hvis du gør noget i dit eget miljø, det gør en masse, faktisk mentalt, også mental forbedring. Folk ved, at der er nogen andre, som er villige til at give dig penge til at gøre noget. Okay, det er vigtig. Så er det vigtigt“*.¹⁴⁵

5.5.3 Prognose for fremtiden

På spørgsmålet om, hvilke resultater interviewpersonerne forventer af det fremtidige arbejde, siger koordinatoren: *„Mange resultater. Nye jobs og også nye måder at lave for eksempel service på lokalt niveau. Og også flere landsbyer, som er aktive. Fordi vi har ca. 60 landsbyer i dette område, og omkring halvdelen af dem er aktive landsbyer. Jeg tror at... måske nogle flere modige ideer. Større risiko“*.¹⁴⁶ Det er ikke usædvanligt at der i en „aktiv“ landsby er omkring fem projekter, som har modtaget støtte fra LEADER+.¹⁴⁷

¹⁴¹ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

¹⁴⁷ Projektoversigt Karhuseutu.

Gruppens næstformand er lidt mere tilbageholdende med forventningerne, idet der allerede er afprøvet så mange muligheder gennem de seneste 10 år. Han siger: *„Jeg tror, at de fremtidige projekter ikke bliver meget forskellige fra før. Og måske er de bedste eller gode ideer udført. Men jeg er sikker på, at vi støder på nogle vanskeligheder også i fremtiden. Dette er fordi vores kommuner, de forsøger at gøre ting... Nu forsøger de at lave nogle projekter og få penge fra os“*.¹⁴⁸ Kommunernes mangel på penge kan således betyde, at LAG'ens rolle vil blive omdefinert en smule.

Formanden ser imidlertid nye muligheder i at udvide LAG'ens erfaringer til også at omfatte bysamfund, eksempelvis Pori, hvor hun mener, man kan lære noget af at begynde selv at skabe nye muligheder og løse problemer.¹⁴⁹ Der er desuden brug for at indlede samarbejde med flere parter i fremtiden på grund af færre midler. *„Vi skulle tage og forbedre samarbejdet med andre former for foreninger, andre som sogne, kommuner, sportsakademier, universiteter, studenter“*.¹⁵⁰ udtrykker formanden.

Det er interessant, at det i LAG Karhuseutu er den samme forening, som kører aktiviteterne videre i den nye landdistriktsprogramperiode. Foreningen er således et bærende og vedvarende element i gennemførelsen af landdistriktsudviklingen i området, selvom den selvfølgelig fra starten er blevet initieret af støttemidler. Den internationale koordinator udtaler: *„Bestyrelsen er for foreningen, ikke for ministeriet eller for LEADER+, det er for foreningen (...) Det er denne ide, om at gruppen ikke slutter“*.¹⁵¹ Dette er modsat situationen i LAG Vestsjælland, hvor LAG'en blev nedlagt, til dels begrundet i kommunesammenlægninger og ændrede administrative strukturer, men hvor den også havde indskrevet i vedtægterne, at den lukkede sine aktiviteter ved udgangen af 2006.

5.6 Sammenfatning

LAG Karhuseutu Ry har eksisteret som en forening siden 1997, i første omgang finansieret via nationale midler fra POMO programmet, derefter som LEADER+ gruppe, og nu som aktør i det nye Landdistriktsprogram 2007-2013. LAG'en er lig med foreningen, som så har valgt en bestyrelse til at stå for foreningens aktiviteter. Bestyrelsen i LAG Karhuseutu er således lig det, der hos LAG Vestsjælland benævnes selve LAG'en. LAG'ens bestyrelse skal i sin sammensætning leve op til regler fastlagt af det tilsynsførende ministerium, blandt andet vedrørende sammensætningen på private, offentlige og frivillige parter. Hermed sikres det, at LAG'en forbliver det ønskede partnerskab. Dette kunne ellers risikere at gå tabt, hvis valget af bestyrelsesmedlemmer blev lagt åbent ud på en generalforsamling. Der er eksempler på, at et bestyrelsesmedlem over

¹⁴⁸ Interview med Olli Helkkula, 10.08.07.

¹⁴⁹ Interview med Viveka Lanne, 14.08.07.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Interview med Timo Pukkila og Jaana Mälkki, 13.08.07.

tiden har repræsenteret både privat, offentlig og frivillig part, hvilket viser, at et LAG medlem kan være engageret i mange sammenhænge. Medlemmerne sidder som privatpersoner i bestyrelsen, og det er medlemmernes individuelle netværk, som bringes i spil i bestyrelsesarbejdet. Medlemmerne identificerer sig imellem de årlige generalforsamlinger stærkere med LAG'en som en forening end som et partnerskab, selvom den fra EU's side skal være et partnerskab. Der er flere ansatte i sekretariatet hos LAG Karhuseutu, end det var tilfældet hos LAG Vestsjælland. Der er således udover koordinatoren ansat en kontormedarbejder og en projektansat international koordinator. De sidder alle i samme kontor-kompleks i centrum af Pori. LAG Karhuseutu har i sit udviklingshjul valgt at fokusere på aktivering af landsbyerne, udvikling af turismen og diversificering af produktionen. Der er gennemført 177 projekter, hovedsageligt små lokale projekter, projekter som støtter op om små entreprenører eller etablerer nye netværk. Der er desuden gennemført 17 projekter under indsatsområdet samarbejdsprojekter. Der er lavet foreløbige kalkulationer, der viser, at der er skabt omkring 80 arbejdspladser og en lang række nye aktiviteter, men den endelige opgørelse er endnu ikke lavet, da omkring 40 projekter stadig er i gang. En mere blød effekt af LAG'ens arbejde har været, at den har medvirket til at styrke blandt andet de små landsbyforeningers selvtillid. I fremtiden vil LAG'en fortsætte sit arbejde, og den vil fokusere på Lokal service, Turisme, Uddannelse, Kultur samt Natur og miljø.

6. Partnerskabsorganisering i LAG Astrid Lindgrens Hembygd – Sverige

„Blandt det mere positive i de her LEADER år, det er jo, at EU har lært os, at kommunale mennesker, frivillige mennesker og private virksomheder skal sætte sig ved samme bord og samarbejde og trække i samme retning. Hvis man gør det i hele Sverige, så er det jo vældigt positivt. Det er en meget stor positiv effekt af dette“

6.1 Indledning

LAG Astrid Lindgrens Hembygd er en af de 12 svenske lokale aktionsgrupper fra LEADER+ perioden. Ud over disse 12 grupper, har Sverige haft enkelte LEADER lignende grupper. LAG Astrid Lindgrens Hembygd præsenteres her ud fra data, der stammer fra hjemmesiden www.astridlindgrenshembygd.se, herunder gruppens udviklingsplan, fra interviews med to LAG medlemmer og gruppens koordinator, samt fra forskellige former for dokumentarisk materiale som vedtægter, brochurer, midtvejsevaluering med mere. Desuden er der gennemført deltagelse i den svenske afslutningskonference for LEADER+.

Ligesom den danske og den finske case bliver Astrid Lindgrens LAG fremstillet med fokus på de tre temaer Demokrati, Organisering og Resultater med følgende underemner:

- **Demokrati og styring** (Access)
Adgangsmuligheder, borgerinddragelsesinitiativer, indflydelsesmuligheder og netværk
- **Organisering** (Process)
Partnerskabsopfattelse, ledelse og strategi
- **Resultater** (Outcome)
Bløde effekter, hårde effekter, prognose for fremtiden

Indledningsvis præsenteres LAG'en ligesom den placeres i den lokale/regionale kontekst. Som det har været tilfældet i de tidligere præsenterede cases vil der også undervejs i denne blive inddraget information om dannelsen af nye LAG'er i Landdistriktsprogrammet 2007-2013.

6.2 Præsentation og kontekstplacering af LAG Astrid Lindgrens Hembygd

LAG Astrid Lindgrens Hembygd har fungeret både i LEADER II perioden og i LEADER+ perioden. Udviklingsplanen, som LAG'en har arbejdet efter, har ikke en egentlig titel, men forsiden prydes af et citat af den 24 årige Carina Nilsson, som lyder: „*Jag hade en bra uppväxt*“.¹⁵² Dette beskriver meget direkte den strategi, som LAG'en har arbejdet ud efter, nemlig at støtte aktiviteter, som giver børn og unge en god opvækst.¹⁵³

Fra starten blev LAG'en tildelt cirka 24 mio. svenske kr. fra EU til gennemførelse af planen.¹⁵⁴

LAG Astrid Lindgrens Hembygd har administrativt dækket over Eksjö kommune i Jönköping län, Hultsfred og Vimmerby kommuner og Kristdala sogn i Oskarhamns kommune i Kalmar Län. Med inddragelsen af Kristdala sogn i LAG'ens område går LAG'en udover administrative grænsedragninger, da resten af Oskarhamns kommune ikke er med i LAG'en. Dette begrundes med, at Kristdala naturligt hører med som en del af det nye LAG område.¹⁵⁵

Områdets samlede areal har været 3.455 kvadratkilometer. Ved årsskiftet 1999/2000 var der 49.828 indbyggere i området, hvilket giver et gennemsnitligt indbyggertal pr. kvadratmeter på 14,4. På landsplan er der i Sverige omkring 20 indbyggere pr. kvadratkilometer, så LAG'ens indbyggertal er altså lavere end det svenske gennemsnit.¹⁵⁶ I forhold til LAG Vestsjælland og LAG Karhuseutu er indbyggertallet pr. kvadratmeter i LAG Astrid Lindgrens Hembygd meget lavere end i LAG Vestsjælland (76 indbyggere pr. kvadratmeter) og en anelse lavere end i LAG Karhuseutu (mellem 17 og 25 indbyggere pr. kvadratmeter). Kommunerne i LAG Astrid Lindgrens Hembygd var ved opstarten af LEADER+ perioden blandt de områder af Sverige der havde den største tilbagegang i befolkningstallet.¹⁵⁷ I perioden fra 1980 til 1999 gik befolkningstallet fra 54.500 indbyggere til 49.800 indbyggere, det vil sige et fald på 4.700 indbyggere eller 8,6 %. Tallene dækker både over, at der skete mere fraflytning end tilflytning, og at der døde flere, end der fødtes.¹⁵⁸

¹⁵² LEADER-plan, 2000: „Jag hade en bra uppväxt“, Astrid Lindgrens Hembygd.

¹⁵³ Ibid., side 6.

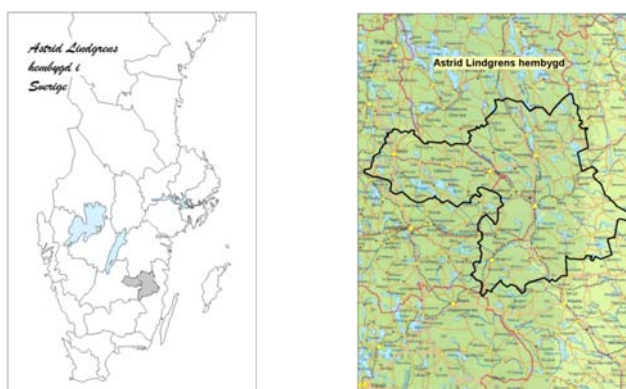
¹⁵⁴ Mailkorrespondance med Jacob Käll.

¹⁵⁵ Ibid., side 8.

¹⁵⁶ <http://da.wikipedia.org/wiki/sverige> (25.10.07).

¹⁵⁷ LEADER-plan, 2000: „Jag hade en bra uppväxt“, Astrid Lindgrens Hembygd, side 10.

¹⁵⁸ Ibid., side 11.



Figur 13: Kort over LAG Astrid Lindgrens Hembygd og områdets placering i Sverige¹⁵⁹

Astrid Lindgrens Hembygd er en forening med 40 LAG medlemmer, hvoraf 10 udgør bestyrelsen. Der er herudover cirka 10 medlemmer, som udelukkende er medlem af foreningen, men ikke af LAG'en.¹⁶⁰

Sekretariatet for LAG Astrid Lindgrens Hembygd er beliggende i Vimmerby, men der er også ansatte placeret i Hultsfred og Eksjö.

LAG'ens strategi har hørt under temaet „Forbedring af livskvaliteten i landdistrikterne“ og har haft som mål at vende den negative befolkningsudvikling, forandre den skæve alderssammensætning, skabe en positiv indstilling til at vokse op og bo i området, få et fremtidsindrettet arbejdsmarked og stimulere til entreprenørskab, foretagsomhed og mangfoldighed i arbejdslivet¹⁶¹. Dette skulle opnås via et fokus på indsatsområderne godt livsmiljø, god uddannelse, fremtidige forsørgelsesmuligheder, gode kommunikations- og omverdenskontakter, kultur og meningsfuld fritid. Udviklingshjul Astrid Lindgrens Hembygd kan ses nedenfor.



Figur 14: Udviklingshjul Astrid Lindgrens Hembygd 2000

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁶¹ LEADER-plan, 2000: „Jag hade en bra uppväxt“, Astrid Lindgrens Hembygd, side 6.

LAG'en arbejder meget konsekvent med børn og unge og samarbejde mellem generationer. Kun projekter, som indeholder aldersintegration, er blevet støttet.¹⁶² Beslutningen om at fokusere på børn og unges opvækstbetingelser blev taget på et indledende stormøde i Mariannelund i marts 2000, hvor alle områdets foreninger, organisationer og myndigheder var inviteret. De 168 personer, som deltog i mødet, nåede frem til, at et af områdets alvorligste problemer var den negative befolkningsudvikling og den tunge alderssammensætning.¹⁶³ Man valgte at tage udgangspunkt i filosofien bag Astrid Lindgrens forfatterskab, hvor barnet netop sættes i fokus. Om dette står der i LAG'ens udviklingsplan: *„Med hänsyn till, att vi i dag tappar många unga och har en allt snedare åldersfördelning är den övergripande inriktningen inom detta tema att åstadkomma en god uppväxtmiljö och att göra det i den anda som vi känner igen från Astrid Lindgrens författerskap, ett författerskap där barn och unga tas på allvar och görs delaktiga i samhällsutvecklingen, där man samverkar sida vid sida över generationsgränserna“*.¹⁶⁴

6.3 Demokrati og styring

6.3.1 Adgangsmuligheder

LAG Astrid Lindgrens Hembygd er en forening med gratis og åbent medlemskab. LAG'en består af 40 personer. De er ifølge koordinatoren blevet medlem af LAG'en på følgende måde: *„Egentlig så var der nogen som foreslog, at der oppe i den landsby, där findes en person. Eller en kommune sagde, at där findes en god person, som er engageret og sådan. Og egentlig, så er det fortsat på den måde (...) Inden LEADER+ havde vi stormøde, hvor vi indbød en mængde interessante... og de kunne komme med forslag til personer. Og så var der jo en arbejdsgruppe, som valgte ud og sørgede for, at det kunne passe til kravet. Og i dag så er det sådan, at det sker både, at der er folk, som siger, at de er interesserede. Eller der er måske nogen, som går ud og siger... eller vi ser, at vi har brug for nogen... så kommer der forslag inde fra vores organisation eller udefra. Så der er ingen organiseret struktur for, hvordan det skal gå til“*.¹⁶⁵

Foreningens medlemmer, hovedsageligt de 40 LAG medlemmer har på årsmødet valgt en bestyrelse på cirka 10 personer. Det er bestyrelsen, som tager stilling til projekter. Bestyrelsen holder møde omkring 12 gange om året. LAG'en inddrages i mere overordnede strategiske overvejelser og indkaldes til møde tre til fire gange om året. Om dette siger et medlem: *„LAG'en mødes på et årsmøde og tre øvrige møder om året,*

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Ibid., side 7.

¹⁶⁴ LEADER-plan, 2000: „Jag hade en bra uppväxt“, Astrid Lindgrens Hembygd, side 31.

¹⁶⁵ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

hvor bestyrelsen informerer og beretter, og vi får retningslinjer for det fortsatte arbejde. Vi laver måske studiebesøg, tager nogle forelæsere ind og så videre“.¹⁶⁶ Til trods for, at foreningen er åben for alle, er der kun omkring 10 medlemmer udover LAG medlemmerne, og en del af disse personer er LAG medlemmer, som er trådt tilbage. Der er ikke noget krav fra centralt hold i Sverige om, at foreningerne skal have medlemmer. Kravet går udelukkende på, hvordan LAG'en skal være sammensat. De 40 medlemmer af LAG'en regnes som foreningens medlemmer, og hvis man i denne gruppe blot optog øvrige interesserede ville man på ny skulle forholde sig til LAG'ens sammensætning som et partnerskab mellem tre sektorer, kønsfordeling og lignende, da ændringer i sammensætningen skal rapporteres til overvågningskomiteen for LEADER+ i Sverige. Derfor er der åbnet op for medlemmer, som ikke er LAG medlemmer. Koordinatoren forklarer: „Vi skal have en enklere måde at få nye medlemmer, uden at skulle fundere over konstellationen af LAG. Vi har medlemmer, men indtil nu har vi ikke tydeliggjort, hvordan det fungerer“.¹⁶⁷ Stillet overfor samme problematik siger en af interviewpersonerne: „Jeg ville gerne have 1.000 medlemmer, som valgte en LAG og tillige en bestyrelse på 12 personer eller 15. Men det er jo et drømmescenarie (...) Det er ikke let at få flere mennesker i den her type forening. De spiller tennis og golf og fodbold. Det er ganske fremmed for mange at arbejde med lokal udvikling“.¹⁶⁸

Der er ikke direkte adgang til at påvirke beslutningerne for udenforstående, og adspurg om LAG'ens demokratiske bidrag, siger koordinatoren: „Man kan jo spørge, om det er demokratisk... det kommer an på, hvad man mener med demokrati (...) Altså, det er ikke demokratisk på den måde, at man siger, at det skal være repræsentativt demokrati. På den anden side, kan man sige, at det er muligt for alle, som vil. Hvis man vil engagere sig, så kan man gøre det. Det er muligt at få sin røst hørt. Men vi har ikke ligesom en bygget struktur for, at man skal gøre det“.¹⁶⁹ Tabel 14 viser, hvordan LAG'en gennem hele LEADER+ perioden har haft mange LAG medlemmer. Der har været forholdsvis god kontinuitet gennem LEADER+ perioden. „Af de 40, som valgtes år 2001, så er der vel knap 30 tilbage. 10 er forsvundet. Vi har valgt nogle nye ind. Men hvis der forsvinder en ung person, så vælger vi en ny ung person. Hvis der forsvinder en virksomhedsrepræsentant, forsøger vi at vælge ind en ny virksomhedsrepræsentant“: siger et LAG medlem. Andelen af kvinder har gennem hele perioden ligget på cirka halvdelen. Der var ved starten af LEADER+ perioden et aldersgennemsnit på 43 år. Ved afslutningen af LEADER+ perioden er aldersgennemsnittet steget, men der er stadig fem personer under 30 år i LAG'en.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁶⁷ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

¹⁶⁸ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁶⁹ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

¹⁷⁰ Medlemmar, LAG medlemmar och adjungerede till styrelsen 060425.

Tabel 14: Oversigt over LAG medlemmer ved starten og ved afslutningen af LEADER+ perioden

LAG medlemmer ved opstarten af LEADER+ perioden ifølge udviklingsplanen	LAG medlemmer ved afslutningen af L+ perioden
Beate Allen (privat)	Sofi Gunnarsson (privat)
Monica Anderson (frivillig)	Åsa Johnsen (privat)
Per Andersson (privat)	Johanna Svensson (frivillig)
Mårten Aronsson (offentlig)	Hanna Göransson (privat)
Håkon Berg (frivillig)	Anna Stålgren (frivillig)
Bo Bergman (offentlig)	Liene Ledaine (offentlig)
Lennart Bogren (offentlig)	Jytte Rüdiger (frivillig)
Christina Bråkenhielm (privat)	Carina Nilsson (privat)
Lotte Dolk Isomettä (privat)	Dragan Vujasinovic (frivillig)
Göran Ehn (offentlig)	Daniel Harrysson (frivillig)
Eva Ekenberg (offentlig)	Lotta Eliasson (privat)
Oscar Elardt (frivillig)	Johan (Zedig) (privat)
Lotta Eliasson (offentlig)	Peter Högberg (offentlig)
Margareta Forsgren (offentlig)	Ingela Nilsson (frivillig)
Madeleine Funghrunt (offentlig)	Beate Allen (privat)
Thomas Gren (offentlig)	Hillevi Helmfrid (privat)
Berit Gunnarsson (frivillig)	Kristina Lindelöf (privat)
Roger Gustafson (offentlig)	Simonette de Groot (frivillig)
Hanna Göransson (frivillig)	Erkki Lahti (offentlig)
Paul Hultberg (offentlig)	Christian Holzer (frivillig)
Peter Högberg (frivillig)	Rose-Marie Johansson (privat)
Ingemar Ingeström (frivillig)	Eva Ekenberg (frivillig)
Sören Isaksson (privat)	Leif Larson (offentlig)
Sven Joelsson (frivillig)	Roger Lindström (privat)
Andreas Johansson (frivillig)	Ronny Korsberg (frivillig)
Roland S. Johnsson (frivillig)	Rolf Johnsson (offentlig)
Rolf Johnzon (privat)	Thomas Gren (offentlig)
Hannele Karlsson (privat)	Margareta Helander (offentlig)
Ronny Korsberg (privat)	Sven Joelsson (frivillig)
Leif Larsson (offentlig)	Lennart Bogren (offentlig)
Erkki Lahti (privat)	Paulæ hultberg (offentlig)
Kristina Lindelöf (privat)	Bo Bergman (offentlig)
Anne-Helene Markström (privat)	Göran Ehn (offentlig)
Richard Mårtensson (frivillig)	Roger Gustafson (offentlig)
Carina Nilsson (privat)	Rolf Johnzon (frivillig)
Elsy Nilsson (frivillig)	Berit Gunnarsson (frivillig)
Ingela Nilsson (offentlig)	Peter Wretlund (offentlig)
Marie Palmqvist (frivillig)	Lena Dahl (privat)
Lars Rosander (privat)	Mari Brask (offentlig)
Margareta Thorsson (frivillig)	Eva Nilsson (offentlig)
Desuden 4 adjungerede medlemmer fra offentlige myndigheder	Eva Svensson (frivillig)
	Madeleine Funghrunt offentlig
	Desuden adjungerede medlemmer fra offentlige myndigheder

6.3.2 Borgerinddragelsesinitiativer

Ifølge interviewpersonerne skyldes selve valget af LAG's strategi, borgerinddragelse, idet beslutningen om at fokusere på børn og unges opvækstvilkår blev taget på det indledende borgermøde i Mariannelund, hvor man havde inviteret bredt, og mere end 160 deltog. Et LAG medlem siger: *„Vi havde jo forslag oppe at diskutere. Vi havde små grupper, hvor man diskuterede, hvad er det, man specielt har brug for at gøre. Det var ikke et langt møde, det var vel tre timer, for det var en aften. Så vi havde jo forberedt det inden, hvad man skulle diskutere, så det var struktureret lidt. Men alle følte ligesom, det var rigtigt, så man syntes, at det her går vi videre med“*.¹⁷¹ Ellers har borgerinddragelsen hovedsageligt bestået i projektaktiviteterne, og i at sekretariatet er taget ud og har informeret lokale udviklingsgrupper, ligesom der er blevet informeret via foreningens hjemmeside samt forskellige foldere og blade.

6.3.3 Indflydelsesmuligheder

Der er størst indflydelsesmuligheder for de, der sidder i LAG's styregruppe. Hvis man vil have indflydelse, så kan man få det og faktisk være med til at gennemføre egne ideer og initiativer. Om dette siger et LAG medlem: *„Det afhænger af dig selv. Er du interesseret og aktiv, så får du indflydelse“*.¹⁷² Formanden bekræfter dette, idet han siger: *„Jeg har jo ganske stor indflydelse, om man siger så (...) Jeg har jo indflydelse på, hvordan vi organiserer os. Det er jeg jo med til at bestemme. Og ellers har jeg indflydelse med visse dele af, hvad det bliver for resultater. Vi er jo ni personer. Det forsøger vi jo i alle fald at være, helst alle 40“*.¹⁷³

Gruppens indflydelse i området afhænger ifølge en interviewperson også på de enkelte medlemmers indsats: *„Vi har jo mange... alle som er med i LAG gruppen og bestyrelsen, er jo mennesker, som er vældigt aktive i kommuner, organisationer, virksomheder. Det er jo vældigt aktive mennesker. Det er jo dem, som er interesseret i at være med. Så man kan jo ikke være med, hvis man bare sidder stille og passivt. Det er jo mennesker, som brænder for ideer og sådan noget her (...) Det er jo vældigt dynamiske personer...“*.¹⁷⁴ Ellers gælder det som nævnt, at bestyrelsens indflydelsesmuligheder er mere omfattende end den øvrige lokale aktionsgruppes.

6.3.4 Netværk

I kraft af den store LAG er der mange netværk, som involveres i LAG's arbejde. Interviewpersonerne taler om LAG medlemmernes

¹⁷¹ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁷² Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁷³ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁷⁴ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

døråbnerfunktion og deres ambassadørfunktion. En siger: „Det er sådan, at vi siger, at som LAG medlem kan du handle på forskellige måder. Du kan være med fuldt aktiv og være med i bestyrelsen, og du kan køre projekter. Men en vigtig rolle, som visse tager på sig, det er jo, at de er døråbnere ind i deres organisationer, deres netværk og sådan. Så det fungerer jo. Men ikke sådan at alle 40 fungerer sådan. Man fungerer forskelligt. En del er med i foreningen fordi de sidder med en særlig viden. Andre sidder med et netværk“.¹⁷⁵ Styrken ved at have en stor LAG nævnes af en anden: „Fordelen er jo, at vi har mange, som kan være ambassadører for LEADER og tale om LEADER i sin bekendtskabskreds og forening og kommune. Det er jo tanken bag at have så mange ambassadører“.¹⁷⁶ Formanden for LAG'en fortæller, hvordan han er blevet del af mange nye netværk, blandt andet med politikere på højere niveau og med formændene i de øvrige svenske LEADER områder.¹⁷⁷ Et andet LAG medlem fortæller, hvordan han på samme måde er blevet en del af nye netværk: „Jamen, jeg har jo lært mig uhørt meget under de her 10-12 år. Det er jo en helt ny branche, som jeg har måttet lære mig. Træffe alle mennesker, som arbejder inden for hele Sverige næsten med det her. Alle møder med mennesker her, som har ideer og er kreative. Og det har jo været uhørt lærerigt“.¹⁷⁸

Der bliver udover de nye netværk, som LAG medlemmerne bliver en del af, også etableret kontakter udadtil i forhold til projektholderne. Formanden beskriver det således: „Altså vi har jo to dele. Dels har vi dem, som er med i LAG gruppen, og de har jo fundet sine personer i LAG gruppen. Men siden har vi jo træf med dem, som har lavet projekter, og de præsenterer jo projekterne for hinanden. Og der er LAG gruppen jo også med. Så det skaber jo yderligere et netværk“.¹⁷⁹

6.4 Organisering

6.4.1 Partnerskabsopfattelse

Medlemmerne sidder ikke i LAG'en på mandat af en organisation. Herom siger koordinatoren: „Jeg tror, at det er vældig forskel, på den her måde at tænke det her partnerskab, hvor man sidder på mandat af en organisation, og i vores hvor man ikke gør det. Fordele med vores er jo, at man ikke sidder og bevogter sin organisations specifikke interesser, men at man faktisk... vi snakker om, at man tager LEADER hatten på og ser, hvad man bør gøre. Men jeg bilder mig ind, at det er lettere, hvis man nu siger, at det er vigtigt at få forskellige organisationer ind i et

¹⁷⁵ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

¹⁷⁶ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁷⁷ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁷⁸ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁷⁹ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

*partnerskab, så tror jeg, det er enklere at gøre det, når man sidder på mandat for organisationer. At man i virkeligheden har en gyldighed hjemme også. Men det har vores LAG medlemmer ikke, andet end uformelt og moralsk. Så vi kan ikke hævde at vores partnerskab er en mængde forskellige organisationer, men det er en mængde forskellige mennesker, som individer. Men det er ligesom, det er på godt og ondt“.*¹⁸⁰ Partnerskabet består altså af enkeltpersoners kompetencer og netværk, og der er ikke nogen formel forpligtelse til at byde ind med ressourcer fra de bagvedliggende organisationer. Der er således heller ikke nogen formel forpligtelse til at vogte et baglands interesser. Medlemmerne går ind som personer.

En interviewperson udtrykker, at det er sværest at engagere virksomhedspartnerne på grund af travlhed, og at kommunerne sammen med de frivillige parter har haft en stor rolle i LAG'ens arbejde: *„Man kan sige, tror jeg, at vanskeligheden er at få private virksomhedsejere med. De har ofte så meget at gøre med deres egen virksomhed, så de har svært ved at gå i front, og lægge den tid i det, som kræves. Kommunerne har været meget aktive hos os, sammenlignet med mange andre LEADER områder. Kommunerne har været lidt rygrad i vores arbejde her. Og også frivillige organisationer også“.*¹⁸¹ Han udtrykker desuden vigtigheden af at have kommunerne med i partnerskabet: *„Kommunerne synes jeg måske er de vigtigste i det her. For hvis kommunerne er positive, det hjælper så uhyr meget med alting... de er jo med i alt lokalt. Der findes jo LEADER områder, hvor man ikke har kommunerne med sig rigtigt. Hvor det næsten bliver til et modsætningsforhold, og det er vældig ulykkeligt“.*¹⁸²

6.4.2 Ledelse

LAG Astrid Lindgrens Hembygd har etableret en forberedelsesgruppe, som behandler projektansøgningerne, før de kommer for bestyrelsen. Et LAG medlem siger om forberedelsesgruppen: *„Vi har en forberedelsesgruppe, som består af fem personer, som, når sekretariatet har et forslag til et projekt, så tester de det i forberedelsesgruppen, og så diskuterer vi det derover. Og siden så... måske kommer man på ideer, hvis de gjorde sådan her i stedet for... man kan gøre sådan og sådan... Og så går de tilbage til projektejerens og foreslår det. Og så filer man på det, og så kommer man tilbage til bestyrelsen, som beslutter. Så det er en form for forberedelse“.*¹⁸³ Forberedelsesgruppen består af folk fra bestyrelsen og fra LAG. Der er mulighed for at blive afløst efter et år, men det har næsten været de samme, som har siddet i gruppen hele tiden.¹⁸⁴ Udover forberedelsesgruppen har man etableret et valgforberedende udvalg, som

¹⁸⁰ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

¹⁸¹ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid..

¹⁸⁴ Ibid.

foreslår valg af formand, øvrige medlemmer, suppleanter til styrelsen, revisorer og så videre.¹⁸⁵

Der arbejdes ikke med andre faste arbejdsgrupper. Ved afslutningen af LEADER+ perioden er der dog etableret en evalueringsgruppe, bestående af nogle personer, som går alle LEADER+ projekter igennem, interview-er projektejerne og sammenskriver det til et lille katalog. Herudover har man nedsat en gruppe, som arbejder med den nye udviklingsplan for den næste landdistriktsprogramperiode 2007-2013.¹⁸⁶

Man har tidligere haft to formænd i foreningen, således at man både havde en formand for LAG'en og en formand for bestyrelsen. Dette viste sig dog ikke at være hensigtsmæssigt, hvorfor den nuværende formand, Göran Ehn, er formand for både bestyrelse og LAG i dag. Rollen som formand indeholder det at være mødeleder ved bestyrelsesmøder og LAG møder samt at repræsentere foreningen over for de medfinansierende parter i henholdsvis kommune og län.¹⁸⁷ Desuden indgår formanden i formandsgruppen med de andre LEADER grupper i Sverige, som træffes med jævne mellemrum og diskuterer. Koordinatoren tager sig af koordineringen af de daglige opgaver, som løses i samarbejde med en økonomiansvarlig og en projektrådgiver/evaluator. Udover disse tre ansatte har LAG'en folk ansat i egne projekter, eksempelvis et projekt omkring Ungt Entreprenørskab. Nedenstående tabel viser i oversigtsform, hvilke roller og opgaver som de forskellige personer tilknyttet LAG'en ifølge interviewene har.

¹⁸⁵ Stadgar för föreningen Astrid Lindgrens hembygd, § 17.

¹⁸⁶ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁸⁷ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

Tabel 15: Eksempler på opgaver og roller i tilknytning til LAG Astrid Lindgrens Hembygd

Formand	Bestyrelse	Forberedelsesgruppe	Valgforberedende udvalg	Koordinator (Økonomiansvarlig Ungemedarbejder Projektrådgiver/Evaluator)	LAG medlemmer
Formand for både LAG gruppe og styrelse	Tager beslutning om projekter	Kigger på projektforslag inden de kommer til bestyrelsen	Foreslår valg af formand, medlemmer, suppleanter til bestyrelsen og revisorer	Bevilger udviklingschecks fra dag til dag efter de overordnet set er besluttet af bestyrelsen	Bestemmer den overordnede retning for arbejdet
Mødeleder ved bestyrelsesmøder og LAG møder	Kommenterer i forhold til forbedring af projekterne	Kommenterer i forhold til forbedring af projekterne		Står for den daglige drift	Er ambassadører/døråbnere for foreningen
Repræsentation overfor de der medfinansierer i kommuner og länsstyrelse				Rådgiver projekter og evaluerer resultaterne	Nogle er med fuldt aktivt i bestyrelsen
Arbejdsgiver for personalet				Håndterer økonomien	Nogle (cirka 10) er blot medlemmer af foreningen, og ikke af LAG'en
Indgår i formandsgruppen med de andre svenske LEADER grupper					

Der er gennemført enkelte teambuildingsinitiativer med inddragelse af et eksternt konsulentfirma, men det er ikke sket løbende i gennem perioden. Koordinatoren mener, at det kunne medvirke til, at medlemmerne ville få større kendskab til hinanden og i højere grad få et indtryk af, at de arbejder for det samme mål. At det ikke finder sted begrundes han på følgende måde: „Man synes, at det fungerer, og vi har så meget at gøre med projektbeslutninger og økonomi og med at tage ud og informere, og så arbejder man ikke nok med egen organisation“. ¹⁸⁸ En interviewperson supplerer vedrørende teambuilding: „Vi har forsøgt... haft lidt af det der. Men det er vældig svært at få mange fra LAG gruppen med. Der er mange som har forhindringer, som ikke kan komme. De 10 i bestyrelsen, de er næsten altid med, og så kommer der omkring 10-15 stykker mere. Og næste gang bliver det sikkert 10-15 andre fra LAG gruppen, som kommer. Så det her er kernen, bestyrelsen er kernen. Men det gælder jo om at forsøge at informere og få dem engageret også. Det her er ganske kom-

¹⁸⁸ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

*plicerede sager også. Så er man ikke med hele tiden, så er det let, at man føler sig udenfor“.*¹⁸⁹

6.4.3 Sekretariatet

Jacob Käll er fuldtidsansat virksomhedsleder i LAG Astrid Lindgrens Hembygd. Herudover er der som nævnt ansat både en fuldtidsansat økonomiansvarlig, en projektrådgiver (som her ved afslutningen er byttet ud med en evaluator) og folk i LAG'ens egne projekter. Der synes altså at være betydeligt flere folk tilknyttet Astrid Lindgrens Hembygd, end det var tilfældet i LAG Vestsjælland, men også lidt mere end i LAG Karhusetu. Sekretariatet er placeret i Vimmerby med afdelinger i både Hultsfred og Eksjö. Formanden fortæller om dette: *„Vi har det jo sådan, at vores hovedkontor, om man kan sige, er i Vimmerby, og så har vi et kontor i Hultsfred, som arbejder med kultur og ungdom. Og så har vi et samarbejde med Eksjö kommune om international udveksling. Så vi findes faktisk tre steder“.*¹⁹⁰ Hovedkontoret er placeret i et udviklingscenter, hvor blandt andet arbejdsformidlingen og kommunens erhvervsråd også er placeret. Der er overvejelser fremme om at knytte sekretariatet tættere til kommunen, fordi der i næste programperiode bliver færre penge. *„Alttså, vi har ikke haft den diskussion, for vi havde faktisk så mange ressourcer, at vi havde vores eget kontor. Men nu har diskussionen været der, om næste programperiode, for der bliver færre penge. Og så er der også den her diskussion med kommunen. Og kommunen har nogle gange været en garant for penge. Vi har jo haft dårlig likviditet. De er jo interessenter i udviklingen“:* forklarer formanden.¹⁹¹ Der er dog en klar holdning blandt interviewpersonerne, til at det er nødvendigt med ansatte for at klare det arbejde, som ligger i at drive en LAG. Et LAG medlem siger således: *„Man må have nogen ansatte. Det her er jo kompliceret. Det er jo en stor økonomihåndtering det her, en meget besværlig økonomihåndtering, synes jeg, med EU afrapporteringer. En chef og en økonomiansvarlig og en projektrådgiver, det er basis, har vi sagt. Det er basis bemanningen, som kræves. Det er 8-10 millioner svenske kroner, som vi håndterer årligt, man skal afrapportere og så...“.*¹⁹² Formanden siger på samme vis om en situation uden ansatte: *„Da er det en utrolig stor arbejdsbelastning. Det er som at være ansat alligevel. Det bliver så meget arbejde“.*¹⁹³

¹⁸⁹ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁹⁰ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁹³ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

6.4.4 Strategi

LAG Astrid Lindgrens strategi for LEADER+ perioden blev fastlagt på det indledende stormøde i Mariannelund. Her blev det valgt at fokusere på at give børn og unge en god opvækst. Koordinatoren forklarer det således: *„Vi har jo fokuseret på, at vi taber ungdommen. Og så har vi ligesom overvejet, hvad vi kan gøre. Vi kan ikke holde dem her, det skal vi ikke gøre, men hvordan kan vi mindske tabet, og hvordan kan vi få dem tilbage. Og der går vi ud fra filosofien, at det vigtige, det er jo at have en god opvækst. Har man en god opvækst, hvis man så flytter, så er man en god ambassadør for området. Man kan lokke andre, og man kan også tænke sig, at unge vil flytte tilbage. Og der har vi jo så forsøgt at overveje, hvad er en god opvækst? Og der har vi sagt, at det er at kunne vide, at det er muligt at forsørge sig i området. Det at vi har gode uddannelser. Det at vi har et rigt kultur- og fritidsudbud. Men det er også at have kontakter med andre, faktisk at være uden for området og møde andre. Så vi snakkede jo om de indsatsområder, fremtidig forsørgelse, kultur og fritid, omverdenskontakt, og så har vi livsmiljø...“*.¹⁹⁴ Formanden supplerer ved at sige: *„I det store hele, så er det jo... Hovedfokus i vores plan, det er jo det her samvirke mellem ungdom og ældre“*.¹⁹⁵ Der er altså ikke udelukkende fokus på unge, idet der hele tiden forsøges at skabe samarbejde over generationer. Dette generationssamarbejde bliver forklaret på følgende måde af et LAG medlem: *„Vi har et ungdomsperspektiv på alt. Alle projekter, som får penge, skal have et ungdomsperspektiv. Grundtanken var jo, at vi syntes, at ungdommen holder sig for sig, og ældre holder sig for sig. Og alle projekter skulle indeholde en form for samarbejde, hvor ældre kunne lære unge og unge kunne smitte ældre med deres entusiasme. Det var grundfilosofien. Ved at aktivere unge mennesker, så bliver de mere interesseret i deres hjemstavn, og man nedbryder den kløft, som findes mellem ældre og yngre. Det var grundtanken. Og vi ville, at når de unge tager af sted og studerer et andet sted, så skulle de sige, at da jeg voksede op, da fik jeg lov til at være med til at bestemme og jeg havde indflydelse, og jeg fik lov til at være med i projekter. Og jeg havde en god opvækst (...) Så intet projekt har fået penge, som ikke indeholder en form for ungeperspektiv“*.¹⁹⁶

Man har i Astrid Lindgrens Hembygd fastholdt den samme strategi gennem hele LEADER+ perioden. I forbindelse med opstarten af den næste landdistriktsprogramperiode vil man fortsat have et ungeperspektiv. Der vil dog blive satset mere bredt på det, som ligger i akse tre i landdistriktsprogrammet.¹⁹⁷ Om den fremtidige strategi siger koordinatoren: *„Ja, vi snakker jo landsbyudvikling med et ungeperspektiv. Vi kommer til at fokusere meget på entreprenørskab, men vi bredder det, så det*

¹⁹⁴ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

¹⁹⁵ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

¹⁹⁶ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

¹⁹⁷ Ibid.

også handler om turisme og kulturlandskabet. Men vi vil jo ligesom gerne have entreprenørskab og ungdomsperspektiv ind på dem også. Så hvis man nu taler om kulturlandskab, så vil vi også spørge, hvordan man kan fremme entreprenørskab, når man arbejder med det. Og hvordan kan man få unge interesserede i det. Hvilken nytte kan unge have af det?“. ¹⁹⁸

6.5 Resultater

6.5.1 Gennemgang af de støttede projekter

I LAG Astrid Lindgrens Hembygd er der i LEADER+ perioden gennemført omkring 180 projekter, hvoraf nogle er LAG'ens egne projekter, andre er lokale projektmaagers ideer og en del er mindre projekter under betegnelsen „udviklingscheck“ (omkring 65 projekter). Udviklingscheck er betegnelsen for et projekt, som i første omgang er bevilget af LAG'en, men som efterfølgende administreres af koordinatoren i form af tildeling af projektstøtte på op til 20.000 kroner til folk, som skal prøve mindre udviklingsidéer af. Et LAG medlem siger om gruppens egne projekter: *„Ja, det er jo sådan, at når andre søger projektpenge udefra, så er det ganske små koncentrerede projekter, mens vi har et temaområde, og indenfor det kan der være flere projekter med det samme tema. Så LAG gruppens egne projekter er ganske store projekter, det her Ung Kultur for eksempel... Men vi har jo en LEADER plan, hvor vi skal opnå forskellige mål. Og når vi der ser, at vi med de ansøgninger, der kommer, ikke vil kunne klare planens mål, så tager vi egne initiativer og siger, at nu skal vi starte et projekt for at forsøge at få forskellige ideer frem“. ¹⁹⁹*

Ung Kultur Mødes er sammen med en ekskursion til en dansk produktionsskole, et nyhedsbrev, Brevet Hemifrån, fra området Astrid Lindgrens Hembygd og et skoleprojektet nogle af de projekter, som interviewpersonerne fremhæver. Om nyhedsbrevet siger koordinatoren: *„Fra begyndelsen var det et nyhedsbrev fra hver kommune. Og det er godt, for det holder den fraflyttede ungdom informeret om, hvad der sker. Men vi har udviklet det til at være en fælles portal, sådan at hver kommune har sit nyhedsbrev, men de som læser det, kan gå ind på en side for hele vort område og se på arbejde, uddannelse, bosteder og sådan“. ²⁰⁰*

Man har i LAG Astrid Lindgrens Hembygd forsøgt at fremhæve de styrkepositioner, de enkelte byer i området har, således at man har satset på forskellige ting i henholdsvis Vimmerbyområdet, Hultsfredområdet, området omkring Eksjö og i den del af Oskarshamn kommune, som LAG'en dækker. Dette forklarer et LAG medlem i det følgende: *„Og*

¹⁹⁸ Interview med Jacob Käll, 10.10.07. Der er ikke illustreret noget udviklingshjul for LAG Astrid Lindgrens Hembygd for den kommende programperiode, da gruppens strategi endnu ikke var klar på tidspunktet for interviewene.

¹⁹⁹ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

²⁰⁰ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

Vimmerby, det er jo Astrid Lindgren og hendes filosofi omkring børn og børns opvækst. Vi har jo satset ret meget i Vimmerby på den type børnekonventionsprojekter. Hultsfred har jo sin rock festival og rock city og der har vi satset meget på det med ungdomsmusik og rockmusik. Og Eksjö har udviklet animation og forsøgt at lave et animationskluster med forskellige virksomheder... animationsuddannelse på Gymnasieskolen, animationsfestival, kommercielle animationer og så videre (...) Og det fjerde, det er Oskarhamn kommune, der har en kommunedel, som hedder Bråbo, som har arbejdet meget med natur, og der har vi satset meget på naturprojekter. Så vi har lagt mange penge på at udvikle de her specialiteter“.²⁰¹

Tabel 16: Antal projekter fordelt på indsatsområder og projekteksempler

Fremtidige forsørgelsesmuligheder (19)	Kultur og fritid (68)	Livsmiljø (56)	Omverdenskontakter Kommunikationer (16)	Uddannelse (21)
Animationsudvikling	Nordisk børneteaterfestival	Livet på landet	Global skoleavis	Entreprenør gymnasium
Ungt entreprenørskab	Kompositionsværksted for unge	Børns rettigheder i børnenes by	Nyhedsbrev	Skole og fritid
Uddannelsespakke for unges fremtid	Ung kultur	Ungdomskontor	International ungdomsudveksling	Træudstilling

Der er som nævnt fem indsatsområder for LAG Astrid Lindgrens Hembygd. Under indsatsområdet „Fremtidige forsørgelsesmuligheder“ er der givet bevilling til i alt 19 projekter, som blandt andet vedrører udvikling af ungt entreprenørskab, genoplivning af en biograf, markedsanalyse om nye turistattraktioner, vejledning om designerhvervet, informationsdag om fremtidige studie- og jobmuligheder, uddannelsesprogram for arbejdsløse unge, opbygningen af et netværk for unge entreprenører og meget mere. Der findes under dette indsatsområde både økonomisk tunge rammeprojekter iværksat af LAG'en, som eksempelvis projektet Ungt Entreprenørskab og økonomisk mindre tunge projekter som eksempelvis projektet Idefestival 2006, hvor man via en udviklingscheck skaber en idefestival med det formål at få flere studerende til at interessere sig for entreprenørskab.

Det fremgår af tabellen ovenfor, at 68 af projekterne vedrører „Kultur og fritid“. I denne gruppe findes projekter, som omhandler etablering af en hiphop festival, genoplivningen af en biograf, udvikling af og informering om unge forfattere, fastholdelse af unges interesse for heste, kompositionsværksted for unge, samling af en række aktører for at lægge grunden til et fremgangsrigt musikmiljø i Astrid Lindgrens Hembygd. Et eksempel på et LAG initieret projekt inden for denne gruppe er projektet Ungt skabende, der handler om at stimulere indsats, som giver et større

²⁰¹ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

kultur- og fritidsudbud, der interesserer børn og unge. Ungt skabende er et eksempel på et projekt, hvor LAG'en via projektet har ansat en projektleder. Et eksempel på en udviklingscheck under dette indsatsområde er projektet Grease, der handler om en inspirationsdag i forbindelse med opsætningen af musicalen Grease.

Under indsatsområdet „Livsmiljø“ er der ligeledes igangsat mange projekter, 56 i alt. De vedrører etableringen af et ungdommens hus, fotodokumentation af unges liv på landet, kunst som værktøj for selvforståelse, elevrådssamarbejde, oprettelsen af et ungdomsråd, projektet sex og samtid i et ungdomsperspektiv, skabelsen af en mødeplads for unges engagement i miljøet, forstudie om oprettelsen af en kulturskole og meget mere. Brevet hjemmefra er et eksempel på et projekt, som LAG'en har igangsat, og som vedrører udvikling af de digitale nyhedsbreve fra områdets kommuner. Projektet Legepark er et eksempel på en udviklingscheck, hvor Vimmerby Turistråd ved hjælp af studerende præsenterer områdets legepladser i en brochure.

De 16 projekter under „Omverdenskontakt og kommunikationer“ omfatter blandt andet en fremtidsfestival til styrkelse af unges engagement og indflydelse i landsbyudvikling (gennemføres sammen med et andet LEADER+ område, LEADER+ Kustlandet), international ungdomsudveksling med sporten som værktøj samt forstærkning af unges muligheder for tilflytning. Det eneste LAG initierede projekt under dette indsatsområde er samarbejdsprojektet med et andet svensk LEADER+ område, LEADER+ Kustlandet. Der er givet støtte til ni udviklingschecks under indsatsområdet, blandt andet til et projekt omhandlende international ungdomsudveksling mellem Bolivia og Sverige.

Det sidste indsatsområde, „Uddannelse“, indeholder 21 projekter, der blandt andet vedrører et forstudie for etablering af en produktionsskole efter dansk model i området Astrid Lindgrens Hembygd, videreuddannelse af kulturpædagoger, etablering af en natur- og kulturskole, lokalt samarbejde omkring fremtidens skole samt styrkelse af unges viden om EU. Projektet omkring forstudiet for etablering af en produktionsskole efter dansk model er startet af LAG'en. Projektet Fremtidsdagen er et eksempel på en udviklingscheck under dette indsatsområde. Projektet vedrører gennemførelsen af en messedag for unge om fremtidige forsørgelsesmuligheder i området.

Der er i alt gennemført fire reelle samarbejdsprojekter i LAG Astrid Lindgrens Hembygd.²⁰² Herudover har der været samarbejdet på anden vis også.

6.5.2 Bløde og hårde effekter

Der er siden LEADER+ periodens start sket en forbedring af indflytningen i forhold til fraflytningen i området. Der er imidlertid fortsat proble-

²⁰² Jacob Käll.

mer med et for lavt fødselstal. Koordinatoren siger: „Altså tabet er mindsket... indflytningsnettoet, altså skellet mellem de som flytter ind og ud er blevet bedre. Det var til og med positivt i tre af vore fire kommuner (...) Så det er jätte bra. Derimod har vi stadig, og det har alle kommunerne, et for lavt fødselsnetto. Altså, der fødes for få børn“.²⁰³ Det er selvfølgelig, som koordinatoren selv understreger, ikke muligt at sige, om det er gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi, som er årsag til forbedringen, eller om det er andre årsager, der ligger til grund.

En effekt af LAG Astrid Lindgrens Hembygd har været, at det har medvirket til, at der sker øget samarbejde mellem aktører i området. Om dette siger et LAG medlem: „Blandt det mere positive i de her LEADER år, det er jo, at EU har lært os, at kommunale mennesker, frivillige mennesker og private virksomheder skal sætte sig ved samme bord og samarbejde og trække i samme retning. Hvis man gør det i hele Sverige, så er det jo vældigt positivt. Det er en meget stor positiv effekt af dette“.²⁰⁴

LAG'en er som nævnt i færd med at lave en evaluering af sin indsats, som vil ligge færdig i starten af det nye år. Der foreligger således ikke nogen tal på, hvilke resultater man har opnået endnu. Et LAG medlem fremhæver det paradoksale i hele tiden at måle resultaterne kvantitativt, da de vigtigste resultater er mere kvalitative. Han siger: „De vil jo ofte have antal nye virksomheder, antal arbejdspladser, det er jo vældigt svært. Og det er muligvis sådan, at det vigtigste det er selve processen. Mennesker som læser, tager initiativ, forsøger, men hvordan måler man det? (...) Og det kan jo være sådan, at et menneske får penge til et projekt, og projektet går dårligt. Men det menneske lærte sig så meget, at næste gang hun gør noget, så lykkes det. Men så er det ikke et LEADER projekt længere (...) Det handler jo også om at stimulere mennesker til at turde sådanne ting, og skaffe sig erfaring. Det kan man ikke sætte cifre på rigtigt. Sådan er det: Der er mange bløde faktorer, som vi arbejder med, synes jeg. Bløde kvaliteter, synes jeg“.²⁰⁵ For hvert projekt, som er præsenteret i projektdatabasen på Astrid Lindgrens Hembygds hjemmeside, er der foretaget en opgørelse af effekter, osv. Den samlede oversigt foreligger dog som nævnt ikke endnu.

Formanden nævner et konkret projekt, som helt sikkert har ført arbejdspladser med sig, selvom det også her er uklart hvor mange: „Vi har en, som vi har delfinansieret, som hedder Virserums Kunsthall og vi har delfinansieret det som et ungdomsprojekt. Og siden har Viserums kunsthall haft et voksenprojekt, som de har fået statslig støtte til. Og jeg tror, at det har gjort, at kunsthallen stadig findes og har beskæftiget 30-40 personer i løbet af perioden, og så siden har genereret flere arbejdspladser i næste trin. Så det er meget svært at sige sort på hvidt (...) Vi har ikke set det som så vigtigt, hvor mange arbejdspladser, men der er helt sikkert

²⁰³ Interview med Jacob Käll, 10.10.07.

²⁰⁴ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

²⁰⁵ Ibid.

*kommet et antal arbejdspladser ud af det (...) For os er det vigtige, at man synes om sin hjemstavn, at man vender tilbage og er virksom i vores område“.*²⁰⁶

Det er et generelt problem, at der er for lille et befolkningsgrundlag for foreningens aktiviteter, hvilket naturligt vil have betydning for resultaterne sammenlignet med, hvis projekterne var gennemført i større byer. Et medlem siger: *„Vi burde være mange flere, for så ville vi have et bedre befolkningsgrundlag til alt, hvad vi gør. Der findes mange gode initiativer og ideer, men der bor for lidt, vi er for få mennesker. Hvis de projekter, som vi forsøger, var blevet lavet i Gøteborg eller Stockholm, så havde mange lykkedes, fordi der findes et kommercielt grundlag. Det gør der ikke altid hos os trods gode ideer“.*²⁰⁷

6.5.3 Prognose for fremtiden

Interviewpersonerne er positive i forhold til det fremtidige arbejde i LAG Astrid Lindgrens Hembygd. Der er stadig en del uklarheder om, hvordan den fremtidige LAG gruppe skal sammensættes. Samtidig er der ikke skrevet nogen endelig udviklingsplan, men denne forventes at lægge sig tæt på indsatsområderne i Landsbygdsprogrammet. De svenske lokale aktionsgrupper har frist til udgangen af 2008, før de skal have deres nye strategier godkendt, så der er noget tid at løbe på endnu. Dette er modsat Danmark, hvor strategierne skal fremsendes til ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri inden februar 2008, og Finland, hvor strategierne har været udarbejdet allerede inden ministeriet begyndt at sammenskrive det finske program.

Selvom man vil rette sig efter indholdet i Landsbygdsprogrammet, er der planer om at udvide foreningens aktiviteter til ikke udelukkende at lave aktiviteter under Landsbygdsprogrammet. Formanden forklarer: *„Vi har tænkt os at brede os, og ikke bare være LEADER område, men at beskæftige os med flere ting. Det har vi gjort i den her programperiode. Vi har fået penge fra Ungdomsstyrelsen, fra staten. Og det er jo interessant, hvis man kan udvikle sig og sysle med flere spørgsmål. Det bliver spændende at se, om man kan finde de ressourcer“.*²⁰⁸

På det mere overordnede plan håber et LAG medlem, at der vil blive øget samarbejde mellem parterne i området. Han siger: *„Hvad man håber, er jo, at LEADER begrebet skal blive endnu mere etableret, så det bliver naturligt, at man samarbejder. Så ikke den private sektor holder sig for sig, og kommunerne for sig, frivillige organisationer for sig. Men sådan at det bliver mere kendt og mennesker bliver mere positive i forhold til at engagere sig. Det er en forhåbning“.*²⁰⁹

²⁰⁶ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

²⁰⁷ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

²⁰⁸ Interview med Göran Ehn, 09.10.07.

²⁰⁹ Interview med Roger Gustafson, 09.10.07.

6.6 Sammenfatning

LAG Astrid Lindgrens Hembygd er en forening, der har fungeret gennem to LEADER perioder, både som LEADER II gruppe og nu som en del af det netop afsluttede LADER+ program. LAG'en er sammensat af 40 personer, som også udgør hovedparten af foreningens medlemmer. Udover LAG medlemmerne er der blot omkring 10 andre medlemmer tilknyttet foreningen. De 40 personer i LAG'en mødes tre til fire gange om året og bestemmer den overordnede retning for arbejdet. Ud af de 40 er der valgt en bestyrelse på 10, som står for det daglige arbejde, de tager blandt andet stilling til projekter. Bestyrelsen mødes omkring 12 gange om året. Nye LAG medlemmer kommer enten ind ved at de selv henvender sig, eller ved at de bliver fundet af de nuværende medlemmer. Herefter skal de godkendes af overvågningskomiteen for LEADER+ i Sverige. De sidder i LAG'en enten på grund af deres viden eller deres netværk. Medlemmerne sidder ikke på mandat i LAG'en, men derimod som privatpersoner. Der tales om, at de, når de træder ind i gruppen, skal tage LEADER kasketten på. Sekretariatet hos LAG Astrid Lindgrens Hembygd består af en koordinator, en økonomi- og administrationsansvarlig, en ungemedarbejder og en evaluator. Evaluatorstillingen har tidligere været en projektrådgiverstilling. Det faste sekretariatspersonale sidder placeret i et hovedkontor i Vimmerby, mens de projektansatte har været placeret i Eksjö og Hultsfred. LAG Astrid Lindgrens Hembygd har arbejdet for at gennemføre en strategi, som meget tydeligt fokuserer på at give børn og unge en god opvækst med fokus på samvirke mellem generationer. Der er således kun givet støtte til projekter, som indeholder et børne-unge element. Omkring 180 projekter er gennemført i LEADER+ perioden. Omkring 65 projekter er mindre udviklingschecks, som efter de er bevilget af bestyrelsen kan udstedes fra dag til dag af virksomhedslederen. Der er ikke lavet nogen samlet oversigt over effekterne af LEADER+ perioden endnu, men der er nedsat en gruppe, som evaluerer indsatsen i perioden. Indflytningsnettoet til området er blevet positivt i modsætning til ved opstarten af perioden, hvor det var negativt. Det er dog svært at sige, hvor meget af dette der kan henføres til LAG'ens arbejde. Samarbejde mellem aktører i området og folks vilje til at prøve nyt er nogle af de mere bløde resultater af indsatsen. I fremtiden vil man arbejde for at gennemføre en strategi, som ikke kun skal gennemføres via midler fra Landsbygdsprogrammet. Fokus vil være på landsbyudvikling med et ungeperspektiv, entreprenørskab samt kulturlandskabet.

7. LAG partnerskabers muligheder og begrænsninger

7.1 Indledning

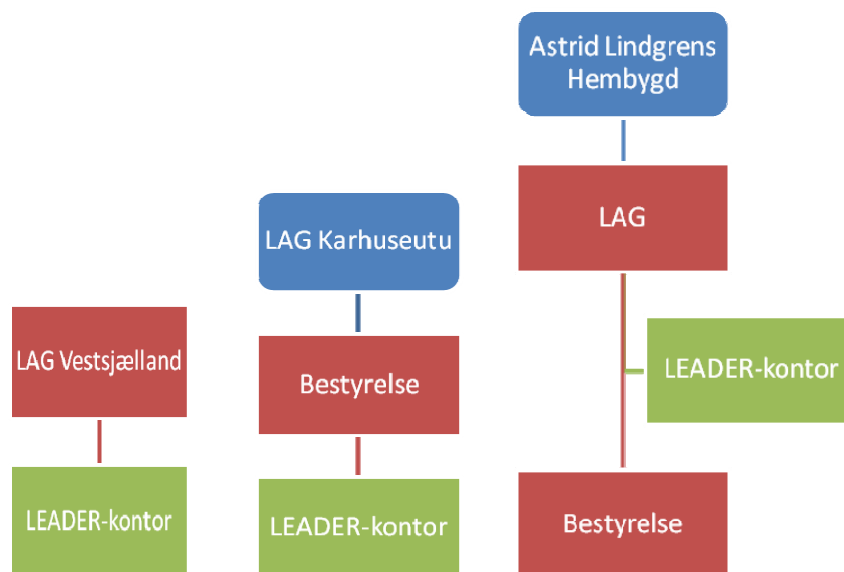
De tre cases LAG Vestsjælland, LAG Karhuseutu og LAG Astrid Lindgrens Hembygd er eksempler på, hvordan partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen kan tage form. I dette kapitel vil der blive konkluderet på muligheder og begrænsninger ved denne måde at gribe landdistriktsudvikling an på. Udgangspunktet vil blive taget i de tre cases. Kapitlets struktur er igen bygget omkring de tre tværgående temaer Demokrati, Organisering og Resultater.

7.2 Demokrati

Der ses store forskelle på, hvordan man er blevet medlem af en LAG i de tre cases. I LAG Vestsjælland har der været tale om, at en arbejdsgruppe har udpeget en række for området væsentlige aktører, som alle har haft et nøje defineret bagland at repræsentere. LAG'en har været lig med bestyrelsen.

For LAG Karhuseutus vedkommende er LAG'en lig med en forening, hvor alle frit kan melde sig ind, hvilket omkring 180 enkeltpersoner, foreninger og virksomheder har gjort indtil videre mod et mindre medlemsgebyr. Indmeldelserne er hovedsageligt kommet i forbindelse med, at man har fået støtte til et projekt. Foreningen har en bestyrelse på 9-10 personer, og der er valg til bestyrelsen blandt foreningens medlemmer på en årlig generalforsamling.

I LAG Astrid Lindgrens Hembygd har man en stor LAG på 40 personer, som er blevet nomineret på et indledende borgermøde i 2000. LAG'en tager de strategiske og overordnede beslutninger, men ellers er det en bestyrelse på cirka 10, som tager projektbeslutninger. Bestyrelsen vælges på foreningens årsmøde. Foreningen har blot 10 medlemmer udover de 40 LAG medlemmer. Både LAG Vestsjælland, LAG Karhuseutu og LAG Astrid Lindgrens Hembygd er blevet godkendt af de nationale forvaltningsmyndigheder. Nedenstående figurer illustrerer opbygningen af de tre LAG'er.



Figur 15: Opbygning af LAG Vestsjælland, LAG Karhuseutu og LAG Astrid Lindgrens Hembygd

De tre cases illustrerer altså tre forskellige måder at blive medlem af en LAG på i løbet af LEADER+ perioden. Specielt i Danmark har det været tilfældet, at medlemmerne er kommet ind, uden at der har fundet et valg sted. Adgangsforholdene til LAG Vestsjælland i LEADER+ perioden har været meget lig de øvrige danske LAG'er, hvor det har været udpriknin- ger fra initiativtagernes side eller udpegninger fra bagvedliggende organi- sationer, som har været det gængse. Der ses kun få eksempler, hvor der er blevet afholdt årlige generalforsamlinger. Der har i de fleste tilfælde ikke været noget medlemsbagland til de danske LAG'er, til trods for at mange af dem ifølge deres vedtægter er foreninger. Det har altså været svært for udefrakommende at komme til at øve indflydelse på LAG'ernes arbejde. LAG'en har været lig det som i det fremtidige danske Landdistriktspro- gram 2007-2013, og i ovenstående illustration af LAG Karhuseutu, be- nævnes LAG bestyrelsen.

I Sverige har der været forskellige modeller. Således findes der både eksempler, hvor LAG'en er lig bestyrelsen som i LAG Vestsjællands tilfælde. Der findes også områder, som har en store LAG og en lille LAG.

I Finland har ministeriet stramme og ensartede krav til sammensæt- ningen og organiseringen af de lokale aktionsgrupper, så hvad dette an- går, kan adgangsforholdene til LAG Karhuseutu siges at repræsentere den situation, som præger de øvrige 57 finske lokale aktionsgrupper. Den fremtidige situation i Danmark under Landdistriktsprogrammet 2007- 2013 vil ligge tæt op af den finske, dog med den undtagelse, at der indtil videre ikke er noget, der indikerer, at der vil ske en så tæt overvågning af LAG'ernes sammensætning, som det er tilfældet i Finland. Men der er altså forskel på, hvem der er det besluttende organ i de tre cases, idet det ikke altid er LAG'en selv, men bestyrelsen som tager projektbeslutninger.

De interviewede medlemmer af LAG bestyrelserne i alle tre lande giver udtryk for, at de har stor indflydelse på den lokale udvikling via deres rolle som bestyrelsesmedlemmer. Samtidig mener de, at den samlede lokale aktionsgruppes mulighed for at øve indflydelse på udviklingen er stor. Dette kan være et udtryk for, at interviewpersonerne alle hører hjemme i den mest aktive del af gruppen af LAG medlemmer. Men det er altså også et udtryk for, at man, hvis man *er* aktiv, *kan* få indflydelse.

Netværkstankegangen spiller en stor rolle for LAG'ernes arbejde. Der kan spores en tendens til, at det mere formelt er baglandets ressourcer, som kommer i spil, når det er den vestsjællandske model, end når det er Karhuseutu modellen eller Astrid Lindgrens Hembygd. Dette blandt andet fordi de bagvedliggende organisationer, institutioner og myndigheder er defineret i vedtægterne. I LAG Vestsjælland har en gruppe således taget stilling til, hvem de væsentlige parter i området er. I Karhuseutu modellen er forskellige parter sikret en repræsentation, men ellers er det generalforsamlingen, som beslutter sammensætningen. I interviewene understreges det i alle tre cases, at medlemmerne sidder i LAG'en som privatpersoner, samtidig med at det dog er deres evne til at bringe netværk i spil og være ambassadører for LAG'en, som afgør LAG'ens succes.

7.2.1 Er det så demokratisk?

At EU via LEADER+ har tilskyndet til, at der bliver lagt beslutningsmyndighed og økonomi ud til lokale aktionsgrupper kan ses som et udtryk for, at landdistriktsudvikling regnes som et område, hvor der må nye aktører på banen. Staten kan ikke alene sikre landdistriktsudviklingen, og andre aktører, herunder aktører fra den private og den frivillige sektor, må tage nye initiativer, ligesom disse folk har betydning for, at centrale beslutninger implementeres ordentligt.

Governance begrebet omhandler netop udviklingen af styringsformer, hvor grænserne mellem offentlig og privat sektor delvist udvaskes, hvorfor partnerskabsbegrebet som styringsform nødvendigvis må tolkes i et governance perspektiv. Anvendelse af governance begrebet leder frem til en demokratiforståelse, som er anderledes end det klassiske repræsentative demokrati, som har klare strukturer og beslutningsgange. Fra et governance perspektiv fokuseres der mere på selvorganiserende netværks betydning for de samfundsforandringer, som finder sted.²¹⁰ De lokale aktionsgrupper kan ses som et sådan selvorganiserende netværk. De er blevet introduceret udfra en styringsfilosofi, som ikke bygger på politisk magt

²¹⁰ Rhodes, R.A.W., 1997: „Understanding governance – Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability”, Open University Press, Buckingham, side 5-7.

som tvangsmagt, men snarere som magt til at sætte folk i stand til at gøre ting - en slags positiv aktiveringsmagt.²¹¹

LAG'erne kan både ses som åbnende op for nye muligheder for lokalt demokrati og ses som en begrænsning af demokratiet. Med oprettelsen af lokale aktionsgrupper skabes der et nyt beslutningsorgan, som råder over offentlige midler ved siden af kommunalbestyrelser og andre valgte forsamlinger. Dette kan give flere borgere mulighed for at få indflydelse på beslutningerne, ligesom beslutningerne vil blive taget tæt på det lokalområde, som de berører. For at styrke demokratiet bør der samtidig arbejdes på at sikre, at der er så klare adgangsveje til at komme ind og påvirke beslutningerne som muligt. Dette var ikke tilfældet i LAG Vestsjælland i LEADER+ perioden. Det var heller ikke tilfældet i LAG Astrid Lindgrens Hembygd, hvor man ikke havde gjort særligt meget ud af at skaffe sig medlemmer udover de 40 LAG medlemmer, eller informere om hvordan man blev medlem af foreningen. Der var dog hos Astrid Lindgrens Hembygd ikke noget til hinder for, at man kunne involvere sig, men der blev ikke oplyst om, hvordan det kunne ske.

Hvis LAG'en skal ses som en mulighed for en styrkelse af det lokale demokrati er det nødvendigt at adgangsveje og beslutningsgange kan påvirkes af de, som måtte have lyst til dette. Dette er indbygget i den måde, LAG Karhuseutu er opbygget, med en forening med medlemmer, som vælger bestyrelsen på en generalforsamling. I Danmark går man i Landdistriktsprogramperioden 2007-2013 også over til at organisere LAG'erne efter den finske model med en forening med medlemmer, som vælger en bestyrelse. Der er dog stadig tale om et „de aktives demokrati“, idet det fortsat kun vil være de, som tager initiativ til at melde sig ind i foreningen og møde op på generalforsamlingen, som har mulighed for at påvirke LAG'ernes sammensætning. Der er overført magt til en forholdsvis ukendt organisering, som man ikke direkte bliver orienteret om i forbindelse med valg handlinger, men selv aktivt må søge information om via annoncer i aviser og på hjemmesider. Samtidig melder spørgsmålet sig, hvad der ligger i rollen som almindeligt foreningsmedlem, og hvad LAG bestyrelsen skal gøre i forhold til disse medlemmer. Af de tre cases er det kun bestyrelsen for LAG Karhuseutu, som har erfaringer med at agere i forhold til en medlemsskare. Der udsendes nyhedsbreve, arrangeres ekskursioner, men gennemgående er det sådan, at der ikke laves særligt mange aktiviteter for medlemmerne.

Det kan være nødvendigt at tage en diskussion omkring legitimitet og legalitet i forhold til LAG'erne. Legitimitet henviser til, om der er adgang til at påvirke beslutningerne i de lokale aktionsgrupper, mens legalitet henviser til, om grupperne er lovligt oprettet. I en sådan sammenhæng er LAG Vestsjællands legalitet i orden, idet LAG'ens opbygning og sam-

²¹¹ Bang, Henrik P. & Hansen, Anders Peter, 2005: „Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave“ hentet fra Bang, Henrik P., Torben B. Dyrberg & Jens Hoff: „Magtens nye ansigt. Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme“, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

mensætning er blevet godkendt af de danske forvaltningsmyndigheder. At gruppen er godkendt er ud fra en legitimitetsvinkel ikke tilstrækkeligt. I de nordiske lande er der tradition for, at der er visse krav til folk, som har beslutningskompetence over offentlige penge, blandt andet skal disse personer kunne skiftes ud ved valg. Det kan derfor hævdes, at der i LAG Vestsjælland er problemer med legitimiteten, idet der ikke er nogen mulighed for at komme ind og påvirke LAG'ens beslutninger, for de der måtte ønske det. Og dette er en af årsagerne til, at man i det nye Landdistriktsprogram i Danmark har valgt at organisere LAG'erne som foreninger. Selv i en foreningsmodel, som jo allerede er blevet praktiseret i LAG Karhuseutu, kan det hævdes, at der kan være legitimitetsproblemer, idet manglende oplysning om generalforsamlingen kan medføre, at kun et fåtal møder op og får indflydelse på, hvem der skal sidde i LAG'en. I Astrid Lindgrens Hembygd er LAG'en ligeledes legal. Den manglende oplysning om hvordan man kommer ind i LAG'en betyder dog, at der kan stilles spørgsmål om gruppens folkelige legitimitet.

7.3 Organisering

Det hedder sig i de bagvedliggende forordninger fra EU's side, at LAG'en er et partnerskab bestående af områdets forskellige socioøkonomiske sektorer. Mere præcist hed det i LEADER+ perioden, at: *„Local action groups must consist of a balanced and representative selection of partners drawn from the different socioeconomic sectors in the territory concerned. At the decision-making level the economic and social partners and associations must make up at least 50 % of the local partnership“*.²¹² Der er altså tale om et partnerskab, hvor maksimalt 50 % af medlemmerne må komme fra det offentlige. Dette understreger, at der med LEADER organiseringen i lokale aktionsgrupper har været et ønske om at inddrage nye aktører i landdistriktsudviklingen.

Nelson og Zadek definerede et partnerskab til at være: *„Folk eller organisationer fra den offentlige, private og frivillige sektor, som involverer og engagerer sig frivilligt i et gensidigt innovativt forhold, hvor de gør brug af deres ressourcer, viden og erfaringer til at arbejde med et samfundsmæssigt mål“*.²¹³ Partnerskabstanken gav sig til udtryk på forskellig vis i de tre cases. Enkelte interviewpersoner identificerede sig stærkt med LAG'en som en organisering, hvor forskellige parter bringer deres bagvedliggende ressourcer ind i arbejdet for gennemførelsen af planen. Alle steder gjaldt det dog, at der ikke var tale om nogen stærk formel forpligtelse af et bagland. Og det enkelte medlem sad ifølge interviewpersonerne heller ikke og vogtede baglandets interesser, selvom det enkelte medlem

²¹² Commission Notice to the Member States of 14 April 2000, (2000/C/139/05), afsnit 12.

²¹³ Nelson, Jane og Zadek, Simon, 2000: "Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe", The Copenhagen Centre.

selvfølgelig havde sine netværk forskellige steder. Det blev fremhævet, at man, når man træder ind i arbejdet, tager LEADER hatten på, og at dette tæller stærkere end baglandet. Fordelen ved dette kan være, at man opnår at kunne se mere overordnet på tingene, end man ellers ville have kunnet, og derved sammen måske kan nå frem til nye ikke tidligere afprøvede projekter og løsningsmuligheder. Ulempen kan være, at man ikke formår at bringe sin bagvedliggende organisations ressourcer ind i arbejdet og således bare sidder 10-15 enkeltpersoner i LAG bestyrelsen, uden nogle ressourcer at trække på. Det fremgik jo af interviewene, at det er det enkelte medlems evne til at være ambassadør eller døråbner, som skaber LAG'ens resultater.

7.3.1 Hvad er det så for nogen partnerskaber?

Ordet netværk dukkede ofte op i interviewet, når der blev spurgt ind til indholdet i partnerskabet. Dykker man ned i teorien er et netværk imidlertid en løsere organisering end et partnerskab, idet: *„Ett partnerskap ska, till skillnad från ett nätverk, vara sammansatt av de aktörer som gör att partnerskapets specifika uppgift kan lösas“*.²¹⁴ I de tre cases er der en ret svag forpligtelse af baglandet, med efterfølgende manglende adgang til de ressourcer, som skal medvirke til at løse de fælles problemer. Dette bliver ikke kompenseret ved at man anvender foreningen som organiseringsform, og efterfølgende stiller op i kategorierne offentlig, privat eller frivillig. For at partnerskabet skal fungere optimalt, bør der være en mere præcis skitsering af, hvilke specifikke parter det bygger på. Der er en tendens til, at LAG'erne i de tre casebeskrivelser snarere fungerer som netværk eller foreninger end som egentlige forpligtende udviklingspartnerskaber. For at de skal komme til at fungere som udviklingspartnerskaber kræver det forpligtelse fra de bagvedliggende organisationer, noget som kun i enkelte tilfælde har været gældende i de tre cases. Samtidig kan partnerskaberne kun være legitime som forvaltere af offentlige penge, hvis der er nogenlunde klarhed om adgangsprocedurer og indflydelsesmuligheder.

7.4 Resultater

De tre lokale aktionsgrupper har skabt forskellige resultater i LEADER+ perioden. Det centrale har været, at LAG'en har haft beslutningskompetencen til at udarbejde en udviklingsplan, som herefter er forsøgt gennemført. LAG'erne har arbejdet med projektsparing og idegenerering blandt andet i kraft af at være arrangør af udviklingsværksteder, som i LAG Vestsjællands tilfælde, og de har således udfyldt en procesfunktion.

²¹⁴ Iliev, Karin Isaksson, Sofia Wistus og Mats Andersson: „Utvecklingspartnerskap som organiseringsform för hållbar utveckling“, NTG Partnerskab.

LAG'erne har uddelt riskmoney til afprøvning af nye ideer, og de har arbejdet med at hjemtage penge fra andre kilder, end de i første omgang var tiltænkt midler fra. Metaforisk sagt har de tre lokale aktionsgrupper arbejdet med forskellige udviklingshjul og dermed præget udviklingen i hver sin retning. På Vestsjælland har det handlet om bredt at fokusere på iværksætteri, kultur, friluftsliv, læring og til dels landsbyudvikling. I Karhuseutu området er der fokuseret på aktivering af landsbyerne, udvikling af turismen og diversificering af produktionen. LAG Astrid Lindgrens Hembygd har arbejdet med fremtidig forsørgelse, kultur og fritid, uddannelse, livsmiljø og omverdenskontakt og kommunikationer, alt sammen med et fokus på unge. Det betyder, at det er forskelligt, hvem der er blevet uddelt projektpenge til i de tre områder. Et sted kan målgruppen være børn og unge i samarbejde med ældre, et andet sted kan det være selvstændige entreprenører og landsbyforeninger, mens det et tredje sted mere kan være et mellemniveau med forskellige organisationer, som kan være målgruppen.

Når man fra centralt hold vælger at ligge kompetencen til at beslutte en udviklingsstrategi og tildele projektpenge over til lokale aktionsgrupper vil man altså opnå meget forskelligartede resultater i forskellige egne af landet. Ideen er, at der åbnes op for muligheder for skabelse af resultater, som i højere grad passer ind i de berørte områder. Som det blev fremhævet i kapitlet om indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde kan der både være tale om resultater vedrørende erhvervsudvikling, bosætning med videre på den ene side og demokrati, borgerinddragelse og kapacitetsopbygning på den anden side. Resultaterne skabes først og fremmest gennem de projekter, som iværksættes, men også gennem de nye samarbejder, netværk og beslutningsstrukturer, som opbygges.

Der er gennemført henholdsvis 66, 177 og omkring 180 projekter i LAG Vestsjælland, LAG Karhuseutu og LAG Astrid Lindgrens Hembygd i løbet af LEADER+ perioden. Der er dels tale om projekter, som LAG'en har initieret, dels projekter, som lokale projektholdere har taget initiativet til. LAG'ernes egne projekter går ofte på tværs af området eller handler om at sætte gang i en proces. Eksempler herpå er et projekt om entreprenørskab hos Astrid Lindgrens Hembygd, som er iværksat for at fremme netop denne del af LAG'ens udviklingsplan yderligere. Et andet eksempel er udviklingsværkstederne fra LAG Vestsjælland, som handler om at skabe nye ideer, som der kan arbejdes videre med enten i et lokalområde eller i selve den lokale aktionsgruppe. En tredje type projekt er de udviklingschecks, som er gennemført i Astrid Lindgrens Hembygd. Her har LAG'en overordnet set vedtaget et projekt med et rammebeløb tilknyttet, som forskellige aktører så efterfølgende kan søge ved koordinatoren og få udbetalt meget ubureaukratisk og næsten fra dag til dag.

Det er ikke muligt at lave præcise kalkulationer af effekterne af disse projekter. LAG Vestsjælland og LAG Karhuseutu har dog lavet foreløbige beregninger på effekten af deres indsats. For LAG Vestsjællands ved-

kommende gælder det, at de 12 mio. EU midler er blevet til en samlet regional udviklingsomsætning på 60 mio. kroner. Der forventes blandt andet skabt 200 nye arbejdspladser og forventes etableret 30 nye netværk som resultat af LEADER+ perioden. For LAG Karhuseutu gælder det, at foreløbige beregninger viser, at der mindst er skabt 80 nye arbejdspladser og 1.000 mennesker har deltaget i en aktivitet. Astrid Lindgrens Hembygd er først i gang med at opgøre resultaterne af periodens indsats, hvorfor der ikke foreligger noget tal herpå endnu.

Udover at gennemføre aktiviteter finansieret via LEADER+ og nu det nye Landdistriktsprogram, kan LAG'erne også vælge at skaffe sig finansiering via andre kilder. Et eksempel på dette er LAG Astrid Lindgrens Hembygd, som har arbejdet med statslige midler, tildelt via Ungdomsstyrelsen. LAG'en kan altså udvide sit aktivitetsområde og komme til at operere som en endnu mere central aktør i den lokale udvikling.

Det må også regnes for et resultat, at de lokale deltagere i partnerskabet og i projekterne får en anden oplevelse af EU, end de ellers har haft. Med tildelingen af kompetence til det lokale niveau, initieret af en fælles beslutning i EU, åbnes der for nye arenaer for lokal handle.

7.4.1 Er det så pengene værd?

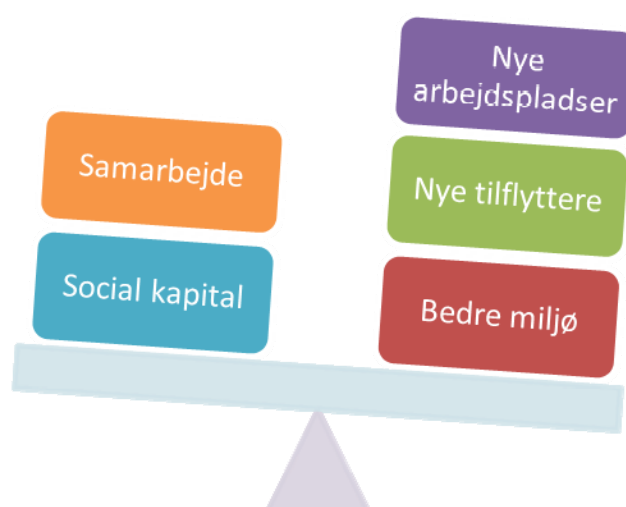
Hvad koster det at skabe en arbejdsplads via de lokale aktionsgrupper? Og hvad koster det at få en ny tilflytter? Det er spørgsmål, som kunne være interessante at få nogle svar på. De lokale aktionsgrupper har fået mange penge i spil, ligesom der er skabt resultater på flere niveauer.

Det er centralt at huske på, at der med LEADER midlerne prøves ting af, som måske først vil vise sig som målbare resultater flere år efter, idet der ofte gives penge til ideudvikling, udviklingschecks og riskmoney. I kapitlet om indsatsområder i LAG partnerskabers arbejde blev det beskrevet, at der er tale om en tosidet tilgang til udvikling, der både vægter hårde ting som erhvervsudvikling og bosætning samt mere bløde ting som demokrati og borgerinddragelse. Selvom der er tale om en tosidet tilgang til udvikling, vurderes resultaterne ofte kvantitativt. Der skal således etableres kvantificerbare målsætninger ved programperioders start, for at man efterfølgende kan måle effekten af indsatsen.

Flere af interviewpersonerne fra de tre LAG'er nævner netop, at de mere bløde effekter oftest først lang tid senere vil kunne måles. Forbedring af den sociale kapital er et eksempel på en ikke direkte målbar effekt, som kan have stor betydning for et områdes udvikling på længere sigt. En udelukkende kvantitativ måling vil derfor være en begrænsning i forhold til at vurdere, hvad effekten af de lokale aktionsgruppers indsats er.

En mulighed ville være, hvis man ved siden af fastlæggelsen af kvantificerbare målsætninger valgte at arbejde med mere kvalitative evalueringer på LAG niveau. Dette ville give en større forståelse for, hvordan folk har opfattet de initiativer som er blevet iværksat. Samtidig ville det

give LAG bestyrelserne et bedre redskab for det videre arbejde. Kvantificerbare målsætninger kan sige noget om, hvor resultaterne har været de bedste. De kan imidlertid ikke give indtryk af, hvor der har været lige ved at ske et gennembrud, som måske på sigt vil føre endnu flere resultater med sig, hvis der støttes op om det. Det er således begrænsende, hvis resultaterne af LAG'ernes arbejde udelukkende måles kvantitativt. Det vil i højere grad vise sig at være pengene værd med denne form for investeringer, hvis evalueringen af dem ligeledes inddrog mere kvalitative aspekter. Dette fordi resultaterne falder i to kategorier, de målbare og de ikke målbare.



Figur 16: Vægtning af ikke-målbare og målbare resultater i vurderingen af LAG'ers indsats

7.5 Konklusion

Målet med dette projekt har været at få det teoretiske idegrundlag bag partnerskabsorganisering skitseret, og at få vist hvilke muligheder og begrænsninger der åbnes op for ved brug af partnerskabsorganisering. Dette for at skabe et overblik over denne form for organisering af landdistriktsudvikling, som i dag i nordisk sammenhæng udelukkende anvendes i Danmark, Sverige og Finland på grund af disse landes medlemskab af EU.

I kapitlet vedrørende idegrundlaget bag partnerskabsorganisering blev det understreget, at partnerskabsorganisering bygger på, at en række parter bringer forskellige komplementerende ressourcer ind i en samarbejdsrelation til løsning af et samfundsmæssigt mål. Når partnerskaberne er de lokale aktionsgrupper, er de samfundsmæssige mål knyttet op til landdistriktsudvikling. Som organiseringsform for landdistriktsudvikling har partnerskaber vundet frem siden starten af 1990'erne gennem tre programperioder af fællesskabsinitiativet LEADER. Fremover vil partner-

skabsorganisering blive anvendt som en del af de samlede Landdistriktsprogrammer. I årene der kommer, vil næsten hele Danmark, Sverige og Finland være omfattet af lokale aktionsgrupper. Følgende muligheder og begrænsninger blev fremstillet i gennemgangen af idegrundlaget: LAG'erne kan skabe enighed, de kan fremme opbygningen af lokale strategier, lette koordineret handling mellem sektorer, give indflydelse til folk med forskellige færdigheder, styrke lokal identitet og konkurrenceevne samt fremme fornyelse og indførelse af nye metoder. Hvad angår begrænsninger blev følgende fremhævet: Det kræver mange ledelsesressourcer og væsentlige politisk kommunikative egenskaber at få LAG'er til at fungere. LAG'erne har afgrænsede virkeområder og løser ikke større problemer og konflikter, og de kan forværre koordinationsproblemer, hvis de ikke indgår i samarbejdsrelationer. Det ses desuden som en begrænsning, at LAG'erne ofte mangler demokratisk ansvarlighed og dermed kan åbne op for forskellige grader af korrupsion. Til slut blev det slået fast, at LAG'er som redskab kræver investeringer og udviklingsomkostninger, hvilket kan ses som værende i modstrid med det faktum, at de ofte udelukkende etableres som led i en hjemtagelse af støttemidler.

Der er stor variation i de indsatser, de lokale aktionsgrupper har iværksat. Det er i dette projekt blevet understreget, blandt andet gennem illustrationen af tre forskellige LAG'ers måde at gribe arbejdet an på, at det er LAG'erne, som har beslutningskompetencen til at definere, hvilken udviklingsstrategi de vil arbejde med. Dette blev beskrevet ved hjælp af skitseringen af et udviklingshjul for hver lokal aktionsgruppe. Udviklingshjulet viser, hvordan hver LAG påvirker udviklingen i en bestemt retning. Strategien forventes at falde inden for det program, som LAG'erne er etableret under, men den kan også indeholde elementer, som LAG'erne forventer at få finansiering til andet steds fra.

Samlet set viser der sig i sammenholdningen af de tre casebeskrivelser følgende praktisk erfarede muligheder og begrænsninger ved anvendelsen af partnerskabsorganisering inden for de tre tværgående temaer Demokrati, Organisering og Resultater:

Tabel 17: Muligheder og begrænsninger ved LAG organisering

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

Der er brug for at se nærmere på en række aspekter ved de lokale aktionsgruppers arbejde og følge dem på nært hold i de kommende år, da det kan være med til at bringe yderligere klarhed over, hvilken merværdi der er ved at organisere landdistriktsudviklingen via disse partnerskaber. Den store udbredelse, som fænomenet nu også får i Danmark og Sverige, gør, at det bliver yderligere relevant at forholde sig til, hvordan LAG'ernes indflydelsesmuligheder og legitimitet er ved siden af valgte forsamlinger som kommunalbestyrelser og regioner/regionale vækstpartnerskaber. Spørgsmål om sikring af legitimiteten skal også sammenholdes med den øgede anvendelse af foreningsmodellen som organiseringsform for de lokale aktionsgrupper. Noget kunne tyde på, at fordelene ved partnerskabsorganiseringen, med ressourcestærke baglande, som bringes i spil, risikeres at gå tabt, når man organiserer sig som en forening. Disse spor omkring partnerskabers og foreningsdannelsers legitimitet og demokratiske bidrag vil blive fulgt videre i Ph.d. projektet Partnerskabsorganisering af landdistriktsudviklingen, som i øjeblikket gennemføres ved Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter ved Syddansk Universitet i Esbjerg, Danmark.

Litteraturliste

- Andersen, Niels Åkerstrøm, 2006: „Partnerskabelse“, Hans Reitzels Forlag, København.
- Bang, Henrik P. & Hansen, Anders Peter, 2005: „Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave „hentet fra Bang, Henrik P., Torben B. Dyrberg & Jens Hoff: „Magtens nye ansigt. Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme“, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bang, Henrik P., Allan Dreyer Hansen og Jens Hoff, 2000: „Demokrati fra neden – Casestudier fra en dansk kommune“, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bozeman, Barry, 1987: „All Organizations are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories“. Jossey-Bass Management Series.
- Bryden, J., 1994: „Towards sustainable rural communities: from theory to action“, i J. Bryden, ed., Towards sustainable rural communities“, University of Guelph, Canada, side 211-235.
- Byavirksomhet I Finland, 2003: Den finlandska landsbygdens utvecklingsorganisationer (de lokala aktionsgrupperna)“, side 5.
- Cherrett, Trevor, 1999: „A research agenda for partnerships „hentet fra Westholm, Erik, Malcolm Moseley og Niklas Stenlås: „Local Partnerships and Rural Development in Europe“, Dalarnas Forskningsråd.
- Commission Notice to the Member States of 14 April 2000, (2000/C/139/05), afsnit 12.
- Copus, Andrew K., 2006: „Changes in Rural development perceptions and policies in the Nordic Countries – A question of balance? Territorial versus sectoral approaches“, præsenteret ved konferencen “Udfordringerne i landdistrikterne, Strukturreformen og EU’s Landdistriktspolitik“, 28. september 2006, Hotel Jacob Gade, Vejle.
- Derkzen, Petra & Bock, Bettina B., 2007: „The Construction of Professional Identity: Symbolic Power in Rural Partnerships in The Netherlands“, Sociologia Ruralis, Vol 47, Number 3, July 2007.
- Fischler, Franz: “LEADER and the European model“, <http://www.fao.org/sard/static/leader/en/preface.htm> (01.10.07).
- Friedmann, John, 1992: „Empowerment. The Politics of Alternative Development“, Blackwell.
- Geddes, Michael, 1998: „Local partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion?“, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Hardis, Jeanet, 2004: “Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet“, Ph.d. serie, nr. 2004-6, Samfundslitteratur, København.
- Iliev, Karin Isaksson, Sofia Wistus og Mats Andersson: „Utvecklingspartnerskap som organiseringsform för hållbar utveckling“, NTG Partnerskab.
- Jo Lee, Arnar Arnason, Andrea Nightingale og Mark Schucksmith, 2005: “Networking: Social Capital and Identities in European Rural development“, Sociologia Ruralis, Volume 45, Number 4, Oktober 2005.
- LEADER+ - redskab til forandring, 30. marts 2004.
- LEADER+ programmet. Start, forløb og resultater. Faktaark om LEADER+ i Vestsjælland.
- LEADER-plan, 2000: „Jeg hade en bra uppväxt“, Astrid Lindgrens Hembygd.
- Levende lokalsamfund: Udviklingsplan for LEADER+ i Vestsjællands Amt, 2001
- Lidegaard, Mads-Emil, 2003: “Fransk dilemma“, Weekendavisen Udland, 16.-24. april, side 9.
- Nelson, Jane og Zadek, Simon, 2000: “Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe“, The Copenhagen Centre.

- OECD, 1990: „Partnerships for Rural Development“.
- OECD, 2006: „The New Rural Paradigm: Policies and Governance“, OECD Rural Policy Reviews, Paris.
- Pjece Karhuseutu Ry.
- Projektoversigt Karhuseutu.
- Ray, Christopher, 1998: “Culture, Intellectual Property and Territorial Rural development“, Sociologia Ruralis, Volume 38, No. 1.
- Ray, Christopher, 2000: “The EU LEADER Programme: Rural development Laboratory“, Sociologia Ruralis, Volume 40, Number 2, April 2000.
- Rhodes, R.A.W., 1997: „Understanding governance – Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability“, Open University Press, Buckingham.
- Sally Shortall og Mark Shucksmith, 2001: “Rural development in practice: Issues arising in Scotland and Northern Ireland“, Oxford University Press and Coommunity Development Journal, Volume 36, 2. April 2001, pp. 122-133.
- Shortall, S. & Shucksmith, M., 1998: “Integrated rural development, issues arising from the Scottish experience“, European Planning Studies 6 (I) pp. 73-88.
- Skærbæk Avis – By & Land, 2003: nr.5 – 12. årgang, tirsdag den 28. januar.
- Stadgar för föreningen Astrid Lindgrens hembygd
- Stenlås, Niklas, 1999: “Organization, Management and Social Networks – Theories of Relevance to Partnerships“, hentet fra Westholm, Erik, Malcolm Moseley og Niklas Stenlås: „Local Partnerships and Rural Development in Europe“, Dalarnas Forskningsråd.
- Thuesen, Annette Aagaard & Thomsen, Arne Bengt, 2006: “LEADER i Spil - Landdistriktsudvikling efter LEADER metoden“, LEADER+ Danmark/IFUL, Esbjerg.
- Thuesen, Annette Aagaard, 2003: „Det handler om at få en plan til at virke – Undersøgelse af de lokale aktionsgrupper i LEADER+“, CFUL 7/03, Esbjerg
- Thuesen, Annette Aagaard, 2007: „Hvad er partnerskaber“, www.sdu.dk/iful.
- Torpe, Lars, 2000: “Foreninger og demokrati“, hentet fra Andersen, Jørgen Goul: Hvad folket magter. Demokrati, magt og afmagt“, Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Udviklingsværksteder skaber nye ideer og holdbare netværker“, Faktaark om LEADER+ i Vestsjælland.
- Vedtægter for LEADER+ aktionsgruppen i Vestsjællands Amt, § 3. www.astridlindgrenshembygd.se www.karhuseutu.fi www.levende-lokalsamfund.dk.